



# **Maatschappelijke visitatie WoonCompas**

Rapportage

Opdrachtgever: Stichting WoonCompas

Rotterdam, 12 december 2011



# Maatschappelijke visitatie WoonCompas

Rapportage

Opdrachtgever: Stichting WoonCompas

Rotterdam, 14 februari 2012

Wouter Vos  
Marleen Roekx

## Over Ecorys

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

De vastgoedexpertise binnen ons bedrijf bestaat uit ca. 30 specialisten op het gebied van wonen, winkels, leisure, kantoren, bedrijventerreinen en maatschappelijk vastgoed, inclusief grond- en vastgoedstrategie, financiële advisering, contractering, project-, proces- en interim-management, organisatieadvies (inclusief maatschappelijke visitaties), communicatieadvies en gebiedsbranding. We werken onder meer voor ontwikkelaars, beleggers, financiële instellingen, woningcorporaties, gemeenten, regio's, provincies en nationale overheden in binnen- en buitenland.

Ecorys Nederland hecht aan een duurzame bedrijfsvoering. Daarom printen wij standaard op FSC-gecertificeerd papier.

ECORYS Nederland BV  
Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)  
K.v.K. nr. 24316726

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

Ecorys Vastgoed  
T 010 453 85 19  
F 010 453 85 88

# Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Totaalbeoordeling en recensie	9
Totaalbeeld: 7,2	9
Totaal spinnenweb	9
Spinnenwebben	10
Presteren naar eigen ambities/opgaven	10
Presteren volgens belanghebbenden	10
Presteren naar vermogen	11
Presteren ten aanzien van governance	11
Integrale scorekaart	12
Recensie WoonCompas: Betrokkenheid in al zijn facetten	13
1 WoonCompas	15
1.1 Profiel	15
1.2 Bezit	15
1.3 Organisatie	16
2 Presteren naar Ambities (PnA)	17
2.1 Inleiding	17
2.2 Prestaties	17
2.3 Beleidskader	18
2.4 Prestaties en beoordeling	19
3 Presteren naar Opgaven (PnO)	21
3.1 Inleiding	21
3.2 Beschrijving werkgebied	21
3.3 Opgaven	21
4 Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	23
4.1 Inleiding	23
4.2 Betrokkenheid, participatie, samenwerking en overleg	23
4.3 Bijeenkomsten	24
4.4 Klanttevredenheid	24
4.5 Betrokkenheid belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie	24
4.5.1 Beeld van WoonCompas	25
4.5.2 Prestaties van WoonCompas	25
4.5.3 Boodschap aan WoonCompas	26
4.6 Conclusie	27
5 Presteren naar Vermogen (PnV)	28
5.1 Inleiding	28
5.2 Financiële continuïteit	28
5.3 Financieel Beheer	30
5.4 Doelmatigheid	31
5.5 Vermogensinzet	31

5.6	Prestaties en beoordeling	35
<b>6</b>	<b>Governance</b>	<b>37</b>
6.1	Inleiding	37
6.2	Besturing	37
6.3	Intern toezicht	38
6.4	Externe legitimatie	40
6.5	Presteren op het gebied van governance	41
	<b>Bijlagen</b>	<b>43</b>
	Bijlage 1: Normenkader visitatiemethodiek 4.0	43
	Bijlage 2: Bronnenlijst	53
	Bijlage 3: Lijst geïnterviewde personen	54
	Bijlage 4: Gedetailleerde weergave presteren naar ambitie	55
	Bijlage 5. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring	59

# Voorwoord

## *Het visitatiestelsel*

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

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

Het doel van de maatschappelijke visitatie is als volgt verwoord:

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

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

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

De governance vormt hierin een bijzonder veld.

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

## *Maatschappelijke visitatie WoonCompas – de aanpak van Ecorys*

WoonCompas heeft Ecorys in 2011 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode juli tot december 2011. Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Wouter Vos en Marleen Roekx. De aanpak van Ecorys kende de volgende stappen:

1. Deskresearch:  
Op basis van beschikbare documenten is in augustus en september 2011 een inventarisatie gemaakt van de gegevens die relevant zijn in het kader van de maatschappelijke visitatie. Deze gegevens zijn bestudeerd en verwerkt in een (intern) werkdocument.
2. Interviews intern:  
Op 27 september 2011 hebben interne interviews plaatsgevonden met de directeur-bestuurder

en aansluitend met de directeur bedrijfsvoering en manager projectontwikkeling. In de avond heeft een gesprek plaatsgevonden met leden van de Raad van Commissarissen.

3. Belanghebbendenbetrokkenheid:

In overleg met WoonCompas zijn belanghebbenden middels een combinatie van persoonlijke en telefonische interviews betrokken bij de maatschappelijke visitatie. Bijlage 3 geeft een overzicht van de betrokken belanghebbenden.

4. Interne bijeenkomst visitatieteam Ecorys:

In november 2011 heeft het visitatieteam van Ecorys intern overleg gevoerd. Daarbij zijn de bevindingen ten behoeve van de rapportage en de beoordeling van de geleverde prestaties besproken.

5. Rapportage:

Aansluitend is de conceptrapportage maatschappelijke visitatie opgesteld. Deze is op 19 december besproken bij WoonCompas. Na verwerking van tekstuele correcties is de definitieve rapportage opgesteld.

De maatschappelijke visitatie is uitgevoerd op basis van de 4.0 versie van de visitatiemethodiek, die ten behoeve van kleine corporaties (tot 1.000 verhuureenheden) enigszins is aangepast. De aanpassingen betreffen de normering van Presteren naar Ambities, Presteren naar Opgaven en Presteren volgens Belanghebbenden. De aanpassingen betreffen voornamelijk het niet noodzakelijkerwijs aanwezig zijn van schriftelijke documentatie. De corporatie zal in dat geval in de gesprekken met de visitatiecommissie aannemelijk moeten maken dat zij voldoet aan de norm.

#### *Beoordelen van de prestaties van de corporatie*

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

- wij beschouwen terugkijkend de jaren 2007 tot en met 2010. Ecorys maakt zoveel mogelijk gebruik van feiten en cijfers, normeringen en oordelen van anderen. De *feitelijk geleverde prestaties* en de waargenomen belanghebbendenoordelen vormen steeds de basis van de beoordeling.
- wij bekijken ook de context waarin de prestaties zijn (worden) gerealiseerd. De context kan bijvoorbeeld verklaringen opleveren voor het achterblijven van prestaties. Deze verklarende context bepaalt niet de beoordeling van de feitelijk gerealiseerde prestaties, maar wordt als tekstuele aanvulling op de beoordeling geformuleerd.
- wij hebben ervoor gekozen om de prestatiespinnenwebben te voorzien van tekstblokken die het oordeel in de spinnenwebben inkleuren. Op deze wijze ontstaat naar onze mening een evenwichtig beeld tussen kwantitatief oordeel en context/ argumentatie.

#### *De meetschaal*

Bij het geven van rapportcijfers geldt de onderstaande meetschaal conform de 4.0 versie van de methodiek. Kwalitatieve prestaties worden ook in het licht van deze schaal beoordeeld. Het ijkpunt is een 7: ruim voldoende.



Cijfer	Prestatie	Afwijking
10	Uitmuntend. De prestatie overtreft de norm aanzienlijk.	Meer dan +35%
9	Zeer goed. De prestatie overtreft de norm behoorlijk.	+20% tot +35%
8	Goed. De prestatie overtreft de norm.	+5% tot +20%
7	Ruim voldoende. De prestatie is gelijk aan de norm.	-5% tot +5%
6	Voldoende. De prestatie is wat lager dan de norm.	-5% tot -15%
5	Onvoldoende. De prestatie is significant lager dan de norm.	-15% tot -30%
4	Ruim onvoldoende. De prestatie is aanzienlijk lager dan de norm.	-30% tot -45%
3	Zeer onvoldoende. De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de norm.	-45% tot -60%
2	Slecht. Er is vrijwel geen prestatie geleverd.	-60% tot -75%
1	Zeer slecht. Er is geen prestatie geleverd.	Meer dan -75%

### Leeswijzer

Deel 1 omvat de totaalbeoordeling en recensie. Hierin zijn opgenomen de integrale scorekaart, de spinnenwebben, de meetschaal en de recensie.

Deel 2 bevat de daadwerkelijke rapportage van de maatschappelijke visitatie van WoonCompas en bestaat uit de volgende hoofdstukken:

1. Profiel van WoonCompas
2. Presteren naar Ambities (PnA)
3. Presteren naar Opgaven (PnO)
4. Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)
5. Presteren naar Vermogen (PnV).
6. Governance

Bijlagen:

1. Normenkader visitatiemethodiek 4.0;
2. Bronnenlijst;
3. Lijst van geïnterviewde personen;
4. Gedetailleerde weergave van presteren naar ambities;
5. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring

### Tot slot

De leden van het visitatieteam van Ecorys danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie.



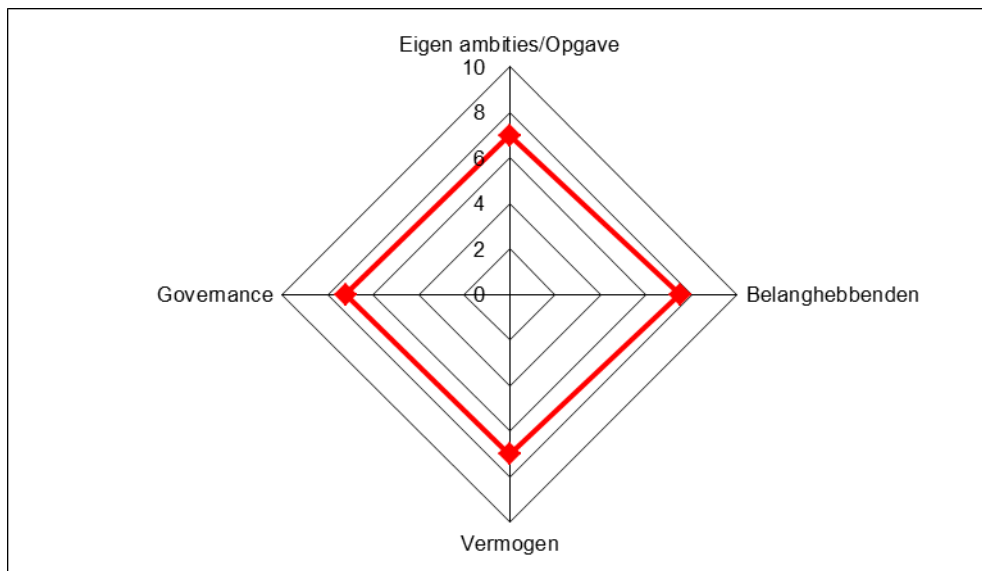
# Totaalbeoordeling en recensie

## Totaalbeeld: 7,2

WoonCompas krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie:

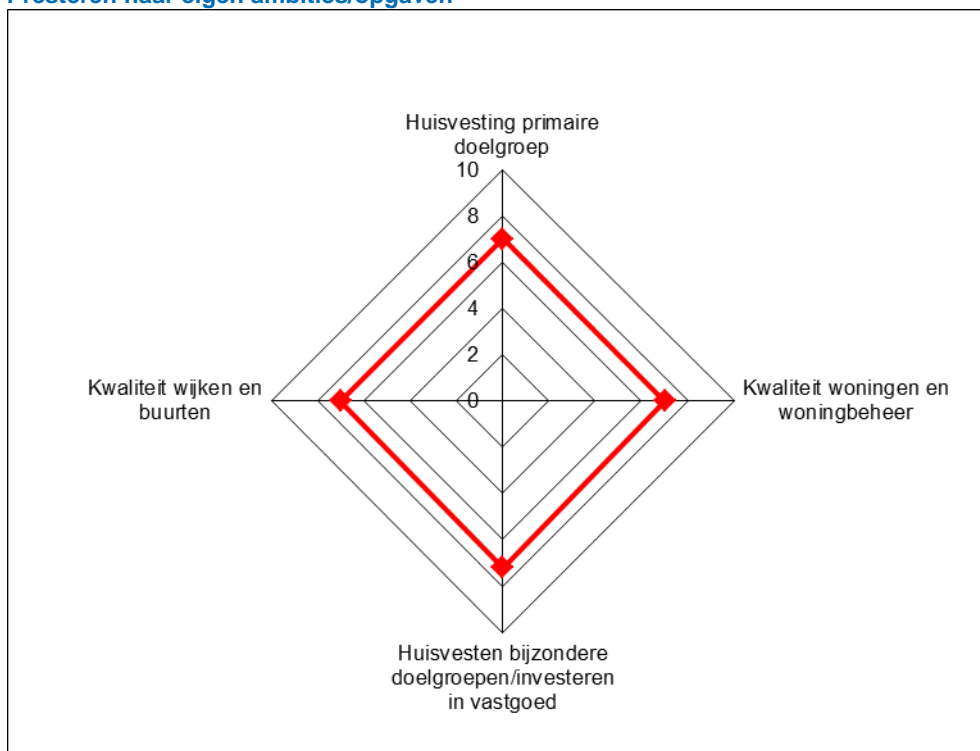
- Ruim voldoende, indien de eigen ambities en de opgave het referentiekader is (PnA en PnO: 7,0);
- Goed, waar het de betrokkenheid, de verwachtingen en de beoordeling van de belanghebbenden betreft (Presteren volgens Belanghebbenden: 7,5);
- Ruim voldoende, indien deze worden afgezet tegen de financiële mogelijkheden van de corporatie en de mate van efficiëntie die daarbij aan de orde is (Presteren naar Vermogen: 7,0);
- Ruim voldoende, wat betreft de invulling van governance (Presteren ten aanzien van Governance: 7,2).

## Totaal spinnenweb



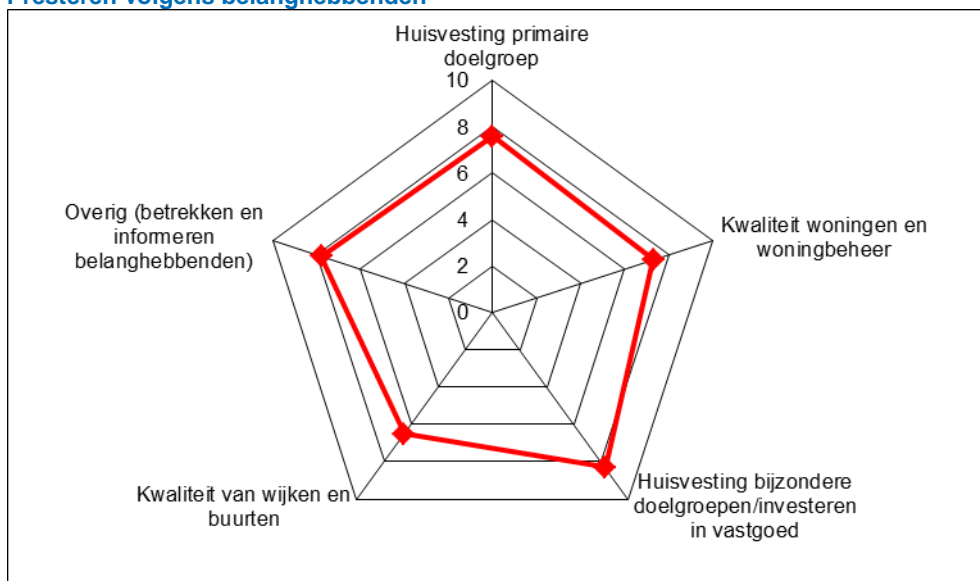
## Spinnenwebben

### Presteren naar eigen ambities/opgaven



WoonCompas doet wat ze zegt. Dat is de rode draad als we kijken naar de prestaties van de corporatie en deze afzetten tegen de doelstellingen die WoonCompas voor zichzelf formuleert. De doelstellingen zijn een directe afgeleide van de opgave die WoonCompas in haar werkgebied aantreft. Als zodanig is het presteren naar ambities en het presteren naar opgaven in deze visitatie samengenomen. De cijfermatige beoordeling zegt niet alleen iets over de mate waarin WoonCompas doet wat ze zichzelf voorneemt, maar ook over het prestatieniveau. We constateren dat WoonCompas het zichzelf niet eenvoudig heeft gemaakt door scherpe en ambitieuze doelstellingen te formuleren. In deze is het bewonderenswaardig dat WoonCompas in staat is gebleken dit ambitieniveau waar te maken, mede in het licht van de economische omstandigheden.

### Presteren volgens belanghebbenden



Belanghebbenden kenmerken WoonCompas als een kleine, sociale, dynamische en bevoegen corporatie met veel ambitie en een brede maatschappelijke taakopvatting. WoonCompas zet zich actief in voor de realisatie van maatschappelijk vastgoed. Hiermee weet zij partijen en mensen met elkaar te verbinden en levert maatwerk in haar projecten. De samenwerking met WoonCompas kenmerken belanghebbenden als goed, waarbij er heel direct en open contact is met de organisatie. Belanghebbenden waarderen de prestaties die WoonCompas levert als hoog, en dan met name de inzet voor bijzondere doelgroepen. Het ambitieniveau van WoonCompas is hoog en belanghebbenden geven WoonCompas mee om de risico's in relatie tot de continuïteit van de organisatie goed in het oog te houden.

#### **Presteren naar vermogen**

WoonCompas presteert ruim voldoende naar Vermogen. Er is binnen deze constatering echter een duidelijk onderscheid te maken. De visitatiecommissie heeft grote waardering en respect voor het enthousiasme waarmee een grote ambitie tentoon wordt gespreid. De voortvarendheid waarmee een en ander wordt opgepakt en de kwaliteit die hierbij wordt geleverd is prijzenswaardig. WoonCompas laat geen mogelijkheid onbenut om tot maximale realisatie te komen.

Vanuit een grote maatschappelijke betrokkenheid en de wil om een bijdrage te leveren aan de kwaliteit van wonen voor bijzondere doelgroepen is de projectenportefeuille van WoonCompas substantieel. De projectenportefeuille is echter dusdanig dat op moment dat het economisch tij tegen zit en anderen hun deel van de afspraken in projecten niet na willen of kunnen komen, WoonCompas erg kwetsbaar wordt. Het risicoprofiel is hoog. Het bestuur is zich dit bewust en we constateren dat er hard wordt gewerkt om het risicoprofiel van de portefeuille beheersbaar te houden. De corporatie wenst het project te realiseren binnen de gestelde uitgangspunten, met oog voor de risico's. De stichting ziet een grote maatschappelijke meerwaarde bij realisatie van het complex. Indien aan de uitgangspunten voldaan wordt, acht WoonCompas de risico's aanvaardbaar.

#### **Presteren ten aanzien van governance**

De governance is bij WoonCompas ruim voldoende op orde. We zien een duidelijke ontwikkeling in de beleidscyclus waarbij er steeds meer informatie wordt ontsloten en gestructureerd waardoor sturing steeds beter mogelijk wordt. De Raad van Commissarissen geeft blijk van een grote betrokkenheid bij WoonCompas. Dit is prettig en belangrijk. Het is van belang om de balans tussen betrokkenheid en objectiviteit te blijven waarborgen. Met de raad van participanten beschikt WoonCompas daarnaast over een bijzondere manier om de binding met de samenleving en haar achtergrond te waarborgen. De visitatiecommissie ziet dit als een wezenlijke toevoeging aan de manier waarop WoonCompas in de samenleving actief is en open staat voor de geluiden die daar vandaan komen.

## Integrale scorekaart

De integrale scorekaart toont het volgende beeld:

Perspectief	1	2	3 en 4	5	6	Gemid. cijfer	Gewicht	Gewogen cijfer
<i>Presteren naar Ambities/opgaven</i>								
	7,0	7,0	7,2	7,0	-		nvt	7,0
<i>Presteren volgens Belanghebbenden</i>								
	7,6	7,3	8,3	6,5	7,8		nvt	7,5
<i>Presteren naar Vermogen</i>								
Financiële continuïteit	Vermogenspositie					5,5	20%	1,1
	Liquiditeit					5,0		
	Integrale kasstroomsturing					6,5		
Financieel beheer	Planning- en controlcyclus					7,0	20%	1,4
	Treasurymanagement					7,0		
Doelmatigheid						7,0	20%	1,4
Vermogensinzet	Visie					7,0	40%	3,1
	Mogelijkheden					7,0		
	Maximalisatie					9,0		
Eindcijfer voor Vermogen								7,0
<i>Presteren ten aanzien van governance</i>								
Besturing	Plan					7,0	33%	2,3
	Check					7,0		
	Act					7,0		
Intern toezicht	Functioneren RvC					6,0	33%	2,2
	Toetsingskader					7,0		
	Toepassing Governance Code					7,0		
Externe legitimatie						8,0	33%	2,7
Eindcijfer voor Governance								7,2
<b>Geïntegreerd eindoordeel</b>								<b>7,2</b>

## Recensie WoonCompas: Betrokkenheid in al zijn facetten

WoonCompas is een kleinere corporatie met een christelijke identiteit die als kerntaak heeft geformuleerd: het realiseren en beheren van woonruimte voor ouderen en voor doelgroepen die vanuit een sociale of diaconale vraag een beroep doen op WoonCompas. Het bezit van WoonCompas is gelegen in de regio Rotterdam en wordt ingezet voor het huisvesten van senioren en kwetsbare groepen in deze regio. WoonCompas huisvest deze doelgroepen samen met diverse partners die hun eigen specialisme hebben op het gebied van wonen, zorg en welzijn.

WoonCompas heeft zichzelf voor de periode waarop de visitatie betrekking heeft een hoog ambitieniveau gesteld en profileert zich als een ondernemende en ontwikkelende corporatie. Daarnaast zet WoonCompas zich in voor de ontwikkeling van Brede Scholen in het Lage Land en Katendrecht, waarmee WoonCompas investeert op het scheidingsvlak van wonen-zorg- welzijn. In deze niche markt op gebied van ouderenwoningen en bijzonder maatschappelijk vastgoed weet WoonCompas door haar kleine schaal, korte lijnen en bevologenheid een verschil te maken.

WoonCompas is een relatief kleine corporatie maar opereert op professionele wijze. De doelstellingen van de corporatie zijn verwoord in een ondernemingsplan en uitgewerkt in jaarlijkse activiteiten die gelden als prestatieafspraken met de directeur-bestuurder. Middels kwartaalrapportages wordt de voortgang gemonitord en vastgelegd. Vanaf 2008 heeft WoonCompas diverse slagen gemaakt om de managementinformatie beter in te richten, waarmee zij meer zicht heeft gekregen om de voortgang van activiteiten en eerder bij kan sturen. In 2010 is gewerkt aan het verbeteren van het risicomanagement, door bij projecten een uitgebreide risicoanalyse uit te voeren alsmede het doorrekenen van scenario's. Deze professionaliteit straalt ook af op de manier waarop WoonCompas omgaat met de verschillende projecten en de manier waarop de met haar partners omgaat.

Belanghebbenden kenmerken WoonCompas als een kleine, sociale, dynamische en bevologen corporatie met veel ambitie en een brede maatschappelijke taakopvatting. WoonCompas zet zich actief in voor de realisatie van maatschappelijk vastgoed. Hiermee weet zij partijen en mensen met elkaar te verbinden en levert maatwerk in haar projecten. De samenwerking met WoonCompas kenmerken belanghebbenden als goed, waarbij er heel direct en open contact is met de organisatie. Belanghebbenden erkennen het hoge ambitieniveau van WoonCompas, maar zien daarin ook bepaalde risico's met betrekking tot de continuïteit van de organisatie.

Professionaliteit gaat bij WoonCompas samen met een grote betrokkenheid. Zowel de organisatie als op persoonlijk vlak constateren we een sterke mate van maatschappelijk bewustzijn bij WoonCompas. Men wil bewust als kleine organisatie een bijdrage leveren aan de samenleving, vanuit de overtuiging dat de schaal en de ambitie dingen mogelijk maakt waar anderen minder aan toe lijken te komen. De betrokkenheid van WoonCompas toont zich ook in de projectenportefeuille. Bewust maakt WoonCompas zich hard voor de realisatie van een zeer omvangrijk project met een grote meerwaarde voor de betreffende wijk. De omvang van het project is dusdanig dat dit gepaard gaat met een groot commitment en een stevig risicoprofiel. WoonCompas is zich hiervan bewust en werkt adequaat aan de beheersbaarheid van het project. De corporatie wenst het project te realiseren binnen de gestelde uitgangspunten, met oog voor de risico's. De stichting ziet een grote maatschappelijke meerwaarde bij realisatie van het complex. Indien aan de uitgangspunten voldaan wordt, acht WoonCompas de risico's aanvaardbaar. We constateren dat het welslagen van het project van groot belang is voor WoonCompas.

Vanuit haar maatschappelijke betrokkenheid heeft WoonCompas een stevige projectenportefeuille opgebouwd. Hiermee vaart WoonCompas erg scherp aan de wind. Dit is op zichzelf erg te waarde-

ren. In veranderende economische omstandigheden en in situaties waarin andere partijen om diverse redenen kunnen afzien van participatie weegt de verantwoordelijkheid voor specifieke projecten soms erg zwaar. De financiële reikwijdte wordt sterk op de proef gesteld. Het is zaak om de optimale balans te vinden tussen ambitie en slagkracht.



# 1 WoonCompas

## 1.1 Profiel

WoonCompas is een kleinere corporatie met een christelijke identiteit die het als haar kerntaak ziet om woonruimte voor ouderen en voor doelgroepen die vanuit een sociale of diaconale vraag een beroep doen op WoonCompas te realiseren en te beheren. Het bezit bestaat uit ongeveer 833 woongelegenheden, bestaande uit woningen, eenheden in verzorgingshuizen en overige woongelegenheden. Het bezit is gelegen in de regio Rotterdam en wordt gebruikt voor het huisvesten van senioren en kwetsbare groepen in deze regio. WoonCompas huisvest deze doelgroepen samen met diverse partners die hun eigen specialisme hebben op het gebied van wonen, zorg en welzijn. Naast het woningbezit heeft WoonCompas een 412 woningen, 20 parkeerplaatsen en 5 bedrijfsruimten in beheer. De corporatie is ambitieus en is van zins het woningbezit in de komende jaren jaarlijks gemiddeld met ongeveer 5% te laten toenemen. Daarnaast wil WoonCompas het vastgoed in beheer uitbreiden.

Volgens de systematiek van het Centraal Fonds Volkshuisvesting behoort WoonCompas, de referentiegroep van corporaties die zich richten op Ouderenhuisvesting.

## 1.2 Bezit

Het bezit van WoonCompas bestaat voor het grootste deel uit hoogbouw. Dit aandeel ligt met 66% ruim boven het landelijk gemiddelde. Zoals de referentiegroep al doet vermoeden ligt het aandeel eenheden verzorging eveneens ruim boven het landelijk beeld.

Type woningen	WoonCompas %	Landelijk %
Eengezinswoningen	0,4	42,8
Meergezinswoningen 4 etages zonder lift	0,0	27,0
Meergezinswoningen met lift	0,0	13,4
Hoogbouw	66,1	11,0
Eenheden verzorging	19,3	2,2
Overig	14,2	3,7
Totaal	100,0	100,0

Bron: CFV Corporatie in Perspectief, WoonCompas, 2011

Wanneer gekeken wordt naar de periode waarin de voorraad van WoonCompas gebouwd is, kan vastgesteld worden dat de jaren '70 en '90 een groot aandeel hebben (bijna 65%). Opvallend is verder het grote aandeel woningen dat gebouwd is na 2000, wat met 24,6% ruim boven het landelijk gemiddelde van 8,8% uitkomt.

De gemiddelde huurprijs per maand per woongelegenheden van WoonCompas ligt met € 501 hoger dan de gemiddelde huurprijs in Nederland (€ 409). Het percentage maximaal redelijk ligt met 84% eveneens hoger dan het landelijk gemiddelde van 71,5%. Een en ander hangt samen met de opbouw van het woningbezit en de doelgroep waar WoonCompas zich op richt. Ten aanzien van de referentiegroep liggen waarden dan ook nagenoeg op gelijk niveau.

### 1.3 Organisatie

Gezien de omvang van de corporatie is ook de omvang van de organisatie beperkt. WoonCompas heeft in totaal 13 fte (inclusief huismeesters) en wordt aangestuurd door de directeur-bestuurder. Daaronder is het MT werkzaam dat bestaat uit de directeur bedrijfsvoering en manager projectontwikkeling. Het team van medewerkers wordt gevormd door een officemanager, manager techniek, financieel administratief medewerker, woonconsulent, projectmedewerker vastgoed, coördinator verhuur, administrateur en een aantal huismeesters.

Woningstichting WoonCompas werkt volgens een tweelagenstructuur, waarin de Raad van Commissarissen het toezichthoudend orgaan is.

## 2 Presteren naar Ambities (PnA)

### 2.1 Inleiding

Het eerste onderdeel waarop het presteren van de corporatie wordt beoordeeld, is naar de eigen ambities. De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de eigen geformuleerde ambities en daaruit volgende doelen. Hierbij wordt, conform de visitatiemethodiek per prestatieveld globaal omschreven wat de prestaties zijn. Vervolgens worden op hoofdlijnen de ambities behandeld, door de missie en visie weer te geven. Een gedetailleerde vergelijking van de ambities en prestaties staat weergegeven in de bijlagen.

### 2.2 Prestaties

#### *Huisvesten van de primaire doelgroep*

WoonCompas geeft bij het toewijzen van goedkope woningen voorrang aan woningzoekenden die daarvoor in aanmerking komen. Daarnaast wordt bij toewijzing rekening gehouden met de huishoudensgrootte en urgentie van een huishouden. WoonCompas hanteert een gematigd huurbeleid. WoonCompas zet zich in voor het voorkomen van huurachterstanden en huisuitzettingen door tijdig gesprekken te voeren met huurders en waar nodig betalingsregelingen te treffen.

Vanuit de portefeuillestrategie vormt verkoop van woningen geen doelstelling. Verkoop is alleen een optie wanneer een project zonder schade verkocht kan worden en de vrijkomende middelen aangewend kunnen worden voor nieuwe ontwikkelingen.

#### *Kwaliteit van woningen en het woningbeheer*

Vanaf 2007 heeft WoonCompas een inhaalslag gemaakt met betrekking tot de kwaliteit van het bezit. Deze inhaalslag werd in 2009 afgerond, waarna de investeringen in onderhoud in 2010 weer genormaliseerd zijn. Onderstaande tabel geeft de investeringen in onderhoud aan voor de periode 2007-2011

	2007	2008	2009	2010
Investeringen onderhoud	€ 925.000	€ 1.470.000	€ 1.570.000	€ 812.000

Ten aanzien van energie en duurzaamheid worden maatregelen toegepast bij nieuwbouw. In 2011 worden gesprekken gehouden met energieconsulenten, om te kijken op welke wijze de energieprestaties, in relatie tot de labels in het bestaande bezit, kunnen worden verbeterd.

#### *Huisvesten van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen/ (Des)investeren in vastgoed*

Door de het specifieke karakter van WoonCompas met een focus op wonen en zorg zijn de prestatievelden huisvesten van doelgroepen en investeren in vastgoed samengenomen.

Met betrekking tot bijzondere aandachtsgroepen verhuurt WoonCompas woonvormen en projecten voor verstandelijke beperkte volwassenen, kinderen met een beperking, ex-gebruikers, vrouwenopvang, tienermoeders, psychiatrische patiënten en daklozen.

In alle wooncomplexen heeft WoonCompas ruimten voor medici en thuiszorg. Medische en geestelijke verzorging probeert WoonCompas zoveel mogelijk te faciliteren in haar complexen. Zo is in 2010 in de Aarhof een gezondheidscentrum geopend. Ook het levensloopbestendig maken van woningen hoort hierbij. WoonCompas streeft ernaar een maximale bijdrage te leveren aan het huisvesten van haar doelgroepen in Rotterdam. In de periode 2007-2010/11 zijn onderstaande projecten gerealiseerd:

- Realisatie woonzorgcomplex De Tuinen; uitbreiding van dienstencentrum De leeuwerik met 84 verzorging- en verpleegplaatsen en een 1tse lijns gezondheidscentrum
- Aankoop en intensieve verbouwing zorgboerderij in Hekelingen t.b.v. cliënten van ZorgCompas.
- Aanpassing kantoor tot 5 klaslokalen voor basisschool het Spectrum
- Realisatie gezondheidscentrum Zevenkamp in De Aarhof
- Herontwikkeling Aelbrechtskade Delfshaven t.b.v. de huisvesting van Surinaamse senioren
- Herontwikkeling Maranathalocatie ten behoeve van mensen met een verstandelijke beperking

Naast bovengenoemde projecten ondersteunt WoonCompas de renovatie en nieuwbouw voor minder draagkrachtigen aan de Waterkant te Paramaribo. Het sluit aan bij de banden die WoonCompas en ZorgCompas al langere tijd hebben met Surinaamse Nederlanders.

WoonCompas kent een aanzienlijke projectenportefeuille en heeft richting de toekomst diverse projecten in ontwikkeling:

- Multifunctionele Accommodatie Katendrecht 'De Passie'
- De Aarhof verzorging- renovatie
- Herontwikkeling Rhoon
- Brede School het lage land.

#### *Kwaliteit van wijken en buurten*

WoonCompas heeft geen prestatieafspraken met de gemeenten, maar zet zich actief in voor de leefbaarheid in en rond haar complexen. In Alexanderpolder neemt WoonCompas deel aan overleggen over de realisatie van woonservicegebieden, waarbij WoonCompas onder andere meewerkt aan het inrichten van steunpunten. Om de veiligheid te bevorderen past WoonCompas de entrees van complexen aan en plaats daar waar dat nodig is camera's. Ook worden semi openbare functies toegevoegd. Op het sociale vlak heeft WoonCompas aandacht voor bewonersinitiatieven. In 2010 ging het om:

- Meedenken over binnen- en buitenruimten in de grote wooncentra
- Herinrichting parkeerterrein Helga
- Oprichten van een bewonersvertegenwoordiging voor het nieuwe complex voor Surinaamse senioren
- Organiseren van een haringfeest in diverse complexen om de samenhang te bevorderen.

## 2.3 Beleidskader

Het beleidskader wordt gevormd door het strategiedocument 'Richting aan de groei' voor de periode 2006-2010. In 2010 is gewerkt aan het opstellen van een nieuwe strategie voor de komende jaren. WoonCompas werkt vanuit onderstaande kerndoelstelling:

*De kerndoelstelling van WoonCompas is de huisvesting van bijzondere doelgroepen en met name ouderen in een veilige en sociale omgeving. Als kleine zelfstandige speler concurreert ze niet met de grote corporaties, maar richt zich op specifieke kansen op de woon- en zorgmarkt. Zij wil daarbij een autonome groei realiseren.*

WoonCompas werkt nauw samen met Laurens (voormalig ZorgCompas), waarbij Laurens de intramurale en extramurale zorg levert en WoonCompas huisvesting voor ouderen en kwetsbare

doelgroepen beheert en realiseert. Partijen vullen elkaar op deze wijze aan. Laurens beschikt over een eigen toegelaten instelling, maar werkt veel samen met WoonCompas op locaties waar WoonCompas positie heeft. WoonCompas heeft in het Strategiedocument haar strategische keuzes per thema uitgewerkt.

#### **Bezit; uitbreiding en verkoop**

WoonCompas realiseert tot 2011 circa 300 plaatsen voor huisvesting bestaande uit 150 eenheden t.b.v. het souterrain van de woningmarkt en 150 eenheden verzorgd wonen. Daarnaast wordt in het Lage Land een Brede School ontwikkeld waarmee WoonCompas investeert op het scheidingsvlak van wonen-zorg- welzijn. In 2010 wordt gewerkt aan 2 tot 3 nieuwe ontwikkelingen van multifunctionele accommodaties en regionale/landelijke initiatieven voor ontwikkelingen van woningen t.b.v. het souterrain van de woningmarkt. Verkoop van bezit wordt door WoonCompas niet uitgesloten, maar alleen overwogen wanneer dit middelen vrijmaakt voor nieuwe initiatieven.

#### **Verhuur**

WoonCompas handhaaft ten aanzien van verhuur het beleid dat zij rechtstreeks verhuurt aan ouderen. Bijzondere doelgroepen zoals bewoners van het souterrain van de woningmarkt worden indirect gehuisvest via zorg- welzijnsorganisaties. Om het draagvlak bij projecten te vergroten zal WoonCompas bij nieuwe initiatieven of herontwikkeling huurders nadrukkelijker betrekken bij de projecten.

#### **Samenwerking**

WoonCompas kiest ervoor zelfstandig te blijven in de periode tot 2010. Samenwerkingsverbanden worden alleen aangegaan als de zelfstandigheid van WoonCompas niet in het geding komt. Met andere corporaties werkt WoonCompas alleen samen bij initiatieven die zij zelf ontplooit en projecten waar zij zelf leidend in is.

#### **Financiën**

In de periode 2006-2010 zoekt WoonCompas op creatieve wijze naar uitbreiding van de financiële mogelijkheden gegeven de investeringsruimte en plannen voor de komende jaren. Een zorgvuldige afweging van desinvesteringen ten behoeve van strategie maakt hier onderdeel van uit.

Gezien de omvang van de organisatie werkt WoonCompas de strategische keuze niet uit in aparte beleidsnotities. De directie geeft sturing aan het beleid en verspreidt dit in de organisatie. De strategische keuzes zijn vertaald in jaarplannen in de vorm van prestatieafspraken met de directeur-bestuurder. Voortgang wordt middels kwartaalrapportages gemonitord. Verantwoording vindt plaats in de jaarverslagen.

## **2.4 Prestaties en beoordeling**

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties van WoonCompas ten aanzien van de eigen ambities en doelstellingen, is gebaseerd op de volgende informatie:

- Jaarverslagen 2007 tot en met 2010
- Kwartaalrapportages 2007-2010
- Corporatie in Perspectief

In bijlage 4 is de uitwerking van de beoordeling van het presteren naar eigen ambities en doelstellingen opgenomen. De prestaties staan centraal en zijn gekoppeld aan de doelen uit het ondernemingsplan en de jaarplannen. De prestaties zijn over de gehele periode waar de visitatie betrekking op heeft samengenomen. Prestaties gekoppeld aan de eigen ambitie leveren onderstaand beeld op.

Prestatieveld	WoonCompas 2007-2010
1. Primaire doelgroep	7,0
2. Kwaliteit woningen en woningbeheer	7,0
3. Huisvesting bijzondere doelgroepen/ (Des)investeren in vastgoed	7,2
5. Kwaliteit wijken en buurten	7,0
Totaal	7,0

WoonCompas doet wat ze zegt. Dat is de rode draad als we kijken naar de prestaties van de corporatie en deze afzetten tegen de doelstellingen die WoonCompas voor zichzelf formuleert. De doelstellingen zijn een directe afgeleide van de opgave die WoonCompas in haar werkgebied aantreft. Als zodanig is het presteren naar ambities en het presteren naar opgaven in deze visitatie samengenomen. De cijfermatige beoordeling zegt niet alleen iets over de mate waarin WoonCompas doet wat ze zichzelf voorneemt, maar ook over het prestatieniveau. We constateren dat WoonCompas het zichzelf niet eenvoudig heeft gemaakt door scherpe en ambitieuze doelstellingen te formuleren. In deze is het bewonderenswaardig dat WoonCompas in staat is gebleken dit ambitieniveau waar te maken, mede in het licht van de economische omstandigheden.

## 3 Presteren naar Opgaven (PnO)

### 3.1 Inleiding

WoonCompas is een kleine woningcorporatie die zich specifiek richt op bijzondere doelgroepen met bijzondere aandacht voor senioren. Ze is breed in de gemeente Rotterdam actief. Gezien de omvang en het specifieke karakter van de corporatie maakt WoonCompas geen prestatieafspraken met gemeenten (met wederzijdse instemming). De eigen ambities van WoonCompas hangen dan ook sterk samen met de opgaven in het werkgebied. Dit betekent dat binnen de visitatie presteren naar ambitie en presteren naar opgaven worden samengenomen, daar apart beoordelen niet zinvol, nog mogelijk is. Er liggen immers geen kaders. Dit hoofdstuk heeft dan ook een kwalitatief karakter en beschrijft de wijze waarop WoonCompas kennis neemt van de opgaven in het werkgebied en daarop inspringt.

### 3.2 Beschrijving werkgebied

WoonCompas is werkzaam in regio Rotterdam in de brede zin van het woord en daarbinnen in de gemeenten Rotterdam, Capelle aan den IJssel, Lansingerland, Krimpen aan den IJssel, Albrandswaard, Maassluis, Rozenburg, Vlaardingen, Schiedam, Ridderkerk, Barendrecht, Spijkenisse, Bernisse, Brielle, Westvoorne, Hellevoetsluis, Goedereede, Dirksland, Middelharnis en Oostflakkee. WoonCompas heeft geen ambitie haar werkgebied te vergroten.

### 3.3 Opgaven

Zoals eerder reeds aangegeven stelt WoonCompas geen prestatieafspraken op met gemeenten (met wederzijdse instemming). De eigen ambities en doelstelling van WoonCompas hangen sterk samen met de opgaven in het werkgebied. WoonCompas werkt gezien haar grootte vooral complex- en projectgericht. Daar waar WoonCompas dat zinvol en noodzakelijk acht sluit zij aan bij overleggen op wijk- en deelgemeente niveau. In de Rotterdamse deelgemeente Alexanderpolder participeert WoonCompas samen met partners in het overleg ten aanzien van het realiseren van woonservicegebieden. Hier werkt WoonCompas bijvoorbeeld mee aan het inrichten van steunpunten en participeert in stuur- en werkgroepen. Hoewel WoonCompas niet deelneemt aan prestatieafspraken neemt zij evenwel kennis van de opgaven, onder andere middels onderstaande documenten:

- Woningmarktverkenning Zuid-Holland
- Stadsvisie Rotterdam
- Verstedelijkingsafspraken Stadsregio Rotterdam 2005-2010
- Monitor woningbouwafspraken Stadsregio Rotterdam
- Stadsregio Rotterdam. Regionaal Strategische Agenda 2010-2014
- Woonzorgzones in Rotterdam, inventarisatie kansrijke gebieden
- Een nieuwe impuls aan woonzorgzoning in Rotterdam
- Stadsregio Rotterdam, Klaar voor de starter
- Stadsregio Rotterdam, Sociaal-fysieke samenwerking in vroegnaoorlogse wijken
- Plus is meer. Wonen voor ouderen in de Stadsregio Rotterdam
- Kwaliteitsprong Zuid: ontwikkeling vanuit kracht
- Buurtanalyse ten behoeve van het integrale Wijkactieplan voor het Lage Land
- Rotterdammers met een beperking. Meedoen en erbij blijven
- Gemeente Albrandswaard Woonvisie 2009-2013

WoonCompas opereert voornamelijk vraag gestuurd en wordt door partijen in het werkgebied benaderd om projecten te realiseren ten behoeve van bijzondere doelgroepen. De meeste vragen komen dan ook vanuit het netwerk binnen. Daarnaast zoekt WoonCompas ook zelf actief het contact met partijen op, zeker in gebieden waar zij meer bezit heeft. De opgave is het werkgebied is groter dan een partij als WoonCompas kan dragen. In die zin zijn er afdoende projecten om mee bezig te zijn. Bij het oppakken van projecten wordt gekeken of zij aansluiten bij de opgaven in het werkgebied. Een van de voorwaarden voor het realiseren van projecten is dan ook de steun van de deelgemeente/overheid. Daarnaast moet het project van toegevoegde waarde zijn voor de stad/wijk en voorzien in een behoefte.



## 4 Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)

### 4.1 Inleiding

Het hoofdstuk presteren volgens belanghebbenden bevat een beschrijving van de belanghebbenden en enkele vormen van overleg en samenwerking welke WoonCompas heeft met de belanghebbenden. Het laatste onderdeel van dit hoofdstuk is gebaseerd op de uitkomsten van de consultatie van belanghebbenden.

### 4.2 Betrokkenheid, participatie, samenwerking en overleg

#### *Gemeenten*

WoonCompas voert regelmatig overleg op het niveau van de deelgemeenten, maar heeft geen prestatieafspraken met gemeenten. Daar waar dat zich voordoet sluit WoonCompas zich aan bij Wijkplannen. WoonCompas heeft op projectniveau contact met de deelgemeenten. In de periode waar de visitatie betrekking op heeft is vooral overleg gevoerd met deelgemeente Alexander en Overschie. Het contact en de samenwerking kenmerkt zich als goed.

#### *Huurders*

De betrokkenheid van huurders is vormgegeven middels onderstaande organen:

- Huurderscommissies
- Bewoners participatie overleg
- Een Geschillencommissie

Door het specifieke bezit van WoonCompas heeft zij geen grote delen van wijken in het bezit. Dit leidt ertoe dat overleg met huurders plaatsvindt op complexniveau. WoonCompas overlegt in ieder geval tweemaal per jaar met de bewonerscommissies.

Ten aanzien van het bewonersparticipatieoverleg vindt overleg met huurders minimaal eenmaal per jaar plaats. In 2010 heeft WoonCompas voor alle complexen meer dan eenmaal overlegd met huurders. Wanneer daar aanleiding voor is organiseert WoonCompas themabijeenkomsten.

#### *Raad van Participanten*

Een bijzondere vorm van overleg met belanghebbenden vormt de Raad van Participanten. De Raad van Participanten is een statutair vastgelegde Raad die bestaat uit afgevaardigden uit de kring van kerkelijke gemeenten in of nabij het werkgebied van WoonCompas. De Raad van Participanten vergadert minimaal driemaal per jaar. Het voorzitterschap wordt bekleed door de voorzitter van de Raad van Commissarissen van WoonCompas. De bestuurder van WoonCompas is aanwezig bij de vergaderingen, maar heeft als zodanig geen stemrecht. De Raad van Participanten houdt toezicht op de grondslag, doelstelling en identiteit van WoonCompas en adviseert de Raad van Commissarissen over de huisvesting van doelgroepen en de positionering van WoonCompas. WoonCompas verwoordt de bijdrage van de Raad van Participanten als volgt:

*De Raad van Participanten ontsluit een breed netwerk dat voeling heeft met maatschappelijke tendensen, vraagstukken en behoeftes in relatie tot het werkveld van WoonCompas en heeft rechtstreekse verbanden met bewoners.*

De Raad van Participanten biedt WoonCompas (naast informatie vanuit huurders) een extra voeling met wat er speelt in de complexen in het werkgebied en vormt voor WoonCompas een extra informatiestroom.

#### Overige samenwerkingspartners

- Laurens/ZorgCompas
- Stichting Pameijer

### 4.3 Bijeenkomsten

WoonCompas organiseert geen jaarlijkse bijeenkomsten waarbij alle belanghebbenden aanwezig zijn, maar geeft op eigen wijze invulling aan externe legitimatie conform de Governance Code. Zo zijn er de overleggen met huurders en de Raad van Participanten, zoals eerder al beschreven. Daarnaast organiseert WoonCompas jaarlijks een themabijeenkomst voor bijzondere huurders (zorgverleners voor bijzondere doelgroepen). Bij deze bijeenkomst zijn de bestuurder en een lid van de Raad van Commissarissen aanwezig die de bijzondere huurders als speciaal aandachtsgebied heeft.

### 4.4 Klanttevredenheid

WoonCompas is in 2009 gestart met het meten van de klanttevredenheid middels het houden van een klanttevredenheidsonderzoek door Colfield. In 2010 is het klanttevredenheidsonderzoek herhaald. In beide jaren behaalde WoonCompas het gemiddelde cijfer van een 7,1. WoonCompas heeft zichzelf ten doel gesteld om binnen enkele jaren te groeien naar een score van 7,5 gemiddeld. Dit betekent dat aanbevelingen ten aanzien van verbeteringen opgenomen zijn in de jaarplannen. WoonCompas behaalt goede scores op de wijze waarop zij mensen te woord staat en de waardering van de huismeester. De tevredenheid ten aanzien van de schoonmaak en klachtenafhandeling ligt lager en is nog voor verbetering vatbaar.

### 4.5 Betrokkenheid belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie

In overleg met WoonCompas is er voor gekozen de belanghebbenden door middel van een combinatie aan persoonlijke en telefonische interviews te betrekken bij de maatschappelijke visitatie. Om de gesprekken zo goed mogelijk te laten verlopen hebben de belanghebbenden van te voren informatie omtrent de maatschappelijke visitatie ontvangen. Tijdens de gesprekken zijn de belanghebbenden gevraagd naar hun mening omtrent:

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

Bijlage drie geeft een overzicht van de betrokken belanghebbenden.

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

In totaal zijn vijf belanghebbenden aanwezig betrokken bij de maatschappelijke visitatie. Verdeeld naar type belanghebbenden ontstaat het volgende beeld:

Type belanghebbende	Aantal
(deel)Gemeente	1
Huurders/bewoners	2
Zorg- en welzijnspartijen	2
Totaal	5

#### 4.5.1 Beeld van WoonCompas

Belanghebbenden kenmerken WoonCompas als een kleine, sociale, dynamische en bevolgen corporatie met veel ambitie en een brede maatschappelijke taakopvatting. WoonCompas is onderscheidend door de kleinschaligheid en de maatschappelijke opgaven waar ze zich voor inzet. Hoewel klein van omvang, wel een krachtige speler. WoonCompas zet zich actief in voor de realisatie van maatschappelijk vastgoed. Hiermee weet zij partijen en mensen middels intelligent ondernemerschap met elkaar te verbinden. Binnen de projecten levert WoonCompas maatwerk. WoonCompas acteert vanuit een sociale instelling en huisvest mensen met allerlei verschillende achtergronden.

Belanghebbenden omschrijven de samenwerking als goed. De lijnen zijn kort, er is heel direct contact en WoonCompas is transparant. Door de kleinschaligheid kan WoonCompas snel schakelen wanneer er problemen zijn. De betrokkenheid van belanghebbenden heeft vooral betrekking op het projectniveau. Enkele belanghebbenden geven aan op beleidsmatig niveau weinig betrokken te worden. Hier bestaat soms wel behoefte aan. Men zou elkaar rondom bepaalde doelgroepen beleidsmatig nog wat meer kunnen vinden. De samenwerking met huurders is eveneens goed, waarbinnen er voldoende ruimte wordt ervaren om kritisch te zijn naar elkaar toe, zonder dat dit de goede verhoudingen schaadt. WoonCompas is bereid te luisteren naar haar huurders en indien mogelijk de huurders tegemoet te komen. Het is belangrijk dat WoonCompas in de communicatie richting haar huurders duidelijk is, zodat de juiste verwachtingen worden geschept.

#### 4.5.2 Prestaties van WoonCompas

De belanghebbenden is gevraagd wat zij van de prestaties van WoonCompas vinden. Welke prestaties zijn belangrijk en op welke fronten blijven prestaties mogelijk wat achter? De belanghebbenden hebben allen cijfers gegeven voor de prestaties van WoonCompas, waarbij zij gekeken hebben naar de onderliggende prestatievelden.

Prestatievelden	Beoordeling
Huisvesting van de primaire doelgroep	7,6
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,3
Huisvesten bijzondere doelgroepen/ (des)investeren in vastgoed	8,3
Kwaliteit van wijken en buurten	6,5
Overig (betrekken en informeren belanghebbenden)	7,8
Gemiddeld	<b>7,5</b>

Belanghebbenden waarderen de prestaties die WoonCompas gemiddeld genomen hoog. Tussen de prestatievelden is wel wat differentiatie zichtbaar, hetgeen te maken heeft met de kleinschaligheid en het specifieke karakter van WoonCompas. WoonCompas heeft een duidelijke focus op de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Prestaties ten aanzien van dat veld worden door belanghebbenden dan ook hoog gewaardeerd. Belanghebbenden geven daarbij aan dat WoonCompas oog heeft voor bijzondere doelgroepen en maatschappelijke opgaven in het werkgebied en op dat terrein diverse projecten ontwikkeld heeft. WoonCompas heeft hart voor de (onderkant) maatschappij en is in haar projecten betekenisvol voor Rotterdam. WoonCompas ziet waar behoefte aan

is en onderkent in die zin de juiste vraag. In haar projecten weet WoonCompas partijen, mensen en kwetsbaren op intelligente wijze te verbinden en te clusteren.

Ten aanzien van de meer fysieke kant van projecten levert WoonCompas maatwerk en heeft zij oog voor aspecten als het ontwerp, de doelgroep en duurzaamheid. De herontwikkeling van de Maranathakerk wordt daarbij als voorbeeld aangehaald. WoonCompas heeft deze ontwikkeling goed begeleid en omwonenden meegenomen in het proces, zodat voldoende draagvlak werd gecreëerd. In de periode tussen sloop en bouw heeft WoonCompas de openbare ruimte tijdelijk ingericht, zodat er geen verloedering ontstond. Het enige aandachtspunt betreft de afspraken omtrent de aansluiting van het bouwplan op de woonomgeving. Deze hadden aan de voorkant wat duidelijker vastgelegd kunnen worden.

Belanghebbenden geven een wat lager cijfer als het gaat om de kwaliteit van wijken en buurten. Hierbij dient in ogenschouw genomen te worden dat WoonCompas door de spreiding van haar bezit een relatief kleine rol speelt ten aanzien dit prestatieveld. Belanghebbenden onderkennen dat ook. Prestaties hebben dan ook veel meer betrekking op het complexniveau en de directe woonomgeving. Daarbij geven belanghebbenden aan dat WoonCompas investeert in de veiligheid van de complexen en de entrees en de woonomgeving schoon, heel en veilig houdt. Er zijn wel verschillen tussen de complexen m.b.t. de kwaliteit en de diensten die worden geleverd (mate van aanwezigheid van de huismeester o.a.). Met betrekking tot de meer verouderde complexen zou wat meer aandacht uit kunnen gaan naar het onderhoud en de kwaliteit, zodat deze complexen wel blijven voldoen aan de eisen van de huidige tijd.

Belanghebbenden geven aan dat WoonCompas over het geheel genomen geen belangrijke zaken laat liggen. Wel geven zij een aantal aandachtspunten mee. Belanghebbenden waarderen het hoge ambitieniveau van WoonCompas en de bevologenheid waarmee WoonCompas zich inzet voor de doelgroepen. Keerzijde daarvan is dat WoonCompas soms te opportunistisch is in haar ambitie en wellicht meer risico's op zich neemt dan zij mogelijkerwijs kan dragen. Belanghebbenden uiten daarover hun zorg als het gaat om de stabiliteit en continuïteit van de corporatie. Wanneer WoonCompas grote projecten oppakt zoals Katendrecht, beperkt zij richting de toekomst haar reikwijdte. Richting huurders hebben de aandachtspunten vooral betrekking op communicatie en verwachtingmanagement. Het gaat daarbij om de zogenaamde puntjes op de i. Wees duidelijk in wat je wel doet en wat niet en vooral waarom. Geef bijvoorbeeld wat beter inzicht in de servicekosten en geeft duidelijk aan waarom bepaalde investeringen in onderhoud en veiligheid al dan niet doorgang vinden.

#### 4.5.3 Boodschap aan WoonCompas

Tot slot is de belanghebbenden gevraagd een boodschap aan de corporatie te formuleren. Onderstaand worden deze weergegeven:

- Nog meer maatschappelijk georiënteerde activiteiten uitvoeren met een grotere snelheid. Er is de nodige vertraging bij realisatie van projecten.
- Er is weinig zicht op de ruimte en mogelijkheden die WoonCompas heeft om meer projecten op te pakken. WoonCompas zou dat wat helderder uit kunnen dragen.
- Herken de maatschappelijke opgave en geef daar vanuit ondernemerschap invulling aan. Kleine en specialistische projecten doet de corporatie goed. Grote projecten kan de corporatie wel doen, maar alleen met een partner (belegger). WoonCompas neemt in die zin teveel risico's.
- Houdt het kwaliteitsniveau van de oudere complexen op peil. Zorg dat deze complexen blijven voldoen aan de kwaliteitseisen van deze tijd (dubbelglas en veiligheid)
- Houdt bij nieuwbouwcomplexen de toekomst in het oog, zodat wat goed is, ook goed blijft. Heb daarnaast oog voor ontwikkelingen in de wijk.
- Zorg bij projecten en aan de voorkant voor goede afspraken ten aanzien van de buitenruimte, zodat het plan goed aansluit op de bestaande omgeving.

## 4.6 Conclusie

Belanghebbenden kenmerken WoonCompas als een kleine, sociale, dynamische en bevolgen corporatie met veel ambitie en een brede maatschappelijke taakopvatting. WoonCompas zet zich actief in voor de realisatie van maatschappelijk vastgoed. Hiermee weet zij partijen en mensen met elkaar te verbinden en levert maatwerk in haar projecten. De samenwerking met WoonCompas kenmerken belanghebbenden als goed, waarbij er heel direct en open contact is met de organisatie. Belanghebbenden waarderen de prestaties die WoonCompas levert als hoog, en dan met name de inzet voor bijzondere doelgroepen. Het ambitieniveau van WoonCompas is hoog en belanghebbenden geven WoonCompas mee om de risico's in relatie tot de continuïteit van de organisatie goed in het oog te houden.

## 5 Presteren naar Vermogen (PnV)

### 5.1 Inleiding

Het hoofdstuk Presteren naar Vermogen bevat de beoordeling van de prestaties op het vlak van de financiële continuïteit en het financiële beheer. In de visitatie heeft Ecorys in haar aanpak mede een beeld opgebouwd van de mate waarin waarop WoonCompas 'in control' is op dit onderdeel.

Het presteren naar Vermogen is daarvoor langs vier invalshoeken beoordeeld:

- Financiële continuïteit: heeft de corporatie haar financiële continuïteit voldoende gewaarborgd waardoor zij langdurig in staat is haar maatschappelijke functie te continueren;
- Financieel beheer: realisatie van financiële voornemens en functioneren treasury;
- Doelmatigheid: focus op efficiënt werken en actief sturen om plannen te realiseren;
- Vermogensinzet: de mate waarin het vermogen wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.

### 5.2 Financiële continuïteit

#### *Vermogenspositie*

Op basis van het volkshuisvestelijke vermogen heeft WoonCompas de afgelopen periode van het Ministerie van Wonen, Wijken en Integratie (WWI) en het Centraal Fonds Volkshuisvesting, van jaar tot jaar een positief solvabiliteitsoordeel ontvangen. Dit betekent dat WoonCompas financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren en aan haar verplichtingen op de langere termijn kan voldoen. Het solvabiliteitsniveau ligt in 2010 op basis van bedrijfswaarde rond de 24%.

In aanvulling op het solvabiliteitsoordeel geeft WWI tevens een continuïteitsoordeel. Daarin worden de voorgenomen activiteiten in relatie gebracht met de vermogenspositie. WoonCompas heeft over de verslagjaren 2008-2009 steeds een A-oordeel ontvangen. Hiermee wordt aangegeven, dat de voorgenomen activiteiten passen bij de vermogenspositie van de corporatie.

WoonCompas zeilt ten aanzien van vermogensinzet scherp aan de wind. Dit betekent dat WoonCompas een constante dialoog voert met WSW en CFV over de financiële mogelijkheden en waarborgen van de continuïteit. Over het verslagjaar 2010 is een A2-oordeel afgegeven wat inhoudt dat de voorgenomen activiteiten in de eerste drie prognosejaren als passend bij de vermogenspositie wordt beoordeeld, maar dat in de laatste twee jaar de financiële positie in gevaar kan komen.

Onroerende en roerende zaken in exploitatie zijn gewaardeerd tegen bedrijfswaarde. De bedrijfswaarde wordt gevormd door de contante waarde van de kasstromen van baten uit hoofde van de toekomstige exploitatieopbrengsten, rekening houdend met de restwaarde en de toekomstige exploitatielasten (exclusief rente en afschrijving) over de geschatte resterende economische levensduur. Als uitgangspunten bij de bedrijfswaardeberekeningen worden de volgende parameters gehanteerd:

- Huurstijging van 2,0% (aanpasbaar op de korte termijn a.d.h.v. inschatting van de cpi)
- Huurderving van 1,13%
- Inflatie van 2%
- Kostenstijging onderhoud van 3%
- Disconteringsvoet van 5,25%

- In geval dat de grond eigendom is van WoonCompas wordt de grond gewaardeerd op de verwachte verkoopwaarde verminderd met de sloopkosten
- Het gemiddelde leningspercentage bedraagt per 31 december 2010 4,40%. Bij herfinanciering wordt rekening gehouden met een percentage van 5,25%.

#### *WSW Oordeel*

Naar aanleiding van de jaarlijkse beoordeling van de kredietwaardigheid heeft het Waarborgfonds Sociale Woningbouw in 2010 gesteld dat WoonCompas (net als voorgaande jaren) onveranderd voldoet aan de eisen van kredietwaardigheid en dat zij gebruik kan maken van de faciliteiten van het fonds (jaarverslag 2010). Het WSW heeft in 2010 een faciliteringsruimte van € 9,6 miljoen toegewezen aan WoonCompas tot 2012. In dit volume zijn de projecten Katendrecht en het Lage Land niet opgenomen.

Voor WoonCompas is het project De Passie te Katendrecht een groot project in relatie tot het balanstotaal. WoonCompas streeft ernaar om dit project op basis van zwaarwegende maatschappelijk gronden te realiseren. WoonCompas is in gesprek met het WSW over borging van de ontwikkeling zodat WoonCompas het voor eigen balans kan realiseren. Belangrijke overwegingen daarbij zijn:

- De financieringslasten van WoonCompas met dit project vormen een sterk aandeel binnen de exploitatie
- De kasstromen zullen de komende jaren rekenend houdend met de aflossingsfictie van 2% negatief zijn
- Het project vraagt een grote investering t.o.v. het balanstotaal, waardoor de risico's in absolute zin ook groter zijn en vragen om meer sturing ten aanzien van projectbeheersing.

De omvang van het project de Passie stelt zekere eisen aan de partij die dit wil realiseren. Het siert WoonCompas dat ze op moment dat diverse partijen afhaken het heft in handen neemt en zich kwetsbaar opstelt. Als het project gerealiseerd wordt zoals voorgenomen en op moment dat eerdere afspraken gerespecteerd worden lijkt WoonCompas in staat om dit project tot een goed einde te brengen zonder hierbij te bezwijken onder de omvang van het project. Op het moment dat het project diverse problemen tegen gaat komen kan de omvang van het project een te grote wissel trekken op de beperkte armslag van WoonCompas. Hiermee heeft het project voor WoonCompas een risicoprofiel dat zwaar weegt en een (te) grote druk legt op de organisatie.

WoonCompas is zich bewust van de complexiteit en het risicoprofiel dat samenhangt met project De Passie op Katendrecht. Men werkt aan diverse scenario's waarbij verschillende alternatieven worden gewogen. Als zodanig probeert met het risicoprofiel beheersbaar te houden. Het zoeken naar partners is hierbij van belang.

#### *Sturen op kasstromen*

WoonCompas is zich vanaf 2010 gaan richten op het sturen op kasstromen en heeft dit verwerkt in haar meerjarenprognose 2010-2011. WoonCompas hanteert een kasstroomoverzicht op basis van de indirecte methode. In het kasstroomoverzicht wordt onderscheid gemaakt tussen de kasstromen uit operationele activiteiten, investeringsactiviteiten en financieringsactiviteiten. Kijkend naar de meerjarenkasstroomprognose zoals opgenomen in de meerjarenbegroting blijven de kasstromen de komende jaren positief. Wanneer echter rekening gehouden wordt met de 2% aflossingsfictie van het WSW slaat het positieve beeld om naar negatief. Met name de investeringen in het project De Passie te Katendrecht zijn hier debet aan.

WoonCompas heeft een rentedekkingsgraad, die jaarlijks in vergelijking met de referentiegroep en het landelijke beeld een wat wisselend beeld geeft:

## Rentedekkingsgraad 2007-2009

	2007	2008	2009	2010
WoonCompas	1,5	1,1	1,1	1,5
Referentiegroep	1,5	2,0	1,8	1,8
Landelijk	1,8	1,5	1,5	1,8

Corporatie in Perspectief, CFV, 2011

Door het relatief aanzienlijke bedrag aan activa in ontwikkeling laat de rentedekkingsgraad een dip zien in 2008/2009. De loan to value op basis van de WOZ-waarde ligt voor WoonCompas in 2009 en 2010 op respectievelijk 70% en 80%. Dit ligt boven de norm van 50% (zoals opgenomen in de visitatiemethodiek).

## 5.3 Financieel Beheer

### *Planning en controlecyclus*

De ambities van WoonCompas zijn weergegeven in een ondernemingsplan, welke is vertaald naar jaarplannen in de vorm van prestatieafspraken met de directeur-bestuurder. Middels kwartaalrapportages wordt de voortgang gemonitord. De ambities zijn vertaald in een meerjarenbegroting waarin de lopende projecten en investeringen in onderhoud zijn doorgerekend. Met de meerjarenbegroting van 2011-2020 is aangesloten bij de kasstroomoverzichten van het WSW en CFV. Op deze wijze zijn de financiële effecten van projecten duidelijk zichtbaar in de kasstromen.

In de periode 2007-2009 waren de kwartaalrapportages vooral financieel ingestoken en werd er geen link gelegd met het ondernemingsplan of de jaarplannen, anders dan de begroting. Met ingang van 2010 wordt in de kwartaalrapportages bijgehouden welke activiteiten ondernomen zijn en welke voortgang op projecten en activiteiten vanuit de jaarplannen wordt geboekt. Begroting en realisatie worden tegen elkaar afgezet. Ook worden de bedrijfsresultaten in kerncijfers weergegeven. Met deze kwaliteitsslag worden de activiteiten zoals afgesproken in de jaarplannen nu ook tussentijds gemonitord. Deze rapportages worden met de Raad van Commissarissen besproken.

De Raad van Commissarissen heeft een Auditcommissie, die zich bezighoudt met het toezicht op financiële zaken binnen WoonCompas.

### *Treasurystatuut*

WoonCompas heeft in 2008 een treasurystatuut vastgesteld. Doel van het treasurystatuut is om de kaders voor de invulling van de treasuryfunctie van WoonCompas voor de Raad van Commissarissen, de directeur-bestuurder en management vast te leggen. Het treasurybeleid omvat het financieerings- en beleggingsbeleid.

De doelstelling van het treasurystatuut zijn:

- Het beheersen van de financiële risico's
- Het reduceren (optimaliseren) van de financieringskosten
- Er van verzekerd te zijn dat Stichting te allen tijde aan haar verplichtingen kan voldoen en zo nodig daarvoor middelen kan aantrekken
- Het verantwoord beleggen van overtollige middelen.

WoonCompas streeft naar een financieringsbeleid waarbij risico's en kosten worden geminimaliseerd. Randvoorwaarde hierbij is de buffersolvabiliteit die samenhangt met het rendementsrisico van de kernactiviteit van WoonCompas. WoonCompas hanteert de volgende solvabiliteitsnormen:

- Randvoorwaarde 1, minimale positie is het minimale weerstandsvermogen vanuit het CFV
- Minimale positie vanuit WoonCompas is 5% van de begrote opbrengsten



- Maximale positie is 15% van de begrote opbrengsten
- De streefwaarde ligt op 8% van de begrote opbrengsten.

## 5.4 Doelmatigheid

De mate waarin WoonCompas haar prestaties op een efficiënte wijze behaalt, weegt mee in het oordeel over presteren naar vermogen. De netto bedrijfslasten, het aantal vhe per fte en de personeelskosten per fte zijn hiervoor binnen de visitatiemethodiek als indicatoren aangeduid.

Ontwikkeling van de netto bedrijfslasten per verhuureenheid

	2007	2008	2009	2010	Toename (%)
WoonCompas	1.075	1.233	1.227	1.351	25,7
Referentiegroep	1.422	926	1.075	1.117	-21,4
Landelijk	1.249	1.340	1.404	1.355	8,4

Bron: Corporatie in Perspectief, WoonCompas, 2011, CFV

De netto bedrijfslasten van WoonCompas liggen gemiddeld genomen boven het niveau van de referentiegroep, maar zijn in lijn met het landelijke gemiddelde. De procentuele toename vanaf 2007 is relatief groot. Het werkapparaat van WoonCompas is ingericht op een aanzienlijke ontwikkelportefeuille. Als gevolg hiervan zijn de overheadkosten als percentage van de bedrijfsopbrengsten relatief hoog. Hiernaast wegen de bedrijfslasten relatief zwaar bij een beperkt aantal vhe's. WoonCompas verwacht in de toekomst dit percentage terug te brengen naar ca 10%. Na ingebruikname van MFA De Passie in Katendrecht zou dit mogelijk moeten zijn (uit meerjarenbegroting).

Tabel 1 Netto bedrijfslasten, personeelskosten en vhe per fte

	WoonCompas	Referentiegroep	Landelijk
Netto bedrijfslasten	1.351	1.117	1.355
Personeelskosten per fte	47.604	58.768	63.134
Aantal VHE per fte	90	132	87

Bron: Corporatie in Perspectief, WoonCompas, 2011, CFV

De personeelskosten liggen bij WoonCompas op een lager niveau dan voor de referentiegroep en het landelijk beeld geldt. Het aantal verhuureenheden per fte ligt echter ook op een lager niveau dan de referentiegroep, maar op een hoger niveau dan het landelijk gemiddelde. Dit geeft het beeld van een corporatie die haar werkzaamheden op passende wijze uitvoert.

## 5.5 Vermogensinzet

Met vermogensinzet wordt in het licht van de maatschappelijke visitatie het volgende bedoeld: "De corporatie zet haar vermogen maximaal in voor het leveren van maatschappelijke prestaties en heeft kennis van en inzicht in de beschikbare financiële middelen en mogelijkheden om deze te verruimen."

### *Beargumenteerde inzet van het vermogen*

WoonCompas heeft haar visie op de inzet van het vermogen verwoord in het Treasury Statuut en de Meerjarenbegroting. Het financieel beleid van WoonCompas is naar eigen zeggen primair gericht op het waarborgen van de continuïteit. De algehele doelstelling, het beheren en realiseren van woningen voor de doelgroepen, worden uitgevoerd binnen vastgestelde financiële randvoorwaar-

den. In 2008 is het Treasurystatuut vastgesteld, waarin de uitgangspunten van onder meer onderstaande punten vastliggen:

- de solvabiliteit;
- liquiditeit en rentabiliteit;
- beleggingen;
- financieringsbeleid.

De historisch gezien aantrekkelijke leningportefeuille draagt bij aan de mogelijkheden die WoonCompas heeft. Verder werkt WoonCompas met de kaders die opgesteld worden door de toezicht houdende instanties. (uit jaarverslag 2010)

#### Realisatie-index

Wanneer gekeken wordt naar de mate waarin de corporatie haar prognoses waarmaakt (en dus haar vermogen inzet), geeft de realisatie-index van het CFV vaak een goed beeld.

Realisatie-index	WoonCompas	WoonCompas	Landelijk
	2007-2009	2008-2010	2008-2010
Nieuwbouw	92%	41%	60%
Sloop	n.v.t.	n.v.t.	45%
Verkopen	50%	n.v.t.	66%

Bron: Corporatie in Perspectief, WoonCompas, 2010 en 2011, CFV

WoonCompas zet zich voortvarend in voor het realiseren van projecten. Dit blijkt onder andere uit de CFV-cijfers over de periode 2007-2009, de geleverde prestaties zoals zichtbaar in de jaarverslagen en de gesprekken die zowel intern als extern zijn gevoerd. In de periode waarop de visitatie betrekking heeft zijn diverse projecten door WoonCompas gerealiseerd, waarvan het merendeel binnen de vastgestelde planning. WoonCompas is echter een corporatie die zich richt op het realiseren van projecten voor bijzondere doelgroepen. Het gaat vaak om maatschappelijk relevante projecten, maar tegelijkertijd ook om projecten van een bepaalde complexiteit bijvoorbeeld in relatie tot het verkrijgen van voldoende draagvlak. Om die reden heeft WoonCompas ook een aantal projecten in haar portefeuille die een langere doorlooptijd kennen dan voorzien. Een en ander heeft ook te maken met de huidige economische crisis, waarbij het vinden van partners geen gemakkelijke opgave is. De visitatiecommissie constateert echter dat WoonCompas zich met veel bevologenheid en energie in heeft ingezet voor het realiseren van projecten voor bijzondere doelgroepen en hard heeft getrokken aan die projecten die moeizamer van de grond komen.

#### Leefbaarheid

Het CFV onderscheidt twee typen uitgaven in het kader van leefbaarheid: sociale activiteiten en fysieke activiteiten. In vergelijking met de referentiegroep en het landelijke beeld kan worden vastgesteld dat de leefbaarheidsuitgaven van WoonCompas groter zijn ten aanzien van sociale activiteiten.

Activiteiten	WoonCompas	Referentiegroep	Landelijk
Sociale activiteiten	79	13	67
Fysieke activiteiten	0	2	54
Totaal	79	15	121

Bron: Corporatie in Perspectief, WoonCompas, 2011, CFV

WoonCompas zet zich (gezien de samenstelling en spreiding van haar bezit) met name actief in voor de leefbaarheid op complexniveau. Voor WoonCompas staan daarbij twee uitgangspunten centraal:

- De wooncentra zijn een forum voor ontmoeting van mensen en doelgroepen
- Het combineren van (complementaire) functies stimuleert ontmoetingen, verhoogt het service-niveau en draagt bij aan duurzaam gebruik.

De functies van verschillende ruimten staan centraal in de leefbaarheidsvisie van WoonCompas. WoonCompas investeert dan ook in bijvoorbeeld de ontmoetingsfunctie van een plein, de ontspanningsfunctie van een recreatiezaal en de medische functie van een gezondheidscentrum. Daarnaast besteedt WoonCompas de nodige aandacht aan de veiligheid in- en rondom haar complexen. Zo worden de entrees van complexen lichter gemaakt, videofoons en camera's opgehangen en worden semi-openbare functies aan de entrees toegevoegd. Verlichting en voorlichting zijn andere zaken die meespelen als het gaat om het vergroten van de veiligheid.

Daar waar WoonCompas dat zinvol acht sluit zij aan bij ontwikkelingen op deelgemeente niveau. In Alexanderpolder neemt WoonCompas deel aan de overleggen m.b.t. het realiseren van woonservicegebieden. WoonCompas werkt daarin mee aan het inrichten van steunpunten en participeert in enkele stuur- en werkgroepen.

#### Uitgaven aan onderhoud en woningverbetering

Uit de gegevens blijkt dat de uitgaven aan mutatieonderhoud ten opzichte van de referentiegroep en het landelijk beeld de laatste jaren op een relatief hoog niveau liggen. Met name de uitgaven voor planmatig onderhoud laten een schommelende tendens zien, hetgeen mede te maken heeft met de uitgevoerde inhaalslag ten aanzien van het kwaliteitsniveau van het bezit.

	2007	2008	2009	2010	Referentie	Landelijk
Klachtenonderhoud	279	289	186	250	254	306
Mutatieonderhoud	112	141	209	265	38	195
Planmatig onderhoud	904	1.638	1.558	425	723	821
Woningverbetering	0	997	545	0	6.324	10.567

Bron: Corporatie in Perspectief, WoonCompas, 2011, CFV

In 2007 heeft WoonCompas besloten een kwaliteitslag ten aanzien van het bezit door te voeren en dit is zichtbaar in de hogere uitgaven voor planmatig onderhoud in de periode 2007-2009. In 2010 zijn de uitgaven conform planning teruglopen en genormaliseerd. Door de groei van het aantal eenheden, groeien de kosten. Per woning nemen de kosten af als gevolg van een relatieve verjonging van het bezit.

Ook richting de toekomst zal WoonCompas blijven investeren in het op peil houden van de kwaliteit van het bezit. WoonCompas zet in op het doorexpluiten van de wat oudere complexen, waarbij wordt gekeken hoe er gedifferentieerd kan worden en wordt er meer aandacht aan comfort besteed. Met betrekking tot investeringen in onderhoud hanteert WoonCompas onderstaande visie:

- De woonegelegenheden hebben een optimale kwaliteit;
- Voor planmatig, klachten- en mutatieonderhoud heeft WoonCompas voor de periode 2011-2020 een totale investering van €7,9 miljoen voorzien;

- Bij investeringen is aandacht voor het voorkomen van nadelige gevolgen voor het milieu en de gezondheid, alsmede het gebruik van eindige grondstoffen. Daarnaast investeert WoonCompas in een grotere flexibiliteit van vorm en functie van de complexen om duurzaam bouwen meer inhoud te geven;
- WoonCompas luistert naar haar bewonersvertegenwoordigers en is alert op informatie van huurders en tracht daarmee een beter beeld te krijgen van de woonwensen.

#### *Mogelijkheden vermogen te verruimen*

In het jaarverslag 2010 is zichtbaar dat de externe financiering uitgedrukt in het percentage van de materiele vaste activa circa 76% bedraagt. WoonCompas heeft geen verkoopbeleid geformuleerd anders dan dat het huidige bezit aansluit bij de doelstellingen en er vanuit de portefeuille dan ook geen reden is tot verkoop. Alleen indien WoonCompas zonder een project te schaden het kan verkopen en de vrijkomende middelen kan aanwenden voor nieuwe projecten, is verkoop een optie. Wanneer het project Katendrecht doorgang vindt en bij uitblijven van een partner op de eigen balans komt te staan wordt de bewegingsruimte van WoonCompas dusdanig beperkt dat verkoop van het bezit wellicht noodzakelijk wordt.

WoonCompas streeft naar een financieringsbeleid waarbij risico's en kosten worden geminimaliseerd. WoonCompas financiert vrijwel alle nieuwe projecten extern. Het hoger percentage van leningen versus bedrijfswaarde is een kenmerk van de balans. In het treasurystatuut is vastgelegd hoe WoonCompas zorgt dat de bedrijfsvoering minder afhankelijk is van rentefluctuaties. Daarnaast is vastgelegd welk percentage van het totale vermogen maximaal kortlopend mag worden gefinancierd.

Beleggingsbeleid; er wordt alleen belegd indien de solvabiliteit als eerder gedefinieerd hoger is dan 15% en er op korte termijn geen daling onder de 15% te verwachten is (o.b.v. historische kostprijs). Het beleggingsbeleid is risicomijdend. Alleen de producten vastrentende waarden, onroerend goed en uitlenen komen in aanmerking.

#### *Maximale inzet voor maatschappelijke prestaties*

Vanuit de geleverde prestaties, de financiële kerngegevens en de interviews mag het duidelijk zijn geworden dat WoonCompas een corporatie is die haar vermogen maximaal inzet voor het leveren van maatschappelijke prestaties. Die inzet is gericht op een aanzienlijke projectenportefeuille voor bijzondere doelgroepen en investeringen in de fysieke- en sociale kwaliteit van het bestaande bezit. Deze inzet vindt beredeneerd plaats vanuit een visie, ondernemingsplan en vertaling in een meerjarenbegroting en treasurystatuut. De afgegeven A2 status van het CFV geeft mede aan dat WoonCompas daarbij behoorlijk scherp aan de wind zeilt. WoonCompas legt bewust het ambitieniveau hoger dan praktisch haalbaar is, om zo tot maximale inzet voor de samenleving in en om Rotterdam te komen.

Vanuit de visitatiecommissie is er grote waardering en respect voor de gedrevenheid van WoonCompas om tot maatschappelijke prestaties te komen. We constateren dat de mogelijkheden van de corporatie ten volle worden ingezet en zelfs opgerekt waar nodig. Deze inzet heeft natuurlijk een keerzijde. Op het moment dat de grenzen van haalbaarheid worden overschreden komt de continuïteit van de corporatie in gevaar. Dus waar we op deze plek WoonCompas een compliment maken voor haar inzet en betrokkenheid willen we hier de kanttekening bij plaatsen dat dit nooit ten koste mag gaan van de organisatie zelf. Hiermee zou een te goede corporatie verloren gaan.

## 5.6 Prestaties en beoordeling

Meetpunt	Situatie bij WoonCompas	Beoor- deling	Weging	Gewogen eindcijfer
<i>Financiële continuïteit</i>				
Vermogenspositie	WoonCompas heeft in de periode 2007-2009 steeds een A oordeel gekregen. Voor 2010 is een A2 oordeel afgegeven. De huidige projectenportefeuille drukt zijn stempel op de vermogenspositie.	5,5	20%	1,1
Liquiditeit	De huidige projectenportefeuille trekt een grote wissel op de beschikbare middelen van WoonCompas. De ambitie is groot, waardoor in de huidige omstandigheden de druk toeneemt.	5		
Integrale kasstroomsturing	WoonCompas werkt vanaf 2010 met het sturen op kasstromen, waarbij in de meerjarenprognose een kasstroomoverzicht is opgenomen. Daarbij sluit WoonCompas aan bij de criteria van WSW/CFV	6,5		
<i>Financieel beheer</i>				
Planning- en controlcyclus	Ambities en opgaven zoals verwoord in beleidsplannen zijn de basis voor de meerjarenbegroting. De keuzes die daarin gemaakt worden, zijn doorgerekend in de meerjarenbegroting.	7	20%	1,4
Treasurymanagement	WoonCompas heeft in 2008 een treasurystatuut vastgesteld waarin de belangrijkste kaders zijn vastgelegd.	7		
<i>Doelmatigheid</i>				
Doelmatigheid	WoonCompas kent iets hogere bedrijfslasten dan de referentiegroep maar blijft onder het landelijk gemiddelde. De personeelskosten daarentegen liggen beduidend lager. Gezien de aanzienlijke ontwikkelportefeuille zijn de overheadkosten als percentage van de bedrijfsopbrengsten relatief hoog.	7	20%	1,4
<i>Vermogensinzet</i>				
Visie op vermogensinzet	Er is een duidelijk beeld bij de prioriteiten waar het gaat om het inzet van vermogen.	7	40%	3,1
Visie op verruiming vermogen	WoonCompas onderzoekt de relevante mogelijkheden om haar vermogen te verruimen.	7		
Maximale inzet vermogen	WoonCompas laat zich bij uitstek kenmerken door de wens om tot maatschappelijk relevante investeringen te komen. Men is bereid om de mogelijkheden van de organisatie ten volle op te rekken.	9		
<b>Presteren naar Vermogen</b>				<b>7,0</b>

WoonCompas presteert ruim voldoende naar Vermogen. Er is binnen deze constatering echter een duidelijk onderscheid te maken. De visitatiecommissie heeft grote waardering en respect voor het enthousiasme waarmee een grote ambitie tentoon wordt gespreid. De voortvarendheid waarmee een en ander wordt opgepakt en de kwaliteit die hierbij wordt geleverd is prijzenswaardig. WoonCompas laat geen mogelijkheid onbenut om tot maximale realisatie te komen.

Vanuit een grote maatschappelijke betrokkenheid en de wil om een bijdrage te leveren aan de kwaliteit van wonen voor bijzondere doelgroepen is de projectenportefeuille van WoonCompas substantieel. De projectenportefeuille is echter dusdanig dat op moment dat het economisch tij tegen zit en anderen hun deel van de afspraken in projecten niet na willen of kunnen komen, WoonCompas erg kwetsbaar wordt. Het risicoprofiel is hoog. Het bestuur is zich dit bewust en we constateren dat er hard wordt gewerkt om het risicoprofiel van de portefeuille beheersbaar te houden. De corporatie wenst het project te realiseren binnen de gestelde uitgangspunten, met oog voor de risico's. De stichting ziet een grote maatschappelijke meerwaarde bij realisatie van het complex. Indien aan de uitgangspunten voldaan wordt, acht WoonCompas de risico's aanvaardbaar.

## 6 Governance

### 6.1 Inleiding

In de maatschappelijke visitatie is de governance een apart te beoordelen veld. De methodiek vereist een oordeel over de besturing, het interne toezicht en de externe legitimatie.

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

Zowel de Raad van Commissarissen als de directeur-bestuurder van WoonCompas onderschrijven de Aedes Code en de bijbehorende Governance Code. Om 'good governance' ook in de praktijk te waarborgen, werkt WoonCompas volgens:

- Reglement Raad van Commissarissen;
- Integriteitscode;
- Klokkeluidersregeling;
- Statuten.

De stukken zijn in te zien via de website van WoonCompas.

### 6.2 Besturing

De besturing wordt beoordeeld in het licht van de strategievorming en prestatiebesturing. Het gaat hierbij om Plan, Check en Act. 'Do' is al in de voorgaande hoofdstukken beoordeeld.

#### *Plan*

Voor de periode 2007-2010 heeft het strategisch plan Richting aan de Groei centraal gestaan. De strategische uitgangspunten zijn vertaald in jaarlijkse werkplannen die tevens de prestatieafspraken met de directeur-bestuurder vormen. Het jaar 2010 heeft voor een groot deel in het teken gestaan van het opstellen van een nieuw strategisch plan voor de periode 2011-2016.

Gelijk met het vaststellen van een nieuwe strategie hebben de Raad van Commissarissen en de directeur-bestuurder in 2010 een nieuw model voor het beheersen van projectrisico's vastgesteld. Dit betekent dat bij projecten voortaan een uitgebreide risicoanalyse wordt uitgevoerd die wordt voorgelegd aan de Raad van Commissarissen. Bij het besluit over het Voorlopig Ontwerp van Kattendrecht is voor het eerst een uitgebreide risicoanalyse toegepast en gerapporteerd aan de Raad. Met betrekking tot de aspecten tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie zijn de risico's van het project in beeld gebracht en bijbehorende beheersmaatregelen opgesteld. Om risico's daarnaast verder te analyseren zijn diverse scenario's doorgerekend om de bandbreedte van het potentiële rendement in beeld te krijgen.

Op bedrijfsniveau erkent WoonCompas strategische, financiële en operationele risico's. De belangrijkste risico's vormen de grootte van de organisatie, wijzigende regelgeving, de afhankelijkheid van partners in de vele samenwerkingsverbanden, financiering en kostenbeheersing van projecten en de kwetsbaarheid van verhuur van minder courante woon-zorgcomplexen. In het MT en de RvC-vergaderingen worden risico's standaard besproken, veelal projectgewijs.

### Check

In 2008 heeft WoonCompas toegewerkt naar een nieuwe automatisering. Taken en verantwoordelijkheden liggen vast, waaronder de financiële bevoegdheid van medewerkers. In 2010 zijn de kwartaalrapportages aangepast, waarbij naast de reguliere bedrijfsprocessen nu tevens de voortgang van het jaarplan, de financiële voortgang van projecten, de reacties op woningen, de huurachterstanden en het percentage woningen dat is toegewezen aan de doelgroep zijn opgenomen. Dit maakt sturing beter mogelijk. De kwartaalrapportage is een apart agendapunt bij de Raad. Naast de kwartaalrapportages wordt ieder jaar een prestatiespiegel opgesteld, waarin is vastgelegd in hoeverre de geplande activiteiten voor dat jaar zijn gerealiseerd.

### Act

Projectvoorstellen worden aan de Raad voorgelegd in de VO fase en voor de aanbesteding. Bij een groot project als De Passie te Katendrecht wordt deze ook in de DO fase nogmaals in de Raad besproken. Grote tussentijdse wijzigingen worden gemeld aan de Raad. De Raad heeft veelvuldig contact met de directeur-bestuurder. In de prestatiespiegels van de directeur-bestuurder waarin resultaten op de jaarplannen worden gemonitord is zichtbaar dat men de stand van zaken continu in de gaten houdt. In de jaarspiegels wordt geregistreerd wanneer zaken vertraging oplopen, wat de reden is en hoe men daar vervolgens op acteert. Wijzigingen en veranderingen maakt de corporatie daardoor voor zichzelf inzichtelijk. Vanaf 2010 wordt ook in de kwartaalrapportages de tussentijdse stand van zaken gemonitord, waardoor tijdige bijsturing beter mogelijk wordt gemaakt. In de jaarverslagen en bilaterale contacten wordt externe verantwoording afgelegd.

## 6.3 Intern toezicht

Het interne toezicht wordt beoordeeld in het licht van de criteria die door de VTW worden gehanteerd voor goed toezicht door de Raad van Commissarissen, op het hanteren van een toetsingskader en op het toepassen van de Governance Code.

### *Functioneren Raad van Commissarissen*

De Raad van Commissarissen van WoonCompas bestaat uit vijf tot zeven leden, van wie twee benoemd zijn op voordracht van de huurders. Van drie leden van de Raad beëindigt de benoemingstermijn in 2011. De leden van de Raad van Commissarissen worden benoemd op basis van een profielschets, die voor alle leden geldt. Uitgangspunt voor de samenstelling van de Raad is, dat deze uit generalisten bestaat die gezamenlijk een multidisciplinair team vormen. Binnen de Raad zijn in één of meerdere personen in ieder geval de volgende kennisvelden vertegenwoordigd: financieel, economisch en sociaal; volkshuisvesting en klanten; vastgoed; sociaal-maatschappelijk en bestuurlijk-juridisch. Daarnaast zijn algemene profielkenmerken opgesteld. Dit zijn onder meer:

- bestuurlijke en/of toezichthoudende kwaliteiten en beleidsmatig inzicht;
- een duidelijke oriëntatie op de omgeving van de stichting en op haar doelgroepen;
- een visie op en inzicht in volkshuisvestelijke ontwikkelingen;
- kennis om de bedrijfsresultaten in algemene zin op onafhankelijke wijze te beoordelen;
- gevoel voor ethiek en integriteit en hiernaar handelend;
- goede communicatieve en relationele vaardigheden;

De Raad van Commissarissen kent enkele commissies, te noemen de remuneratiecommissie, het auditcommittee en een benoemingscommissie. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de Raad van Commissarissen zijn vastgelegd in het reglement voor de Raad van Commissarissen.



Leden van de Raad kennen een relatief lange zittingstermijn, hetgeen vanuit het verleden zo is ontstaan. Een deel van de leden kent dan ook een zittingstermijn van rond de 12 jaar. Dit is een bewuste keuze van de Raad in relatie tot het in stand houden van een bepaalde betrokkenheid bij de achtergrond van WoonCompas en het handhaven van de continuïteit. In 2011 zullen een drietal leden aftreden, waardoor er ruimte voor verversing ontstaat. De huidige voorzitter van de Raad treedt tevens op als voorzitter van de Raad van Participanten. In het verleden heeft de Raad van Commissarissen enige tijd het bestuur van de stichting geleid alvorens in 2004 het besluit is genomen om de stichting van een eigen bestuur te voorzien. Dit betekent dat de betrokkenheid van de Raad groot is bij WoonCompas. In het licht van de huidige governance-opvattingen is dit een onwenselijke situatie. Er kan een beeldvorming ontstaan van een Raad die te dicht op het bestuur komt te zitten. Gelet op het huidige aftredingsrooster stellen we vast dat deze situatie aan verandering onderhevig is.

#### *Governance Code*

WoonCompas onderschrijft en volgt de Governancecode Woningcorporaties. Op enkele punten wordt gemotiveerd afgeweken van de code, deze punten zijn:

- Met betrekking tot het principe: Rechtspositie en bezoldiging bestuur: volgens de code wordt een lid van het bestuur voor een periode van maximaal vier jaar benoemd. De huidige directeur-bestuurder heeft een aanstelling voor onbepaalde tijd. Voor nieuwe benoemingen geldt een maximale termijn van 4 jaar.
- Een deel van de leden van de Raad kent een relatief lange zittingstermijn van rond de 12 jaar (zie boven).

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

Jaarlijks wordt het functioneren van de directeur-bestuurder besproken door een delegatie van de Raad van Commissarissen (de remuneratiecommissie). Jaarlijks wordt een jaarplan opgesteld door de directeur-bestuurder, in de vorm van prestatieafspraken met de Raad van Commissarissen. In het reglement van de Raad van Commissarissen is een en ander als volgt verwoord:

*De Raad van Commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van de Raad van Bestuur, en op de gang van zaken in de Stichting alsmede gevraagd en ongevraagd de Raad van Bestuur te adviseren, alsmede het geven van aanwijzingen en instructies met betrekking tot de algemene lijnen van het financiële, sociale, economische en personeelsbeleid van de Stichting.*

Uit het gesprek met de Raad en de verslaglegging van de vergaderingen wordt duidelijke dat de Raad een stevige rol voor zichzelf ziet weggelegd als het gaat om grote projecten als Katendrecht. De Raad heeft dan veelvuldige contact met de directeur-bestuurder en laat zich daarnaast informeren door de leden van de organisatie die zich bezig houden met financiën en projectontwikkeling. Naar eigen zeggen wordt daarbij wel voldoende afstand bewaart en is er geen sprake van sturing op voorhand. Hier wrekt zich in de beeldvorming de grote betrokkenheid van de Raad. Juist gelet op het wezenlijke karakter van majeure projecten is het van belang dat een Raad op voldoende afstand vanuit een onafhankelijke rol haar toezicht functie kan vervullen. We benadrukken hier het woord 'beeldvorming'. Betrokkenheid is een groot goed, maar moet niet leiden tot een diffuse rolverdeling.

#### *Toetsingskader*

Als toetsingskader hanteert de Raad van Commissarissen hoofdzakelijk het BBSH, de strategienota 'Richting aan de groei' (2005), het jaarplan, de begroting, het treasury statuut en de prestatieafspraken met de bestuurder. De Raad van Commissarissen onderneemt het volgende om zich op de hoogte te houden van wat er speelt in het werkveld van WoonCompas:

- Overleg met de bestuurder
- Overleg met de externe accountant

- Deelname aan informatieve bijeenkomsten en cursussen voor toezichtshouders.

De Raad van Commissarissen kent een aantal reguliere vergaderingen. In 2010 is de Raad van Commissarissen vijfmaal bijeen geweest in een reguliere vergadering. Naast reguliere overleggen heeft de bestuurder jaarlijks minimaal tweemaal overlegd met de auditcommissie en eenmaal met de remuneratiecommissie. In 2010 hebben twee extra vergaderingen plaatsgevonden met de bestuurder over de toekomst van WoonCompas. Daar het oude strategische plan ten einde loopt is gesproken over een nieuwe strategie voor de periode 2011-2016. Belangrijke onderwerpen die daarnaast door de Raad besproken zijn in de periode 2007-2010 zijn onder andere:

- Voortgang verschillende projecten
- Benoeming accountant
- Vaststellen integriteitscode, profielschets en regelement van de Raad
- Externe financiering
- Beheer; contacten met huurders, onderhoud en renovatie
- Samenwerking met partners in het werkgebied
- Beleid en monitoring

#### Zelfevaluatie

De Raad van Commissarissen vergadert eenmaal per jaar zonder de aanwezigheid van de directeur-bestuurder. In deze vergadering wordt gesproken over het functioneren als collectief, als van de afzonderlijke leden van de raad. Het oordeel van de directeur-bestuurder over het functioneren van de verschillende leden wordt daarin meegenomen.

In 2011 zal de zelfevaluatie plaatsvinden onder begeleiding van een extern persoon, als onderdeel van een thematische bijeenkomst. De Raad houdt eenmaal in de twee jaar een dergelijke zelfevaluatie onder begeleiding van een extern deskundige.

## 6.4 Externe legitimatie

Een bijzondere vorm van overleg met belanghebbenden vormt de Raad van Participanten. De Raad van Participanten is een statutair vastgelegde Raad die bestaat uit afgevaardigden uit de kring van kerkelijke gemeenten in of nabij het werkgebied van WoonCompas. De Raad van Participanten vergadert minimaal driemaal per jaar. Het voorzitterschap wordt bekleed door de voorzitter van de Raad van Commissarissen van WoonCompas. De Raad van Participanten houdt toezicht op de grondslag, doelstelling en identiteit van WoonCompas en adviseert de Raad van Commissarissen over de huisvesting van doelgroepen en de positionering van WoonCompas. WoonCompas verwoordt de bijdrage van de Raad van Participanten als volgt:

*De Raad van Participanten ontsluit een breed netwerk dat voeling heeft met maatschappelijke tendensen, vraagstukken en behoeftes in relatie tot het werkveld van WoonCompas en heeft rechtstreekse verbanden met bewoners.*

De Raad van Participanten biedt WoonCompas (naast informatie vanuit huurders) een extra voeling met wat er speelt in de complexen in het werkgebied en vormt voor WoonCompas een extra informatiestroom.

WoonCompas organiseert geen jaarlijkse bijeenkomsten waarbij alle belanghebbenden aanwezig zijn, maar geeft op eigen wijze invulling aan externe legitimatie conform de Governance Code. Zo zijn er de overleggen met huurders en de Raad van Participanten. Daarnaast organiseert WoonCompas jaarlijks een themabijeenkomst voor bijzondere huurders (zorgverleners voor bijzondere doelgroepen). Bij deze bijeenkomst zijn de bestuurder en een lid van de Raad van Commissarissen aanwezig die de bijzondere huurders als speciaal aandachtsgebied heeft.

## 6.5 Presteren op het gebied van governance

Meetpunt	WoonCompas	Beoor- deling	Weging	Gewogen eindcijfer
<i>Besturing</i>				
Plan: planningsproces	Het planningsproces is bij WoonCompas ruim voldoende op orde. We constateren een positieve ontwikkeling in de afgelopen jaren.	7	33%	2,3
Check: periodieke monitoring	Er is ruim voldoende monitorings- en sturingsinformatie beschikbaar. Ook hier zien we een positieve ontwikkeling.	7		
Act: actieve bijsturing	We constateren dat WoonCompas in staat is om beleid bij te stellen als dit noodzakelijk is. Men staat open voor alternatieven.	7		
<i>Intern Toezicht</i>				
Functioneren RvC	WoonCompas beschikt over een kundige en kwalitatief hoogwaardige RvC. De grote betrokkenheid van de RvC kan een negatief effect hebben op de beeldvorming.	6	33%	2,2
Toetsingskader	De RvC hanteert duidelijke lijnen in haar opvattingen omtrent de koers van WoonCompas	7		
Governance Code	De Governance Code wordt toegepast. Afwijkingen worden beargumenteerd.	7		
<i>Externe legitimatie</i>				
Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	Door de Raad van Participanten beschikt WoonCompas over een uniek netwerk en een directe lijn naar de kern van haar maatschappelijke taakstelling.	8	33%	2,7
<b>Presteren naar Governance</b>				<b>7,2</b>

De governance is bij WoonCompas ruim voldoende op orde. We zien een duidelijke ontwikkeling in de beleidscyclus waarbij er steeds meer informatie wordt ontsloten en gestructureerd waardoor sturing steeds beter mogelijk wordt. De Raad van Commissarissen geeft blijk van een grote betrokkenheid bij WoonCompas. Dit is prettig en belangrijk. Het is van belang om de balans tussen betrokkenheid en objectiviteit te blijven waarborgen. Met de raad van participanten beschikt WoonCompas daarnaast over een bijzondere manier om de binding met de samenleving en haar achtergrond te waarborgen. De visitatiecommissie ziet dit als een wezenlijke toevoeging aan de manier waarop WoonCompas in de samenleving actief is en open staat voor de geluiden die daar vandaan komen.



# Bijlagen

## Bijlage 1: Normenkader visitatiemethodiek 4.0

### *Presteren naar Ambities*

Meetpunt	Ijkpunt voor 7	Toelichting
De feitelijke prestaties in de afgelopen vier jaar dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van de eigen ambities en doelen.	De feitelijke prestaties in de afgelopen vier jaar komen meetbaar en toetsbaar overeen met de gestelde ambities en doelen op de omschreven prestatievelden.	

### *Presteren naar Opgaven*

Meetpunt	Ijkpunt voor 7	Toelichting
De feitelijke prestaties in de afgelopen vier jaar (op onderstaande prestatievelden) worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven.	De feitelijke prestaties in de afgelopen vier jaar komen meetbaar en toetsbaar overeen met de gestelde externe opgaven.	Onder opgaven worden verstaan: alle formele en/of vastgestelde externe opgaven (zoals vastgelegd in prestatieafspraken met of beleidsdocumenten van gemeente(n), zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, politie enzovoort).

### *Presteren volgens Belanghebbenden*

Meetpunt	Ijkpunt voor 7	Toelichting
De feitelijke prestaties in de afgelopen vier jaar (op prestatievelden) worden beoordeeld door de belanghebbenden.	Tevredenheid van belanghebbenden (in rapportcijfers).	Het is de bedoeling dat alle relevante belanghebbenden van de corporatie hun mening over de prestaties (op de zes prestatievelden) in rapportcijfers weergeven. Getracht wordt een oordeel te laten geven over de afgelopen vier jaren, waarbij het accent in veel gevallen zal liggen op de huidige situatie en het afgelopen jaar. Het is niet noodzakelijk dat alle belanghebbenden op alle prestatievelden een beoordeling geven. Indien gewenst kan de visitatiecommissie naar eigen inzicht het gemiddelde cijfer op een prestatieveld wegeven. Relevante belanghebbenden zijn in ieder geval: de gemeente, huurders, bewonersverenigingen en zorg- en welzijnsinstellingen. Het verkrijgen van het oordeel van de belanghebbenden kan per schriftelijke enquête, mondeling of groepsinterview. Indien er zeer recente tevredenheidonderzoeken

		beschikbaar zijn, is het aan de commissie om te beoordelen of het zinvol is om deze in de beoordeling mee te nemen.
--	--	---

### Presteren naar Vermogen

Meetpunt	IJKpunt voor 7	Toelichting
<b>Financiële continuïteit</b>		
4.1.1. De corporatie heeft een voldoende vermogenspositie	De corporatie heeft: <ul style="list-style-type: none"> <li>• een continuïteitsoordeel A</li> <li>• een beredeneerde vermogensdoelstelling op basis van de bedrijfs-waarde.</li> </ul>	Voor de beoordeling of een corporatie in staat is om haar maatschappelijke functie van woningcorporatie op langere termijn te continueren, wordt gebruikgemaakt van de meest recente Oordeelbrief van de minister met daarin het continuïteits- en solvabiliteitsoordeel van het CFV. Daarnaast mag verwacht worden dat een corporatie haar vermogen berekent op basis van bedrijfs-waarde en daarvoor ook doelstellingen formuleert. Bronnen hiervoor zijn managementdocumenten, het jaarverslag en accountantsrapportages.
4.1.2. De corporatie heeft voldoende middelen	De corporatie heeft een positief kredietwaardigheidsoordeel gekregen van het WSW en heeft inzichtelijk gemaakt welke middelen (deposito's, kredietlijnen en/of faciliteringsvolume) beschikbaar zijn om geplande uitgaven, investeringen en herfinancieringen te kunnen betalen.	Het WSW bepaalt jaarlijks in hoeverre de corporatie kredietwaardig is. Daarnaast zal de corporatie zelf inzichtelijk moeten maken hoe zij de geplande uitgaven, investeringen en herfinancieringen kan betalen, al dan niet gebruikmakend van het faciliteringsvolume van het WSW.
4.1.3. De corporatie stuurt op alle kasstromen	De corporatie heeft scenario's beschikbaar waaruit de effecten van beleidskeuzes blijken. De corporaties kan de visitatiecommissie hiermee inzicht geven in de wijze van sturing op het mogelijk verloop van: Operationale kasstromen: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. De corporatie heeft een positief exploitatieresultaat.</li> <li>2. De corporatie heeft een rentedekingsgraad van minimaal 1,3.</li> <li>3. De corporatie hanteert een direct rendementseis.</li> </ol> Portfoliokasstromen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• De corporatie hanteert een IRRrendementseis voor te realiseren investeringen, gedifferentieerd naar type vastgoed.</li> <li>• De corporatie waardeert de portefeuille tegen bedrijfs-waarde, minimaal tien jaar vooruit.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De corporatie analyseert jaarlijks haar risico's met behulp van scenario's die de financiële effecten op het vermogen weergeven. Dit zijn scenario's voor minimaal de komende vijf jaar waarin de omgevingsrisico's (Europa, BTW enzovoort) op de vermogenspositie en de kasstromen in kaart zijn gebracht voor: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. de reguliere activiteiten c.q. diensten van</li> <li>2. algemeen economisch belang (DAEB)*;</li> <li>3. de niet-DAEB-activiteiten;</li> <li>4. grondposities (en overige nog niet in exploitatie genomen bezittingen/posities);</li> <li>5. de verbindingen.</li> </ol> </li> <li>2. Sturing op kasstromen betekent dat gekeken moet worden naar de samenhang tussen de volgende drie kasstromen:</li> </ol>

<b>Financiële continuïteit - vervolg</b>		
	<p>Financieringskasstromen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. De corporatie hanteert een investerings-/financieringsratio.</li> <li>2. De corporatie heeft een maximale loan to value (op basis van de WOZ) van 50%.</li> </ol>	<p>Operationele kasstromen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gekeken wordt naar het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening ofwel uit puur alleen de exploitatie.</li> <li>2. Vanuit deze exploitatie bestaand bezit of operationele kasstroom betaalt de corporatie haar rente; uitgedrukt in een verhoudingsgetal is dat de rentedekingsgraad. De minimale eis is 1,2, maar gezien de vele toekomstige risico's bestempelt de accountant steeds vaker minimaal 1,3 als safe.</li> <li>3. Direct rendement is de operationele kasstroom uitgedrukt in een percentage van de bedrijfswaarde.</li> </ol> <p>Portfoliokasstromen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. De Internal Rate of Return (IRR)** is een rendementsberekening voor te realiseren investeringen die gedifferentieerd wordt naar type vastgoed.</li> <li>1. De portefeuille wordt gewaardeerd tegen bedrijfswaarde en niet tegen historische kostprijs. Voor een goed beeld kijkt men minimaal tien jaar vooruit.</li> </ol> <p>Financieringskasstromen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. De investerings-/financieringsratio geeft de mate aan waarin investeringen worden gefinancierd met extern vermogen.</li> <li>3. Het maximale vermogen dat de corporatie kan lenen bij het WSW, is 50 procent van de WOZ-waarde van haar portefeuille.</li> </ol>
<b>Financieel beheer</b>		
4.2.1. De corporatie heeft haar financiële planning en controlecyclus op orde	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De corporatie maakt een transparante vertaling van de ambities en opgaven (inclusief SVB, desinvesteringen enzovoort) in meerjarenramingen van minimaal vijf jaar.</li> <li>2. De eerstejaarschijf bedrijfswaarde en de begroting sluiten op elkaar aan (begrote activiteiten zijn transparant verwerkt in de bedrijfswaarde).</li> <li>3. Er is, indien noodzakelijk, een zichtbare en door de raad van commissarissen goedgekeurde bij-</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Het strategisch voorraadbeleid (SVB), de (des)investeringen en alle andere ambities en opgaven worden zo herkenbaar en traceerbaar mogelijk vertaald naar financiële meerjarenramingen.</li> <li>5. De berekening van de bedrijfswaarde in het eerste jaar van de raming (eerstejaarschijf) sluit zo goed mogelijk aan op de begrote activiteiten.</li> <li>6. Sturen aan de hand van kwartaalrapportages is zinvoller naarmate deze sneller beschikbaar komen na afloop</li> </ol>

	sturing.	van het kwartaal. Aan de hand van gesprekken en managementdocumenten is dit traject herleidbaar.
<b>Financieel beheer - vervolg</b>		
	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Het monitoring- en rapportagesysteem is zodanig dat de rapportages binnen één maand na afloop van het kwartaal beschikbaar zijn en binnen twee maanden besproken met de raad van commissarissen.</li> <li>8. Er is een positief accountantsoordeel inzake de kwaliteit van de interne financieel beheer.</li> <li>1. De planning is realistisch, waardoor begroting en de realisatie in belangrijke mate op elkaar aansluiten.</li> </ol>	
4.2.2. De corporatie heeft haar treasury naar professionele maatstaven op orde	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. De corporatie heeft de kasstromen voor de komende tien jaren in beeld en de daaruit voortvloeiende investeringsbehoefte.</li> <li>3. De financieringsbehoefte is niet groter dan de som van de beschikbare middelen, waaronder het faciliteringsvolume van het WSW.</li> <li>4. Er is een actueel, door de raad van commissarissen goedgekeurd, treasurystatuut waarin ook spelregels zijn opgenomen voor financiële instrumenten.</li> <li>5. Er is een treasuryjaarplan.</li> </ol>	
<b>Doelmatigheid</b>		
4.3.1. De corporatie heeft een visie op en criteria voor de doelmatigheid in haar organisatie.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De corporatie heeft doelstellingen geformuleerd voor het vergroten van de efficiëntie in de organisatie en streeft deze aantoonbaar na.</li> <li>2. De corporatie onderneemt actie, indien er afwijkingen ontstaan ten opzichte van de geformuleerde (efficiëntie)doelstellingen.</li> <li>3. De volgende CiP-indicatoren zijn gelijk aan of lager dan de referentiegroepen, dan wel de corporatie kan de visitatiecommissie aanmerkelijk maken waarom de scores afwijken: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Netto bedrijfslasten per vhe.</li> <li>2. Ontwikkeling netto bedrijfslasten in de afgelopen vier jaar.</li> <li>3. Aantal vhe per fte.</li> <li>4. Personeelskosten per fte.</li> </ol> </li> </ol>	<p>Op basis van managementdocumenten en de Corporatie in Perspectief (CiP)-rapportage kan een beeld worden verkregen van de mate van efficiency van de corporatie in relatie tot:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. haar eigen doelstellingen;</li> <li>2. referentiegroepen.</li> </ol> <p>Gekeken wordt naar de absolute hoogte, de ontwikkeling van de indicatoren en de motivatie met betrekking tot afwijkingen en de wijze van bijsturing.</p>



Vermogensinzet		
4.4.1. De corporatie zet haar vermogen beargumenteerd in	De corporatie heeft een goed onderbouwde visie op de inzet van haar middelen naar maatschappelijk rendement.	De corporatie kan de visie onderbouwen door bijvoorbeeld gebruik te maken van technieken, zoals de transparantiemethodiek of maatschappelijke kosten-batenanalyses, waarmee een afweging gemaakt kan worden met betrekking tot het maatschappelijke rendement bij de inzet van haar middelen. Hierdoor kan de corporatie komen tot expliciete, beleidsmatige keuzes voor onrendabele investeringen (zoals op het gebied van wijkontwikkeling, huuradaptatie, veiligheid enzovoort), omdat men daar maatschappelijk rendement mee beoogt.
4.4.2. De corporatie heeft de mogelijkheden onderzocht om het vermogen te verruimen	De corporatie heeft een visie op en beredeneerde doelstellingen met betrekking tot de wijze waarop ze haar vermogen kan vergroten	Mogelijkheden om het vermogen te verruimen kan de corporatie zoeken in: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. extra financieringsruimte;</li> <li>2. beschikbare risicobuffers of reserves;</li> <li>3. extra verdienpotenties door huurharmonisatie, verkoop, inkoop, efficiency werkapparaat, samenwerking, alternatieve financieringen, optimaliseren inkomsten uit verkopen, rendement projectontwikkeling enzovoort.</li> </ol>
4.4.3. De corporatie zet haar vermogen maximaal in voor maatschappelijke prestaties	De corporatie heeft beredeneerde plannen voor de gewenste inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestatie.	Als er sprake is van overmaat, dient een corporatie plannen te maken voor de inzet van middelen. Indien er een ondermaat aan middelen is geconstateerd (B-oordeel), dient een corporatie plannen te maken voor de verruiming van de investeringscapaciteit. De corporatie kan ook beredeneren waarom zij vindt dat er sprake is van een evenwicht.

### Governance

Meetpunt	IJKpunt voor 7	Toelichting
<b>Besturing - plan</b>		
5.1.1 De corporatie hanteert een goed en professioneel planproces (incl. risicomanagement).	De corporatie: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. beschikt over een managementdocument waarin alle opgaven, voortvloeiend uit (samenwerkings) afspraken met derden, zijn beschreven;</li> <li>2. betreft actief de belanghebbenden bij de strategievorming. Jaarlijks worden er een of meer belanghebbendenbijeenkomsten gehouden</li> </ol>	Het betreft hier niet alleen de opgaven, zoals vastgelegd in de prestatieafspraken, maar ook alle andere afspraken en overeenkomsten met relevante belanghebbenden.  Actief betrekken betekent, behalve jaarlijks de resultaten terugkoppelen, vooral ook het voorafgaand aan het opstellen van de plannen input ophalen bij de relevante belanghebbenden.

	<p>waarin input voor de plannen wordt opgehaald en de realisatie van plannen wordt teruggekoppeld;</p>	
<b>Besturing – plan - vervolg</b>		
	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. laat regelmatig klanttevredenheids-onderzoeken uitvoeren en verwerkt de resultaten in haar beleid;</li> <li>4. heeft haar beleidscyclus omschreven en/of maakt deze zichtbaar door een managementinformatiesysteem waarin de vertaling van de missie/visie en de invloed van relevante omgevingsvariabelen en risico's naar jaarlijkse strategische plannen is opgenomen en de daarvan afgeleide meetbare doelen en activiteiten per jaar, kwartaal en/of maand (afhankelijk van de noodzakelijke sturing);</li> <li>5. brengt op gestructureerde wijze omgevings- en operationele risico's in kaart;</li> <li>6. werkt vanuit een door de raad van commissarissen en bestuur goedgekeurde en gedeelde visie;</li> <li>7. laat de plannings ook toetsen door resp. bespreken met de raad van commissarissen.</li> </ol>	<p>Van belang is dat de raad van commissarissen ook betrokken is bij de visie en planvorming.</p> <p>Dit alles blijkt uit beschikbare managementdocumenten, verslagen van bijeenkomsten met belanghebbenden en van de raad van commissarissen en van het bestuur, evenals gesprekken met betrokkenen.</p>
<b>Besturing - check</b>		
<p>5.1.2. De corporatie kan de voorgenomen prestaties (zowel naar opgaven als bedrijfsvoering) periodiek monitoren</p>	<p>De corporatie beschikt over een managementinformatiesysteem dat aansluit op de gedeelde visie, het strategisch plan en het jaarplan en dat de voortgang van de plannen periodiek inzichtelijk maakt. De corporatie heeft de voorgenomen prestaties vertaald naar meetbare eenheden (die aansluiten bij de doelen) en kan zowel alle opgaven als de efficiency in de bedrijfsvoering op reguliere basis volgen/meten. De periode van monitoren vertoont daarbij een relatie met de mate van risico's voor de corporatie.</p>	<p>Bij de vertaling van de plannen van strategisch naar tactisch en operationeel gaat het erom dat dit zodanig SMART gebeurt dat de behaalde resultaten op de operationele doelstellingen ook weer herleid kunnen worden tot de tactische en strategische doelen. Getracht wordt inzicht te verkrijgen in de consistente en duidelijke manier waarop de organisatie haar doelen en prestaties weergeeft en dus kan monitoren.</p>
<p>5.1.3. De corporatie verantwoordt het presteren (inclusief de afwijkingen) jaarlijks in een openbare publicatie.</p>	<p>De voorgenomen én gerealiseerde prestaties staan in samenhang vermeld in het goed leesbare, transparante jaarverslag, waarbij ook de afwijkingen worden toegelicht/ verantwoord.</p>	

<b>Besturing - act</b>		
5.1.4. De corporatie stuurt actief bij indien zich afwijkingen ten opzichte van het plan voordoen of stelt berekend de plannen bij.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De corporatie kan overtuigend aantonen dat, indien zij afwijkingen heeft geconstateerd, er bijsturing heeft plaats gevonden. Dit geldt voor zowel de meerjarenstrategie als de jaarlijkse plannen.</li> <li>2. Bij onvoldoende presteren wordt een verbeterprogramma opgesteld en actief gecommuniceerd met betrokken belanghebbenden.</li> <li>3. Belanghebbenden die worden geraakt door het achterblijven van de prestaties of ingrijpende bijstellingen worden adequaat geïnformeerd.</li> <li>4. De genomen besluiten worden regelmatig door bestuurder en raad van commissarissen gemonitord en over afwijkingen legt het bestuur verantwoording af</li> </ol>	
<b>Intern toezicht – functioneren RvC</b>		
5.2.1. Open cultuur	Uit de verslagen van de vergaderingen van de raad van commissarissen en uit de gesprekken blijkt dat er sprake is van een open cultuur waarin afwijkende meningen gehoord worden. Kritische vragen en verschillen van mening kunnen op tafel komen.	Een goed functionerende raad van commissarissen kent een cultuur waar ieder lid zich veilig voelt en zich kwetsbaar durft op te stellen. Hierdoor kunnen kritische vragen gesteld worden en eventueel verschillen van mening op tafel komen en grondig besproken. Dit leidt tot een betere besluitvorming. (bron: VTW)
5.2.2. Zelfreflectie	Jaarlijks vindt er een zelfevaluatie plaats en één keer per twee jaar gebeurt dat onder begeleiding van een externe. De raad van commissarissen is actief betrokken bij het onderwerp integriteit. Jaarlijks is integriteit en belangenverstrengeling onderwerp van gesprek tussen de raad van commissarissen en bestuur, blijkend uit agenda en verslaglegging.	De raad van commissarissen geeft blijk van kritische zelfreflectie over het eigen functioneren. Dit wordt gecheckt door de visitatiecommissie aan de hand van documenten en gesprekken met betrokkenen.
5.2.3. Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord	Uit de verslagen van de vergaderingen van de raad van commissarissen en uit de gesprekken blijkt dat de raad van commissarissen zich goed bewust is van haar rollen. Waarbij zij zich primair ziet als toezichthouder en werkgever	De raad van commissarissen is primair toezichthouder en treedt op als werkgever van de bestuurder. De raad van commissarissen geeft invulling aan de adviesrol die past bij de kenmerken van de corporatie en de bestuurder, met dien verstande dat er

	van de bestuurder.	geen sprake kan zijn van een functie als adviseur in letterlijke zin maar meer een functie als klankbord voor de bestuurder.
<b>Intern toezicht – functioneren RvC - vervolg</b>		
	<p>Toezicht:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Er is een effectieve toezichtrelatie tussen de raad van commissarissen en de bestuurder.</li> <li>2. De raad van commissarissen is in staat tot zelfstandige informatiegaring.</li> </ol> <p>Werkgever:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. De raad van commissarissen beoordeelt periodiek of de competenties van de bestuurder passend zijn bij de opgave van de corporatie.</li> </ol>	<p>De raad van commissarissen houdt de rollen scherp in de gaten en bewaart voldoende afstand.</p> <p>De raad van commissarissen is kwalitatief voldoende toegerust om evenwichtig toezicht te houden op het bestuur.</p> <p>De relatie tussen de raad van commissarissen en bestuurder is voldoende zakelijk en professioneel om elkaar aan te spreken.</p> <p>De raad van commissarissen heeft zelfstandig toegang tot de OR, het managementteam en de controller om geïnformeerd te worden ten behoeve van haar toezichtfunctie.</p> <p>De raad van commissarissen beoordeelt periodiek of de kwaliteiten van de bestuurder passen bij het ontwikkelingsstadium van de corporatie en spreekt prestatienormen af met de bestuurder.</p>
5.2.4. Samenstelling van de raad van commissarissen	<p>De raad van commissarissen werft actief nieuwe leden buiten de eigen kring (bijvoorbeeld door het plaatsen van advertenties of door het inschakelen van een W&amp;S-bureau). De raad van commissarissen heeft hiervoor een profielschets vastgelegd die past bij de aard en de activiteiten van de corporatie.</p> <p>De daadwerkelijke samenstelling van de raad van commissarissen voldoet aan de profielschets.</p>	<p>De samenstelling van de raad van commissarissen wordt bepaald aan de hand van een algemeen profiel, waarin de kennisgebieden/deskundigheden die in ieder geval in de raad aanwezig moeten zijn volgens de Code, worden benoemd. Daarnaast worden noodzakelijke kennis- en ervaringsgebieden afgeleid van de missie en het taakveld van de corporatie. Voor een goed functionerende raad van commissarissen als team is het ook wenselijk dat een raad van commissarissen is samengesteld uit personen met diverse achtergronden (sekse, leeftijd, beroepsgroepen, etnische afkomst, persoonlijke stijl) (bron: VTW).</p>
<b>Intern toezicht - toetsingskader</b>		
5.2.5. De raad van commissarissen hanteert een actueel toetsingskader (onder andere gericht op risicomanagement)	<p>De raad van commissarissen kan inzicht geven in het gehanteerde toetsingskader.</p> <p>Dit kader is beschreven en wordt daadwerkelijk gehanteerd.</p> <p>Dit toetsingskader past bij de visie en strategie van de corporatie.</p> <p>Uit de agenda en verslagen van de raad van commissarissen blijkt dat regelmatig expliciete risicoanalyses met betrekking tot verbindingen, grote</p>	<p>Het toetsingskader omvat alle eisen, criteria, minimale ijkpunten waaraan de raad van commissarissen alle (jaar)plannen, investeringsbeslissingen, verbindingen enzovoort toetst. Beschreven is wat de raad toetst en op basis waarvan (criteria, minimale ijkpunten).</p> <p>Dit toetsingskader heeft een duidelijke relatie met de missie, visie van de corporatie en de afspraken met belanghebbenden.</p> <p>Het toetsingskader wordt periodiek geac-</p>

	investeringen en/of projectontwikkeling worden besproken en getoetst aan het vastgestelde toetsingskader.	tualiseerd op basis van grote externe veranderingen (Europa, recessie enzovoort).
<b>Intern toezicht – toetsingskader - vervolg</b>		
		<p>De raad van commissarissen laat systematisch risico's in kaart brengen met betrekking tot verbindingen, grote investeringen en projectontwikkeling en bespreekt/ beoordeelt deze en toetst aan het vastgestelde kader.</p> <p>Het toetsingskader omvat in principe de volgende onderdelen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Strategische visie/ondernemingsplan</li> <li>3. Strategisch voorraadbeleid</li> <li>4. Meerjareninvesteringsplan</li> <li>5. Jaarplan en (meerjaren)begroting</li> <li>6. Treasury en financieringsstatuut</li> <li>7. Risicobeheersingsysteem</li> <li>8. Belanghebbendendefinities en omgang/afspraken</li> <li>9. Prestatieafspraken met gemeente(n)</li> </ol>
<b>Intern toezicht – Governance Code</b>		
5.2.6. De corporatie past de Governancecode toe en legt uit waar en waarom zij daarvan afwijkt	<p>De corporatie heeft, blijkend uit de invulling van de (VTW-) checklist van de Governancecode en de visitatiegesprekken, de Governancecode volledig toegepast c.q. in relevante gevallen uitgelegd waarom daarvan is afgeweken.</p> <p>Afwijkingen van de Code worden toegelicht in het jaarverslag en op de website.</p> <p>De corporatie hanteert eveneens de honoreringscode voor de raad van commissarissen en de beloningscode voor bestuurders.</p>	<p>De beoordeling van de Governancecode gaat over de mate waarin de Code wordt toegepast en de motivatie waarmee afwijkingen worden gemotiveerd.</p> <p>Aan de corporatie wordt gevraagd een checklist die is geordend op basis van de Governancecode, naar eer en geweten in te vullen. De checklist is in deze handleiding opgenomen. De commissie oordeelt op basis van de checklist en de gesprekken hierover.</p>
<b>Externe legitimatie</b>		
5.3.1. Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	<p>Er wordt voldaan aan de vereisten die de Governancecode stelt aan de beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden, namelijk:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Er is een belanghebbendenregister op de website. (V.1.2)</li> <li>2. Er is minimaal eenmaal per jaar overleg met belanghebbenden, door bestuur vastgesteld en door de raad van commissarissen goedgekeurd. (V.2.1)*</li> <li>3. Belanghebbenden zijn in de gelegenheid advies uit te brengen over</li> </ol>	<p>De visitatiecommissie beoordeelt op basis van documenten én gesprekken de wijze waarop de corporatie omgaat met haar belanghebbenden: in welke mate wordt aan hen verantwoording afgelegd, met hen overlegd, is er sprake van een dialoog of eenrichtingverkeer en kunnen de belanghebbenden het beleid ook daadwerkelijk beïnvloeden?</p>

	de vastgestelde jaarrekening, het jaarverslag, de strategie en het beleid. (V.2.2)	
<b>Externe legitimatie - vervolg</b>		
	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Bestuur en raad van commissarissen zijn voltallig aanwezig bij belanghebbendenoverleg. (V.2.3)</li> <li>5. Het bestuur maakt een verslag van het belanghebbendenoverleg en plaatst dit binnen drie maanden op de website. (V.2.4)</li> <li>6. Het visitatierapport wordt besproken in het belanghebbendenoverleg op basis van het standpunt van bestuur en de raad van commissarissen. (V.3.3)</li> <li>7. Er wordt invulling gegeven aan het overleg tussen verhuurders en huurder, zoals vastgelegd in de Overlegwet</li> </ol>	<p>Dit wordt beoordeeld op twee punten:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wordt voldaan aan de vereisten die de Governancecode stelt aan belanghebbendenmanagement?</li> <li>2. Vindt er huurdersoverleg plaats conform de Overlegwet en worden bewoners betrokken bij beleid en beheer?</li> </ol>

## Bijlage 2: Bronnenlijst

Blok	Documenten
Algemeen beeld	Publicatie CFV: Corporatie in Perspectief (2010) - op site CFV
A. Missie, visie, leiderschap doelstellingen	Ondernemingsplannen Jaarverslagen 2007, 2008, 2009, 2010 Volkshuisvestingsverslagen 2006, 2007, 2008, (2009) Toezichtsrol - statuten, mandateringsregeling, inzicht in discussies met RvT (notulen vergaderingen) Beleidsnotities over specifieke onderwerpen
B. Maatschappelijke opgaven	Woonvisie Prestatieafspraken Convenanten, contracten Eigen documenten waarin doelstellingen verwoord zijn (ook op deelterreinen zoals zorg, maatschappelijke opvang, milieu etc.) Documenten over maatschappelijk rendement of dividend Eigen woningmarktonderzoeken Strategisch voorraadbeleid
C. Maatschappelijke omgeving	Huurders, leden, gemeenten, andere stakeholders (corporaties, marktpartijen, zorgpartners, maatschappelijke partners) Stakeholderregister Structurering/formalisering van contacten Verslagen, onderzoeken (KWH) Prestatieafspraken, convenanten e.d.
D. Vermogen en efficiëntie	Jaarrekeningen 2007, 2008, 2009, 2010 Meerjarenbegrotingen/Financiële meerjarenramingen Verslagen/brieven accountant Managementletters Brieven CFV Eigen stukken betreffende financiële sturing en efficiency
E. Prestaties	Documentatie over monitoring van prestaties, tegen de achtergrond van eigen doelen en ambities + prestatiecontracten Brieven minister VROM inzake prestaties en toezicht

### Bijlage 3: Lijst geïnterviewde personen

De visitatiecommissie heeft intern bij WoonCompas gesproken met:

Naam	Functie
Dhr. Van Schijndel	Directeur-bestuurder
Dhr. Korthorst	Directeur Bedrijfsvoering
Dhr. Schopman	Manager Projectontwikkeling
Dhr. Val	Voorzitter Raad van Commissarissen
Dhr. De Winter	Vice-voorzitter Raad van Commissarissen

De visitatiecommissie heeft de volgende belanghebbenden geconsulteerd in het kader van de maatschappelijke visitatie.

Naam	Organisatie
Mevr. Ellenkamp	Directeur Pameijer
Dhr. Thepass	Voorzitter Raad van Bestuur Laurens
PM	Deelgemeente Overschie
Mevr. De Graaf	Vertegenwoordiging bewoners
Dhr. Daalhuizen	Vertegenwoordiging bewoners



## Bijlage 4: Gedetailleerde weergave presteren naar ambitie

<b>Huisvesten van de primaire doelgroep</b>		
<b>Prestatie</b>	<b>Ambitie</b>	<b>Beoordeling</b>
<p>Woningtoewijzing regulier bezit: Ingevolge het BBSH geeft WoonCompas bij het toewijzen van goedkope woningen de voorrang aan woningzoekenden die daarvoor gezien het inkomen voor in aanmerking komen. Daarnaast wordt gelet op aspecten als hh samenstelling en medische urgentie</p> <p>Woningtoewijzing bijzondere doelgroepen: WoonCompas verhuurt deze panden aan partners met een ideële instelling en huisveste zo indirect mensen met psychosociale problemen, verslaafden, gehandicapten en daklozen etc</p>	<p>Kerndoelstelling: huisvesten van bijzondere doelgroepen en met name ouderen in een veilige en sociale omgeving.</p>	7
<p>In de jaren 2007-2009 is het bewonershandboek ontwikkeld. In 2010 is het bewonershandboek vastgesteld inclusief een onderhouds ABC</p>	<p>2007: opstellen en uitwerken bewonershandboek inclusief onderhouds-ABC</p>	7
<p>Jaarlijks worden per 1 juli de huurprijzen bij nieuwe verhuringen opnieuw vastgesteld o.b.v. marktontwikkelingen.</p>	<p>Uitvoeren jaarlijkse markttoets t.b.v. het formuleren van huurbeleid.</p>	7
<p>In 2010 is besluitvorming genomen over uitbreiden van het dienstenpakket.</p>	<p>2010: Het uitbreiden van diensten (administratieve ondersteuning, verhuisservices en dergelijke)</p>	7
<p>In 2010 is gestart met het bedanken van goede huurders.</p>	<p>Waarderen van nieuwe en 'model'huurders.</p>	7
<b>Kwaliteit van woningen en woningbeheer</b>		
<b>Prestatie</b>	<b>Ambitie</b>	<b>Beoordeling</b>
<p>In 2007 vindt de klachtenregistratie gestructureerd plaats.</p>	<p>2007: opzetten centrale klachtenregistratie met klachtvolgsysteem en klachtenmonitor -minimaal 90% van de klachten worden binnen 6 weken na eerste melding opgelost</p>	7
<p>In 2009 is een tevredenheidsonderzoek onder huurders uitgevoerd.</p>	<p>In 2009 uitvoeren van tevredenheidsonderzoek onder huurders</p>	7
<p>Het resultaat eind 2010 is een verbeterde klanttevredenheid en het meten en rapporteren over de tevredenheid van instellingen die huurder zijn.</p>	<p>In 2010 werken aan verbeterpunten vanuit het klanttevredenheidsonderzoek.</p>	7
<p>In 2010 is met Maasdelta een samenwerking vastgesteld voor de 3 panden.</p>	<p>2010: Sluiten van een contract met Maasdelta voor het in beheer nemen van het KSA-pand, de Koninginnentoren en het House-of-Hope pand.</p>	7
<b>Meest belangrijke investeringen per complex</b>		
<p>In 2008 is met het Zadkine een samenwerking aangegaan voor exploitatie van de centrale ruimte en restaurantvoorzieningen.</p>	<p>Nesselande; - 2007 uitbreiden service (activiteitencommissie, maaltijdverstrekking en in-</p>	7

In 2008 is het entreplein opnieuw ingericht en fungeert als ontmoetingsplek. 2009: het exploiteren van de centrale ruimten is een succes qua bezetting In 2010 heeft WoonCompas haar kantoor verlaten en is het kantoor aangepast tot klaslokalen.	dien voldoende budget daktuin en pleinontwerp) - 2008 realiseren en uitvoeren pleinontwerp - 2009 aantrekkelijk houden centrale ruimten - 2010 WoonCompas verlaat haar kantoor t.b.v. faciliteren onderwijsfunctie	
In 2007/2008 is een inhaalslag gemaakt m.b.t. onderhoud in Helga. Ook is de recreatiezaal opnieuw ingericht. In 2008 een proefwoning gerealiseerd en geëvalueerd. In 2009 is de binnentuin gerenoveerd. In 2009 zijn cliënten van Pameijer gehuisvest. In 2008, 2009 en 2010 is aandacht besteed aan het terugbrengen van de leegstand. Er is een woonconsulent met goed resultaat.	Helga -2007 ontwerpen proefwoning en uitbreiden paramedische voorzieningen en aanpassen recreatiezaal -2008 start aanpassen recreatiezaal, tonen proefwoning, planvorming huisvesten Pameijer -2009 renovatie binnentuin - 2008/2009 acties t.b.v. terugbrengen leegstand - 2010 start buurtgericht werken samen met Laurens en Thuiszorg Rotterdam	7
Voorgenomen activiteiten conform planning. In 2010 is het eerstelijnscentrum in de Aarhof opgeleverd. In 2009 zijn de gangen en entrees opgeknapt. Daarnaast is de dakbedekking vervangen is er schilderwerk uitgevoerd.	Aarhof servicewoningen -2007 evalueren proefwoningen en opstarten renovatie -2008start renovatie, verhuizen bewoners t.b.v. realisatie eerstelijnscentrum -2009 start bouw eerstelijnscentrum, opening in 2010 -2009 verbouwing gangen/entrees - 2010 opening eerstelijnscentrum, start buurtgericht werken	7
WoonCompas heeft moeten wachten op uitsluitel over financieringsmogelijkheden van de historische tekorten. Uiteindelijk is er een goed resultaat gehaald met een verhoging van de compensatie van 1 miljoen naar 4,2 miljoen. In 2010 is gewerkt aan een toekomstvisie in samenwerking met Laurens	Aarhof zorgwoningen -2007 def. Ontwerp herontwikkeling tot verpleeghuis afronden -2008 uitsluitel financieringsmogelijkheden en afhankelijk daarvan oude plan doorzetten of nieuw plan ontwikkelen -2009 idem -2010 planvorming i.s.m. Laurens	7
Met Stichting Ontmoeting heeft WoonCompas in 2007 de panden aan de Willem Ruyslaan en Watergeusstraat gerenoveerd en zijn ze in exploitatie genomen.	Willem Ruyslaan en Watergeusstraat -2007 in exploitatie nemen	7
In 2010 zijn alle ruimten van het eerstelijnscentrum in Bleiswijk verhuurd.	Bleiswijk: -2010 laatste ruimte eerstelijnscentrum verhuren	7
<b>Huisvesten van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen/(Des)investeren in vastgoed</b>		
<b>Prestatie</b>	<b>Ambitie</b>	<b>Beoordeling</b>
WoonCompas heeft in de periode 2006-2010	In de periode 2006-2010 circa €	7

voldaan aan de ambitie om € 7,5 miljoen,- te investeren in bijzondere doelgroepen.	7,5 miljoen investeren in bijzondere doelgroepen	
In 2010 dient het contact met Suriname aangehaald te worden en moet duidelijkheid verkregen worden over de doorgang van de investeringen.	Ondersteuning project senioren in Paramaribo. Uitgegaan wordt van een investering van €30.000,- tot 2010.	-
<b>Kleinschalige initiatieven ten aanzien van bijzondere doelgroepen</b>		
In 2007 is de zorgboerderij in Hekelingen verworven en in 2008 is de renovatie afgerond en is de zorgboerderij opgeleverd voor een bijzondere doelgroep.	2007: -verbouw en exploitatie zorgboerderij Hekelingen -mogelijke verwerving zorgboerderij (onzeker en niet in begroting opgenomen)	7
De bouw van de Maranathalocatie voor mensen met een verstandelijke beperking is in 2010 conform planning gestart. In 2011 is het project opgeleverd. Er is veel lof voor de wijze waarop project is uitgevoerd	Maranathekerk: -2008 ontwerptraject herontwikkeling -2009 verdere voorbereiding herontwikkeling -2010 start bouw	8
In 2007 is een studie verricht naar de herontwikkeling en gedeeltelijke renovatie. Er is een schetsontwerp gemaakt. In de periode tussen planvorming en start herontwikkeling is gezocht naar tijdelijke huisvesting van Victory Outreach. Wegens veel weerstand heeft e.e.a. geen doorgang kunnen vinden. WoonCompas is gecompenseerd door de gemeente. Voor 2011 zullen vrouwelijke ondernemers actief zijn in het pand als startende onderneming. Dit heeft een positieve uitstraling op de wijk. WoonCompas tracht met Laurens een plan uit te werken om een mix van seniorenzorg, AWBZ en particulier, aan te gaan bieden in een nieuw en gerenoveerd deel.	Hof van Rhon: - 2007 opstellen concrete plannen (PvE en schetsontwerp) - 2008 ontwerptraject herontwikkeling Rhon -2009 besluitvorming rondom herontwikkeling afwachten - Eind 2010 schetsontwerp voor de herontwikkeling van locatie Rhon gereed.	6,5  Project is verraagd. WoonCompas heeft naar mening van de visitatiecommissie zich sterk ingezet om het project vlot te trekken.
Het CvD wenste een jongerenhuis te maken van locatie Mathenesserlaan. A.g.v. financiële problemen heeft het CvD afgezien van de ontwikkeling. WoonCompas en Maasdelta waren rond. Inmiddels lopen er gesprekken voor een andere ontwikkeling.	Verkoop en ontwikkeling van Mathenesserlaan 433, waarbij het beheer in handen blijft van WoonCompas	7
De prioritering voor de ontwikkeling van een jongerenhuis voor Pameijer is i.v.m. problemen rondom de financiering van de doelgroep laag gesteld.	In 2010 afronden haalbaarheids-onderzoek voor de realisatie van een jongerenhuis voor Pameijer	7
<b>Grottere initiatieven ten aanzien van bijzondere doelgroepen</b>		
WoonCompas heeft hard gewerkt om niet 1 maar meerdere initiatieven van de grond te krijgen. Zo is het project Huisvesting Surinaamse Ouderen Delfshaven gerealiseerd. Daarnaast	Doelstelling voor periode 2006-2010 is uitwerken van 1 van de grote projecten die onderstaand ook apart worden belicht.	9

zal het project Katendrecht (Brede School plus ouderenhuisvesting) waarschijnlijk doorgang gaan vinden. Het gaat om een voor WoonCompas grote investering.	-Brede School Lage land -MFA Rhooon -Voorzieningencentrum Wilderszijde -Huisvesting Surinaamse Ouderen Delfshaven -Oudere Allochtonen Katendrecht -Herontw. Kerklocatie Capelle	
Ontwikkeling Brede School het Lage land: Eind 2010 zijn er twee informatieavonden met bewoners geweest. Er zijn financieringsproblemen bij de scholen. Doorgang project is onzeker.	Ontwikkelen brede School Lage Land:	6,5
MFA De Passie Katendrecht: Habion heeft zich teruggetrokken. De verwachting is dat het project doorgang vindt. WoonCompas zal het zelf realiseren. Wel wordt gezocht naar een partner.	MFA De Passie Katendrecht: -2009 ontwerptraject starten - 2010 afspraken vastleggen met Habion, waarbij WoonCompas betrokken is bij ontwikkeling en beheer	7
Realisatie seniorenwoningen te Delfshaven: In 2010 zijn de woningen opgeleverd. Voor eind 2010 waren alle woningen in optie genomen. Van het totaal is 2/3 <sup>de</sup> reeds verhuurd.	Seniorenwoningen Delfshaven: -2009 start bouw -In 2010 het project binnen de lastige omstandigheden doorontwikkelen en trachten 80% verhuurd te krijgen	7
WoonZorgComplex De Tuinen is eind 2008, begin 2009 conform planning opgeleverd.	WoonZorgComplex De Tuinen -2 <sup>de</sup> kwartaal 2007 start bouw - 2008 oplevering De Tuinen	7
<b>Kwaliteit van wijken en buurten</b>		
<b>Prestatie</b>	<b>Ambitie</b>	<b>Beoordeling</b>
De leefbaarheidsgelden worden jaarlijks breed ingezet voor de complexen en prestaties zijn reeds genoemd onder kwaliteit van woningen en woningbeheer. Prestaties zijn o.a.: -leefbaar houden complexen en omgeving van complexen -realiseren van voorzieningen en activiteiten in complexen -in 2010 opstarten buurtgericht werken	Ten aanzien van leefbaarheid investeert WoonCompas in collectieve voorzieningen en stimuleert zorg- en welzijnsfuncties in alle complexen.	7

## Bijlage 5. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring

### Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van WoonCompas in 2011 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen advies- en/of interim opdrachten of werkzaamheden uitgevoerd voor de corporatie op beleidsterreinen die de visitatie raken. In de komende twee jaar zal Ecorys geen advies- en/of interim opdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij WoonCompas op beleidsterreinen die de visitatie raken.

Rotterdam, december 2011



Wouter Vos  
Partner

## Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

*WoonCompas*

*Visitatieperiode juli-december 2011*

verklaren hierbij dat a) de maatschappelijke visitatie van bovengenoemde corporatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden, b) geen relaties, privé noch zakelijk, te onderhouden die de onafhankelijkheid ten positieve dan wel ten negatieve kunnen beïnvloeden en c) in de vier jaar voorafgaand aan de visitatie geen advies- en/of interim-opdrachten te hebben uitgevoerd op beleidsterreinen die de visitatie raken en deze in de komende twee jaar ook niet te zullen uitvoeren bij deze corporatie.

*Naam en handtekening:*

Wouter Vos



*Naam en handtekening:*

Marleen Roekx



*Plaats:*

Rotterdam

*Datum:*

pm

## Voorzitter / secretaris

### Naam, titel, voorletters:

Vos, drs., W.

### Geboorteplaats en –datum:

Boskoop, 11 juli 1979

### Woonplaats:

Gouda

### Huidige functie:

Manager Ecorys Vastgoed

### Onderwijs:

1997 – 2003: Sociale en institutionele economie, Universiteit Utrecht

1991 – 1997: VWO, Coenecoop College Waddinxveen

### Loopbaan:

2009 – heden: Ecorys Vastgoed, Manager

2003 – 2009: Ecorys, diverse functies

### Profielchets:

Wouter Vos is als manager bij de divisie Vastgoed betrokken bij de activiteiten, die ontplooid worden op het gebied van de vastgoedmarkt. Wouter Vos houdt zich onder meer bezig met gebiedsontwikkeling, project- / procesmanagement, begeleiding van herstructurering van bedrijventerreinen, stedelijke vernieuwingsprojecten, procesanalyses, maatschappelijke kosten-batenanalyses en beleidsvisies. Binnen de maatschappelijke visitaties vervult Wouter Vos de rol van voorzitter dan wel projectleider, waarbij zijn kennis van de vastgoedmarkt en procesmanagement een goede basis vormen voor het beoordelen van de maatschappelijke prestaties van woningcorporaties.

## Functie algemeen commissielid

### Naam, titel, voorletters:

Roekx, MSc., M.

### Geboorteplaats en –datum:

Maassluis, 24 januari 1981

### Woonplaats:

Mijnsheerenland

### Huidige functie:

Junior Consultant

### Onderwijs:

2004 – 2007: Master Regionale Geografie, Universiteit Utrecht

2004 – 2007: Bachelor Sociale Geografie en Planologie, Universiteit Utrecht

2002 – 2003: Sociaal Pedagogisch Medewerker (3), ROC Zadkine Rotterdam

1999 – 2000: VWO ROC-Zadkine, Capelle a/d IJssel

1994 – 1999: Rudolf Steiner College, Rotterdam

### Loopbaan:

2008 – heden: Ecorys Vastgoed, Junior consultant

2001 – 2004: Pedagogisch medewerker St. Kinderopvang Mundo

### Profielchets:

Marleen is binnen Ecorys vanuit de afdeling vastgoed betrokken bij het uitvoeren van maatschappelijke visitaties. Andere werkzaamheden zijn onder andere het uitvoeren van woningmarktonderzoeken. Naast kennis van de woningmarkt heeft Marleen zich met de Master Regionale Geografie gericht op het fenomeen krimp. Een thema dat in Nederland steeds meer aandacht krijgt. Ook binnen de maatschappelijke visitaties komt dit thema terug. Marleen heeft verschillende visitaties mede uitgevoerd, zowel bij grote als kleine corporaties, in de stad en op het platteland in verschillende delen van Nederland.







Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)

**W** [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)

***Sound analysis, inspiring ideas***