



## **Visitatierapport**

### **De Woonmensen**

**2010 - 2013**



*Utrecht, 18 maart 2015*

#### **Colofon**

Raeflex  
Catharijnesingel 56  
3511 GE Utrecht  
E: [w.dewater@raeflex.nl](mailto:w.dewater@raeflex.nl)  
W: [www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl)

#### **Visitatiecommissie**

De heer H.D. Albeda (voorzitter)  
De heer ing. C. Hobo  
De heer drs. M.M.L. van Dorst (secretaris)  
De heer dr. ir. A. J. van Overmeeren (secretaris)



## Voorwoord

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

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

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

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

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

Wilma de Water  
directeur



# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>Inhoud</b>	<b>5</b>
<b>Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort</b>	<b>9</b>
<b>A Recensie</b>	<b>9</b>
<b>B Scorekaart</b>	<b>13</b>
<b>C Samenvatting</b>	<b>15</b>
<b>D Reactie De Woonmensen</b>	<b>21</b>
<b>Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief</b>	<b>25</b>
<b>1 Visitatie bij De Woonmensen</b>	<b>25</b>
1.1 Schets De Woonmensen	25
1.2 Werkgebied De Woonmensen	26
<b>2 Presteren naar Opgaven en Ambities</b>	<b>27</b>
2.1 Beschrijving van de opgaven	27
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven	31
2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven	31
2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven	34
2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven	35
2.6 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven	35
2.7 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities	35
<b>3 Presteren volgens Belanghebbenden</b>	<b>37</b>
3.1 De belanghebbenden van De Woonmensen	37
3.2 Beoordeling belanghebbenden	38
3.3 Verbeterpunten belanghebbenden	39
3.4 Conclusies en motivatie	40
<b>4 Presteren naar Vermogen</b>	<b>45</b>
4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen	45
4.2 Conclusies en motivatie	45
<b>5 Governance</b>	<b>49</b>
5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	49
5.2 Conclusies en motivatie	50
<b>Deel 3 Bijlagen bij het rapport</b>	<b>57</b>
<b>Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen</b>	<b>57</b>
<b>Bijlage 2 Curricula vitae</b>	<b>63</b>
<b>Bijlage 3 Bronnenlijst</b>	<b>71</b>
<b>Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen</b>	<b>79</b>
<b>Bijlage 5 Prestatietabel</b>	<b>81</b>
<b>Bijlage 6 Overzicht samenwerkingsovereenkomsten</b>	<b>89</b>
<b>Bijlage 7 Meetschaal</b>	<b>91</b>
<b>Bijlage 8 Checklist Governancecode</b>	<b>93</b>
<b>Bijlage 9 Position paper</b>	<b>109</b>





## Deel 1

# Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort









## Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort

### A Recensie

#### Terugblik op visitatie 2006-2009

Bij de vorige visitatie presteerde De Woonmensen op twee perspectieven (Presteren volgens Belanghebbenden en Governance) goed en op de drie andere perspectieven ruim voldoende (Presteren naar Ambities, naar Opgaven en naar Vermogen). De visitatiecommissie noemde de corporatie 'ambitieuw', met 'een breed blikveld'. De Woonmensen maakte haar prestaties op het gebied van leefbaarheid en bijzondere doelgroepen ruim voldoende waar. Op het gebied van nieuwbouwproductie en herstructurering constateerde de vorige visitatiecommissie dat er soms sprake was van 'planningsoptimisme' en het achterblijven van de prestaties bij de ambities. Sinds 2009 bracht De Woonmensen jaarlijks de publicatie 'Onze Beloftes' uit. In deze publicatie maakte de corporatie duidelijk welke concrete prestaties ze het komende jaar wilde behalen en in hoeverre ze prestaties van het jaar daarvoor had bereikt. Hiermee toonde De Woonmensen volgens de visitatiecommissie dat ze haar ambities en prestaties transparant wilde maken. De commissie kenschetste De Woonmensen als een financieel gezonde corporatie met oog voor efficiency en met bedrijfslasten die iets lager waren dan die van de referentiegroep. Zij oordeelde daarnaast dat er verbetermogelijkheden waren op het gebied van het risicomanagement, het formuleren van duidelijke toetsingskaders en het monitoren van onder meer de strategische doelstellingen en de eigen bijdrage aan de opgaven in het werkgebied.

De huidige visitatiecommissie constateert dat De Woonmensen in 2010 in de financiële problemen is gekomen als gevolg van omvangrijke investeringen met te grote risico's. In 2010 en 2011 werden forse verliezen geleden. Vanaf 14 september 2011 tot 1 mei 2014 is de corporatie bestuurd door twee achtereenvolgende interim-directeur-bestuurders. Per 13 februari 2013 is de personele unie tussen de zorg- en woningcorporatietak van De Woonmensen ongedaan gemaakt. In 2013 is gesproken over een fusie met collega-corporatie Ons Huis, maar dat fusievoornemen heeft niet geleid tot een fusie. In het kader van de financiële problemen heeft De Woonmensen een reorganisatie doorgevoerd en zijn het vastgoedbeleid en de risicobeheersing stevig aangepast. In 2013 zijn nagenoeg alle vastgoedprojecten stilgezet. Sinds 1 mei 2014 heeft de corporatie weer een vaste directeur-bestuurder. De raad van commissarissen heeft een belangrijke rol gespeeld bij het op gang brengen van het veranderingstraject.

#### Resultaten visitatie 2010-2013

##### **Een volkshuisvester met oog voor de participatiemaatschappij**

De commissie karakteriseert De Woonmensen als een echte volkshuisvester met een goed oog voor de vraagstukken rond de sociale participatie van mensen. Belangrijkste kenmerk hiervan vormen de zeven buurthuis kamers (+Punten genaamd) die de corporatie heeft gerealiseerd. In de position paper die De Woonmensen ter voorbereiding op deze visitatie heeft gemaakt, geeft ze aan: 'wij creëren het dorp in de stad'. Een dorp waar mensen elkaar kennen, elkaar helpen, met elkaar wonen, waar mensen samenleven. Een dorp waar men graag en plezierig woont en leeft.' De +Punten worden al op de eerste bladzijde genoemd om te illustreren hoe de corporatie haar visie in praktijk brengt.

De position paper schetst verder een goed en herkenbaar beeld van de moeilijke periode die de corporatie heeft doorgemaakt. De commissie meent dat de position paper een goed beeld geeft hoe de corporatie daarbij aandacht behouden heeft voor het idee om het 'dorp in de stad' te creëren. De corporatie geeft eerlijk aan dat na een periode van wat meer interne gerichtheid het nu tijd is om de vleugels weer uit te slaan. Dat past ook bij een van de cultuurwaarden van De Woonmensen om successen en mislukkingen te delen. De commissie heeft kunnen constateren dat de vleugels inderdaad uitgeslagen worden en de buitenwereld niet vergeten wordt.

### **Betrouwbare partner voor de zorg**

De Woonmensen was van 2004 tot 2012 verbonden met een zorginstelling. De organisaties deelden de directeur-bestuurder en de raad van commissarissen. Zorghuisvesting zit daarom in het DNA van De Woonmensen. Dat blijkt onder meer uit projecten als Het Kristal en De Groene Hoven, die speciaal ontwikkeld zijn voor mensen met een zorgbehoefte. De Woonmensen realiseert meer plekken voor bijzondere doelgroepen dan van haar mag worden verwacht op grond van haar aandeel in de totale sociale huurwoningvoorraad in Apeldoorn.

### **Open en toegankelijk, maar wel erg intern gericht**

De belanghebbenden vinden De Woonmensen een klantgerichte en toegankelijke corporatie. Deze houding ervaren zij vooral op werk- en projectniveau. Op het moment dat het over meer strategische beleidzaken gaat, treffen de belanghebbenden die houding veel minder aan. Voor een belangrijk deel komt dit doordat De Woonmensen op veel terreinen nauw samenwerkt met de collega-corporaties in Apeldoorn, in het kader van de VSW (Verenigde Samenwerkende Woningcorporaties). Maar ook op dat niveau vinden de belanghebbenden dat er weinig sprake is van een uitgestoken hand en ruimte voor wederzijdse beleidsbeïnvloeding. De afgelopen jaren heeft De Woonmensen vanwege de financiële en organisatorische ontwikkelingen een nogal intern gerichte blik gehad. De belanghebbenden hebben daar begrip voor, maar zouden graag zien dat de blik nu weer naar buiten wordt gericht. Bijvoorbeeld de wijze waarop de corporatie inspeelt op landelijke ontwikkelingen op het terrein van de scheiding van wonen en zorg.

### **Governance zwaar op de proef gesteld**

De governance van De Woonmensen is door de grote financiële problemen vanaf 2010 zwaar op de proef gesteld. In 2010 en 2011 werden forse verliezen geleden. Enkele nieuwe leden van de toenmalige raad van commissarissen hebben met steun van het managementteam stevig ingegrepen. De raad is volledig vernieuwd, deels door het normale verloop en deels door het ingrijpen van de nieuwe leden. De eerder genoemde ontwikkelingen (aanstellen van interim bestuurders, opzeggen personele unie, fusie onderzoek, stopzetten projecten) zijn door actief ingrijpen van de raad tot stand gekomen.

### **Financieel in zwaar weer gekomen**

De financiële continuïteit van de corporatie is sterk onder druk komen te staan als gevolg van forse investeringen in (omvangrijke) nieuwbouwprojecten, met – zo bleek – te grote risico's. De projecten gingen, mede door negatieve marktontwikkelingen, de spankracht van de corporatie te boven. De commissie constateert dat niet alleen de corporatie, maar ook de gemeente meer wilde dan de markt aankon.

De corporatie heeft waar dat nog mogelijk was stevig ingegrepen. Vele projecten konden worden stopgezet, maar niet allemaal. Het Kristal en De Groene Hoven zijn nog gerealiseerd. Met de wijsheid van achteraf zouden deze projecten waarschijnlijk niet zijn gebouwd. De corporatie werkt ook aan het verlagen van de bedrijfslasten, maar is daar vanwege reorganisatiekosten en dergelijke nog niet in geslaagd. Op vier belangrijke indicatoren waarop de commissie de doelmatigheid van de corporatie toetst, scoort De Woonmensen substantieel slechter dan de referentiegroep uit de CFV-publicatie *Corporatie in Perspectief*. De commissie constateert dat De Woonmensen in financiële zin de goede kant uit gaat, maar er nog niet is.

Verder stelt de commissie vast dat de financiële situatie de corporatie voor een dilemma stelt: De Woonmensen streeft naar een betere betaalbaarheid van haar woningen, maar ziet zich gedwongen om de huren maximaal te verhogen.

### **Sterke punten**

- + De commissie constateert – en het beeld wordt bevestigd door de belanghebbenden – dat De Woonmensen ondanks de moeilijke periode waarin zij terecht is gekomen, is blijven presteren. Op drie van de vijf prestatievelden krijgt ze een 8 en op de andere twee een 7.
- + De belanghebbenden geven aan dat men op werk- en projectniveau altijd bij de corporatie terecht kan. De tevredenheidscijfers van de huurders zijn gedurende de hele visitatieperiode op peil gebleven.
- + De Woonmensen blijft achter haar visie van 'Dorp in de stad' staan en houdt de uitgaven op leefbaarheid en de +Punten overeind.

### **Beleidsagenda voor de toekomst**

De commissie ziet de volgende belangrijke verbeterpunten voor De Woonmensen:

- *Pak door, op weg naar een financieel gezonde corporatie:* De commissie vindt dat De Woonmensen verder door moet gaan met de financiële gezondmaking van de corporatie. Doorpakken is hier het devies. Een corporatie die financieel niet gezond is, is immers ook volkshuisvestelijk machteloos;
- *Stem af met gemeente en VSW-partners:* De commissie begrijpt dat De Woonmensen een dilemma heeft als het gaat om de betaalbaarheid van haar woningen. De corporatie heeft een relatief dure voorraad, en wil deze graag betaalbaarder maken. Tegelijkertijd is zij financieel niet in de gelegenheid om de huren te verlagen. Sterker nog, ze moet de huren maximaal verhogen om uit de financiële problemen te raken. Dit dilemma kan De Woonmensen in haar eentje niet oplossen. Dit vergt afstemming met de gemeente en de VSW-partners;
- *Ontwikkel een helder sturingskader:* Volgens de commissie kan De Woonmensen meer aandacht geven aan de integratie van de aanwezige interne beleidsbouwstenen tot een helder sturingskader voor zowel de directeur-bestuurder als de organisatie als de raad van commissarissen. In dit kader wijst de commissie erop dat de kosten van het onderhoud bij De Woonmensen nog steeds erg fluctueren. Dit duidt erop dat de sturing op het terrein van vastgoedbeheer nog niet helemaal op orde is;
- *Verbind visie en operationele doelen:* De commissie ziet nog onvoldoende verbinding tussen visie en operationele doelen bij De Woonmensen. In de publicatie 'Onze Beloftes' gaf De Woonmensen wel aan welke operationele activiteiten ze wilde ondernemen en in welke mate ze die ook realiseerde.

Hoe deze activiteiten bijdragen aan het realiseren van de missie en de visie, was niet helder. De vertaling van de missie en visie naar strategische en tactische doelen die zijn verbonden aan lokale maatschappelijke opgaven ontbreekt. Goed uitgewerkte en meetbaar gemaakte doelen geven richting en een duidelijk tijdspad waarbinnen de corporatie haar doelen wil bereiken. Ze helpen bij de communicatie van wat de corporatie doet, waarom ze dat doet en in welke mate ze haar doelen bereikt. Nu vertelt De Woonmensen in de verslagen vooral wat ze doet, maar niet wat ze van plan was te bereiken en in welke mate ze haar doelstellingen hiermee dichterbij heeft gebracht;

- *Bespreek uitdagingen met gemeente en zorg- en welzijnspartijen:* De commissie raadt De Woonmensen aan met gemeente en zorg- en welzijnspartijen het gesprek aan te gaan – bij voorkeur in VSW-verband – over de gezamenlijke uitdagingen die er liggen op het terrein van wonen, zorg en welzijn. Met name de zorg- en welzijnspartijen hebben daar sterk behoefte aan. Het gesprek op VSW-niveau is nodig om vervolgens op corporatie- en complexniveau met elkaar tot concrete oplossingen voor problemen te komen;
- *Bespreek met gemeente het portfoliobeleid op VSW-niveau:* De commissie merkte in de gesprekken met de gemeente een sterke behoefte op om het portfoliobeleid op VSW-niveau te bespreken. De gemeente beziet de sociale woningvoorraad als een geheel: van welke corporatie de woningen zijn, maakt haar in wezen niet veel uit. Nu maakt elke corporatie haar eigen portfoliobeleid, wordt dit naast het portfoliobeleid van de collega-corporaties gelegd en wordt er een gezamenlijke opgave geformuleerd. Ga verder met de integratie van deze plannen. Bij een op elkaar afgestemd portfoliobeleid kunnen keuzes gemaakt worden waardoor De Woonmensen meer uit kan gaan van de kansen en mogelijkheden van de eigen woningvoorraad;
- *Zoek mogelijkheden om goedkoper te bouwen:* Ten slotte geeft de commissie De Woonmensen in overweging zich in VSW-verband en samen met de gemeente te oriënteren op de mogelijkheden om goedkoper (en kleiner) te bouwen. Hierdoor kan voor Apeldoorn een bijdrage geleverd worden aan betaalbaar wonen voor de doelgroep van beleid.

## B Scorekaart

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

\*) Alleen in hele getallen





## C Samenvatting

### Visitatie De Woonmensen

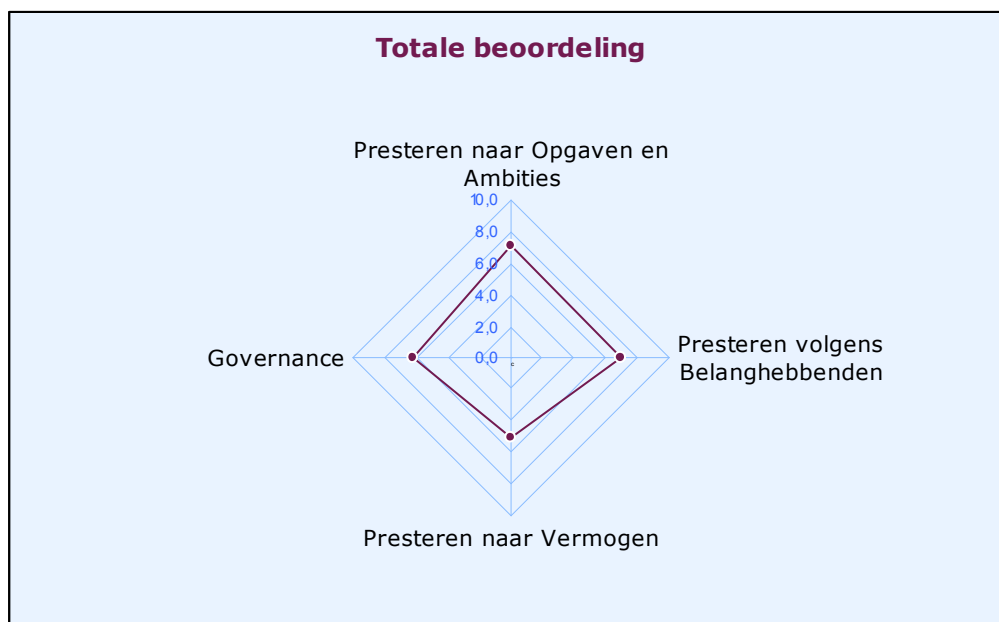
Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen november 2014 en maart 2015.

### Korte schets De Woonmensen

Woningcorporatie De Woonmensen (hierna: De Woonmensen) is – onder een andere naam - opgericht in 1952. Woningcorporatie St. Joseph Apeldoorn (SJA) en Katholieke Woon- en Zorgcentra Apeldoorn (KWZA) zijn per 1 januari 2004 onder de naam 'De Woonmensen' gaan samenwerken in een personele unie. In 2012 is besloten om beide organisaties weer te ontvlechten. De Woonmensen beheert ruim 5.200 woningen en werkt in de gemeente Apeldoorn. Deze gemeente telt ruim 157.000 inwoners, waarvan er ruim 139.000 in de stad Apeldoorn wonen. In dit werkgebied zijn ook Ons Huis, De Goede Woning en Mooiland actief. Zij beheren respectievelijk 5.300 (in Apeldoorn en Zutphen), 8.200 (in Apeldoorn) en 750 woningen (in Apeldoorn). Bij De Woonmensen werken 63 medewerkers; in totaal 49,6 fte. De leiding van de corporatie berust bij een directeur-bestuurder. Het interne toezicht bestaat uit vier leden, van wie één lid namens de huurders in de raad van commissarissen zitting heeft.

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

### Beoordelingen De Woonmensen



Totale beoordeling	
Perspectief	Cijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	7,1
Presteren volgens Belanghebbenden	6,9
Presteren naar Vermogen	5,0
Governance	6,2

De commissie komt tot de conclusie dat De Woonmensen op drie van de vier perspectieven ruim voldoende presteert. Alleen het perspectief 'Presteren naar Vermogen' beoordeelt de commissie als onvoldoende. Hierbij tekent de commissie aan dat De Woonmensen op dit terrein heeft ingegrepen en inmiddels weer 'in control' is.

### Presteren naar Opgaven en Ambities

7,1

De commissie waardeert Presteren naar Opgaven en Ambities met een 7,1.

De Woonmensen presteert goed voor wat betreft huisvesting van bijzondere doelgroepen en kwaliteit van wijken en buurten. Voor de prestatievelden 'huisvesting van de primaire doelgroep', 'kwaliteit van woningen en woningbeheer' en '(des)investeringen in vastgoed' presteert de corporatie ruim voldoende. Het aandeel van De Woonmensen in de huisvesting van bijzondere doelgroepen is groter dan op grond van haar aandeel in het totaal aantal sociale huurwoningen in Apeldoorn verwacht mag worden. De commissie vindt dit een goede prestatie. Het gaat om reguliere woningen, opstapwoningen, omklapwoningen en andere woonvormen.

In de visitatieperiode heeft De Woonmensen een aantal in het oog springende complexen opgeleverd, speciaal voor mensen met een zorgbehoefte. Het gaat om projecten als Orden, Het Kristal en De Groene Hoven. Een van de meest aansprekende initiatieven op het terrein van een gebiedsgerichte aanpak van leefbaarheid, vormen de zeven +Punten in verschillende van de veertien focusbuurten die De Woonmensen en haar samenwerkingspartners in heel Apeldoorn hebben benoemd. De +Punten zijn buurthuis kamers die worden gedragen door buurtbewoners.

De corporatie is blijven investeren in onderhoud en woningverbetering. De CO<sup>2</sup>-emissie (in kg per woning) is gedaald van 3.001 in 2008 (het basisjaar voor de berekeningen van Aedes) naar 2.521 in 2013. Dat is een daling met bijna 16 procent. De corporatie zit hiermee op 80 procent van de beoogde vermindering van CO<sup>2</sup>-emissie met 20 procent in 2018. Het aandeel woningen met label A tot en met C is tussen 2010 en 2013 met ruim een kwart gestegen van 48,1 naar 60,5 procent.

De tevredenheidscijfers van de huurders zijn gedurende de hele visitatieperiode vrijwel constant rond de 8 gebleven. De commissie vindt dit een knappe prestatie, zeker gezien de lastige periode die de corporatie heeft doorgemaakt op financieel en organisatorisch terrein. De commissie constateert dat de eigen ambities van De Woonmensen in lijn zijn met de opgaven. Met de +Punten en de ambities op het terrein van de huisvesting van bijzondere doelgroepen gaat De Woonmensen boven de opgaven uit. Daar staan te hoge bouwambities en een gebrekkige risicoanalyse als minpunten tegenover. Verder stelt de commissie vast dat de ondernemingsstrategie weinig SMART geformuleerd is.

## Presteren volgens Belanghebbenden

6,9

De belanghebbenden beoordelen De Woonmensen met een 6,9.

De belanghebbenden vinden dat De Woonmensen op vier van de vijf prestatievelden ruim voldoende heeft gepresteerd. Op het prestatieveld 'kwaliteit van wijken en buurten' beoordelen de belanghebbenden de prestaties van De Woonmensen zelfs als goed. De relatie met de corporatie vinden de belanghebbenden ruim voldoende. De invloed die zij ervaren op het beleid van De Woonmensen kan beter. De betaalbaarheid is voor alle belanghebbenden een aandachtspunt. Het bezit van De Woonmensen is relatief duur en wordt door de huurverhogingen alleen nog maar duurder. De meeste belanghebbenden waarderen de toevoeging aan de voorraad van projecten als Het Kristal en De Groene Hoven. De huurders vinden dat De Woonmensen doorstroming van met name senioren onvoldoende stimuleert.

Alle belanghebbenden zijn het erover eens dat de corporatie de afspraken uit convenanten die zijn gesloten over de huisvesting van verschillende bijzondere doelgroepen nakomt. De zorg- en welzijnsinstellingen zijn het minst positief. Zij geven aan dat de corporatie weliswaar voldoet aan de afspraken uit de convenanten, maar vinden ook dat De Woonmensen meer het gesprek aan moet gaan met de zorg- en welzijnsinstellingen over de aanpak van de problemen na de hervormingen op de wonen-zorg-en-welzijnsmarkt. Bovendien vinden zij dat de corporatie de huurdersadministratie en begeleiding van huurders rond huurderszaken op zich zou moeten nemen bij woningen die de instellingen huren bij de corporatie en doorverhuren aan hun eigen klanten.

De gemeente constateert dat er nog weinig overleg is met de corporatie(s) over het strategisch voorraadbeleid (SVB), terwijl dat wel nodig is om de toekomstige vraagstukken aan te pakken. De huidige kwaliteit van de voorraad van De Woonmensen vindt de gemeente goed. De zorg- en welzijnsinstellingen vinden dat de corporatie snel reageert op klachten over de woningen. De belanghebbenden vinden dat De Woonmensen veel heeft gebouwd en realiseren zich dat de productie van de afgelopen jaren zich de komende periode niet meer op het oude niveau zal voortzetten.

Alle belanghebbenden zijn zonder uitzondering zeer positief over de +Punten van De Woonmensen. De belanghebbenden ervaren de communicatie met De Woonmensen in de regel als goed. Op werkniveau heeft de corporatie een 'luisterend oor' en doet ze ook iets met de signalen die ze opvangt. De corporaties in het algemeen en De Woonmensen in het bijzonder zijn de afgelopen jaren erg met zichzelf en eigen problemen bezig geweest. Op zich begrijpelijk, maar het is ten koste gegaan van het gesprek op beleidsmatig niveau met externe belanghebbenden.

## Presteren naar Vermogen

5,0

De commissie waardeert Presteren naar Vermogen met een 5.

De commissie constateert dat De Woonmensen gedurende de visitatieperiode bijna volledig voldeed aan de eisen die CFV en WSW stellen aan de financiële continuïteit.

Tijdens de voorbereiding en bij de start van de bouw van projecten als Het Kristal en De Groene Hoven (in de periode voorafgaand aan deze visitatieperiode) is onvoldoende aan risicoanalyse gedaan. In de visitatieperiode kwamen bij beide hierboven genoemde projecten majeure financiële tegenvallers aan het licht. Beide projecten konden slechts in beperkte mate worden aangepast en zijn toch gerealiseerd.

De Woonmensen scoort op vier indicatoren waarmee de commissie de doelmatigheid beoordeelt (substantieel) lager dan de referentiegroep. De hogere bedrijfslasten is voor een groot deel te verklaren met het inschakelen van interimers en de daarop volgende reorganisatie binnen De Woonmensen in de periode vanaf 2011. In 2012 heeft De Woonmensen rigoureus ingegrepen in de organisatie om de bedrijfslasten te verlagen. Dat heeft er nog niet toe geleid dat de corporatie wat bedrijfslasten betreft op de benchmark van de sector is uitgekomen.

De commissie heeft met betrekking tot haar oordeel over de vermogensinzet de periode gesplitst in twee delen. Het eerste deel loopt van 2010 tot de komst van de interim bestuurder in 2012. Het tweede deel begint daarna. De corporatie kan in de eerste periode de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties onvoldoende verantwoorden en motiveren. Dit leidt tot het cijfer 4. Daar staat tegenover dat de huidige raad van commissarissen na 2010 stevig heeft ingegrepen met als resultaat dat in 2012 een interim bestuurder de boel op orde kon gaan brengen. Dit heeft er toe geleid dat in de tweede helft van de visitatieperiode de vermogensinzet weer getoetst werd. De inzet van vermogen voor maatschappelijke prestaties kan nu wel worden verantwoord en gemotiveerd. Dit leidt tot het cijfer 6. Over de hele periode leidt dit tot het cijfer 5.

## Governance

De commissie waardeert het onderdeel Governance met een 6,2.



6,2

De PDCA-cyclus van De Woonmensen functioneert gemiddeld voldoende. Het onderdeel 'plan' vindt de commissie het zwakst. De corporatie had in 'Dorp in de stad' (ondernemingsstrategie 2010-2015) haar visie vastgelegd op haar eigen positie en toekomstig functioneren. Dit document was weinig SMART geformuleerd en is niet gebaseerd op een analyse van de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen. De vertaling van de ondernemingsvisie naar meer strategische doelstellingen en de samenhang daartussen, vindt de commissie mager. Daar staat tegenover dat de corporatie in de visitatieperiode stevig heeft ingegrepen naar aanleiding van afwijkingen, met name op financieel terrein. De doelen zijn aangepast en een aantal belangrijke projecten is – in enigszins aangepaste vorm – alsnog gerealiseerd. Daarnaast zijn cruciale ingrepen in de organisatie doorgevoerd.

Het interne toezicht functioneerde voldoende. De samenstelling, de rolopvatting en de mate van zelfreflectie van de raad van commissarissen beoordeelt de commissie overwegend als ruim voldoende. De omstandigheden zijn in de loop van de visitatieperiode sterk veranderd. Het toetsingskader is niet altijd op tijd geactualiseerd.

De commissie vindt dat de onderlinge consistentie en samenhang van het toetsingskader beter kan. Bovendien ontbeerde het toetsingskader van de raad tot 2014 een investeringsstatuut, een verbindingenstatuut en een goed risicobeoordelingssysteem.

De corporatie past de Governancecode toe en legt uit waar en waarom zij daarvan afwijkt. De externe legitimatie en openbare verantwoording beoordelen de commissie als ruim voldoende.





## D Reactie De Woonmensen



### Bestuurlijke reactie op het visitatierapport

Aan: : Visitatiecommissie Raeflex

Van : Vincent van Oordt; directeur-bestuurder

Datum : 3 maart 2015

---

Het visitatierapport geeft een oordeel over het functioneren van de Woonmensen/SJA in de periode 2010 tot en met 2013. In 2011 hebben leden van de toenmalige Raad van Commissarissen ingegrepen. Een interim bestuurder werd aangesteld die de Woonmensen weer op de rails moest krijgen. Risicobeheersing, besparing op bedrijfslasten en bedrijfsmatig werken werden opgepakt. Het is dan ook niet verwonderlijk dat bij het onderdeel Presteren naar vermogen de gang van zaken tot en met 2011 tot uitdrukking komt in het rapportcijfer.

Veel belangrijker dan een rapportcijfer voor iets dat al ver achter ons ligt, is de bevestiging in dit rapport dat de Woonmensen de zaken weer onder controle heeft.

De kracht van visitatie ligt wat mij betreft vooral in de aanbevelingen. Op welke vlakken kunnen wij verbeteren? De aanbevelingen van de commissie zelf en van onze stakeholders op basis van de waarnemingen over de periode tot en met 2013 sluiten prima aan bij de koers die de Woonmensen vaart.

Over de interne bedrijfsvoering geeft de commissie de volgende aanbeveling:  
*Pak door, op weg naar een financieel gezonde corporatie; ontwikkel een helder sturingskader en verbind visie en operationele doelen.*

Op deze terreinen zijn flinke stappen gezet. In het nieuwe ondernemingsplan, dat in het voorjaar van 2015 afgerond wordt, is bij uitstek aandacht besteed aan de verbinding tussen het hogere doel en wat we vervolgens concreet jaarlijks ondernemen. De leidende thema's in het ondernemingsplan zijn:

- *Creëer financiële ruimte door verlaging van bedrijfslasten*
- *Werk aan betaalbaarheid van woonlasten voor onze huurders*
- *Werk aan de relatie met klanten in termen van samenspraak en invloed*

De commissie noemt zelf dit punt niet. Voor de Woonmensen is het echt een speerpunt. Huurders geven aan: invloed op beleid is beperkt. Dat moet anders!

Over samenwerking in de stad doet de commissie de volgende suggesties:  
*Stem af met gemeente en VSW-partners; bespreek uitdagingen met gemeente-, zorg- en welzijnspartijen en bespreek als VSW het portfolio-beleid op stedelijk niveau met de gemeente.*

Het is goed om te zien dat in de prestatieafspraken, die de corporaties met de gemeente in het voorjaar van 2015 afsluiten, de gezamenlijke analyse en aanpak centraal staan. Niet alleen tussen gemeente en corporaties, maar juist ook met zorg- en welzijnspartijen.

Kortom: herkenbare en bruikbare aanbevelingen waar wij ons voordeel mee doen!





## Deel 2

# Toelichting op de beoordelingen, per perspectief







## **Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief**

### **1 Visitatie bij De Woonmensen**

In augustus 2014 heeft De Woonmensen te Apeldoorn opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen november 2014 en maart 2015. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 25 en 27 november 2014. Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken zijn de prestatietabel en de position paper van te voren toegestuurd aan de belanghebbenden.

De visitatiecommissie bestond uit de heer H.D. Albeda (voorzitter), de heer ing. C. Hobo, de heer drs. M.M.L. van Dorst en de heer dr. ir. A.J. van Overmeeren (beiden secretaris). In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren was voor woningcorporatie De Woonmensen de belangrijkste reden om een visitatie te laten uitvoeren om te leren wat er beter kan.

Op basis van alle door De Woonmensen verzamelde informatie voerde de visitatiecommissie gesprekken met interne en externe belanghebbenden. De commissie schreef vervolgens een visitatierapport, dat in concept werd opgeleverd aan De Woonmensen, waarna het rapport werd toegelicht en besproken. Na correctie van feitelijke onjuistheden werd het visitatierapport ter beoordeling of de methodiek correct is toegepast en de oordelen transparant tot stand zijn gekomen, voorgelegd aan de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) en vervolgens definitief opgeleverd. De visitatie betreft de periode 2010 tot en met 2013.

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

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

#### **1.1 Schets De Woonmensen**

De Woonmensen is opgericht in 1952. Woningcorporatie St Joseph Apeldoorn (SJA) en Katholieke Woon- en Zorgcentra Apeldoorn (KWZA) zijn per 1 januari 2004 onder de naam 'De Woonmensen' gaan samenwerken in een personele unie. In 2012 is besloten om beide organisaties weer te ontvlechten. Woningcorporatie De Woonmensen beheert ruim 5.200 woningen en werkt in de gemeente Apeldoorn. Deze gemeente telt ruim 157.000 inwoners, waarvan er ruim 139.000 in de stad Apeldoorn wonen.

Belangrijkste belanghebbenden zijn de huurders, de gemeente Apeldoorn, maatschappelijke opvang organisaties als Iriszorg, Leger des Heils en GG-net, organisaties voor zorg aan verstandelijk beperkten als Felua, Passerel en 's Heerenloo, instellingen voor verzorging en verpleging als ZGA, Atlant en SU International Zorg- en Welzijnsorganisaties als de J.P. van de Bent Stichting en Stimenz. In dit werkgebied zijn ook Ons Huis, De Goede Woning en Mooiland actief. Zij beheren respectievelijk 5.000 (in Apeldoorn en Zutphen), 8.200 (in Apeldoorn) en 750 woningen (in Apeldoorn). Bij De Woonmensen werken 63 medewerkers; in totaal 49,6 fte. De leiding van de corporatie berust bij een directeur-bestuurder. Het interne toezicht bestaat uit vier leden, van wie één lid op voordracht van de huurders in de raad van commissarissen zitting heeft.

## **1.2 Werkgebied De Woonmensen**

De Woonmensen is werkzaam in de gemeente Apeldoorn in de provincie Gelderland. Dit werkgebied heeft een groenstedelijk karakter. De woningmarkt in dit gebied heeft de volgende kenmerken.

De totale woningvoorraad in de gemeente Apeldoorn bestaat uit 66.648 woningen voor 68.400 huishoudens. In de gemeente Apeldoorn staan relatief veel koopwoningen. 63 procent van de totale voorraad bestaat uit koopwoningen en dit percentage ligt boven het landelijk gemiddelde (57 procent). Van de huurwoningen is bijna 80 procent (19.000 woningen) in bezit van de woningcorporaties. 70 procent van de voorraad bestaat uit grondgebonden woningen. De voorraad van De Woonmensen bestaat voor 46 procent uit eengezinswoningen. 74 procent van de voorraad is van na 1970.

Het Centraal Fonds deelt deze corporatie in de categorie 5 in, dat wil zeggen: 'gemiddeld profiel'. De referentiegroep waarmee De Woonmensen wordt vergeleken bestaat uit corporaties uit deze categorie. Er zijn 124 corporaties in deze categorie.



## 2 Presteren naar Opgaven en Ambities

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

### 2.1 Beschrijving van de opgaven

#### **Opgaven op landelijk niveau: Energieafspraken**

De Woonmensen hanteert de landelijke afspraken rondom energiebesparing en CO<sup>2</sup>-reductie als opgave. De woningcorporaties, verenigd in Aedes, hebben in het 'Antwoord aan de Samenleving' de ambitie uitgesproken om 20 procent te besparen op het totale gasverbruik in de bestaande sociale huurwoningenvoorraad in de periode 2008-2018. Aedes en de Woonbond beogen met dit convenant in 2020 ten minste een gemiddelde Energie-Index van 1,25 (gemiddeld energielabel B) te bereiken voor de totale huurwoningenvoorraad van de corporaties. Dat komt overeen met een besparing op het energieverbruik van bestaande corporatiewoningen van 33 procent in de periode 2008 tot en met 2020. Deze ambitie betreft het gebouw- en installatiegebonden energiegebruik voor met name ruimteverwarming, warm tapwater en ventilatie.

#### **Opgaven op regionaal niveau: Stedendriehoek**

Op regionaal niveau zijn er afspraken gemaakt over de woonruimteverdeling. Deze zijn vastgelegd in het Convenant inzake regionale woonruimteverdeling tussen de gemeenten Deventer, Zutphen, Voorst en Apeldoorn en de corporaties voor de periode 1 januari 2010 tot 1 januari 2014. Woonkeus Stedendriehoek voert de woonruimteverdeling uit. In het verband van Verenigde Samenwerkende Woningcorporaties (VSW) zijn met Woonkeus afspraken gemaakt over de taakverdeling, financiën, directievoering, secretariaat en marketing.

#### **Opgaven op gemeentelijk niveau: Apeldoorn**

De Woonmensen vormt samen met De Goede Woning, Ons Huis en Sprengenland Wonen de Verenigde Samenwerkende Woningcorporaties (VSW). In dit verband worden er afspraken gemaakt met diverse belanghebbenden. Voor de visitatieperiode 2010 tot en met 2013 zijn geen prestatieafspraken met de gemeente Apeldoorn gemaakt. Er zijn wel afspraken tot 2010 (2003-2010) en vanaf 2014 (2014-2018). Eind 2007 deden de gezamenlijke Apeldoornse corporaties in VSW-verband een 'bod' aan de Apeldoornse samenleving met de naam 'Prachtkansen'. De uitvoering van Prachtkansen liep door tot en met 2010. Overigens bleek nadien al snel dat Prachtkansen uit ging van te hoge ambities die bij uitvoering tot overproductie zouden leiden. Tijdens de visitatieperiode is wel gewerkt aan nieuwe prestatieafspraken, zichtbaar in de concept kaderafspraken Apeldoorn 2010-2015 uit 2010 en in de concept prestatieafspraken Wonen in Apeldoorn 2012-2016. Hierin staan afspraken met betrekking tot doelgroepen, beschikbaarheid, kwaliteit en betaalbaarheid. Deze afspraken zijn echter nooit definitief geworden. Als gevolg van de verhuurdersheffing hebben de corporaties aangegeven wat ze niet meer konden doen.

Met het oog op de nieuwe werkwijze uit de novelle (eerst een woonvisie en –agenda, dan de prestatieafspraken) zijn de afspraken nooit ondertekend. Inhoudelijk vormden ze voor de corporaties in veel opzichten wel de leidraad voor het handelen. Op deelterreinen zijn samenwerkingsovereenkomsten gesloten (zie bijlage 5 voor een overzicht). Deze zijn ook betrokken in het oordeel van de commissie.

In onderstaande tabel zijn de belangrijkste opgaven van de Apeldoornse corporaties c.q. De Woonmensen in Apeldoorn inhoudelijk op een rij gezet.

Thema	Concrete opgaven
Betaalbaarheid/ beschikbaarheid	Corporaties zorgen ervoor dat 90 procent van de vrijgekomen sociale huurwoningen worden toegewezen aan huishoudens met een inkomen tot 34.085 euro (de primaire en secundaire doelgroep).
	Corporaties garanderen een kernvoorraad van 15.350 huizen die van de beoogde kwaliteit is en qua prijs voldoende gedifferentieerd <sup>1</sup> .
	Regionale woonruimteverdeling. Corporaties zorgen in hoofdlijn voor: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Invoering en instandhouding gezamenlijk, centraal register van woningzoekenden met decentrale informatie- en inschrijfpunten.</li> <li>• Verdelen van alle huurwoningen tot 664,66 euro (prijspeil 2012)</li> <li>• Bekendmaking van vrijkomende huurwoningen via gezamenlijke website en regionale woningkrant</li> <li>• Instelling en instandhouding van lokale frontoffices en regionale backoffice</li> <li>• Instelling en instandhouding van urgentiecommissie</li> <li>• Instelling en instandhouding van onafhankelijke klachtencommissie</li> </ul>
	Tevens richten de corporaties zich in beperkte mate op de beschikbaarheid van woningen voor huishoudens met een inkomen van 34.085 euro tot 43.000 euro, door o.a. het aanbieden van duurdere huurwoningen (vrije sector).
	Gezamenlijk werken gemeente en corporaties aan een beter zicht op de behoeften van de actief woningzoekenden op de huurmarkt. Hiervoor ontwikkelen zij een monitor van de Apeldoornse huurmarkt.
	Effecten van in 2011 aangepaste regionale woonruimteverdelingsysteem op de slagingskans van woningzoekenden die geen of slechts een beperkte inschrijvingstijd hebben, waaronder jongeren.
	Plan van aanpak maken om in Apeldoorn doorstroming te bevorderen. Onderdelen zijn aanpak om doorstroming van senioren vanuit eengezinswoningen te bevorderen en het tegengaan van scheefwonen.
	Slagingspercentage van regulier woningzoekenden stijgt bij voorkeur, maar blijft minimaal gelijk aan 15 procent (slagingspercentage van 2010).
	Corporaties gaan uit van een integrale woonlastenbenadering, waarbij niet alleen wordt gekeken naar de hoogte van de huur, maar bijvoorbeeld ook naar energiekosten.
	Corporaties investeren in energetische maatregelen waardoor het energieverbruik (en daarmee de woonlasten) zo veel mogelijk beperkt wordt
	Preventie woonbegeleiding: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Woningcorporaties leveren financiële bijdrage van € 67.500 voor de uitvoeringskosten van het project in de jaren 2006 t/m 2007</li> <li>• Productie en distributie van brochure met werkafspraken voor eigen medewerkers</li> <li>• Productie en distributie van publieksfolder</li> </ul>

<sup>1</sup> Dit is een afspraak uit 2003 die na 2009 stilzwijgend is verlengd, bij gebrek aan nieuwe prestatieafspraken.

Thema	Concrete opgaven
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Goede interne voorlichting over het project</li> <li>• Publiciteit voor meldpunt via eigen bewonersblad</li> <li>• Woningcorporaties leveren na afloop van elk kwartaal een overzicht aan van: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aantal aangeschreven huurders met een betalingsachterstand</li> <li>○ Aantal aan een deurwaarder overgedragen huurders met achterstand</li> <li>○ Aantal nieuw afgesloten laatste kans contracten</li> <li>○ Aantal huisuitzettingen</li> </ul> </li> <li>• Participeren in beleidsgroep die elk kwartaal evalueert (één afgevaardigde per corporatie en de coördinator van VSW).</li> </ul>
Bijzondere doelgroepen	<p>Continuering van de afspraken over de beschikbaarheid van woningen voor specifieke doelgroepen (opstapwoningen, verstandelijk beperkten, vrouwenopvang, statushouders etc.).</p> <p>De gezamenlijke opgave voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen wordt evenredig verdeeld o.b.v. aantal verhuureenheden. De Woonmensen heeft een aandeel van ongeveer 27 procent in de sociale huurwoning voorraad van Apeldoorn.</p> <p>Corporaties en gemeenten stellen gezamenlijk bovenop het Bouwbesluit richtlijnen op voor woningen die bestemd zijn voor senioren en minder mobiele. Per project wordt gekeken of het wenselijk is om gebruik te maken van deze richtlijnen.</p> <p>Corporaties reserveren jaarlijks 50 bestaande huurwoningen met een uitloop tot 85 voor alle bijzondere doelgroepen samen. Daarnaast jaarlijkse nieuwbouw van 15 woningen voor deze groepen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• GGZ en maatschappelijke opvang: 33 woningen per jaar via constructie opstapwoning</li> <li>• Verstandelijke beperkten: 10 woningen per jaar via constructie opstapwoning</li> <li>• Vrouwenopvang (Moviera): 15 woningen per jaar (8 via opstapwoning, 7 reguliere directe bemiddeling). Vanaf 1 januari 2014 gaat dit terug naar 10 woningen.</li> <li>• Wonen met kansen: 10 woningen per jaar reguliere directe bemiddeling</li> <li>• Vergunninghouders: 83 personen te huisvesten in 2013 (aantal fluctueert halfjaarlijks)</li> </ul> <p>Voor alle Apeldoornse corporaties samen: 1.200 extra zorgwoningen waar 24-uurszorg voor een langere duur kan worden geleverd. 525 in 2003 al in uitvoering genomen. Overige 675 in 2010 opgeleverd of in aanbouw.</p> <p>Voor alle Apeldoornse corporaties samen: In 2010 circa 300 woningen voor mensen verstandelijke beperkingen gereed of in uitvoering.</p> <p>Overheveling van standplaatsen voor woonwagenbewoners en kermisondernemers van de gemeente naar de corporaties.</p> <p>Realiseren van extra studentenwoningen (studio's, verbouw van leegstaande kantoren). Geen aantallen.</p> <p>Ondersteunen van particulier opdrachtgeverschap.</p>
Leefbaarheid en veiligheid	<p>Corporaties en gemeente werken samen aan een adequate sociale infrastructuur. Hierbij gaat het om WMO-voorzieningen. Woonservicegebieden, preventieve woonbegeleiding, laatste kansbeleid, opstapwoningen, minimabeleid, skaeve huse, multi-probleem gezinnen en schuldhelpverlening.</p> <p>De corporaties nemen deel aan de aanpak ernstige overlast ter beëindiging overlast, begeleiding overlastgevers naar hulpverlening of andere huisvesting en woon- en leefklimaat van bewoners in Apeldoorn te verbeteren.</p> <p>VSW heeft zitting in de regiegroep Buurtbemiddeling, draagt zorg voor een optimale verwijzing vanuit haar gelederen en draagt jaarlijks 1/3 bij aan de kosten van Wisselwerk (€ 17.666 voor 2012 en zelfde bedrag in 2013 en 2014).</p>

Thema	Concrete opgaven
	Partijen pakken samen overlast en woonfraude aan.
	Partijen werken gebiedsgericht
	Gemeente en woningcorporaties ondersteunen bewoners door hen te stimuleren tot buurtinitiatieven en inzet van buurtbemiddeling.
Ontwikkeling voorraad	Woonmensen start bouw/sloop in de periode 2012-2014 van 106 woningen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 nieuwbouwwoningen</li> <li>• 71 woningen slopen</li> <li>• 32 woningen vervangende nieuwbouw</li> </ul>
	Afspraken voor heel Apeldoorn: <ul style="list-style-type: none"> <li>• nieuwbouw van 2.250 goedkope huurwoningen</li> <li>• sloop van 1.800 huurwoningen</li> </ul>
	Ontwikkeling Kanaalzone.
Kwaliteit voorraad	Corporaties investeren aanzienlijk in de bestaande woningvoorraad. Hier ligt een forse transformatieopgave.
Duurzaamheid / energieprestaties	De corporaties voelen zich gehouden aan de landelijke afspraken die tussen Rijk en Aedes zijn gemaakt over duurzaamheidsmaatregelen. De corporaties treffen in de periode 2011 tot en met 2016 in 4.000 woningen (nieuwbouw en bestaande voorraad) energetische maatregelen, waardoor deze woningen op minimaal niveau label C komen.
	De corporaties zijn in het kader van het gemeentelijk doel 'Energie neutraal 2020' bereid om in een aantal projecten / locaties een extra inspanning te leveren.
	Energie neutrale renovatie: komen tot kopieerbare kennis over een integrale aanpak van de ontwikkeling van een gebied in de bestaande bouw, gericht op energieneutraliteit. Ontwikkelplan dat pas bij de doelstellingen van het gemeentelijke Programmaplan 2012 Apeldoorn Energie neutraal 2020.
Overig	De Woonmensen biedt van 1 mei 2010 tot en met 30 april 2013 vijf participatietrajecten aan voor mensen uit de gemeente Apeldoorn die een gemeentelijke uitkering ontvangen en waarvan de verwachting is dat zij niet binnen drie jaar zijn toe te leiden naar reguliere arbeid.

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

## 2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven



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

## 2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven met een 7,4.

De Woonmensen heeft aan de opgaven voldaan. De Woonmensen heeft haar prestaties in een roerige periode met financiële problemen en een interne reorganisatie naar de mening van de commissie op een hoog niveau gehouden.

### Huisvesting van de primaire doelgroep

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7.

De prestaties van De Woonmensen voldoen aan de opgaven. De goedkope en betaalbare huurvoorraad (de kernvoorraad) van De Woonmensen is gedaald van 4.409 woningen in 2010 tot 3.598 in 2013. De Woonmensen heeft 27 procent van de totale sociale huurwoningvoorraad in Apeldoorn in bezit. Uitgaande van de afspraak uit 2003 dat de corporaties samen een kernvoorraad van ruim 15.000 woningen garanderen, zou het aandeel van De Woonmensen hierin ruim 4.000 bedragen. Voor de jaren 2010 tot en met 2012 voldoet de corporatie aan deze afspraak. In 2013 niet.

De Woonmensen heeft verder voldaan aan de afspraak om een beperkt deel van de voorraad beschikbaar te maken voor huishoudens met een middeninkomen (tussen 34.000 euro en 43.000 euro) door het aanbieden van woningen met een huurprijs boven de huurtoeslaggrens. Het aandeel in de voorraad van De Woonmensen van dergelijke woningen is tussen 2010 gestegen van 2,4 procent (116 woningen) tot 8,2 procent (426 woningen). De Woonmensen wijst gedurende de visitatieperiode gemiddeld 96,3 procent van de vrijkomende woningen toe aan de doelgroep. Hiermee scoort de corporatie 6,5 procent beter dan volgens de afspraken nodig is. De commissie tekent hierbij aan dat de corporatie met 46 procent te dure toewijzingen veel hoger zit dan de referentiecorporaties (14,5 procent). Tot op heden heeft dit overigens nog niet tot incassoproblemen geleid. De gemiddelde puntprijs van de sociale huurwoningen is in de visitatieperiode flink gestegen (van 3,11 in 2010 naar 3,36 in 2013), ook in vergelijking met de referentiegroep. De corporaties hebben er samen via Woonkeus Stedendriehoek voor gezorgd dat de afspraken voor de regionale woonruimteverdeling worden nagekomen. In VSW-verband wordt de Apeldoornse huurmarkt gemonitord. De gemiddelde huurprijs bedraagt in de visitatieperiode tussen de 68 en 69 procent van de maximaal redelijke huur. Bij de referentiegroep ligt dit percentage rond de 65. De Woonmensen heeft een relatief hoge huurprijs. De huurprijsontwikkeling was tussen 2010 en 2012 met 7 procent overigens iets gematigder dan die bij de referentiegroep en de twee collega-corporaties.

Uit de tussentijdse herijking van het SVB-beleid blijkt dat jongeren onder 23 jaar in 2012 een beduidend betere marktpositie hebben gekregen. Het slagingspercentage is ver boven de doelstelling uitgekomen. Het doel was 10 procent en de realisatie in 2012 bedroeg 15 procent. Op het gebied van doorstroming hebben de drie Apeldoornse corporaties, waaronder De Woonmensen, het experiment 'kleiner wonen naar wens' uitgevoerd. Volgens een evaluatie van Platform 31 heeft het experiment een positief effect op de doorstroming gehad. De Woonmensen heeft in het kader van de woonlastenbenadering activiteiten ondernomen rond energiebesparing. De prestaties op dat punt beoordeelt de commissie onder het prestatieveld 'kwaliteit van woningen en woningbeheer'.

### **Huisvesting van bijzondere doelgroepen**

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8.

De Woonmensen heeft elk jaar voldaan aan de afspraken over de toewijzing van woningen uit de verschillende samenwerkingsovereenkomsten met diverse instellingen voor maatschappelijke opvang, zorg voor mensen met beperkingen. Het gaat om reguliere woningen, opstapwoningen, omklapwoningen en andere woonvormen. Het aandeel van De Woonmensen in de huisvesting van de doelgroepen is groter dan op grond van haar aandeel in het totale aantal sociale huurwoningen in Apeldoorn verwacht mag worden. De commissie hoort dit ook terug in de gesprekken met de belanghebbenden en vindt dit een goede prestatie. In 2010 bijvoorbeeld bedroeg het aandeel van De Woonmensen 32 procent met de toewijzing van 41 woningen voor verschillende bijzondere doelgroepen. Daarmee heeft De Woonmensen de opgave overtroffen. Het aandeel in de totale voorraad is 27 procent. In de jaren daarna is het aantal van De Woonmensen zelfs nog hoger. Alleen in 2013 is het aandeel conform het aandeel in de totale voorraad.

In de visitatieperiode heeft De Woonmensen een aantal in het oog springende complexen opgeleverd, speciaal voor mensen met een zorgbehoefte. Het gaat om projecten als Orden, Het Kristal en De Groene Hoven. Het aantal woningen speciaal geschikt voor ouderen en gehandicapten is gedurende de visitatieperiode vrijwel constant gebleven. Het aandeel in de totale voorraad van de corporatie is iets gedaald. Het aantal woningen speciaal geschikt voor bijzondere doelgroepen buiten ouderen en gehandicapten is gestegen van 0 in 2010 tot 511 in 2013. Uit de evaluatie van Prachtkansen tot en met 2010 blijkt dat de overdracht van alle woonwagenlocaties van gemeente naar corporaties is voltooid. Ook de ontwikkeling van nieuwe locaties is gereed. Alle afspraken uit 'Prachtkansen' zijn hiermee ingelost.

### **Kwaliteit van de woningen en woningbeheer**

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7.

De prestaties van De Woonmensen voldoen aan de opgaven. Ondanks het feit dat De Woonmensen vanaf 2011 financieel in zwaar weer terecht is gekomen, is de corporatie blijven investeren in onderhoud en woningverbetering. Het gemiddeld aantal woningwaarderingpunten is gestegen van 142 in 2010 naar 150 in 2013. Hieruit kan worden afgeleid dat de kwaliteit van de woningen van De Woonmensen verder is gestegen. De tevredenheidscijfers van de huurders zijn gedurende de hele visitatieperiode vrijwel constant rond de 8 gebleven. De tevredenheid over de afhandeling van reparatieverzoeken is zelfs gestegen van een 8,0 in 2010 naar en 8,3 in 2013. De commissie vindt dit een knappe prestatie, gezien het feit dat de corporatie vanaf 2011 met grote interne veranderingen te maken heeft gekregen. De CO<sup>2</sup>-emissie (in kg per woning) is gedaald van 3.001 in 2008 (het basisjaar voor de berekeningen van Aedes) naar 2.521 kg in 2013. Dat is een daling met bijna 16 procent. De corporatie zit hiermee op 80 procent van de beoogde vermindering van CO<sup>2</sup>-emissie in 2018. Het aandeel woningen met label A tot en met C is tussen 2010 en 2013 met ruim een kwart gestegen van 48,1 naar 60,5 procent. De corporatie heeft op dit punt ruim voldoende gepresteerd. Uit het Shaere onderzoek van Aedes blijkt dat De Woonmensen substantieel meer woningen met de beste energielabels 'B of beter' heeft (28,4 procent tegen 21 procent in de referentiegroep uit het onderzoek) en substantieel minder in de slechtste energielabels 'E tot en met G' (9,5 procent tegen 22,5 procent in de referentiegroep). Overigens zijn de energiebesparingsambities in 2013 om financiële redenen naar beneden bijgesteld.

### **(Des)investeren in vastgoed**

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7.

De prestaties van De Woonmensen voldoen aan de opgaven. Na een periode waarin De Woonmensen relatief weinig had gebouwd, leverde de corporatie in de visitatieperiode ruim 700 nieuwbouwwoningen op. Dat is een vernieuwing van bijna 14 procent op de totale voorraad van ruim 5.100 woningen. De Woonmensen realiseerde tegen de marktontwikkelingen in grote, opvallende projecten als Het Kristal en De Groene Hoven. De commissie merkt op dat de corporatie het risico op leegstand niet goed heeft ingeschat. De plinten van deze projecten bleken lastig te verhuren. Het grootste deel van de nieuwbouw betreft sociale huurwoningen. Conform afspraken heeft De Woonmensen ook initiatieven van Collectief Particulier Opdrachtgeverschap (CPO) een kans gegeven.



In het project Groot Zonnehoeve zijn 7 koopwoningen gerealiseerd in een CPO-constructie. Overigens heeft de corporatie in 2013 vanwege de beperkte investeringsmogelijkheden nagenoeg alle vastgoedprojecten stil gezet, waaronder het project Kanaalzone. In de niet getekende prestatieafspraken 2012-2016 was een sloopopgave van 71 woningen opgenomen voor De Woonmensen. In 2013 sloopte de corporatie 82 woningen, waarmee de prestatie qua sloop boven de opgave uitstijgt.

### **Kwaliteit van wijken en buurten**

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8.

De Woonmensen besteedde gedurende de hele visitatieperiode gemiddeld 44 procent meer geld per woning aan leefbaarheid dan de referentiecorporatie. In 2010 en 2011 besteedde de corporatie fors meer geld aan leefbaarheid dan de referentiegroep. In 2012 en 2013 lag dit bedrag lager. De corporatie investeerde in de visitatieperiode actief in maatschappelijk vastgoed. Een van de meest aansprekende initiatieven van de corporatie op het terrein van een gebiedsgerichte aanpak van leefbaarheid, vormen de zeven +Punten in verschillende van de veertien focusbuurten die De Woonmensen en haar samenwerkingspartners in heel Apeldoorn hebben benoemd. De +Punten zijn buurthuis kamers die worden gedragen door buurtbewoners, die zelf de regie nemen om activiteiten te organiseren, indien gewenst en nodig met ondersteuning van de corporatie. Door investeringen in de +Punten en ander maatschappelijk vastgoed, levert De Woonmensen een actieve bijdrage aan een adequate sociale infrastructuur in Apeldoorn. De commissie stelt vast dat de +Punten een initiatief van de corporatie is dat al inspeelde op de participatiesamenleving, voordat het begrip door het Kabinet Rutte werd geïntroduceerd. De opgave is daarmee overtroffen. De corporatie heeft daarmee blijk gegeven over goede sociale voelhorens te beschikken. De Woonmensen werkt in de buurten ook samen met de Felua Groep. Vijf gedetacheerde medewerkers van Felua die een gemeentelijke uitkering ontvangen, ondersteunen de corporatie bij het opruimen van bijvoorbeeld zwerfafval en het opknappen van verwaarloosde tuinen. Doel van de Felua-trajecten is om deze mensen binnen drie jaar naar reguliere arbeid toe te leiden. De Woonmensen participeert in de aanpak van woonfraude, samen met de andere VSW-corporaties, de politie en de gemeente.

## **2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven**

Zoals eerder aangegeven, waren in de visitatieperiode geen actuele prestatieafspraken van toepassing. De Woonmensen hanteerde de kaderafspraken 2010-2015 als leidraad, naast een aantal samenwerkingsovereenkomsten en/of convenanten op diverse terreinen, alsmede de landelijke afspraken tussen Aedes en het Rijk over energiebesparing en CO<sup>2</sup>-reductie.

In 2010 bracht De Woonmensen haar ondernemingsstrategie 2010-2015 uit: Dorp in de stad. Deze ambities sluiten nauw aan bij de opgaven die in paragraaf 2.1 zijn beschreven. De corporatie gaat uit van de visie dat de corporatie het 'dorp in de stad' creëert. Een dorp waar mensen elkaar kennen, elkaar helpen, met elkaar wonen: waar mensen samenleven. Een dorp waar men graag en plezierig woont en leeft. De Woonmensen wil bekend blijven staan als een professionele en sociaal gerichte organisatie.



Haar doelen zijn niet gericht op het vergroten van het aantal woningen, van uren zorg, van aantallen klanten, van omzet, marktaandeel en dergelijke, maar juist op het optimaliseren van het buurtgevoel en de sociale samenhang in buurten, op een zodanige wijze dat ook financiële continuïteit gewaarborgd is. Als missie hanteert de corporatie: 'We bieden mensen kwaliteit van leven in hun eigen buurt. Wij doen dit samen, met anderen en vanuit onze maatschappelijke betrokkenheid. We bieden passende en betaalbare woningen, in een plezierige leefomgeving en waar nodig bieden wij (thuis)zorg en ondersteuning'. Hierbij hanteert De Woonmensen de kernwaarden: trots, ruimte voor vertrouwen, klantgericht, lef, thuisheid en professioneel.

## 2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven

De commissie beoordeelt de ambities in relatie tot de opgaven met een 6.

## 2.6 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven

De Woonmensen voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De commissie constateert dat de eigen ambities van De Woonmensen in lijn zijn met de opgaven die in paragraaf 2.1 zijn beschreven. Met de +Punten en de ambities op het terrein van de huisvesting van bijzondere doelgroepen gaat De Woonmensen boven de opgaven uit. Daar staan te hoge bouwambities en een gebrekkige risicoanalyse als minpunten tegenover. De uitwerkingen naar concrete activiteiten in de jaarplannen en in de documenten als 'Onze beloftes' (uit 2010, 2011 en 2012) vormen de vertaling van opgaven en ambities.

De aantekening in de ondernemingsstrategie dat de corporatie haar doelen wil bereiken 'op een zodanige wijze dat ook financiële continuïteit gewaarborgd is', is gezien de ontwikkelingen in de visitatieperiode in een bijzonder daglicht komen te staan. Juist dit onderdeel uit de strategie heeft onvoorzien veel extra aandacht gevraagd van De Woonmensen. De commissie beoordeelt dit bij Presteren naar Vermogen en Presteren naar Governance.

## 2.7 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities

De totaalbeoordeling voor Presteren naar Opgaven en Ambities bedraagt 7,1.

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

Presteren naar Opgaven en Ambities			
		Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven		7,4	75%
Ambities in relatie tot de opgaven		6	25%
<b>Gemiddelde score</b>		<b>7,1</b>	



## 3 Presteren volgens Belanghebbenden

Belanghebbenden van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen kan er aanspraak op maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld zijn gebracht. Belanghebbenden zijn bijvoorbeeld huurders, de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen. Dit hoofdstuk gaat over het oordeel dat belanghebbenden geven ten aanzien van de prestaties van De Woonmensen. Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal zeven face-to-face gesprekken bevraagd over de prestaties van De Woonmensen.

### 3.1 De belanghebbenden van De Woonmensen

#### Huurdersorganisatie

Huurdersvereniging De Groene Stad behartigt de belangen van alle huurders van De Woonmensen. Huurders zijn allemaal gratis lid, tenzij men expliciet aangeeft dit niet te willen. Het bestuur van 'De Groene Stad' is in 2014 door de vertegenwoordigers van de bewonerscommissies niet herkozen, zodat er op het moment van de visitatie geen bestuur was waarmee de commissie kon spreken. Normaal gesproken wordt met de Huurdersvereniging op vaste momenten overlegd over alle belangrijke zaken die volgens de Overlegwet aan de orde moeten komen. Er zijn momenteel 23 actieve bewonerscommissies. De commissie heeft met vertegenwoordigers van twee daarvan gesproken. Een van de vertegenwoordigers die we spraken, is actief in de werkgroep die met De Woonmensen naar een nieuwe vorm van huurdersparticipatie aan het zoeken is.

#### Gemeente Apeldoorn

De gemeente overlegt twee keer per jaar formeel met de Apeldoornse corporaties, waarbij in ieder geval de prestatieafspraken worden gemonitord. Daarnaast vindt er elke zes weken informeel bestuurlijk overleg plaats. Verder is er veelvuldig overleg in het kader van allerlei projecten, convenanten en samenwerkingsovereenkomsten.

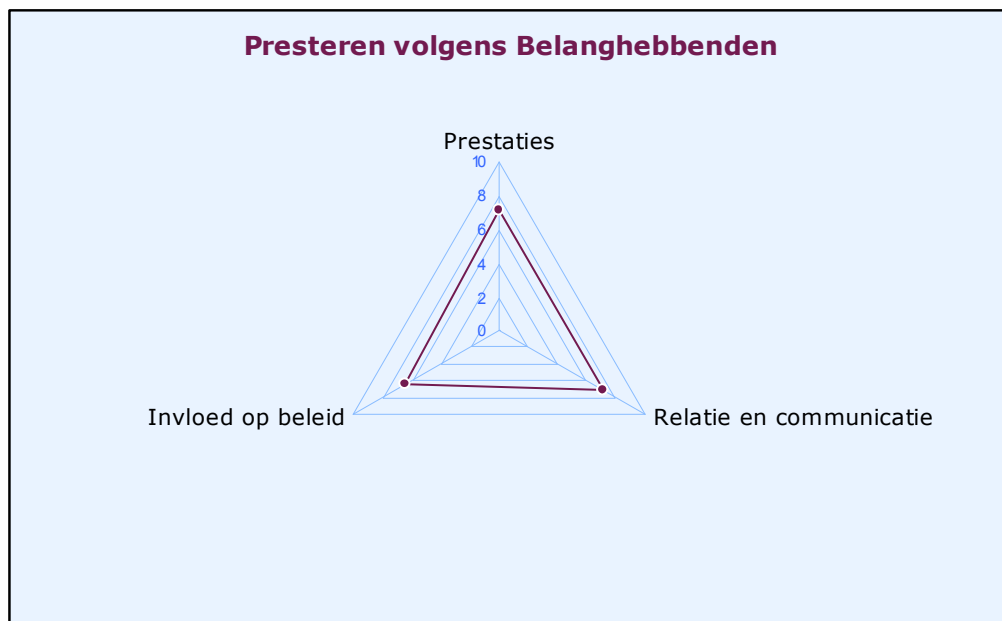
#### Zorg- en Welzijnspartijen

De Woonmensen heeft tal van zorg- en welzijnspartijen als belanghebbende. Het gaat om het Leger des Heils, MDVeluwe, Stadsbank, Riwis, Iriszorg, Omnizorg, Tactus, GGNet, Vrouwenopvang Hera/Moveira, de Felua-groep, de Passerel, 's Heerenloo, Zorg Groep Apeldoorn (ZGA), Atlant, SU Internationale Zorg, Stimenz en de J.P. van de Bentstichting. Met deze partijen wordt op projectniveau overlegd. In VSW-kader wordt om de twee jaar met de hele groep belanghebbenden gesproken over de opgaven in Apeldoorn.

#### Overige partijen

De Woonmensen vormt samen met De Goede Woning, Ons Huis en Sprengenland Wonen de Verenigde Samenwerkende Woningcorporaties (VSW). Het bestuur van de VSW komt maandelijks bij elkaar. De corporaties hebben onderling taken verdeeld.

## 3.2 Beoordeling belanghebbenden



Presteren volgens Belanghebbenden			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties		<b>7,1</b>	<b>50%</b>
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	6,6		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,4		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	7,1		
4. (Des)investeringen in vastgoed	6,9		
5. Kwaliteit van wijken en buurten	7,6		
Relatie en communicatie		<b>7,1</b>	<b>25%</b>
Invloed op beleid		<b>6,4</b>	<b>25%</b>
<b>Gemiddelde score</b>		<b>6,9</b>	

Detailbeoordeling belanghebbenden	Huurders	Gemeente(n)	Overige belanghebbenden	Gemiddelde cijfer
<b>Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie</b>				
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	6,0	6,9	6,8	<b>6,6</b>
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	8,3	7,3	6,5	<b>7,4</b>
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	6,5	7,5	7,3	<b>7,1</b>
4. (Des)investeringen in vastgoed	7,0	7,0	6,8	<b>6,9</b>
5. Kwaliteit van wijken en buurten	8,0	7,7	7,2	<b>7,6</b>
6. Overige/andere prestaties	nvt	nvt	nvt	<b>nvt</b>
<b>Tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie</b>	7,0	7,4	6,8	<b>7,1</b>
<b>Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie</b>	7,5	6,4	5,4	<b>6,4</b>

### 3.3 Verbeterpunten belanghebbenden

De belanghebbenden droegen tijdens de gesprekken verschillende verbeterpunten aan. De meeste gelden voor alle drie de corporaties en dus ook voor De Woonmensen.

- De gemeente zou in het gesprek met de samenwerkende corporaties over de aanpak van de woningvoorraad de totale voorraad in ogenschouw willen nemen in plaats van drie deelvoorraden. Nu maakt elke corporatie zijn eigen strategische beleidsplan ten aanzien van de eigen voorraad (SVB), wordt dit naast het portfoliebeleid van de collega-corporaties gelegd en wordt er een gezamenlijke opgave geformuleerd. De gemeente pleit voor één SVB voor de hele Apeldoornse voorraad.
- Bijna alle belanghebbenden vragen meer aandacht voor kleine en betaalbare woningen, zowel voor jongeren als voor ouderen. Zij signaleren een dreigend probleem met betrekking tot betaalbaarheid.
- Veel belanghebbenden uit de zorg- en welzijnssector zouden graag zien dat de corporaties de huuradministratie en begeleiding voor hun rekening gaan nemen voor woningen die zij verhuren aan de instellingen en die de instellingen weer doorverhuren aan hun cliënten. Nu liggen deze taken bij de zorginstellingen. Zij vinden dat niet hun taak. In Apeldoorn worden de kosten voor deze taken wel betaald door de gemeente. In Zutphen bijvoorbeeld liggen de genoemde taken bij de corporaties, maar is sprake van een tekort aan beschikbare woningen.
- De belanghebbenden uit de zorg- en welzijnssector geven aan dat de corporaties nog meer van elkaar zouden kunnen leren op specifieke deelterreinen. Denk aan een gezamenlijk beleid op het terrein van ontruiming. Ook zouden zij het op prijs stellen meer inzicht te krijgen hoe de taakverdeling tussen de corporaties onderling is afgesproken. Samenwerking levert volgens de belanghebbenden ook besparingsmogelijkheden op voor de corporaties.
- Daarnaast geven zij bijna zonder uitzondering aan dat zij meer op beleidsniveau in gesprek zouden willen zijn met de corporaties. Op werkniveau gaat het goed, maar op bestuurlijk en beleidsmatig niveau ontbreekt structureel overleg en gesprek over zaken die zowel de corporaties als de zorg- en welzijnsinstellingen bezig (zouden moeten) houden. De huidige situatie vergt creativiteit. De vraag van de samenleving moet meer centraal staan. Soms moeten partijen de huidige structuren en werkwijzen durven loslaten om samen tot nieuwe oplossingen te komen. De aanpak rond Prachtkansen in 2007 werd als goed voorbeeld genoemd voor het bedoelde overleg.
- De zorg- en welzijnsinstellingen roepen de corporaties op om niet te snel te gaan bezuinigen op het werk in de buurten en wijken, omdat dit ten koste gaat van waardevolle samenwerkingsverbanden die de afgelopen jaren zijn opgebouwd.

Specifieke verbeterpunten voor De Woonmensen kwamen vooral van de huurders:

- De huurders vragen De Woonmensen om sneller te reageren op klachten en deze niet twee maanden te laten wachten;
- Het gebeurt regelmatig dat de corporatie plannen heeft om in een bepaalde buurt, complex of straat aan de slag te gaan met groot onderhoud, renovatie en dergelijke. De vertegenwoordigers van de bewonerscommissies pleiten voor meer één-op-één communicatie met de huurders over dergelijke plannen. Bovendien zouden dergelijke gesprekken niet alleen in de avonduren, maar ook overdag plaats kunnen vinden;

- De vertegenwoordigers van de bewonerscommissies vinden het prima dat De Woonmensen samen met de huurders zoekt naar nieuwe vormen van huurdersparticipatie, nu het bestuur van huurdersvereniging De Groene Stad niet herkozen is. Ze adviseren de corporatie om tegelijkertijd goed contact te blijven houden met de bewonerscommissies, ook vanuit de raad van commissarissen van De Woonmensen. De bewonerscommissies staan immers het dichtst bij de huurders.

### **3.4 Conclusies en motivatie**

De belanghebbenden hebben hun oordeel gegeven op drie terreinen. Dat zijn de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie. Gemiddeld scoort De Woonmensen een 6,9 op het Presteren volgens Belanghebbenden. De belanghebbenden vinden dat De Woonmensen op vier van de vijf prestatievelden ruim voldoende heeft gepresteerd. Op het prestatieveld 'kwaliteit van wijken en buurten' beoordelen de belanghebbenden de prestaties van De Woonmensen met een 7,6 zelfs als goed. De relatie met de corporatie vinden de belanghebbenden ruim voldoende. De invloed die zij ervaren op het beleid van De Woonmensen kan beter. Hier geven zij het cijfer 6,4.

#### **a. Maatschappelijke prestaties**

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

#### **Huisvesting van de primaire doelgroep**

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

De gemeente is positief over de – kleine – positieverbetering van de primaire doelgroep op Apeldoornse schaal in de afgelopen periode. De slagingskans is volgens de gemeente iets verbeterd en de wachtlijsten ontwikkelen zich in positieve richting. Ondanks de crisis is er geen sprake van grote problemen op de sociale huurmarkt. De afspraken uit de verschillende convenanten worden nagekomen door de corporatie. Over de manier waarop de toewijzing geregeld is, zijn de belanghebbenden tevreden. De betaalbaarheid is voor alle belanghebbenden een aandachtspunt. Het bezit van De Woonmensen is relatief duur en wordt alleen nog maar duurder door de huurverhogingen. De belanghebbenden begrijpen overigens dat bijvoorbeeld de verhuurdersheffing de corporatie ook wel min of meer dwingt de huren te verhogen. De meeste belanghebbenden waarderen de toevoeging aan de voorraad met projecten als Het Kristal en De Groene Hoven. De huurders vinden dat De Woonmensen doorstroming van met name senioren onvoldoende stimuleert. Veel ouderen willen best kleiner wonen, maar de beschikbare woningen zijn vaak veel duurder en niet gelijkvloers. Overbruggingsregelingen zijn er niet meer. Het gevolg is dat deze mensen blijven wonen en doorstroming niet op gang komt. De Woonmensen doet onvoldoende met dit soort signalen.

## **Huisvesting van bijzondere doelgroepen**

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

Alle belanghebbenden zijn het erover eens dat de corporatie de afspraken uit convenanten die zijn gesloten over de huisvesting van verschillende bijzondere doelgroepen nakomt. De mate van waardering verschilt opvallend tussen de drie belanghebbendengroepen. De huurders zijn het meest positief. Zij roemen projecten als De Groenen Hoven en Het Kristal. De zorg- en welzijnsinstellingen zijn het minst positief. Zij geven aan dat de corporatie weliswaar voldoet aan de afspraken uit de convenanten, maar vinden dat zij meer het gesprek aan moet gaan met de zorg- en welzijnsinstellingen over de aanpak van de problemen na de hervormingen op de markt van wonen en zorg. Bovendien vinden zij dat de corporatie de huurdersadministratie en begeleiding van huurders rond huurderszaken op zich zou moeten nemen bij woningen die de instellingen huren bij de corporatie en doorverhuren aan hun eigen klanten. De gemeente zit er tussen in. Over het algemeen voldoet de corporatie keurig aan de afspraken uit de convenanten over de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Soms is er discussie over aantallen. Er was verschil van mening tussen de gemeente en de corporaties over de huisvesting van studenten, maar die discussie is inmiddels afgesloten. Er zijn onvoldoende onderwijsinstellingen in Apeldoorn om te voorzien in speciale studentenwoningen. De gemeente constateert dat de corporaties met goedkoper bezit meer bijzondere doelgroepen huisvesten. Gezien de oplopende huurprijzen maakt de gemeente zich zorgen over de toekomst als het gaat over de huisvesting van de bijzondere doelgroepen. Deze groep vraagt meestal om kleinere en goedkopere woningen. De corporaties zouden meer initiatief kunnen tonen om dit probleem bespreekbaar te maken.

## **Kwaliteit van de woningen en woningbeheer**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,1.

De gemeente constateert dat er nog weinig overleg is met de corporatie(s) over het Strategisch Voorraad Beleid (SVB), terwijl dat wel nodig is om de toekomstige vraagstukken aan te pakken. De huidige kwaliteit van de voorraad van De Woonmensen vindt de gemeente goed. De oorspronkelijke verduurzamingafspraken om te komen tot gemiddeld een energielabel B, wordt niet gehaald. De gemeente realiseert zich dat de corporatie niet kan investeren in verduurzaming van de voorraad enerzijds en betaalbaarheid van de huren anderzijds. De huurders reageren verschillend. In de nieuwbouwwoningen is de kwaliteit op zich prima, maar er wordt laat gereageerd op onderhoudsklachten. De bewoners van oudere en slechtere woningen zijn juist tevreden over de snelle dienstverlening en reactie op onderhoudsklachten. De zorg- en welzijnsinstellingen vinden dat de corporatie snel reageert op reparatieverzoeken ten aanzien van de woningen.

## **(Des)investeren in vastgoed**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,9.

De huurders realiseren zich dat De Woonmensen haar hand financieel heeft overspeeld en vinden het goed dat de corporatie op tijd heeft ingegrepen. Uiteraard heeft dit gevolgen voor de (des)investeringen in het vastgoed. De projecten Het Kristal en De Groene Hoven worden in elk geval gewaardeerd, maar ook gedane investeringen in renovaties, al kan het altijd beter.

Ook de gemeente is zich ervan bewust dat projecten als Het Kristal en De Groene Hoven nu niet meer gerealiseerd zouden kunnen worden. Ook voor een multifunctioneel centrum als Dok Zuid zouden gemeente en corporatie nu niet meer kiezen. De gemeente is – met deze kritische kanttekeningen – blij dat de opleveringen van de corporatie tijdens de crisis gewoon zijn doorgegaan. Alle belanghebbenden realiseren zich dat de productie van de afgelopen jaren zich de komende periode niet meer zal voortzetten. Sommige belanghebbenden zien nog wel een taak voor de corporaties bij het herbestemmen van industrieparken als de Zwitsalfabriek. Belanghebbenden in de zorg- en welzijnssector geven aan dat de huren in projecten als De Nieuwe Hoven en Het Kristal voor bijvoorbeeld de psychiatrische doelgroep veel te hoog zijn uitgekapt. Zij kunnen niet in dergelijke complexen terecht.

### **Kwaliteit van wijken en buurten**

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

Alle belanghebbenden zijn zonder uitzondering zeer positief over de +Punten die De Woonmensen hebben gerealiseerd in de wijken. Zij vinden het een laagdrempelige manier om bewoners te stimuleren zelf aan de slag te gaan. Volgens de huurders worden de +Punten veel gebruikt, door jong en oud. De Woonmensen is zichtbaar aanwezig in de wijken en dat wordt gewaardeerd. De zorg- en welzijnssector hoopt dat de corporatie niet bezuinigt op deze voorzieningen in de wijken en buurten, omdat anders waardevolle samenwerkingsverbanden verloren dreigen te gaan. De woningcorporatie weet immers snel of er problemen zijn bij bewoners. Bijvoorbeeld als er huurachterstand ontstaat. De huurders waarderen de inzet van De Woonmensen in de buurt. De corporatie reageert snel op signalen van overlast. Eén van de belanghebbenden wijst op de leefbaarheidsproblemen die in een buurt kunnen ontstaan als verschillende 'lastige' doelgroepen bij elkaar komen te wonen. Zeker in combinatie met bezuinigingen in het sociale domein.

### **b. Relatie en wijze van communicatie met de corporatie**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,1.

De belanghebbenden ervaren de communicatie met De Woonmensen in de regel als goed. Op werkniveau heeft de corporatie een 'luisterend oor' en doet ook iets met de signalen die ze opvangt. De huurders vinden dat de informatievoorziening in de aanloop naar sloop/nieuwbouw en renovatieprojecten beter kan. Ze pleiten voor meer één-op-één communicatie in heldere, normale taal. Soms zit er veel tijd tussen de aankondiging en de daadwerkelijke start van dergelijke projecten. In de tussentijd zou De Woonmensen meer moeten communiceren over de voortgang. Als het project eenmaal op gang is, zijn de huurders tevreden over de communicatie. De gemeente Apeldoorn is positief over de relatie en de wijze van communiceren van De Woonmensen. Er is – zeker de laatste jaren – meer over en weer inzicht in elkaars budgetten. De zorg- en welzijnspartijen beoordelen de relatie en communicatie met De Woonmensen op werkniveau als goed en toegankelijk. Op het beleidsmatige en bestuurlijke niveau zijn ze minder tevreden en zouden zij graag vaker in gesprek zijn.



### **c. Mate van invloed op het beleid van de corporatie**

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 6,4.

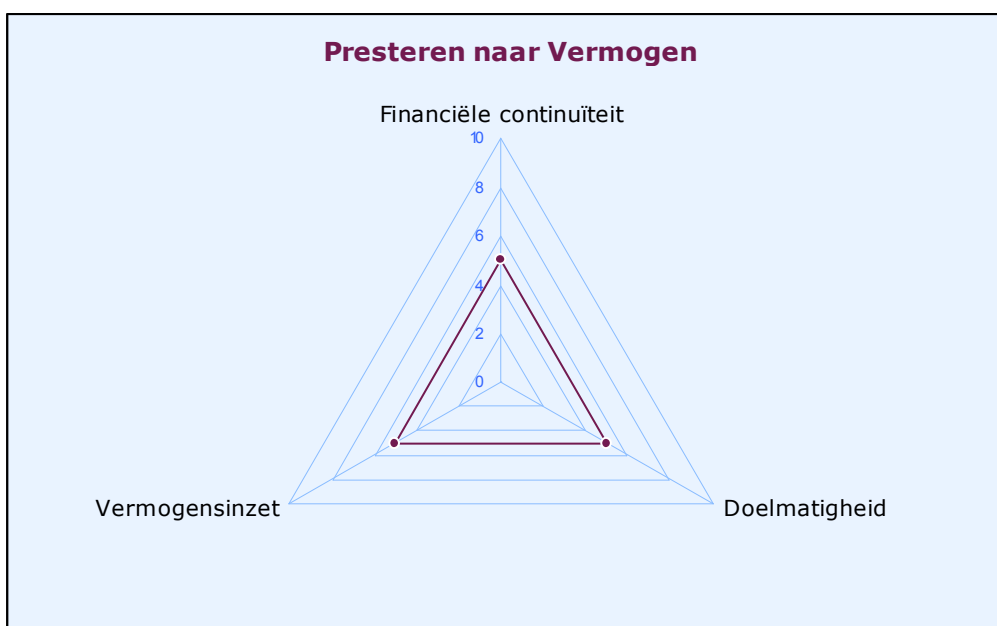
De zorg- en welzijnspartijen zijn het minst positief over de mate van invloed die ze ervaren op het beleid van de corporatie. Zij geven de corporatie een onvoldoende. Op projectniveau is die invloed er wel, maar op het moment dat er over meer beleidsmatige zaken gesproken zou moeten worden, is de deur dicht. Vaak wordt verwezen naar de VSW, maar ook van die kant ervaren de zorg- en welzijnspartijen weinig echte bereidwilligheid om met elkaar in gesprek te gaan en te komen tot gezamenlijke oplossingen voor nieuwe problemen. De corporaties in het algemeen en De Woonmensen in het bijzonder zijn de afgelopen jaren ook erg met zichzelf en eigen problemen bezig geweest. Op zich begrijpelijk, maar het is ten koste gegaan van het gesprek op beleidsmatig niveau met externe belanghebbenden. De gemeente heeft er meer begrip voor dat de corporatie eerst intern orde op zaken heeft gesteld en dat de blik naar buiten hierdoor beperkter is geweest. De gemeente heeft de ervaring dat ook zij weinig invloed heeft op de uiteindelijke besluitvorming van de corporatie. De beoogde prestatieafspraken 2012-2016 zijn vanwege de financiële effecten van de verhuurdersheffing en vanwege de nieuwe werkwijze uit de novelle (eerst een woonvisie en –agenda, dan de prestatieafspraken) niet getekend. Hierdoor heeft de gemeente minder invloed kunnen uitoefenen dan ze misschien had gewild. Er is goede hoop dat de nieuwe prestatieafspraken hier verandering in gaan brengen. Waar de focus van eerdere afspraken meer op nieuwbouw lag, zullen de nieuwe afspraken zich meer richten op de bestaande voorraad. Inzicht in en invloed op het Strategisch Voorraad Beleid van de corporaties gezamenlijk is dan noodzakelijk.



## 4 Presteren naar Vermogen

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van De Woonmensen, gemeten naar visie en prestaties op het gebied van financiële continuïteit, financieel beheer, doelmatigheid en de vermogensinzet.

### 4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen



Presteren naar Vermogen			
		Cijfer	Weging
Financiële continuïteit		5	30%
Doelmatigheid		5	30%
Vermogensinzet		5	40%
<b>Gemiddelde score</b>		<b>5,0</b>	

### 4.2 Conclusies en motivatie

#### Financiële continuïteit

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

De Woonmensen voldoet niet aan het ijkpunt voor een 6.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 5.

Bij het beoordelen van de financiële continuïteit gaat het er om dat de corporatie waarborgen heeft dat zij langdurig in staat is om haar maatschappelijke functie uit te oefenen. Dat meten we af aan het oordeel van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) over een aantal financiële kengetallen.

Deze kengetallen en de normen die CFV en WSW hierbij aanhouden, zijn in onderstaande tabellen opgenomen.

	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Norm</b>
Solvabiliteitsoordeel CFV	Voldoende	Voldoende	Voldoende	*	Voldoende
Continuïteitsoordeel CFV	A1	A1	A1	*	A
ICR/Rentedekkingsgraad	1,47	1,63	1,40	1,77	> 1,3
Loan to Value (BW)	64,82%	68,13%	78,93%	72,61%	<75%
Aflossingsratio winst- en verliesrekening	2,1	1,7	2,1	2,5	> 1,0

Bron: Financiële meerjarenbegroting, jaarrekeningen, oordeelsbrieven CFV en WSW, \* zijn per 2013 vervallen

De commissie constateert op basis van bovenstaande tabel dat De Woonmensen in de visitatieperiode bijna volledig voldoet aan de eisen die CFV en WSW stellen aan de financiële continuïteit. De Woonmensen krijgt van het CFV van 2010 tot en met 2012 het solvabiliteitsoordeel 'voldoende' en het continuïteitsoordeel A1. In 2012 is de Loan to Value hoger dan de WSW-grens van 75 procent. Overigens lag het gemiddelde van corporaties voor de loan to value in dat jaar op 80 procent.

Hoewel de cijfers ogenschijnlijk een positief beeld schetsen, waardeert de commissie de prestaties van De Woonmensen op het gebied van financiële continuïteit toch als onvoldoende, omdat er in het begin van de visitatieperiode onvoldoende zicht was op de risico's. In 2010 ziet de commissie toenemende aandacht voor de risico's die men voordien niet voldoende had onderkend. Toch blijkt de organisatie niet in staat deze risico's goed in beeld te krijgen, ondanks herhaald aandringen hierop van de raad van commissarissen. De Woonmensen had de bouwkosten niet in de hand (bouwkostenrisico's door onvoldoende beheersing van projecten) en had de marktrisico's niet of onvoldoende van tevoren afgedekt (leegstandsrisico en risico dat vastgoed beneden de kostprijs verhuurd of verkocht zou moeten worden). Desondanks geeft de raad van commissarissen in november 2010 nog goedkeuring aan het besluit om af te wijken van de eigen 70 procent (verkochte woningen) norm. Naar de mening van het toenmalige bestuur moest de keuze worden gemaakt tussen het afboeken van circa 8 ton en het alternatief om toch te gaan bouwen. In 2011 en 2012 krijgt De Woonmensen te maken met forse afboekingen op projecten door budgetoverschrijdingen en achterblijvende verkoop en wordt duidelijk dat (zoals de RvC vreesde) er onvoldoende zicht op risico's was.

De corporatie heeft in 2011 derivaten afgesloten om het lange termijn renterisico af te dekken (40-50 jaar). In deze periode was het niet mogelijk om bij de sectorbanken een langlopende lening van meer dan 10 jaar af te sluiten. Het afsluiten van rentederivaten maakte het afdekken van het renterisico mogelijk. Concreet heeft De Woonmensen in 2011 een tweetal payerswaps van elk 15 miljoen euro afgesloten om het renterisico op lange termijn (40-50 jaar) af te dekken. Deze swaps zijn afgesloten zonder de zogenaamde 'margin calls' maar wel met mutual break clauses. Deze zijn later beter beheerst waarbij het liquiditeitsrisico meer naar de toekomst is verschoven (vanaf 2020 en over meer jaren verspreid). Op deze manier beheerst de corporatie de risico's die samenhangen met derivaten samenhangen beter.

De corporatie heeft van 2010 tot en met 2012 te maken gehad met fors negatieve jaarresultaten. In die periode wordt de nieuwbouwprogrammering herzien en in 2013 zijn nagenoeg alle vastgoedprojecten, waaronder de projecten Kanaalzone stilgelegd. Verder komt de verhuurdersheffing bij de niet verwachte negatieve ontwikkelingen. Pas met het aantreden van de tweede interim directeur eind 2011 krijgt de corporatie weer goed zicht op de risico's en wordt de organisatie op orde gebracht.

### Doelmatigheid

Bij dit onderdeel wordt door de commissie beoordeeld of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. De Woonmensen voldoet niet aan het ijkpunt voor een 6.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 5.

Kerngegevens	Corporatie	Referentie corporatie
Netto bedrijfslasten per vhe	2013: 1.327 2012: 1.694 2011: 1.754 2010: 1.383	2013: 1.140 2012: 1.359 2011: 1.335 2010: 1.318
Ontwikkeling netto bedrijfslasten 2010-2013 (%)	-6,1	-11,6
Aantal vhe per fte	2013: 120 2012: 87 2011: 80 2010: 80	2013: 98 2012: 95 2011: 93 2010: 91
Personeelskosten per fte	2013: 77.787 * 2012: 72.489 2011: 65.196 2010: 61.901	2013: 71.954 2012: 69.246 2011: 66.414 2010: 63.680

Bron: Corporatie in Perspectief 2014, 2013, 2012 en 2011

\* Het bedrag over 2013 dat was opgenomen in het CiP bleek onjuist. Het nu in de tabel opgenomen cijfer is aangeleverd door de corporatie op basis van de jaarrekening 2013, betreft de gemiddelde formatie over 2013 en is inclusief externe inhuur.

De netto bedrijfslasten per vhe waren tot en met 2010 vergelijkbaar met die van de referentiegroep. Daarna zijn deze lasten gestegen boven die van de referentiegroep. Daar is een aantal goede verklaringen voor. Door ingrijpen van De Woonmensen is aangestuurd op verlaging van de bedrijfslasten per woning. Dit ingrijpen heeft tijdelijk geleid tot extra reorganisatiekosten. Deze extra kosten zijn echter meegenomen bij het bepalen van de bedrijfslasten en dus meegenomen in de benchmarkcijfers. Daarnaast is er een nieuw automatiseringspakket ingevoerd. In dit pakket wordt op een andere wijze dan voorheen het aantal vhe bepaald. Ook hierdoor geven de benchmarkcijfers over de gehele periode bezien een onzuiver beeld. De corporatie verwacht dat de resultaten van de (ingrijpende) reorganisatie zich in 2014 vertalen naar lagere bedrijfslasten per vhe. De commissie vindt deze verwachting te rechtvaardigen. De verklaring van de afwijkingen van de benchmark leiden niet tot het geven van extra minpunten. In de eerste periode zijn de kosten opgelopen vanwege de noodzaak om fors in te grijpen. Zodra de corporatie weer goed kon bijsturen heeft ze dat gedaan. Omdat de corporatie niet aan het ijkpunt voldoet komt de commissie op een 5.

## Vermogensinzet

De commissie beoordeelt bij dit onderdeel of en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt en/of zij haar financiële mogelijkheden benut voor het realiseren van prestaties.

De Woonmensen voldoet niet aan het ijkpunt voor een voldoende en de commissie waardeert dit onderdeel met een 5. De commissie heeft hiervoor de periode gesplitst in twee delen. Het eerste deel loopt van 2010 tot de komst van de interim bestuurder in 2012. Het tweede deel begint daarna.

De corporatie kan in de eerste periode de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties onvoldoende verantwoorden en motiveren. Er was geen goede afweging tussen beoogde doelen en inzet van het vermogen. De corporatie heeft zich te laat gerealiseerd dat de wijze waarop zij haar vermogen onder meer voor een aantal grote nieuwbouwprojecten inzette, de financiële continuïteit van de corporatie in gevaar bracht. Daardoor handelde ze niet naar haar financiële mogelijkheden bij de inzet van middelen. De relatie tussen de vermogensinzet en de lokale situatie was bovendien achterhaald omdat de crisis de lokale situatie veranderde.

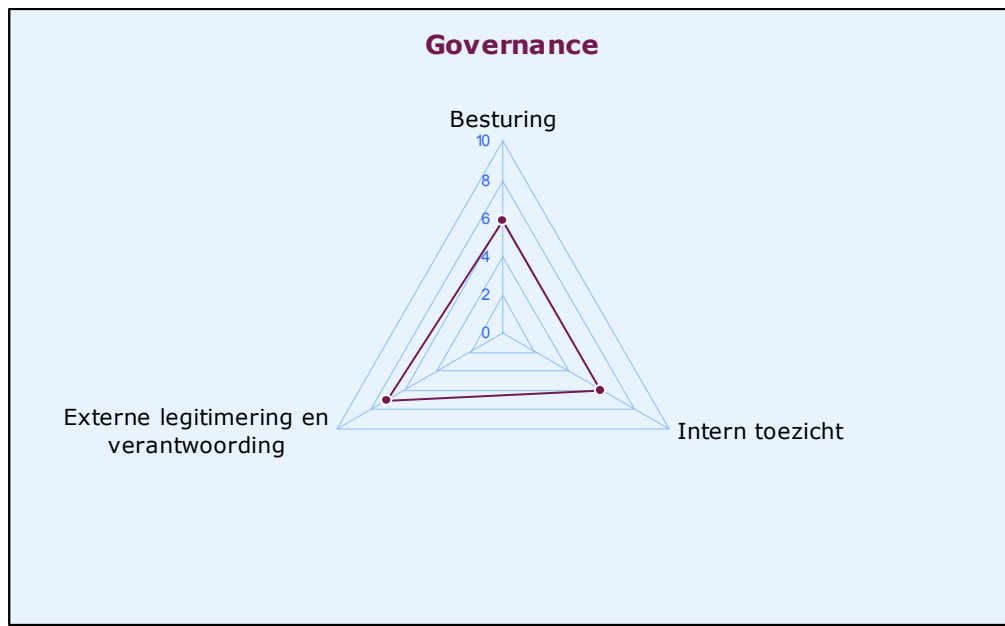
Daar staat tegenover dat de huidige raad van commissarissen na 2010 stevig heeft ingegrepen met als resultaat dat in 2012 een interim bestuurder de boel op orde kon gaan brengen. Dit heeft er toe geleid dat in de tweede helft van de visitatieperiode de vermogensinzet weer getoetst werd. De inzet van vermogen voor maatschappelijke prestaties kan nu wel worden verantwoord en gemotiveerd. Voor het eerste deel van de periode concludeert de commissie dat op basis van de minpunten dit deel met een 4 moet worden beoordeeld. Het tweede deel van de periode voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6.

De noodzaak om de hoge schuldenlast te verminderen heeft De Woonmensen doen kiezen voor onder meer het verhogen van de streefhuren. Dit heeft negatieve gevolgen voor de betaalbaarheid voor de huurders van De Woonmensen, terwijl het verbeteren daarvan juist een van de belangrijke doelstellingen van de corporatie is. Dit is en blijft een belangrijk dilemma voor De Woonmensen. De financiële continuïteit zal in ieder geval gewaarborgd moeten blijven.

## 5 Governance

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

### 5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance



Governance			
	Cijfer	Cijfer	Cijfer
<b>Besturing</b>			<b>5,8</b>
- Plan		5,5	
<i>Visie</i>	6		
<i>Vertaling doelen</i>	5		
- Check		6	
- Act		6	
<b>Intern toezicht</b>			<b>5,9</b>
- Functioneren RvC		6,7	
<i>Samenstelling van de RvC</i>	6		
<i>Rolopvatting als toezichhouder, werkgever en klankbord</i>	7		
<i>Zelfreflectie</i>	7		
- Toetsingskader		5	
- Toepassing Governancecode		6	
<b>Externe legitimering en verantwoording</b>			<b>7,0</b>
- Externe legitimatie		7	
- Openbare verantwoording		7	
<b>Gemiddelde score</b>			<b>6,2</b>

## 5.2 Conclusies en motivatie

### Besturing

Bij besturing vormt de commissie zich een oordeel over de kwaliteit van het besturingsproces: prestatiesturing en strategievorming. De besturing omvat de onderdelen Plan, Check en Act. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 5,8.

### Plan

De Woonmensen voldoet niet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 5,5. Bij de planfase beoordeelt de commissie twee onderdelen: visie en vertaling doelen. Deze twee onderdelen worden hieronder toegelicht.

#### *Visie*

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

De corporatie had in 'Dorp in de stad' (ondernemingsstrategie 2010-2015) haar visie vastgelegd op haar eigen positie en toekomstig functioneren. Door de organisatorische ontwikkelingen die vanaf 2011 plaats hadden bij De Woonmensen, was deze visie niet meer actueel. Bovendien sloten de voornemens met de daarbij behorende risico's niet langer aan op de financiële mogelijkheden van de corporatie. Dit heeft geleid tot een nieuwe missie en visie in 2013 en de corporatie is op dit moment bezig met het opstellen van een nieuw ondernemingsplan.

#### *Vertaling doelen*

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 5.

De corporatie heeft haar visie vertaald naar met name operationele activiteiten in jaarplannen, meerjarenbegroting en het strategisch voorraadbeleid. Ook gaf de corporatie van 2009 tot en met 2012 jaarlijks via de publicaties 'Onze Beloftes' vrij gedetailleerd aan welke activiteiten zij in het komende jaar ging ondernemen en welke resultaten zij daarmee beoogde te halen. Over de resultaten en de afwijkingen ten aanzien van haar beloftes, rapporteerde zij in aparte publicaties in het jaar daarna. De commissie vindt dat in het eerste deel van de visitatieperiode de verbinding tussen visie en operationele doelen ontbreekt bij De Woonmensen. Daarna is de corporatie vooral bezig geweest de uitvoering op orde te krijgen en daarna de visie te vernieuwen. De corporatie heeft zich in de periode daarmee wel goed verbeterd. De samenhang met de financiële mogelijkheden, vindt de commissie mager.

### Check

De Woonmensen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

De corporatie hanteert gedurende de hele periode een behoorlijk complete Balanced Score Card. Hierin worden de vorderingen van de voorgenomen prestaties op het terrein van volkshuisvestelijk, financiën en bedrijfsvoering periodiek gevolgd en gemeten. In 2012 constateert de interim-bestuurder dat rapportage en monitoring op het terrein van vastgoedontwikkeling en groot onderhoud beter moesten. Zo ontbreekt een risicoparagraaf in het monitorings- en rapportagesysteem. Hoewel er intussen maatregelen ter verbetering genomen zijn, blijft dit volgens de commissie een aandachtspunt, wat in het gesprek met het management wordt bevestigd. De jaarverslagen zijn helder en overzichtelijk.



## **Act**

De Woonmensen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie waardeert dit onderdeel met een 6.

De raad van commissarissen heeft in de loop van 2011 stevig ingegrepen naar aanleiding van afwijkingen, met name op financieel terrein en het gebrekkige inzicht op risico's. De doelen zijn aangepast en een aantal belangrijke projecten is – in enigszins aangepaste vorm – alsnog gerealiseerd. Daarnaast zijn cruciale ingrepen in de organisatie doorgevoerd. De directeur-bestuurder is in 2011 vervangen door een interim-bestuurder. Inmiddels is een nieuwe directeur-bestuurder aangesteld. De aanpassingen sluiten goed aan op de nieuwe visie van de corporatie en actuele ontwikkelingen in de omgeving. De bijsturing op het reguliere vastgoedbeheer behoeft nog steeds verbetering. Dit heeft de corporatie onderkend en ze is ermee aan de slag.

## **Intern toezicht**

Dit oordeel is gebaseerd op drie punten, te weten 'functioneren RvC', 'Toetsingskader' en 'Toepassing Governancecode'. In totaal beoordeelt de commissie dit onderdeel met een 5,9.

## **Functioneren RvC**

Bij het functioneren van de RvC beoordeelt de commissie drie onderdelen. Het gaat om de samenstelling van de RvC, de rolopvatting van de RvC en de wijze van zelfreflectie.

Hieronder worden deze onderdelen besproken en het oordeel toegelicht.

### *Samenstelling van de RvC*

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

De RvC is op dit moment breed samengesteld. De leden zijn geworven op basis van profielschetsen die passen bij de aard en activiteiten van de corporatie. Pluspunt is de actieve wijze waarop de RvC werkt aan haar samenstelling. De werving heeft plaats gevonden met behulp van advertenties in kranten. De raad besteedt aandacht aan de deskundigheidsbevordering van haar leden. De samenstelling van de raad is overigens niet de hele periode adequaat geweest. Er hebben zich flinke wijzigingen in de samenstelling van de raad voorgedaan om het risicobewustzijn en het kritisch vermogen van de RvC te doen toenemen. Als gevolg van de keuze om de mogelijkheden voor fusie te verkennen met Ons Huis, is tijdelijk besloten om met drie leden te werken. Toen deze fusie niet door ging, is ervoor gekozen om de raad weer tot vier leden aan te vullen. De raad is sinds 2014 weer op volle sterkte.

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

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Hoewel de RvC in de huidige samenstelling nog relatief nieuw is, is de commissie van oordeel dat zij haar rol als toezichthouder ruim voldoende uitoefent. Pluspunt is dat de raad zich alert toont als het gaat om het verkrijgen van (aanvullende) informatie van de bestuurder, als de raad dat nodig vindt. De raad stelt zich voldoende kritisch op tegenover de bestuurder en geeft hem ook verbeteringsuggesties. De raad heeft zich op een cruciaal moment alert getoond en adequaat ingegrepen: in de organisatie, de eigen samenstelling en met betrekking tot de invulling van de functie van directeur-bestuurder. De huidige directeur-bestuurder ervaart de raad als een goed klankbord.

### *Zelfreflectie*

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De RvC bespreekt één keer per jaar zijn eigen functioneren buiten aanwezigheid van de directeur-bestuurder. De volle breedte van het functioneren is aan de orde geweest. Tot op heden is geen gebruik gemaakt van een externe begeleider. De intense zelfreflectie heeft in 2011 geleid tot forse aanpassingen in de eigen samenstelling van de raad. Hierin heeft de raad zich actief, doortastend en standvastig betoond. De commissie vindt dit een pluspunt.

### **Toetsingskader**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 5.

De omstandigheden zijn in de loop van de visitatieperiode sterk veranderd. Het toetsingskader is niet altijd op tijd geactualiseerd. Het toetsingskader bestaat onder meer uit het oude ondernemingsplan, de aangepaste missie en visie en de uitgangspunten voor het nieuwe ondernemingsplan. Daarnaast zijn het strategisch voorraadbeleid, de meerjaren- en jaarbegrotingen, de jaarplannen en projectplannen onderdeel van het toetsingskader. Prestatieafspraken met de gemeente Apeldoorn (2003-2010) zijn niet meer actueel. Nieuwe afspraken zijn in onderling overleg nog niet tot stand gekomen. Wel is sprake van convenanten op allerlei deelterreinen. De commissie vindt dat de onderlinge consistentie en samenhang van het toetsingskader beter kan. Bovendien ontbeerde het toetsingskader van de raad tot 2014 een investeringsstatuut, een verbindingenstatuut en een goed risicobeoordelingssysteem.

### **Toepassing Governancecode**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

De corporatie past de Governancecode toe en legt uit waar en waarom zij daarvan afwijkt. Er is een duidelijk overzicht van de eisen uit de code en mate waarin de corporatie daaraan voldoet. Daarin is ook een lijst met actiepunten gekoppeld, waaraan ook daadwerkelijk wordt gewerkt. Zo is opgemerkt dat het bestuurdersstatuut verouderd is en dat de raad de accountant niet zonder bijzijn van de directeur-bestuurder spreekt.

### **Externe legitimering en verantwoording**

Bij externe legitimering beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie de belanghebbenden betreft bij beleidsvorming, in hoeverre er sprake is van een dialoog over de uitvoering van het beleid. Dit onderdeel valt uiteen in twee meetpunten: Externe legitimatie en Openbare verantwoording.

De commissie beoordeelt dit onderdeel in totaal met een 7.

### **Externe legitimatie**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De commissie constateert dat De Woonmensen voldoet aan de eisen van externe legitimatie uit de Governancecode<sup>2</sup> en de Overlegwet<sup>3</sup>. In de gesprekken met de belanghebbenden wordt dit beeld bevestigd.

---

<sup>2</sup> Afsprakenkader van de woningcorporaties met normen voor goed bestuur en toezicht, transparantie, externe verantwoording en financiële beheersing van corporaties.

<sup>3</sup> Wet op het Overleg Huurders Verhuurders.

Zij ervaren op werk- of projectniveau een luisterend oor en de organisatie doet daadwerkelijk iets met de signalen. Op algemeen beleidsniveau ervaren zij minder invloed. In VSW-verband worden de gezamenlijke opgaven van de corporaties in Apeldoorn in beeld gebracht en vertaald naar concrete activiteiten. Het 'bod' aan de samenleving 'Prachtkansen' voor de periode 2007 tot en met 2010 en de inventarisatie in het kader van de (uiteindelijk niet getekende) prestatieafspraken uit 2012 vormen hiervan goede voorbeelden. Ongeveer veertig maatschappelijke organisaties werden in 2011 en 2013 door middel van rondetafelgesprekken betrokken bij het in beeld brengen van de opgaven in Apeldoorn. Dit vindt de commissie een pluspunt.

### **Openbare verantwoording**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De Woonmensen informeert de lokale samenleving in het algemeen en haar belanghebbenden in het bijzonder ruim voldoende over projecten en andere prestaties. Dit doet de corporatie op actieve wijze in de transparante en goed leesbare jaarverslagen en de pers, en dat vindt de commissie een pluspunt. Een ander pluspunt vindt de commissie de publicatie 'Onze Beloftes'. Van 2010 tot en met 2012 geeft De Woonmensen hierin heel overzichtelijk per buurt aan welke maatschappelijke resultaten ze het komende jaar wil realiseren. In het daaropvolgende jaar doet ze nieuwe beloftes en blikt ze terug welke resultaten al dan niet ook daadwerkelijk werden gerealiseerd. In totaal gaat het jaarlijks om zo'n zestig concrete beloftes.





## Deel 3

# Bijlagen bij het rapport







## Deel 3 Bijlagen bij het rapport

### Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen

#### Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex



Cathartjnesingel 56  
3511 GE UTRECHT  
Postbus 8068  
3503 RB UTRECHT  
Tel. (030) 230.31.50  
www.raeflex.nl  
secretariaat@raeflex.nl

#### ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING RAEFLEX B.V.

Naam corporatie : De Woonmensen

Jaar visitatie : 2014

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

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

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

Naam : de heer dr. E.V. Schalkwijk

Functie : algemeen directeur Raeflex B.V.

Datum : 12 januari 2015

Handtekening

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping, stylized strokes, positioned above a dotted line.



## Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie



Bladnummer 3

### Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

De Woonmensen te Apeldoorn

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Naam : de heer H.D. Albeda

Geboortedatum : 20/2/1959

Handtekening : 

Datum : 16/9/2014

**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

De Woonmensen te Apeldoorn

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Naam : de heer ing. C. Hobo

Geboortedatum : 6-4-1949

Handtekening : 

Datum : 17-9-2014

**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

De Woonmensen te Apeldoorn

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Naam : de heer drs. M.M.L. van Dorst

Geboortedatum

12-5-1966

Handtekening



Datum

25-9-2014

**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

De Woonmensen te Apeldoorn

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Naam : de heer dr.ir. A.J. van Overmeeren

Geboortedatum : 19-06-1978

Handtekening : 

Datum : 22-07-2014



## **Bijlage 2    Curricula vitae**

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

## Voorzitter

### H.D. Albeda (Hein)



#### Korte kennismaking

Als zelfstandig adviseur houd ik me vooral bezig met burgerparticipatie en verantwoording voor gemeentes. Ik publiceer regelmatig over vraagstukken op het snijvlak tussen individueel belang en collectief belang. Sinds 2011 richt ik me ook op de verantwoording en de governance van verzekeraars. Als adviseur bij gemeentes hoor en zie ik meestal hoe gemeentes tegen corporaties aankijken; als visitator bij woningcorporaties zie ik het omgekeerde. Ik vind het belangrijk dat de maatschappij ziet wat corporaties voor elkaar krijgen. Als corporaties het beter kunnen doen, dan moet dat ook zichtbaar zijn. Als corporaties het goed doen, hoort daar de erkenning van de maatschappij bij.

#### Visitaties

Visitaties zijn belangrijk voor de verantwoording van de corporaties en voor de ontwikkeling van corporaties. Ik vind het verantwoord minstens zo belangrijk als het leereffect dat visitaties teweeg brengt. In mijn gesprekken focus ik op beide elementen. Vanuit mijn achtergrond als adviseur let ik scherp op de governance en de financiële bedrijfsvoering van corporaties. Verder kijk ik naar de wijze waarop corporaties hun maatschappelijke omgeving meenemen in het formuleren van hun beleidsagenda. Daarbij gaat het niet alleen om de inbreng van de belanghebbenden op de doelstellingen van de corporaties, maar ook of corporaties goed gebruik maken van de kennis van belanghebbenden op verschillende terreinen, zoals zorg en welzijn. De kwaliteit van de relatie met belanghebbenden is daarmee voor mij ook een belangrijk aandachtspunt in de visitaties.

#### Reeds gevisiteerd

- 2005 De Woonschakel Westfriesland, Medemblik
- 2005 Woningstichting Eerbeek, Eerbeek
- 2007 Wetland Wonen, Vollenhove
- 2007 Woonmij Dinkelborgh, Denekamp
- 2008 Gemeente Hoorn, Hoorn
- 2009 Hestia Groep, Landgraaf
- 2009 Woonstade, Groningen
- 2010 Domaas, Limburg
- 2010 Habeko Wonen, Hazerswoude-Dorp
- 2010 Woningstichting Kessel, Kessel
- 2010 Woningstichting Roermond, Roermond
- 2010 Woningstichting St. Joseph, Stamproy
- 2010 Woningvereniging Nederweert, Nederweert
- 2010 Woningvereniging Ubach over Worms, Landgraaf
- 2011 Alphons Ariëns, Druten
- 2011 Wetland Wonen, Vollenhove
- 2011 Woningstichting Wittem, Mechelen
- 2012 Lyaemer Wonen, Lemmer
- 2012 Valburg (Midterm Review), Zetten
- 2012 VitaalWonen, Limbricht

- 2012 Woningstichting Naarden, Naarden
- 2012 Goed Wonen (Midterm Review), Gemert
- 2013 Woonwaard, Alkmaar
- 2013 wonenCentraal, Alphen a/d Rijn
- 2013 De Woonschakel, Medemblik
- 2014 Stek, Lisse
- 2014 Eemland Wonen, Baarn
- 2014 Woonstichting Vooruitgang, Sassenheim
- 2014 Woonstede, Ede
- 2014 Ressort Wonen, Rozenburg
- 2014 De Goede Woning, Apeldoorn
- 2014 De Woonmensen, Apeldoorn
- 2014 Ons Huis, Apeldoorn
- 2015 Standvast Wonen, Nijmegen
- 2015 Dudok Wonen, Hilversum

#### Specifieke deskundigheid

- Bestuurservaring door het vervullen van diverse bestuursfuncties. Het meest recentelijk als voorzitter van stichting Agora Europa, gericht op de afstemming van de politieke agenda's van bestuur en burgers
- Uitgebreide kennis van burgerparticipatie en overheidsverantwoording, ondermeer door de functie van directeur bij de stichting Rekenschap, gecombineerd met financiële deskundigheid

#### Kort CV

- Geboren in 1959
- Opleiding: Kandidaats en leraaropleiding Wiskunde; diverse trainingen strategisch wetgeven, governance, gespreksvaardigheden
- 1982-1990 Fractiemedewerker bij de PPR, later GroenLinks, eerst in de gemeenteraad van Amsterdam, vanaf 1986 bij de Tweede Kamer
- 1990-1999 Beleidsfuncties ondermeer bij de Consumentenbond en als consultant bij Andersson, Elfers en Felix
- 1999-2005 Directeur Stichting Rekenschap, een stichting die zich ten doel stelde de verantwoording over overheidsuitgaven aan burgers te verbeteren
- 2005-heden Zelfstandig adviseur

#### Nevenfuncties

- 2006-heden Bestuurslid Stichting Agora Europa, gericht op de afstemming van de politieke agenda's van bestuur en burgers
- 2008-2012 Voorzitter VVE de Kersentuin
- 2012-2013 Lid Monitoring Governance Verzekeraars
- 2013-heden Voorzitter commissie Advies Stichting Toetsing Verzekeraars

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/pub/hein-albeda/0/369/a48>



## Algemeen commissielid

### Ing. C. Hobo (Kees)



#### Korte kennismaking

Mijn ervaring in het werkveld wonen is zowel breed als diep te noemen. Ik ben betrokken geweest bij stadsvernieuwing en heb als directeur-bestuurder bij woningcorporaties en zorginstellingen gewerkt. De laatste jaren vervul ik interim-functies als interim-bestuurder bij corporaties en als extern toezichthouder bij corporaties in zwaar weer, bijvoorbeeld bij Servatius en Huis en Erf. Ook ben ik als adviseur en als directeur bedrijfsvoering werkzaam geweest bij een aantal zorginstellingen. Als corporatiebestuurder heb ik zelf een visitatie ondergaan. Mijn kennis van de sector maakt het me mogelijk om het functioneren van corporaties vanuit een breed perspectief te doorgronden. Ik heb kennis van bedrijfsprocessen en wat er aan prestaties van corporaties verlangd wordt.

#### Visitaties

Bij visitaties zet ik mijn kennis van governance, verbindingen met andere partijen, financiën en vastgoed in. Governance en het Presteren naar Vermogen zijn belangrijke aandachtsvelden nu. De wijze waarop corporaties in deze tijd moeten werken, vereist heldere ambities met realiteitszin en zicht op de mogelijkheden die er zijn om te kunnen investeren, zodanig dat de continuïteit van de corporatie is gewaarborgd. Dat vind ik bij de visitaties nu een belangrijk aandachtspunt. Visitaties zijn voor mij naast een verantwoordingsinstrument, vooral van belang voor corporaties om te leren en te verbeteren.

#### Reeds gevisiteerd

- 2014 Woonconcept, Meppel
- 2014 Woningbouwvereniging Hoek van Holland
- 2014 De Goede Woning, Apeldoorn
- 2014 De Woonmensen, Apeldoorn
- 2014 Ons Huis, Apeldoorn
- 2015 Centrada, Lelystad

#### Specifieke deskundigheid

- Governance, onder meer opgedaan als toezichthouders bij corporaties in 'zwaar weer'
- Kennis van de zorg als bestuurder en toezichthouder bij zorginstellingen

#### Kort CV

- Geboren in 1949
- 1967-1971 HTS Bouwkunde
- 1971-1973 Academie van Bouwkunst
- 1973-heden Meerdere vervolgcursussen met betrekking tot management en financiering
- 1972-1978 Raad voor het Maatschappelijk Welzijn Amsterdam (ontwikkelen en realiseren van wijkwelzijnsplannen)
- 1976-1979 Nationale Woningraad (stadsvernieuwing)
- 1979-1990 Woningbouwvereniging 's-Gravenhage, lid van directieteam

- 1990-2001 Gemeentelijke Woningbedrijf 's-Hertogenbosch, Hertoghuizen, BrabantWonen, directeur-bestuurder
- 2001-heden Zelfstandig interim-manager en adviseur met opdrachten in de volkshuisvestingssector en zorgsector; zoals het begeleiden van een fusietraject, als extern door het ministerie aangesteld toezichthouder bij Servatius, als voorzitter raad van toezicht ad interim bij Huis en Erf en in een directiefunctie bij Vivent, zorginstelling

#### Nevenactiviteiten

- 2007-heden Lid bestuur Hospice De Duinsche Hoeve, 's-Hertogenbosch
- 2008-2012 Lid raad van toezicht Eigen Bezit, coöperatieve woonvereniging 's-Hertogenbosch
- 2013-2014 Lid bestuur Het Wooninitiatief
- 2013-heden Lid raad van toezicht Stichting Zorggroep de Vechtstreek
- 2014-heden Lid bestuur Dorpsraad Loenen aan de Vecht

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/pub/kees-hobo/22/52/753>

## Secretaris

### Drs. M.M.L. van Dorst (Marco)



#### Korte kennismaking

Vanaf 2003 ben ik actief in de corporatiesector: eerst als accountmanager bij Aedes en sinds 2006 als zelfstandig adviseur bij Moveo Training & Advies. Bij Moveo Training & Advies houden mijn partner en ik ons bezig met strategieontwikkeling, het communiceren met bewoners, klanten en belanghebbenden en met maatschappelijke projecten in de omgeving waar ik woon en werk: Zeeland en Zeeuws-Vlaanderen. Ik houd me bezig met de verbinding tussen het werken op een hoog abstractieniveau bij strategie- en visieontwikkeling en de ervaring in de praktijk. In de maatschappelijke projecten, maar ook in strategische adviesopdrachten, probeer ik signalen van onderop te vertalen naar visieontwikkeling. Ook probeer ik een brug andersom te slaan, tussen visieontwikkeling en de effecten daarvan op dagelijks werk en leven.

Voordat ik in de corporatiesector terecht kwam, heb ik gewerkt als adviseur voor een bureau dat zich richtte op het vergroten van medezeggenschap, ondermeer bij ondernemingsraden. Daarvoor heb ik in diverse functies bij de overheid gewerkt.

#### Visitaties

Bij visitaties kijk ik vooral naar de velden Presteren naar Ambities, Presteren naar Opgaven en de verhouding met belanghebbenden. Ik onderzoek of corporaties duidelijk hebben geformuleerd wat ze willen in een ondernemingsplan en hoe zich dat vertaalt in de praktijk. Het moet voor belanghebbenden helder zijn waar het de corporatie omgaat en of ze ook de prestaties behalen die er toe doen. Mijn kennis van het werken bij de overheid, mijn ervaring in de volkshuisvesting en mijn advieservaring met medezeggenschap en visieontwikkeling, helpen om scherp te kijken bij visitaties en input te leveren aan de commissie voor de beoordeling.

#### Reeds gevisiteerd

- 2010 Woningstichting Buitenlust, Oegstgeest
- 2010 Woongoed Flakkee, Middelharnis
- 2010 Woonservice Drenthe, Westerbork
- 2010 Woningstichting Hellendoorn, Hellendoorn
- 2011 Actium, Assen
- 2011 Alphons Ariëns, Druten
- 2011 De Zes Kernen, Abbenbroek
- 2011 Plicht Getrouw, Bennekom
- 2011 SCW Tiel, Tiel
- 2011 Wonen Midden-Delfland, Maasland
- 2012 Woningstichting Heteren, Heteren
- 2012 Bo-Ex, Utrecht
- 2013 Woningstichting Leusden, Leusden
- 2013 Bernardus Wonen, Oudenbosch
- 2014 Portaal, Utrecht
- 2014 Woonwijze, Vught
- 2014 De Goede Woning, Apeldoorn
- 2014 De Woonmensen, Apeldoorn

2014 Ons Huis, Apeldoorn  
2015 Dudok Wonen, Hilversum

#### Specifieke deskundigheid

- Kennis van de volkshuisvestingssector
- Ervaring in beleidsontwikkeling en vormgeven van participatie

#### Kort CV

- Geboren in 1966
- Opleiding: Doctoraal Maatschappijgeschiedenis en post-HBO management
- 1990-2000 Beleidsmedewerker bij het Ministerie van Economische Zaken en manager bij Senter Novem
- 2000-2003 Organisatieadviseur bij Mede
- 2003-2006 Accountmanager Aedes
- 2006-heden Zelfstandig adviseur bij Moveo Training & Advies

#### Nevenfuncties

2005-2006 Lid belanghoudersraad Woongoed Zeeuws-Vlaanderen  
2008-heden Voorzitter dorpsraad Lamswaarde  
2012-heden Lid Adviesraad Centraal Wonen Zevenkamp

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

## Secretaris

### Dr. ir. A.J. van Overmeeren (Arne)



#### Korte kennismaking

Tijdens mijn opleiding Bouwkunde (afstudeerrichting Volkshuisvesting) raakte ik gefascineerd door het werk van woningcorporaties. Ik trad toe tot het bestuur van de ABo, de bewonersvereniging die de belangen van student-huurders in Delft behartigde. Mijn afstudeeronderzoek had als onderwerp 'Nevenactiviteiten van woningcorporaties'. Na mijn afstuderen werkte ik voor woningcorporaties, als onderzoeker en als docent. Ik deed onder andere onderzoek naar visitatie van woningcorporaties, waarbij ik een aantal visitaties heb geëvalueerd. In 2014 ben ik gepromoveerd op een proefschrift over 'Gebiedsgericht voorraadbeleid van woningcorporaties'.

#### Visitaties

Bij visitatiecommissies vervul ik de rol van secretaris. Ik bewaak de voortgang van het visitatietraject. Mijn taak is om ervoor te zorgen dat het visitatietraject goed verloopt en de commissie over voldoende informatie beschikt om tot een goed oordeel te komen. Ten slotte ben ik penvoerder van het rapport. Visitatie zie ik vooral als een instrument waar corporaties van kunnen leren. Ook levert een visitatie een mooie verbeteragenda op. De raad van commissarissen, de gemeente en de huurders kunnen de corporatie hierop aanspreken.

#### Reeds gevisiteerd

2014 Random Wonen, Pijnacker  
2014 Portaal, Utrecht  
2014 De Goede Woning, Apeldoorn  
2014 De Woonmensen, Apeldoorn  
2014 Ons Huis, Apeldoorn

#### Specifieke deskundigheid

- Brede kennis van volkshuisvesting en wonen
- Specifieke kennis van voorraadbeleid en stedelijke vernieuwing

#### Kort CV

- Geboren in 1978
- Opleiding Bouwkunde (TU Delft), afstudeerrichting Volkshuisvesting
- 2005: Beleidsmedewerker bij Woondrecht en adviseur bij Damen Consultants
- 2006-2014 Onderzoeker bij TU Delft, gepromoveerd op een onderzoek naar gebiedsgericht voorraadbeleid van woningcorporaties
- 2012-2014 Docent bij Hogeschool Utrecht
- 2014-heden Beleidsadviseur bij Woningstichting Leusden

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

## Bijlage 3 Bronnenlijst

### Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

#### 1. PnOA: Presteren naar Opgaven en Ambities

- 1) Position paper  
*Bijlage: Memo Position Paper d.d. 9-10-2014*
  
- 2) Jaarplannen en werk-activiteitenplan 2010-2011-2012-2013  
*Bijlage: Jaarplan 2010*  
*Jaarplan 2011*  
*Jaarplan en begroting 2012-2016*  
*Jaarplan en begroting 2013-2017*  
*Jaarplan en begroting 2014-2018*
  
- 3) Plannen: beleidsplan, ondernemingsplan, strategische visie, operationeel plan
  - **Buurtbeleid**  
*Bijlage: 20101124 Ontwikkeldocument Focusbuurten*  
*20100211 Leefbaarheid*  
*20111209 Ontwikkeldocument Buurtbeleid*  
*D2012-015 Beslisdocument opzet Business case +Punten*
  
  - **Huurbeleid**  
*Bijlage: D2012-006 Beslisdocument Huurverhoging*  
*D2012-009 Beslisdocument Huurprijnsbeleid*  
*D2013-004 Beslisdocument EU Inkomenstoets*  
*D2013-005 Beslisdocument Stimuleren vroegtijdige huurverhoging*  
*D2013-006 Beslisdocument Huurbeleid en huurverhoging*  
*D2013-008 Beslisdocument Bezwaar huurverhoging*  
*D2013-028 Beslisdocument Algemene Huurvoorwaarden*  
*D2014-005 Beslisdocument Huurbeleid*  
*D2014-009 Beslisdocument Huurverhoging*  
*D2014-040 Betaalbaarheid woningen met bijlage*
  
  - **Onderhoudsbeleid**  
*Bijlage: 2010 Ontwikkeldocument ZAV-beleid*  
*20110426 Onderhoudsbeleid 2011-2015*  
*D2012-011 Beslisdocument Onderhoud en investeringswerkzaamheden*  
*D2014-004 Beslisdocument Onderhoudsbeleid*
  
  - **Ondernemingsplan**  
*Bijlage: Ondernemingsplan 2010 "Dorp in de stad"*  
*2014 0625 ViZi samenwerking opstellen nieuw ondernemingsplan*

– **Strategische visie**

*Bijlage: 2011-2012 Eenheid in beleid: Kritische succesfactoren van De Woonmensen  
2013 Internet: Missie en visie De Woonmensen SJA en KWZA  
20120926 Onderzoeksrapport A. Barnard Quintis: gezamenlijke stip aan de horizon De Woonmensen KWZA/SJA met bijlagen  
20121029 Visiedocument De Woonmensen 2012  
20130518 Meerwaarde fusie  
20130524 Memo De positie van De Woonmensen  
D2014-020 Beslisdocument 100% online dienstverlening en ketensamenwerking*

– **Operationele plannen**

*Bijlage: 2011 Beleid interne auditing  
20121213 Oplegnotitie en ontwerp organisatie De Woonmensen  
20131126 Memo afspraken per procesgroep  
20130311 Memo beleidssturing De Woonmensen  
20130617 Memo beleidssturing voor 2014  
20131116 Afspraken per procesgroep  
D2014-013 Procesmanagementbeleid*

4) Jaarverslagen 2010-2011-2012-2013

*Bijlage: Jaarbericht 2010  
Jaarbericht 2011  
Jaarbericht 2012  
Jaarbericht 2013*

5) Volkshuisvestingverslagen

6) Beleidsnotities over specifieke doelstellingen

*Bijlage: 20090403 Milieubeleidsplan concept  
20091117 Beleid Woonfraude en stappenplan  
2010 Ontwikkeldocument ZAV-beleid  
20100211 Leefbaarheid (concept)  
20100121 Inkoopbeleid (concept)  
20101124 Ontwikkeldocument Focusbuurten  
2011 Ontwikkeldocument kwaliteitsbeleid  
2011 Ontwikkeldocument Plan van Eisen Nieuwbouw  
20110426 Onderhoudsbeleid 2011-2015  
20111209 Ontwikkeldocument Buurtbeleid  
2012 Memo RvC opheffen personele unie  
2012 Ontwikkeldocument +Punt Orden  
2012 Notitie Annelies Barnard onderzoek naar de personele unie: Gezamenlijke stip aan de horizon met een bijlage concept samenwerkingsovereenkomst en samenwerking vastgoedprojecten  
D2012-009 Beslisdocument Huurprijsbeleid  
D2012-011 Beslisdocument Onderhoud en investeringswerkzaamheden  
D2012-012 Beslisdocument Verkoopbeleid  
D2012-015 Beslisdocument Business case +Punten  
D2013-004 Beslisdocument EU Inkomenstoets*

- D2013-005 Beslisdocument Stimuleren vroegtijdige huurverhoging*
- D2013-006 Beslisdocument Huurbeleid en huurverhoging*
- D2013-008 Beslisdocument Bezwaar huurverhoging*
- D2013-016 Beslisdocument complexgewijs verkopen*
- D2013-028 Beslisdocument Algemene Huurvoorwaarden*
- D2014-004 Beslisdocument Onderhoudsbeleid*
- D2014-005 Beslisdocument Huurbeleid*
- D2014-008 Beslisdocument complex 5 verkoop en groot onderhoud*
- D2014-009 Beslisdocument Huurverhoging*
- D2014-020 Beslisdocument 100% online dienstverlening en ketensamenwerking*
- 7) Documenten met en over doelstellingen
- Bijlage: 2010 Ontwikkeldocument ZAV-beleid*
- 2011 Ontwikkeldocument Plan van Eisen Nieuwbouw*
- 20100610 Memo subsidieregelingen*
- 2011 Inrichting Planning en Control*
- 20130311 Memo beleidssturing WM/SJA*
- 2014 Excelsheet basiskwaliteit onderhoud*
- D2012-003 Beslisdocument temporiseren Vastgoedbeleid*
- D2012-008 Beslisdocument Project Orden met bijlage*
- D2012-009 Beslisdocument Huurprijsbeleid*
- D2012-010 Beslisdocument Project Epe met bijlage*
- D2012-011 Beslisdocument Onderhoud en investeringswerkzaamheden*
- D2012-012 Beslisdocument Verkoopbeleid*
- D2012-013 Beslisdocument Aalscholverweg*
- D2012-014 Beslisdocument transformatie kamers Woudhuis*
- D2012-015 Beslisdocument Business case +Punten*
- D2012-016 Beslisdocument Project Boog en Cluster*
- D2012-017 Beslisdocument Communicatie verkoopstrategie*
- D2012-019 Beslisdocument vereenvoudiging deelnemingen*
- D2012-023 Beslisdocument Afhandeling Landstad met bijlage*
- D2012-024 Beslisdocument Vervolg Strategisch Voorraadbeleid met bijlagen*
- D2012-028 Beslisdocument Automatiseringssysteem*
- D2013-002 Beslisdocument Afspraken afwikkeling Landstad*
- D2013-004 Beslisdocument EU Inkomenstoets*
- D2013-005 Beslisdocument Stimuleren vroegtijdige huurverhoging*
- D2013-006 Beslisdocument Huurbeleid en huurverhoging*
- D2013-008 Beslisdocument Bezwaar huurverhoging*
- D2013-009 Beslisdocument afwikkeling oplevering projecten*
- D2013-012 Beslisdocument Inkoopvoorwaarden*
- D2013-014 Beslisdocument tussenstand Portefeuillestrategie*
- D2013-015 Beslisdocument Onderhoudsbudgetten*
- D2013-016 Beslisdocument complexgewijs verkopen*
- D2013-017 Beslisdocument intentieovereenkomst Sainte Marie*
- D2013-021 Beslisdocument Aalscholverweg*
- D2013-024 Beslisdocument Overdracht panden*
- D2013-027 Beslisdocument studentenkamers Woudhuis*
- D2013-028 Beslisdocument Algemene Huurvoorwaarden*
- D2013-032 Beslisdocument Verkoop Sainte Marie*



*D2013-033 Beslisdocument Projecten De Groene Hoven en het Kristal*  
*D2013-034 Beslisdocument aanpak complex 5*  
*D2013-035 Beslisdocument Verkoopbeleid*  
*D2013-036 Beslisdocument Portefeuillestrategie*  
*D2014-003 Beslisdocument Managementbeleid PDCA cyclus*  
*D2014-004 Beslisdocument Onderhoudsbeleid*  
*D2014-020 Beslisdocument 100% online dienstverlening en ketensamenwerking*

*Overzichten beslisdocumenten*

8) Eigen wijkvisies

*Bijlage: 20100219 Memo bruisende wijken ontwikkelen*

*2010, 2011 en 2012 Onze Beloftes*

*2011 Notitie resultaten tussenstand Onze Beloftes 2011*

*20110518 Ontwikkeldocument visieplan wijkontwikkeling*

*20111012 Beslisdocument concretisering visieplan wijkontwikkeling*

*20121018 Memo business case +Punten*

*2012 Eindscores en toelichting buurtscan*

*2013 Internet: Missie en visie De Woonmensen SJA en KWZA*

*20130523 Rapportage wijkensessie*

*2014 Pilot Samenwerkingsproject VSW Orden*

9) SVB/Portefeuillestrategie

*Bijlage: 20120613 Presentatie interne marktanalyse Stec groep*

*20120926 Presentatie stand van zaken Vastgoed*

*20130108 Portefeuilleomvang*

*20130215 Memo PS-verkoop*

*20131205 Portefeuillestrategie*

*D2013-014 Beslisdocument Tussenstand Portefeuillestrategie*

*D2013-036 Beslisdocument Portefeuillestrategie*

10) Verkoopbeleid bezit

*Bijlage: 2010 Gentiaanflats verkoop*

*20110627 Memo kopen naar wens*

*20110701 Memo verkoop commerciële ruimtes het Kristal*

*20111228 Memo de Boog verkoop stadswoningen*

*20120410 Memo koop Financieringsvarianten*

*2012 Overzicht te verkopen woningen*

*D2012-012 Beslisdocument Verkoopbeleid*

*D2012-016 Beslisdocument complexgewijs verkopen*

*2013 Overzicht verkochte woningen*

*20130909 Verkoopbevorderende acties*

*20131009 Procesdocument Verkoop*

*20131209 Verkoopbeleid 2014*

*D2013-035 Beslisdocument Verkoopbeleid*

*20140730 Memo verkoop stadswoningen de Boog*

*2014 Overzicht verkoop woningen*

*2014 Overzicht verkoop complexen*

*20140117 Portefeuilleomvang Koopgarant*

- 11) Eigen woningmarktgegevens  
*Bijlage: 20091231 Totale basislijst voortgang Prachtkansen*  
*2012 Woningmarktgegevens De Woonmensen*  
*2013 Vrijesectormarkt Apeldoorn*  
*2014 Woningbezit Apeldoornse corporaties*  
*Factsheets van de wijken Centrum, Noord, Noordoost, Oost, West, Maten, Zuid, Ugchelen*
  
  - 12) Beschreven opgaven: landelijk, regionaal, lokaal  
*Bijlage: Prachtkansen 2008-2010 versie april 2011*
  
  - 13) Woonvisies van gemeenten  
*Bijlage: 20100122 Kaderafspraken (concept)*  
*20130708 Woonvisie gemeente Apeldoorn*  
*2013 Presentatie analyse scheiden wonen en zorg*  
*20140123 Woonagenda Apeldoorn*
  
  - 14) Prestatieafspraken met belanghebbenden  
*Bijlage: 2010 Prestatieafspraken VSW en gemeente 2003-2010*  
*2012-2016 Prestatieafspraken VSW en gemeente Apeldoorn (concept)*  
*20130708 Woonvisie gemeente Apeldoorn*  
*20140911 Prestatieafspraken VSW en gemeente Apeldoorn (concept)*
  
  - 15) Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten  
*Bijlage: 20111130 Pilot Project Kanaalzone Samenwerkingsovereenkomst Ons Huis*  
*20120509 Overeenkomst Participatietrajecten gemeente Apeldoorn*  
*20120001 Woonkeus overeenkomsten*  
*20121207 Gen Kerschoten Energieneutraal*  
*20130419 Woningnet Businesscase Stedendriehoek*  
*20140326 Samenwerkingsovereenkomst met Ons Huis*  
*20140610 Enserve dienstverleningsovereenkomst*  
*20140617 Stageovereenkomst met de gemeente*
- De relevante overeenkomsten (via VSW) volgen in een gezamenlijke map.*
- 16) Corporatiebenchmarkcentrum: indicatoren en overzichten  
*Bijlage: maart 2014 Benchmarkrapportage De Woonmensen*

## **2. PvB: Presteren volgens Belanghebbenden**

- 1) Documenten met opvattingen van belanghebbenden
  - a) Bijlage: 2010 Ecorys visitatierapport
    - i) 2010 Ecorys recensie en samenvatting visitatierapport
    - ii) 2010 Imago onderzoek naar de naamsbekendheid van De Woonmensen
  
- 2) Verslagen van overleg met belanghebbenden
  - a) Bijlage: Jaarverslag Klachtenadviescommissie 2010, 2011, 2012 en 2013 met begeleidende brieven
    - i) Verslagen Huurdervereniging De Groene Stad 2010, 2011, 2012, 2013
    - ii) Verslagen Stuurgroep Woonruimteverdeling 2010, 2011, 2012, 2013
    - iii) Aantekeningen en verslagen RvC en HV DGS 2012 en 2013
    - iv) 2013 Jaarverslag Buurtbemiddeling

- v) Verslagen BWSA 2010, 2011, 2012, 2013
  - vi) Verslagen VSW 2010, 2011, 2012, 2013
  - vii) Verslagen Bestuurlijk Overleg VSW en gemeente 2010, 2011, 2012, 2013
  - viii) 2013 Verslag stakeholdersbijeenkomst Apeldoornse corporaties
- 3) Onderzoeken naar klanttevredenheid
- a) Bijlage: 2013 Uitkomsten klantmonitor nieuwe huurders
    - i. 2013 Uitkomsten klantmonitor reparatieverzoeken
    - ii. 2013 Uitkomsten vertrokken huurders
  - b) Zie ook de jaarberichten 2010, 2011, 2012 en 2013
- 4) Prestatieafspraken, convenanten, contracten met belanghebbenden
- a) Bijlage: 2009 Samenwerkingsovereenkomst Huurdervereniging De Groene Stad
    - i) 2010 Prestatieafspraken VSW en gemeente 2003-2010
    - ii) 2012 Prestatieafspraken VSW en gemeente Apeldoorn (concept)
    - iii) 20140911 Prestatieafspraken VSW en gemeente Apeldoorn (concept)
    - iv) 2010 Samenwerking WM en Mudanthe (buurtsamenwerking)
    - v) 2012 Overeenkomsten Woonkeus
    - vi) 20130306 Samenwerking deA en Apeldoornse corporaties (onderzoek naar duurzaamheid)

### 3. Pvv: Presteren naar Vermogen

- 1) Publicaties CFV: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief
  - 2010 Continuïteitsoordeel 2010
  - 2011 Solvabiliteitsoordeel verslagjaar 2010
  - 2011 Solvabiliteitsoordeel 2011
  - 2011 Continuïteitsoordeel 2011
  - 2011 Vervolgonderzoek integriteitsbeleid
  - 2011 Onze reactie naar CFV inzake vervolgonderzoek integriteitsbeleid
  - 2011 Integriteit Maatschappelijk verantwoord
  - 2012 Rapport derivatenonderzoek
  - 2012 Continuïteitsoordeel 2012
  - 2012 Solvabiliteitsoordeel verslagjaar 2011
- 2) De Oordeelsbrief van de minister van BZK
  - Oordeelsbrief verslagjaar 2010
  - 2010 Onze reactie op oordeelsbrief 2010
  - Oordeelsbrief verslagjaar 2011
  - Oordeelsbrief verslagjaar 2012
- 3) Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen en verloop daarin
  - We hebben geen overzicht kengetallen over de jaren 2010, 2011, 2012 en 2013.
- 4) Van het WSW: het cijfermatig Perspectief en de Uitslagbrief
  - 2010 Corporatie in Perspectief Analyse en samenvatting
  - 2010 Kredietwaardigheid en faciliteringsvolume
  - 2014 Kredietwaardigheid en faciliteringsvolume
  - 2011 Corporatie in Perspectief Analyse, toelichting en samenvatting
  - 2012 Corporatie in Perspectief Analyse
  - 2013 Corporatie in Perspectief Analyse, toelichting en samenvatting
  - 2014 Borgingsplafond vaststelling
  - 2014 Onze reactie op de brief van WSW over kredietwaardigheid en faciliteringsvolume

- 5) Jaarrekeningen en jaarverslagen
  - Jaarbericht 2010
  - Jaarbericht 2011
  - Jaarbericht 2012
  - Jaarbericht 2013
- 6) Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen
  - Jaarplan en begroting 2012-2016
  - Jaarplan en begroting 2013-2017
  - Jaarplan en begroting 2014-2018
  - 20130131 Presentatie risico's meerjarenbegroting
- 7) Kwartaal/trimester/maandrapportages, kasstroom- en bedrijfswaardeberekeningen
  - **Kwartaalrapportages/trimester/maandrapportage**
    - 2010 Kwartaalrapportages 1<sup>e</sup>, 2<sup>e</sup>, 3<sup>e</sup> en 4<sup>e</sup> kwartaal
    - 2011 Kwartaalrapportages Q1, Q2, Q3, Q4
    - 2012 Kwartaalrapportages Q1, Q2, Q3, Q4
    - 2013 Kwartaalrapportages Q1, Q2, Q3, Q4 inclusief managementrapportage
    - 2014 Trimesterrapportage T1 en T2
    - 2014 Maandrapportage
  - **Kasstroom- bedrijfswaardeberekeningen**
    - 2010 Memo analyse resultaten
- 8) Managementdocumenten m.b.t. financiële risicoanalyses en scenario's financiële sturing, efficiency, en visie op vermogensinzet
  - 2010 Treasurystatuut
  - 2011 Treasurystatuut
  - 2013 Treasuryjaarplan
  - 2014 Treasurystatuut
  - 2012 Memo financiële update organisatie
    - 2012 Memo financiële noodzaak voor reorganisatie
    - 2012 Presentatie Financieel Scenario
    - D2012-019 Beslisdocument vereenvoudigen verbindingen
    - 2013 Memo Uitvoering reorganisatie WM/SJA
    - 2013 Memo beleidssturing
    - 2013 Memo positie van De Woonmensen/SJA
  - 2013 Risicoanalyse zorgvastgoed
  - 2013 Memo financieel kader 2014-2023
  - 20130213 Memo Traject toekomst WM/SJA
    - D2013-023 Beslisdocument afbouw schulden
    - D2013-024 Beslisdocument overdracht panden
  - 2014 Memo financieel beleidskader 2015
- 9) Van accountant: Managementletters, verslagen en brieven
  - **Managementletters**
    - Managementletter van Deloitte 2010, 2011, 2012, 2013
  - **Verslagen accountant**
    - Accountantsverslagen 2010, 2011, 2012 en 2013
  - **Brieven accountant Deloitte**
    - 2011 Rapport van feitelijke bevindingen specificatie bezoldiging RvC
      - 2011 Rapport van feitelijke bevindingen kerngegevens
      - 2014 Rapport van feitelijke bevindingen kasstroom
      - 2012 Controleverklaring kleinschalig wonen Het Kristal

2012 Toelichting op assurancerapport dVi  
2012 Assurancerapport dVi  
2013 Assurancerapport dVi  
2014 Assurancerapport dVi

#### **4. Governance**

1) Documenten over alle opgaven

*Bijlage: 2010 Klokkenluidersregeling*

*2010 Ontwikkeldocument Integriteitscode*

*20090715 Comptanceregeling mededinging De Woonmensen*

*20110823 Toezicht- en toetsingskaders*

*D2013-011 Beslisdocument Procuratieregeling*

*2014 Deelnemingsstatuut*

*2014 Investeringsstatuut*

2) Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties

*Bijlage: 20121219 Memo Financiële noodzaak reorganisatie De Woonmensen/SJA*

*20130311 Memo beleidssturing WM/SJA*

*20130524 De positie van De Woonmensen*

*D2014-003 Beslisdocument Procesmanagementbeleid*

Balanced Score Card zitten in de kwartaal/trimesterrapportages.

3) Position paper

*Bijlage: Memo Position Paper d.d. 9-10-2014*

4) Relevante correspondentie met minister

5) Documenten over toezicht incl. agenda en relevante notulen vergaderingen RvC

*Bijlage: 20100217 Agenda en notulen RvC-vergadering*

*20100217 Memo stand van zaken treasury*

*20100421 Agenda en notulen RvC-vergadering*

*20100609 Agenda en notulen RvC-vergadering*

*20100609 Memo voortgang projecten het Kristal*

*20100915 Agenda en notulen RvC-vergadering*

*20101110 Agenda en notulen themabijeenkomst RvC, bestuurder en MT-leden*

*20101208 Agenda en notulen RvC-vergadering*

*20101208 Memo brieven Centraal Fonds Volkshuisvesting*

*20101208 Memo oordeelsbrief Ministerie van BZK*

*20100208 Memo waardering ministerie WWI*

## Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen

### Geïnterviewde personen

Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal negen face-to-face gesprekken geïnterviewd over de prestaties van De Woonmensen.

Raad van commissarissen:

- Theun Oosterhuis (voorzitter)
- Christel Welling
- Cees Oosterwijk

Directeur/bestuurder:

- Vincent van Oordt

Managementteam:

- Paula Houtman (manager Wonen)
- Karina Kruiver (manager Financiën en Control)

Huurders:

- Patricia Jansen Schipper (lid buurtcommissie Orden)
- Alie Kuipers (lid buurtcommissie Orden)
- Theo Köpcke (bewonerscommissie Kerschoten)
- Jannie Kleyburg (bewonerscommissie Kerschoten)

Gemeente Apeldoorn:

- Nathan Stukker (wethouder)
- Harold van Ganzenwinkel (senior beleidsadviseur wonen)
- Simone de Bruin
- Jim van de Zwan (Hoofd team Wonen)
- Marieke Hafkamp

Maatschappelijke opvang:

- Jan Pieter Veldman (Iriszorg)
- D. Ruitenbergh (Leger des Heils)
- A. Ten Cate (GG-net)

Opvang van mensen met verstandelijke beperkingen:

- E. Timmerman ('s Heerenloo)
- W. Baarslag (Stichting de Passerel)
- S. Belhadj (Felua Groep)

Verpleging en verzorging:

- R. Striekwold (Atlant Zorggroep)
- M. Aksoy (SU International Zorg)
- J.W. Gouverneur (Riwis Zorg & Welzijn)
- A. Vunderink (Zorggroep Apeldoorn ZGA)

Welzijn:

- T. Aan de Stegge (J.P. van de Bent Stichting)
- Albert Broekhoff (J.P. van de Bent Stichting)

### **Telefonische interviews**

- M. Kemper, Stimenz

## Bijlage 5 Prestatietabel

Geleverde prestaties op de prestatievelden (2010, 2011, 2012, 2013)											Cijfer
<b>1. Huisvesting van de primaire doelgroep</b>											<b>7</b>
Beschikbaarheid woningen											
<b>Beschikbaarheid huurwoningen</b>	<b>2010</b>	<b>% WM</b>	<b>% ref</b>	<b>2011</b>	<b>% WM</b>	<b>% ref</b>	<b>2012</b>	<b>% WM</b>	<b>% ref</b>	<b>2013 *</b>	<b>% WM</b>
Goedkoop	682	13,8	17,9	615	12,4	16,7	552	10,6	14,7	425	8,2
Betaalbaar	3.727	75,5	72,2	3.550	71,7	71,2	3.386	65,1	70,7	3.173	61,2
Duur tot huurtoeslaggrens	410	8,3	7,8	648	13,1	9,4	1.113	21,3	11,8	1.162	22,4
Boven huurtoeslaggrens	116	2,4	2,0	139	2,8	2,8	156	3,0	2,7	426**	8,2
<b>TOTAAL</b>	<b>4.935</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>4.952</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>5.207</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>5.186</b>	<b>100</b>
Bron: CiP, WM = Woonmensen, ref = referentiecorporatie, * bron: jaarverslag 2013, ** waarvan 238 sociale huurwoningen die a.g.v. huurverhoging in deze categorie terecht zijn gekomen											
<b>Type woonegelegenheden (% van totaal)</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>							
Eengezinswoningen	48,6	48,0	47,9	46,2							
Meergezinswoning-zonder lift	15,9	15,7	15,6	14,9							
Meergezinswoning-met lift	17,5	18,0	18,2	20,1							
Hoogbouw	10,1	9,9	9,8	9,2							
Overige woonegelegenheden	8,0	8,4	8,5	9,6							
<b>Totaal</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>							
Bron: CiP. N.B. in de jaarverslagen is een nog veel gedetailleerder onderverdeling naar woningtypen opgenomen											
Toewijzing											
Woonruimteverdeling is in Apeldoorn georganiseerd door Woonkeus Stedendriehoek. Dat is een samenwerkingsverband van woningcorporaties in de regio Stedendriehoek. Het gezamenlijke woningaanbod wordt via de website van Woonkeus Stedendriehoek gepubliceerd.											
<b>Aantal verhuringen naar BBSH-prijsklasse</b>											
<b>BBSH-klassen (prijspeil 2013)</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>							
Goedkoop (t/m € 374,44)	60	71	87	41							
Betaalbaar (van € 374,45 t/m € 574,35)	164	149	180	150							
Duur (van € 574,36 t/m € 681,03)	160	154	437	265							
Vrije sector (vanaf € 681,03)	31	38	40	76							
<b>TOTAAL aantal verhuringen</b>	<b>415</b>	<b>412</b>	<b>744</b>	<b>532</b>							
Bron: jaarverslagen											
<b>Toewijzing woningen binnen EU-normen</b>	<b>2010</b>	<b>2011 WM</b>	<b>2011 Ref</b>	<b>2012 WM</b>	<b>2012 Ref</b>	<b>2013 WM*</b>					
% toewijzing aan doelgroep (< € 34.085, prijsspeil 2012)	-	95,6	91,3	96,6	93,2	96,7					
Bron: CiP, N.B. EU-norm is minimaal 90%. * = bron jaarverslag											
<b>% vrijkomende toegewezen woningen</b>	<b>2007-2010</b>	<b>2008-2011</b>	<b>2009-2012</b>								
Binnen inkomensgrenzen uit de wet Huurtoeslag											
• Corporatie		*	*								
• Referentie		66,8	66,4								
Buiten inkomensgrenzen uit de wet Huurtoeslag											
• Corporatie		*	*								
• Referentie		33,2	33,6								
Passend											
• Corporatie		*	*								
• Referentie		88,5	86,2								
Te duur											
• Corporatie		*	*								
• Referentie		7,8	10,4								
Te goedkoop											
• Corporatie		*	*								
• Referentie		3,7	3,4								
Bron: CiP, De corporatiegegevens over de jaren 2007-2011 zijn niet bekend. Deze zijn in die periode niet geregistreerd.											



**Geleverde prestaties op de prestatievelden  
(2010, 2011, 2012, 2013)**

**Cijfer**

**Betaalbaarheid**

Huurprijsbeleid

Het huurbeleid is gericht op het realiseren van betaalbare woningen voor de doelgroep, waarbij gestreefd wordt naar een evenwichtige prijs-/kwaliteitverhouding. De maximale huurprijs wordt bepaald door de puntenwaarde (volgens de woningwaarderingssystematiek) en de liberalisatiegrens. De gemiddelde huur van de woningen van De Woonmensen is aanzienlijk lager (circa 30 procent) dan het maximaal redelijke tarief. Van ongeveer 65 procent van de woningen ligt de maximale huur boven de liberalisatiegrens. Bij mutatie wordt de huurprijs van de woningen opgetrokken naar de streefhuur. De streefhuurprijs wordt bepaald op basis van de puntenwaarde en de aantrekkelijkheid van de woning. De marktpositie van een complex geeft een indicatie van deze aantrekkelijkheid. In 2013 zijn de streefhuren voor alle woningen opnieuw bijgesteld. Voor de meeste woningen ligt de streefhuur op een niveau van 85 procent van de maximaal redelijke huur. In 2013 zijn de huren conform de mogelijkheden die het Rijk daartoe bood met 4 procent verhoogd. De mogelijkheden voor inkomensafhankelijke huren voor inkomens boven de € 33.614 zijn eveneens toegepast.

Huurgegevens	2010		2011		2012		2013	
	WM	Referentie	WM	Referentie	WM	Referentie	WM	Referentie
Mutatiegraad	8,0	7,6	7,8	7,4	10,2	7,1	8,7	**
Huurachterstand in % jaarhuur	1,1	1,0	0,9	1,1	1,7	1,0	1,5	
Huurderving in % jaarhuur	0,2	1,1	0,3	1,1	1,9	1,5	2,1	
Gemiddelde huurprijs p/mnd woongegelegenheid	451	436	466	449	468	459	519	
Gemiddelde huurprijs p/mnd **	442	435	456	447	461	458	503	
Gemiddelde huurverhoging %	1,2	-	1,3	-	2,3	-	4,3	
Huur in % van maximaal toegestane huur DAEB	69,8	69,1	69,8	68,7	68,5	65,2	68,1	
Huur in % van maximaal toegestane huur niet-DAEB	-	-	-	-	83,8	81,5	85,0	
Huur in % WOZ-waarde	3,1	-	3,2	3,2	3,3	3,4	4,1	

Bron: CIP, \* = dVi 2013 (N.B. nog geen referentiegegevens bekend), \*\* Bron: jaarverslagen

Aanpak huurachterstanden:

Het beleid van De Woonmensen is erop gericht huurachterstanden zoveel mogelijk te voorkomen en te beperken. Als achterstanden ontstaan, benadert De Woonmensen de betreffende huurders persoonlijk en zo snel mogelijk. Daarmee wordt voorkomen dat huurschulden nog verder oplopen. Ook wordt het inkomsten- en renteverlies beperkt, net als de sociale problematiek. De Woonmensen is in 2010 een 'vroeg erop af-actie' gestart om de huurachterstanden aan te pakken. Het aantal huurders met huurachterstand daalde daarna. Door de veranderende economische situatie hebben huishoudens echter steeds meer moeite hun huur te betalen, bijvoorbeeld door werkloosheid en hogere energierekeningen. Hierdoor steeg het aantal huurders met een huurachterstand. Bij 'vroeg erop af' bezoeken medewerkers van de afdeling Buurt de huurder al in een vroeg stadium thuis, als hij een huurachterstand heeft. In 2013 waren dit 40 huisbezoeken en rond de 125 telefoongesprekken. Deze actie kan voorkomen dat een nog grotere huurachterstand ontstaat, of (in het ergste geval) ontruiming. Na een huisbezoek kan een passende betalingsregeling worden geboden. In de meer complexere schuldhulpverleningstrajecten wordt samengewerkt met andere partijen, zoals de Stadsbank, MD Veluwe, Leger des Heils en het Vierde Huis. In deze gevallen zijn de betaaltermijnen wel langer en is er een langere periode van hogere huurachterstand.

Huurincasso	2010		2011		2012		2013	
	Aantal	Gemiddeld bedrag €'s	Aantal	Gemiddeld bedrag €'s	Aantal	Gemiddeld bedrag €'s	Aantal	Gemiddeld bedrag €'s
Huurachterstand huidig	378	796	309	862	336	727	480	478
Huurachterstand vertrokken	116	3.056	121	3.296	136	3.219	108	158
<b>TOTAAL</b>	<b>494</b>		<b>430</b>		<b>472</b>		<b>588</b>	

**2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen**

**8**

**Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte**

	2010	2011	2012	2013
Totaal aantal woningen voor ouderen en gehandicapten	953	917	933	950
Aandeel ouderen- en gehandicapten-woningen (% tov totaal aantal woongegelegenheden)	17,9	17,0	17,2	16,5
Aantal woningen voor overige bijzondere doelgroepen	0	311	311	551
Totaal aantal nultreden woningen	2.005	1.963	1.978	2.174
Aandeel nultredenwoningen	37,6	36,4	36,5	37,8
Toewijzingen woningen aan 65+'ers (% toewijzingen totaal)	n.b.	n.b.	26,2	13,6

Bron: CIP

**Geleverde prestaties op de prestatievelen (2010, 2011, 2012, 2013)**

**Cijfer**

Met de gemeente zijn een aantal afspraken gemaakt waarin de gezamenlijke Apeldoornse woningcorporaties zich bereid verklaard hebben om op jaarbasis samen een aantal woningen te reserveren voor maatschappelijke opvang, inclusief nieuwbouw. Per maand moet door De Woonmensen onder andere 1 opstapwoning geleverd worden (woning voor maatschappelijke opvang). Voor Moviera (vrouwenopvang) moeten met de andere corporaties gezamenlijk maximaal 15 woningen per jaar geleverd worden, waarvan in 2010 is afgesproken dat de helft via de opstapconstructie wordt toegewezen.

Toewijzing woningen aan bijzondere doelgroepen

	2010	2011	2012	2013
Statushouders	12	9	15	9
Voruwenopvang Hera/Moviera	6	3	3	2
Opstapwoningen Iriszorg	4	5	8	10
Omklapwoningen	0	0	12	9
Overige woningen voor verstandelijk beperkten (b.v. Philadelphia)	8	5	5	1
Wonen met kansen (short stay)	3	1	2	0
Overige bijzondere bemiddeling	4	8	8	3
Fokuswoningen voor mensen met lichamelijke beperking	0	0	3	0
Woonwagbewoners	4	11	0	0
<b>TOTAAL</b>	<b>41</b>	<b>42</b>	<b>56</b>	<b>34</b>

Bron: Jaarverslagen

Woonmensen verhuurt een groot aantal woningen en complexen aan instellingen, ten behoeve van de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Hierbij is de overeenkomst gesloten met de instelling zelf en niet met de bewoner. Het gaat ondermeer over De Passerel (huisvesting van verstandelijk beperkten), Stichting Philadelphia Zorg (idem), Leger des Heils (huisvesting van alcohol verslaafden), Iriszorg (voor mensen die woonbegeleiding nodig hebben), Moviera (blijf van mijn lijf), RIWIS (mensen met psychiatrische beerkingen), Stichting Pluryn, Stichting De Woonmensen/KWZA (verzorgingstehuis en kleinschalig wonen) en de J.P. van de Bent Stichting (dienstverlening aan mensen met een verstandelijke beperking)

**3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer**

**7**

Prijs-kwaliteitverhouding	2010		2011		2012		2013	
	WM	Ref	WM	Ref	WM	Ref	WM	Ref
Gemiddeld aantal punten woningwaardering huurwoningen DAEB *	142	139	142	143	143	148	150	**
Gemiddeld aantal punten woningwaardering huurwoningen niet-DAEB	*	*	*	*	192	174	185	**
Gemiddelde puntprijs huurwoningen (x € 1) DAEB	3,11	3,14	3,21	3,14	3,18	3,04	3,36	**
Gemiddelde puntprijs huurwoningen (x € 1) niet-DAEB	*	*			3,38	4,19	4,56	**

Bron: CiP, \* onderscheid DAEB-niet-DAEB is alleen in CiP 2013 opgenomen. In jaren ervoor geen onderscheid. \*\* referentiegegevens CiP 2013 niet bekend

**Kwaliteit woningvoorraad (aantal woningen naar kwaliteitspunten)**

Punten	Ultimo 2013	Ultimo 2012	Ultimo 2011	Ultimo 2010
1-25	0	0	0	0
26-50	0	0	0	0
51-75	16	64	78	80
76-100	293	273	365	367
101-125	654	738	577	597
126-150	1.113	1.086	1.528	1.671
151-175	1.960	1.829	1.873	1.681
176-200	888	817	356	357
201-225	191	137	70	69
>226	1	1	0	0
n.n.b.	70	262	110	118
<b>Totaal</b>	<b>5.186</b>	<b>5.207</b>	<b>4.957</b>	<b>4.940</b>

**Geleverde prestaties op de prestatievelden (2010, 2011, 2012, 2013)** **Cijfer**

Onderhoud, woningverbetering en energie-investeringen	2010	2011	2012 WM	2012 Ref	2013 WM	2013 Ref
Lasten onderhoud (x € 1.000)	1.720	1.175	911	1.327	672	1.218
• Klachtenonderhoud	291	334	326	301	292	271
• Mutatieonderhoud	146	147	150	162	142	148
• Planmatig onderhoud	1.283	695	435	865	238	800
Woningverbetering (x € 1) gem. per wooneenheid	13.526	20.994	18.356		7.271	6.302
Woningverbetering (aantal)	705	200	688		501	324
Kosten energiemaatregelen (x € 1.000)	-	0	0	2.476	0	369
Aantal energie-investeringen	-	0	0		0	59

Bron CiP, 2013 jaarverslag

**Kwaliteit dienstverlening (o.b.v. eigen enquetes)**

rapporcijfers	'13	'12	'11	'10
nieuwe huurders	7,8	7,9	8,0	7,9
vertrokken huurders	7,8	8,0	7,9	7,9
reparatieverzoeken	8,3	8,3	8,1	8,2
<b>gemiddeld</b>	<b>7,9</b>	<b>8,1</b>	<b>8,0</b>	<b>8,0</b>

Bron: jaarverslag 2013

Huurders die niet tevreden zijn over De Woonmensen, kunnen op verschillende manieren met hun klacht bij De Woonmensen terecht. Leidt dit niet tot de gewenste oplossing, dan kan de externe KlachtenAdviesCommissie (KAC) ingeschakeld worden. Het functioneren van de commissie is geregeld in een afzonderlijk reglement dat door het bestuur van de corporatie is vastgesteld. De commissie neemt een onafhankelijke positie in ten opzichte van de corporatie.

- Aantal klachten bij de klachtencommissie:
- 2013: 1 klacht (niet gegrond verklaard)
  - 2012: 10 klachten (8 ongegrond, 2 gegrond)
  - 2011: 3 klachten (2 behandeld, 1 afgewezen)
  - 2010: 7 klachten (4 ongegrond, 3 gegrond)
- Bron: jaarverslagen

**Energie en duurzaamheid**

CO<sub>2</sub>-emissie (in kg per woning) is de afgelopen jaren gedaald van 3.001 kg in 2008 naar 2.521 kg in 2013. Dat is een daling met bijna 16 procent ten opzichte van 2008. De energiebesparingsambities zijn in 2013 om financiële redenen naar beneden bijgesteld. De ambitie op complexniveau ligt nu op gemiddeld label C of beter. Ook het jaartal 2020 is daarbij losgelaten.



Geleverde prestaties op de prestatievelden (2010, 2011, 2012, 2013)								Cijfer
<b>Verdeling voorraad naar energielabels (aantal + %)</b>	<b>2010</b>	<b>%</b>	<b>2011</b>	<b>%</b>	<b>2012</b>	<b>%</b>	<b>2013</b>	<b>%</b>
Label A ++	-		-		20	0,4	14	0,3
Label A+	-		-		84	1,7	152	3,0
label A	163	3,3	198	4	518	10,2	584	11,6
label B	921	18,7	1047	21,2	580	11,4	682	13,5
label C	1289	26,1	1408	28,5	1658	32,7	1621	32,1
label D	1355	27,5	1419	28,8	1615	31,8	1516	30,0
label E	896	18,2	670	13,6	429	8,5	395	7,8
label F	255	5,2	169	3,4	150	3,0	79	1,6
label G	53	1,1	22	0,4	21	0,4	5	0,1
<b>TOTAAL met label</b>	<b>4932</b>		<b>4933</b>		<b>5075</b>		<b>5048</b>	
Bron: VABI/VSW overzicht								
<b>4. (Des)investeringen in vastgoed</b>								<b>7</b>
<b>Nieuwbouw, sloop, samenvoeging, verkoop</b>								
<b>Grondaankopen</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>				
Bedrag x miljoen €	3,87	0	2,79	0,14				
Bron: jaarverslagen								
<b>Gemiddelde % in relatie tot voorraad laatste jaar</b>	<b>2008-2010</b>		<b>2009-2011</b>		<b>2010-2012</b>			
	<b>WM</b>	<b>Ref</b>	<b>WM</b>	<b>Ref</b>	<b>WM</b>	<b>Ref</b>		
Nieuwbouw woongelegenheden	1,5	1,7	0,7	1,4	2,7	1,4		
Sloop woongelegenheden	0,9	0,9	0,0	0,4	0,0	0,3		
Aankoop woongelegenheden	0,3	0,8	0,0	0,3	0,0	0,2		
Verkoop woongelegenheden	0,1	1,5	0,1	0,8	0,2	0,6		
Nieuwbouw koopwoningen	0,5	0,4	0,5	0,5	0,5	0,4		
Bron: CiP, 2013 nog niet bekend								
<b>Realisatieindex</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>				
<b>Nieuwbouw</b>								
• corporatie, aantal	119	39	411	132				
• corporatie, index	0,57	0,45	0,80	n.b.				
• landelijk, index	0,60	0,62	0,64	n.b.				
<b>Sloop</b>								
• corporatie, aantal	1	0	0	82				
• corporatie, index	0,40	0,50	0,01	n.b.				
• landelijk, index	0,45	0,43	0,43	n.b.				
<b>Verkopen</b>								
• corporatie, aantal	4	13	25	30				
• corporatie, index	0,45	0,40	0,77	n.b.				
• landelijk, index	0,66	0,68	0,69	n.b.				
Bron: CiP, voor 2013 zijn de corporatie index en landelijke index niet bekend.								
<b>Beleid nieuwbouw:</b>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nieuwbouwbeleid gebaseerd op eigen ambities beschreven in SVB en prestatieafspraken met de gemeente.</li> <li>Vanwege de beperkte investeringsmogelijkheden heeft de corporatie in 2013 nagenoeg alle vastgoedprojecten stilgezet. Het merendeel van de projectvoornemens zal niet voor 2018 opgepakt kunnen worden. Bijvoorbeeld project Kanaalzone.</li> </ul>								
<b>Geraliseerde nieuwbouwprojecten</b>								
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Boog &amp; Cluster:</b> 87 wooneenheden (4 penthouses, 23 stadswoningen, 44 appartementen, 16 maisonnettes). Oplevering eind 2012 en begin 2013. Totale investering € 18,4 miljoen.</li> <li><b>Orden:</b> 80 wooneenheden (43 eengezinswoningen, 16 multifunctionele woningen en 21 wooneenheden voor een zorginstelling). Deel van de woningen in voorjaar 2013 opgeleverd. Nog eens 14 (Paulus Potterlaan) voorjaar 2014. De zorgeenheden medio 2014. Totale investering € 12,4 miljoen.</li> <li><b>De Melodie:</b> herontwikkeling/nieuwbouwproject aan de Ravenweg e.o. Het bouwprogramma omvat 92 sociale huurwoningen en 5 koopwoningen. Totale investering € 17,1 miljoen.</li> <li><b>Waterlei:</b> 12 sociale huurwoningen (passiefwoningen).</li> <li><b>Groot Zonnehoeve:</b> 10 koopwoningen (3 Koopgarant, 7 CPO).</li> <li><b>Kristal:</b> 100 sociale huur appartementen</li> <li>De Groene Hoven: 85 appartementen (18 vrije sector en 17 sociale huur waar ook zorg kan worden geleverd).</li> </ul>								

Geleverde prestaties op de prestatievelden (2010, 2011, 2012, 2013)					Cijfer
<b>Renovaties</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	
Aantal renovaties	705	200	688	211	
Bron: CIP, 2013 opgave Woonmensen					
<b>Maatschappelijk vastgoed</b>					
De Woonmensen heeft verschillende maatschappelijke vastgoed projecten gerealiseerd en in verhuur:					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Het Kristal:</b> multifunctioneel complex in nieuwe wijk Zuidbroek ( 54 wooneenheden voor intramurale zorg, eerstelijnscentrum, restaurant, dagbesteding, gemeenschappelijke hal, commerciële ruimten, 73 parkeerplaatsen in parkeergarage).In 2013 zijn afspraken gemaakt over verhuur van ruimten voor eerstelijnszorg. Totale investeringen € 34,5 miljoen.</li> <li>• <b>De Groene Hoven:</b> Multifunctioneel complex (45 wooneenheden voor intramurale zorg, kinderdagverblijf, eerstelijnscentrum, MFC met o.a. restaurant, keuken, speelbox en stiltecentrum, 140 parkeerplaatsen in parkeergarage). Het restaurant van het multifunctioneel centrum was in 2012 nog niet verhuurd, maar in de eerste helft van 2013 is met de Felua Groep een overeenkomst gesloten. Totale investeringen € 34,3 miljoen.</li> <li>• <b>Aalscholverweg:</b> woon-zorgcomplex voor zorginstelling De Passerel. In 2012 gestart met bouw, tijdelijk stilgelegd en september 2013 weer gestart. Oplevering medio 2014. Totale investering € 2,0 miljoen.</li> <li>• <b>Henri Dunantlaan:</b> Monumentaal pand opgeknapt en respectievelijk in 2011 en 2013 verhuurd aan Kinderopvang Koningskind en meerdere partijen uit de gezondheidszorg.</li> <li>• <b>Wilp:</b> Voor stichting de Passerel is in 2011 een woonschuur gebouwd met vijf wooneenheden voor mensen met een beperking. Naastliggende boerderij ook aangepast voor doelgroep.</li> <li>• <b>Hoofdstraat Epe:</b> In 2011 acht wooneenheden opgeleverd voor De Passerel boven werkcentrum De Vlijt.</li> </ul>					
<b>5. Kwaliteit van wijken en buurten</b>					<b>8</b>
<b>Leefbaarheid</b>					
<b>Uitgaven leefbaarheid</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	
Totaal bedrag besteed leefbaarheid corporatie (x € 1.000)	594	1.235	282	248	
Bedrag per woning corporatie (x 1.000 €)	110	228	49	42	
Bedrag per woning referentie corporatie (x 1.000 €)	96	96	85	nb	
Bron: CIP					
<b>Wijk- en buurtbeheer</b>					
De Woonmensen heeft haar werkgebied vooral in Apeldoorn. Veertien buurten hebben speciale aandacht van De Woonmensen en/of haar samenwerkingspartners als het gaat om wonen en woonomgeving. Die buurten worden focusbuurten genoemd en zijn in het kaartje met blauw aangeduid. Binnen de focusbuurten heeft De Woonmensen zeven 'eigen locaties' (+-punten).					

Geleverde prestaties op de prestatievelden (2010, 2011, 2012, 2013)	Cijfer
<p>De Woonmensen kiest voor een buurtgerichte strategie, met leefbaarheid als centraal thema. De Woonmensen stelt zich hierbij op als initiator en katalysator. Samenwerking is van groot belang. Dit vindt plaats met onder andere buurtbewoners, vrijwilligers, bewonerscommissies, wijkraden, collega-corporaties, gemeente, wijkteams, politie en zorg- en welzijnsinstellingen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• +Punten: buurthuis kamers die worden gedragen door buurtbewoners, die zelf de regie nemen om activiteiten te organiseren. Indien gewenst met ondersteuning van De Woonmensen.</li> <li>• Wijkchouwen</li> <li>• Initiatiefnemer van c.q. ondersteuning van sociale projecten als 'vakantie voor minima', 'materiaaluitleen', 'burendag' etc.</li> <li>• Inzet van wijkbeheerders, buurtbeheerders en buurtontwikkelaars, klantadviseurs en sociaal projectmedewerkers.</li> <li>• Samenwerking in de buurten in de Wijkteams.</li> <li>• Felua Groep: Vijf medewerkers van de Felua Groep zijn bij De Woonmensen gedetacheerd om medewerkers in de wijk te ondersteunen bij het opruimen van bijvoorbeeld zwerfafval en het opknappen van verwaarloosde tuinen. Ook verrichten ze tal van hand- en spandiensten bij bewonersactiviteiten en bij de materiaaluitleen.</li> <li>• Convenant woonfraude: In 2010 is het convenant Woonfraude getekend. Partijen zijn de VSW corporaties, district Apeldoorn inclusief de vreemdelingenpolitie en de gemeente Apeldoorn. Bij onrechtmatige bewoning wordt gezamenlijk opgetreden, waarbij de corporatie het initiatief neemt. Dit resulteert over het algemeen in een vrijwillige huuropzegging.</li> </ul>	
<p><b>Aanpak overlast</b></p> <p>Jaarlijks waren 50 (2010) tot 150 (2012 en 2013) overlastzaken in behandeling. Het merendeel van de klachten betrof geluidsoverlast. In een beperkt aantal gevallen was sprake van ernstige overlast. De Woonmensen streeft naar het oplossen van de overlast en in vrijwel alle gevallen lukt dit, vaak in samenwerking met wijkagenten, hulpverlenende instanties en Buurtbemiddeling. In 2013 moest één juridische procedure worden gestart in verband met overlast. In 2012, was dat er ook één en in 2011 waren het er drie.</p>	





## Bijlage 6 Overzicht samenwerkingsovereenkomsten

Onderwerp	Aard van de verbinding	Start	Einde looptijd
Preventieve Woonbegeleiding	Samenwerkingsovereenkomst woningcorporaties, Gemeente, Leger des Heils, MDVeluwe	2007	Onbeperkt
Laatste Kans Beleid	Samenwerkingsovereenkomst woningcorporaties, Stadsbank, Leger des Heils, Riwis, Iriszorg, Gemeente	2006	Onbeperkt
Opstapwoningen	Samenwerkingsovereenkomst woningcorporaties, Gemeente, Leger des Heils, Riwis, Iriszorg, Omnizorg, Tactus, GGNet Vanaf 2013 komen hier de instellingen voor verstandelijk beperkten bij.	2008	2010 (stilzwijgend verlengd, wordt momenteel geupdate)
Buurtbemiddeling	Project Wisselwerk, woningcorporaties en Gemeente (momenteel geen overeenkomst). In 2012 sluiten wij een samenwerkingsovereenkomst.	2008	31-12-2015
Hera	Samenwerkingsovereenkomst woningen tussen Hera en woningcorporaties. Gemeente financiert Hera.	2010	2011(stilzwijgend verlengd)
Aanpak hennepoverlast	Convenant Gemeente, Politie, Openbaar Ministerie, Liander, woningcorporaties	2010	Onbeperkt
Kaderafspraken herstructurering en herhuisvesting	Afspraken woningcorporaties met Gemeente over aanpak herstructurering	2003	Onbeperkt
Woonfraude	Convenant Gemeente (div. afdelingen), Politie, Politie vreemdelingenzaken, Activerium/RISC, Brandweer, woningcorporaties	2010	Onbeperkt
Woningontruiming	Convenant Gemeente en corporaties over werkzaamheden bij ontruiming	2003	Onbeperkt
Regionale Woonruimteverdeling	Convenant Regionale Woonruimteverdeling	2005	31-12-2016
Prestatieafspraken	Samenwerkingsovereenkomst Gemeente en corporaties	2012	31-12-2016





## Bijlage 7 Meetschaal

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

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

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

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

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

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

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



## Bijlage 8 Checklist Governancecode

Bijgaande Checklist Governancecode is ingevuld door Hanneke Nieuwenhoff d.d. 19 februari 2015











	Uitwerking	Status
<b>I Naleving en handhaving van de code</b>		
1.	Hoofdlijnen governance structuur worden in apart hoofdstuk in het jaarverslag uiteengezet. De actuele volledige governancestructuur wordt op de website geplaatst.	●
2.	Opvolging en uitwerking Governancecode is aangegeven (principe 'pas toe' voor toepassing van de Sectorbrede beloningscode bestuurders woningcorporaties, de Honoreringscode Commissarissen en de zittingstermijnen van commissarissen en 'pas toe of leg uit' voor de overige bepalingen).	●
3.	Eelke verandering in de governancestructuur en in de naleving van de code wordt ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd.	●
<b>II Het bestuur</b>		
<b>II.1 Taak en werkwijze</b>		
1.	Het bestuur legt vooraf ter goedkeuring voor aan de RvC: a) de volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstellingen; b) de operationele en financiële doelstellingen; c) de strategie die moet leiden tot het realiseren van de doelstellingen; d) de randvoorwaarden die bij de strategie worden gehanteerd; e) wijze van vormgeving principes horizontale verantwoording; f) indien aanwezig het bestuursreglement. De hoofdzaken hiervan worden vermeld in het jaarverslag.	● ● ● ● ● ●
2.	Het bestuur legt ter goedkeuring aan de RvC voor het jaarverslag, de jaarrekening en de begroting, alsmede vooraf, de uitoefening van stemrecht in deelnemingen.	●
3.	Het bestuur legt ten minste de volgende majeure besluiten vooraf ter goedkeuring voor aan de RvC: a) het aangaan en verbreken van duurzame samenwerking met een andere rechtspersoon; b) een voorstel tot wijziging van de statuten; c) een voorstel tot ontbinding van de woningcorporatie; d) aangifte van faillissement en aanvraag van surseance van betaling; e) beëindiging van de arbeidsovereenkomst van een aanmerkelijk aantal werknemers tegelijkertijd of binnen een kort tijdsbestek;	● ● ● ● ●

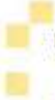
- f) ingrijpende wijziging van de arbeidsomstandigheden van een aanmerkelijk aantal werknemers van de woningcorporatie; ●
- g) de opdracht tot het uitvoeren van visitatie bij de woningcorporatie en de wijze van uitvoering en verslaggeving over de visitatie; ●
- h) vaststelling van een toetsingskader voor verbindingen of investeringen. ●
- 4. Op bedrijfsvoering toegesneden intern risicobeheersings- en controlesysteem is aanwezig (in ieder geval):
  - a) risicoanalyses van de operationele en financiële doelstellingen; ●
  - b) een integriteitscode, geplaatst op de website; ●
  - c) kwaliteitszorg en zelfevaluatie met het oog op visitatie; ●
  - d) handleidingen voor de inrichting van de financiële verslaggeving alsmede de voor de opstelling daarvan te volgen procedures; ●
  - e) een systeem van periodieke monitoring en rapportering; ●
  - f) een toetsingskader (in geval van verbindingen) waarin wordt vastgelegd welke criteria er worden gehanteerd bij het aangaan en beëindigen van verbindingen; ●
  - g) een toetsingskader waarin wordt vastgelegd welke criteria worden gehanteerd bij het doen van investeringen. ●
- 5. In het jaarverslag geeft het bestuur inzicht in de interne risicobeheersing- en controlesystemen en de werking hiervan. Specifiek gaat het daarbij in op de wijze waarop het risicomanagement en de interne beheersing van verbindingen, inclusief het aangaan van majeure transacties daarbinnen, is geregeld. ●
- 6. Het bestuur draagt er zorg voor dat werknemers zonder gevaar voor hun echtspositie de mogelijkheid hebben te rapporteren over vermeende onregelmatigheden. Vermeende onregelmatigheden die het functioneren van leden van het bestuur betreffen worden gerapporteerd aan de voorzitter van de RvC. Dit wordt geregeld in een klokkenluideregeling die in ieder geval op de website van de corporatie wordt geplaatst. ●
- 7. Het bestuur stelt een toetsingskader voor verbindingen alsmede een toetsingskader voor investeringen vast. De raad van commissarissen keurt deze toetsingskaders goed en ziet toe op de naleving van uitgangspunten hierin. ●
- 8. Het bestuur doet ten minste een maal per jaar verslag aan de RvC over werkzaamheden van de klachtencommissie ex art. 16 BBSH (met melding in het jaarverslag). ●

## II.2 Rechtspositie en bezoldiging bestuur

Principe	Status
<b>Het bezoldigingsbeleid is vastgesteld met inachtneming van de Sectorbrede Beloningscode Bestuurders Woningcorporaties, en met inachtneming van de toepasselijke wet- en regelgeving.</b>	
<b>Uitwerking</b>	
1. Een lid van het bestuur wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar (herbenoeming is mogelijk). De RvC beoordeelt jaarlijks het functioneren van iedere bestuurder.	 
2. De woningcorporatie verstrekt aan de leden van het bestuur geen persoonlijke leningen, garanties, en dergelijke.	
3. Het remuneratierapport van de RvC bevat een verslag van de wijze waarop het beoordelings- en bezoldigingsbeleid in het afgelopen boekjaar in de praktijk is gebracht. Bijzondere vergoedingen aan (voormalige) bestuursleden worden in het remuneratierapport vermeld en toegelicht. Het remuneratierapport bevat tevens een overzicht van het bezoldigingsbeleid dat het komende boekjaar en de daaropvolgende jaren door de raad wordt voorzien.	  
4. Het overzicht dat in het voorgaande lid is bedoeld bevat in elk geval bepalingen over de verhouding tussen vaste en variabele beloningscomponenten, het beleid ten aanzien van de duur van contracten van leden van het bestuur en de geldende opzegtermijnen en afvloeiingsregelingen, overige arbeidsvoorwaarden en de regeling en financiering van de pensioentoezeggingen.	
5. De hoofdlijnen van het remuneratierapport van de RvC worden in ieder geval op de website van de corporatie geplaatst.	

### II.3 Tegenstrijdige belangen en nevenfuncties bestuur

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



### III. Raad van commissarissen



#### III.1 Taak en werkwijze

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



2. De RvC bespreekt ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel zijn eigen functioneren als dat van de individuele leden van de RvC en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden.  
De RvC vraagt hiertoe uitdrukkelijk de visie van het bestuur.  
Tevens worden het gewenste profiel en de samenstelling en competentie van de RvC besproken alsmede de conclusies die hieraan moeten worden verbonden.  
De RvC bespreekt ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel het functioneren van het bestuur als college als dat van de individuele leden van het bestuur, en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden en bespreekt deze conclusie met het bestuur en de bestuurders.
8. De RvC en de individuele leden hebben een eigen verantwoordelijkheid om van het bestuur en de externe accountant de informatie te verlangen die de RvC heeft om zijn taak als toezichhoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen.

### III.2 Onafhankelijkheid

#### Uitwerking

#### Status

1. De RvC waakt ervoor dat de van de leden RvC naar zijn oordeel in formele zin onafhankelijk zijn.  
De RvC maakt hiervan melding in het jaarverslag.
2. De RvC stelt ten aanzien van iedere commissaris vast of deze in een zodanige relatie tot de corporatie staat of heeft bestaan dat hij in formele zin niet geacht kan worden onafhankelijk te zijn, waarbij de RvC ten minste de hieronder genoemde onafhankelijkheidscriteria in zijn beoordeling betreft. De verantwoordelijkheid voor een onafhankelijke en kritische bijdrage aan de besluitvorming binnen de RvC rust ook op commissarissen waarvan de RvC vaststelt dat zij in formele zin niet onafhankelijk zijn. Bedoelde afhankelijkheidscriteria zijn dat het betrokken lid van de RvC, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad:
- a) in de vijf jaar voorafgaande aan de benoeming werknemer/lid van het bestuur van de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersonen is geweest;
  - b) een persoonlijke financiële vergoeding van de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersoon ontvangt, anders dan de vergoeding voor de als lid van de RvC verrichte werkzaamheden en voor zover zij niet past in de normale uitoefening van bedrijf;
  - c) bestuurslid is van een vennootschap/rechtspersoon waarin een lid van het bestuur van de woningcorporatie lid van de RvC is;

- d) in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming een belangrijke zakelijke relatie met de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersoon heeft gehad. Daaronder wordt in ieder geval begrepen het geval dat de commissaris of een kantoor waarvan hij aandeelhouder, vennoot, medewerker of adviseur is, is opgetreden als adviseur van de woningcorporatie en het geval dat de commissaris bestuurder of medewerker is van een bankinstelling waarmee de woningcorporatie een duurzame en significante relatie onderhoudt; ■
- e) lid is van de gemeenteraad of Provinciale Staten van een gemeente of provincie waar de woningcorporatie feitelijk werkzaam is dan wel in dienst is van een zodanige gemeente of provincie en feitelijk betrokken bij volkshuisvestingsaangelegenheden; ■
- f) werkzaam is bij het ministerie waaronder de zorg voor de volkshuisvesting ressorteert, of bij het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting, het Waarborgfonds Sociale Woningbouw of voor de volkshuisvesting relevante belangbehartigingsorganisaties en feitelijk betrokken is bij volkshuisvestingsaangelegenheden; ■
- g) lid is van het management, het bestuur of de RvC van een woningcorporatie die binnen hetzelfde werkgebied werkzaam is; ■
- h) aandelen houdt, of bestuurder of commissaris van een rechtspersoon is die aandelen houdt, in een aan de woningcorporatie gelieerde vennootschap, of vennoot is dan wel bestuurder of commissaris van een vennoot in een contractuele vennootschap waarin ook de woningcorporatie vennoot is; ■
- i) gedurende de voorgaande twaalf maanden tijdelijk heeft voorzien in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders. ■

### III.3 Deskundigheid en samenstelling

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

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

#### Uitwerking

#### Status

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

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

#### Uitwerking

#### Status

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

#### Auditcommissie

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

- c) de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van in- en externe accountants; ●
  - d) de voorgeschreven financiële informatieverstopping aan de externe toezichthouder; ●
  - 3. De auditcommissie is het eerste aanspreekpunt van de externe accountant wanneer deze onregelmatigheden constateert in de inhoud van de financiële berichten of in de gevolgde procedures ten behoeve van de financiële verslaggeving; ●
  - 4. Het voorzitterschap van de auditcommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur van de woningcorporatie; ●
  - 7. Van de auditcommissie maakt ten minste een financieel expert deel uit; ●
  - 8. De auditcommissie bepaalt of en wanneer de voorzitter, het lid van het bestuur verantwoordelijk voor financiële zaken en/of de externe accountant bij de vergadering van de commissie aanwezig zijn; ●
  - 9. De auditcommissie overlegt zo vaak als zij dit noodzakelijk acht, doch ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van leden van het bestuur met de externe accountant. ●
- Selectie- en remuneratiecommissie**
- 10. De selectie- en remuneratiecommissie heeft in ieder geval de volgende taken:
    - a) het doen van een voorstel voor selectiecriteria en benoemingsprocedure inzake de leden van de RvC en leden van het bestuur; ●
    - b) het doen van een voorstel voor een profielschets van de RvC; ●
    - c) het werven, selecteren en voordragen van leden van de RvC ter benoeming door de RvC; ●
    - d) het doen van een voorstel aan de RvC betreffende het te voeren bezoldigingsbeleid; ●
    - e) het doen van een voorstel inzake de bezoldiging van de individuele leden van het bestuur ter vaststelling door de RvC; ●
    - f) het opmaken van het remuneratieprofiel; ●
  - 11. Het voorzitterschap van de selectie- en remuneratiecommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur. ●

### III.6 Tegenstrijdige belangen

Uitsluiting	Status
1. Een lid van de RvC meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang terstond aan de voorzitter en aan de overige leden van de RvC en verschaft daarover alle relevante informatie. De RvC besluit buiten aanwezigheid van betrokken lid of sprake is van een tegenstrijdig belang.	●
2. Een lid van de RvC neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij het lid (potentieel) een tegenstrijdig belang heeft.	●
3. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de RvC spelen behoeven goedkeuring van de RvC. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en toelichting.	●
4. Het reglement van de RvC bevat regels ten aanzien van de omgang met (potentieel) tegenstrijdige belangen bij leden van het bestuur, leden van de RvC en de externe accountant in relatie tot de woningcorporatie, en voor welke transacties goedkeuring van de RvC nodig is.	●
5. Een gedelegeerd lid van de RvC is een lid met een bijzondere taak. De delegatie kan niet verder gaan dan de taken die de RvC zelf heeft en omvat niet het besturen van de woningcorporatie. Zij streekt tot intensieve toezicht en advies en meer geregeld overleg met het bestuur. De delegatie is slechts van tijdelijke aard.	●
6. Het lid van de RvC dat tijdelijk voorziet in het bestuur bij belet en ontstentenis van leden van het bestuur treedt voor deze periode uit de RvC om de bestuurszaak op zich te nemen.	●

### III.7 Bezoldiging raad van commissarissen

Principe	Status
<b>De RvC stelt de bezoldiging van de leden van de RvC vast met inachtneming van de Honoreringcode Commissarissen van de VTW.</b>	●
<b>De bezoldiging van een lid van de RvC is niet afhankelijk van de resultaten van de woningcorporatie.</b>	●
<b>De toelichting op de jaarrekening bevat in ieder geval informatie over de hoogte en de structuur van de bezoldiging van de individuele leden van de RvC.</b>	●

Uitsluiting	Status
1. De woningcorporatie verstrekt aan de leden van de RvC geen persoonlijke loningen of garanties.	●

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

IV

### IV.1 Financiële verslaggeving

#### Uitwerking

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

#### Status



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

#### Uitwerking

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

#### Status





- De beoordeling wordt besproken in de RvC.
- De RvC maakt van zijn belangrijkste bevindingen melding in het jaarverslag van de woningcorporatie.
- 4. De opdrachtverlening tot en de bezoldiging van het uitvoeren van niet-controlewerkzaamheden door de externe accountant worden, na overleg met het bestuur, goedgekeurd door de RvC.

### IV.3 Interne controle functie

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

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

- Uitwerking* *Status*
1. Het verslag van de externe accountant ingevolge artikel 2:393 lid 4 BW bevat datgene wat de externe accountant met betrekking tot de controle van de jaarrekening en de daaraan gerelateerde controles onder de aandacht van het bestuur en de RvC wil brengen.  
Daarbij komen ten minste de volgende onderwerpen aan de orde:
    - A Met betrekking tot de accountantscontrole:
      - Informatie over zaken die van belang zijn voor de beoordeling van de onafhankelijkheid van de externe accountant;
      - Informatie over de gang van zaken tijdens de controle als ook de samenwerking met interne accountants en eventueel andere externe accountants, discussiepunten met het bestuur, een overzicht van niet aangepaste correcties, etc.
    - B Met betrekking tot de financiële cijfers:
      - Analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in te publiceren cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de woningcorporatie;



- Commentaar op de verwerking van eenmalige posten, de effecten van schattingen en de wijze waarop deze tot stand zijn gekomen, de keuze van accountingpolities wanneer ook andere keuzes mogelijk waren, alsmede bijzondere effecten als gevolg daarvan;
  - Opmerkingen over de kwaliteit van prognoses en budgetten.
- C Met betrekking tot de werking van de interne risicobeheerings- en controle-systemen (inclusief betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking) en de kwaliteit van de interne informatievoorziening:
- Verbeterpunten, geconstateerde leemten en kwaliteitsbeoordelingen;
  - Opmerkingen over bedreigingen en risico's voor de woningcorporatie en de wijze waarop daarover in te publiceren gegevens gerapporteerd dient te worden;
  - Naleving van statuten, instructies, regelgeving, vereisten van externe toezichthouders, etc.



## V. Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden



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

#### Uitwerking

#### Status

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



## V.2 Visitatie

### Principe

De woningcorporatie laat zich eens per vier jaar visiteren.

### Status



### Uitwerking

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



# Position Paper de Woonmensen

### Waar komen we vandaan?

De Woonmensen/KWZA en de Woonmensen/SJA: een zorgorganisatie en een woningcorporatie deel uitmakend van één bedrijf met een duidelijke identiteit: de mens centraal!

Deze identiteit komt uitdrukkelijk tot uiting in de missie: wij bieden mensen kwaliteit van leven in hun eigen buurt. Wij doen dit samen met anderen en vanuit onze maatschappelijke betrokkenheid. Wij bieden passende en betaalbare woningen, in een plezierige leefomgeving en waar nodig bieden wij (thuis)zorg en ondersteuning.

Ook de visie getuigt van die mensgerichte benadering: wij creëren het 'dorp in de stad'. Een dorp waar mensen elkaar kennen, elkaar helpen, met elkaar wonen, waar mensen samenleven. Een dorp waar men graag en plezierig woont en leeft.

Als dit lukt dan is dit goed voor de vastgoedwaarde. Ook is dit goed voor de samenleving, want men blijft actief participeren in de maatschappij en mede daardoor zal minder zorg nodig zijn.

Maar zie je deze mooie woorden ook terug in prestaties? Jazeker!

Een mooi voorbeeld zijn de +Punten van de Woonmensen in de Apeldoornse wijken. Plekken waar bewoners elkaar ontmoeten, samen iets opzetten, samen werken aan een leefbare buurt. Hierin is de Woonmensen koploper.

Het idee van 'dorp in de stad' kent letterlijk en figuurlijk een hoogtepunt in nieuwbouwproject het Kristal in de nieuwe wijk Zuidbroek. Het hart van de wijk met scholen, kinderdagverblijf, een restaurant waar mensen met een verstandelijke beperking werken, een supermarkt, een gezondheidscentrum, kleinschalig wonen voor dementerende ouderen, ruime appartementen voor ouderen, ontmoetingsplek voor de wijkbewoners, een theaterzaal en ruimte voor het organiseren van talloze activiteiten. Daarnaast is in het Kristal een sociaal beheerder aanwezig van de Woonmensen die werkt voor onze huurders in de wijk en ook zorgdraagt voor verhuur van ruimtes in het gebouw.

De cultuurwaarden van de Woonmensen sluiten daarbij aan:

- wij delen onze successen en teleurstellingen
- wij spreken elkaar persoonlijk aan
- wij brengen mensen bij elkaar
- wij geven en nemen verantwoordelijkheid
- wij nemen en waarderen initiatief
- wij luisteren oprecht
- wij maken concrete afspraken en komen die na
- wij denken in mogelijkheden
- wij ondernemen verantwoord
- wij zijn gastvrij

Dat geldt ook voor de kernwaarden:

**T**huisheid

**R**uimte voor vertrouwen

**O**ndernemerschap

**T**evreden klanten

**S**amen

Zonder de houding die in deze cultuurwaarden/kernwaarden is besloten was het Kristal nooit tot stand gekomen. Het Kristal is als het ware drager van die waarden.

In de afgelopen vier jaar is de Woonmensen zeer actief geweest op het terrein van groot onderhoud en nieuwbouw. Bij veel opgeleverde projecten is niet alleen aandacht besteed aan de woningen zelf, maar ook aan de woonomgeving. Huurders geven ons goede (tussen 7 en 8) rapportcijfers voor dienstverlening, de buurt en de woning.

Kortom: een corporatie met veel aandacht voor wonen en zorg, sterk aanwezig in de buurten, actief in verbetering en uitbreiding van het woningbezit en een goed niveau van dienstverlening aan haar klanten.

### **Waar staan we nu?**

Inmiddels is sprake van twee zelfstandige organisaties en is de personele unie ontbonden. Na een lange periode van interim bestuur is zowel bij KWZA als bij SJA een nieuwe bestuurder gestart.

In 2012/2013 heeft bij de Woonmensen/SJA een ingrijpende reorganisatie plaatsgevonden en is de personeelsformatie met 25% afgenomen.

Hoe is het zo gelopen? In de loop van 2012 ontstond het besef dat de Woonmensen weliswaar belangwekkende prestaties leverde op het terrein van wonen, zorg en welzijn, maar dat de financiële huishouding niet op orde was. De organisatie had op te grote voet geleefd. De economische crisis en de daarmee gepaard gaande instorting van de vastgoedmarkt had grote impact op de waardeontwikkeling en slaagkans van talloze vastgoedprojecten. Dit had weer tot gevolg dat voorzieningen getroffen moesten worden. Ook de verhuurdersheffing sloeg een forse bres in de financiële draagkracht van de organisatie. Daarnaast was het nodig om maatregelen te treffen voor de mogelijke risico's van de derivatenportefeuille.

Om de continuïteit te kunnen waarborgen moet strak gestuurd worden op de bedrijfslasten en is het dringend noodzakelijk om stevig af te lossen op de leningenportefeuille. Dit om de verhouding geleend/eigen vermogen terug te brengen tot acceptabele proporties. Ook is het noodzakelijk om de projectenportefeuille verder te saneren. Investerings in uitbreiding/vervanging van de woningvoorraad zijn tot 2020 slechts mondjesmaat mogelijk.

In de bedrijfsvoering is een omslag gemaakt naar procesgericht werken met resultaatverantwoordelijke proceseigenaren. Het sterk verouderde automatiseringspakket is in 2013 vervangen door een compleet nieuw pakket.

In deze turbulente episode is noodzakelijkerwijs veel energie gestoken in het op orde brengen van de organisatie zelf. Dat gaat ten koste van externe oriëntatie.

Gezien de ontstane situatie is het niet verwonderlijk dat in 2013 mogelijkheden van een fusie met collega corporatie Ons Huis zijn onderzocht. Voor Apeldoorn was het ontstaan van een middelgrote corporatie een prima zet geweest: meer slagkracht, een evenwichtige woningportefeuille en sterke punten van beide organisaties die elkaar aanvulden. Vooralsnog blijft dit bij een voornemen.

Onlangs werd het bestuur van onze huurdersbelangenvereniging De Groene Stad tijdens een algemene ledenvergadering naar huis gestuurd. Dit gebeurde uit onvrede van leden over het functioneren van de huurdersbelangenvereniging. Dit past in het beeld dat veel klassieke huurdersbelangenverenigingen het moeilijk hebben om hun bestaansrecht aan te tonen en mensen aan zich te binden. Momenteel verkennen we welke vorm van huurdersparticipatie in de toekomst het beste aansluit bij de wensen en behoeften van zowel huurder als verhuurder.

Kortom vier turbulente jaren in de organisatie zelf en in de Nederlandse samenleving.

### **Waar gaan we naar toe?**

Je kunt met recht stellen dat de Woonmensen zichzelf opnieuw moet uitvinden. Na een periode van een zekere interne gerichtheid is het nu tijd om de vleugels weer uit te slaan. Bij dat uitslaan hoort ook steeds het verkennen van mogelijkheden tot samenwerking/fusie met andere corporaties.

We werken aan een nieuwe visie, missie, ambitie en strategie in een ondernemingsplan dat concreet is uitgewerkt in doelstellingen voor de komende vier jaren. Het plan ziet in het eerste kwartaal van 2015 het licht.

Zoals gezegd; we zitten er middenin. Een eerste aanzet is geformuleerd en wordt de komende maanden bediscussieerd, vervolmaakt en nader uitgewerkt. We doen dit samen met huurders, medewerkers en stakeholders.

### **Visie**

*Een visie is een stip op de horizon. Wat willen we bereiken? Wat is onze droom?*

Onze droom is betaalbaar wonen voor iedereen. Een goede kwaliteit van wonen met beperkte woonlasten. Onze corporatie is vóór en van bewoners. Zij zijn medeverantwoordelijk voor hun woning en woonomgeving en hebben invloed op keuzes die we maken. Door goed in te spelen op vraag en aanbod kunnen we woonwensen snel en eenvoudig vervullen.

### **Missie**

*Een missie definieert ons bestaansrecht. Waarom doen we wat we doen?*

Wij richten ons op Apeldoorners met een beperkt inkomen\*. We kennen deze groep en daarmee ook hun woonbehoeften. Dit is ons vertrekpunt om hen goed, passend en betaalbaar te laten wonen in een prettige buurt. Deze prettige buurt maken de bewoners zelf. Daarom geven we ruimte aan eigen initiatieven en stimuleren en faciliteren waar nodig. We stellen ons open op, zodat we al onze bewoners zo goed mogelijk van dienst kunnen zijn.

*\*) mensen met een inkomen <34.085 die in Apeldoorn (willen) wonen*

De volgende punten uit de missie leggen we graag even verder uit:

#### ***Kennen***

We hebben een meer dan gemiddeld oog en oor voor de menselijke maat. Wij vinden dat je pas optimaal kunt voldoen aan de behoeften van je doelgroep, als je de doelgroep ook kent. Om meer inzicht te krijgen, treden we op allerlei wijzen in contact met bewoners. Wat vinden zij belangrijk en hoe beoordelen zij onze prestaties? Alleen op die manier kan een optimale match ontstaan tussen bewoner en verhuurder.

#### ***Ruimte geven***

Door ruimte te geven aan initiatieven, ontstaan buurten waar bewoners zich verantwoordelijk voelen voor hun woonomgeving. De betrokkenheid groeit en daarmee neemt het woonplezier toe. Ruimte geven doen we als organisatie door altijd adequaat te reageren op initiatieven, maar ook door te blijven communiceren dat er ruimte is voor initiatief. En mochten er toch onnodige regels of obstakels zijn, dan worden we daar graag op aangesproken.

#### ***Open opstellen***

We zijn een toegankelijke organisatie met een luisterend oor. Onze dienstverlening is ingericht om bewoners snel en goed te helpen. Dat kan door onze medewerkers in de buurt, op ons kantoor, maar ook online of telefonisch.

### **Cultuurwaarden**

*De cultuurwaarden vormen onze basisprincipes. Ze zijn het kompas die onze acties en beslissingen leiden.*

De gewenste cultuur van de Woonmensen kenmerkt zich door openheid, samenwerking en resultaatgerichtheid. Medewerkers zijn teamspelers en proberen elkaar te inspireren. Zo werken we met elkaar, maar ook met onze klanten.

De volgende waarden geven invulling aan deze cultuur.

- We maken concrete afspraken en komen die na
- We nemen en waarderen initiatief
- We ondernemen verantwoord en transparant
- Wij spreken elkaar persoonlijk aan

#### Ambities

Onze ambitie is om de komende jaren de nadruk te leggen op 3 thema's:

##### *Betaalbaarheid*

Stijgende woonlasten knagen aan het fundament van ons bestaan. Corporaties zijn er immers om mensen die dat niet zelf kunnen te voorzien van passende, betaalbare woonruimte. Dat geldt voor zittende huurders en woningzoekenden.

##### *Relatie met onze huurders*

Wij zijn ervan overtuigd dat betrokkenheid van onze huurders een groot belang dient. Huurders die gehoord worden zullen zelf sneller hun verantwoordelijkheid nemen om het woon- en leefklimaat in buurten optimaal te houden. Dit vraagt van ons het vermogen om samen met huurders te kiezen voor een aanpak die echt aansluit bij hun behoeften.

##### *Ontwikkeling van de eigen organisatie*

Als maatschappelijke organisatie hebben we de plicht om zorgvuldig met onze middelen om te gaan. Efficiënt en effectief werken tegen zo laag mogelijke bedrijfslasten is meer dan een randvoorwaarde. Het is een kernopgave voor de komende jaren. Een doel op zich is het echter niet. Het staat steeds ten dienste van onze visie en missie.

Ten opzichte van de achterliggende periode verschillen bovengenoemde thema's op de volgende punten:

- Minder nadruk op wonen en zorg
- Zeer beperkte mogelijkheden om te investeren
- Meer nadruk op rol van huurders bij keuzes die we maken
- Meer nadruk op betaalbaarheid van onze woningen

Apeldoorn, oktober 2014

Vincent van Oordt, directeur-bestuurder