

Visitatierapport
De Zaligheden



Woningstichting
de Zaligheden

Rapportinformatie

Auteur : Visitatiecommissie
Versie : 1.0
Status : definitief
Datum : 9 mei 2016

Versiebeheer

Versie	Gewijzigd door	Opmerking
0.9	Opgesteld door visitatiecommissie	Concept ter bespreking met corporatie Niet bestemd voor publicatie
1.0 concept	Visitatiecommissie	Versie beoordeling aan Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland Niet bestemd voor publicatie
1.0 definitief	Visitatiecommissie	Definitief rapport na controle van SVWN op het correct toepassen van de geldende methodiek en de transparantie van de beoordeling Bestemd voor publicatie

Visitatiecommissie

Joos Jacobs (voorzitter)
Ruud Pijpers
Germa Reivers

Inhoudsopgave

Inleiding	5
1 De Zaligheden, haar ambities, bestuur en toezicht en werkgebied	6
1.1 De Zaligheden	6
1.2 Interne organisatie en toezicht	6
1.3 Het werkgebied	7
Deel I Maatschappelijk presteren in het kort.....	9
2 Het maatschappelijk presteren van De Zaligheden	11
2.1 Recensie: Focus en een stip op de horizon	11
2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties	13
2.3 Samenvatting per perspectief	14
Deel II Toelichting per perspectief	19
3 Presteren naar Opgaven en Ambities	21
3.1 De opgaven in het werkgebied.....	21
3.2 Mate van belang van de prestatievelden	22
3.3 Huisvesting van de primaire doelgroep.....	23
3.4 Huisvesting van bijzondere doelgroepen	24
3.5 Kwaliteit van woningen en woningbeheer	25
3.6 (Des)investeringen in vastgoed.....	26
3.7 Kwaliteit van wijken en buurten.....	26
3.8 Ambities.....	27
3.9 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar Opgaven en Ambities.....	28
4 Belanghebbenden	29
4.1 De belangrijkste belanghebbenden van De Zaligheden	29
4.2 Huisvesting primaire doelgroep volgens belanghebbenden	30
4.3 Huisvesting bijzondere doelgroepen volgens belanghebbenden	31
4.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer volgens belanghebbenden	31
4.5 (Des)investeringen in vastgoed volgens belanghebbenden	32
4.6 Kwaliteit van wijken en buurten volgens belanghebbenden	32
4.7 Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie volgens belanghebbenden	33
4.8 Tevredenheid over de mate van invloed op het corporatiebeleid volgens belanghebbenden.....	33
4.9 Verbeterpunten voor de corporatie volgens belanghebbenden.....	33
4.10 Oordeel presteren volgens belanghebbenden	36
5 Presteren naar vermogen	37
5.1 Financiële continuïteit.....	37
5.2 Doelmatigheid	42
5.3 Vermogensinzet	43
5.4 Oordeel presteren naar Vermogen	45
6 Governance.....	46
6.1 Besturing	46
6.2 Intern toezicht.....	48
6.3 Externe legitimatie.....	50
6.4 Oordeel over Governance.....	46

Deel III Bijlagen.....	53
Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie.....	54
Bijlage 2 CV's visitatoren	56
Bijlage 3 Bronnenlijst.....	61
Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen.....	64
Bijlage 5 Position Paper De Zaligheden	66
Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3	69
Bijlage 7 Visitatieaanpak	79
Bijlage 8 Wijze van beoordeling	84

Inleiding

Voorwoord

Dit visitatierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van De Zaligheden. De visitatie is uitgevoerd door Pentascopel in de periode van december 2015 tot en met maart 2016.

De Zaligheden heeft er veel aan gedaan om de visitatiecommissie haar werk te laten doen. Ze heeft documenten geleverd, ze heeft ons in contact gebracht met haar medewerkers en belanghebbenden en heeft het proces voor zover mogelijk gefaciliteerd. De visitatiecommissie waardeert De Zaligheden voor haar medewerking tijdens de visitatie en wenst haar veel succes toe in de realisatie van haar ambities.

De visitatie

De Zaligheden volgt de Aedescode en gebruikt de visitatie als verantwoording naar haar belanghebbenden. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de versie 5.0 van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland). De Zaligheden is een corporatie met 3.974 gewogen verhuureenheden (CiP 2015, versie I). Voor de beoordeling van het onderdeel besturing hanteren we de normen zoals die in het visitatiekader zijn vastgelegd voor corporaties groter dan 1.000 verhuureenheden.

In 2015 heeft Woningstichting De Zaligheden Pentascopel opdracht gegeven om een visitatie uit te voeren. De Zaligheden met name het in dialoog gaan met de belanghebbenden van belang. De visitatiecommissie bestond uit Joos Jacobs (voorzitter), Ruud Pijpers (visitor) en Germa Reivers (visitor/secretaris). In bijlage 1 zijn de curriculae vita van de commissieleden opgenomen.

De visitatie omvat de periode 2011 tot en met 2014.

De methodiek van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland bevat voorschriften ten aanzien van de te gebruiken waardering en de ijkpunten. Voor de beoordelingen hanteert Pentascopel conform deze eisen een 10-puntsschaal.

- Bij 'Presteren naar Vermogen' en 'Governance' is een 6 het ijkpunt als voldaan is aan de gestelde voorwaarden.
- 'Presteren naar Opgaven en ambities' gaat volgens de meetschaal die is opgenomen in bijlage 8. Hierbij wordt een 7 toegekend als de prestaties volgens afspraak zijn geleverd.
- De belanghouders hebben bij 'Presteren volgens belanghouders' schoolcijfers gegeven conform de eerste twee kolommen van de tabel in bijlage 8.

De wijze van beoordeling wordt in bijlage 8 verder toegelicht. De aanpak van de visitatie wat betreft het proces, de stappen en het kader is in bijlage 7 beschreven.

Opbouw van het rapport

De opbouw van dit rapport is als volgt.

- In Hoofdstuk 1 wordt een beschrijving gegeven van De Zaligheden, de organisatie en het werkgebied.
- In Deel I wordt het maatschappelijk presteren in het kort weergegeven.
 - In hoofdstuk 2 staat een samenvatting van de oordelen in de vorm van de recensietekst, de prestaties in beeld met het spinnenweb en de integrale scorekaart, en een korte samenvatting van de oordelen op de perspectieven.
- In Deel II zijn de oordelen onderbouwd.
 - In hoofdstuk 3 worden de prestaties van De Zaligheden ten opzichte van de landelijke en lokale opgaven beoordeeld en tevens de mate waarin haar ambities in lijn zijn met deze opgaven.
 - In hoofdstuk 4 wordt het oordeel van de belanghebbenden over de maatschappelijke prestatie van De Zaligheden weergegeven.
 - In hoofdstuk 5 wordt het oordeel gegeven over het presteren naar vermogen.
 - In hoofdstuk 6 staat het oordeel over governance.
- In Deel III zijn de bijlagen opgenomen.

1 De Zaligheden, haar ambities, bestuur en toezicht en werkgebied

1.1 De Zaligheden

De Zaligheden is een corporatie met 3.974 gewogen verhuureenheden, waarvan 3.728 wooneenheden (bron CBC, versie I over verslagjaar 2014). Haar bezit bestaat uit eengezinswoningen (75,1%), meergezinswoningbouw zonder lift (2,6%), met lift (14,9%) en onzelfstandige overige wooneenheden (7,5%).

De corporatie is in 1963 opgericht in Eersel en heeft daarna door fusies en overnames haar werkgebied verruimd tot de gemeenten Bergeijk, Bladel, Eersel, Oirschot en Reusel - de Mierden.

De Zaligheden beschrijft op haar website haar missie als volgt.

“WSZ biedt huisvesting aan personen en maatschappelijke instanties in de Kempen die daarin niet of moeilijk zelfstandig kunnen voorzien. Ze doet dat zonder winstoogmerk op een maatschappelijk verantwoorde wijze met een primaire focus op betaalbaarheid.

In de uitwerking van de missie legt WSZ de focus op de volgende zaken:

- Betaalbaarheid;
- Voldoende woningen;
- Voldoende differentiatie van het bezit (toegespitst op de verschillende doelgroepen);
- Voldoende functionele en technische kwaliteit;
- Rechtvaardige woonruimteverdeling.”

Door het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) wordt De Zaligheden ingedeeld in de referentiegroep corporaties met een gemiddeld profiel. De indeling in een referentiegroep is gebaseerd op verhuur, kwaliteit, bedrijfsvoering, vernieuwing van de portefeuille enz. In deze referentiegroep zitten (in 2014) 123 van de in totaal 374 corporaties. In 2015 is De Zaligheden door het CBC ingedeeld in de grootteklasse 2.501-5.000 vhe's.

1.2 Interne organisatie en toezicht

De Zaligheden is een stichting. Het toezicht op De Zaligheden wordt uitgevoerd door de Raad van Commissarissen. Deze bestaat uit vijf personen van wie twee op voordracht van de huurdersorganisatie Stichting Huurdersraad De Kempen.

Bij De Zaligheden werken eind 2014 34 medewerkers in 29,7 fte. De corporatie wordt geleid door een directeur-bestuurder.

1.3 Het werkgebied

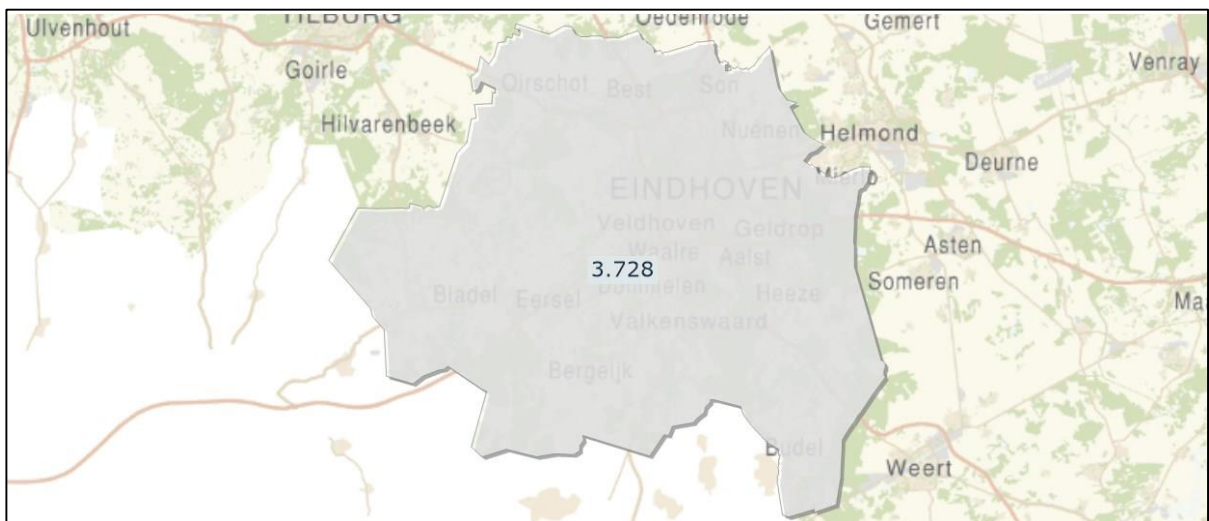
Het bezit van De Zaligheden is gelegen in de Kempen in de gemeenten Bergeijk, Bladel, Eersel, Oirschot en Reusel – de Mierden. Het bezit ligt verspreid over 19 dorpen met 500 tot 10.000 inwoners. In Eersel, Bladel en Reusel-de Mierden heeft De Zaligheden verreweg het grootste aandeel van de sociale huisvesting. Dat geldt ook voor twee dorpen in de gemeente Bergeijk. In Oirschot heeft De Zaligheden 12 woongelegenheden.

In de gemeenten (behalve in Eersel) zijn ook andere corporaties actief waaronder Woonbedrijf SWS.Hhvl, Wooninc., Vestia, Laurentius, Mooiland, Woningbelang en Trudo.

De gemeente Reusel - de Mierden heeft op 31-3-2015 12.764 inwoners. De andere gemeenten hebben tussen de 18.000 en 20.000 inwoners.

In de Kempen woont ongeveer 80% van de bewoners in een eigen woning. De resterende 20% is verdeeld in 16% sociale en 4% particuliere huursector. De voorraad sociale huurwoningen is daarmee relatief beperkt. Het werkgebied ligt in een economisch gezonde regio en kent weinig armoede.

De bevolking in de Kempen neemt af en vergrijsd. Door huishoudensverdunding en langere levensverwachting neemt het aantal gezinnen af en neemt het aantal ouderen en alleenstaanden toe. De behoefte aan extra woningen blijft daarmee de komende jaren groot, met name in de categorie kleinere woningen.





2 Het maatschappelijk presteren van De Zaligheden

Dit hoofdstuk bevat het oordeel van de visitatiecommissie over het maatschappelijk presteren van De Zaligheden in het kort. Eerst volgt de recensie waarin de visitatiecommissie een beschouwing geeft over het maatschappelijk functioneren van de corporatie. Daarna is het oordeel in een scorekaart weergegeven. Tot slot volgt een samenvatting van de oordelen op de vijf perspectieven.

2.1 Recensie: Focus en een stip op de horizon

Wat moet het fijn zijn voor de regio dat er een corporatie is zoals De Zaligheden. Mooie eengezinswoningen, passend bij de typische plattelandsstijl en kwalitatief goed in orde. Een corporatie die het B label (gemiddeld), de landelijke opgave voor energie en duurzaamheid in 2020, al eind 2012 heeft gerealiseerd. Het is aan alles te merken dat De Zaligheden aandacht voor de kwaliteit van haar woningen heeft. Ook aan het enthousiasme waarmee wij als visitatiecommissie zijn rondgeleid door het gebied. De Zaligheden heeft relatief veel woningen voor bijzondere doelgroepen. En ook deze zijn fraai en vaak in overleg met de bewoners en hun verzorgers gerealiseerd. Er is speciale huisvesting gerealiseerd voor Poolse arbeidsmigranten. Er zijn ontmoetingsruimtes in complexen voor ouderen en er is oor en oog voor de leefbaarheid en levendigheid van de kleine kernen. Het is goed wonen in de Kempen.

In de position paper profileert De Zaligheden zich als een corporatie die huisvesting biedt aan personen en maatschappelijke instanties die daarin niet of moeilijk zelf kunnen voorzien en die gericht is op maatschappelijk rendement. De visitatiecommissie herkent deze positionering deels. De visitatiecommissie vindt De Zaligheden ook een vastgoed-gedreven corporatie die haar beslissingen financieel goed onderbouwd en dit zwaar laat wegen. Het maatschappelijke rendement wordt minder expliciet gemaakt, hoewel ze duidelijk niet voor commercieel gewin gaat.

De Zaligheden blinkt uit in haar sobere en doelmatige bedrijfsvoering. De vraag 'wat heeft de huurder er aan' wordt bij zowat iedere uitgave gesteld. Het was merkbaar dat de hele organisatie daarvan doordrongen is. De visitatiecommissie is hier erg van onder de indruk.

In haar verhouding tot de belanghebbenden is De zaligheden pragmatisch. Ze had tot voor kort met geen enkele gemeente prestatieafspraken en daar trok ze ook niet aan. De gemeenten vinden wel dat de corporatie open staat en aanspreekbaar is en vinden dat de Zaligheden haar afspraken nakomt. Ook andere belanghebbenden zoals zorginstellingen ervaren De Zaligheden als een partner die meedenkt.

Het ontbreekt aan afspraken met de gemeenten en het ontbreekt in de organisatie aan een heldere strategie en daaraan gekoppelde meetbare doelen voor de toekomst. Dat wekt bij de visitatiecommissie op z'n minst de indruk dat het vastleggen van afspraken als beperkend wordt ervaren. Het beleid van De Zaligheden wordt gekenmerkt door algemeenheden, zonder expliciete keuzes en heldere doelen. En impliciet maakt de corporatie natuurlijk wel voortdurend keuzes. Een verbeterpunt is om een goed evenwicht aan te brengen tussen keuzes maken en tegelijk ruimte houden om in te spelen op wat zich voordoet.

Het komt de visitatiecommissie voor alsof De Zaligheden haar belanghebbenden enigszins terughoudend tegemoet treedt. Alsof ze inschat dat de belanghebbenden andere zaken verwachten dan De Zaligheden wil doen. In de visie van de visitatiecommissie doet De Zaligheden wel degelijk dat wat nodig is. Het aanscherpen van keuzes door ze te delen en te verrijken met belanghebbenden kan het draagvlak vergroten en werkt positief. We zien dat De Zaligheden hierop aan het ontwikkelen is. Bij de visitatie heeft ze gekozen voor een aanpak waarbij belanghebbenden breed betrokken werden. Er was een grote opkomst en er ontstond een open gesprek over de prestaties van De Zaligheden.

In de vorige visitatie is opgemerkt dat De Zaligheden meer samenhang in haar documenten kan aanbrengen en haar doelen concreter kan formuleren. Dit is de afgelopen visitatieperiode niet

verbeterd. De score op Governance, en met name het onderdeel besturing, is daarom niet voldoende. Er is te weinig samenhang tussen de verschillende documenten (bedrijfsplan, kwartaalrapportages, jaarplan) en de (volkshuisvestelijke) doelen zijn niet concreet en meetbaar geformuleerd. De documenten zijn te omvangrijk (het bedrijfsplan is gemiddeld 400 pagina's inclusief bijlagen en de kwartaal- of trimesterrapportages 70 pagina's). Er is geen focus en er worden geen keuzes gemaakt. Het ontbreken van een gedeelde visie op de toekomst ligt daaraan ten grondslag. Er heeft wel enige verbetering plaatsgevonden in de mate waarin de prestaties gemonitord worden. Ook hier zou focus in combinatie met concretisering van de doelen veel meer inzicht geven in de voortgang.

Het ontbreekt aan een helder en gedeeld toetsingskader. Dat maakt dat er hard gewerkt moet worden om elkaar te begrijpen en de reikwijdte van beslissingen te overzien en het daarover eens te zijn. Soms gaat de raad dan op de stoel van de bestuurder zitten, wat bijna onvermijdelijk is als je geen gezamenlijk kader hebt. Ze is zich daar van bewust en is naarstig met elkaar op zoek naar de toekomstige positionering van De Zaligheden. De centrale vraag daarin is of ze doorgaat op de ingeslagen weg of dat het nodig is om van koers te veranderen.

De Zaligheden heeft een aantal jaren geleden de keuze gemaakt om haar woningen gedegen op te knappen en energetisch op een goed peil te brengen. Dat heeft geleid tot behoorlijke investeringen. Ook heeft ze in de afgelopen jaren, ondanks de crisis, behoorlijk wat nieuwbouwprojecten opgeleverd. Ze had in eerste instantie het beleid om de huren over een aantal jaren ongeveer 10,6 % te verhogen. Ze is daar deels op teruggekomen naar aanleiding van signalen en gesprekken met huurders. De investeringen en de nieuwbouw, in combinatie met de verhuurdersheffing maakten de financiering van toekomstige projecten moeilijker. Ze kreeg de A-2 status en heeft haar projectenportefeuille ingrijpend moeten wijzigen. De visitatiecommissie vindt dat De Zaligheden een wat defensieve en eigenzinnige houding heeft ten aanzien van signalen en opmerkingen uit haar omgeving. De neiging is om het te weerleggen en de oorzaken buiten zichzelf te zoeken.

De relatie met de huurdersorganisatie is zakelijk en professioneel. De Zaligheden is benaderbaar, de overleggen zijn gestructureerd en frequent en met verschillende niveaus in de organisatie. De huurders geven aan dat ze graag eerder betrokken willen worden bij plannen. Dat ze graag mee willen denken in plaats van plannen ter 'goedkeuring' voorgelegd te krijgen. Ook hierin zou de visitatiecommissie De Zaligheden willen uitdagen om het gesprek aan te gaan en te ervaren dat de opgaven die belanghebbenden zien niet zo ver af liggen van dat wat de corporatie wil en kan doen.

Hoe je het ook wendt of keert, De Zaligheden is sensitief naar haar omgeving: ze weet en doet grotendeels wat in het werkgebied nodig is. Het zou mooi zijn als ze die sensitiviteit benut om open in overleg te gaan, in plaats van te denken dat zij weet wat er nodig is.

Verbeterpunten

- Zet een stip op de horizon: ontwikkel en deel de strategie en keuzes intern en extern.
- Focus in de rapportages op thema's die voor de strategie relevant zijn .
- Durf buiten naar binnen te halen, laat belanghebbenden meedenken.
- Maak als RvC een eigen agenda en een top 5 van wat je expliciet wilt volgen.
- Maak vaart met het maken van prestatieafspraken.
- Ga in gesprek met de omgeving over wat belangrijk en nodig is in plaats van de eigen plannen te vertellen.
- Denk en werk minder vanuit de eigen standpunten, sta open en laat ze verrijken door de omgeving.

2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties

De integrale scorekaart van De Zaligheden ziet er als volgt uit.

Integrale scorekaart

Perspectief	Prestatievelden *					Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer per perspectief	
	1	2	3	4	5				
Presteren naar Opgaven en Ambities									
Prestaties in het licht van de opgaven	6,7	8,8	7,6	7,4	7,0	7,5	75%	7,4	
Ambities in relatie tot de opgaven						7	25%		
Presteren volgens Belanghebbenden									
Prestaties naar het oordeel van de belanghebbenden	6,8	7,3	7,6	6,6	6,8	7,0	50%	6,9	
Relatie en communicatie						7,2	25%		
Invloed op beleid						6,2	25%		
Presteren naar Vermogen									
Financiële continuïteit						5	30 %	5,9	
Doelmatigheid						8	30 %		
Vermogensinzet						5	40 %		
Governance									
Besturing	Plan					5	5,3	33%	5,7
	Check					6			
	Act					5			
Intern toezicht	Functioneren RvC					6,3	5,8	33%	
	Toetsingskader					5			
	Toepassen Governancecode					6			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie					6	6,0	33%	
	Openbare verantwoording					6			

* De vijf prestatievelden zijn:

1. Huisvesting primaire doelgroep
2. Huisvesting bijzondere doelgroepen
3. Kwaliteit van woningen en woningbeheer
4. (Des-)investeringen in vastgoed
5. Kwaliteit van wijken en buurten

Hierna volgt een samenvatting van de oordelen op de vijf perspectieven.

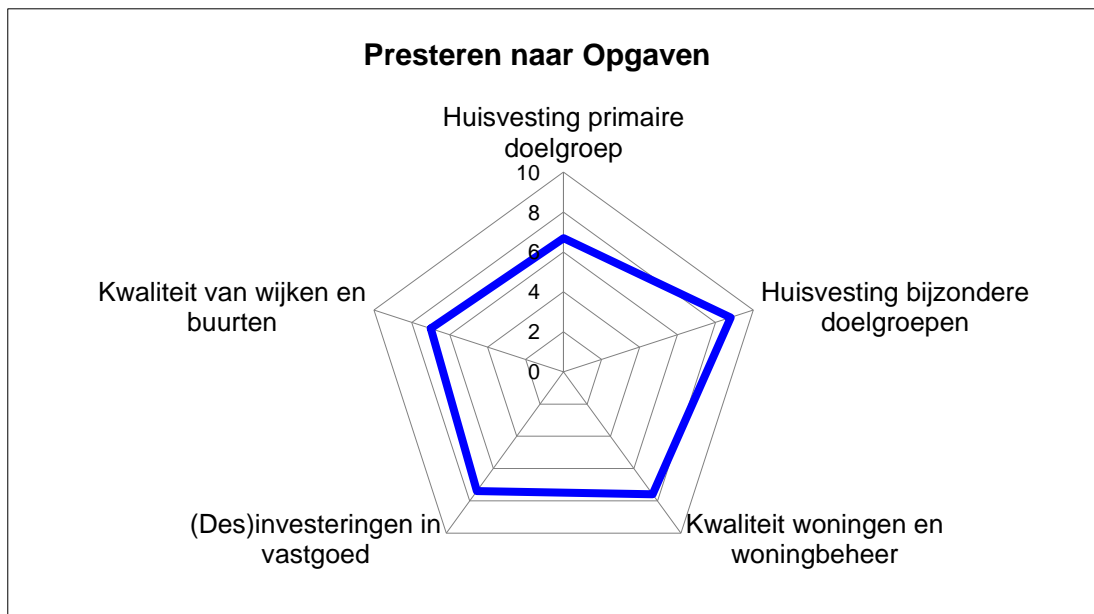
2.3 Samenvatting per perspectief

Presteren naar Opgaven en Ambities

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 7,4. De commissie vindt dat De Zaligheden haar voorgenomen prestaties ruim voldoende realiseert.

De visitatiecommissie kent een 6,7 toe voor de prestaties van De Zaligheden op het gebied van Huisvesting van de primaire doelgroep. Ze heeft de opgaven ruim voldoende gerealiseerd. Het bezit bestaat uit minimaal 97% woningen voor de huishoudens met een laag inkomen, en is goed passend toegewezen. Woonfraude is waar nodig bestreden. Het bezit van De Zaligheden bestaat grotendeels uit ruime, grondgebonden eengezinswoningen hetgeen de keuzevrijheid voor huurders beperkt. Ze heeft urgenten passend gehuisvest. De wachttijden zijn gestegen van 55 naar 62 maanden en er zijn geen afspraken en ambities om deze te verkorten. De eigen normen voor bestrijding van leegstand zijn niet gehaald. De Zaligheden wilde van 2012 tot 2017 de streefhuursom met 10,6% verhogen. Tot 2015 is dit beleid uitgevoerd en daarna is overgegaan op inflatievolgende verhoging van de streefhuursom. De overige woonlasten zijn beperkt door te investeren op energiezuinigheid en de huurachterstanden zijn stijgend maar op of onder het niveau van de referentiecorporatie. De Zaligheden voorziet zeer goed in de huisvesting van bijzondere doelgroepen, de visitatiecommissie kent een 8,8 toe. De Zaligheden realiseert meer dan de afgesproken aantallen, volgens planning of eerder. Ze heeft relatief veel woningen voor bijzondere doelgroepen, waaronder ook huisvesting voor kleine groepen personen in het kader van ouderinitiatieven. De visitatiecommissie kent een 7,6 toe voor Kwaliteit van woningen en woningbeheer. Het bezit van De Zaligheden heeft een hoge kwaliteit met een relatief laag percentage van de maximaal redelijke huurprijs, waardoor de gemiddelde huurprijs rondom het gemiddelde van de referentiegroep schommelt. De Zaligheden heeft vóór de visitatieperiode flink geïnvesteerd in het onderhoud, waardoor de conditie van het bezit goed is en de onderhoudskosten relatief laag. De kwaliteit van de dienstverlening is ruim voldoende. Op het gebied van energie en duurzaamheid heeft De Zaligheden de sector doelstelling voor energielabels reeds in 2012 behaald. De visitatiecommissie kent een 7,4 toe voor de prestaties van De Zaligheden op het prestatieveld (Des) investeringen in vastgoed. De nieuwbouw- en sloopplannen zijn grotendeels conform de doelstellingen gerealiseerd. Er zijn drie renovatieprojecten uitgevoerd van ouderenwoningen en een woonzorgcentrum. De Zaligheden heeft relatief veel maatschappelijk vastgoed en de verkoopplannen van bestaande woningen zijn goed gerealiseerd. De visitatiecommissie kent een 7 toe voor Kwaliteit van wijken en buurten. De Zaligheden voert de taken op het gebied van leefbaarheid ruim voldoende uit. Ze ondersteunt onder andere klussendiensten in de kernen en pakt overlast aan.

De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat De Zaligheden op de meeste prestatievelden haar ambities heeft verwoord en daarna uitgewerkt in financiële begrotingen. De ambities zijn algemeen en beschouwend geformuleerd, zonder concrete doelstellingen waardoor het moeilijk is om op hoofdlijnen inzicht in de ambities te krijgen. De ambities zijn in het algemeen afgestemd op de behoeften in het werkgebied, hoewel er nauwelijks woonvisies of prestatieafspraken zijn. Aan het maken van afspraken is ook niet zo hard getrokken. De belanghebbenden geven aan dat De Zaligheden meer kleine en goedkope woningen zou moeten realiseren en ook meer woningen in de kleine kernen. De ambities en het geformuleerde beleid zijn actief en consequent gehanteerd, sterk gestuurd vanuit de eigen mogelijkheden en jaarlijks geactualiseerd. Daarmee beoordeelt de visitatiecommissie de ambities in relatie tot de opgaven met 7,0.



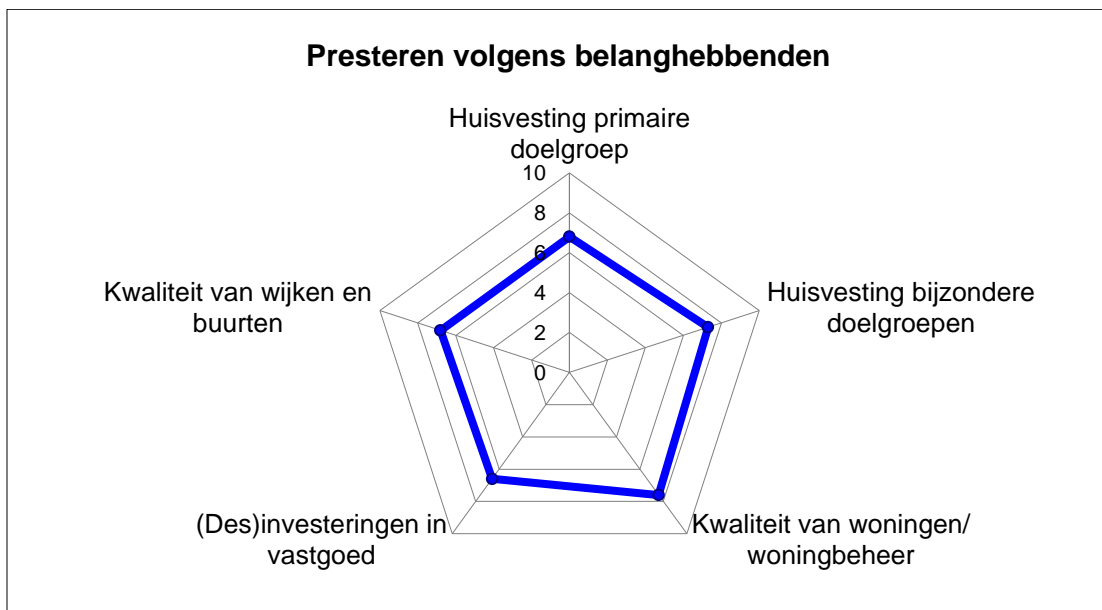
Presteren volgens Belanghebbenden

De prestatie op dit perspectief wordt door de belanghebbenden beoordeeld met een 6,9. De belanghebbenden zijn in het algemeen tevreden over de prestaties van De Zaligheden.

De Huisvesting van de primaire doelgroep is gewaardeerd met een 6,8. De belanghebbenden waarderen de betaalbaarheid, het passend toewijzen en het huisvesten van statushouders. Men is kritisch over de lange wachtlijsten, de geringe differentiatie in huurwoningen naar soort en prijs en de verdeling over de kernen. De Huisvesting bijzondere doelgroepen wordt gewaardeerd met een 7,3. De Zaligheden levert in de ogen van belanghebbenden goede prestaties voor bijzondere doelgroepen en heeft een sociaal hart. Een aantal gemeenten vindt dat de corporatie sneller kan reageren en meer kan doen. De Kwaliteit van woningen en woningbeheer is gewaardeerd met een 7,6. De belanghebbenden zijn zeer positief over de kwaliteit van de woningen en het onderhoud. Ook de prestaties op energie en duurzaamheid zijn volgens de belanghebbenden prima, zeker voor de nieuwbouw. De dienstverlening is verschillend beoordeeld: met name de huurders vinden de dienstverlening aan de balie onvoldoende. Het prestatieveld (Des)investeringen in vastgoed is gewaardeerd met een 6,6. Ze zijn tevreden over de prestaties van De Zaligheden, maar geven aan dat er meer gebouwd kan worden voor starters en ouderen in Bergeijk en Reusel - de Mierden. Ook had de nieuwbouw meer gevarieerd mogen zijn. De Kwaliteit van wijken en buurten is gewaardeerd met een 6,8. De bijdrage aan de buurtpreventie, de klusteams en de bestrijding van hennepeteelt wordt positief gewaardeerd. De aanwezigheid bij overleg over mensen met complexe problematiek en de handhaving kan beter.

De belanghebbenden zijn in het algemeen met een 7,2 tevreden over de relatie met en de communicatie van De Zaligheden. Voor de huurders en gemeenten mag de communicatie wat opener en actiever zijn. De overige belanghebbenden zijn zeer tevreden.

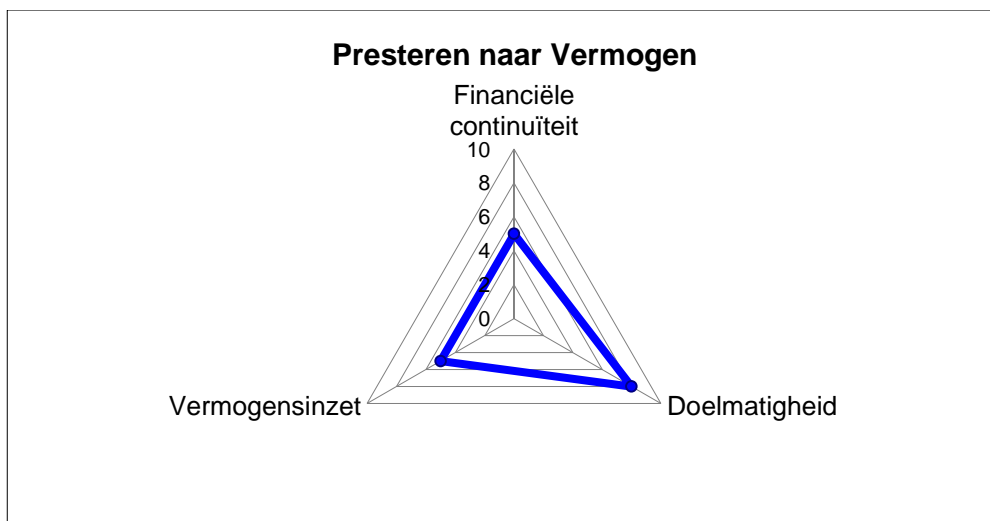
De belanghebbenden geven een 6,2 voor hun mate van invloed op het beleid van de corporatie. De huurders willen graag eerder betrokken worden bij de ontwikkeling van beleid. De gemeenten geven aan voldoende invloed te hebben, maar zien graag een actievere houding in de overleggen bij de corporatie. De andere belanghebbenden zijn tevreden en willen graag hun eigen expertise meer inbrengen.



Presteren naar Vermogen

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 5,9. De financiële continuïteit is in de visitatieperiode niet voldoende. De Zaligheden voldeed niet in alle jaren van de visitatieperiode aan de eisen van het WSW. Er is in de afgelopen jaren wel een verbetering ontstaan in de financiële ratio's, Wij begrijpen dat De Zaligheden maatschappelijke prestaties wil leveren in haar omgeving en zien dat ze deze ook heeft geleverd. Maar ze zeilt financieel erg scherp aan de wind . Er is een sterke focus op de sturing van kasstromen en haar liquiditeitspositie en er is een zichtbare aansluiting is met de (meerjaren)begroting. De periodieke rapportages zijn zeer uitgebreid maar hebben niet altijd een relatie met de strategische beleidsdoelstellingen. Haar treasurystatuut is niet compliant en ze werkt weinig met scenario's. De Zaligheden kenmerkt zich door haar soberheid en doelmatigheid. De netto bedrijfslasten van De Zaligheden liggen in de jaren 2011 tot en met 2014 structureel lager dan referentiegroep en het landelijk beeld. Ze stuurt via de kwartaalrapportage zichtbaar op haar netto bedrijfslasten en personeelslasten. Er wordt per kwartaal uitgebreid ingegaan op de ontwikkeling van de netto-bedrijfslasten en de personeelslasten. Bij afwijkingen worden deze uitgebreid verklaard. In de periode 2011 tot en met 2013 zijn de netto bedrijfslasten van De Zaligheden procentueel meer gestegen dan de referentiegroep, maar ze blijven laag in de vergelijking. Het aantal vhe's per fte ligt bij De Zaligheden structureel hoger dan de referentiegroep en het landelijk beeld en de afgelopen jaren is het aantal vhe's per fte sterker gestegen dan de referentiegroep en het landelijk beeld. De personeelskosten per FTE liggen wisselend boven en onder de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. Dit doen ze echt goed.

Bij vermogensinzet beoordeelt de visitatiecommissie of en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt. De Zaligheden heeft de afgelopen periode haar vermogen meer dan voldoende ingezet voor maatschappelijke investeringen zoals nieuwbouw, renovatie en verduurzaming. De voorgenomen plannen in het jaar 2012 pasten niet bij de toekomstige financiële positie (A2-status) van De Zaligheden, waardoor de financiële continuïteit in de toekomst in gevaar zou kunnen komen. De Zaligheden heeft geen financieel beleidsplan waarin zij een visie heeft geformuleerd op de financiële sturing van de corporatie en de inzet van haar vermogen in relatie tot de maatschappelijke doelen. De Zaligheden heeft een investeringsstatuut, waarin de investeringen beoordeeld worden op financiële kaders en besluitvormingsprocedures en minder op de volkshuisvestelijke prestaties.



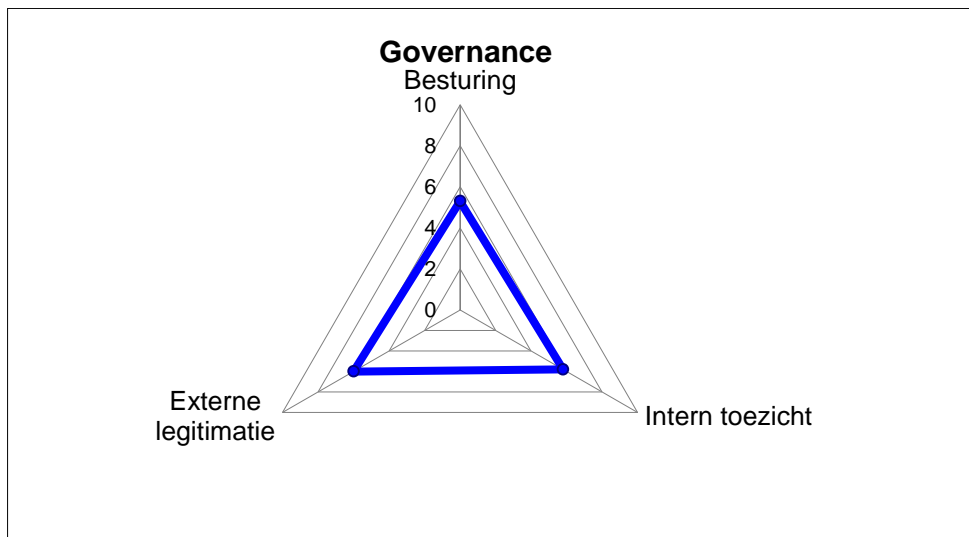
Governance

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 5,7.

De beleidscyclus bij De Zaligheden biedt ruimte voor verbetering. Er is een omvangrijk, jaarlijks geactualiseerd bedrijfsplan. Dat beschrijft in algemene bewoordingen de ontwikkelingen en de stand van zaken. Het ontbreekt aan focus en helder geformuleerde doelen die afgeleid zijn van een gedeelde visie op de toekomst. Dit bedrijfsplan wordt vertaald in (operationele) deelbeleidsplannen. Deze zijn meer financieel dan volkshuisvestelijk van aard. De relatie van deze deelbeleidsplannen met de bijdrage aan het doel en de toekomst van de corporatie is onderbelicht. Het check-deel is in ontwikkeling en het is redelijk goed te volgen hoe de corporatie presteert. In de acties om bij te sturen op afwijkingen op de voornemens is ze niet altijd adequaat. De acties om te verbeteren na opmerkingen over de tijdigheid van de aanlevering en de kwaliteit van gegevens bleken niet direct effectief.

Het interne toezicht is voldoende. De samenstelling van de raad, de rolopvatting en de wijze waarop ze kritisch reflecteert op haar handelen voldoet. De raad is zich bewust van haar eigen rol en werkt actief aan het verbeteren hiervan. Dat doet ze door te sturen op informatievoorziening, door daarin mee te ontwikkelen en door haar eigen rol daarin kritisch tegen het licht te houden. Waar het aan ontbreekt is een gedeelde en vastgelegde opvatting over de richting van de corporatie. Die is niet expliciet. In combinatie met de algemeenheid van de bedrijfsplannen en het ontbreken van focus betekent het dat er geen gezamenlijk gedeeld toetsingskader is. Dat er geen prestatieafspraken met de gemeenten zijn, versterkt dit. Op het gebied van Governance voldoet de Zaligheden aan de eisen die de sector stelt.

De externe legitimatie en openbare verantwoording is voldoende. De Zaligheden doet dat wat past in de regio en wordt door de gemeenten soms als star ervaren. Ze wordt zeker ook gezien als een partner die aanspreekbaar is, meedenkt en haar afspraken nakomt.





3 Presteren naar Opgaven en Ambities

In dit hoofdstuk is beoordeeld hoe de prestaties van De Zaligheden op de vijf prestatievelden uit het visitatiekader bijdragen aan de realisatie van de opgaven. Daarnaast is beoordeeld of de eigen ambities passen bij de opgaven. De vijf prestatievelden zijn:

- huisvesting primaire doelgroepen;
- huisvesting bijzondere doelgroepen;
- kwaliteit woningen en woningbeheer;
- (des)investeringen in vastgoed;
- kwaliteit van wijken en buurten.

In de position paper, de zelfevaluatie, de interne validatiegesprekken en de organisatiedialoog heeft De Zaligheden haar eigen beeld over haar functioneren en de prestatievelden gegeven. Het oordeel van de visitatiecommissie is gebaseerd op de feitelijke prestaties. De verificatie van deze prestaties heeft plaatsgevonden aan de hand van documentatie van de corporatie, de interviews en het zelfbeeld van de corporatie.

Het hoofdstuk begint met de belangrijkste opgaven in het werkgebied en de mate van belang die door de corporatie wordt gegeven aan de verschillende prestatievelden gezien de context van De Zaligheden.

Daarna zijn per prestatieveld beschreven:

- de opgaven en de prestaties;
- het zelfbeeld van De Zaligheden;
- het oordeel van visitatiecommissie.

De feitelijke prestaties van De Zaligheden zijn opgenomen in tabellen. Deze zijn terug te vinden in bijlage 6. De waardering is gebaseerd op de tabel in bijlage 8. De cijfers in de tabellen zijn eerst per regel (een opgave of daarvan afgeleide ambitie) toegekend en daarna gemiddeld tot een cijfer per onderwerp. Het gemiddelde van deze laatste cijfers is het oordeel per prestatieveld.

In paragraaf 3.8 is aangegeven in welke mate de ambities van De Zaligheden aansluiten bij de opgaven en of de afwijkingen voldoende zijn verklaard.

Het hoofdstuk sluit af met een totaaloverzicht van het presteren naar Opgaven en Ambities.

3.1 De opgaven in het werkgebied

De Zaligheden heeft bezit in de gemeenten Bergeijk, Bladel, Eersel, Oirschot en Reusel – de Mierden. Het bezit ligt verspreid over 19 dorpen met 500 tot 10.000 inwoners per dorp.

In Eersel, Bladel en Reusel-de Mierden en twee dorpen in Bergeijk heeft De Zaligheden het grootste aandeel van de sociale huisvesting. In Oirschot heeft De Zaligheden 12 woongelegenheden.

Voor de visitatieperiode is er een beperkt aantal Woonvisies: Bladel heeft een woonvisie sinds 2012 en Reusel - de Mierden voor de periode 2013-2018. Er is wel een woonvisie voor de regio Eindhoven voor de periode 2012-2020. Daarin worden drie uitdagingen voor de regio benoemd:

1. oog voor kenniswerkers en lage-lonen-arbeidsmigranten;
2. naar een nieuw evenwicht van sterke steden en een vitaal landelijk gebied;
3. duurzaam vernieuwen en transformeren van de bestaande voorraad.

In 2012 zijn de resultaten van het Woonbehoeftenonderzoek Zuidoost Brabant 2011 onder de titel "Veranderingen op de woningmarkt Zuidoost-Brabant" door SRE gepresenteerd. Daaruit blijkt dat:

- er stagnatie is op de woningmarkt waardoor er minder verhuisbewegingen zijn en er minder kansen zijn voor startende huishoudens;
- de verhuishwens blijft, maar wordt uitgesteld;
- de bevolkingsgroei na 2020 daalt en het aantal huishoudens daalt rond 2030;
- er meer vraag is naar huurwoningen;
- de groeiende groep ouderen alleen verhuist als zorg rol gaat spelen;
- huishoudens met inkomen tot € 43.000 lastig een geschikte woning vinden;
- het woningtekort in de regio 39.000 woningen bedraagt en in de Kempen 6.000, vooral in de huursector, als plannen en wensen worden vergeleken.

Binnen het werkgebied van De Zaligheden zijn door belanghouders de volgende uitdagingen genoemd:

- er wordt krimp voorspeld in 2030;
- er is meer behoefte aan goedkope sociale huurwoningen;
- er is behoefte aan andere woningen dan de grondgebonden eengezinswoningen;
- het aantal te huisvesten statushouders in relatie tot het relatief lage aantal sociale huurwoningen is hoog;
- de wachttijden zijn relatief lang;
- de leefbaarheid in de kleine kernen staat onder druk met de toename van eenpersoonshuishoudens en ouderen die langer zelfstandig moeten blijven wonen.

Er zijn weinig prestatieafspraken gemaakt. Met de gemeente Bergeijk zijn in 2014 afspraken gemaakt en met de gemeente Reusel - de Mierden in 2015. Met de gemeente Bladel zijn in 2002 afspraken gemaakt maar die zijn niet geactualiseerd. Er zijn pogingen gedaan om tot collectieve afspraken te komen (de gemeenten samen met de corporaties), maar die pogingen zijn niet gelukt. Vanuit De Zaligheden is ook niet aangedrongen op het maken van prestatieafspraken in de verwachting dat het haar meer “kost” dan “oplevert”.

De prestatieafspraken zijn weinig concreet. Opvallend is dat de corporaties hun eigen systemen voor toewijzing en urgentie hanteren. Op dat gebied is er weinig afstemming.

3.2 Mate van belang van de prestatievelden

Om een indruk te krijgen van het belang van de prestatievelden voor het werkgebied van de corporatie, heeft de visitatiecommissie de corporatie gevraagd om het belang van deze velden te scoren. Het ondersteunt de beantwoording van de vraag of de corporatie gezien de aard van haar werkgebied met de juiste dingen bezig is en of het in lijn is met de position paper. Dit is in aanvulling op de visitatiemethodiek en is geen onderdeel van de beoordeling. Hieronder staat de mate van belang die De Zaligheden zelf aan de prestatievelden geeft gezien haar context. Het is aangegeven als rangorde: 1 is het belangrijkste en 5 het minst belangrijk.

Tabel 3.1 Mate van belang van prestatievelden

Thema's	De Zaligheden
Huisvesting primaire doelgroep	3
Huisvesting bijzondere doelgroepen	3
Kwaliteit woningen en woningbeheer	3
(Des)investeringen in vastgoed	3
Kwaliteit van wijken en buurten	3

Zoals te zien in bovenstaande tabel vindt De Zaligheden alle prestatievelden even belangrijk. In de position paper geeft De Zaligheden aan dat ze zich voor de beschikbaarheid van voldoende woningen en voor de leefbaarheid verantwoordelijk acht. Dat lijkt niet helemaal met elkaar in lijn te zijn.

De visitatiecommissie herkent de gelijke verdeelde mate van het belang van de prestatievelden zoals die door De Zaligheden is aangegeven. De Zaligheden richt zich op het brede taakveld van een corporatie, met name vanuit het oogpunt van wonen voor de doelgroepen van beleid. Daarbij is de kwaliteit van woningen met daarbij de energie en duurzaamheid zichtbaar een speerpunt voor De Zaligheden. Daarmee richt ze zich op de eerste vier genoemde prestatievelden. Op het gebied van leefbaarheid doet ze wat nodig en mogelijk is om de leefbaarheid in de kleine kernen te ondersteunen. We zien daarbij dat De Zaligheden in eerste instantie gericht is op haar vastgoed met het maatschappelijk rendement als focus. In de position paper geeft De Zaligheden een beperkter focus aan.

3.3 Huisvesting van de primaire doelgroep

3.3.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 6,7 toe voor de prestaties van De Zaligheden op het gebied van Huisvesting van de primaire doelgroep. De Zaligheden realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein heeft. Hiermee presteert ze ruim voldoende.

De Zaligheden heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 1 in bijlage 6.

Woningtoewijzing en doorstroming

- De beschikbaarheid van woningen is ruim voldoende doordat ten minste 97% van de woningen een huur heeft beneden de grens voor de huurtoeslag. Er is geen opgave of ambitie geformuleerd. Ook is te zien dat het percentage goedkope en betaalbare woningen afneemt en het percentage dure woningen onder de huurtoeslaggrens is toegenomen van 4,5 % in 2011 tot 17% in 2014.
- Bij het passend toewijzen hanteert De Zaligheden de norm van 90% als minimale grens. De prestaties zijn met 92% tot 96% goed.
- De Zaligheden heeft afspraken om woonfraude met betrekking tot hennepsteelt tegen te gaan. Als het voorkomt, wordt overeenkomstig gehandeld en gecommuniceerd.
- De Zaligheden streeft naar zo groot mogelijke keuzevrijheid voor de primaire doelgroep. De prestaties hierop zijn voldoende, maar het woningaanbod is eenzijdig (veelal eengezinswoningen en steeds minder goedkope en betaalbare woningen). Voor de urgenten heeft passende toewijzing plaatsgevonden.
- Er zijn geen opgaven of ambities om de wachtlijst te verkorten. De wachttijden zijn opgelopen van 55 naar 62 maanden, maar door het ontbreken van afspraken beoordeelt de visitatiecommissie de prestaties niet.
- Bij het voorkomen van leegstand hanteert De Zaligheden de norm van aansluitende verhuur. Deze ambitie is niet gerealiseerd en bovendien sluiten de cijfers voor de prestatie niet aan bij de norm. De prestatie wordt daarmee beoordeeld als onvoldoende.
- Ook voor maatregelen voor specifieke doelgroepen zoals starters, urgenten, statushouders of jongeren zijn geen afspraken gemaakt. Natuurlijk geldt wel de taakstelling van de gemeenten. De Zaligheden heeft nieuwbouw gerealiseerd voor starters en arbeidsmigranten. De urgenten zijn naar behoefte gehuisvest. De realisatie van de taakstellingen voor statushouders valt niet te beoordelen omdat de cijfers met betrekking tot de taakstelling niet beschikbaar zijn.

Betaalbaarheid

- De Zaligheden wilde vanaf 2012 de streefhuursom binnen vijf jaar verhogen met 10,6%. Tot en met 2015 is met 7,23% deze ambitie voldoende gerealiseerd. Inmiddels is deze ambitie verlaten en is overgegaan op een inflatievolgende verhoging van de streefhuursom.

- De corporatie rekent haar Daeb-bezit tot de kernvoorraad en wil het aandeel Daeb ten opzichte van niet-Daeb gelijk houden en indien mogelijk laten groeien. Het percentage Daeb is met 97,5% stabiel over de visitatieperiode.
- De Zaligheden heeft de overige woonlasten zoveel mogelijk beperkt door het toepassen van energiemaatregelen, is terughoudend bij het uitvoeren van serviceonderhoud en het toestaan van zelf aangebrachte voorzieningen die de huurprijs beïnvloeden.
- Het beleid is om de huurachterstanden actief aan te pakken en minimaal te houden. Dat doet ze samen met de Intergemeentelijke Sociale Dienst (ISD) de Kempen. Hoewel de huurachterstanden oplopen, zitten die op of onder het niveau van de referentiecorporatie. De prestatie is daarmee ruim voldoende.

3.3.2 Zelfbeeld over Huisvesting van de primaire doelgroep¹

De Zaligheden scoort haar prestaties op dit prestatieveld zelf met een ruime 7. Ze is heel tevreden (8) over het passend toewijzen, de maatregelen voor speciale doelgroepen (zoals starters, statushouders of jongeren), het huurprijsbeleid en het beperken van de overige woonlasten. Op de andere gebieden is ze ruim voldoende tevreden (7). Het cijfer van De Zaligheden voor de gewenste situatie ligt iets hoger omdat ze graag iets beter de huurachterstand tegen had willen gaan. De wachlijst acht men moeilijk beïnvloedbaar behalve door nieuwbouw.

3.4 Huisvesting van bijzondere doelgroepen

3.4.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 8,8 toe voor de prestaties van De Zaligheden op het gebied van Huisvesting van bijzondere doelgroepen. De Zaligheden realiseert in zeer ruime mate de opgaven en ambities die ze op dit terrein afspreekt. Hiermee presteert ze zeer goed.

De Zaligheden heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 2 in bijlage 6.

Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften

- De afspraak om 122 woongelegenheden te realiseren is door De Zaligheden nagekomen.

Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking

- De afspraak om 25 woongelegenheden te realiseren is door De Zaligheden in ruime mate overtroffen door 42 intramurale zorgplaatsen en groepswoningen te realiseren.

Overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben

- De afspraak om 24 woongelegenheden te realiseren is door De Zaligheden in ruime mate overtroffen door 33 appartementen en grondgebonden woningen te realiseren.

Algemeen

- De Zaligheden heeft voor haar omvang relatief veel woningen voor bijzondere doelgroepen.

3.4.2 Zelfbeeld over Huisvesting van bijzondere doelgroepen

De Zaligheden scoort haar prestaties op dit prestatieveld zelf met een ruime 7. Ze geeft aan dat er veel aandacht is geweest voor het realiseren van huisvesting voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen en dat dat gedeeltelijk ook een inhaalslag is geweest. Met name in de categorie 'Overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben', is men heel tevreden over de aansluiting op de behoefte van de cliënten en het geïntegreerd zijn van de projecten. Tevens had men hier meer willen

¹ Het zelfbeeld is geen onderdeel van de visitatiemethodiek en is niet meegenomen in de beoordeling door de visitatiecommissie. In bijlage 8 onder het kopje 'lerende organisatie' is toegelicht waarom dit is opgenomen.

realiseren, omdat er ook een groter beroep op de corporatie wordt gedaan. In de organisatiedialoog is de huisvesting van overige huishoudens hoger gescoord, evenals de huisvesting van ouderen.

3.5 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

3.5.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,6 toe voor de prestaties van De Zaligheden op het gebied van Kwaliteit van woningen en woningbeheer. De Zaligheden realiseert in ruime mate de opgaven en ambities die ze op dit terrein afspreekt. Hiermee presteert ze goed.

De Zaligheden heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 3 in bijlage 6.

Woningkwaliteit

- De Zaligheden baseert de streefhuren op een enigszins aangepaste systematiek van woningwaardering. De woningen hebben een gemiddeld hoger aantal punten en de puntprijs is relatief laag. Omdat ze veel eengezinswoningen heeft met veel grond er omheen, die bovendien een hoog energielabel hebben, is de kwaliteit hoog. Het percentage maximaal redelijke huur is laag ten opzichte van de referentiecorporatie. De huurprijs is afwisselend lager en hoger dan de referentiegroep. Ze presteert ruim voldoende op de prijskwaliteitverhouding.
- Voor conditie en onderhoudstoestand heeft De Zaligheden haar ambities in 2014 gewijzigd. In de periode 2000-2006 is fors geïnvesteerd in groot onderhoud zodat in de jaren daarna groot onderhoud niet noodzakelijk was. Het streven naar hoge kwaliteit van onderhoud is in 2014 genuanceerd: veiligheid, bouwtechnische kwaliteit van het casco blijven belangrijk. Voor de esthetische kwaliteit van het casco en de kwaliteit van het interieur zijn minder hoge maatstaven aangehouden. Ook heeft De Zaligheden langjarige overeenkomsten voor het onderhoud met een beperkt aantal leveranciers. De kwaliteit van de woningen is voor zover te beoordelen goed.

Kwaliteit dienstverlening

- De Zaligheden peilt wekelijks de tevredenheid van 5% van de huurders bij wie onderhoud heeft plaatsgevonden. De signalen zijn opgevolgd en het huurdersoordeel in de Aedes-benchmark over 2014 is een 7.6. Verder heeft ze geen gegevens over de kwaliteit van haar dienstverlening. Ze presteert hier ruim voldoende.

Energie en duurzaamheid

- De Zaligheden voldoet sinds 2012 aan het sectorconvenant om het bezit in 2020 op gemiddeld label B te hebben. 95% van de woningen heeft een C-label of hoger. Hierop presteert deze corporatie zeer goed.
- De ambitie om asbesthoudende golfplaten bij groot onderhoud te vervangen is in 2012 gerealiseerd. Verder heeft De Zaligheden geen ambities geformuleerd op het gebied van duurzaamheid. Ze presteert hierop ruim voldoende.

3.5.2 Zelfbeeld over Kwaliteit van woningen en woningbeheer

De Zaligheden scoort haar prestaties op dit prestatieveld zelf met een 8 en dat is ook de gewenste prestatie. Ze constateert wel dat door de hoge kwaliteit van de woningen de huurprijzen in absolute zin hoog zijn en dat er weinig goedkope woningen zijn. Ze wil echter ook geen afbreuk doen aan de huidige kwaliteit. Men is zelf ook zeer tevreden over de kwaliteit van de dienstverlening, een aandachtspunt wordt gezien in de prijskwaliteit verhouding: misschien is minder dienstverlening ook goed genoeg.

3.6 (Des)investeringen in vastgoed

3.6.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,4 toe voor de prestaties van De Zaligheden op het gebied van (Des-)investeringen in vastgoed. De Zaligheden realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afspreekt. Hiermee presteert ze ruim voldoende.

De Zaligheden heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 4 in bijlage 6.

Nieuwbouw

- De Zaligheden heeft de afspraken over nieuwbouw in de verschillende gemeenten ruim voldoende gerealiseerd. Alleen in de gemeente Reusel - de Mierden zijn 32 in plaats van 35 woningen gerealiseerd. Ondanks de crisis is een behoorlijk aantal woningen gerealiseerd: 267 in vier jaar.

Sloop/samenvoeging

- In de visitatieperiode zijn volgens plan 28 woningen gesloopt. Deze prestatie is ruim voldoende.

Renovatie/groot onderhoud

- Volgens afspraak zijn 2011 in Bergeijk 15 bejaardenwoningen gerenoveerd en in 2012 44 woningen in een woonzorgcentrum in Eersel. Deze prestatie is ruim voldoende.

Maatschappelijk vastgoed

- De Zaligheden ontwikkelt maatschappelijk vastgoed als het in principe kostendekkend kan worden verhuurd en het maatschappelijk rendement als voldoende wordt beoordeeld. Ze heeft gezondheidscentra, er zijn dagbestedingsruimten, ontmoetingsruimten, welzijnsruimten, een steunpunt, een gemeenschapshuis en een brede school. In de visitatieperiode zijn een brede school en een gezondheidscentrum gerealiseerd. Gezien het relatief grote aantal voorzieningen dat wordt ondersteund, presteert De Zaligheden goed.

Verkoop

- De Zaligheden realiseert haar ambities op het gebied van verkoop goed: er zijn 95 woningen verkocht ten opzichte van een ambitie van 80. De doelstelling van de verkoop is financiering van de vernieuwing van het bezit.

3.6.2 Zelfbeeld over (des-)investeringen in vastgoed

De Zaligheden scoort haar prestaties op dit prestatieveld zelf met een 7. In de organisatiedialoog zijn nieuwbouw, sloop en renovatie met een 8 gewaardeerd omdat men vindt dat hier goed is gepresteerd en de juiste keuzes zijn gemaakt. Minder tevreden is men over de realisatie van maatschappelijk vastgoed: dat had minder mogen zijn (bijvoorbeeld Dolium en de brede school) waardoor er meer ruimte voor bouwen voor de primaire doelgroep zou zijn ontstaan. Zo had men ook minder (grote) woningen willen verkopen omdat daaraan een gebrek is en niet altijd hetzelfde wordt teruggebouwd.

3.7 Kwaliteit van wijken en buurten

3.7.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7 toe voor de prestaties van De Zaligheden op het gebied van Kwaliteit van wijken en buurten. De Zaligheden realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afspreekt. Hiermee presteert ze ruim voldoende.

De Zaligheden heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 5 in bijlage 6.

Leefbaarheid en buurtbeheer

- Bij projectontwikkeling kiest De Zaligheden niet primair voor economisch rendement maar voor maatschappelijk renderende ontwikkeling.
- De corporatie brengt achterpadverlichting aan, verwijdert graffiti, pakt verwaarloosde tuinen en zwerfvuil aan en ondersteunt initiatieven van starters voor woningbouw.
- Ze ondersteunt bewonerscommissies en klussendiensten in dorpen waar ze bezit heeft.

Aanpak overlast

- Voor de bestrijding van overlast werkt De Zaligheden nauw samen met verschillende partijen en neemt deel aan Kempische woonoverlastbestrijdingsteams.

3.7.2 Zelfbeeld over Kwaliteit van wijken en buurten

De Zaligheden zelf scoort haar prestaties op dit prestatieveld met een ruime 7. Ze wil er graag voldoende aandacht aan geven, maar ook niet teveel. De bestrijding van overlast vindt ze belangrijk voor het woongenot van huurders en geeft daarop een 8 omdat daar veel aandacht naar uitgaat.

3.8 Ambities

De eerste vraag voor deze beoordeling is of De Zaligheden haar eigen ambities heeft waargemaakt en of deze passen bij de externe opgaven in het werkgebied. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat De Zaligheden op de meeste prestatievelden haar ambities heeft verwoord en uitgewerkt in concrete begrotingen. Opvallend is dat het beleid op een beschouwende manier en in algemene termen is verwoord zonder concrete doelstellingen te benoemen. Daarna volgt meteen een vertaling in begrotingsposten waardoor het moeilijk is om op hoofdlijnen een inzicht in de ambities te krijgen.

Over de vraag of de ambities passen bij de opgaven heeft de commissie een voorzichtig positief oordeel. Enerzijds hebben we geconstateerd dat De Zaligheden zich dicht houdt bij de taken van woningcorporatie: ze doet geen sectorvreemde dingen. De prestaties zijn ook in lijn met wat verwacht kan worden van een corporatie met bezit in kleine kernen: relatief veel aandacht voor maatschappelijk vastgoed om gemeenschapsactiviteiten en de leefbaarheid in stand te houden. Anderzijds hebben we geconstateerd dat er nauwelijks prestatieafspraken zijn gemaakt en dat De Zaligheden daar ook niet zo hard aan trekt. Daarmee is de beoordeling of de ambities passen bij de opgaven lastig zonder het oordeel van de belanghebbenden daarbij te betrekken. De ambities wijken af van de opgaven die uit de interviews blijken, op het punt van de soort woningen. Belanghebbenden geven aan dat er meer behoefte is aan kleinere goedkopere woningen naast de grondgebonden eengezinswoningen en meer woningen in de kleine kernen.

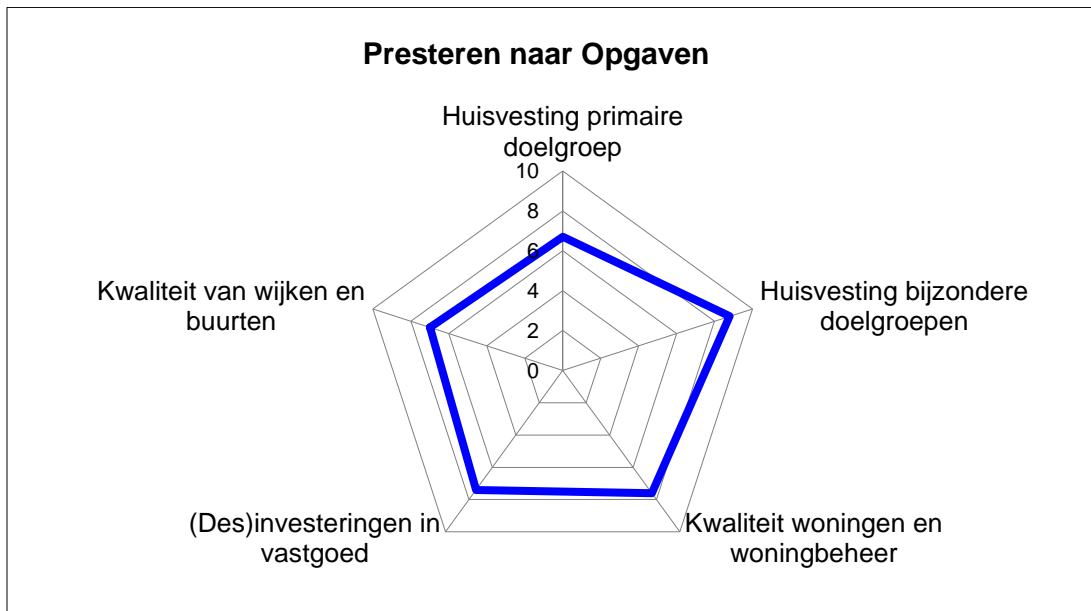
Het beleid is naar de indruk van de visitatiecommissie actief en consequent gehanteerd en is sterk gestuurd vanuit de eigen mogelijkheden. Het beleid is jaarlijks geactualiseerd.

Daarmee beoordeelt de visitatiecommissie de ambities met een 7.

3.9 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar Opgaven en Ambities

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar opgaven en ambities van De Zaligheden met 7,4.

Presteren naar Opgaven en Ambities	Per prestatieveld	Oordeel	Weging in eindoordeel
Presteren naar opgaven			
• Huisvesting primaire doelgroep	6,7	7,5	75%
• Huisvesting bijzondere doelgroepen	8,8		
• Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,6		
• (Des)investeringen in vastgoed	7,4		
• Kwaliteit van wijken en buurten	7,0		
Ambities		7	25%
Eindoordeel presteren naar Opgaven en Ambities		7,4	



4 Belanghebbenden

De vraag die volgens het visitatiekader moet worden beantwoord, is in welke mate de belanghebbenden tevreden zijn over:

- de maatschappelijke prestaties van de corporatie,
- de relatie met de en wijze van communiceren van de corporatie,
- de mate van invloed op het beleid van de corporatie.

Bovendien kunnen de belanghebbenden in deze versie van het visitatiestelsel aangeven wat de corporatie in de toekomst kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen of die te overtreffen.

In deze visitatie zijn de volgende personen betrokken door middel van individuele gesprekken over het maatschappelijk presteren van De Zaligheden: twee wethouders van de gemeente Eersel, een wethouder en een beleidsambtenaar van de gemeente Reusel - de Mierden, een wethouder van de gemeente Bladel, een wethouder van de gemeente Bergeijk, de voorzitter, vicevoorzitter/penningmeester en drie bestuursleden van de Stichting Huurdersraad de Kempen. Daarnaast is een ketendialoog gehouden waarbij een aantal van deze personen aanwezig zijn geweest, evenals ambtenaren van de gemeenten en andere belanghebbenden zoals zorg- en welzijnspartijen en politie.

Het overzicht van de externe belanghebbenden met wie de visitatiecommissie heeft gesproken, is te vinden in Bijlage 4 'In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen'.

Twee opmerkingen vooraf bij dit hoofdstuk.

- Zoals het visitatiestelsel vraagt, zijn in dit hoofdstuk de meningen van de belanghouders weergegeven zoals zij die tijdens de gesprekken en dialogen naar voren hebben gebracht. De commissie beoordeelt dit niet (conform het stelsel). Het staat dus los van het oordeel van de visitatiecommissie.
- Aanvullend op de visitatiemethodiek is aan externe gesprekspartners gevraagd om de prestaties te beoordelen naar 'huidig' en 'gewenst'. Hierbij gaat het om de beoordeling van de geleverde prestaties (huidig) en de wensen ten aanzien van het onderwerp achteraf bezien over de beoordeelde periode (gewenst). Het is vooral van belang om het verschil tussen 'huidig' en 'gewenst' te beschouwen; bij een groot verschil is de beoordelaar meer (on)tevreden dan bij een klein verschil. De scores zijn dus altijd relatief ten opzichte van elkaar. Dit heeft geen invloed op de beoordeling van de prestaties door de belanghebbenden zoals in dit hoofdstuk weergegeven. In onze visie geeft het cijfer voor 'gewenst' kleur aan de cijfers zoals die door de belanghebbenden zijn gegeven voor de huidige situatie en neutraliseert enigszins het feit dat elke beoordelaar een eigen voorkeur heeft voor bepaalde cijfers. In de gesprekken en dialogen gebruiken we eventuele verschillen tussen de cijfers voor 'huidig' en 'gewenst' om door te vragen naar wat de corporatie in de ogen van de gesprekspartners te veel of te weinig heeft gedaan.

4.1 De belangrijkste belanghebbenden van De Zaligheden

De Zaligheden noemt als haar belangrijkste belanghebbenden:

- Stichting Huurdersraad de Kempen;
- Kempengemeenten / ISD;
- Ouderinitiatieven (Stap, Content Wonen, Wonen in Hapert);
- Zorgpartijen (RSZK, Lunetzorg, Joriszorg);
- Politie.

Stichting Huurdersraad de Kempen is de belangenvertegenwoordiger van de huurders bij De Zaligheden. De Zaligheden (bestuurder en hoofd Woondiensten) en de Huurdersraad overleggen

formeel drie keer per jaar met elkaar, waarbij ook de leden van de RvC aanwezig zijn die namens de huurders in de raad zitten. Daarnaast is er regelmatig informeel overleg met het hoofd Woondiensten.

De Kempengemeenten Eersel, Bladel, Bergeijk en Reusel - de Mierden zijn belangrijke gesprekspartners voor De Zaligheden. Bijna alle woningen van De Zaligheden staan in deze gemeenten (een zeer beperkt aantal staat in Oirschot). De contacten op bestuurlijk zijn afhankelijk van de gemeente 2 tot 4 keer per jaar. Daarnaast zijn er op ambtelijk niveau meer contacten.

Er zijn verschillende ouderinitiatieven die samen met De Zaligheden huisvesting voor hun kinderen hebben gerealiseerd of daarmee bezig zijn. Dat zijn Stap, Content Wonen en Wonen in Hapert.

RSZK, Lunetzorg en Joriszorg zijn zorgorganisaties met woonzorgcentra, huisvesting voor mensen met een verstandelijke beperking en ouderenzorg. Zij hebben contact met De Zaligheden in het kader van de huisvesting van bijzondere doelgroepen.

De politie heeft contact met De Zaligheden bij de bestrijding van overlast.

4.2 Huisvesting primaire doelgroep volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	7	7
Gemeenten	6,5	7,8
Overige partijen	7	7,9
Gemiddeld	6,8	7,6

De belanghebbenden waarderen de prestaties van De Zaligheden op dit gebied positief. Het gemiddelde cijfer is een 6,8, waarbij er een spreiding in de individuele waardering is van 5 tot 8. De huurders geven een 7 omdat De Zaligheden in hun ogen heeft gedaan wat ze kan: de toewijzing gaat goed, maar de ruimte is beperkt door het beperkte aantal mutaties en de huisvesting van statushouders. Er zijn wel opmerkingen gemaakt over de lange wachtlijsten en de hoge inkomenseisen die in advertenties van woningen worden gesteld. De gemeenten waarderen de prestaties met een 6,5: Bergeijk en Eersel geven een hoger cijfer dan Bladel en Reusel - de Mierden. De betaalbaarheid is goed en het proces loopt goed. De huisvesting van statushouders verloopt in het algemeen goed maar er zijn opmerkingen over de terughoudendheid van de corporatie op dit gebied. De wens is dat De Zaligheden wat sneller schakelt op nieuwe ontwikkelingen. De lagere waardering is vooral gebaseerd op het feit dat er te weinig sociale huurwoningen zijn en te weinig differentiatie in soort en prijs waardoor er te weinig keuze is. Er is zeker positieve waardering voor de prestaties maar men wil meer en gevarieerdere huisvesting voor de doelgroep. De overige belanghouders geven gemiddeld een 7. Zij waarderen de prestaties van De Zaligheden op passend toewijzen en bestrijding woonfraude positief. Er wordt aandacht gevraagd voor een hogere beschikbaarheid van goedkope woningen, ook voor de huisvesting van mensen met een urgentie.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 6,8 toe voor de prestaties van De Zaligheden voor Huisvesting van de primaire doelgroep. Er is positieve waardering voor de prestaties van De Zaligheden op dit gebied. Het verschil met de gewenste waardering wordt veroorzaakt door de afnemende beschikbaarheid van goedkope woningen en de lange wachtlijst. Ook wordt er aandacht gevraagd voor de beschikbaarheid in de kleine kernen: het beeld voor de gemeente als totaal kan positief zijn, maar voor de kleine kernen in de gemeente geldt dat niet overal.

4.3 Huisvesting bijzondere doelgroepen volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	7,6	7,6
Gemeenten	7	7,3
Overige partijen	7,3	7,5
Gemiddeld	7,3	7,5

De belanghebbenden waarderen de prestaties van De Zaligheden op dit gebied als ruim voldoende. Het gemiddelde cijfer is een 7,3, waarbij er een spreiding in de individuele scores is van 6 tot 8. De huurders geven een 7,6 omdat De Zaligheden goede prestaties levert voor bijzondere doelgroepen en daarbij zorgt dat de risico's voor de corporatie beperkt zijn. De gemeenten waarderen de geleverde prestaties verschillend. Eersel is zeer positief over de inzet en de resultaten. Men is wat minder tevreden over het gezondheidscentrum Dolium. De andere gemeenten zijn wat kritischer: De Zaligheden doet niet zoveel of is erg voorzichtig om in te stappen op initiatieven. Aan de andere kant ziet men ook de beperkte mogelijkheden van de corporatie, zeker in de toekomst. De overige belanghouders waarderen de inzet en prestaties van De Zaligheden positief. In de ouderenhuisvesting is veel gedaan, maar de vraag is wel wanneer het goed en voldoende is. Het luisterend oor, het sociale hart en de samenwerking zijn positief gewaardeerd.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,3 toe voor de prestaties van De Zaligheden op het prestatieveld Huisvesting van bijzondere doelgroepen. Het verschil met de gewenste waardering is verwaarloosbaar.

4.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	7,2	-
Gemeenten	7,8	7,8
Overige partijen	7,7	8
Gemiddeld	7,6	7,9

De belanghebbenden waarderen de kwaliteit van woningen en het woningbeheer goed. Ze geven gemiddeld een 7,6 met een spreiding in de individuele waarderingen van 5 tot 8. De huurders geven aan dat de kwaliteit van de woningen en het onderhoud goed is en de bezuinigingen worden begrepen. Ze waarderen de inzet op energie en duurzaamheid zeer positief maar vragen meer aandacht voor zonnepanelen. De 5 is gegeven voor de dienstverlening aan de balie en de afhandeling van klachten, die als te mager wordt getypeerd. De gemeenten waarderen de kwaliteit van de woningen unaniem positief. De kwaliteit van de woningen en het onderhoud zijn in het algemeen goed, maar minder voor de bestaande oudere woningen. De dienstverlening en ook de energiezuinigheid uitgedrukt in labels worden door de gemeenten positief gewaardeerd. Men heeft opmerkingen over de verkoop van oude woningen als middel om het energielabel van het eigen bezit te bevorderen: voor de corporatie heeft dat wel een positief effect maar voor de gemeente als geheel niet. De overige belanghouders waarderen de kwaliteit van de woningen ook positief. De kwaliteit van de zorgwoningen vindt men beter dan die van andere corporaties. De prestaties op het gebied van energie en duurzaamheid bij nieuwbouw waardeert men positief. Deze waardering is lager voor bestaande woningen omdat daaraan niet zoveel is gedaan. De dienstverlening is in de ogen van de overige belanghebbenden positief, maar te beperkt voor zorggroepen die 24 uur per dag functioneren.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,6 toe voor de prestaties van De Zaligheden op het prestatieveld Kwaliteit van woningen en woningbeheer. Het verschil met het gemiddelde gewenste cijfer is verwaarloosbaar.

4.5 (Des)investeringen in vastgoed volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	6,5	7
Gemeenten	6,5	7,8
Overige partijen	6,7	7,3
Gemiddeld	6,6	7,4

De belanghebbenden waarderen de (Des-)investeringen in vastgoed gemiddeld met een 6,6 met een spreiding in de individuele waardering van 6 tot 7. De huurders geven aan dat De Zaligheden (ruim) voldoende heeft gepresteerd, maar dat er meer gebouwd zou moeten worden voor starters en ouderen, met name in Bergeijk en Reusel - de Mierden. De gemeenten geven ook aan dat De Zaligheden (ruim) voldoende en gedegen heeft gepresteerd, ze heeft in de visitatieperiode nieuwbouw gerealiseerd, maar dat had meer en gedifferentieerder mogen zijn. De verkoop vinden ze onvermijdelijk en wordt meestal afgestemd met de gemeenten. De overige belanghouders waarderen de prestaties met 6,7. Zij geven aan dat de waardering in de verschillende gemeenten anders is: met name in Reusel - de Mierden is de waardering lager. Ten aanzien van het maatschappelijk vastgoed is opgemerkt dat De Zaligheden dat goed doen en dat het logisch is dat het in de toekomst minder zal gebeuren.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 6,6 toe voor de prestaties van De Zaligheden op het prestatieveld (des)investeringen in vastgoed. Het verschil met de gewenste waardering is voor de belanghouders vooral veroorzaakt doordat de nieuwbouw in aantal en in diversiteit minder was dan nodig werd geacht.

4.6 Kwaliteit van wijken en buurten volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	7	7
Gemeenten	6,5	7,3
Overige partijen	7	7,5
Gemiddeld	6,8	7,3

De belanghebbenden geven gemiddeld een 6,8 voor de prestaties van De Zaligheden op het gebied van Kwaliteit van wijken en buurten met een spreiding in de individuele scores van 6 tot 7. De huurders geven aan dat De Zaligheden prima presteert. De gemeenten zijn redelijk tevreden. Een gemeente geeft aan dat de bijdrage aan de klusteams heel positief is, maar dat de aanwezigheid aan de gesprekstafels over bewoners met complexe problematiek te wensen overlaat. Een andere gemeente ziet graag een actievere houding met meer handhaving door de corporatie in de sociaal zwakkere buurten. De deelname aan de buurtpreventie, de sociale aanpak en de bestrijding van hennepsteelt wordt positief gewaardeerd. De overige belanghouders hebben waardering voor de inzet van De Zaligheden op dit gebied. Ze merken op dat leefbaarheid misschien wel teveel op het bord van de corporatie ligt en dat preventie daarin erg belangrijk is. Ten aanzien van de bestrijding van overlast is opgemerkt dat de samenwerking tussen alle partijen beter kan en dat dit niet alleen de verantwoordelijkheid van De Zaligheden is.

De belanghebbenden geven gemiddeld een 6,8 voor de prestaties van De Zaligheden op het prestatieveld Kwaliteit van wijken en buurten. Het verschil met de gewenste waardering is voor een gemeente vooral veroorzaakt door een te weinig actieve houding in de bevordering van leefbaarheid en bestrijding van overlast. De overige belanghouders zien graag een hoger ambitieniveau van de corporatie op dit gebied.

4.7 Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	6,9	7,3
Gemeenten	6,9	7,6
Overige partijen	7,8	8
Gemiddeld	7,2	7,6

Huurders zijn in het algemeen tevreden over de relatie met De Zaligheden. Ze vinden dat de communicatie beter kan verlopen. Ook kan de informatie-uitwisseling in de overleggen opener en meer to-the-point gebeuren.

De gemeenten geven aan dat ze een goede relatie hebben met De Zaligheden en dat de communicatie in principe goed gaat. Wel is het algemene beeld dat op vragen aan de corporatie goed en adequaat wordt gereageerd, maar dat de corporatie actiever kan zijn bij het informeren van de gemeenten en meer initiatief zou kunnen nemen, zowel over individuele casussen als over de afstemming van beleid.

De andere partijen zijn zeer tevreden over de relatie met De Zaligheden en de communicatie.

De tevredenheid van de relatie en de communicatie wordt door de belanghebbenden gewaardeerd met gemiddeld een 7,2.

4.8 Tevredenheid over de mate van invloed op het corporatiebeleid volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	5,5	7,7
Gemeenten	5,8	7,2
Overige partijen	7,3	8
Gemiddeld	6,2	7,6

De huurders zijn ontevreden en geven aan dat De Zaligheden hun te laat betrekt bij het beleid. Ook is onduidelijk hoeveel invloed ze (dan nog kunnen) hebben. De laatste jaren is dit punt in hun ogen wel enigszins verbeterd, maar de huurders willen graag meer worden gehoord.

De gemeenten geven aan voldoende invloed te hebben op het beleid van De Zaligheden. Wel is meer en eerder overleg en gezamenlijke beleidsontwikkeling gewenst waarbij De Zaligheden ook meer initiatief mag nemen.

De andere partijen geven aan dat ze graag meer op hun expertise gehoord willen worden. Daar kan De Zaligheden meer gebruik van maken, zeker bij de uitvoering van het beleid. De Zaligheden wordt opgeroepen om als spin in het web meer verbindingen tussen de belanghebbenden te leggen.

De belanghebbenden beoordelen de mate van invloed op het beleid met gemiddeld een 6,2.

4.9 Verbeterpunten voor de corporatie volgens belanghebbenden

Hieronder staat eerst een beknopte lijst met verbeterpunten per groep belanghebbenden. Daarna volgt een lijst met uitspraken die belanghebbenden hebben gedaan op de vragen waarin De Zaligheden uitblinkt en waarin De Zaligheden kan verbeteren.

Huurders

- Meer gezamenlijk met de Huurdersraad naar buiten treden, haar gezicht beter laten zien en meer naamsbekendheid genereren.

- Een ambtelijk secretaris zou fijn zijn voor de Huurdersraad.
- Gronden die ze al jaren in bezit hebben, ook gaan gebruiken.
- Schaalvergroting en meer woningen om de kosten te drukken.

Gemeente

- Gezamenlijk met de gemeente een structurele agenda maken en samen de strategie te bepalen. De Zaligheden zou meer kunnen opereren als strategisch partner, een grotere rol pakken, proactiever zijn, uit haar schulp komen, buiten de kaders van de volkshuisvesting te denken en zich tegen ons aan bemoeien. Een heel andere manier van werken dus, zonder de degelijkheid te verliezen.
- Ze kent de huurders en de markt. Op de nieuwe woonvisie moet ze weerwoord hebben.
- Ze moet anticiperen op veranderende huishoudenssamenstelling door een gevarieerd aanbod aan woningen op de juiste locaties en met de juiste prijs.
- Laat ze blijven doen wat ze doet: geen poespas, Kempisch en dorps. Ook qua aard en schaal, want we zijn een logisch cluster qua gemeenten, overzichtelijk en vergelijkbaar.
- Doe een 0-op-de-meter project.
- De Zaligheden zou een heel actieve en participatieve rol moeten nemen in de verschillende wijken waar ze aanwezig is. Niet teveel terugtrekken daarin en aandacht voor de mensen en de leefbaarheid blijven houden.
- In deze dynamische tijd moet ze in balans blijven: kwaliteit, mensen, doel en financiering. Als ze mee kan bewegen zonder de balans uit het oog te verliezen is ze aardig toekomstbestendig.

Andere belanghebbenden

- Inzetten op kleine betaalbare huurwoningen (die nu missen in de huurvoorraad). We zien steeds meer nog kleinere gezinnen dan waarvoor de eengezinswoning in het verleden is gebouwd. Speel creatief hierop in en ontwikkel initiatieven. Er moeten meer betaalbare woningen voor onderkant van de huurmarkt komen en heroverweeg de verkoop van goedkope woningen.
- Denk iets actiever mee in casuïstiek en meer proactief.
- Onderzoek domotica samen met de zorgverlener en bij bouw rekening houden met veel loze leidingen: dat bespaart je veel geld later.
- Aansluiting zoeken bij andere corporaties die veel op het gebied van bijzondere doelgroepen doen om van elkaar te leren en te weten wat er gaat gebeuren.
- Minder voor bijzondere doelgroepen bouwen maar wat je bouwt breder toepasbaar maken en maak combinaties van doelgroepen.
- Houd bij Kwaliteit van dienstverlening ook rekening met mensen op de wachtlijst. De vraag is of deze groep in de Aedes-benchmark ook wordt meegenomen in de waardering op dit punt.
- Onderzoek hoe bij nieuwbouwprojecten het gebruik van hout in plaats van kunststof scoort in relatie tot onderhoud.
- Bouwen voor bijzondere doelgroepen: kijk meer naar groepsaccommodaties waarin een gemêleerd gezelschap woont dat voor elkaar zorgt als dat nodig is. Ander combinatiemogelijkheden. Hoort ook bij de gemeente en particulieren en niet alleen bij De Zaligheden.
- MVG moet wel in stand blijven omdat mensen langer blijven wonen en de kans op eenzaamheid groter wordt, aandacht voor gezamenlijkheid is belangrijk.
- Leefbaarheid: bij twijfel meteen aan de bel trekken omdat er meer aan de hand kan zijn dan alleen wat jij ziet. Kijk over de grenzen van je eigen vakgebied heen en zoek meer de samenwerking op.
- Kijk bij ontruiming binnen de Kempen of er alternatieven zijn
- Buurtpreventieprojecten zijn heel belangrijk. Buurtcoördinatoren hebben een belangrijke rol in de buurt. Zet dat op meer plekken in. Neem ook eigen initiatief daarin.
- Het is belangrijk dat De Zaligheden de ruimte heeft om te ondernemen binnen de regelgeving van de overheid, ze moet buiten kaders kunnen opereren (vooral landelijke overheid).
- Redeneer minder vanuit posities en verantwoordelijkheden en meer vanuit gemeenschappelijke belangen/visie en samenwerking.
- Houd de positieve onderstroom richting De Zaligheden vast en houd de communicatie met de diverse partijen in stand. Vaker dan een keer per vier jaar tijdens de visitatie.

- Houd oog voor wat er speelt en verschuif je niet achter regelgeving, blij vernieuwen en sta open voor nieuwe ontwikkelingen. Kom ook actief met wat er speelt.
- Laat een verstandige groei zien binnen de financiële kaders om meer mogelijkheden voor jezelf te creëren binnen het kader van de wettelijke regelingen. Kleinschaligheid is een beperking en ook een voordeel, wees blij met deze maat die ook past bij De Zaligheden.
- Kom iets meer naar buiten: doe meer PR zoals andere corporaties. Breng alle goede zaken die je doet meer naar buiten en vier je successen.

De visitatiecommissie heeft aan alle belanghebbenden gevraagd waarin De Zaligheden uitblinkt en waarop ze zich nog kan verbeteren. Hieronder de uitspraken.

Waar is De Zaligheden goed in?

“Huizen zijn heel goed onderhouden voor een heel schappelijke prijs. Daar zijn we heel blij mee.”

“De degelijkheid en de Kempische mensen die er zitten (das positief, ze kennen de streek en de mensen). In het gemoedelijke Kempische land is dat een heel grote plus.”

“Gewoon doen, degelijkheid, mensen huisvesten op manier die past in de Kempen.”

“Betrouwbaarheid, voorspelbaarheid en degelijkheid.”

“Ze zijn goed benaderbaar, korte lijntjes.”

“Er staat een goede organisatie, alles prima op orde. Sobere organisatie. Website is up to date, ze informeren huurders daar ook mee, woningaanbod is dagelijks bij.”

“Manier waarop WSZ meedenkt en -doet in projecten (bijv Vitaal Riethoven).”

“Brede verantwoordelijkheid nemen (bijv Westerhove).”

“Inspelen op de vraagstelling van de doelgroepen.”

“Taak goed invullen: sociaal huisvesten en bijzondere doelgroepen.”

“Kwaliteit van de woningen.”

“Hart voor de kwetsbare doelgroepen.”

“Oplossingsgerichtheid.”

“Korte lijntjes en gehoor.”

“Zorg voor goede leefbaarheid en woongenot.”

“Organisatie is goed en gemotiveerde medewerkers.”

“Ze zeggen wat ze doen en doen wat ze zeggen.”

“Realisatie bijzondere projecten (bijv Stichting Bij Ons).”

“Maatwerk.”

“Werkwijze mbt problematische huurachterstanden.”

“Leefbaarheid en Participatie in wijk- en buurtwerk verbeteren.”

“Kwaliteit van woningen.”

“Samenwerken.”

Wat kan De Zaligheden beter doen?

“Ontwikkeling van de laatste drie maanden doorvoeren en versnellen: het behoudende wordt wat losser. Appartementen ipv grondgebonden woningen komen voorzichtig in beeld. De behoefte hieraan wordt groter.”

“Meer meedenken.”

“Dialog, inspirerend, uitdagen en prikkelen, thematisch samen nadenken over dingen.”

“Meer aangeven vanuit het belang van De Zaligheden wat ze de goede lijnen vindt. Het is heel degelijk en soms zou je willen dat ze ons helpt door er meer peper in te stoppen.”

“Appartementenbouw. Niet zo afhoudend zijn en argumenten gebruiken die niet kloppen. Ze beginnen wel te bewegen maar dat gaat niet simpel.”

“Openstaan voor geluiden van de gemeente en niet denken dat ze alleen de wijsheid in pacht hebben.”

“Beweeg wat meer mee met wat de gemeenten aangeven.”

“Meer met oplossing (bijv voor statushouders) komen.”

“Bij de les blijven in deze veranderende wereld.”

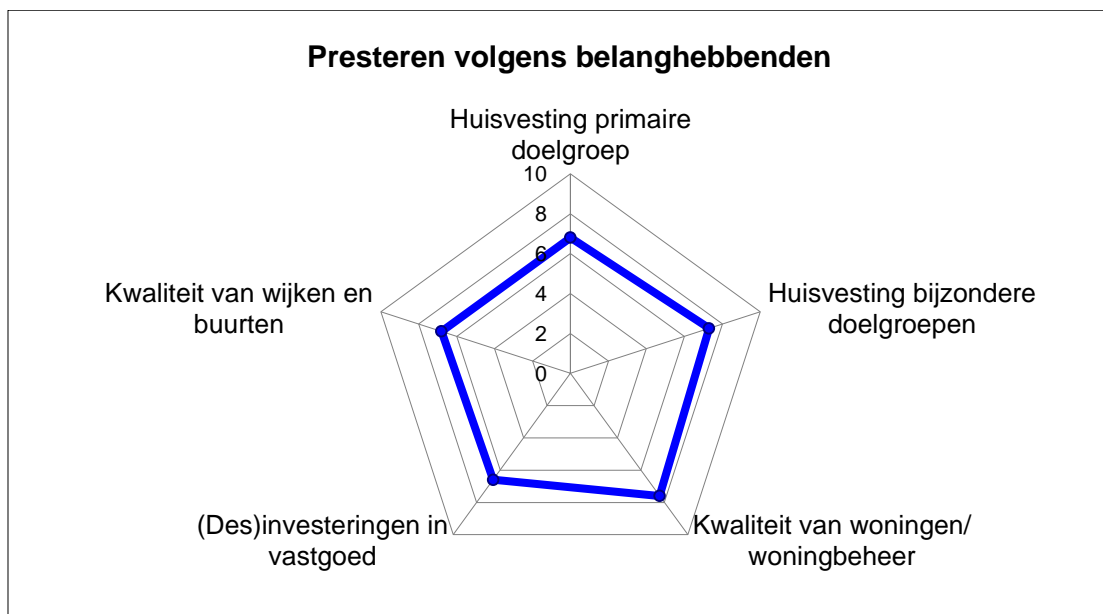
“Wachlijsten van vijf jaar moet iets aan gebeuren samen met de gemeente.”

“Meer gezamenlijkheid en inzicht in elkaars (on)mogelijkheden.”
 “Bekendheid naar buiten in de Kempen kan beter.”
 “Flexibel en creatief grenzen opzoeken en meedenken.”
 “Stel nog meer het welzijn van de bewoners centraal/leefbaarheid, wat de huurder wil.”
 “Meer inspelen op veranderende situaties in de markt en actief de gemeente opzoeken.”
 “Behoefte, wat er leeft, blijven volgen onderop.”
 “Meer inzicht in elkaars (on)mogelijkheden) en weet elkaar beter te vinden.”

4.10 Oordeel presteren volgens belanghebbenden

De belanghebbenden beoordelen het presteren volgens belanghebbenden als volgt.

Presteren volgens belanghebbenden	Huurders	Gemeente	Overige	Gemiddeld	Totaal gemiddeld
Presteren op het gebied van					
• Huisvesting primaire doelgroep	7	6,5	7	6,8	7,0
• Huisvesting bijzondere doelgroepen	7,6	7	7,3	7,3	
• Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,2	7,8	7,7	7,6	
• (Des)investeringen in vastgoed	6,5	6,5	6,7	6,6	
• Kwaliteit van wijken en buurten	7	6,5	7	6,8	
Relatie en communicatie met corporatie	6,9	6,9	7,8	7,2	7,2
Invoel op corporatiebeleid	5,5	5,8	7,3	6,2	6,2
Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden					6,9²



² De waardering van de prestaties telt voor 50% mee in het cijfer en de andere twee onderdelen voor elk 25%.

5 Presteren naar vermogen

In dit hoofdstuk wordt de beoordeling van het presteren naar vermogen weergegeven. De vraag wordt beantwoord in hoeverre De Zaligheden haar vermogen optimaal aanwendt - gebaseerd op een onderbouwde visie - ten behoeve van maatschappelijke prestaties zonder haar (financiële) continuïteit in het geding te brengen.

De visitatiemethodiek kiest de volgende invalshoeken om een goed en volledig oordeel te geven over het Presteren naar Vermogen:

- de financiële continuïteit en beheer: de corporatie houdt haar maatschappelijk vermogen in voldoende mate duurzaam op peil.
- de doelmatigheid: de corporatie heeft een sobere en doelmatige bedrijfsvoering;
- vermogensinzet: de corporatie zet haar vermogen verantwoord in voor maatschappelijke prestaties.

De visitatiecommissie heeft bewust voor een beschouwende functie gekozen. Dit betekent dat gezocht is naar materiaal van derden dat zoveel mogelijk aspecten van het visitatiekader raakt. Hierdoor wordt geborgd dat de visitaties van corporaties op elkaar zijn afgestemd en dat vergelijkingen met referentiecorporaties valide zijn. Deze externe referentie is gevonden in de rapportages van het CFV (Autoriteit Woningcorporaties), het WSW en de management letters van de accountant. Met name de rapportage 'Corporatie in Perspectief' is een belangrijk toetsingskader.

5.1 Financiële continuïteit

Bij dit onderdeel wordt beoordeeld hoe de corporatie haar financiële positie als maatschappelijke onderneming in voldoende mate duurzaam op peil houdt. De beoordeling is gebaseerd op managementdocumenten, gesprekken met bestuur, management en Raad van Commissarissen, beschikbare cijfers van CFV en WSW, Corporatie in Perspectief (CIP) en Centrum Corporatie Benchmark (CBC).

5.1.1 Oordelen CFV

Tot en met 2012 bestond het oordeel van het CFV uit een solvabiliteitsoordeel en een continuïteitsoordeel. Na 2012 is het solvabiliteitsoordeel en continuïteitsoordeel vervangen door een toezichtoordeel. Hieronder gaan we in op de oordelen die door het CFV zijn afgegeven over De Zaligheden.

Solvabiliteitsoordeel

Op basis van het volkshuisvestelijk vermogen en de berekende waarde van de risicobuffers (minimaal benodigd volkshuisvestelijk vermogen) heeft De Zaligheden in de visitatieperiode een positief solvabiliteitsoordeel gekregen van het CFV, omdat het volkshuisvestelijk vermogen hoger is dan de risicobuffers (zie onderstaande tabel).

Volkshuisvestelijk vermogen per VHE	2011	2012	2013	2014
De Zaligheden	23.685	25.480	30.793	20.639
Referentiecorporatie	18.812	16.383	21.381	22.177
Landelijk	13.802	13.077	18.415	18.861

Risicobuffer	2011	2012	2013	2014
De Zaligheden	7.866	9.364	14.368	7.582
Referentiecorporatie	6.073	6.732	7.725	8.724
Landelijk	5.719	6.387	7.534	8.375

Bovenstaande geeft aan dat De Zaligheden financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder gedwongen verkoop gezien vanuit het gezichtspunt solvabiliteit. Het volkshuisvestelijk vermogen per vhe van De Zaligheden steeg de eerste drie jaar door een reductie op haar bedrijfslasten en een beperking van haar (nieuwbouw-)projecten. In 2014 is het volkshuisvestelijk vermogen gedaald door de hogere verhuurdersheffing. De risicobuffers van De Zaligheden laten een gelijke ontwikkeling zien als het volkshuisvestelijk vermogen. In de jaren 2011 tot en met 2013 zijn de risicobuffers gestegen door de economische crisis en de vele (nieuwbouw-)projecten die de Zaligheden van plan was te ondernemen. In het laatste jaar is de risicobuffer gedaald door minder projecten te realiseren.

Continuïteitsoordeel

In aanvulling op het solvabiliteitsoordeel gaf het CFV tot en met 2012 een continuïteitsoordeel. In het continuïteitsoordeel worden de voorgenomen activiteiten in relatie gebracht met de toekomstige vermogenspositie.

De Zaligheden heeft in 2011 de A1-status gekregen van het CFV in het continuïteitsoordeel. Deze A1-status betekent dat haar beleidsvoornemens passen bij haar financiële positie. De financiële continuïteit is door haar beleidsvoornemens niet in het geding. In 2012 heeft de Zaligheden in haar continuïteitsoordeel een A2-status toegekend gekregen. Deze status betekent dat haar voorgenomen activiteiten niet passen met de toekomstige vermogenspositie over 5 jaar. Op basis van deze A2-status heeft De Zaligheden haar toekomstige projectactiviteiten aangepast om haar voorgenomen activiteiten in lijn te brengen met haar toekomstige vermogenspositie over 5 jaar.

Toezichtoordeel

Sinds 2013 is de beoordeling door het CFV gebaseerd op zes toezichtsterreinen: kwaliteit financiële informatie, behoud maatschappelijk gebonden vermogen, financieel risicobeheer, liquiditeit, solvabiliteit en draagkracht. De beoordeling van het CFV op basis van deze zes toezichtsterreinen heeft in 2013 en 2014 geleid tot het doen van interventies op het gebied van de kwaliteit van de financiële informatie. In 2013 heeft CFV gevraagd aan De Zaligheden om de kwaliteit van de financiële informatie te verbeteren en in 2014 om de tijdigheid van de aanlevering van de financiële informatie te verbeteren. De Zaligheden heeft aan beide verzoeken voldaan. De overige vijf toezichtsterreinen waren volgens het CFV in orde.

5.1.2 Oordelen WSW

Het WSW heeft normen benoemd voor de volgende ratio's:

- de solvabiliteit;
- de loan-to-value (LTV);
- interest coverage ratio (ICR);
- de debt service coverage ratio (DSCR).

Deze ratio's van De Zaligheden worden onderstaand toegelicht en vergeleken met de referentiegroep en de normen van het WSW.

Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft de verhouding weer tussen het eigen vermogen en het totaal vermogen (balanstotaal). De solvabiliteit is hiermee een maatstaf in hoeverre een corporatie in staat is om haar lange termijn verplichtingen te kunnen blijven voldoen en om risico's op te vangen. Het WSW hanteert een ondergrens van 20% op basis van bedrijfswaarde. De Zaligheden voldoet in de visitatieperiode aan deze minimale norm.

Solvabiliteit	2011	2012	2013	2014	Norm
De Zaligheden	30,4%	28,2%	24,5%	33,1%	>20%
Referentiecorporatie	34,6%	29,8%	35,1%	36,7%	
Landelijk	27,7%	25,0%	32,1%	33,0%	

Bron: *Corporatie in Perspectief*

Uit de tabel blijkt dat de solvabiliteit van de Zaligheden daalt tot en met 2013. Oorzaak hiervan zijn de vele onrendabele (nieuwbouw-)projecten die De Zaligheden heeft uitgevoerd, waarvan het negatieve resultaat ten laste gaat van het eigen vermogen. In 2014 stijgt de solvabiliteit doordat De Zaligheden een positief resultaat heeft dat toegevoegd is aan het eigen vermogen.

Loan-To-Value (LTV)

De LTV is de verhouding tussen de leningen en de waarde van het eigen bezit op basis van bedrijfswaarde. Het WSW hanteert een bovengrens van 75% voor de LTV. Naarmate deze ratio lager is neemt de financiële continuïteit toe.

Loan-to-Value	2011	2012	2013	2014	Norm
De Zaligheden	82%	82%	79%	83%	< 75%
Referentiecorporatie	80%	80%	67%	67%	
Landelijk	70%	80%	66%	66%	

Bron: *Corporatie in Perspectief*

Uit de tabel blijkt dat de LTV van De Zaligheden in de periode 2011-2014 varieert tussen de 79% en 83%. In de gehele periode ligt de LTV van De Zaligheden boven de norm. De hoge LTV wordt veroorzaakt doordat De Zaligheden veel (nieuwbouw-)projecten heeft gerealiseerd waarvoor leningen zijn aangetrokken. Het gemiddelde schuldrestant per vhe bedraagt bij De Zaligheden circa € 58.000 (eind 2014). Bij de referentiecorporatie bedraagt het gemiddelde schuldrestant per vhe circa € 34.000 per vhe (eind 2014). Daar tegenover staat dat de gemiddelde bedrijfswaarde per vhe bij De Zaligheden hoger ligt dan bij de referentiecorporatie, namelijk € 70.000 per vhe versus € 50.000 per vhe (eind 2014). Het CFV heeft naar aanleiding van het relatief hoge schuldrestant per vhe met De Zaligheden afgesproken dat het gemiddelde schuldrestant per vhe moet dalen naar € 45.000 per vhe in 2018. Bij De Zaligheden daalt de LTV in de periode 2011 tot en met 2013 van 82% naar 79%. In 2014 stijgt de LTV doordat de (bedrijfs)waarde van het woningbezit relatief sterker daalt (door inrekening van de verhuurdersheffing) dan de daling van het schuldrestant per vhe. Daarmee wijkt de LTV de hele periode in negatieve richting af van de norm.

ICR

De ICR maakt inzichtelijk in hoeverre de renteverplichtingen vanuit de operationele kasstromen kunnen worden voldaan. Het WSW hanteert een ondergrens van 1,4. Hoe hoger de ratio, hoe beter de corporatie in staat is om haar renteverplichtingen te voldoen.

ICR	2011	2012	2013	2014	Norm WSW
De Zaligheden	1,82	1,99	1,81	1,82	>1,4
Referentiecorporatie	2,0	2,1	2,35	2,25	
Landelijk	1,8	1,8	2,61	2,28	

Bron: *Corporatie in Perspectief*

De ICR van De Zaligheden voldeed over de periode 2011 tot en met 2014 aan de norm van het WSW. In de loop van de visitatieperiode beweegt de ICR zich in een bandbreedte van 1,81 en 1,99. Vanaf 2013 daalt de ICR van De Zaligheden. Oorzaak van de daling in 2013 is de hogere verhuurdersheffing die zwaar meetelt in de bedrijfslasten, vanwege de hoge WOZ-waarden van het bezit. De ICR van De Zaligheden ligt in de visitatieperiode beneden de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. Oorzaak hiervan is dat De Zaligheden een hoger gemiddelde schuldrestant per vhe heeft en daardoor ook hogere rentelasten per vhe.

DSCR

De debt service coverage ratio (DSCR) geeft aan of er voldoende operationele kasstromen worden gegenereerd voor rente en aflossing van leningen. Het WSW stelt een ondergrens van 1,0. In de visitatieperiode lag de DSCR van De Zaligheden boven de gestelde norm van het WSW.

Kasstromen

Het WSW hanteerde in de visitatieperiode als belangrijke indicator dat de operationele kasstroom minus 2% aflossingsfictie voor de komende vijf jaar positief is. Dit is één van de normen waarop het WSW een oordeel geeft over de kredietwaardigheid en het faciliteringsvolume (borgingsplafond) van een corporatie.

In het kredietwaardigheidsoordeel 2011 gaf het WSW aan dat de operationele kasstroom bij De Zaligheden te marginaal was om in het jaar 2014 te voldoen aan de ICR-norm van 1,4 en om eventuele financiële tegenvallers op te vangen. Op basis hiervan heeft het WSW het faciliteringsvolume voor De Zaligheden in 2011 wel vrijgegeven, maar voor het jaar daarop beperkt tot de herfinanciering van bestaande leningen. Het WSW adviseert in het kredietwaardigheidsoordeel van 2011 dat de operationele kasstroom van De Zaligheden verbeterd moet worden door woningen te verkopen en projecten on hold te zetten. In het kredietwaardigheidsoordeel van 2012 geeft het WSW aan dat de operationele kasstromen weliswaar verbeterd zijn, maar dat het gemiddeld schuldrestant per vhe nog te hoog is. WSW geeft aan dat er een herstelplan moet komen. De Zaligheden heeft in 2012 het herstelplan opgesteld met als doelstelling het gemiddeld schuldrestant per vhe te verminderen. Het gemiddeld schuldrestant is in de afgelopen jaren verminderd. In 2013 geeft het WSW aan dat de financiële positie van De Zaligheden verbeterd is en de operationele kasstroom voldoende is om financiële tegenvallers op te vangen. In 2014 geeft het WSW aan dat de financiële positie voldoende is, maar dat er voorlopig nog geen nieuwe leningen aangetrokken mogen worden. Verder vraagt het WSW om te onderzoeken of de geborgde leningen op een economische verantwoorde manier vervroegd afgelost kunnen worden.

Samenvattend voldeed De Zaligheden niet in alle jaren van de visitatieperiode aan de eisen van het WSW. Er is in de afgelopen jaren een verbetering ontstaan in de financiële ratio's. Wij begrijpen dat De Zaligheden maatschappelijke prestaties wil leveren in haar omgeving en zien dat ze deze ook heeft geleverd, maar ze zeilt financieel erg scherp aan de wind en voelt in 2011 te weinig urgentie om haar visie bij te stellen en de financiële positie te verbeteren.

5.1.3 Hoe hanteert De Zaligheden deze financiële indicatoren?

De Zaligheden monitort de belangrijkste financiële kengetallen (solvabiliteit, LTV, ICR, DSCR) sinds 2013 in haar jaarverslagen. In de kwartaalrapportage worden sinds 2014 de solvabiliteit en de LTV gemonitord. De ICR en de DSCR worden in de kwartaalrapportage niet gemonitord. Hierdoor zijn de

ICR en de DSCR onvoldoende geactualiseerd, zeker gezien de mate van risico die De Zaligheden hier loopt.

De Zaligheden stelt een zeer uitgebreide kwartaalrapportage op. De verantwoording in de kwartaalrapportage vindt plaats op een zeer uitgebreide set van financiële data zoals opbrengsten-, kosten- en resultaatsontwikkeling, afschrijvingen en deelbegrotingen. De verantwoording gebeurt minder op het realiseren van (strategische) beleidsdoelstellingen.

In de kwartaalrapportage van De Zaligheden is standaard een uitgebreide liquiditeitsprognose opgenomen. De Zaligheden stuurt hierdoor zichtbaar op haar kasstromen en liquiditeitspositie en hecht hier grote waarde aan. In de liquiditeitsprognose wordt aansluiting gemaakt met de (meerjaren)begroting. In de liquiditeitsprognose ontbreekt een verschillenanalyse tussen de gerealiseerde en geprognoseerde kasstromen.

De Zaligheden heeft een treasurystatuut dat dateert uit 2011. In het treasurystatuut zijn de kaders op het gebied van treasury beschreven, waaronder het financierings-, beleggings- en renterisicobeleid. In het jaar 2012 en 2014 is het statuut geactualiseerd. Het laatst goedgekeurde statuut van 2014 voldoet echter niet aan de beleidsregels derivaten van het Ministerie van Binnenlandse Zaken. Hierdoor is De Zaligheden niet compliant. In het statuut is opgenomen dat er een treasuryjaarplan wordt opgesteld. De Zaligheden neemt standaard het treasuryjaarplan op als onderdeel in het bedrijfsplan.

De Zaligheden heeft geen financieel beleid opgesteld anders dan het uitgangspunt dat ze 10% strenger is dan de normen van het WSW. Ze maakt daarnaast onvoldoende gebruik van scenarioanalyses om de risico's van haar (toekomstige) financiële positie inzichtelijk te maken. Hierdoor is het zicht op de daadwerkelijke risico's op de (toekomstige) financiële positie van De Zaligheden beperkt.

5.1.4 Oordeel financiële continuïteit

De visitatiecommissie beoordeelt de financiële continuïteit op een 5,0 omdat De Zaligheden op de volgende onderdelen niet voldoet aan het ijkpunt.

- Ze heeft niet in alle jaren een positief continuïteitsoordeel ontvangen van het CFV. Dit betekent dat de voorgenomen activiteiten niet pasten bij haar vermogenspositie.
- Ze heeft niet aan alle kredietwaardigheidseisen van het WSW voldaan, waardoor het faciliteringsvolume niet geheel is vrijgegeven.
- Ze heeft weinig gebruik gemaakt van expliciete, vastgelegde scenario-analyses in het bedrijfsplan om de risico's van haar (toekomstige) financiële positie inzichtelijk te maken.
- Ze actualiseert het treasurystatuut regelmatig, maar is op dit moment absoluut niet compliant.

Op de volgende onderdelen levert ze positieve prestaties.

- Ze heeft in de visitatieperiode een positief solvabiliteitsoordeel ontvangen van het CFV. Dit betekent dat De Zaligheden financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder gedwongen verkoop.
- Ze heeft een sterke focus op de sturing van kasstromen en haar liquiditeitspositie en er is een zichtbare aansluiting met de (meerjaren)begroting.
- De periodieke rapportages zijn zeer uitgebreid en zijn gefocust op de opbrengsten en kostenontwikkeling ten opzichte van begroting en minder op (strategische) beleidsdoelstellingen.

5.2 Doelmatigheid

Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of De Zaligheden een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. Deze beoordeling is gedaan op basis van managementdocumenten, benchmarkgegevens (CIP en CBC) en gesprekken met de bestuurder, het management, de teamleider Financiën en de Raad van Commissarissen.

5.2.1 De netto bedrijfslasten per vhe en de ontwikkeling

De netto bedrijfslasten bestaan uit de bruto bedrijfslasten, verminderd met de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten, de overige bedrijfsopbrengsten en de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf. Bedragen in onderstaande tabel zijn exclusief leefbaarheidsuitgaven.

Ontwikkeling bedrijfslasten (€ per vhe)	2011	2012	2013	2014
De Zaligheden	830	949	944	585
Referentiecorporatie	1.255	1.281	1.337	916
Landelijk	1.299	1.191	1.316	923

Bron: Corporatie in Perspectief; in 2014 is een andere systematiek geïntroduceerd en zijn in de tabel alleen de beïnvloedbare netto bedrijfslasten opgenomen

De netto bedrijfslasten van De Zaligheden liggen in de jaren 2011 en 2014 structureel flink lager dan referentiegroep en het landelijk beeld (zie tabel). De Zaligheden is een organisatie die via de kwartaalrapportage zichtbaar stuurt op haar kosten en uitgaven. De Zaligheden kenmerkt zich door haar soberheid en doelmatig handelen. Bij elke beslissing en besluit wordt gekeken naar de effecten op haar bedrijfslasten.

5.2.2 Aantal vhe's per fte en personeelskosten

Naast de netto bedrijfslasten komt soberheid en doelmatigheid tot uitdrukking in de omvang van de formatie. In dit kader wordt de formatie uitgedrukt in het aantal vhe's per fte. Het aantal vhe's per fte ligt bij De Zaligheden structureel hoger dan de referentiegroep en het landelijk beeld (zie tabel).

Aantal vhe's per fte	2011	2012	2013	2014	Mutatie 2011-2014
De Zaligheden	94	103	115	130	38,3%
Referentiecorporatie	93	95	97	108	16,1%
Landelijk	88	89	97	102	15,9%

Bron: Corporatie in Perspectief

Het sober en doelmatig handelen van De Zaligheden komt in dit kengetal tot uitdrukking. Het is indrukwekkend om te zien dat zij in de afgelopen jaren het aantal vhe's per fte met 38,3% heeft verhoogd. De Zaligheden presteert vele malen beter dan de referentie groep en het landelijk gemiddelde.

Sober en doelmatig komt ook tot uitdrukking in de gemiddelde personeelslasten per fte. In de volgende tabel worden de gemiddelde personeelslasten vergeleken met die van de referentiegroep en het landelijk beeld.

Ontwikkeling personeelskosten (€ per fte)	2011	2012	2013	2014
De Zaligheden	63.102	75.434	71.415	78.283
Referentiegroep	66.414	69.246	71.600	76.340
Landelijk	64.267	66.128	72.305	74.321

Bron: *Corporatie in Perspectief*

Uit de tabel blijkt dat de personeelskosten per FTE wisselend boven of onder de referentiegroep en het landelijk gemiddelde liggen.

De netto bedrijfslasten en de personeelslasten worden in de kwartaalrapportage uitgebreid gemonitord. Er wordt gemonitord op verschillende onderdelen, zoals de ontwikkeling van het aantal fte's, salaris en sociale lasten, inhuur personeel, ziekteverzuim. Bij afwijkingen worden deze uitgebreid verklaard. In de kwartaalrapportages wordt tevens aangegeven welke maatregelen er genomen worden om de geformuleerde doelstellingen in de vorm van budgetten op het gebied van de netto bedrijfslasten en de personeelslasten te realiseren.

5.2.3 Oordeel doelmatigheid

De visitatiecommissie beoordeelt de doelmatigheid van De Zaligheden met een 8,0. Ze voldoet aan het ijkpunt en heeft de volgende pluspunten.

- De netto bedrijfslasten van De Zaligheden liggen in de jaren 2011 tot en met 2014 structureel lager dan referentiegroep en het landelijk beeld. De Zaligheden kenmerkt zich door haar soberheid en doelmatigheid.
- De Zaligheden is een organisatie die via de kwartaalrapportage zichtbaar stuurt op haar netto bedrijfslasten en personeelslasten. Er wordt per kwartaal uitgebreid ingegaan op de ontwikkeling van de netto-bedrijfslasten en de personeelslasten. Bij afwijkingen worden deze uitgebreid verklaard.
- Het aantal vhe's per fte ligt bij De Zaligheden structureel hoger dan de referentiegroep en het landelijk beeld en de afgelopen jaren is het aantal vhe's per fte sterker gestegen dan de referentiegroep en het landelijk beeld. De personeelskosten per FTE liggen wisselend boven en onder de referentiegroep en het landelijk gemiddelde.

De visitatiecommissie ziet wel dat in de periode 2011 tot en met 2013 de netto bedrijfslasten van De Zaligheden procentueel meer gestegen dan bij de referentiegroep. Dit is gezien de beduidend lagere bedrijfslasten logisch.

5.3 Vermogensinzet

Bij vermogensinzet wordt door de visitatiecommissie beoordeeld of en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt. De belangrijkste instrumenten die worden gehanteerd om te bewaken dat de vermogenspositie aansluit bij de beoogde koers en strategische doelstellingen zijn de jaarplannen, de meerjarenbegroting, de managementrapportages, het jaarverslag en de continuïteitsoordelen van het CFV.

De afgelopen jaren - ook voor deze visitatieperiode - heeft De Zaligheden een groot gedeelte van haar vermogen geïnvesteerd in nieuwbouw, renovatie en verduurzaming van haar woningbezit. De Zaligheden heeft met deze investeringen laten zien dat ze haar vermogen meer dan voldoende heeft ingezet voor de maatschappij en geen geld onnodig op de plank heeft laten liggen. De Zaligheden

heeft echter onvoldoende ingezien dat de inzet van haar maatschappelijke vermogen grenzen kent. Vandaar dat de A2-status is toegekend door het CFV. Ook het WSW heeft aangegeven dat de LTV te hoog is en dat De Zaligheden de omvang van haar leningenportefeuille moet terugbrengen. De Zaligheden realiseert zich dit en zal haar vermogen de komende jaren niet alleen gebruiken voor maatschappelijke projecten, maar ook voor de verkleining van de leningenportefeuille.

De visitatiecommissie constateert dat De Zaligheden de afgelopen jaren geen passende visie heeft gehad op de inzet van haar vermogen. De Zaligheden heeft geen financieel beleidsplan (behalve de 10% veiligheidsmarge op de WSW-normen) waarin zij een passende visie heeft op de financiële sturing van de corporatie en de inzet van haar vermogen. De Zaligheden heeft een investeringsstatuut, waarin de investeringen beoordeeld worden op financiële kaders en besluitvormingsprocedures en minder op de volkshuisvestelijke prestaties.

5.3.1 Oordeel vermogensinzet

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 5 . De Zaligheden voldoet niet aan het ijkpunt, omdat:

- de voorgenomen plannen in het jaar 2012 niet pasten bij de toekomstige financiële positie (A2-status) van De Zaligheden, waardoor de financiële continuïteit in de toekomst in gevaar zou kunnen komen;
- ze geen financieel beleidsplan heeft waarin zij een visie heeft geformuleerd op de financiële sturing van de corporatie en de inzet van haar vermogen in relatie tot de maatschappelijke doelen.

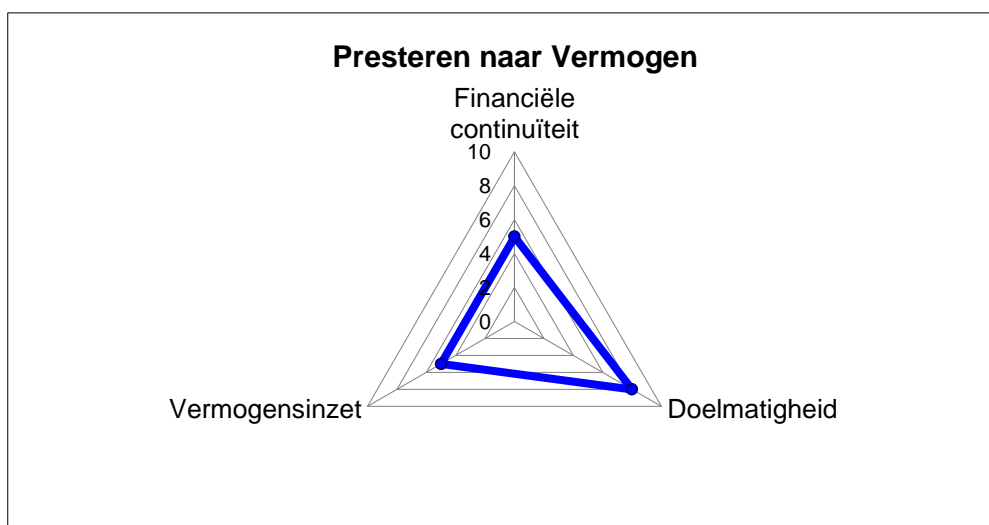
Daar staat tegenover dat De Zaligheden op de volgende onderdelen positieve prestaties levert.

- De Zaligheden heeft de afgelopen periode haar vermogen meer dan voldoende ingezet voor maatschappelijke investeringen zoals nieuwbouw, renovatie en verduurzaming.
- De Zaligheden heeft een investeringsstatuut, waarin de investeringen beoordeeld worden aan de hand van financiële kaders en besluitvormingsprocedures. Het kader zou uitgebreid kunnen worden met volkshuisvestelijke criteria.

5.4 Oordeel presteren naar Vermogen

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar vermogen van De Zaligheden met een 5,9.

Presteren naar vermogen	Weging	Cijfer
• Financiële continuïteit	30%	5
• Doelmatigheid	30%	8
• Vermogensinzet	40%	5
Eindoordeel presteren naar vermogen		5,9



6 Governance

In dit hoofdstuk wordt een oordeel gegeven over de vraag of de corporatie goed en verantwoord wordt geleid. De visitatiecommissie heeft hiertoe drie onderdelen beoordeeld:

1. besturing van de corporatie, oftewel de PDCA-cyclus;
2. intern toezicht;
3. externe legitimatie.

Hieronder zijn de bevindingen van de visitatiecommissie in beeld gebracht. Bij de beoordeling gelden het visitatiekader, de Governancecode en de VTW-criteria als referentie.

6.1 Besturing

In deze paragraaf is de besturing overeenkomstig het visitatiekader beoordeeld in het licht van de strategievorming en prestatiebesturing. Het gaat hierbij om 'Plan', 'Check' en 'Act'. 'Do' is beoordeeld bij Presteren naar Opgaven en Ambities en Presteren volgens Belanghebbenden.

Vooraf

In het vorige visitatierapport is een aantal opmerkingen over de besturingscyclus gemaakt, onder andere over het concretiseren van de doelen en het in samenhang brengen van de verschillende documenten. In deze visitatie zien we daarin te weinig verbetering. Dit wegen we, conform het stelsel, dus zwaarder.

Plan

In 2011 heeft De Zaligheden haar visie en missie geformuleerd aan de hand van een SWOT analyse. Deze zijn niet vastgelegd in een ondernemingsplan maar vormen de basis voor jaarlijkse bedrijfsplannen met een doorkijk naar de toekomst van 10 jaar. Het bedrijfsplan is een uitgebreid en zeer omvangrijk document waarin de actuele stand van zaken in de sector wordt beschreven, de ontwikkelingen in de regio en ook de woningmarkt. Als bijlage bij deze bedrijfsplannen zijn alle geactualiseerde (deel-)beleidsnotities gevoegd. Veranderingen in de strategie worden op deelbeleidsniveau uitgewerkt. De notities met deelbeleid zijn grotendeels operationeel. Ze geven een schets van de huidige stand van zaken, wat van invloed is op dit beleid, de overwegingen die daarin gemaakt worden en een beeld van wat De Zaligheden wil bereiken op dit gebied. In het bedrijfsplan ontbreekt het aan een actuele visie op de eigen positie. Er worden geen prioriteiten gesteld en het ontbreekt aan focus en keuzes. Het is vooral een algemene beschrijving. In combinatie met de omvang van het plan is het onduidelijk waar de corporatie voor staat of waar ze naar toe wil. De deelbeleidsplannen zijn een directe operationele en financiële vertaling van het bedrijfsplan. Daarin wordt geen vertaalslag naar de bijdrage aan het gewenste richting gemaakt. In 2015 is gestart met een document van 2 pagina's op A-3 formaat waarin De Zaligheden een overzicht geeft van het strategisch beleid op hoofdlijnen (2015-2026). Daarin geeft ze aan wat de beleidsdoelen op de verschillende onderwerpen zijn, wat de norm is, wat de strategie is en wat aandachtspunten zijn. Dit document is overzichtelijker, korter en op een aantal punten SMART geformuleerd. Bij de totstandkoming van de bedrijfsplannen en het strategisch beleid baseert De Zaligheden zich op woningmarktonderzoeken, haar kennis van de regio, risicoanalyses, gesprekken met stakeholders, ervaringen uit het verleden en haar eigen standpunten. Ze leidt haar opgaven af uit de externe omgeving maar doet dat vooral zelf en minder in samenspraak met de omgeving. Er zijn recent (2014 en 2015) met twee van de vijf gemeenten prestatieafspraken gemaakt. Niet alle gemeenten hebben een woonvisie in de gevisiteerde periode. De Zaligheden hanteert de financiële normen in de sector met een veiligheidsmarge van ongeveer 10%. Voor de, volgens De Zaligheden, harde onderwerpen zoals productieaantallen, verkoop, onderhoud en nieuwbouw werkt ze met KPI's. Deze volgt ze vooral budgettair. De bijdrage aan de volkshuisvestelijke doelen wordt niet expliciet gemaakt. Voor de zachte onderwerpen zoals leefbaarheid heeft ze geen KPI's en beschrijft ze de activiteiten. De Zaligheden heeft op deelgebieden, zoals onderhoud, huurbeleid en woningwaardering, beleid geformuleerd en actualiseert dit een keer per jaar. Dat actualiseren is vooral een interne aangelegenheid. Het plan

wordt herijkt, maar niet de visie. De huurders zijn wel betrokken bij de totstandkoming van het huurbeleid. De bedrijfsplannen worden vertaald in een begroting, waarvan de voortgang gevolgd wordt in trimesterrapportages en van vanaf 2013 in kwartaalrapportages. Het algemeen beeld is dat de plannen van De Zaligheden heel operationeel zijn; dit is wat we doen en dit is de reden waarom we dat doen. Dat maakt de plannen praktisch maar, in relatie tot het doel, gefragmenteerd. De samenhang (wat is de bijdrage aan de visie) is niet altijd zichtbaar.

We waarderen we de prestaties van De Zaligheden ten aanzien van het Plan-deel van de beleidscyclus met een 5,0. Ze voldoet hiermee niet aan het ijkpunt. De Zaligheden heeft een bedrijfsplan wat vertaald is in deelbeleidsplannen. De financiële kaders worden beschreven. Er zijn veel en omvangrijke documenten maar de samenhang is niet altijd helder. Het ontbreekt aan concrete doelen en keuzes.

Check

De Zaligheden werkt in de gevisiteerde periode met trimesterrapportages en met kwartaalrapportages. In de afgelopen periode is gewerkt aan het verbeteren van de kwartaalrapportages. De kwartaalrapportages zijn (te) uitgebreid en gedetailleerd. De Zaligheden zelf geeft hierin aan dat ze om reden van efficiency en soberheid dezelfde rapportage voor de Raad van Commissarissen als voor de organisatie hanteert. In de opbouw van de bedrijfsplannen, de opbouw van de kwartaalrapportages en de jaarverslagen is niet op alle onderwerpen een relatie tussen deze documenten. De hoofdstukindelingen zijn verschillende en er zijn geen of weinig keuzes gemaakt in wat belangrijke indicatoren zijn voor het realiseren van de doelstellingen. Het ontbreekt aan een heldere structuur waarbinnen de voortgang op de begroting en de ambities gemonitord kan worden en de afwijkingen in een oogopslag zichtbaar zijn. Het jaarverslag is het meest compacte en heldere overzicht van deze documenten. Financieel is de voortgang van De Zaligheden goed te volgen. De rapportages zijn volledig en tijdig beschikbaar voor de verschillende geledingen. Het overgaan naar kwartaalrapportages is daarin een verbetering geweest. In de afgelopen periode (2015) heeft er een verbeteringslag in de kwartaalrapportages plaatsgevonden, met name om deze korter en inzichtelijker te maken. In de gevisiteerde periode was dit nog niet het geval. De Zaligheden laat wel zien in control te zijn. Wat ontbreekt is een scherpe koppeling tussen de activiteiten en de voortgang hierop in relatie tot de ambities van De Zaligheden. Ook ontbreekt het aan prioritering. In 2011 is er een risicoanalyse en beheersysteem ontwikkeld. Hierin worden risico's gewogen en acties om de risico's te beheersen beschreven. In 2015 is dit risicobeheersysteem geactualiseerd en uitgebreid met frauderisico's. De visitatiecommissie ziet dat er op dit gebied verbeteringslagen worden gemaakt.

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van De Zaligheden met betrekking tot het Check-deel van de beleidscyclus met een 6,0. Ze voldoet hiermee aan het ijkpunt. Het is compleet, maar kan zeker samenhangender en overzichtelijker gepresenteerd worden.

Act

In de afgelopen periode heeft De Zaligheden op een aantal punten bijgestuurd naar aanleiding van signalen. Onder andere natuurlijk, zoals alle corporaties, op de wijzigingen die de verhuurdersheffing teweeg heeft gebracht. In 2012 heeft De Zaligheden een A-2 status gekregen. Ze is toen aan de slag gegaan om door bijstelling van een aantal lopende projecten en verkoop van woningen haar toekomstige financiële positie weer te verbeteren. In datzelfde kader zijn opmerkingen gemaakt over de kwaliteit en tijdigheid van gegevens. De acties om dat te verbeteren waren niet adequaat, de opmerkingen kwamen het daaropvolgende jaar terug. Verslagen van reguliere vergaderingen, onder andere met de RvC, laten zien dat er gericht gevraagd wordt naar afwijkingen en dat er bijstelling plaatsvindt. De aanbevelingen in de managementletters van de accountant worden door middel van een document over verbeteracties door de bestuurder en het MT veelal actief opgepakt en gevolgd. En ook deze acties worden opgevolgd. Wat opvalt is dat de reacties op de verbeteringsuggesties vaak defensief van aard zijn. Er wordt ieder jaar een bedrijfsplan gemaakt en de beleidsdocumenten die daarbij horen worden geactualiseerd. De wijzigingen worden besproken, vastgelegd en gebundeld. De Zaligheden is zorgvuldig in het volgen van de voortgang en de bijstelling. Een ander voorbeeld van

tussentijds bijgesteld beleid is het terugkomen op de voorgenomen huurverhogingen in 2012. Dit heeft ze in samenspraak met de huurders gedaan.

We beoordelen de prestaties van De Zaligheden op dit onderdeel met een 5,0. Men voldoet niet aan het ijkpunt voor een voldoende. Er worden acties ondernomen om bij te sturen als dat nodig is en deze worden vastgelegd en gevolgd. Ondanks het feit dat er wel wordt bijgestuurd zijn ze op een aantal momenten niet adequaat.

6.2 Intern toezicht

Het functioneren van de Raad van Commissarissen

De samenstelling van de Raad van Commissarissen

De Zaligheden beschikte in de visitatieperiode over een duidelijke en heldere profielschets van de Raad van Commissarissen. Op dit moment bestaat de raad uit vijf leden, allemaal mannen. In 2011 bestond de raad nog uit twee vrouwen en drie mannen. Door het verstrijken van de termijn en door persoonlijke omstandigheden zijn de twee vrouwen (beiden op voordracht van de huurders) in 2012 uit de raad gegaan. In datzelfde jaar verliep ook de termijn van een van de andere leden. Er zijn door middel van een openbare werving twee nieuwe leden aangetrokken in 2012 en een derde nieuw lid in 2013 op voordracht van de huurders. De procedure rondom de voordracht door de huurders is niet helemaal helder. Achteraf is een van de in 2012 aangetreden nieuwe leden van de raad aangewezen als zijnde degene op voordracht van de huurders. Hierover zijn inmiddels afspraken gemaakt. Er wordt gewerkt met profielschetsen (zes profielen). Er zijn combinaties gemaakt omdat de raad uit vijf personen bestaat. Volkshuisvestelijke kennis en financiële kennis is aanwezig. Er is geen profielschets van de raad als geheel. Drie mensen uit de raad zijn werkzaam (geweest) bij de overheid. Er is een sterke lokale binding en er zijn ook leden zonder lokale binding. De leden van de raad zijn kritisch en lijken op een vragende en meedenkende manier hun rol in te vullen. Eisend zijn is minder aanwezig in de raad. De raad is actief in deskundigheidsbevordering, maar heeft daar (nog) geen structuur voor.

De visitatiecommissie beoordeelt De Zaligheden op dit onderdeel met een 7,0. Men voldoet aan het ijkpunt. Daarbij heeft ze zeer bewust en adequaat geworven buiten de eigen kring en op basis van profielen die feitelijk hebben bijgedragen aan de huidige kwaliteit van het functioneren van de raad.

Rolopvatting van de Raad van Commissarissen

In de afgelopen periode heeft de rolopvatting van de Raad van Commissarissen prominent op de agenda gestaan. Het ging er echt over. Zoals bijvoorbeeld over de kwartaalrapportages en de manier waarop deze zijn ingericht. Geeft deze rapportage de raad voldoende informatie, is ze helder en scherp genoeg. De in eerste instantie vragende rol van de raad bracht hierin niet voldoende verbetering. Vervolgens gaan (leden van) de raad hun eigen deskundigheid inzetten om mee te ontwikkelen. Die verschuiving in de rolopvatting, het soms op de stoel van de bestuurder gaan zitten is onderwerp van gesprek in de raad en geen vanzelfsprekendheid. Maar het is ook een worsteling, waar ze zich bewust is van het feit dat klankbord voor de bestuurder zijn en mee ontwerpen, de toezichthoudende rol kan vertroebelen. Datzelfde gebeurt ook op het gebied van Communicatie en risicoanalyse. Nog lastiger dan meedenken en adviseren is het feit dat er verschillen zijn in de opvattingen over de ambities en de profilering van de corporatie. En daar is niks mis mee. De vraag; "zijn we louter een beheercorporatie en zo nee, welke andere ambities hebben we dan?" leidt tot gesprekken over de strategie en positionering van De Zaligheden. Het niet echt doorpakken op dit onderwerp maakt dat het gesprek hierover steeds opnieuw aan de hand van verschillende punten gevoerd wordt. Het gesprek in de raad over wat dit betekent voor haar rol gaat vooral om deze mix van het concreet ondersteunen en toezicht houden. Waar het volgens de commissie ook zeker over zou moeten gaan is wat de raad zou kunnen doen om vanuit de toezichthoudende rol kaders te stellen en informatie te organiseren. Sinds 2015 is er weer een Ondernemingsraad bij De Zaligheden. De Raad van Commissarissen heeft tot nu toe een keer formeel overlegd met de OR. Het is voornamelijk de bestuurder die aanwezig is bij de vergaderingen van de RvC, anderen (zoals het MT) zijn minder

zichtbaar. Een keer per jaar is er een jaargesprek met de bestuurder over de prestaties. Dit wordt in de hele raad vooraf besproken. De raad en de bestuurder zijn zoekend naar de manier waarop ze de afspraken met elkaar SMART en persoonlijker kunnen maken, meer dan alleen het realiseren van het bedrijfsplan.

We beoordelen de prestaties van De Zaligheden op dit thema met een 6,0. We constateren dat de raad zich bewust is van de verschillende rollen, dat ze hiermee worstelt, dat het onderwerp van gesprek is en vooral dat ze hierin ontwikkelt.

Zelfreflectie

In de afgelopen periode heeft de raad haar eigen functioneren jaarlijks onderling besproken. De laatste keer op een stevige manier met externe begeleiding. Het verslag van deze bijeenkomst geeft blijk van een brede reflectie op de inhoud en op de rolopvatting. Ook de wijze van vergaderen, de helderheid van de besluiten en verbeterpunten zijn aan de orde gekomen. Dit heeft geresulteerd in een verslag met aanbevelingen en concrete actiepunten. De zelfevaluaties van 2011 tot en met 2013 hebben onderling plaatsgevonden. De onderwerpen die hierin naar voren kwamen zijn vooral in de laatste zelfevaluatie opgepakt en in acties omgezet. Voorbeeld van verbeterpunten zijn: het te nemen besluit in vergaderingen vooraf op papier helder te formuleren en het voornemen om een toetsingskader te hanteren. Ook vooroverleg, zonder de bestuurder, is ingevoerd op basis van deze zelfevaluatie.

We beoordelen De Zaligheden op dit punt dan ook met een 6,0. Men voldoet aan het ijkpunt en gaat vooral in de laatste periode actief en intensief om met de zelfreflectie.

Toetsingskader

Alles is er. Een visie/missie, voor de komende jaren een strategisch kader, een investeringsstatuut, een treasury statuut, een verbindingsstatuut, een strategisch voorraadplan dat heel gedegen uitgewerkt is. En een risicoanalyse met een schier eindeloze opsomming van risico's, met prioritering en in een oogopslag zichtbaar wat de grootste risico's en bijbehorende maatregelen zijn. Er is in toenemende mate aandacht voor de verbetering van de informatievoorziening naar de raad. De raad heeft zelf actief meegewerkt aan de manier waarop deze informatie vormgegeven wordt. Maar er is geen expliciet toetsingskader voor de raad. Belangrijker, het ontbreekt aan een gedeeld en gedragen beeld van de toekomst van de corporatie. Alle deelbeleidsplannen en statuten worden getoetst aan de afspraken die gemaakt zijn. Maar ze worden impliciet ook getoetst aan de verschillende opvattingen die er zijn over de toekomst van de corporatie. Het ontbreekt bij het bestuur en de raad aan een gezamenlijk gedeelde opvatting waaraan de beslissingen getoetst kunnen worden op hun bijdrage aan het grotere doel van de corporatie. En daarmee is het niet richtinggevend. Ook prioritering en zelfstandige agendering van de raad ontbreekt. Er zijn weinig prestatieafspraken met gemeenten. Er zijn in de afgelopen periode met twee gemeenten prestatieafspraken gemaakt. Er is een poging gedaan met alle gemeenten en corporaties te komen tot een regionale woonvisie en daarvan afgeleide afspraken. Dat heeft niet geleid tot prestatieafspraken. Tot voor kort was de corporatie vrij passief om te komen tot afspraken. De Zaligheden leek niet veel waarde te hechten aan het maken van afspraken. Sterker nog, de Zaligheden heeft er geen prioriteit aan gegeven omdat het maken van afspraken hun meer leek te 'kosten' dan dat het opleverde en dat de balans (wederkerigheid) in het belang om afspraken te maken er onvoldoende leek te zijn. Overigens betekent dit niet dat er geen afspraken zijn of samenwerking met de gemeenten is. Maar deze is ad-hoc of op onderwerpen/projectniveau. En daarin wordt De Zaligheden gezien als een partner bij wie afspraak afspraak is. Ook doet De Zaligheden geen 'gekke' dingen, ze doet dat wat past bij vraagstukken in de regio.

We beoordelen De Zaligheden op dit onderdeel met een 5,0. Ze voldoet niet aan het ijkpunt. Alle vereiste en noodzakelijke documenten zijn in overvloed aanwezig, maar over het toetsingskader bestaat geen gezamenlijk gedeeld beeld, waardoor het niet als kader gehanteerd kan worden. Ook de afspraken met de gemeenten ontbreken.

Toepassing Governancecode

De Zaligheden hanteert de governancecode en beschrijft op welke (toegestane) punten men afwijkt. Voor De Zaligheden is de governancecode meer dan een papieren werkelijkheid. Men is zich bewust van haar rol en taak als maatschappelijke organisatie en vindt integriteit belangrijk. In 2011 is de uitleg over toepassing van Governance in het jaarverslag anders dan in de interne verslagen en daarmee niet transparant.

De verantwoording op de website van De Zaligheden is adequaat, maar niet erg uitgebreid. De integriteitscode staat integraal op de site. Ook in het jaarverslag is een beknopte toelichting te vinden, maar deze is weinig inhoudelijk. Er wordt per persoon aangegeven dat er geen nevenfuncties zijn die relevant zijn voor De Zaligheden. De achtergrond van deze constatering is niet transparant.

We beoordelen de prestaties van De Zaligheden met een 6,0. Ze voldoet aan het ijkpunt en er zijn een aantal verbeterpunten mogelijk. Ze geeft blijk van het doorleven van de uitgangspunten zoals deze zijn opgenomen in de governancecode.

6.3 Externe legitimatie

Externe legitimatie

De Zaligheden voldoet aan de formele eisen van externe legitimatie conform de governancecode en de overlegwet. Het formele overleg met de huurdersraad vindt drie keer per jaar plaats en eenmaal per jaar overlegt de Huurdersraad met de raad van commissarissen zonder de bestuurder. De sfeer waarin dat gebeurt wordt getypeerd als gemoedelijk, wel kritisch, maar niet botsend. Het overleg is in de afgelopen jaren opener geworden. De informatie wordt niet altijd als compleet en tijdig ervaren door de huurders. Sinds kort heeft De Zaligheden weer een OR. Het overleg daarmee is conform wet en regelgeving.

De Zaligheden is voor de meeste gemeenten en andere belanghebbenden de enige of de grootste partner op het gebied van de volkshuisvesting. Ze is aanspreekbaar en toegankelijk voor de belanghouders en wordt geroemd om haar wil en vermogen om mee te denken in projecten voor bijvoorbeeld zorgorganisaties. De Zaligheden wordt gezien als spin in het web en aangemoedigd om netwerkverbindingen te maken, niet per se overlegstructuren. Het is een betrokken en benaderbare organisatie. Voor een aantal gemeenten, vooral in de kleine kernen, past de lange termijn visie van De Zaligheden (niet uitbreiden in de kleine kernen) niet in hun eigen plannen. Daarin wordt De Zaligheden als eigenwijs en star ervaren. Dat geldt ook voor de keuze voor eengezinswoningen. Er zijn nauwelijks prestatieafspraken. De Zaligheden is in alle opzichten sterk verbonden met de regio. Ze weet wat er speelt en staat open voor diverse partijen. Ze heeft contacten met de diverse organisaties waaronder de dorpsraden. Ze heeft in de gevisiteerde periode een keer een wat grotere bijeenkomst georganiseerd voor de belanghouders. Maar liever is ze in gesprek en overlegt aan de hand van concrete vragen en projecten. Ook de RvC heeft deze lokale kennis en binding.

De Zaligheden scoort op dit onderdeel een 6,0. Ze voldoet aan het ijkpunt van een zes. Ze is lokaal zichtbaar en speelt in op vragen.

Openbare verantwoording

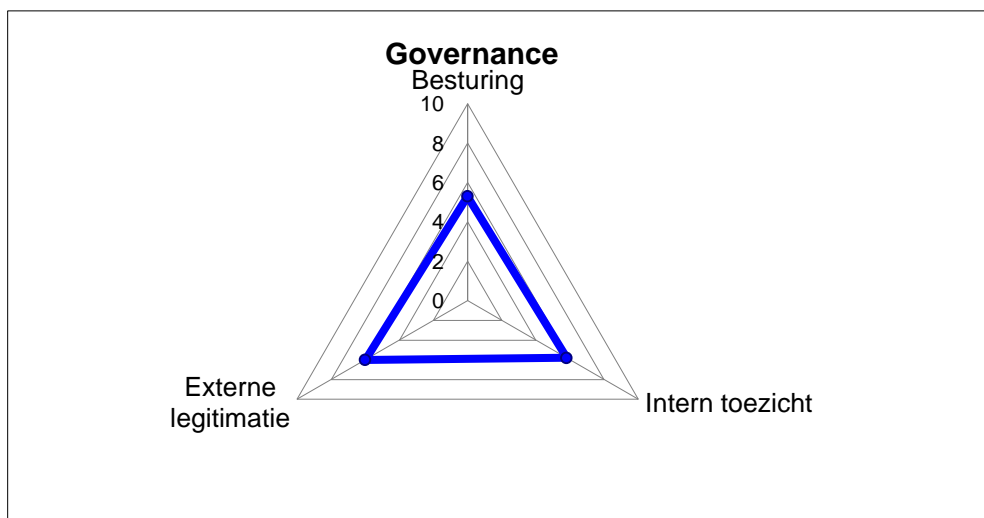
Met betrekking tot de openbare verantwoording constateert de visitatiecommissie dat De Zaligheden de relevante informatie met betrekking tot prestaties helder beschrijft in het jaarverslag en deze op haar website publiceert. Het jaarverslag is goed leesbaar. De voorgenomen prestaties zijn niet zichtbaar op de site. De projecten die op stapel staan voor de komende periode zijn wel op de site te vinden en de informatie voor de huurders is heel overzichtelijk en toegankelijk.

We beoordelen de prestaties van De Zaligheden met een 6,0. Men voldoet aan een ijkpunt voor een zes. De jaarverslagen zijn gepubliceerd op de site. Afwijkingen op de prestaties zijn hierin toegelicht.

6.4 Oordeel over Governance

Op basis van het visitatiekader beoordeelt de visitatiecommissie de Governance van De Zaligheden over het algemeen met een 5,7.

Governance		Oordeel	Weging	Gemiddeld	
• Besturing	Plan	5,0	33%	5,3	
	Check	6,0			
	Act	5,0			
• Intern toezicht	Functioneren RvC	6,3	33%	5,8	
	• Samenstelling				7
	• Rolopvatting				6
	• Zelfreflectie	6			
	Toetsingskader	5,0			
	Toepassen Governancecode	6,0			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie	6,0	33%	6,0	
	Openbare verantwoording	6,0			
Eindoordeel Governance				5,7	




Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie

Onafhankelijkheidsverklaring Pentascope

Pentascop▶e verklaart hierbij dat de visitatie van De Zaligheden in 2016 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Pentascop▶e heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Pentascop▶e geen enkele zakelijke relatie met deze corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Pentascop▶e geen enkele zakelijke relatie met De Zaligheden hebben.


Plaats	Datum	Naam, functie, handtekening
Amersfoort,	31-3-2016	 Joos Jacobs, Directeur Pentascop ▶ e

Onafhankelijkheidsverklaring New F&T Consult

New F&T Consult verklaart hierbij dat de visitatie van De Zaligheden in 2016 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

New F&T Consult heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft New F&T Consult geen enkele zakelijke relatie met deze corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal New F&T Consult geen enkele zakelijke relatie met De Zaligheden hebben.

Plaats	Datum	Naam, functie, handtekening
Geldrop	31-3-2016	 Ruud Pijpers, Directeur New F&T Consult

Onafhankelijkheidsverklaring Joos Jacobs

Joos Jacobs verklaart hierbij dat de visitatie van De Zaligheden in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Joos Jacobs heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Joos Jacobs geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Joos Jacobs geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met De Zaligheden hebben.

Plaats	Datum	Naam, handtekening
Hilversum,	31-3-2016	 Joos Jacobs

Onafhankelijkheidsverklaring Ruud Pijpers

Ruud Pijpers verklaart hierbij dat de visitatie van De Zaligheden in 2016 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Ruud Pijpers heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Ruud Pijpers geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Ruud Pijpers geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met De Zaligheden hebben.


Plaats	Datum	Naam, handtekening
Geldrop	31-3-2016	 Ruud Pijpers

Onafhankelijkheidsverklaring Germa Reivers

Germa Reivers verklaart hierbij dat de visitatie van De Zaligheden in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.


Germa Reivers heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Germa Reivers geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Germa Reivers geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met De Zaligheden hebben.

Plaats	Datum	Naam, handtekening
Amersfoort,	31-3-2016	 Germa Reivers

Bijlage 2 CV's visitatoren

CV Joos Jacobs

<p>Pentascopel</p> <p>Joos Jacobs <small>Woonplaats : Maastricht Geboortedatum : 16-01-1959</small></p>	<p>Curriculum Vitae</p>	
<p>Ervaring bij:</p> <p>Woningcorporaties</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visitaties (voorzitter visitatiecommissie) • Voorzitter stakeholders-dialogen • Organisatie-ontwikkeling • Effectiviteit en efficiency • Fusiebegeleiding <p>Gemeente & overheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samenwerking corporaties en prestatieafspraken • Projectleiding Provincie Limburg <p>Industrie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Training en advies • Mobiliteit-reorganisatie begeleiding <p>Arbeidsmarkt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toekomstscenario gemeente Maastricht <p>Brainport Eindhoven</p> <ul style="list-style-type: none"> • Shared facility center • Teamsamenstelling <p>Zorginstellingen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementatie nieuw beleid 	<p>Persoonlijk profiel</p> <p>Enthousiast en gedreven. kritisch reflecterend en verbindend, vanuit verwondering vragen stellen. "Omdat ik de oplossingen niet weet, zoek ik zo mee dat je ze zelf vindt."</p> <p>Ze heeft het vermogen om in alle geleidingen van organisaties mensen positief aan het denken te zetten. Haar managementervaring gebruikt ze om de dagelijkse realiteit te verbinden met de toekomst. Op een resultaatgerichte manier. "Joos geeft je het gevoel dat het goed komt".</p> <p>Specialiteit</p> <p>Vraagstukken waarbij een integrale benadering gevraagd wordt. Procesbegeleiding met resultaat, verandering die je zelf teweeg hebt gebracht.</p> <p>Ontwikkeling</p> <p>Na de sociale academie volgde zij een organisatieadviesopleiding en een postdoctorale opleiding verandermanagement. Diverse trainingen; sales, management, projectleiding enz.</p>	<p>Rollen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter dialogen/symposia • Interim manager • Programma-manager • Voorzitter visitatie-commissie • Sparring partner

Ervaring & Resultaten (diverse relevante projecten)

Pentascopel

Begeleiden directeuren woningcorporaties en wethouders
Gemeente Eindhoven in samenwerking en prestatieafspraken vanuit
visie ontwikkeling stad (2011)

Voorzitter einddialoog visitatie en toetsing koersplan Woonbedrijf
Eindhoven (2011)

Projectleider project mobiliteit in kader ToekomstVastLimburg
Provincie Limburg (2011)

Voorzitter visitatiecommissie Woonbron Rotterdam (experimentfase
2007)

Ontwikkeling en invulling van prestatiegerichte dialoog tussen
bestuur, directie en vestigingen Woonbedrijf Eindhoven (2010)

Voorheen

Adviesrol

Senior consultant CapConsult (2005-2006)

Vraagstukken met betrekking tot employability, leidinggeven en
ontwikkeling van mensen en organisaties

Senior adviseur woningcorporaties

(Atrivé, Linos Advies, Heerlen, 1993-1999)

Ten tijde van de invoering van het BBSH begeleiden van veranderingen
ten gevolge hiervan.

Welke keuzes maken we en hoe geven we hieraan vorm?

Fusiebegeleiding, kwaliteitsprojecten, ondernemingsplanning,
organisatieontwikkeling.

Managementrol

Regiodirecteur Zuid-Nederland Capability (1999-2005)

Commercieel en operationeel verantwoordelijk voor de vestigingen in
zuid Nederland

Trainersrol

Trainer/adviseur (Odyssee, 1982-1993)

Profit sector

Ondersteunen van mensen in organisaties bij de -verdere- ontwikkeling
van vaardigheden en creativiteit

Daarnaast

Lid van de Raad van Toezicht Woningcorporatie Wonen Zuid

.

CV Ruud Pijpers

Naam ir. R.W.J. (Ruud) Pijpers MRE
 Geboortedatum 27 september 1965
 Mobiel 06 - 51 64 58 79
 Organisatie New FT Consult
 Adres Laan van Tolkien 63
 Plaats 5663 RW Geldrop
 E-mail ruud.pijpers@newftconsult.nl



Functie Senior adviseur New FT Consult

- Opleiding
- Technische Universiteit Eindhoven, Bedrijfskunde met afstudeerrichting bedrijfseconomie.
 - Hogeschool West-Brabant, opleiding tot Controller.
 - TIAS Business School, Master of Real Estate.
 - Diverse nascholing als adviesvaardigheden en projectmanagement.

- Werkervaring
- 1990 - 1997: Diverse functie bij ING Bank, waaronder de laatste 2 jaar leiding gegeven aan de Task Force Bruterling.
 - 1997 - 2005: senior consultant Atrive voor de business Treasury en Financieel Management.
 - 2005 - 2006: senior consultant bij Brink Groep, verantwoordelijk voor acquisitie in de business woningcorporaties.
 - 2006 - 2009: senior consultant bij HabiTask Management & Organisatieadvies. In drie jaar tijd meegeholpen om de adviestak op te zetten en uit te bouwen.
 - 2009 - 2012: senior consultant Quintis BV
 - 2012 - heden: Senior adviseur New FT Consult en Senior Treasurer Portaal

- Selectie van projecten
- Financieel crisismanagement: diverse corporaties begeleidt bij het opstellen van herstelplannen in geval van een B-status (CFV).
 - Opstellen van financieel beleid bij een aantal woningcorporaties
 - Projectleider bij opzetten van risicomangement(systemen) bij woningcorporaties.
 - Projectleider bij diverse onderzoeken naar efficiency-maatregelen bij woningcorporaties.
 - Diverse projecten bij woningcorporaties voor het opzetten van het strategisch voorraadbeleid.
 - Bij een aantal woningcorporaties en zorginstellingen zitting in de treasurycommissie. Bij een aantal woningcorporaties betrokken bij herstructurering van derivatenportefeuilles
 - Zitting in diverse visitatiecommissies van woningcorporaties

CV Germa Reivers



Germa Reivers (v)

Woonplaats : Voorburg
 Geboortedatum : 21 januari 1957

Ervaring bij:

- Anva
- College Bouw
Ziekenhuisvoorzieningen
- Bloemenveiling Aalsmeer
- Woningcorporaties:
 - Portaal
 - Delftwonen
 - Woonbron
 - Wel Wonen
 - Woonbedrijf
 - Weller
 - Veenendaalse
Woningstichting
- Waarborgfonds Sociale
Woningbouw
- Gemeente Sittard-Geleen
- A&O Services
- Telecom:
 - SNT Callbedrijf
 - KPN Telecom Vaste Net
 - Research
 - TOS
 - CSN
 - Uniworld
- PTT Post Bedrijfservice
- Postkantoren BV
- Banken en verzekeringen:
 - ABN-AMRO
 - Ohra
- LNV, Directie Beheer
Landbouwgronden

Persoonlijke verbinding

Germa werkt reeds vele jaren op het gebied waar mensen in organisaties met processen en systemen een doel realiseren. Ze houdt van een combinatie van inhoud (kennis en deskundigheid) en proces (de weg naar het resultaat, het draagvlak en de acceptatie, de politiek): ze brengt mensen graag bij elkaar om samen de voorliggende vraagstukken op te lossen. Vervolgens zet ze snel een gedegen aanpak of uitwerking op papier waardoor de vaart erin blijft.

Ze gaat graag in dialoog op zoek naar de kern: van de organisatie, van het project, van de uitdagingen. Ze heeft een onafhankelijke oordeel en een scherpe waarneming (van het geheel en de details). Ze is loyaal, resultaatgericht en doet wat nodig is om het gewenste te bereiken.

Zij wordt omschreven als positief kritisch en vervult vaak de rol van 'geweten van het project': doen we nog de goede dingen en doen we die ook goed, zijn we klaar of moet er nog wat gebeuren? Het blijft daarbij niet bij het stellen van vragen; ze geeft ook vorm aan alternatieven.

Ze heeft ervaring in het zoekproces rondom strategische vraagstukken en cultuurverandering: waar willen we heen, wat zijn mogelijkheden en belemmeringen en hoe gaan we de gewenste situatie bereiken. Tevens vervult ze de rol van auditor: visitaties bij woningcorporaties, second opinion bij A&O Services en hoe loopt ons proces bij College Bouw Ziekenhuisvoorzieningen.

De laatste jaren vervult ze tevens een rol als coach, zowel binnen als buiten onze organisatie. Hierbij gebruikt ze zowel haar inhoudelijke kennis als haar vaardigheden op het gebied van procesbegeleiding. Ook heeft ze leidinggevende ervaring als competentie manager/teamleider bij Pentascopel: consultants helpen hun kracht te ontwikkelen, ook ten behoeve van Pentascopel.

Germa heeft meegewerkt aan de boeken 'Implementeren. Het speelveld in de praktijk' en 'Emoties bij veranderingen'.

Ontwikkeling

Klinische psychologie, Arbeid- & en organisatiepsychologie, omscholing informatica, Leergang Bestuurlijke Informatieverzorging en administratieve organisatie; diverse trainingen op het gebied van coaching, kernkwaliteiten, spiritualiteit en werk, projectmanagement, systeemontwikkeling, gegevensbeheer

Rollen:

- Managementconsultant
- Implementatieleider
- Project(bege)leider
- Procesontwerper
- Coach
- Visitor
woningcorporaties

Germa Reivers

Ervaring & Resultaten (diverse relevante projecten)

Visitatie woningcorporatie Veenendaalse Woningstichting (2011)

De visitatie volgens de methode volgens Pentascopé uitgevoerd. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

Resultaat:

Loopt nog

Visitatie woningcorporatie Weller (2010 - 2011)

De visitatie volgens de methode volgens Pentascopé uitgevoerd. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

Resultaat:

Een door de Visitatiestichting goedgekeurd visitatierapport.

Rondom de visitatie van Woonbedrijf (2010)

Toetsen van het nieuwe koersplan bij de belanghouders en het voorzitten van interne en externe dialogen ten behoeve van de visitatie door Raeflex.

Resultaat:

Meer betrokkenheid van medewerkers bij de visitatie, meer focus op maatschappelijk presteren, visitatie en toets koersplan met elkaar in verbinding, beleidsagenda voor toekomst getoetst, constructieve dialoog met omgeving, belanghouders die zich betrokken voelen.

Anva (maart 2009-maart 2010)

Cultuurtraject waarbij met het MT is gewerkt aan teamvorming, samenwerking en cultuur, verbetersteams zijn ondersteund in het realiseren van de gewenste verandering en de organisatie als geheel is betrokken in kwartaalsessies en communicatietraining.

Resultaat:

Gerealiseerde veranderingen in werkwijze, andere manier van samenwerken, meer open en resultaatgerichte cultuur.

Districtsbezoeken Woonbedrijf (2009 - 2010)

Op basis van het visitatiekader de districtsbezoeken van de directie aan de districten opnieuw ingericht en gepilot.

Resultaat:

Werkwijze en kader voor districtsbezoeken die meer aansluiten bij ambities Woonbedrijf en districten meer resultaatgericht laten communiceren.

Visitatie woningcorporatie Wel Wonen (2008 - begin 2009)

De visitatie volgens de methode volgens Pentascopé uitgevoerd. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

Resultaat:

Een door de Auditraad goedgekeurd visitatierapport.

Competentiemanager Pentascopé (begin 2007 - juli 2008)

Samen met de branchetrekker verantwoordelijk voor het reilen en zeilen binnen het brancheteam overheid Den Haag. Verantwoordelijk voor de competentie-ontwikkeling en de resultaatafspraken van de consultants.

Resultaat:

Consultants die in hun kracht zitten en verbonden zijn met Pentascopé.

Visitatie woningcorporatie Woonbron (eind 2006 - begin 2007)

De methode van visiteren volgens Pentascopé mee vormgegeven en tevens in de pilotfase een visitatie uitgevoerd. Dit is gebeurd volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

Resultaat:

Een door de Auditraad goedgekeurd visitatierapport.

Implementatiemanager processen en systemen bij WSW (begin 2006)

Implementatie voorbereid en meegewerkt aan overkoepelend projectplan waarin implementatiewerkzaamheden zijn geïntegreerd. Tevens veel aandacht besteed aan samenwerking tussen verschillende partijen. Operationele taken verricht in het kader van testen van ASP-kantoorautomatiseringsomgeving.

Resultaat:

Projectplan en verbeterde relaties.

Bijlage 3 Bronnenlijst

Onderstaand is een overzicht gegeven van de referentiedocumenten, zoals ontvangen en gebruikt door de visitatiecommissie.

Presteren naar Opgaven en ambities

Jaarverslagen 2011, 2012, 2013, 2014
Bedrijfsplannen 2011, 2012, 2013, 2014, 2015
Algemene voorwaarden 24-08-2012
Corporatie in Perspectief 2011, 2012, 2013, 2014
Communicatiebeleid 2011
Communicatieplan 2012
Communicatiebeleidsplan WSZ 2015-2016
Werkdoelstellingen directie 2011, 2013
Interne Controle 11-1-2011
Missie en visie WSZ 2011
Registratie probleemhuurders 2011
Position Paper, 2015
Urgentieprocedure woonruimteverdeling 2011
Leefbaarheid 2011
SVB-Kaderbeleid koopgarant nieuwbouw 2011
Vennootschapsbelasting - Globaal beleid 2011
Zienswijze bestuur op aanbevelingen visitatie 2011
Opdrachtverstrekking aan derden, 2012, 2014
Administratieve organisatie - Procesgericht werken, 9-1-2012
Accorderen facturen, 2012, 2014
W-parameters, uurtarieven en interne rente, 20-8-2012
Herziening beleid huurincasso, 2012
Extramuralisering zorg, 16-1-2013
Discussienotitie Strategie, 8-4-2013
Managementletter 2013
Automatiseringsplan 2015-2024
Marktonderzoek locaties Castelijns - Coolbergen en Kerkstraat Casteren, 6-5-2014
Verhoging streefhuren per 1 juli 2011
Huurbeleid 2012
Hurbepaling 2013
Huurbeleid actualisatie 2013, 14-8-2012
Effect implementatie huurprijsbeleid 2013, 6-5-2013
Huurverhoging 1 juli 2014
Huurprijsbeleid-meerjarenplan, 14-9-2015
Onderhoudsbeleid 2011, 2013, 2014
Kwaliteitsbeleid WSZ, 2010
Startnotitie Strategisch Voorraadbeleid, 19-4-2010
Kwaliteitsmatrix, 20-7-2010
Kwaliteitsmatrix, 23-9-2015
Woningwaardering WSZ, 13-5-2015
Segmentering woningvoorraad, 23-9-2015
Onderhoudsbeleid 2010, 2013, 2014
Asbestbeleid, 2011
Wijziging ZAV-beleid en mutatiebeleid, 29-11-2011
SVB vastgoed streefportefeuille, 24-7-2015

SVB - Analyse product-markt combinaties, 9-12-2015

SVB analyse 2014, 2015

SVB verkoop van woningen 2010, 2012, 2014

Presteren volgens belanghebbenden

Woonvisie Bladel 2012

Woonvisie Eersel 2015

Woonvisie regio Eindhoven 2011-2020

Woonvisie Reusel - De Mierden 2013-2018

Advies Werkplaats Wonen 1-10-2015

Prestatieafspraken gemeenten, 10-4-2014

Prestatieafspraken WSZ - Gemeente Bergeijk 2014

Prestatieafspraken WSZ - Gemeente Reusel-De Mierden 2015

Overlegvergaderingen bestuur WSZ-Huurdersraad 2011, 2012, 2013, 2014

BRF Huurdersraad maart 2014

Overeenkomst WSZ – RSZK, 22-11-2011

Convenanten WSZ-Dommelregio-ISD de Kempen, 9-5-2011

Samenvatting en conclusie communicatieonderzoek 2012

Stakeholdersbijeenkomst 2014

Overeenkomst reservering appartementen cliënten autismebegeleiding, 19-3-2014

Huurovereenkomst autismebegeleiding, 2014

Initiatief huisvesten autismebegeleiding, 2014

Verlenging overeenkomst GOW inzake beheer welzijnsruimte Stern, 1-9-2014

Presteren naar Vermogen

Wijziging investeringsvoornemen 2011, 22-2-2011

Planning Control Rapportage, 27-2-2012

Overwegingen vastgoedwaardering WSZ, 18-9-2012

Waarderingskeuze als gevolg van wijziging RJ645, 18-9-2012

Waardering grond 2013 en 2014

Wijziging vastgoedinvesteringen 2014, 2014

Audit- en Intern Controleplan 2015, 1-11-2014

Accountantsverslag 2011, 2012, 2013, 2014

Assurance rapport 2011, 2012, 2013, 2014

Assurance rapport inzake dVi 2011, 2012, 2013, 2014

Controleverklaring jaarrekening 2011, 2012, 2013, 2014

Bedrijfswaardeberekeningen, 2014

CBC - Indicatoren visitatie 2011-2013

CBC - Kernindicatoren – Samenvatting, 2013

CBC - Kernindicatoren 2011 - 2013

Samenvatting vergelijking sept 2015 (verslagjaar 2013)

Managementletter 2011, 2012, 2014

Reactie op managementletter 2011, 2012, 2013, 2014

Oordeelsbrieven ministerie BZK 2010, 2011, 2012, 2013

CFV Continuïteitsoordeel 2012

CFV Solvabiliteitsbrief 2013

CFV Toezichtsbrief 2013, 2014

AW Oordeelsbrief, 24-11-2014 (verslagjaar 2013)

AW Toezichtsbrief 2015

WSW Kredietwaardigheid en Faciliteringsvolume, 2011, 2012, 2013

WSW Borgingsplafond en borgbaarheid 2014(inclusief opmerkingen bestuurder) en 2015

WSZ trimesterrapportages 2011 en 2012

WSZ kwartaalrapportages 2013 en 2014
Integrale risicoanalyse, 30-6-2014
Bedrijfsplan 2016 - Risicobeheersing minder courant vastgoed, 1-10-2015
Risicomangement, 23-9-2010
Verzoek verstrekken faciliteringsvolume, 19-6-2013
Verbeterplan t.b.v. WSW, 29-8-2012
Aangifte vennootschapsbelasting 2011

Governance

Besluit bezoldiging RvC, 7-12-2015
Checklist Governancecode naleving & handhaving, 10-12-2015
Governancecode Raad van Commissarissen Taak en Werkwijze, 17-12-2015
Goedkeuringsbesluit aan de Zaligheden dd 14-05-2014
Gewijzigde statuten WSZ, 25-6-2014
Statuut Raad van Commissarissen, 17-12-2015
Zelfevaluaties RvC 2011, 2013, 2014, 2015
Notulen RvC vergaderingen 2011, 2012, 2013, 2014
Sollicitatieprocedure RVC, 14-6-2015
Governancecode 2011, 9-7-2011
Treasurystatuut, 2011, 2014
Treasuryrapport 28-11-2011
Evaluatie RVC 2010 – bestuur, 27-2-2011
Treasury 12.01, 22-12-2011
Wijziging treasurystatuut, 2012
Financiering Niet-Daeb, 15-5-2012
Wijziging statuten, 18-9-2013
Faciliteringsvolume WSW, 27-9-2013
Volmacht recht op hypotheekvestiging, 7-11-2013
Investeringsstatuut WSZ, 7-10-2014
Verbindingenstatuut WSZ, 7-10-2014
Bespreking Auditcommissie Deloitte ML 2014, 2-3-2015

Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen

Tabel Deelnemers interviews en dialoog intern

Naam	Functie
Dhr. G. van der Weijst	directeur bestuurder
Dhr. P. Grem	voorzitter RvC
Dhr. J. Roijmans	vicevoorzitter RvC
Dhr. J. ten Doeschate	lid RvC; op voordracht van de huurders
Dhr. A. van Gerven	lid RvC; op voordracht van de huurders
Dhr. J. Geelen	lid RvC
Dhr. W. Timmermans	hoofd Woondiensten
Dhr. K.-J. Burgmans	hoofd Vast Goed
Dhr. M. Meijer	teamleider Financiën
Mw. R. Jacobs	tl woondiensten
Dhr. W. Koolen	coördinator dag onderhoud
Dhr. M. Kokx	projectmanager
Mw. I. Agterberg	tl secretariaat
Dhr. G. Schellens	sr medewerker VG-beheer; lid OR
Dhr. D. de Laat	sr medewerker VG-beheer; lid OR
Mw. B. van Hoof	sr woonconsulent; lid OR
Mw. W. Baselmans	sr woonconsulent
MW. A. van Gisbergen	communicatiemedewerker
Dhr. G. Kemperman	medewerker financiën
Mw. M. van Loon	medewerker financiën
Dhr. G. Govers	verkoopmedewerker
Dhr. W. van der Gruijthuijzen	servicemedewerker

Tabel Externe deelnemers interviews en dialoog

Naam	Functie	Organisatie
Dhr. T. G. M. H. van Hulsel	wethouder	Gemeente Bergeijk
Dhr. C. H. A. M. van de Ven	wethouder	Gemeente Reusel-de Mierden
Dhr. A. d'Haens	wethouder	Gemeente Bladel
Dhr. C. A. A. A. Tönissen	wethouder	Gemeente Eersel
Mw. M. T. L. van der Hamsvoord	wethouder	Gemeente Eersel
Mw. A. Julicher	ambtenaar	Gemeente Reusel-de Mierden
Dhr. J. van der Hoek	stedebouwkundige	Gemeente Bergeijk
Mw. C. van der Krieken	beleidsmedewerker volkshuisvesting	Gemeente Eersel
Dhr. T. Heuveling	beleidsmedewerker grondzaken en volkshuisvesting	Gemeente Bladel
Dhr. W. Spijker	voorzitter	Stichting Huurdersraad de Kempen
Dhr. J. Schoormans	vicevz./penningmeester	Stichting Huurdersraad de Kempen
Dhr. P. Borchers	lid	Stichting Huurdersraad de Kempen
Mw. M. Kerbusch	lid	Stichting Huurdersraad de Kempen
Dhr. T. Adams	lid	Stichting Huurdersraad de Kempen en bewonerscommissie
Dhr. J. Spanbroek	lid werkgroep	Zorg in eigen dorp
Mw. A. Jansen	ouder	Content Wonen
Dhr. R. van de Westelaken	manager huisvesting	Lunet Zorg
Mw. P. Erens	bestuurlid	SVHE
Dhr. S. van der Heijden	ouder	Stichting 'Bij Ons'
Dhr. H. Arends	voorzitter	KAC/Bezwaar en Beroep
Mw. P. Keijzers	wijkagent	Politie
Dhr. A. Heesters	directeur	GOW Welzijnswerk
Dhr. A. Wagemakers	manager vastgoed	RSZK
Dhr. J. van der Heijden	ouder	Zorgcoöperatie Hoogeloon
Mw. N. van Gisbergen	coördinator schuldhulpverlening	ISD de Kempen

Bijlage 5 Position Paper De Zaligheden



Over WSZ

De woningstichting is een toegelaten instelling werkzaam in het hart van de Nederlandse Kempen, te weten de gemeenten Bergeijk, Bladel, Eersel, Oirschot en Reusel - de Mierden. WSZ is gevestigd in Eersel. WSZ is opgericht te Eersel in 1963 en functioneerde feitelijk als gemeentelijk woningbedrijf totdat aan het einde van 1989 een verzelfstandiging is ingezet. Vervolgens heeft regionalisering plaatsgevonden door fusie met aan naburige toegelaten instelling en overname van verscheidene gemeentelijke woningbedrijven.

Omvang en werkgebied

Eind 2015 heeft WSZ circa 3.900 verhuureenheden gelegen in 19 dorpen en vijf gemeenten. Acht van deze 19 dorpen staan bekend als "De acht Zaligheden" waaraan WSZ haar naam ontleent.

In drie van de vijf gemeenten, te weten Bladel, Eersel en Reusel - de Mierden is WSZ, met grote afstand, marktleider in het sociale huursegment. In de dorpen Riethoven en Westerhoven (behorend tot de gemeente Bergeijk) is WSZ de enige aanbieder van sociale huurwoningen. In de dorpen Bergeijk, Luyksgestel en Oirschot is het bezit beperkt tot ca. 80 eenheden.

Naast huurwoningen heeft WSZ ook nog 180 Koopgarant woningen in de gemeenten Bladel en Eersel. Het werkgebied van WSZ is met een eigen woningbezit van ca. 80% onderscheidend in Nederland. Van de resterende 20% neemt de sociale huursector 16% voor haar rekening, ruwweg de helft van het Nederlandse gemiddelde.

Dit lage aandeel en de spreiding over 19 dorpen leidt tot kleinschaligheid die vraagt om maatwerk van de corporatie. WSZ is bij uitstek toegerust om in deze specifieke omgeving te werken.

Wat mag onze omgeving verwachten?

In ons werk gaan we uit van de volgende missie:

"Woningstichting de Zaligheden biedt huisvesting aan personen en maatschappelijke instanties in de Kempen die daarin niet of moeilijk zelfstandig kunnen voorzien. We doen dat zonder winstoogmerk op een maatschappelijk verantwoorde wijze".

Het realiseren van maatschappelijk rendement is de doelstelling en het waarborgen van de (financiële) continuïteit is een voorwaarde. Alle activiteiten moeten direct dan wel indirect bijdragen aan deze doelstelling.

In de dagelijkse praktijk betekent dit dat we mensen een thuis bieden in goede en betaalbare woningen, in veilige en leefbare buurten en dorpen.

De manier waarop we werken en de keuzes die we maken stemmen we af met onze huurders en belanghouders.

Wie zijn onze klanten?

Wij zijn er voor mensen die om financiële of andere redenen (van sociale, fysieke of psychische aard) ondersteuning nodig hebben bij het vinden van passende huisvesting.

Wij onderscheiden een primaire, secundaire en tertiaire doelgroep.

Tot de primaire doelgroep behoren mensen met een inkomen onder de ministeriële toewijzingsnorm van ca. € 35.000. Ook mensen die vanwege een (zorg)indicatie zijn vrijgesteld van deze norm behoren tot de primaire doelgroep. Binnen deze doelgroep gaat extra aandacht uit naar passende toewijzing voor mensen die aanspraak kunnen maken op Huurtoeslag.

Tot de secundaire doelgroep behoren mensen met een inkomen tot ca. € 39.000 en mensen met een 'lichtere' (zorg)indicering. Een beperkt deel van het aanbod wordt ingezet voor de secundaire doelgroep. WSZ heeft een beperkt aanbod in het duurdere segment (niet-DAEB) dat vrij kan worden ingezet voor de tertiaire doelgroep.

Uit de positie als marktleider volgt dat onze klanten over de volledige breedte van de samenleving zijn terug te vinden. Het zijn starters, doorstromers en finishers ofwel jong en oud. Het hoge eigen-woning

aandeel brengt met zich mee dat de nadruk ligt op starters en senioren. Het overgrote aandeel van de middencategorie vindt zijn weg in de eigen woning.

Binnen elke leeftijdsgroep komen mensen voor die bijzondere aandacht krijgen. Als voorbeeld noemen we jongeren met een zorgvraag, statushouders, arbeidsmigranten, mensen met gezondheidsproblematiek, mensen uit de jeugdzorg en mensen die een beroep doen op intramurale zorghuisvesting.

Samenwerking

WSZ is een maatschappelijk betrokken ondernemer die midden in de samenleving staat. Samenwerken met huurders en stakeholders is praktijk van alle dag.

Huurdersraad de Kempen is in algemene zin voor ons de belangrijkste vertegenwoordiger van de huurders. Op lokaal niveau en in complexen betrekken we buurt- en bewonerscommissies in het beheer. Bij de zorg voor bijzondere doelgroepen is maatwerk in participatie een vanzelfsprekendheid.

De Kempengemeenten nemen een bijzondere positie in als samenwerkingspartner. In het verleden was dit al zo en de vernieuwde woningwet zal leiden tot intensivering.

Naast de lokale overheid zien wij partijen uit het maatschappelijk middenveld als onze partners.

Zorgaanbieders, maatschappelijk werk, vluchtelingenwerk, seniorenraden, welzijnswerk en politie, het zijn allemaal partijen die ons weten te vinden en wij hen.

Op het professionele vlak zoeken we samenwerking met collega-corporaties uit onze regio met als doel het optimaliseren van de bedrijfsvoering. Samenwerking op het vlak van automatisering, interne controle en woningbeheer zijn concrete punten waaraan we werken.

Bedrijfsvoering

Onze bedrijfsvoering kenmerkt zich door een no-nonsense en hands-on mentaliteit. Geen woorden maar daden, lean met een lage kostenstructuur. De vraag “wat heeft de klant eraan” staat centraal. We werken met relatief veel vreemd vermogen en de relatief hoge rentelast moet gecompenseerd worden met lage overige bedrijfskosten.

WSZ scoort al sinds jaar en dag goed op efficiency, elke benchmark wijst dat uit. Alles is er op gericht om deze positie ook in de toekomst te behouden.

Er is geen sprake van grote klantontevredenheid, er wordt niet geblunderd en WSZ is altijd verschoond gebleven van malversaties. Dit alles is geen toeval maar het gevolg van een bewuste bedrijfsvoering.

Het is niet de vraag of de systemen en de wijze van uitvoering perfect zijn maar of de gekozen systemen en uitvoering, in relatie tot de aard van het bedrijf en de feitelijke omstandigheden, toereikend zijn. Dat het altijd beter kan is een open deur. Dat we altijd werken aan verbetering is een andere vanzelfsprekendheid.

Naast focus op effectiviteit en efficiency richt de aandacht zich ook op een transparante verantwoording en afdoende compliance naar de toezichthouders.

Opgave en ambities

De zorg voor voldoende betaalbare woonruimte en de zorg voor kwalitatief goede woonruimte is al vele jaren dé opgave die in financiële zin het meeste vergt.

De zorg voor leefbaarheid, een rechtvaardige woonruimteverdeling en huurdersparticipatie zijn andere belangrijke aspecten maar kennen een veel lagere financiële impact.

Met betrekking tot leefbaarheid hebben we oog voor de fysieke aspecten in de omgeving maar meer nog voor sociale aangelegenheden. Onze aandacht richt zich vooral op preventie en bemiddeling bij overlastsituaties.

De financiële spankracht van WSZ wordt zwaar belast met heffingen en VPB. Dit dwingt ons tot prioritering in de opgaven en het maken van investeringskeuzes tussen voorraad en nieuwbouw.

In het verleden is veel geïnvesteerd in onderhoud en verbetering van het woningbestand. Vooral het verbeteren van de energiezuinigheid heeft erg veel aandacht gekregen. Het resultaat is een algemene onderhoudsstaat die zondermeer goed is te noemen en een bestand dat nu al energielabel B kent, het sectorstreven voor 2020. Het onderhoudsbeleid voor de komende jaren is gericht op het in stand houden van de kwaliteit en het voorkomen van achterstallig onderhoud.

Omdat de kwaliteit van de voorraad gewaarborgd is, is de beleidskeuze om maximaal te investeren in beschikbaarheid van woonruimte een verantwoorde keuze.

Uit eigen waarneming en op basis van gemeentelijke woonvisies en de regionale woonvisie (SRE-MRE), blijkt voor WSZ een toevoegingsopgave voor de komende vijf jaar van 100 woningen per jaar. In combinatie met verkoopcompensatie komt het uit op 140 woningen. Onder de huidige lastendruk (cumulatie van heffingen en VPB) gaat dit de spankracht van WSZ te boven.

In het eerste decennium van de nieuwe eeuw hebben wij substantieel gebouwd. In de periode 2011-2015 hebben wij het tempo verlaagd maar nog altijd 256 verhuureenheden toegevoegd aan de voorraad (409 nieuwbouw en 153 verkocht of gesloopt). We zetten ons in om de komende vijf jaar 259 woningen toe te voegen en daarnaast de verkoop van 180 woningen volledig met nieuwbouw te compenseren.

WSZ heeft in het verleden meerdere projecten gerealiseerd in het niet-DAEB segment, zowel wonen als bedrijfs/maatschappelijk vastgoed. Nieuwe projecten in dit segment worden niet meer geïnitieerd.

Betaalbaarheid

Betaalbaar wonen betekent voor ons relatief lage huurprijzen die ca. 61% bedragen van het wettelijk toelaatbare niveau. Omdat de geboden kwaliteit van de woonruimte erg hoog is komt de nominale huurprijs ongeveer overeen met het landelijk gemiddelde.

Deze hoge kwaliteit hangt samen met de woningtypologie. Een vrij jong woningbestand, veel ruime grondgebonden woningen met ruime tuinen, comfortabele appartementen veelal met liften, een goede staat van onderhoud en een gemiddeld energielabel B. Deze kwaliteit vertaalt zich ook terug in een vrij hoge WOZ-waarde.

Het beleid van WSZ is er op gericht om de betaalbaarheid stevig in het vizier te houden. Voor de komende 10 jaar (bedrijfsplan 2016-2025) rekenen we met een inflatievolgende streefhuurverhoging.

Financieel beleid

WSZ stelt elk jaar een integraal bedrijfsplan op met een horizon van 10 jaar. De ambities worden optimaal ingepast binnen de financiële spankracht. De focus ligt primair op beheersing van de actuele en toekomstige kasstromen. Aandacht voor betaalbaarheid, kostenbeheersing, (financieel) assetmanagement, treasurymanagement en adequaat risicomanagement zijn de belangrijkste elementen.

In de financiële sturing is het behalen van financiële ratio's maatgevend. De door het WSW gegeven normering met betrekking tot solvabiliteit, LtV's, ICR en DSCR gelden op jaarbasis als onderwaarde. Over de 10-jaars periode gemeten verhoogt WSZ de waardes met een afslag/opslag van 10%. Daarnaast heeft WSZ gesteld dat het vreemd vermogen per verhuureenheid, in de 10-jaars beleidsperiode niet mag toenemen ten opzichte van het niveau ultimo 2015.

Governance

WSZ hecht veel waarde aan good governance. Uitgangspunt voor ons handelen ligt besloten in de Aedescode en Governancecode.

De corporatie kan terugvallen op een deskundige en opbouwend-kritische Raad van Commissarissen die het bestuur bij de les weet te houden.

Werkorganisatie

Wij zijn trots te kunnen bogen op een professioneel team van betrokken en enthousiaste medewerkers. Een in omvang bescheiden team dat doordrongen is van onze doelstelling en daar elke dag weer werk van maakt.

1 december 2015,
Gerrit van der Weijst,
directeur-bestuurder WSZ

 Een eenvoudige handtekening in zwarte lijn.

Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3

Gebruikte afkortingen:

- CiP: Corporatie in Perspectief
- WSZ: De Zaligheden
- ZAV: Zelf Aangebrachte Voorzieningen

Tabel 1 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Huisvesting primaire doelgroep

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting																									
Woningtoewijzing en doorstroming		6,7																									
Beschikbaarheid woningen		7																									
<p>Opgave 2014: -/ - 2 2013: + 173 2012: + 5 2011: + 100</p>	<p>2014: -/ - 28 2013: + 148 2012: + 70 2011: + 97</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Aantal / % woningen</th> <th>2014</th> <th>2013</th> <th>2012</th> <th>2011</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Goedkoop</td> <td>420/ 12,2%</td> <td>432/ 12,4%</td> <td>474/ 14,2%</td> <td>651/ 19,7%</td> </tr> <tr> <td>Betaalbaar</td> <td>2.357/ 68,3%</td> <td>2.450/ 70,2%</td> <td>2.471/ 73,8%</td> <td>2.424/ 73,3%</td> </tr> <tr> <td>Duur tot HTG</td> <td>585/ 17%</td> <td>522/ 15%</td> <td>319/ 9,5%</td> <td>148/ 4,5%</td> </tr> <tr> <td>Duur > HTG</td> <td>87/ 2,5%</td> <td>86/ 2,5%</td> <td>85/ 2,5%</td> <td>86/ 2,6%</td> </tr> </tbody> </table> <p>CiP gegevens 2015, 2014, 2013 en 2012</p>	Aantal / % woningen	2014	2013	2012	2011	Goedkoop	420/ 12,2%	432/ 12,4%	474/ 14,2%	651/ 19,7%	Betaalbaar	2.357/ 68,3%	2.450/ 70,2%	2.471/ 73,8%	2.424/ 73,3%	Duur tot HTG	585/ 17%	522/ 15%	319/ 9,5%	148/ 4,5%	Duur > HTG	87/ 2,5%	86/ 2,5%	85/ 2,5%	86/ 2,6%	<p>2014: 53 woningen verkocht, 28 huurwoningen opgeleverd, 1 woonwagen verkocht en 2 woningen gesloopt (per saldo minus 28). Onder andere in Reusel 16 duplexwoningen die al langere tijd leeg stonden verkocht. 2013: arbeidsmigrantengebouw, grondgebonden woningen Kerkebogten. Hapert grondgebonden en appartementen. Grondgebonden woningen in Eersel. 2012: appartementen de Buinder in Bergeyk, Wiekenborg. Hoogeloon intramuraal en appartementen 2011: Appartementen in Reusel, grondgebonden woningen in Bladel (haagwinde kamille) grondgebonden in Bergeyk en Luyksgestel, Hogemierden grondgebonden, Marktstaete 17 appartementen gekocht in 2011)</p>
Aantal / % woningen	2014	2013	2012	2011																							
Goedkoop	420/ 12,2%	432/ 12,4%	474/ 14,2%	651/ 19,7%																							
Betaalbaar	2.357/ 68,3%	2.450/ 70,2%	2.471/ 73,8%	2.424/ 73,3%																							
Duur tot HTG	585/ 17%	522/ 15%	319/ 9,5%	148/ 4,5%																							
Duur > HTG	87/ 2,5%	86/ 2,5%	85/ 2,5%	86/ 2,6%																							
Passend toewijzen		8																									
<p>Opgave toewijzen aan inkomens < 33K 2014: 90% 2013: 90% 2012: 90% 2011: 90%</p>	<p>2014: 96% 2013: 94% 2012: 92% 2011: 95%</p>																										
Tegengaan woonfraude		7																									
<i>Maatwerk en vaste procedure en afspraken bij Hennepteelt</i>	<p>Komt slechts incidenteel voor en dan levert WSZ maatwerk. Bij hennepteelt vaste procedure. WSZ communiceert actief hierover.</p>																										
Keuzevrijheid voor doelgroepen		6																									
<i>Zo groot mogelijke keuzevrijheid voor doelgroepen</i>	<p>Geen additionele maatregelen tov rijksbeleid betreffende passend toewijzen. Urgent woningzoekenden krijgen een passend aanbod.</p>	<p>Veel eengezinswoningen, steeds minder betaalbare woningen</p>																									

Wachtrijst/slaagkans		-
<i>WSZ stelt geen streefwachttijden voor afzonderlijke doelgroepen vast wegens het streven naar gelijke behandeling. Wegens ontbreken van een effectieve sturingsmogelijkheid wordt ook niet gestuurd op een overall wachttijd.</i>	Realisatie 2014 62 maanden 2013 55 maanden 2012 53 maanden 2011 55 maanden Behoudens urgenten en servicewoningen wordt geen onderscheid gemaakt in de behandeling van doelgroepen betreffende wachttijden (servicewoningen worden toegewezen op basis van indicatie)	Geen afspraak/norm dus geen beoordeling
Leegstand		5
<i>Aansluitende verhuur</i>	Realisatie: in 2015 75% aansluitend (binnen 7 dagen) en 83 % binnen 14 dagen (bij onderhoudsnoodzaak) Aantallen leegstaande woningen 2014: 6 2013: 13 2012: 7 2011: 3 Hurderving 2014: 1,2% 2013: 0,96 2012: 1,13% 2011: 0,61%	Normen niet aansluitend bij ambitie en niet gerealiseerde ambitie
Maatregelen voor specifieke doelgroepen zoals starters, statushouders of jongeren		7
<i>Statushouders: taakstelling niet bekend</i>	Nieuwbouw toegevoegd voor: Arbeidsmigranten, Senioren (al dan niet met zorgvraag), Starters op de woningmarkt Huisvesting statushouders (woningen/minimaal aantal pers.) 2015: 24 / 72 2014: 21 / 46 2013: 13 / 30 2012: 6 / 12 2011: 8 / 9	
Betaalbaarheid		6,7
Huurprijsbeleid		6
<i>In 2012 is de ambitie uitgesproken om de streefhuursom in een periode van vijf jaar boven inflatie te verhogen met 10,6%.</i>	Tot en met 2015 is hiervan 7,23% gerealiseerd. Inmiddels is besloten om de verdere verhoging niet door te zetten en over te gaan op een inflatievolgende streefhuursomverhoging.	

Kernvoorraad(beleid)		7
<i>In de visitatieperiode heeft WSZ alle Daeb woningen tot haar kernvoorraad gerekend. Minimaal verdeling Daeb/Niet-Daeb gelijk houden en als het enigszins kan niet-Daeb niet te laten groeien en als het kan te laten krimpen.</i>	Realisatie In 2011, 2012, 2013 en 2014 was Daeb 97% WSZ heeft een actief aftoppingsbeleid gevoerd om woningen bij huurprijsverhogingen binnen het Daeb segment te houden (drempelbedrag procentueel bepaald)	
Overige woonlasten		7
<i>Energiemaatregelen (zie ook energie en duurzaamheid)</i>	Beperking energiegebruik Terughoudendheid bij ZAV's die de huurprijs beïnvloeden Terughoudendheid bij serviceonderhoud	
Aanpak huurachterstanden		7
<i>Actief beleid gericht op minimalisering van de huurachterstanden. Om achterstanden in de betaling van de huur zo adequaat mogelijk aan te pakken op een moment dat ze nog niet problematisch zijn, werkt WSZ intensief samen met ISD de Kempen.</i>	2014: 1,6 % 2013: 1,15 % 2012: 0,83 % 2011: 0,49 %	Stijgend maar op of onder referentiegemiddelde

Tabel 2 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Huisvesting bijzondere doelgroepen

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften		7
<i>Opgave</i> 2014 2013: 23 2012: 70 2011: 29	2013: 23 2012: 70 2011: 29	Ivm met eerdere oplevering kan er een verschil zijn tussen ambitie en realisatie. Per saldo is alles gerealiseerd wat gepland is. Dit geldt voor alle drie de doelgroepen. Onder andere: appartementen de Buinder in Bergeijk en Woonzorgcentrum de Wiekenborg in Eersel.
Bewoners met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking		10
<i>Opgave</i> 2014 2013: 11 2012: 14 2011	2013: 28 2012: 14	Intramurale zorgplaatsen Kerkebogten en Hoogeloon (groepswoonings)
Overige personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan woning stellen		10
<i>Opgave</i> 2014 2013: 13 2012 2011: 11	2013: 22 2011: 11	Wonen in Hapert (WIH). Appartementen en grondgebonden woningen STAP Appartementen Content Wonen op Kerkebogten
Algemeen		8
Exploitatie bestaande complexen	<ul style="list-style-type: none"> • Wooncentrum de Koperwiek in Eersel met 17 appartementen voor personen met een verstandelijke beperking; • Wooncentrum in Eersel (Kerkebogten) met 24 plaatsen voor meervoudig complex gehandicapten; • Wooncentrum Genestetlaan/Doolandweg in Bladel met één zespersoonsgroepswooning en vijf zelfstandige appartementen voor personen met een verstandelijke beperking; • Wooncentrum Hofdreef/Torendreef in Bladel met 16 zelfstandige appartementen voor personen met een verstandelijke beperking; • Wooncentrum Voortseweg in Eersel met 13 appartementen voor personen met een verstandelijke beperking; • Wooncentrum de Toekomst in Reusel voor vijf personen met een meervoudig complexe handicap; • Een verpleeggebouw met 28 intramurale plaatsen op de locatie Kerkebogten in Eersel (4 groepswoonings voor RSZK met in iedere groepswooning ruimte voor 7 cliënten) 	Relatief veel woningen voor bijzondere doelgroepen

Tabel 3 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Kwaliteit woningen en woningbeheer

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting																																			
Prijskwaliteit verhouding		7																																			
<i>WSZ baseert de streefhuren op basis van de prijs-kwaliteitskoppeling conform de reguliere woningwaardering aangevuld met een eigen systematiek</i>	Voor elke reguliere woning is de toekomstdoelstelling, kwaliteitsniveau en prijssegment vastgelegd.	7																																			
	<p>Gegevens CiP 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Woningbezit relatief jong: 50,8% tussen 1970 en 1999, 4,7% voor 1970 en 44,4% na 1999; in totaal 95,4% na 1970 t.o.v. ref. 68,3%. • Daeb woningen hebben een hoger gemiddeld puntenaantal (166 tov referentie 163 en landelijk 142); niet-Daeb woningen hebben vergelijkbaar puntenaantal (193 tov referentie 190 en landelijk 183); punten mbt oppervlakte huurwoning Daeb gemiddeld (64 tov 63 referentie en landelijk) • Gemiddelde puntprijs Daeb woningen lager: 3,02 tov referentie 3,18 en landelijk 3,44; voor niet-Daeb lager: 3,88 tov referentie 4,14 en landelijk 4,33 • Het percentage maximaal redelijke huurprijs (tov de referentiecorporatie): <ul style="list-style-type: none"> • 2011: 61,4% (68,7%) • 2012: 58,5% (65,2%) • 2013: 59,0% (65,9%) • 2014: 61,0% (65,6%) • Gemiddelde huurprijs (tov ref corporatie) <ul style="list-style-type: none"> • 2011: 445 (449) • 2012: 467 (459) • 2013: 463 (479) • 2014: 501 (494) 	Relatief jong bezit, hoog puntenaantal, puntprijs lager, huurprijs wisselend lager en hoger, laag percentage maximaal redelijk																																			
Conditie en onderhoudstoestand		8																																			
<i>In 2014 is een gewijzigd onderhoudsbeleid ingegaan. Essentie is dat er structureel minder geld aan onderhoud wordt uitgegeven. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen veiligheid, bouwtechnische basiskwaliteit van het casco, esthetische kwaliteit van het casco én de kwaliteit van het interieur van de woning.</i>	<p>WSZ heeft in de periode 2000-2006 fors geïnvesteerd in groot onderhoud en intensief planmatig onderhoud met als doel het bezit daarna door regulier planmatig onderhoud uit te voeren te kunnen onderhouden. De onderhoudskosten zijn laag tov van de benchmark en de kwaliteit van het bezit is hoog. WSZ werkt daarvoor met langjarige raamovereenkomsten met schildersbedrijven en bouwkundige aannemers.</p> <p>Tabel 15: Onderhoud van de woonegelegenheden (in € per gewogen VHE)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="3">Corporatie</th> <th>Referentie</th> <th>Landelijk</th> </tr> <tr> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2014</th> <th>2014</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Klachtenonderhoud</td> <td>303</td> <td>326</td> <td>125</td> <td>281</td> <td>306</td> </tr> <tr> <td>Mutatieonderhoud</td> <td>79</td> <td>67</td> <td>74</td> <td>150</td> <td>181</td> </tr> <tr> <td>Planmatig onderhoud</td> <td>615</td> <td>377</td> <td>473</td> <td>795</td> <td>797</td> </tr> <tr> <td>Totaal onderhoud</td> <td>997</td> <td>770</td> <td>671</td> <td>1.226</td> <td>1.283</td> </tr> </tbody> </table>		Corporatie			Referentie	Landelijk	2012	2013	2014	2014	2014	Klachtenonderhoud	303	326	125	281	306	Mutatieonderhoud	79	67	74	150	181	Planmatig onderhoud	615	377	473	795	797	Totaal onderhoud	997	770	671	1.226	1.283	
	Corporatie			Referentie	Landelijk																																
	2012	2013	2014	2014	2014																																
Klachtenonderhoud	303	326	125	281	306																																
Mutatieonderhoud	79	67	74	150	181																																
Planmatig onderhoud	615	377	473	795	797																																
Totaal onderhoud	997	770	671	1.226	1.283																																
Kwaliteit dienstverlening		7																																			
<i>Wekelijks belt WSZ 5% van het aantal huurders waar een onderhoudsopdracht heeft plaatsgevonden (reparatieverzoek,</i>	Signalen uit deze telefoontjes worden actief opgevolgd. Gemiddeld genomen weinig klachten.																																				

<i>onderhoud en mutatie, planmatig onderhoudsopdrachten) en we vragen of het naar tevredenheid is uitgevoerd.</i>	WSZ meet de kwaliteit van dienstverlening zelf niet. Vanuit de Aedes-benchmark maakt WSZ gebruik van de mogelijkheden om deze te laten meten. Het huurdersoordeel is over 2014 gewaardeerd met een 7,6.	
Voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels		9
<i>Aedes-convenant: in 2020 corporatiebezit gemiddeld energielabel B</i>	2014: gemiddeld B 2013: gemiddeld B 2012: gemiddeld B 2011: gemiddeld C WSZ voldoet vanaf 2012 aan het Aedes-convenant. Ruim 95% van de woningen heeft een groen label (C of beter).	
Beleid en uitvoering duurzaamheid		7
<i>Actief beleid om asbesthoudende golfplaten bij planmatig onderhoud te verwijderen.</i>	In 2012 heeft WSZ bij de laatste complexen asbestgolfplaten vervangen. Verjonging van het bezit ten gevolge van verkoop en nieuwbouw zorgt voor een verdere vergroening.	

Tabel 4 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties (Des)investeringen in vastgoed

<i>Opgaven en daarvan afgeleide ambities</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
Nieuwbouw		6,8
<i>Opgave Bergeijk</i> 2014: 0 2013: 5 2012: 26 2011: 23	2014: 0 2013: 5 2012: 27 2011: 23	7 26 servicewoningen de Buinder 11 grondgebonden woningen de Uitvang 12 grondgebonden woningen aan de Kerkewei in Luyksgestel, 1 onverkocht terug in verhuur
<i>Opgave Bladel</i> 2014: 13 2013: 51 2012: 0 2011: 45	2014: 8 (Plan verkleind in overleg met gemeente) 2013: 47 (4 woningen al opgeleverd in 2012) 2012: 4 (eerder opgeleverd dan gepland, 2013) 2011: 45	7 17 appartementen Markstaete, eengezinswoningen Kamille/Haagwinde, appartementen met ontmoetingsruimte aan het Kaar, 5 voormalig koopgarantwoningen weer in de verhuur genomen, brede school in Casteren
<i>Opgave Eersel</i> 2014: 19 2013: 45 2012: 0 2011: 0	2014: 8 (9 woningen opgeleverd in 2013 en 2 koopgarantwoningen verkocht ipv verhuurd) 2013: 54 (Woningen eerder opgeleverd dan verwacht) 2012: 0 2011: 0	7 Onder andere: Wiekenborg, grondgebonden woningen aan de Spieker en Klokstaart, Arbeidsmigranten aan de Vonder (flexhotel)
<i>Opgave Reusel –De Mierden</i> 2014: 0 2013: 0 2012: 0 2011: 35	2014: 0 2013: 0 2012: 0 2011: 32	6 Appartementen en twee gezondheidscentra. Grondgebonden woningen in Hoge Mierde
<i>Opgave Oirschot</i> 2014: 12	2014: 12	7 12 grondgebonden woningen

Sloop, samenvoeging		7
<i>Opgave Bladel</i> 2014: 2 2013: 2012: 22 2011: 4	2014: 2 2012: 22 2011: 4	Sloop Sloop Alexanderhof Sloop
Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)		7
<i>Opgave Eersel</i> 2013: 44 2012: 0	2013: 0 2012: 44 (Eerder opgeleverd dan gepland, 2013)	Wiekenborg renovatie woonzorgcentrum
<i>Bergeijk</i> 2011: 15	2011: 15	Renovatie van pg bejaardenwoningen in Riethoven en Westerhoven
Maatschappelijk vastgoed		8
<i>Het ontwikkelen van activiteiten op het vlak van maatschappelijk vastgoed; zeker non-profit vastgoed. Van ieder project wordt bijdrage aan doelstellingen WSZ beoordeeld en getoetst op maatschappelijk rendement. Uitgangspunt voor verhuur van maatschappelijk vastgoed is kostendekkende huuropbrengst. Als het maatschappelijke belang een bijzondere dimensie kent, wordt soms een financieel verliesgevend exploitatie geaccepteerd</i>		Relatief veel maatschappelijk vastgoed
<i>Opgave Bladel</i> 2014: 0 2013: 0 2012: 0 2011: 0	2014: 0 2013: 0 2012: 24 2011: 0	Hoogeloon intramuraal en school (Casteren) eerder opgeleverd dan verwacht
<i>Opgave Eersel</i> 2014: 0 2013: 64 2012: 1 2011: 0	2014: 0 2013: 61 2012: 4 2011: 0	Woonzorgcentrum de Wiekenborg Zie 2012 Eerder opgeleverd dan gepland
<i>Opgave Reusel – De Mierden</i> 2011: 1	2011: 3	Appartementen ingezet voor gezondheidscentrum
	Overzicht maatschappelijk vastgoed <ul style="list-style-type: none"> • Centrum met dagbestedingsruimte voor cliënten met een verstandelijke beperking voor Lunetzorg en een welzijnsaccommodatie in de wijk Kerkebogten in Eersel; • Woning aan de Kerkstraat in Hapert die wordt verhuurd aan Stichting de Kloostertuin (klussendienst Hapert); • Woning aan de Voortseweg in Eersel die wordt verhuurd aan Stichting de Boei die het gebruikt als ontmoetingscentrum voor mensen met een psychiatrische achtergrond; • Gemeenschapshuis Den Aord in Casteren; 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Brede school, locatie Kerkstraat in Casteren; • Ontmoetingsruimte De Eikenburg in Eersel; • Steunpunt Den Bogerd in Hoogeloon; • Gebouw Forum in Eersel (Kerkebogten) met kapsalon/fysiotherapie; • Welzijnsruimte in servicewoningencomplex De Stern in Steensel; • Welzijnsruimte in steunpunt Kempkeshof in Wintelre; • Welzijnsruimte in servicewoningencomplex De Koperwiek in Eersel; • Welzijnsruimte in servicewoningencomplex 't Pleintje in Hapert; • Welzijnsruimte in servicewoningencomplex De Buinder in Bergeijk; • Welzijnsruimte in servicewoningencomplex Den Hofpad in Vesseem; • ontmoetingsruimte voor ouderinitiatief Stichting Wonen in Hapert; • Ontmoetingsruimte voor ouderinitiatief Content Wonen in de Eerselse wijk Kerkebogten; • Ontmoetingsruimte voor ouderinitiatief S.t.a.p. aan de Dijk in Eersel 	
Verkoop		8
<i>Gemiddeld per jaar 1% van de voorraad sinds 2012</i>		
2014: 44	2014: 54	53 woningen + 1 woonwagen
2013: 36	2013: 22	
2012	2012: 11	10 woningen en 1 woonwagen
2011	2011: 8	7 woningen en 1 garage

Tabel 5 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Kwaliteit van wijken en buurten

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
Leefbaarheid/wijk en buurtbeheer		7
<i>Bij projectontwikkeling bijvoorbeeld niet primair kiezen voor economische winst, maar voor maatschappelijk renderende ontwikkelingen</i>	Voorbeelden zijn woningaanpassingen in het kader van de Wmo, het aanbrengen van achterpadverlichting en het ondersteunen van starters bij het realiseren van woningbouw. WSZ ondersteunt initiatieven die leefbaarheid in en rondom haar bezit vergroten (bijv. tegengaan verwaarlozing en verloedering door aanpak verwaarloosde tuinen, tegengaan zwerfvuil en verwijdering graffiti). Ook worden bewonerscommissies in haar complexen en klussendiensten in de dorpen waar WSZ bezit heeft ondersteund.	
Aanpak overlast		7
	Aanpak overlast heeft hoge prioriteit. Veel aandacht voor preventie en vroegtijdige signalering van problemen. Intensieve samenwerking met politie, gemeenten, zorg- en welzijnsorganisaties zoals participatie in Kempische woonoverlast-bestrijdingsteams (multidisciplinaire overlegstructuren tussen WSZ, gemeenten, maatschappelijk werk, Politie de Kempen, GGzE en andere zorginstellingen)	

Bijlage 7 Visitatieaanpak

1. Achtergrond maatschappelijk visiteren

De corporatiesector is onderwerp van maatschappelijke discussie. Er is behoefte aan transparantie over het maatschappelijk presteren. Er is behoefte aan inzicht in de effectiviteit en efficiency waarmee corporaties hun vermogen inzetten voor (lokale) maatschappelijke vraagstukken en problemen.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland heeft het doel van een maatschappelijke visitatie bij woningcorporaties in het visitatiestelsel omschreven als:

Het visitatiesysteem is primair bedoeld om voor de 'maatschappij' zichtbaar te maken wat de corporatie heeft gepresteerd. Daarnaast is het voor de corporatie ook een spiegel die wordt voorgehouden en die kan bijdragen aan een leer- en verbetertraject.

Het visitatiestelsel heeft zich in de afgelopen jaren onder verantwoordelijkheid van de Auditraad en de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland ontwikkeld tot een volwaardige visitatiemethode. Pentascope is als onafhankelijke visitorator vanaf het begin betrokken en heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van het stelsel. De maatschappelijke visitatie is in de Woningwet opgenomen als een verplicht instrument voor woningcorporaties. Maatschappelijke visitatie heeft een structurele plek gekregen in de sector.

2. Opdracht

De Zaligheden heeft Pentascope de opdracht gegeven om een gestructureerde beoordeling uit te voeren ten aanzien van het maatschappelijk presteren van de corporatie conform het visitatiestelsel 5.0.

3. Opdrachtgever, opdrachtnemer, visitatiecommissie, taakverdeling en integriteitscode

Opdrachtgever en opdrachtnemer

De opdrachtgever voor de visitatie is de bestuurder en de Raad van Commissarissen. Het rapport wordt opgeleverd aan de bestuurder en de Raad van Commissarissen.

Pentascopel is opdrachtnemer voor deze visitatie en verantwoordelijk voor het uitvoeren van de visitatie conform de opdracht en het kader zoals opgesteld door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

Visitatiecommissie

De visitatiecommissie bestaat uit drie leden. Joos Jacobs, voorzitter visitatiecommissie, Ruud Pijpers, visitorator en Germa Reivers, visitorator en secretaris.

4. Visitatie aanpak

Pentascopel hanteert de volgende uitgangspunten bij een visitatie.

Normen voor de maatschappelijke prestatie

Verantwoording kan plaatsvinden ten opzichte van een objectieve norm, een meetlat. In het werkveld van een corporatie bestaat een aantal objectieve normen, met name op het financiële terrein. Er is ook sprake van een 'social construction of reality': de betrokken partijen hebben een beeld over elkaar en elkaars functioneren. Op basis van deze beelden ontstaat een norm; dit is een intersubjectieve norm die afhankelijk is van context en betrokken personen. De aanpak in deze visitatie zorgt ervoor dat de betrokken partijen met elkaar in gesprek komen. De visie van de partijen op dezelfde onderwerpen zal verschillend zijn. Door in gesprek te zijn, ontstaat er een oordeel vanuit de groep en de context van de corporatie.

Dialogen

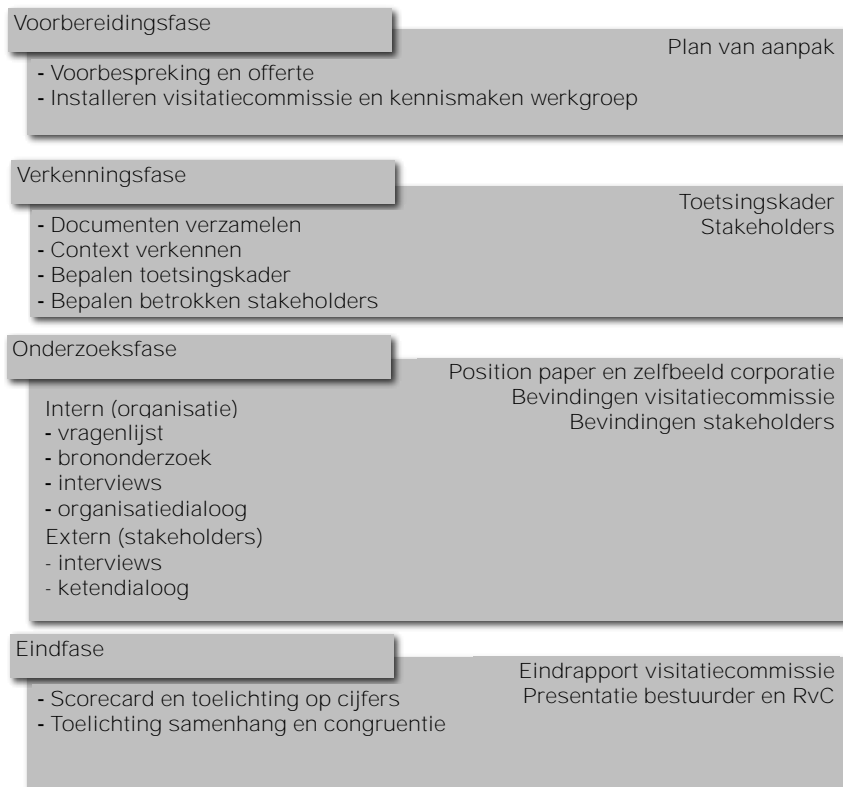
In een open dialoog over de oordelen en de maat hebben de deelnemende partijen invloed op diezelfde maat. Tijdens het proces ontwikkelen de partijen samen de normstelling. De normstelling zal in veel gevallen gebaseerd zijn op wederzijdse verwachtingen. Daarmee stopt de visitatiecommissie het oordeel er niet in, maar haalt het eruit.

Lerende organisatie

De visitatie is tevens gericht op het verhogen van het vermogen van een corporatie om op het eigen handelen te reflecteren en daarvan te leren. Visitatie is een krachtig middel om bevindingen open te leggen. De aanpak voor de visitatie ondersteunt het leerproces: alle oordeelsvorming wordt tijdens de totstandkoming gedeeld. Bovendien wordt de corporatie gevraagd een zelfbeeld op te stellen over haar opgaven, ambities en prestaties en daar een oordeel over te geven. Dit ondersteunt in onze visie en analoog aan de methode voor 360° feedback het draagvlak binnen de organisatie voor de resultaten van de visitatie.

Aanpak

Deze uitgangspunten zijn vertaald naar de volgende aanpak.



Figuur Aanpak visitatieproces

Verkenningsfase

- Op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en door De Zaligheden aangereikte documenten is een eerste verkenning gemaakt van de corporatie.
- Tevens zijn de prestatievelden en kwesties in de context benoemd in samenspraak met de bestuurder en een vertegenwoordiging van de Raad van Commissarissen.
- Op basis van het brononderzoek heeft Pentascopel een vragenlijst opgesteld en intern uitgezet voor de interne analyse, de opbouw van het zelfbeeld en de factsheets.

Onderzoeksfase

- De Zaligheden heeft een position paper opgesteld en aan de hand van de vragenlijst een zelfbeeld ingevuld. Dit is een reflectie op het eigen handelen die leidt tot het zelfbeeld dat verder in de externe dialoog wordt getoetst.
- Op basis van de position paper en ingevulde vragenlijst zijn validatiegesprekken gevoerd met de bestuurder, de Raad van Commissarissen, de manager Woondiensten, de manager Vastgoed en de teamleider Financiën.
- De prestatievelden zijn onderzocht door middel van een analyse van de organisatie met behulp van de aangeleverde documenten.
- In de interviews uit de externe analyse zijn 11 belanghebbenden van De Zaligheden (de wethouders van de gemeenten Bergeijk, Bladel, Reusel - de Mierden en Eersel, een ambtenaar van de gemeente Reusel - de Mierden, de voorzitter, vicevoorzitter/penningmeester en drie leden van de Huurdersraad) gevraagd naar hun oordeel over de corporatie. In de gesprekken zijn de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:
 - huisvesting primaire doelgroep;
 - huisvesting bijzondere doelgroepen;
 - kwaliteit van woningen en woningbeheer;
 - (des)investeringen in vastgoed;
 - kwaliteit van wijken en buurten;
 - tevredenheid over de relatie;
 - betrokkenheid van belanghebbenden bij de beleidscyclus van De Zaligheden.
- In een dialoog met externe belanghebbenden zijn dezelfde onderwerpen getoetst en aangevuld als in de organisatiedialoog. Daarbij waren beleidsmedewerkers van de gemeenten, huurders en andere organisaties aanwezig waarmee De Zaligheden haar prestaties realiseert.

Eindbevindingenfase

- De visitatiecommissie heeft de oordelen naast elkaar gelegd en conclusies geformuleerd.
- De bestuurder en de bestuurssecretaris hebben de gelegenheid gehad om te reageren op feitelijke onjuistheden in de rapportage.
- De rapportage is ter beoordeling voorgelegd aan de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.
- Tot slot is het rapport aangeboden aan de bestuurder en de Raad van Commissarissen.

5. Opbouw van het oordeel

Het oordeel over het maatschappelijk presteren van De Zaligheden gaat over de volgende gebieden, in het visitatiestelsel ook wel de perspectieven genoemd. Op elk van deze perspectieven zijn door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland beoordelingscriteria vastgesteld.

Opgaven en ambities De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven in het werkgebied (zoals vastgelegd in prestatieafspraken of beleidsdocumenten van de (lokale, regionale of landelijke) overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, brancheorganisaties, politie, samenwerkingsverbanden enzovoorts).

De ambities die de corporatie heeft geformuleerd voor haar maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven.

Belanghebbenden De belanghebbenden geven hun oordeel in de vorm van een rapportcijfer voor de mate waarin zij tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de mate van invloed op het beleid.

Vermogen De visitatiecommissie beoordeelt of de corporatie voor het realiseren van haar maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, deze inzet op basis van een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.

Governance De kwaliteit van de besturing, van het toezicht en de externe legitimatie zijn van dien aard dat goed maatschappelijk presteren geborgd is.

Het oordeel is gebaseerd op het visitatiekader 5.0.

In overleg met de corporatie heeft de visitatiecommissie de prestatievelden van het visitatiekader, die mede zijn gebaseerd op de taakvelden vanuit het BBSH, getoetst op passendheid bij het werkgebied. Dit heeft geleid tot de volgende vijf standaard prestatievelden.

- | | |
|---|---|
| Huisvesting primaire doelgroep | <ul style="list-style-type: none"> - Woningtoewijzing en doorstroming: beschikbaarheid woningen, passend toewijzen, tegengaan woonfraude, keuzevrijheid voor doelgroepen, wachtlijst/slaagkans, leegstand, maatregelen voor specifieke doelgroepen zoals starters, statushouders of jongeren. - Betaalbaarheid: huurprijsbeleid, kernvoorraad(beleid), overige woonlasten, aanpak huurachterstanden. |
| Huisvesting bijzondere doelgroepen | <ul style="list-style-type: none"> - Prestaties op het gebied van wonen, zorg en welzijn (combinatie huisvesting – dienstverlening) ten behoeve van onder andere de volgende doelgroepen: <ul style="list-style-type: none"> o ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte o bewoners met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking o overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen |

- Kwaliteit woningen en woningbeheer**
 - Woningkwaliteit: prijs-kwaliteitverhouding, conditie en onderhoudstoestand, differentiatie aanbod naar woningsoort en uitrustingsniveau.
 - Kwaliteit dienstverlening.
 - Energie en duurzaamheid: voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels, beleid en uitvoering duurzaamheidsmaatregelen.

- (Des)investeringen in vastgoed**
 - Nieuwbouw
 - Sloop, samenvoeging
 - Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)
 - Maatschappelijk vastgoed
 - Verkoop

- Kwaliteit van wijken en buurten**
 - Leefbaarheid
 - Wijk- en buurt beheer
 - Aanpak overlast

Het oordeel van de visitatiecommissie is opgebouwd in een aantal stappen:

- De Zaligheden heeft een zelfbeeld geformuleerd;
- door middel van de interne analyse (bestuderen van aangeleverde documenten en het houden van interviews) en een organisatiedialoog is dit zelfbeeld geverifieerd;
- de belanghebbenden hebben een oordeel gegeven in de gesprekken en een ketendialoog;
- de visitatiecommissie heeft de gegevens van de interne analyse, het oordeel van de belanghebbenden en het zelfbeeld van De Zaligheden naast elkaar gelegd, heeft de consistentie onderzocht en is tot een gewogen eindoordeel gekomen.

Bijlage 8 Wijze van beoordeling

De spinnenwebben en scorekaart

Het eindoordeel wordt cijfermatig weergegeven in de scorekaart in hoofdstuk 2. In de hoofdstukken 3 tot en met 6 in deel II worden de scores nader onderbouwd en is per perspectief een spinnenweb opgenomen.

Het oordeel is opgebouwd van detail naar algemeen. Eerst zijn de oordelen op de prestatievelen geformuleerd, daarna zijn de oordelen samengevat tot de vier perspectieven.

De cijfers voor de oordelen visitatiecommissie, belanghebbenden en zelfbeeld

De belanghebbenden en De Zaligheden hebben in de vragenlijst, de dialogen en de gesprekken oordelen gegeven op basis van schoolcijfers (de eerste twee kolommen van onderstaande tabel). De oordelen van de visitatiecommissie zijn ook in schoolcijfers en waar mogelijk gebaseerd op de kwantitatieve prestaties (volgens de kolommen 3 en 4). De indeling is als volgt.

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

Toelichting beoordeling naar 'huidig' en 'gewenst'

Daarnaast is steeds aan zowel interne als externe gesprekspartners gevraagd om de prestaties te beoordelen naar 'huidig' en 'gewenst'. Hierbij gaat het om de beoordeling van de geleverde prestaties (huidig) en de wensen ten aanzien van het onderwerp achteraf bezien over de beoordeelde periode (gewenst). Met dat laatste wordt tevens de norm aangegeven. Het is vooral van belang om het verschil tussen huidig en gewenst te beschouwen; bij een groot verschil is de beoordelaar meer (on)tevreden dan bij een klein verschil. De scores zijn dus altijd relatief ten opzichte van elkaar. Dit heeft geen invloed op de beoordeling van de prestaties op opgaven en ambities door de visitatiecommissie en ook niet op de beoordeling van de prestaties door de belanghebbenden. Het cijfer voor gewenst geeft kleur aan de cijfers zoals die door de corporatie en de belanghebbenden zijn gegeven voor de huidige situatie en neutraliseert enigszins het feit dat elke beoordelaar een eigen voorkeur heeft voor bepaalde cijfers. In de gesprekken en dialogen gebruiken we eventuele verschillen tussen de cijfers voor huidig en gewenst om door te vragen naar wat de corporatie in de ogen van de gesprekspartners te veel of te weinig heeft gedaan.