

KWH

**Maak kennis
met kwaliteit**

Visitatierapport

KWH-Visitatie Woningcorporaties

Deel I: Maatschappelijke prestaties

SLS Wonen

Rotterdam, juni 2010

Colofon

Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH)
Oostzeedijk 62
Postbus 4000
3006 AA ROTTERDAM
T 010 282 7088
F 010 213 3727
E kwh@kwh.nl
W www.kwh.nl

Visitatiecommissie:

- > De heer Th. Oosterhuis (voorzitter)
- > De heer M. de Visser (visitator)
- > De heer M.E. van der Veen (secretaris)

Inhoudsopgave

Voorwoord

0 Samenvatting	6
0.1 Beoordeling per ratio	6
0.2 Beoordeling per prestatieveld	7
0.3 Samenvattende scorekaart	8
0.4 De prestaties van SLS Wonen: een recensie	9
1 Inleiding	12
1.1 Visitaties in de corporatiesector	12
1.2 De KWH-aanpak van visitaties	13
1.3 Bijzondere aanpak visitatie SLS Wonen	16
1.4 SLS Wonen en haar werkgebied: een impressie	16
1.5 Leeswijzer	17
2 Presteren naar opgaven (PnO)	18
2.1 De maatschappelijke opgaven in Leiden	18
2.2 Presteren naar Opgaven (PnO): I Prestaties	18
2.3 Presteren naar Opgaven (PnO): II Kennis en Inzicht	22
2.4 Presteren naar Opgaven (PnO): III Planning	23
2.5 Presteren naar Opgaven (PnO): IV Monitoring	23
2.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven (PnO)	24
3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	25
3.1 Missie en ambities	25
3.2 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): I Prestaties	25
3.3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): II Kennis en Inzicht	32
3.4 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): III Planning	33
3.5 Presteren naar Ambities en Doelen (PnA/D): IV Monitoring	33
3.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	33
4 Presteren volgens Belanghouders (PvB)	35
4.1 De belangrijkste belanghouders van SLS Wonen	35
4.2 Presteren volgens Belanghouders (PvB): I Prestaties	35
4.3 Presteren volgens Belanghouders (PvB): II Kennis en Inzicht	38
4.4 Presteren volgens Belanghouders (PvB): III Planning	38
4.5 Presteren volgens Belanghouders (PvB): IV Monitoring	39
4.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties volgens Belanghouders (PvB)	39
5 Presteren naar Vermogen (PnV)	40
5.1 Enkele kerngegevens	40
5.2 Presteren naar Vermogen (PnV): I Prestaties	40
5.3 Presteren naar Vermogen (PnV): II Visie	42
5.4 Presteren naar Vermogen (PnV): III Risicoprofiel	43
5.5 Presteren naar Vermogen (PnV): IV Bedrijfsvoering	43
5.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties naar Vermogen (PnV)	43

6 Governance	44
6.1 Goed bestuur	44
6.2 Onderdeel II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding	44
6.3 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	45

Bijlagen

- I. Onderzoeksverantwoording
- II. Samenstelling visitatiecommissie
- III. Overzicht geïnterviewde personen
- IV. Overzicht geraadpleegde documenten

Voorwoord

Voor u ligt de rapportage van de maatschappelijke visitatie van SLS Wonen die is uitgevoerd op basis van de KWH-Visitatiemethode. KWH is een door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland geaccrediteerde organisatie. Met behulp van deze visitatiemethode zijn de prestaties van SLS Wonen, de kwaliteit van het maatschappelijk ondernemen en de borging hiervan beoordeeld.

De visitatie van SLS Wonen is in meerdere opzichten bijzonder. In de eerste plaats omdat het hier een categorale huisvester betreft. Als grote studentenhuysvester in de stad is SLS Wonen in belangrijke mate bepalend voor een belangrijk gezichtsbepalende doelgroep in de stad; studenten. Daarnaast heeft SLS Wonen al ervaring met KWH door in het verleden het KWH-Huurlabel af te nemen.

SLS Wonen heeft zich bijzonder ingespannen om deze visitatie mogelijk te maken. Zij heeft haar 'ramen en deuren opengegooid', de visitatiecommissie toegang gegeven tot haar belanghouders, huurdersvertegenwoordigers, toezichthouder, medewerkers en niet te vergeten een groot aantal beleidsdocumenten. Zij heeft zich hiermee kwetsbaar durven opstellen. Dit getuigt van durf en ondernemerschap en de bereidheid om te leren en verantwoording af te leggen.

Ik wil SLS Wonen hartelijk danken voor haar bijdrage aan deze KWH-Visitatie en veel succes wensen bij de verdere groei en ontwikkeling van haar maatschappelijk ondernemerschap.

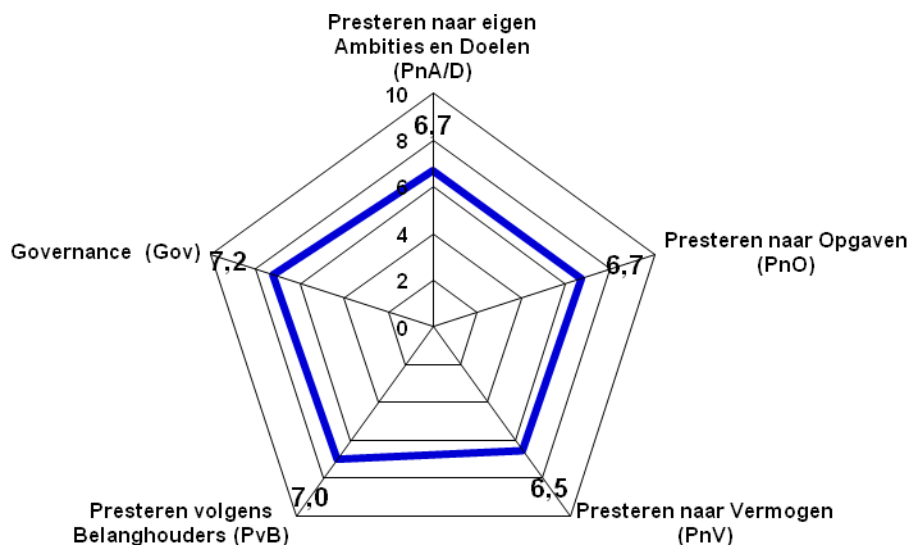
mr. Sjoerd Hoofman
directeur-bestuurder KWH

0 Samenvatting

In deze samenvatting geven wij in een notendop de uitkomsten van de maatschappelijke visitatie van SLS Wonen.

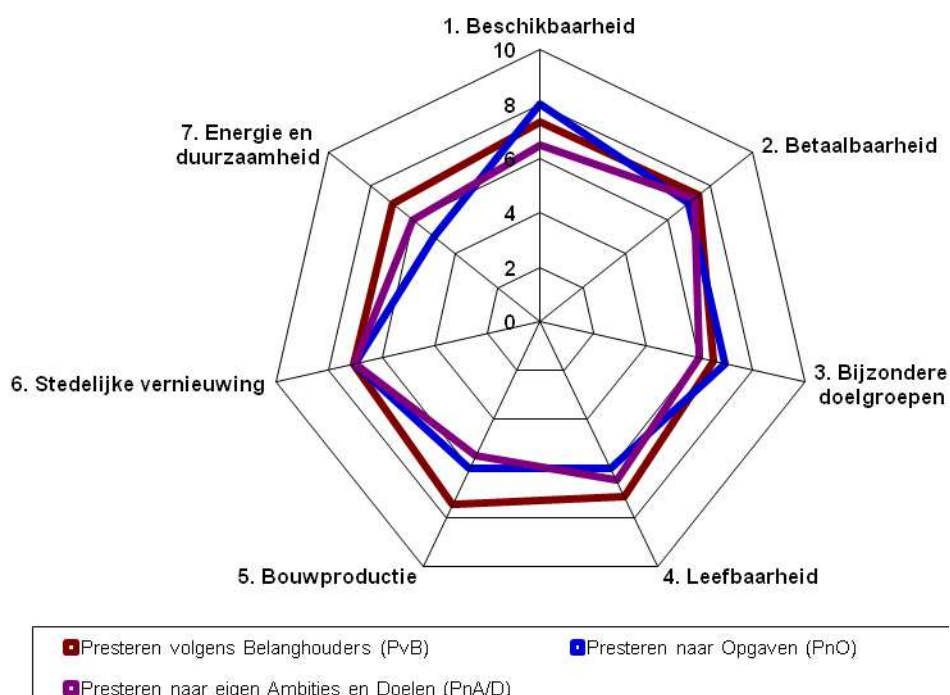
0.1 Beoordeling per ratio

In onderstaande figuur staan de scores die SLS Wonen haalt op de verschillende ratio's (dit zijn perspectieven) die we voor deze visitatie hanteren.



De prestaties van SLS Wonen worden gemiddeld met een 6,8 gewaardeerd. De hoogste score (7,2) wordt behaald op de ratio Governance. De laagste score (6,5) wordt gehaald op de ratio Presteren naar Vermogen.

0.2 Beoordeling per prestatieveld



In bovenstaande spinnenweb is weergegeven hoe de drie ratio's scoren op de verschillende prestatievelden. Duidelijk wordt dat het ratio Presteren volgens Belanghouders op bijna alle prestatievelden beter scoort dan de overige twee ratio's. Alleen op het prestatieveld beschikbaarheid scoort Presteren naar Opgaven beter. Kijkend naar de verschillen tussen de scores op de ratio's Presteren naar eigen Ambities en Doelen en Presteren naar Opgaven valt op dat beide ratio's elkaar niet veel ontlopen. Op het gebied van het prestatieveld Energie en Duurzaamheid valt de score voor Presteren naar eigen Ambities en Doelen beter uit dan voor Presteren naar Opgave. Bij het prestatieveld beschikbaarheid is dit precies andersom.

0.3 Samenvattende scorekaart

In de onderstaande tabel is de beoordeling van SLS Wonen in meer detail weergegeven. Een toelichting op de diverse onderdelen is opgenomen in de hoofdstukken 3 tot en met 6.

	I	II	III	IV	
	Prestaties	Kennis en Inzicht	Planning	Monitoring	Totaal
Wegingsfactor	70%	10%	10%	10%	100%
Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	6,5	7,8	6,9	6,9	6,7
1. Beschikbaarheid	6,5				
2. Betaalbaarheid	7,3				
3. Bijzondere doelgroepen	6,0				
4. Leefbaarheid	6,5				
5. Bouwproductie	5,5				
6. Stedelijke vernieuwing	7,0				
7. Energie en duurzaamheid	6,0				
8. Overige opgaven	7,0				
Presteren naar Opgaven (PnO)	6,6	6,7	7,1	7,0	6,7
1. Beschikbaarheid	8,0				
2. Betaalbaarheid	7,0				
3. Bijzondere doelgroepen	7,0				
4. Leefbaarheid	6,0				
5. Bouwproductie	6,0				
6. Stedelijke vernieuwing	7,0				
7. Energie en duurzaamheid	5,0				
8. Overige opgaven	nb				
Presteren volgens Belanghouders (PvB)	7,2	7,2	6,3	6,4	7,0
1. Beschikbaarheid	7,3				
2. Betaalbaarheid	7,5				
3. Bijzondere doelgroepen	6,6				
4. Leefbaarheid	7,1				
5. Bouwproductie	7,5				
6. Stedelijke vernieuwing	7,1				
7. Energie en duurzaamheid	7,0				
8. Overige opgaven	7,3				
Totaal	6,7	7,2	6,8	6,7	6,8

	I	II	III	IV	
	Vermogens prestaties	Visie	Risico profiel	Bedrijfsvoering	Totaal
Wegingsfactor:	70%	10%	10%	10%	100%
Presteren naar Vermogen (PnV)	6,4	6,0	6,5	8,0	6,5

	I	II				
	Goed bestuur	Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding				Totaal
		Ambities en doelen	Opgaven in het werkgebied	Betrokkenheid belanghebbenden	Vermogen	
Wegingsfactor:	20%	20%	20%	20%	20%	100%
Governance (Gov)	6,7	8,0	7,0	6,3	8,0	7,2

0.4 De prestaties van SLS Wonen: een recensie

In deze paragraaf geven wij een samenvattend oordeel over de prestaties van SLS Wonen op de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie.

Algemeen

Woningstichting SLS Wonen is een echte categorale volkshuisvester in Leiden. Het beschikbare portfolio wordt nagenoeg volledig aangewend voor de huisvesting van de doelgroep: studenten. Bij haar werkzaamheden toont de corporatie een warm hart voor het monumentale karakter van een groot deel van haar bezit. SLS Wonen heeft met veel elan de studentenhuisvesting op de politieke agenda geplaatst. Mede hierdoor is de noodzaak voor een structurele uitbreiding van de woningvoorraad voor studenten scherper in beeld gekomen en is het overleg met alle betrokken partijen hierover verbeterd.

De commissie heeft in de gesprekken bij SLS Wonen een positieve sfeer ervaren. Onderwerpen, die kunnen leiden tot negatieve beeldvorming - bijvoorbeeld overlast -, worden met voortvarendheid en met een positieve instelling aangepakt. Ook de omgeving/belanghouders ervaren deze werkwijze van SLS Wonen. SLS Wonen heeft een positief beeldmerk.

Presteren naar opgave

De corporatie heeft door een sterke lobby studentenhuisvesting niet alleen hoog op de politieke agenda gekregen. Het is niet erg gebruikelijk meer in Nederland dat "woningnood" op lokaal gemeentelijk niveau aangepakt wordt met een "task-force".

Naast het gemeentebestuur zijn alle belanghouders in deze task-force vertegenwoordigd. Het resultaat is dat veel bouwlocaties in beeld zijn voor studentenhuisvesting. Deze specifieke aanpak - die iets weg heeft van een "status aparte" voor SLS Wonen - wordt soms als te eng ervaren door belanghouders. De prestaties op dit onderdeel zijn naar behoren.

Presteren naar ambities

De corporatie heeft grote ambities. Binnen de mogelijkheden die Leiden fysiek te bieden heeft, worden de bouwlocaties aangewend en benut door SLS Wonen voor studentenhuisvesting. De lat wordt hoog gelegd. SLS Wonen heeft als beleid geen huisvesting in tijdelijke woonvoorzieningen. Achtergrond van deze beslissing is dat tijdelijke huisvesting kwalitatief gezien niet voldoet aan de standaarden van SLS Wonen. Hierdoor heeft SLS Wonen enige jaren geleden een kans voorbij laten gaan om in te spelen - ook door de landelijke politiek voor gestaan beleid - op de woningnood onder studenten.

Ook bij de toewijzing van woningen heeft SLS Wonen hoge ambities in het beleid geformuleerd. De commissie heeft de indruk dat de sturing/monitoring nog niet geheel operationeel is. Zo wordt het systeem van "hospiteren" primair toegepast. Bijzondere situaties worden ad hoc - overigens wel voortvarend - opgepakt. Een meer proactieve benadering van woningzoekende studenten met een beperking (bijvoorbeeld fysiek) zou goed passen bij de stijl van SLS Wonen.

Opvallend is dat de organisatieontwikkeling van SLS Wonen afgestemd is op de huidige omvang van de woningvoorraad en bouwproductie. De grote uitbreiding van die voorraad, zoals die nu wordt uitgewerkt, betekent ongetwijfeld een andere organisatie.

SLS Wonen heeft lef en is in staat de stad te overtuigen van de noodzaak voor meer studentenhuisvesting. In de signalering en zoeken naar oplossingen rondom het tekort aan studentenhuisvesting heeft SLS Wonen duidelijk het voortouw genomen. De inzet van SLS Wonen om 2.000 extra woningen te realiseren in Lammenschans is hier een concreet voorbeeld van. De commissie vraagt zich af of deze lef wel vertaald wordt naar de eigen organisatie als het de opgave betreft.

De commissie heeft de indruk dat dit ook voor zelf opgelegd beleid geldt. Voorbeelden hiervan zijn het niet investeren in tijdelijke huisvestingsvoorzieningen en de extra inspanningen op het gebied van monumentenbeleid. SLS Wonen profileert zich nadrukkelijk als beheerder van de monumenten in de stad. Dit wordt alom gewaardeerd.

Presteren volgens belanghouders

Op dit onderdeel behaalt SLS Wonen hoge scores. De waardering van de prestaties van SLS Wonen worden in gelijke mate door de belanghouders gegeven. Drie onderdelen zijn opvallend. Als eerste de grote maatschappelijke betrokkenheid van SLS, die bijzonder wordt gewaardeerd. SLS Wonen heeft zich niet alleen als studentenhuisvester maar ook als maatschappelijk ondernemer uitstekend geprofileerd.

Een ander onderwerp is de zorg voor de monumenten. Ook alom gewaardeerd. Een gevaar schuilt hier in een overwaardering van de taakstelling voor monumenten.

Eén van de belanghouders verwoordde dit als volgt. Bijzonder is dat SLS Wonen geen lid is van KENCIS maar wel een vooraanstaande rol heeft bij het netwerk monumenten corporatie (NeMoCo).

Het derde onderwerp dat bijzonder wordt gewaardeerd door de belanghouders is de "alerte" dienstverlening. Als er iets opgelost moet worden (overlast, specifieke toewijzing) dan gebeurt dat snel en zonder gedoe.

De commissie is met belanghouders van mening dat de profilering op de eerste twee onderwerpen in hoge mate wordt bepaald door persoonlijke inzet van de bestuurder en huidige manager vastgoed. Dit maakt SLS Wonen kwetsbaar.

Presteren naar vermogen

Bij de beoordeling van de financiële positie van SLS Wonen heeft de commissie de beoordeling van CFV/ WSW als uitgangspunt overgenomen. SLS Wonen is financieel op orde.

Intern is SLS Wonen met grote voortvarendheid bezig de risicobeheersing op orde te brengen. De commissie is van mening dat de huidige wijze van risicobeheersing - zoals in de verslaglegging tot uitdrukking komt - geen goed beeld geeft van de risico's. De risico's zijn kwalitatief niet volledig benoemd en zijn kwantitatief nagenoeg niet uitgewerkt.

De commissie constateert dat de financiële meerjaren verkenning gebaseerd is op de huidige woningvoorraad en bouwproductie. De ambities van de task-force zijn niet opgenomen. Het is een open deur om vast te stellen dat SLS Wonen financieel niet in staat is om die ambities te realiseren. Hiermee lijkt voor dit onderdeel de ambitie ver af te staan van de operationele bedrijfsvoering. Een verkenning van de financiële mogelijkheden door bijvoorbeeld een ambitieus verkoopprogramma, een nadere verkenning van samenwerkingsmogelijkheden/ samenwerkingspartners, et cetera heeft de commissie niet aangetroffen.

Een bijzonder aandachtspunt is de opstelling van de gemeente bij de aanbesteding van de grote locaties. Dit zal plaatsvinden op basis van een tender. Dit vraagt mogelijk andere vormen van samenwerking met meerdere partners en profilering van SLS Wonen. De corporatie niet alleen in de rol van eigenaar en beheerder maar ook in de rol van beheerder.

Governance

Op dit onderdeel behaalt SLS Wonen de hoogste scores. De onderwerpen die voor goed governance relevant zijn, zijn bij SLS Wonen gemiddeld ruimschoots op orde.

Opvallend is de positief/kritische opstelling van de raad. Zo wordt de achterstand in de risicobeheersing negatief beoordeeld, maar tegelijkertijd wordt de klankbordfunctie van de raad goed ingezet om het dossier op orde te brengen. De commissie heeft ook de indruk dat de raad oog heeft voor de spanning, die er zit tussen de organisatieontwikkeling en ambities (task-force).

Resumerend is SLS Wonen een degelijke volkshuisvester met een positieve instelling en grote waardering als maatschappelijk ondernemer. De grote opgave is de grote ambities te vertalen naar de operationele bedrijfsvoering.

1 Inleiding

1.1 Visitaties in de corporatiesector

De samenleving heeft het laatste woord als het gaat over het maatschappelijk presteren van corporaties, niet de overheid, maar ook corporaties zelf niet. Verticaal toezicht door de overheid maakt plaats voor 'horizontale' verantwoording aan de samenleving. Huurders, gemeenten en andere belanghouders kunnen nu gefundeerd hun maatschappelijk oordeel uitspreken over prestaties van woningcorporaties. Een nieuw systeem van maatschappelijke visitatie biedt daarvoor alle handvatten. Het nieuwe visitatiestelsel maakt objectief zichtbaar en meetbaar wat corporaties nu en straks kunnen betekenen voor bestuurders, toezichthouders, de rijksoverheid en vooral voor de huurders, de buurten en andere belanghouders.

Werking

Deelname aan maatschappelijke visitaties is verplicht voor corporaties die lid zijn van brancheorganisatie Aedes. Corporaties dienen zich eenmaal in de vier jaar te laten visiteren. Eens per vier jaar krijgt elke corporatie een deskundige visitatiecommissie op bezoek, samengesteld door een geaccrediteerd bureau. Die commissie licht de corporatie door vanuit het perspectief van de opgaven in het werkgebied en vanuit de verwachtingen van gemeente, huurders en andere belanghouders in de directe omgeving. Wat presteert de corporatie werkelijk? Welk vermogen is daarvoor echt beschikbaar? Wordt dat vermogen voldoende benut? Wat vinden belanghebbenden van het presteren van de corporatie? Hoe worden zij in de dagelijkse praktijk betrokken bij het beleid? Ook telt mee welke doelen de corporatie zelf heeft en of ze wel alles doet wat in haar vermogen ligt om deze doelen te realiseren. De bevindingen worden zo veel mogelijk meetbaar gemaakt, geanalyseerd, beoordeeld en gerapporteerd volgens een uniforme methodiek. Het visitatierapport is openbaar. De beoordeling van de prestaties heeft plaatsgevonden op basis van een uitgebreid stelsel van normen en meetpunten. In de onderstaande tabel is weergegeven hoe de beoordeling tot stand is gekomen.

Normstelling prestatiebeoordeling

Beoordeling in rapportcijfers	Kwantitatieve meetpunten	Kwalitatieve meetpunten
Rapportcijfer 10	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking meer dan +75%	De corporatie voldoet geheel aan de norm: " Ja, en ... " De corporatie overstijgt deze op een inventieve en creatieve manier. De prestatie van de corporatie kan als best-practice voor de gehele branche gelden.
Rapportcijfer 9	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking +50% tot +75%	De corporatie voldoet geheel aan de norm en overstijgt deze: " Ja, en... "
Rapportcijfer 8	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking +25% tot +50%	De corporatie voldoet geheel aan de norm en is bezig haar prestatie nog verder te verbeteren: " Ja, en .. "
Rapportcijfer 7	De prestatie is gelijk of enigszins hoger dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking 0% tot +25%	De corporatie voldoet aan de norm,: " Ja "
Rapportcijfer 6	De prestatie komt bijna overeen met de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking 0% tot - 10%	De corporatie voldoet bijna aan de norm, en voert maatregelen door om binnen een jaar aan de norm te voldoen: " Ja, maar... "

Beoordeling in rapportcijfers	Kwantitatieve meetpunten	Kwalitatieve meetpunten
Rapportcijfer 5	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 10% tot - 25%	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar is bezig met het doorvoeren van verbeteringen: " Nee, maar... "
Rapportcijfer 4	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 25% tot - 50%	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar overweegt maatregelen om haar prestaties te verbeteren: " Nee, maar... "
Rapportcijfer 3	De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 50% tot -75%	De corporatie voldoet niet aan de norm en is zich hiervan bewust, maar heeft (nog) geen maatregelen genomen om haar prestaties te verbeteren: " Nee "
Rapportcijfer 2	Er zijn vrijwel geen prestaties geleverd die passen bij de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 75% tot - 10%	De corporatie voldoet niet aan de norm en is zich niet bewust dat op dit punt van haar prestaties worden verwacht: " Nee "
Rapportcijfer 1	Er zijn geen prestaties geleverd die passen bij de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders, of zijn zelfs schadelijk voor de doelstelling: afwijking meer dan -100%	De corporatie voldoet volkomen niet aan de norm en onttrekt zich bewust aan het leveren van prestaties op dit terrein: " Nee, en ... "

1.2 De KWH-aanpak van visitaties

SLS Wonen heeft haar prestaties, haar beleids- en bedrijfsproces laten beoordelen op basis van de KWH-Visitiemethode. Deze methode bestaat uit twee delen. Deel I beoordeelt de prestaties van SLS Wonen conform het visitatiestelsel "Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties" versie 3.0. Dit stelsel worden hieronder nader toegelicht. Deel II geeft concrete aanknopingspunten voor leren en verbeteren vanuit vijf perspectieven: de klant, bewonersparticipatie, belanghouders, intern toezicht en medewerkers. De scores in beide delen zijn gebaseerd op een beoordeling van de prestaties van SLS Wonen door een visitatiecommissie. Meer informatie over samenstelling van de commissie is opgenomen in de bijlagen.

Deel I: beoordeling op basis van het visitatiestelsel "Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties" versie 3.0

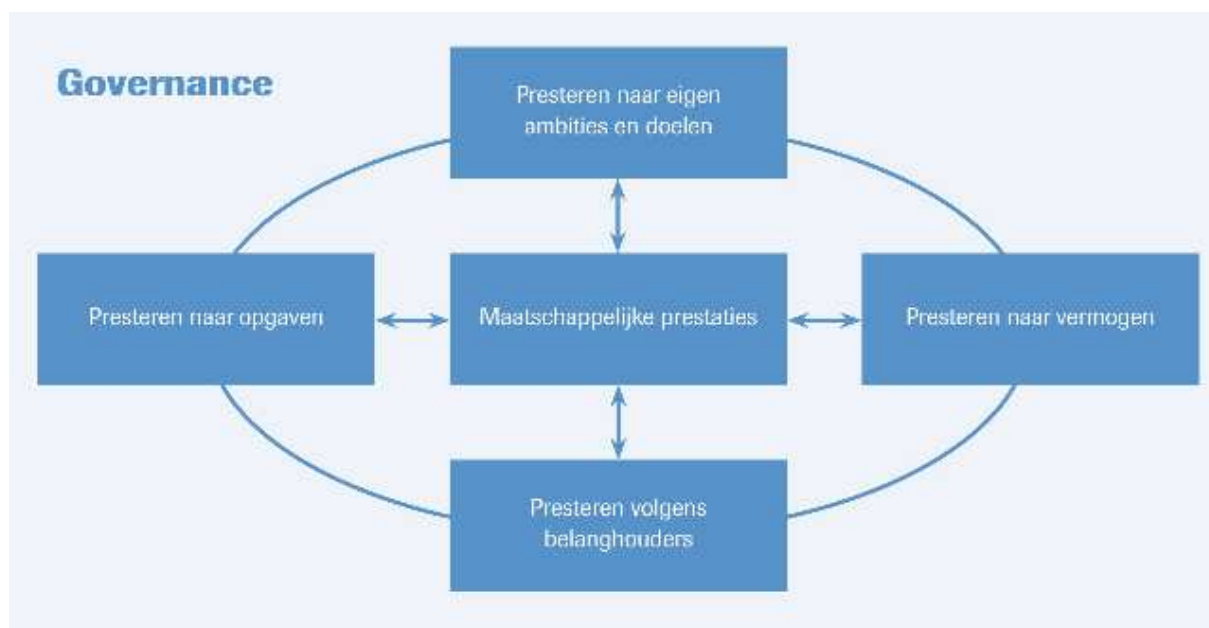
Het onderzoek in deel I van het rapport omvat een beoordeling van geleverde prestaties afgezet tegen vijf ratio's: ten eerste de opgaven in het werkgebied zoals deze zijn vastgelegd in prestatieafspraken en de woonvisie van de gemeente. Daarnaast is gekeken naar de eigen prestaties in relatie tot de doelen en ambities van de corporatie, prestaties volgens belanghouders, het presteren naar (financieel) vermogen en ten slotte de kwaliteit van de besluitvorming/governance (zie figuur 1).

De beoordeling heeft plaatsgevonden op basis van documentanalyses, gesprekken met belanghouders, zoals de gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen, wijkraden en bewonersvertegenwoordigers. Eveneens is gesproken met interne toezichthouders, directieleden, leidinggevenden en medewerkers van SLS Wonen.

Als onderdeel van de visitatie heeft SLS Wonen een zelfevaluatie opgesteld en gegevens verzameld over de opgaven in haar werkgebied, haar doelen en ambities en de door haar geleverde prestaties. SLS Wonen diende alle gegevens te onderbouwen met oorspronkelijke documenten, zoals beleidsplannen en jaarverslagen.

Een nadere toelichting op de structuur en werkwijze van deze KWH-Visitatie is opgenomen in de onderzoeksverantwoording in de bijlagen.

Figuur 1. Structuur visitatiestelsel "Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties" versie 3.0

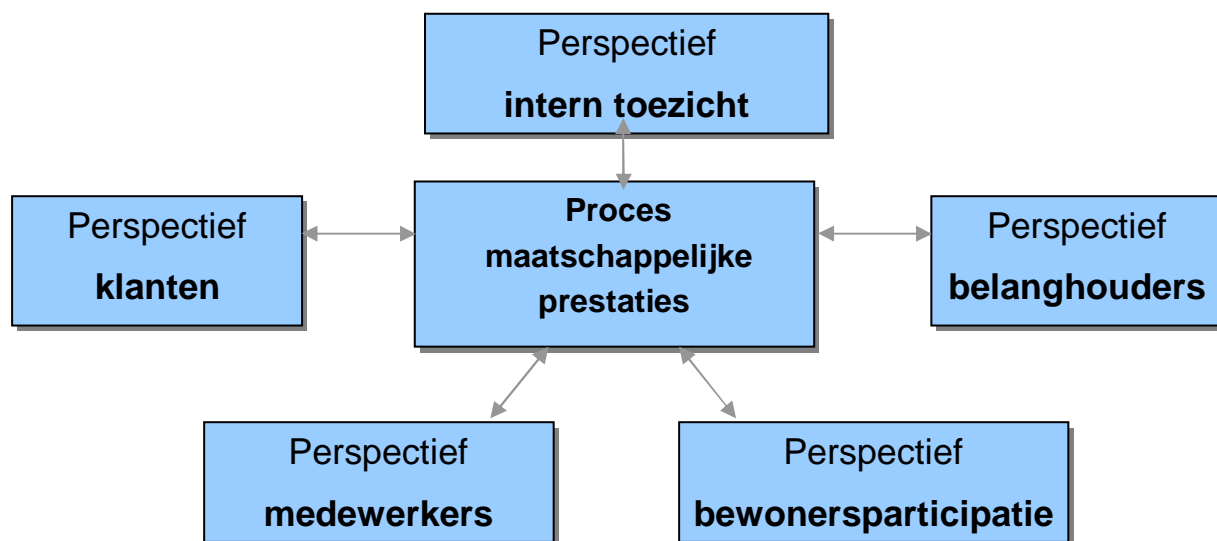


Het visitatiestelsel versie 3.0 gebruikt de uitdrukking *Presteren volgens Stakeholders (PvS)*. KWH is van mening dat het Nederlandse woord *belanghouders* een volwaardig alternatief is en gebruikt daarom de omschrijving *Presteren volgens Belanghouders* en de afkorting *PvB*.

Deel II: de perspectieven van KWH

In het tweede deel van de KWH-Visitatie wordt de waardering van klanten en belanghouders voor het maatschappelijk presteren van de corporatie in beeld gebracht. Deze waardering wordt gemeten met delen van KWH-meetproducten zoals het KWH-Participatielabel, het KWH-Maatschappijlabel en KWH-Huurlabel. De meerwaarde van deel II van het rapport is dat naast het oordeel over prestaties ook een oordeel wordt gegeven over het beleidsproces van de corporatie en de mate waarin belanghouders tevreden zijn hierover aangevuld met de tevredenheid van klanten over de dienstverlening van de corporatie. Doordat gebruik wordt gemaakt van hele concrete normen en meetpunten, geeft het tweede deel van het rapport concrete aanknopingspunten voor leren en verbeteren.

Figuur 2. de perspectieven van KWH in schema



De visitatiecommissie zoekt in deel II verklaringen voor prestaties of het uitblijven daarvan. De sleutel kan bijvoorbeeld liggen in het interne toezicht, in de mate waarin de structuur, de bedrijfsvoering en de cultuur van de werkorganisatie zijn afgestemd op de ambities en externe opgave en uitdagingen van de corporatie, of in de frequentie en de diepgang van het overleg met de belanghouders. De visitatiecommissie kijkt niet alleen naar wat al is bereikt. Ze beoordeelt ook of er voldoende waarborgen zijn voor goed presteren in de nabije toekomst. Het is aan de visitatiecommissie om het presteren in perspectief te plaatsen en te komen tot een wijs en communiceerbaar oordeel.

De beoordeling van SLS Wonen in het tweede deel van dit onderzoek heeft plaatsgevonden op basis van een uitgebreid stelsel van normen en meetpunten. In de onderzoeksverantwoording in de bijlagen is weergegeven hoe de beoordeling tot stand is gekomen.

1.3 Bijzondere aanpak visitatie SLS Wonen

SLS Wonen heeft haar ramen en deuren opengezet. De voorbereiding in de vorm van de aangeleverde documenten en de zelfevaluatiebijeenkomst getuigde van veel inzet en energie. De belanghouders waren allen zonder meer bereid tijd vrij te maken om mee te werken aan de visitatie. Iets wat een beeld geeft van de betrokkenheid van de verschillende belanghouders met de corporatie.

Gedurende het visitatietraject was SLS Wonen zonder meer bereid extra documenten aan te leveren of meer organisatorische werkzaamheden op zich te nemen.

De Commissie wil graag de corporatie complimenteren met de werkwijze en ook met de positief kritische houding die is aangetroffen tijdens de interviews. Deze zelfde positief kritische houding trof de commissie aan bij de belanghouders.

1.4 SLS Wonen en haar werkgebied: een impressie

SLS Wonen is een woningcorporatie met ongeveer 5.200 verhuureenheden. Het bezit van de corporatie kenmerkt zich door vele monumentale panden in of rond het centrum (ongeveer 1.400). Het werkgebied is de gemeente Leiden. De primaire doelgroep zijn studenten. Binnen de gemeente Leiden zijn naast SLS Wonen ook Duwo, Portaal, De Sleutels en Ons doel actief. Belangrijk samenwerkingsverband is de Taskforce Studentenhuisvesting waarin ook de gemeente en de Universiteit zitting heeft. Verder participeert de corporatie onder andere in de Vereniging woningcorporaties Holland Rijnland en het Leids Directeuren Overleg

Organisatie

De formatiestand per 31 december 2009 is vastgesteld op 51,7 fte, inclusief vacatures en een medewerker die gedetacheerd is vanuit de Universiteit Leiden. Belangrijke kernwaarde van handelen zijn integer, open, resultaatgericht en als een team.

Missie

De missie zoals verwoord in het jaarverslag 2008 luidt als volgt: *We zijn een corporatie voor een bijzondere doelgroep met specifieke woonwensen: studenten die in Leiden en omgeving huisvesting zoeken. We bieden kwalitatief goede woonruimte en een uitgebreid servicepakket voor een studentvriendelijke prijs. Wij hebben daarbij geen winstoogmerk. Voor studenten uit binnen- en buitenland en voor jongeren zijn we de grootste aanbieder van woonruimte in Leiden en omgeving. SLS Wonen zet zich, in samenspraak met onze doelgroep, op verschillende manieren in voor de bevordering van een goede woonomgeving en een goed woonklimaat.*

In het ondernemingsplan 2008-2012 worden vijf strategische thema's benoemd:

- > Gevarieerde en aantrekkelijke woonmilieus
- > Dialoog en co-producentschap
- > Duurzame kwaliteit
- > Gezonde bedrijfsvoering
- > Inspirerende en uitdagende werkgever

Belanghouders

De studenten worden door de corporatie als belangrijkste belanghouder gezien. De corporatie kent één huurdersorganisatie namelijk Bres. Verder wordt er onder andere gewerkt met klantenpanels om informatie op te halen of beleid te toetsen. Naast de huurders zijn andere belangrijke belanghouders de universiteit, de hogeschool en de gemeente.

1.5 Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit twee delen. In deel I worden de prestaties van SLS Wonen beoordeeld op basis van de visitatiemethodiek zoals die wordt beheerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). Dit deel toetst vooral de 'harde' prestaties en hoe deze door belanghouders worden gewaardeerd. In hoofdstuk 2 tot en met 5 bespreken wij de prestaties van SLS Wonen vanuit diverse invalshoeken: de opgaven in het werkgebied van SLS Wonen (PnO), de eigen ambities en doelen (PnA/D), de verwachtingen van belanghouders (PvB), de financiële mogelijkheden (PnV). In hoofdstuk 5 worden de kwaliteit van het bestuur en de mogelijkheden tot beïnvloeding van SLS Wonen beoordeeld (Gov).

Deel II verdiept dit beeld door een aantal aanvullende perspectieven te belichten, namelijk dat van de klanten, belanghouders bewonersorganisaties, intern toezicht en medewerkers. Dit deel belicht meer de 'zachte' kant van SLS Wonen. Er komen vragen aan bod zoals: hoe worden de producten en diensten van SLS Wonen gewaardeerd door haar klanten, hoe beoordelen belanghouders de samenwerking met SLS Wonen, voelen bewonersorganisaties zich voldoende ondersteund en serieus genomen, hoe geeft de Raad van Commissarissen/Raad van Toezicht invulling aan haar rol van toezichthouder en adviseur, krijgen medewerkers voldoende ondersteuning en richting om een bijdrage te leveren aan de maatschappelijke prestaties van de organisatie. Deze vragen komen in deel II aan bod in hoofdstuk 7. Wij sluiten het visitatierapport af met conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 8.

2 Presteren naar opgaven (PnO)

2.1 De maatschappelijke opgaven in Leiden

In het kader van de eigen prestatie-evaluatie levert de corporatie een overzicht aan van opgaven in het werkgebied op elk van de prestatievelden. Per prestatieveld benoemt de corporatie de opgaven, geeft aan waar (in welke documenten) wij deze opgaven kunnen terugvinden en in welke mate prestaties zijn gerealiseerd die bijdragen aan een oplossing voor deze opgaven.

Maatschappelijke opgaven op het terrein van wonen - maar dat geldt voor alle opgaven in de publieke sector - zijn moeilijk objectief te maken. De benoeming van een bepaalde situatie tot een maatschappelijke opgave en een aandachtspunt voor het woonbeleid vergt altijd een besluitvormingsproces waarbij een belangrijke rol is weggelegd voor democratisch gelegitimeerde instellingen. Op het gebied van wonen is dit vooral de gemeenteraad. Voor het beoordelen van de prestaties naar opgaven hebben wij daarom aansluiting gezocht bij beleidsdocumenten die door de gemeenteraad van Leiden zijn vastgesteld.

2.2 Presteren naar Opgaven (PnO): I Prestaties

In onderstaand overzicht lichten wij toe hoe de scores op de Prestaties naar Opgaven tot stand komen. De maatschappelijke opgaven zijn ontleend aan gemeentelijke beleidsnota's en de prestatieafspraken die SLS Wonen heeft afgesloten met de gemeente Leiden.

PnO: Oordeel van de visitatiecommissie

	Prestatieveld	Beoordeling
1	Beschikbaarheid	8,0
2	Betaalbaarheid	7,0
3	Bijzondere doelgroepen	7,0
4	Leefbaarheid	6,0
5	Bouwproductie	6,0
6	Stedelijke vernieuwing	7,0
7	Energie en duurzaamheid	5,0
	Totaal	6,6

Beschikbaarheid

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
1	Beschikbaarheid	<p>In 2006 werd een tekort van 1.250 eenheden vastgesteld. In 2009 was dat tekort (inclusief uitbreidingsvraag van de universiteit) opgelopen tot 4.150 eenheden.</p> <p>In de Taskforce Studentenhuisvesting hebben ondermeer SLS Wonen, de universiteit en de gemeente Leiden zitting. De gemeente Leiden en SLS Wonen spreken het volgende af:</p> <p>De gemeente Leiden en SLS Wonen blijven zich inspinnen om het woningtekort voor studenten sterk te verkleinen. Hiertoe dient de Taskforce Studentenhuisvesting. Deze wordt voorgezeten door een lid van het college van B&W.</p> <p>Gemeente Leiden biedt uiterlijk in 2009 in het kader van de structuurvisie duidelijkheid over welke panden/locaties voor studentenhuisvesting beschikbaar komen om</p>	<p>SLS Wonen voldoet aan de maatschappelijke opgave binnen het kader van de ruimtelijke mogelijkheden. 100% Van de kamers is bestemd voor studenten. In de periode 2006 tot en met 2009 zijn er 472 eenheden opgeleverd.</p> <p>Concreet in uitvoering/voorbereiding voor de periode tot en met 2012 zijn er nog 628 eenheden.</p> <p>Het resterende tekort zal voornamelijk worden teruggedrongen indien de beoogde campus op het terrein Lammeschans kan worden gerealiseerd. Hier kunnen 2.500 studenten worden ondergebracht.</p> <p>Tot dusver bevinden deze plannen zich in een pril stadium. De gemeente heeft echter toegezegd mee te werken aan</p>

Prestatieveld		Opgaven	Prestaties
		de taakstelling van de Taskforce te realiseren. Hiermee moest tempo en focus in de bouwopgave worden bevorderd.	de uitvoering van het plan. Teneinde de realisatie van betaalbare woonruimte voor studenten mogelijk te maken, spreekt de gemeente af dat ook in de toekomst voor studentenhuysvesting aparte sociale grondprijzen gehandhaafd blijven.
		Score	8,0

Toelichting:

De mate waarin SLS Wonen een bijdrage levert, door middel van het faciliteren van zoveel mogelijk huisvesting voor studenten afhankelijk van de beschikbare mogelijkheden in en om de gemeente Leiden, wordt beoordeeld met een 8. De beschikbare actuele portfolio wordt ingezet voor de doelgroep. De genoemde prestatie wat betreft de bouwopgave wordt beoordeeld bij het prestatieveld "Bouwopgave". De commissie heeft echter wel de navolgende opmerkingen: Op het gebied van studentenhuysvesting is er een flink tekort in Leiden. De vraag die gesteld kan worden is of SLS Wonen daar primair verantwoordelijk voor is of dat er bijvoorbeeld ook ruimte is voor particuliere verhuur. Met de komst van Lammenschans laat SLS Wonen zien de uitdaging op het gebied van het tekort aan huysvesting niet uit de weg te gaan. Ook is de wijze waarop daar met Ymere samenwerking in gezocht wordt een proactieve keuze. In die zin wordt voorkomen dat SLS Wonen de primaire doelstelling: "Het huysvesten van de doelgroep" niet kan realiseren. Daaraan gekoppeld kan wel de vraag gesteld worden of er geen andere manieren zijn om de bouwopgave te financieren. Hierbij kan gedacht worden aan de keuze om vast te houden aan de huysvesting in de binnenstad en de daaraan gekoppelde monumenten die in het bezit zijn van SLS Wonen. De gerealiseerde bouwopgave is in het perspectief van het totale tekort misschien niet zeer substantieel maar wel een, in de ogen van de commissie, passende realisatie gezien de lokale context (moeilijk locaties te vinden) en de armslag van de corporatie (grootte en financiële mogelijkheden).

Betaalbaarheid

Prestatieveld		Opgaven	Prestaties
2	Betaalbaarheid	100% Van de kamers voor studenten die minder dan € 30.000,- bruto per jaar verdienen.	Van de kamers is 98% en van de zelfstandige appartementen 95% bestemd voor de doelgroep van studenten die minder dan € 30.000,- bruto per jaar verdienen. 100% Van de kamers is bestemd voor verhuur aan studenten.
		Score	7,0

Toelichting:

De mate waarin de corporatie concrete doelstellingen heeft geformuleerd over de betaalbaarheid van haar woningen passend bij de opgave in haar werkgebied wordt beoordeeld met een 7. De geformuleerde opgaven zijn wellicht niet heel ambitieus, maar de corporatie heeft er zorg voor gedragen dat de ambities gerealiseerd zijn. Daarbij wordt wel aangetekend dat de corporatie op dit punt in de toekomst meer ambitieuze opgaven zou kunnen formuleren.

Bijzondere doelgroepen

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
3	Bijzondere doelgroepen	Statutair is SLS Wonen slechts verantwoordelijk voor het huisvesten van studenten. Dit neemt niet weg dat er incidenteel, op verzoek en indien beschikbaar, licht verstandelijk gehandicapten en statushouders kunnen worden gehuisvest.	Gehuisvest zijn in 2007: 49 statushouders en 7 personen via Gemiva en De Haardstee. In 2008 zijn dat respectievelijk 49 en 8 personen. In 2009 weer respectievelijk aan 35 statushouders en 8 personen via Gemiva. Verder zijn er contacten voor het beschikbaar stellen van een pand voor een hospice voor jongeren.
		Score	7,0

Toelichting:

De mate waarin de corporatie een bijdrage levert aan de huisvesting voor ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding behoeven wordt beoordeeld met een 7,0. De doelstellingen zoals geformuleerd, zijn gerealiseerd. SLS Wonen is een categorale huisvester en doet binnen deze taakstelling voldoende voor bijzondere doelgroepen maar toont geen extra specifieke inzet voor binnen de categorale doelgroep (niet pro-actief). SLS Wonen heeft bijvoorbeeld geen inzicht in het aantal personen die thuis blijven wonen omdat zij geen huisvesting kunnen krijgen binnen het portfolio van SLS Wonen. Het gaat daarbij om studenten die aangepaste huisvesting nodig hebben. Uit het interview met Stichting Vluchtelingen Werk blijkt waardering voor de wijze waarop SLS Wonen zich inzet voor de taakstelling.

Leefbaarheid

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
4	Leefbaarheid	SLS Wonen zorgt voor het waarborgen van hygiëne, veiligheid en leefbaarheid in de panden en het voorkomen van overlast voor bewoners en omwonenden.	Er is tussen 2005 en 2009 € 4 miljoen uitgegeven aan (brand)veiligheidseisen. Alle panden hebben een vergunning van de brandweer.
		Score	6,0

Toelichting:

De corporatie levert een bijdrage aan de leefbaarheid in en om haar panden. Deze bijdrage wordt beoordeeld met een 6,0. Het "waarborgen van hygiëne" is een weinig concrete doelstelling. De € 4 miljoen die gespendeerd is toont aan dat SLS Wonen serieus werk maakt van brandveiligheid. Niet duidelijk is wat op de andere gebieden voor prestaties zijn gerealiseerd (leefbaarheid, hygiëne en het voorkomen van overlast). Uit de interviews wordt duidelijk dat SLS Wonen ook doet aan sponsoring van studentenevenementen (Stucafest). Dit wordt door de studenten gewaardeerd. Verder geven belanghouders aan dat SLS Wonen haar blik op leefbaarheid zou kunnen verbreden door niet alleen te richten op de studentenpopulatie, maar juist een verbindingfunctie te vervullen tussen de student en de wijk. Dit kan door bijvoorbeeld studentenactiviteiten te laten organiseren in de wijk.

Bouwproductie

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
5	Bouwproductie	De universiteit vraagt voldoende kwalitatief goede woningen voor studenten. In 2006 werd een tekort van 1.250 eenheden vastgesteld.	In de periode 2006-2009 zijn er 472 eenheden opgeleverd. Uitbreiding heeft plaatsgehad met de aankoop en het betrekken van drie panden: Hugo de Grootstraat, Hooigracht 15 en Galgewater 1 (Deze accommodaties zijn gerealiseerd op verzoek van de universiteit Leiden en Webster University.
		Zorgt voor kwalitatief op niveau houden van haar woningbezit.	SLS Wonen heeft tussen 2005 en 2009 € 4 miljoen besteed aan het renoveren van de grootschalige complexen in haar woningbezit.
		Score	6,0

Toelichting:

De corporatie heeft een bijdrage geleverd aan de uitbreiding, aanpassing en/of verbetering van de woningvoorraad passend bij de opgave in haar werkgebied, maar hierin zijn nog verbeterlagen te maken. De bouwproductie wordt dan ook beoordeeld met een 6,0. De opgeleverde eenheden, zoals genoemd in de eerste opgave en prestatie, voldoen niet aan de gestelde ambities zoals verwoord in het ondernemingsplan 2005-2008. Met de 472 eenheden heeft SLS Wonen wel een bijdrage geleverd aan het verminderen van het tekort. Vraag is echter wel of SLS Wonen zichzelf geen beperkende voorwaarde heeft opgelegd waardoor de bouwopgave niet is te realiseren. Een voorbeeld hiervoor is de keuze om geen tijdelijke huisvesting te realiseren in de stad. De opgave "Zorgt voor kwalitatief op niveau houden van haar woningbezit" is onvoldoende gekwantificeerd. De prestatie van € 4 miljoen dat is besteed aan onderhoud is echter een substantiële bijdrage aan het kwalitatief op niveau houden van het woningbezit. De afgelopen jaren zijn de complexen doorgelopen op onderhoud en waar nodig aangepast.

Stedelijke vernieuwing

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
6	Stedelijke vernieuwing	Doordat het woningbezit voor een groot deel bestaat uit panden in de monumentale binnenstad wordt door restauratie en renovatie een bijdrage geleverd aan het kwalitatief beter maken van het woningbestand. Met de herbestemming van oude fabrieken, ziekenhuizen en onderwijsinstellingen wordt een tweede leven gegeven aan gebruik van monumentaal erfgoed. SLS Wonen initieert gesprekken met partners over Stadsherstel en Wonen boven Winkels.	
		Score	7,0

Toelichting:

De corporatie geeft aan dat zij niet wordt aangesproken om een bijdrage te leveren aan stedelijke vernieuwing en heeft ervoor gekozen geen prestaties weer te geven. Met deze stellingname doet SLS Wonen zich tekort. De wijze waarop de corporatie geparticipeerd heeft in de Meelfabriek en het Elisabeth Ziekenhuis wordt door alle belanghouders zeer gewaardeerd. De corporatie heeft daarmee laten zien bereid te zijn gezichts bepaalde panden een nieuwe functie te geven die passen binnen haar primaire doelstelling en opgave.

Energie en Duurzaamheid

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
7	Energie en Duurzaamheid	In de prestatieafspraken en het Energieconvenant, is afgesproken dat er een vermindering van het gasverbruik zal worden gerealiseerd van 20% in de periode 2008 - 2018.	In 2006 was het totale gasverbruik van het totale bezit 2.658.700 m ³ . In 2007 was het totale gasverbruik van het totale bezit 2.429.035 m ³ . In 2008 was het totale gasverbruik van het totale bezit 2.790.056 m ³ . In 2009 was het totale gasverbruik van het totale bezit 2.906.816 m ³ . In het ondernemingsplan 2008-2012 is gesteld dat er een vermindering van energieverbruik van 10% zal worden gerealiseerd in 2012 met als uitgangspunt het energieverbruik per 1-1-2008. Op het pand Wassenaarseweg zijn zonnecollectoren gemonteerd. De panden zijn voorzien van EPA's (de voorloper van de Energielabels). Er worden bij renovatie en nieuwbouw zoveel mogelijk duurzame materialen gebruikt en state of the art technologie. Uitgangspunt is dat het mogelijk moet zijn deze in het gebouw in te passen. Door regelgeving is de toepassing van duurzame maatregelen in monumentale panden nog beperkt.
		Score	5,0

Toelichting:

De corporatie levert een onvoldoende concrete bijdrage aan de energiezuinigheid en duurzaamheid bij het bouwen en beheren van woningen passend bij de opgave in haar werkgebied. Het gasverbruik is de afgelopen jaren alleen maar toegenomen (onder aanname dat het woonoppervlakte gelijk is gebleven). Niet duidelijk wordt in hoeverre de voorgenomen percentages zijn gerealiseerd. SLS Wonen heeft geen prestatie-indicatoren om de prestaties op dit gebied te monitoren (bijvoorbeeld gasverbruik per vierkante meter). De zonnecollectoren zijn daarentegen een positieve ontwikkeling.

2.3 Presteren naar Opgaven (PnO): II Kennis en Inzicht

Onderdelen	Cijfer
II De corporatie heeft op ieder van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven die zich in het werkgebied en voor zover relevant ook landelijk en regionaal voordoen.	6,7
II.1 De corporatie beschikt op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) over een overzicht in lokale, regionale en landelijke opgaven en heeft deze in kwantitatieve en/of kwalitatieve variabelen uiteengezet.	7,0
II.2 De corporatie brengt de ontwikkeling van - voor het beleid - relevante en/of beïnvloedbare omgevingsvariabelen (zie II.1) systematisch en periodiek in beeld.	6,4

Toelichting:

De corporatie beschikt over een eigen beredeneerde selectie van prestatievelden over een overzicht van de lokale, regionale en landelijke opgave. Zie bijvoorbeeld Visie op Vastgoed – heroriëntatie en de woningvoorraad, Maatschappelijke taak en financiële positie SLS Wonen en ondernemingsplan 2008-2012 waarin opgaven (in min of meerdere mate) geëxpliciteerd worden. Dit overzicht kan echter wel meer uitgewerkt worden en er is mogelijkheid tot een sterkere koppeling tussen opgave en actie. Uit de interviews blijkt ook tevens een goed bewustzijn van relevante ontwikkelingen. Op het gebied van bijzondere doelgroepen is echter sprake van een achterblijvende prestatie op dit gebied. De corporatie brengt daarnaast wel ontwikkelingen in beeld maar doet dit niet systematisch en periodiek. Hierin zou nog een verbeterslag gemaakt kunnen worden.

Wel leeft bij de commissie het gevoel dat de corporatie "weet wat er speelt" en dat er in voldoende mate met elkaar bij stil wordt gestaan.

2.4 Presteren naar Opgaven (PnO): III Planning

Onderdelen	Cijfer
III De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen op de prestatievelden en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld. De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is.	7,1
III.1 De corporatie heeft voor ieder van de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) beschreven wat de opgaven zijn en wat de corporatie daarmee doet.	6,9
III.2 De corporatie heeft meetbare doelen opgesteld en een prioritering aangebracht, zowel voor het hele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	7,0
III.3 De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen nodig is, zowel voor het hele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	7,6

Toelichting:

In het ondernemingsplan 2008-2012 worden (in min of meerdere mate) concrete acties omschreven met betrekking tot de gestelde opgave. De organisatie is zich ervan bewust dat de doelen meer meetbaar geformuleerd kunnen worden. Hiermee is de organisatie al aan de slag geweest. De commissie is alsnog van mening dat er op dit punt nog steeds winst is te behalen. De corporatie heeft de afgelopen periode een sterke lobby gevoerd binnen de stad Leiden om studentenhuisvesting op de kaart te krijgen. Dat dit gelukt is blijkt onder andere uit de Taskforce studentenhuisvesting. Het sterke netwerk van SLS Wonen wordt door belanghouders geroemd en geprezen al wordt tegelijkertijd gewezen op de kwetsbaarheid hiervan gezien het feit dat dit netwerk grotendeel op twee personen hangt (de directeur-bestuurder en manager vastgoed). De samenwerking met Ymere is een goed voorbeeld hoe de SLS Wonen strategische samenwerking zoekt om de bouwopgave in Lammenschans te kunnen realiseren. De goede relatie met de universiteit is hiervan ook een goed voorbeeld.

2.5 Presteren naar Opgaven (PnO): IV Monitoring

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelden en trekt daaruit conclusies.	7,0
IV.1 De corporatie meet en beoordeelt de prestaties en geeft aan of de geplande prestaties wel of niet en in welke mate zijn gerealiseerd.	7,1
IV.2 De corporatie geeft bij onvoldoende realisatie aan wat zij gaat doen om de geplande doelen zo snel mogelijk alsnog te realiseren.	6,9

Toelichting:

De corporatie meet en beoordeelt ten dele de prestaties en geeft aan of de geplande prestaties wel of niet en in welke mate zijn gerealiseerd. Dit gebeurt deels via kwartaalrapportages en jaarverslagen, waarin voortgang en afronding van prestaties worden benoemd. Verder wordt op onderdelen (bijvoorbeeld Governance en vastgoed) één keer in de zoveel tijd geëvalueerd. Van een echte diepgaande en gestructureerde evaluatie van de prestaties is echter in mindere mate sprake. Op de gebieden beschikbaarheid (zie verkoopprogramma), betaalbaarheid (zie huurprijsbeleid), leefbaarheid (zie diverse projecten) worden de acties voldoende gemonitord en worden concrete verbeteracties geformuleerd. Bijzondere doelgroepen, stedelijke vernieuwing en energie en duurzaamheid daarentegen worden minder actief gemonitord. Laat staan dat er concrete verbeteracties worden geformuleerd. Wat betreft bouwproductie vindt dit wel voldoende plaats.

2.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven (PnO)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	6,6
II Kennis en inzicht	10%	6,7
III Planning	10%	7,1
IV Monitoring	10%	7,0
Totaal		6,7

Toelichting

Op het gebied Presteren naar Opgaven scoort SLS Wonen een voldoende. Op de gebieden planning en monitoring doet SLS Wonen het goed. Wat betreft de prestaties is er winst te behalen op de prestatievelden leefbaarheid en energie en duurzaamheid. Door meer systematisch in beeld te brengen wat relevante ontwikkelingen zijn kunnen op het gebied van kennis en inzicht ook in de toekomst betere resultaten worden behaald.

3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)

3.1 Missie en ambities

De missie zoals verwoord in het jaarverslag 2008 luidt als volgt: *Wij zijn een corporatie voor een bijzondere doelgroep met specifieke woonwensen: studenten die in Leiden en omgeving huisvesting zoeken. Wij bieden kwalitatief goede woonruimte en een uitgebreid servicepakket voor een studentvriendelijke prijs. Wij hebben daarbij geen winstoogmerk. Voor studenten uit binnen- en buitenland en voor jongeren zijn wij de grootste aanbieder van woonruimte in Leiden en omgeving. SLS Wonen zet zich, in samenspraak met onze doelgroep, op verschillende manieren in voor de bevordering van een goede woonomgeving en een goed woonklimaat.*

3.2 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): I Prestaties

In onderstaand overzicht lichten wij toe hoe de scores op de Prestaties naar eigen Ambities en Doelen tot stand komen. Het overzicht is door SLS Wonen aangeleverd en door de commissie getoetst.

Op basis van de geleverde prestaties in verhouding tot de eigen doelen en ambities van SLS Wonen komt de visitatiecommissie tot de onderstaande beoordeling.

PnA/D: Beoordeling prestaties naar eigen doelen en ambities

	Prestatieveld	Beoordeling
1	Beschikbaarheid	6,5
2	Betaalbaarheid	7,3
3	Bijzondere doelgroepen	6,0
4	Leefbaarheid	6,5
5	Bouwproductie	5,5
6	Stedelijke vernieuwing	7,0
7	Energie en duurzaamheid	6,0
8	Overige opgaven	7,0
	Totaal	6,5

Beschikbaarheid

	Prestatieveld	Ambities/Doelen	Prestaties
1	Beschikbaarheid	<p>In 2006 werd een tekort van 1.250 eenheden vastgesteld.</p> <p>In 2009 was dat tekort (inclusief uitbreidingsvraag van de universiteit) opgelopen tot 4.150 eenheden. In de Taskforce Studentenhuisvesting hebben onder meer SLS Wonen, de Universiteit en de gemeente Leiden zitting. De gemeente Leiden en SLS Wonen spreken het volgende af:</p> <p>De gemeente Leiden en SLS Wonen blijven zich inspannen om het woningtekort voor studenten sterk te verkleinen. Hiertoe dient de Taskforce Studentenhuisvesting. Deze wordt voorgezeten door een lid van het college van B&W.</p> <p>Gemeente Leiden biedt uiterlijk in 2009 in het kader van de structuurvisie duidelijkheid over welke panden/locaties voor</p>	<p>In de periode 2006 tot en met 2009 zijn er 472 eenheden opgeleverd. Concreet in uitvoering/voorbereiding voor de periode t/m 2012 zijn er nog 628 eenheden.</p> <p>Het resterende tekort zal voornamelijk worden teruggedrongen indien de beoogde campus op het terrein Lammeschans kan worden gerealiseerd. Hier kunnen 2.500 studenten worden ondergebracht. Tot dusver bevinden deze plannen zich in een pril stadium. De gemeente heeft echter toegezegd mee te werken aan de uitvoering van het plan.</p> <p>Teneinde de realisatie van betaalbare woonruimte voor studenten mogelijk te maken spreekt de gemeente af dat ook</p>

Prestatieveld	Ambities/Doelen	Prestaties
	studentenhuisvesting beschikbaar komen om de taakstelling van de Taskforce te realiseren. Hiermee moest tempo en focus in de bouwopgave worden bevorderd.	in de toekomst voor studentenhuisvesting aparte sociale grondprijzen gehandhaafd blijven.
	Aantal niet-studerenden in kamers van plm 10% naar maximaal 2% in de periode tot 2012. Van de beschikbare kamers is 98% en van de appartementen 95% voor de doelgroep van studenten die minder verdienen dan € 30.000,- bruto per jaar.	Met ingang van 2008 zijn campuscontracten voor het segment kamers ingevoerd.
	De verhouding onzelfstandig/zelfstandige woonruimte in de verhouding 65/35 is benodigd om de doorstroming te bevorderen. (Ond.plan 2005-2008). Jaarverslag 2006: In het Huurbeleidplan beschrijven wij dat ons huurbeleid erop is gebaseerd aan onze klanten een huurprijs te berekenen die zich zo optimaal mogelijk verhoudt tot de kwaliteit en de marktpositie. van de woonruimte. Daarbij houden wij in sterke mate rekening met de beperkte financiële mogelijkheden van onze doelgroep. 2008: Het huurbeleid is mede gebaseerd op een gezonde bedrijfseconomische exploitatie en een verantwoorde financiële continuïteit van SLS Wonen.	Ultimo 2008 is de verhouding onzelfstandig/zelfstandig 77/23 en ultimo 2009 is het eveneens 77/23.
	Evenwichting aanbod in hospiteer/niet-hospiteerpanden.	Het aantal niet-hospiteerpanden is in de eerstejaarsperiode van 2009 verhoogd van 60 naar 75.
	Score	6,5

Toelichting:

De prestaties van SLS Wonen naar eigen doelen en ambities ten aanzien van het toewijzen van betaalbare woningen aan de studenten in haar werkgebied, zowel Nederlandse als buitenlandse worden beoordeeld met een 6,5. De beschikbare actuele portfolio wordt ingezet voor de doelgroep en beoordeeld met een ruime voldoende. De doelstelling rondom de tweede genoemde prestatie is tweeledig. Namelijk het aantal niet studerenden in kamers terugbrengen en het beschikbaar stellen van appartementen voor de doelgroep van studenten. Deze laatste ambitie is niet terug te vinden in het ondernemingsplan en wordt dan ook niet beoordeeld. Op het gebied van de eerste ambitie heeft SLS Wonen actie ondernomen door het invoeren van campuscontracten. Uit de interviews wordt echter duidelijk dat de campuscontracten alleen voorgelegd kunnen worden aan nieuwe bewoners. Huidige bewoners vallen dus buiten het campuscontract. Het resultaat hiervan wordt pas in 2011 duidelijk. Beter zou het zijn om deze ontwikkeling elk jaar te monitoren zodat op tijd bijgestuurd kan worden (bijvoorbeeld eerder stoppende studenten, aantal campuscontracten dat is afgesloten en wat dat betekent voor de toekomst). De commissie heeft de indruk dat met de ingevoerde maatregel een goede stap in de richting is gezet om het percentage niet studerende in kamers te verlagen en dat deze doelstelling op langer termijn gerealiseerd kan worden. In het ondernemingsplan 2005-2008 wordt de ambitie uitgesproken om te komen tot een verhouding onzelfstandig/zelfstandige woonruimte van 65/35. De toenmalig verhouding was 82/18 (ondernemingsplan 2005-2008, bladzijde 4). De verhoudingen zijn dus wel iets geoptimaliseerd maar de doelstelling is niet behaald. De voorgenomen realisatie (bijvoorbeeld Ravenhorst 2) dragen bij aan een verdere optimalisatie van de verhouding maar deze bijdrage is niet substantieel. De door de corporatie opgegeven verklaring, namelijk dat er meer vraag is naar onzelfstandig en dat hiervoor zelfstandige woonruimten voor zijn gebruikt is wellicht legitiem, maar de achtergrond van deze keuze is nergens terug te vinden. De doelstelling met betrekking tot het aantal hospiteer en niet-hospiteerpanden is onvoldoende gekwantificeerd. Niet duidelijk is wanneer sprake is van een evenwichtig aanbod.

Met het verhogen van het aantal niet hospiteerpanden laat SLS Wonen weliswaar zien werk te maken van deze ambitie maar van een substantieel aantal is geen sprake. Uit de zelfevaluatie blijkt dat SLS Wonen hierover

gesprekken heeft gevoerd met de huurdersbelangenvereniging. De commissie is van mening dat de corporatie er zorg voor moet dragen dat de primaire doelgroep (in dit geval studenten) gehuisvest worden. Door een hospiteer- systeem kan het zo zijn dat bepaalde huurders moeizaam of niet aan huisvesting kunnen komen.

Betaalbaarheid

	Prestatieveld	Ambities/Doelen	Prestaties
2	Betaalbaarheid	Evenwichtige verhouding prijs/kwaliteit. Huur op streefhuurniveau binnen vier jaar. De basis voor het huurprijsbeleid is het woningwaarderingsstelsel en de toekenning van het aantal punten aan de woonruimte bepaalt de maximaal redelijke huur. Wij hebben 12 productmarktcombinaties vastgesteld, de zogenaamde woonbeelden. Per woonbeeld is een streefhuur vastgesteld die een bepaald percentage van de maximaal redelijke huur mag bedragen. Bovenop de streefhuur komt het servicekostencomponent dat voor een groot deel bestaat uit energiekosten. De hoogte van de voorschotten wordt zo realistisch mogelijk bepaald met een marge waarbij er eerder terugbetaling aan de huurder plaatsvindt dan bijbetaling.	SLS Wonen heeft in 2009 een streefhurenniveau van 88% ten opzichte van de maximaal redelijke huur. Het werkelijke huurniveau wijkt hier slechts 0,6% van af (88,6%). In 2010 zal worden overgegaan tot invoering van een streefhuur. De huren zullen bij mutatie geharmoniseerd worden naar de streefhuur.
		Inflatievolgend huurbeleid. In november 2004 werd het Huurbeleidsplan vastgesteld waarin onder andere de werkwijze van het inflatievolgend streefhuurbeleid werd vastgesteld.	Wordt jaarlijks gerealiseerd.
		SLS Wonen heeft in 2006 besloten om een aantal panden in de periode tot 2012 te verkopen. Dit zijn panden die door hun specifieke bouw en kleinschaligheid onderhoudstechnisch te duur zijn en daardoor niet meer rendabel.	In de periode 2006 tot en met 2009 zijn acht woningen verkocht (2006: Laat de Kanterstraat 11, 2007: Wilhelminapark 4 en 32, Apothekersdijk 14, Stadhouderslaan 24, 2008: Maredijk 19c, Groenesteeg 15, 2009: Javastraat 25, Oegstgeest).
		De doelstelling is om huurachterstand < 0.75% te realiseren. Ten aanzien van huurincasso wordt een consequent beleid gevoerd waardoor minimale huurachterstanden worden gerealiseerd.	2006 = 0.86% 2007 = 2008 = 0.87% en 2009 = 0.53%
		Score	7,3

Toelichting:

De mate waarin de huurprijs wordt berekend die zich zo optimaal mogelijk verhoudt tot de kwaliteit en de marktpositie van de woonruimte wordt beoordeeld met een 7,3. Per woonbeeld is door SLS Wonen in 2006 een streefhuur vastgesteld die een bepaald percentage van de maximaal redelijke huur mag bedragen (zie Maatschappelijke Taak en Financiële Positie SLS Wonen, pagina 16). De doelstelling dient binnen vijf jaar gerealiseerd te zijn. In 2006 bedroeg de gemiddelde huur 86,24 % ten opzichte van de maximaal redelijke huur. In 2009 is dat 88%. In bijlage 3 van het document Maatschappelijk Taak....SLS Wonen wordt duidelijk dat de gemiddelde nieuwe streefhuur 91,3% bedraagt. Niet duidelijk wordt hoe het percentage van 88% verdeeld is over de type woonbeelden en of dit conform de doelstelling per woonbeeld is. In het ondernemingsplan 2005-2008 wordt gesteld dat "Behoud van het kamerbestand in het centrum van Leiden, slechts incidentele verkoop uit beheertechnische overwegingen". De in het document "Maatschappelijke taak....SLS Wonen" genoemde doelstelling wat betreft verkoop is summier. In het document "Visie op vastgoed" worden criteria genoemd voor verkoop. Daaraan gekoppeld worden mogelijke verkoopbare panden genoemd (bladzijde 31). Geconcludeerd kan worden dat de ambities met betrekking tot de verkoop vrij summier zijn. Niettemin zijn acht woningen verkocht ten opzichte van de in "Visie op vastgoed" genoemde tien woningen. De doelstelling om het

percentage huurachterstanden terug te dringen is meer dan behaald (0,53% ten opzichte van ten doel gestelde 0,75%).

Bijzondere doelgroepen

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
3	Bijzondere doelgroepen	Wij huisvesten eveneens statushouders < 50 en cliënten van onder andere Gemiva. Dit gaat slechts om < 10.	De gemaakte afspraken zijn gerealiseerd.
		Verder overweegt SLS Wonen om één van haar te renoveren appartementenblokken aan te bieden aan starters in de koopsector, bij voorkeur studenten, om deze doelgroep voor de stad Leiden te behouden. Het model Koopgarant komt hiervoor in aanmerking.	Renovatie van het complex Ravensteijn is in uitvoering.
		Score	6,0

Toelichting:

De prestaties op het gebied van bijzondere doelgroepen wordt beoordeeld met een 6,0. De afspraken met betrekking tot het huisvesten van statushouders is gerealiseerd. De doelstelling met betrekking tot het renoveren van appartementen is niet kwantitatief geformuleerd. Ook wordt niet duidelijk in hoeverre de prestatie bijdraagt aan de doelstelling. Het verkopen van de appartementen via de Koopgarant-constructie is tot op heden niet gerealiseerd. Wel is een begin gemaakt met de renovatie. De prestaties van SLS Wonen op het gebied van bijzondere doelgroepen zijn mager te noemen. De aangeleverde doelen van de corporatie op dit prestatieveld geven aan dat de corporatie worstelt om de eigen ambities met betrekking tot dit onderwerp concreet vorm te geven. De indruk van de commissie is dat SLS Wonen de opgave op dit gebied niet uit de weg gaat, maar dat er geen actief beleid op wordt gevoerd.

Leefbaarheid

	Prestatieveld	Ambities/Doelen	Prestaties
4	Leefbaarheid	Het waarborgen van hygiëne, leefbaarheid en veiligheid in en om de panden en het voorkomen van overlast voor bewoners en omwonenden.	Veiligheid: SLS Wonen hecht veel waarde aan de leefbaarheid, hygiëne en veiligheid in en om haar panden. In 2009 is een begin gemaakt met een codeboek leefbaarheid. Het streven is de huurders meer bewust te maken van de eigen verantwoordelijkheid bij het gebruik van de woning. Dit boek is in april 2010 gereed. Wij houden complexgesprekken met de studentbeheerders. Voor overlast en leefbaarheid/hygiëne zijn speciaal daarvoor opgeleide medewerkers aangewezen die regelmatig de panden en hun omgeving controleren. Voor overlast is een speciale medewerker in dienst. Overlastlijsten worden bijgehouden en de informatie wordt meegenomen in de kwartaalrapportages.

		A) Overlastmeldingen minder dan 50 per jaar. B) Illegale onder- of medehuurmeldingen minder dan tien per jaar. Sociale samenhang van de huurders in de panden ook in relatie tot hun directe omgeving.	A) 40 Overlastmeldingen per vierde kwartaal 2009. B) Twee meldingen illegale onder- of medehuurmeldingen vierde kwartaal 2009.
--	--	--	---

			<p>Aanstelling van een beheerder leefbaarheid en veiligheid die regelmatig contacten onderhoud en deze bevordert. In ieder pand is een studentbeheerder aangesteld.</p> <p>Er vinden jaarlijks complexgesprekken plaats met het studentbeheer en medewerkers van de afdeling wonen. Illegale onderhuur wordt actief bestreden met behulp van het studentbeheer die SLS Wonen informeert wanneer er illegale onderhuur wordt vermoed. Er zijn vaste contacten met de wijkagent in overlastkwesties door hiervoor aangestelde overlast medewerker.</p>
		Hygiëne, leefbaarheid en veiligheid en de uitstraling buiten de panden.	<p>Er vinden regelmatige controles plaats op hygiëne, schoonmaak en plaagdierenoverlast.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jaarlijks worden prestatieafspraken gemaakt tussen het studentbeheer en SLS Wonen inzake hygiëne en veiligheid. - Er is periodiek overleg tussen gemeentereiniging en SLS Wonen met betrekking tot afvoer van huis- en grofvuil. - Jaarlijks vinden er stickeracties plaats voor het afvoeren van oude fietsen en in overleg met de politie het afvoeren van autowrakken. - Voor het onderhouden van de groenvoorziening wordt door een eigen hoveniersafdeling (drie fte's) de woonomgeving onderhouden behorende bij de panden.
		<p>Hygiëne, leefbaarheid en veiligheid en de uitstraling binnen de panden</p> <p>A) Alle panden dienen een verbruiksvergunning te hebben.</p> <p>B) Geen asbest in panden.</p> <p>C) Geen open verbrandingstoestellen.</p>	<p>A) Eenmaal per twee jaar wordt in samenwerking met de brandweer getoetst of de afgegeven ingebruiknameverklaring voor bewoning nog voldoet en worden er zonodig maatregelen genomen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jaarlijks worden er rook-, blus- en brandpreventietrainingen door SLS Wonen in samenwerking met de brandweer verzorgd voor nieuwe studentbeheerders. <p>In het kader van de zorgplicht wordt uit oogpunt van veiligheid jaarlijks de kwaliteit van het drinkwater gemeten, nutsvoorzieningen gecontroleerd en controle en inspecties uitgevoerd op het</p>

			<p>gebruik van preventieve veiligheidsmiddelen zoals brandtrappen rookmelders, brandmeldinstallaties enzovoorts.</p> <p>B) SLS Wonen heeft uit oogpunt van veiligheid voor zijn bewoners alle asbesthoudende materialen volledig gesaneerd.</p> <p>C) Ook zijn alle open verbrandingstoestellen verwijderd. Voor een juiste monitoring van alle getroffen veiligheidsmaatregelen en voorzieningen is per project een veiligheidsdossier aangelegd waarin inspecties en getroffen maatregelen zijn vermeld en optimaal worden bijgehouden.</p>
		Score	6,5

Toelichting:

De mate waarin SLS Wonen actief beleid voert ter bevordering van de leefbaarheid wordt beoordeeld met een 6,5. Ondanks het feit dat de ambitie "Het waarborgen van hygiëne, leefbaarheid en veiligheid in en om de panden en het voorkomen van overlast voor bewoners en omwonenden" weinig concreet is geformuleerd en de doelstelling niet traceerbaar is in de documenten, laat SLS Wonen wel zien serieus werk te maken van dit thema. De commissie waardeert deze prestatie dan ook met een zes, met de aantekening dat de corporatie de doelen beter inzichtelijk moet maken. De doelstelling met betrekking tot het aantal overlastmeldingen is behaald. De in de toelichting gegeven verklaring dat het woonklimaat is verbeterd, wordt echter niet onderbouwd met feitelijk materiaal. De doelstellingen omtrent de hygiëne binnen de panden zijn behaald.

Bouwproductie

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
5	Bouwproductie	In het Ondernemingsplan 2005-2008 was de ambitie 1.000 eenheden in beheer van derden, 1.000 in eigendom waarvan 500 eenheden in het kader van de short stay housing. In het Ondernemingsplan 2008-2012 is het doel 745 eenheden in eigendom te realiseren in de periode tot 2012.	In de periode 2006 tot en met 2009 zijn 472 eenheden gerealiseerd. Concreet in uitvoering/voorbereiding voor de periode tot en met 2012 zijn 628 eenheden.
		SLS Wonen biedt aan studenten en andere jongeren goede en passende woonruimte en woondiensten. Dit doen wij in Leiden op aantrekkelijke locaties in aansprekende, veelal monumentale, panden. De ambitie van SLS Wonen In het Ondernemingsplan 2008-2012 is om het aantal eenheden te vermeerderen met 745 eenheden tot 2012.	SLS Wonen heeft in de periode 2008 tot en met 2012 52 eenheden opgeleverd en 628 concreet in uitvoering/voorbereiding voor zowel Nederlandse als buitenlandse studenten gerealiseerd (zie voor verdere informatie onder 5. Bouwproductie).
		Score	5,5

Toelichting:

De prestatie met betrekking tot de bouwproductie wordt beoordeeld met een 5,5. SLS Wonen heeft de doelstellingen zoals geformuleerd in het ondernemingsplan 2005-2008 grotendeels niet gerealiseerd (gerealiseerde bouwproductie van 472 ten opzichte van geplande productie van 1.000). De doelstelling in het nieuwe ondernemingsplan worden voor een groot gedeelte wel gerealiseerd (indien de planning gerealiseerd

wordt). De moeilijkheden met betrekking tot de mogelijke bouwlocaties konden al bij het opstellen van de ambities bekend zijn bij de corporatie. Met de wijze van opereren rond de mogelijke inbreidingslocatie Lammenschans laat SLS Wonen echter wel zien vooraan te staan indien er zich mogelijkheden voor nieuwbouw voordoen.

De combinatie van de niet gerealiseerde doelen uit het ondernemingsplan 2005-2008, de waarschijnlijk wel te behalen doelen uit ondernemingsplan 2008-2012 en de wijze van handelen bij Lammenschans leiden tot een beoordeling van een 5. De corporatie heeft zichzelf de doelstelling opgelegd om tot aan 2012 745 eenheden te realiseren. Hiervan is 91% gerealiseerd of in de uitvoering/voorbereidingsfase. De daadwerkelijke gerealiseerde eenheden zijn 52. De doelstelling kan gehaald worden maar is niet met zekerheid aan te geven. De commissie heeft de afweging gemaakt tussen de gerealiseerde en de nog te realiseren eenheden. Het is sowieso duidelijk dat de ambities niet gerealiseerd worden en dat er een onderschrijding gaat plaatsvinden. Op basis van deze bevinding is een zes gegeven.

Stedelijke vernieuwing

	Prestatieveld	Ambities/Doelen	Prestaties
6	Stedelijke vernieuwing	Doordat het woningbezit voor een groot deel bestaat uit panden in de monumentale binnenstad wordt door restauratie en renovatie een bijdrage geleverd aan het kwalitatief beter maken van het woningbestand. Met de herbestemming van oude fabrieken, ziekenhuizen en onderwijsinstellingen wordt een tweede leven gegeven aan gebruik van monumentaal erfgoed. SLS Wonen heeft in de periode tot en met 2009 het casco van circa 1.500 studentenwoningen gerenoveerd en hiermee een bijdrage geleverd aan een mooi en kwalitatief beter woningbestand.	
		Score	7,0

Toelichting:

SLS Wonen doet zichzelf op dit prestatieveld tekort (zie toelichting paragraaf 2.2). De wijze waarop SLS Wonen geparticipeerd heeft in de Meelfabriek en het Elisabeth Ziekenhuis wordt door alle belanghouders zeer gewaardeerd. De corporatie heeft daarmee laten zien bereid te zijn gezichts bepaalde panden een nieuwe functie te geven die passen binnen haar primaire doelstelling. De commissie heeft ervoor gekozen om dit prestatieveld om die reden wel te beoordelen, ondanks het ontbreken van een concrete doelstelling en geformuleerde prestaties.

Energie en Duurzaamheid

	Prestatieveld	Ambities/Doelen	Prestaties
7	Energie en Duurzaamheid	a. De doelstelling is om tot 2012 gasverbruik met 10% te verlagen waarbij het uitgangspunt is de meting per 1 januari 2008. b. Alle zelfstandige woningen met energiecertificaat per 1/1/2009. c. Experiment met innovatieve project op gedragscomponent. d. FSC Hout, duurzame en recyclebare materialen waar mogelijk gebruikt bij onderhoud, renovatie en nieuwbouw. e. Milieuparagraaf toevoegen aan het onderhoudsplan.	a. Totaal gasverbruik in 2006 is 2.658.700 totaal gasverbruik in 2007 is 2.429.035 totaal gasverbruik in 2008 is 2.790.056 totaal gasverbruik in 2009 is 2.906.816 b. Huidige EPA's gelden als certificaat tot 2013 c. Experiment loopt. d. Is integraal onderdeel onderhoudsbeleid. e. Wordt in begroting 2010 opgenomen.
		Score	6,0

Toelichting:

Op het gebied van energie en duurzaamheid scoort SLS Wonen een 6,0. De doelen met betrekking tot het gasverbruik zijn in het hoofdstuk Presteren naar Opgaven al besproken. Doelen met betrekking tot energiecertificaat, experiment en FSC Hout zijn gerealiseerd. Het toevoegen van een milieuparagraaf is geen maatschappelijke prestatie. In de zelfevaluatie en tijdens de interviews komt de moeilijkheidsgraad van het duurzaam maken van monumenten naar voren. Duurzaamheid gaat daarbij gepaard met flinke investeringen in de panden. De focus ligt dan ook in het veranderen van houding en gedrag van de bewoners. Deze doelstelling wordt echter niet teruggevonden in de genoemde prestaties.

Overige opgaven

	Prestatieveld	Ambities/Doelen	Prestaties
8	Overige doelen/ambities	A) Huurlabel dienstverlening behouden en score van 7,4 naar 7,7 in 2012. B) Invoeren uniforme procedure melding- en afhandelingreparatieverzoeken - operationeel 2009. C) Jaarlijks pandgesprekken in alle panden. Exclusief accommodatie. D) Nieuwe website met ingang van 11/1/2009. E) Jaarlijkse studentbeheerdersbijeenkomst met inhoudelijke uitwisseling. F) Overeenkomst met BRES weer in 2011 gezamenlijk evalueren. G) Klantenpanels minimaal twee keer per jaar. H) Introduceren internetpanel. I) Actualiseren Communicatieplan najaar 2008.	A) Score was in 2009 7,4. B) Ja, is ingevoerd 11 mei 2009. C) In 2009 12 gesprekken grote en 7 gesprekken kleine panden. D) Gereed eind mei 2009. E) Vindt jaarlijks plaats. F) Wordt in 2011 besproken. G) Is gerealiseerd. H) Wordt gezien. I) Gereed.
		Score	7,0

Toelichting:

De door de corporatie opgegeven ambities en prestatie hebben voornamelijk betrekking op de interne bedrijfsvoering. De meeste prestaties zijn dan ook niet meegenomen in dit hoofdstuk omdat zij betrekking hebben op de andere ratio's. Met de hier genoemde prestatie laat de corporatie zien actief werk te maken van de wijze van communiceren met klanten. Echter niet alle doelen zijn behaald. De in de toelichting gegeven stelling dat "de belangrijkste doelstellingen zijn behaald" komt niet overeen met de in de doelstelling ontbrekende prioriteitenstelling op dat gebied.

3.3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): II Kennis en Inzicht

	Normen en meetpunten	Cijfer
II	De corporatie werkt vanuit een gedocumenteerde ambitie (missie en visie) en heeft eigen doelen geformuleerd die passen bij de rol als corporatie en passen bij het werkgebied waarin de corporatie actief is.	7,8
II.1	De corporatie heeft haar eigen streefbeelden voor de toekomst beschreven en een vertaling gemaakt naar eigen meetbare doelstellingen.	7,8

Toelichting:

Op het gebied Kennis en Inzicht scoort SLS Wonen een ruime voldoende. Er is een actueel managementdocument waarin de missie is beschreven. Deze missie is intern en extern gecommuniceerd en bekend bij de medewerkers. In het ondernemingsplan zijn doelen geformuleerd die in meer of mindere mate concreet zijn. Daarnaast worden jaarlijks jaarplannen opgesteld die invulling moeten geven aan de gestelde doelen.

3.4 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): III Planning

	Onderdelen	Cijfer
III	De corporatie heeft de doelen die zij wil bereiken geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing. De doelen zijn in meetbare eenheden opgesteld op de prestatievelden.	6,9
III.1	De corporatie heeft de geplande doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) uitgewerkt in meetbare eenheden, zodat het doelbereik ook als zodanig kan worden gemeten.	6,7
III.2	De corporatie heeft bij haar doelstellingen een kostenoverzicht met bijbehorende dekking opgenomen.	7,0

Toelichting:

De corporatie heeft de geplande doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) ten dele uitgewerkt in meetbare eenheden in het ondernemingsplan, jaarverslagen en jaarplannen. Hieraan wordt via de begroting vorm en inhoud gegeven. In het ondernemingsplan worden vijf thema's benoemd: voldoende en aantrekkelijke woonmilieus, open dialoog en coproduentschap, duurzame kwaliteit, gezonde bedrijfsvoering en inspirerende en uitdagende werkgever. De koppeling kan echter sterker en tevens kunnen de eenheden meer meetbaar worden geformuleerd. Voornamelijk met betrekking tot bijzondere doelgroepen, en energie en duurzaamheid.

3.5 Presteren naar Ambities en Doelen (PnA/D): IV Monitoring

	Onderdelen	Cijfer
IV	De corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en trekt daaruit conclusies.	6,9
IV.1	De corporatie evalueert jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities op de prestatievelden.	7,0
IV.2	Bij onderpresteren formuleert de corporatie verbeteracties.	6,7

Toelichting:

De corporatie evalueert jaarlijks het eigen presteren door onder andere het jaarverslag. Bij onderpresteren formuleert de corporatie gefragmenteerde verbeteracties. De afgelopen periode is alleen op het gebied van energie en duurzaamheid weinig neergezet. Een actieve en gestructureerde monitoring op het gebied van energie en duurzaamheid heeft te lang ontbroken.

3.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	6,5
II Kennis en inzicht	10%	7,8
III Planning	10%	6,9
IV Monitoring	10%	6,9
Totaal		6,7

Toelichting

Op de ratio presteren naar Eigen Ambities en Doelen behaalt de corporatie een voldoende. Het onderdeel kennis en inzicht scoort een ruime voldoende. Het onderdeel prestaties blijft daarentegen wat achter qua score. Dit komt voornamelijk voort uit de score op de prestatievelden bouwproductie, bijzondere doelgroepen en leefbaarheid.

4 Presteren volgens Belanghouders (PvB)

4.1 De belangrijkste belanghouders van SLS Wonen

In de zelfevaluatie die SLS Wonen als onderdeel van de visitatie heeft opgesteld ziet SLS Wonen de volgende partijen als haar meest relevante belanghouders:

- > Huurdersvereniging BRES
- > PKVV – Plaatselijke Kamer van Verenigingen
- > Universiteit Leiden
- > ROC
- > Hogeschool Leiden
- > Gemeente Leiden
- > Ymere
- > Van de Wiel Bouw
- > Webster University
- > Woningstichting Ons Doel
- > De Sleutels
- > Portaal
- > Gemiva Het Pad
- > Vluchtelingenwerk Zuid-Holland
- > Haardstede

4.2 Presteren volgens Belanghouders (PvB): I Prestaties

Scores in onderstaande tabel komen uit de vragenlijsten die aan belanghouders worden voorgelegd. Eén van de vragen gaat over de waardering voor prestaties van de corporatie op elk van de prestatievelden. De score is gebaseerd op het gemiddelde van alle ondervraagde belanghouders. Eventuele citaten van belanghouders zijn alleen bedoeld ter illustratie en hebben geen invloed op de puntenscore.

Prestatieveld	I.1	I.2	I.3	Totaal
	Het belang dat de belanghouders aan de prestatie toekennen.	De waardering die belanghouders geven aan de prestaties van de afgelopen jaren.	De waardering die belanghouders hebben voor de ambities en doelen voor de komende jaren.	
Beschikbaarheid	7,6 (16)	6,9 (14)	7,8 (12)	7,3
Betaalbaarheid	7,9 (17)	7,3 (15)	7,6 (10)	7,5
Bijzondere doelgroepen	6,1 (15)	7,1 (10)	6,0 (8)	6,6
Leefbaarheid	7,2 (18)	7,2 (13)	7,1 (10)	7,1
Bouwproductie	8,0 (18)	7,2 (15)	7,7 (13)	7,5
Stedelijke vernieuwing	6,6 (18)	6,8 (13)	7,3 (10)	7,1
Energie en duurzaamheid	6,6 (17)	6,9 (11)	7,0(9)	7,0
Totaal	7,0	7,2	7,2	7,2

Noot: een aantal belanghouders kon op een aantal punten geen uitspraak doen over de prestaties van de corporatie. In de tabel staat tussen haakjes het aantal ontvangen reacties.

Typering

SLS Wonen heeft een positief imago bij de belanghouders. Veel gehoorde woorden om de corporatie te kenschetsen zijn: deskundig, betrokken, creatief, samenwerkingsgericht en betrouwbaar. De corporatie heeft zichzelf een stevige positie verworven binnen het Leidse netwerk. Een exponent hiervan is de Taskforce Studentenhuisvesting, waarin samen met de gemeente en de onderwijsinstellingen gekeken wordt naar de huisvesting van studenten binnen Leiden. Naast bovenstaande kenmerken wordt de corporatie ook gezien als belangrijke ambassadeur van monumenten in de stad Leiden. De stevige positie van de corporatie in de stad is volgens veel belanghouders wel sterk persoonsgebonden. Voornamelijk de rol en positie die de directeur-bestuurder en de manager vastgoed hebben wordt daarbij vaak (positief) genoemd. Dit maakt de corporatie wel kwetsbaar.

Beschikbaarheid

Volgens de belanghouders heeft de corporatie een voldoende bijdrage geleverd aan het bij voorrang toewijzen van betaalbare woningen aan huishoudens uit de aandachtsgroep. De waardering voor de prestaties op dit vlak de afgelopen jaren (6,9) loopt wat achter op het belang dat de belanghouders hechten aan dit onderwerp (7,6). De ambities die de corporatie voor de komende jaren met betrekking tot beschikbaarheid heeft geformuleerd worden daarentegen met vertrouwen tegemoet gezien. Daarbij wordt vaak verwezen naar de mogelijke nieuwbouw in Lammenschans.

Betaalbaarheid

De wijze waarop de corporatie concrete doelstellingen heeft geformuleerd over de betaalbaarheid van haar woningen wordt door de belanghouders positief gewaardeerd (7,3). Zowel de prestaties uit het verleden als de ambities voor de toekomst worden positief beoordeeld.

Bijzondere doelgroepen

De mate waarin de corporatie een concrete bijdrage heeft geleverd aan de huisvesting voor ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding behoeven scoort de corporatie een 6,6. Veel belanghouders duiden de corporatie als een categorale huisvester die voornamelijk studenten huisvest en waarvan niet verwacht wordt dat men zich actief gaat bezig houden met personen met een afstand tot de huisvestingsmarkt. Het belang dat de diverse belanghouders aan dit prestatieveld hechten is dan ook klein (6,1). De prestaties die SLS Wonen op dit gebied heeft geleverd de afgelopen periode wordt daarentegen positief beoordeeld. Daarbij wordt vaak genoemd dat de corporatie op het moment dat het nodig is bereid is om actief te werken aan passende huisvesting voor bijzondere doelgroepen. Kanttekening daarbij is dat sommige belanghouders aangeven dat de corporatie hierin meer proactief kan zijn. Het is bijvoorbeeld niet bekend hoeveel studenten thuis blijven wonen wegens een gebrek aan passende huisvesting. Sommige belanghouders verwachten dan ook van de corporatie binnen de categorale doelgroep een actievere rol om bijzondere doelgroepen passend te kunnen huisvesten.

Leefbaarheid

De corporatie heeft in de ogen van de belanghouders een concrete bijdrage geleverd op het gebied van leefbaarheid in de buurten en wijken waar haar woongelegenheden gelegen zijn (7,2). SLS Wonen wordt gezien als belangrijke beeldbepaler van het centrum van Leiden door het zorgdragen van huisvesting voor studenten. Studenten en de stad Leiden zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Er wordt een groot belang gehecht aan het feit dat deze studenten dan ook kunnen wonen in het centrum.

Bouwproductie

De belanghouders zijn zonder meer positief over de bouwproductie van de corporatie. Er wordt hier veel belang aan gehecht (8,0). Het toekomstperspectief met de mogelijke realisatie van ongeveer 2.000 woningen voor studenten in Lammenschans schetst volgens de belanghouders voldoende mogelijkheden. Leiden wordt gekenschetst als een stad zonder veel uitbreidingslocaties waardoor de corporatie genoodzaakt is te zoeken naar mogelijke inbreidingslocaties. De creativiteit waarmee de corporatie dat oppakt wordt als zeer positief ervaren.

Wel wordt aangetekend dat men zich afvraagt of de organisatie van de corporatie al voldoende ingestoken is op het beheren van 2.000 extra woningen. De vertaling van de geplande bouwopgave naar de dagelijkse gang van zaken binnen SLS Wonen is volgens sommige belanghouders nog onvoldoende in beeld bij de corporatie.

Stedelijke vernieuwing

Het belang dat de belanghouders hechten aan de bijdrage van de corporatie op het gebied van stedelijke vernieuwing wordt met een voorzichtige voldoende beoordeeld. De bijdrage die de corporatie levert aan het monumentenbehoud in de binnenstad, de realisatie van woningen in het Elisabeth Ziekenhuis en de Meelfabriek worden echter door de belanghouders gezien als een structurele bijdragen aan het behoud van de binnenstad en haar omgeving.

Energie en duurzaamheid

De belanghouders scoren de mate waarin men belang hecht aan een bijdrage van de corporatie op het gebied energie en duurzaamheid met een 6,6. Zowel de waardering voor de prestaties in het verleden als het toekomstbeeld scoren onder een zeven. Daarmee scoort de corporatie op het gebied van energie en duurzaamheid samen met bijzondere doelgroepen het minst op de bovengenoemde prestatievelden. De belanghouders geven aan dat men moeilijk een beeld kan krijgen van de prestatie van de corporatie op dit gebied, daarnaast zijn concrete ambities voor de toekomst veelal onduidelijk.

Presteren naar vermogen

De belanghouders geven aan dat de corporatie haar (financiële) vermogen maximaal inzet voor het realiseren van haar ambities en doelen. Opvallend daarbij is wel dat veel belanghouders geen concreet beeld hebben van de financiële status van de corporatie. Enkele belanghouders geven aan graag actiever geïnformeerd te willen worden over de financiën van de corporatie.

Tips van belanghouders

- > In de eerste instantie cliché "gewoon doorgaan", daarna: op langere termijn doordenken rol SLS Wonen in bredere gebiedsontwikkeling/exploitatie, met daarbij de vertaling naar de organisatie.
- > Blijf zelfstandig en dus lokaal verbonden.
- > Blijf zo doorgaan en zorg dat Nico Stikkelorum wordt vervangen door iemand met gelijkwaardige kwaliteiten.
- > Het Projectbureau van SLS Wonen zou nog steviger kunnen opereren. Er ligt een forse opgave (te kort van ten minste 4.250 eenheden volgens onderzoek in 2009) die wellicht zal stijgen doordat meer studenten - vanwege de economische crisis - langer blijven studeren. Ook vereist het steeds ingewikkelder worden van het bouwproces in de moderne maatschappij en de nieuwe Wet Algemene Bepalingen Omgevingsrecht (WABO) om uitstekend projectontwikkeling - en opdrachtgeverschap.
- > Probeer in de herstructureringsgebieden van Leiden ruimte te "claimen" voor studentenhuisvesting. Hoeft niet van bovenaf, maar kan door de meerwaarde van studenten voor een wijk voor het voetlicht van de corporaties te brengen succesvol zijn.
- > Sluit zo snel mogelijk met je 'gewone' woningen aan bij Woonzicht.
- > Ga door op de ingeslagen weg. Blijf de dialoog zoeken (zoals dat tot op heden ook in toenemende mate het geval is).
- > Er is - indien gewenst - bereidheid tot verder meedenken over ambities, positie in de stad, maatschappelijke opdracht.
- > Probeer sneller een grote capaciteit te creëren, maar houd het serviceniveau op een zelfde peil.
- > Zorg voor meer transparantie op financieel gebied.

4.3 Presteren volgens Belanghouders (PvB): II Kennis en Inzicht

Onderdelen	Cijfer
II De corporatie kent alle relevante belanghouders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.	7,2
II.1 De corporatie benoemt de voor haar relevante belanghouders op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden).	7,0
II.2 De corporatie communiceert het benoemen van haar belanghouders met haar maatschappelijke omgeving.	7,6
II.3 De corporatie voert met haar belanghouders een dialoog over de uitvoering van het beleid.	7,0
II.4 De corporatie beschrijft de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belanghouders en maakt deze openbaar.	7,0

Toelichting:

De corporatie heeft helder op het netvlies wie haar belangrijkste belanghouders zijn. SLS Wonen heeft een stevig netwerk binnen de stad Leiden. SLS Wonen heeft met de taskforce studentenhuisvesting voor zichzelf binnen de stad Leiden een bijzondere positie verworven binnen de zoektocht naar uitbreidingslocatie en nieuwe bouwplannen. Daarnaast wordt door de belanghouders aangegeven dat de corporatie een zeer sterk vermogen heeft kansen te zien op het gebied van potentiële bouwlocaties. Op het gebied van bijzondere doelgroepen beperkt SLS Wonen zich voornamelijk richting studenten maar mag daarbij meer oog hebben voor de diversiteit binnen deze groep.

De corporatie heeft een stakeholdersregister. Dit is echter wel summier van aard. Het betreft alleen een opsomming van namen en nummers en geeft geen meer strategische kijk op de belangen van de stakeholders en de corporatie.

De corporatie voert periodiek (ten minste eenmaal per jaar) overleg met haar belanghouders, maar wel gefragmenteerd. Het ophalen van informatie gebeurt aan de hand van allerlei autonome overleggen (BRES, Studentenbeheerderbijeenkomsten, Taskforce) en door in het netwerk van de corporatie een luisterend oor te hebben. De wensen en verlangens van de belanghouders staan daarbij helder op het netvlies van de corporatie. Dit wordt erkend door de belanghouders (blijkt uit de interviews en de enquête). Dit zou echter wellicht nog beter gedocumenteerd kunnen worden.

4.4 Presteren volgens Belanghouders (PvB): III Planning

Onderdelen	Cijfer
III De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van belanghouders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.	6,3
III.1 De corporatie maakt de in kaart gebrachte verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belangrijkste belanghouders zichtbaar in haar eigen doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) en licht eventuele verschillen tussen verwachtingen en doelen toe.	6,3

Toelichting:

De corporatie beschikt niet over een gestructureerde wijze om de wensen en verwachtingen van de belanghouders zichtbaar te maken in haar beleid. Wel blijkt uit de interviews dat de belanghouders van mening zijn dat men zich voldoende herkent in dat beleid. SLS Wonen heeft een luisterend oor en staat open voor suggesties vanuit de belanghouders.

4.5 Presteren volgens Belanghouders (PvB): IV Monitoring

	Onderdelen	Cijfer
IV	De corporatie betreft de oordelen van de belanghouders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen en/of verlangens) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.	6,4
IV.1	Bij het opstellen van de doelen voert de corporatie overleg met de belanghouders over het presteren van de corporatie in voorgaande jaren.	6,4

Toelichting:

Een gestructureerde meting van de waardering van het beleid ontbreekt (wel laat de corporatie periodiek de klanttevredenheid meten door KWH). Belanghouders hebben echter wel het gevoel in min of meerdere mate betrokken te zijn bij het terugkijken op de prestaties van voorgaande jaren.

4.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties volgens Belanghouders (PvB)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	7,2
II Kennis en inzicht	10%	7,2
III Planning	10%	6,3
IV Monitoring	10%	6,4
Totaal		7,0

Toelichting

SLS Wonen staat er goed voor bij de belanghouders. Dit blijkt onder andere uit de interviews en de becijfering uit de enquêtes. Aandachtspunten voor de corporatie zijn het meer structureren van informatie die vaak wel ongeschreven bekend is maar niet gedocumenteerd. Dit gaat voornamelijk op voor de onderdelen kennis en inzicht en monitoring.

5 Presteren naar Vermogen (PnV)

5.1 Enkele kerngegevens

Kengetallen financiële positie

Deze kengetallen zijn ontleend aan de *Corporatie in Perspectief rapportage 2009 van het CFV*

	SLS Wonen	Referentie	Landelijk
Huur per woning per jaar	€ 210,-	€ 227,-	€ 402,-
Huur in percentage van de maximale huur in 2008	92,8%	83,1%	71%
Gemiddeld aantal punten woningwaardering in 2008	94	87	130
Onderhoud per woning in 2008 (klachten-, mutatie- en planmatig onderhoud)	€ 447,-	€ 844,-	€ 1.464,-
WOZ-waarde per woning in 2008 in €	€ 56.664,-	€ 60.921,-	€ 155.105,-
Bedrijfswaarde per woning in 2008 in €	€ 21.541,-	n.v.t.	€ 35.518,-
Risicobeoordeling jaarverslag (in % van het balanstotaal)	8%	8,8%	8,7%
Solvabiliteitsoordeel	A		
Schuldverdienratio (netto kasstroom exclusief verkopen/langlopende leningen) per vhe	11,7	20,1	15,1
Volkshuisvestelijk vermogen 2009 (in % van het balanstotaal)	26,5%	24,3%	30,5%
Volkshuisvestelijk vermogen 2008 (in € per vhe)	€ 6.121,-	€ 6.269,-	€ 13.322,-
Volkshuisvestelijk vermogen 2013 (in € per vhe)	€ 5.733,-	€ 8.007,-	€ 14.434,-
Netto bedrijfslasten per vhe (in € per vhe)	€ 727,-	€ 938,-	€ 1.340,-

5.2 Presteren naar Vermogen (PnV): I Prestaties

	Onderdelen	Cijfer
I	Het beschikbare eigen vermogen wordt maximaal ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.	6,4
I.1	De corporatie heeft inzicht in het vermogen dat beschikbaar is voor het leveren van maatschappelijke prestaties.	5,7
I.2	De corporatie heeft extra potenties voor haar vermogensontwikkeling verkend en maakt hier maximaal gebruik van.	6,0
I.3	De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.	7,5

Dit oordeel telt voor 70% mee voor het waarderen van het onderdeel *Presteren naar Vermogen (PnV)*.

Toelichting:

De mate waarin het beschikbare eigen vermogen wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties wordt beoordeeld met een 6,4. Het inzicht in het beschikbare vermogen scoort een 5,7. De mate waarin extra potenties voor het vermogenontwikkelingen worden verkend scoort een 6,0. Het inzicht in het maximaal inzetten van het eigen vermogen scoort een ruime voldoende (7,5). Op basis van een door het Fonds uitgevoerd onderzoek wordt beoordeeld dat de voorgenomen activiteiten in de periode 2009 tot en met 2013 passend zijn bij de financiële mogelijkheden van de corporatie (Oordeelsbrief 2009, CiP).

Ontwikkeling vermogen op basis van bedrijfswaarde (Specificatie onderdeel I.1)

De corporatie heeft een actuele vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde (= contante waarde toekomstige inkomsten minus contante waarde toekomstige uitgaven van de portefeuille). De corporatie beschikt tevens over een berekening van het bestemd vermogen rekening houdend met de strategie (onderhoud, huurbeleid) voor het eigen woningbezit en het daaraan gekoppelde investeringsprogramma. De tijdshorizon van deze berekening is echter niet de voorgeschreven 20 jaar, maar slechts vijf jaar. Verder zijn er geen duidelijk geformuleerde rendementseisen per type investering geformuleerd. Geconstateerd is dat de corporatie zich genoodzaakt heeft gezien de huren te verhogen om ook op langer termijn voldoende solvabel te kunnen zijn. Daarnaast heeft de corporatie actief de afgelopen periode de kosten van de bedrijfsvoering verlaagd.

Extra potenties (Specificatie onderdeel I.2)

a. Leenpotentie

De corporatie heeft een verkoopprogramma om extra financiële middelen te genereren, zie bijvoorbeeld "Visie op vastgoed en Maatschappelijke taak, financiële positie SLS Wonen" en het document "Financiële kracht en verdere groei" (bladzijde 11). Zowel de inhoud als het verkoopprogramma (ongeveer 77 woningen vanaf 2006 waarvan daadwerkelijk ongeveer 47 zijn verkocht) is echter zeer summier. Feitelijke keuzes over bijvoorbeeld verkoop van bezit in de stad om te kunnen bouwen buiten het centrum zijn onvoldoende gemaakt. Nieuwbouw in Lammenschans wordt gefinancierd door strategische samenwerking te zoeken met Ymere. In het document "Financiële kracht...groei" wordt verder gesteld: "Verkoop van een aantal complexen uit het bestaand bezit (tweede ronde) zal circa € 3,5 miljoen kunnen opbrengen waarvan de positieve invloed op de bedrijfswaarde netto circa € 2 miljoen zou kunnen bedragen. Hier tegenover staat dat als gevolg van het verkooprisico het CFV het benodigde vermogen hierop zal verhogen met stel €2 miljoen. Dan is het positieve effect van deze maatregel verhoudingsgewijs zeer gering, terwijl dit zeer gewild en gevraagd deel van ons bezit nog verder zou afnemen (eerste ronde 22 woningen en 52 eenheden) met negen panden en 74 eenheden". Verder kent SLS Wonen een Koopgarant-programma. De corporatie maakt maximaal gebruik van haar borgingsruimte bij het WSW om vreemd eigen vermogen aan te trekken en in te zetten (zie WSW brief van 9 juli 2009).

b. Risicobuffers

In het treasury statuut wordt gekeken naar de risico's. Ook wordt in de auditcommissierapportage stil gestaan bij de risico's en is het onderwerp van gesprek binnen de RvT. Deze risico's dienen echter nog wel verder gekwantificeerd en gekwalificeerd te worden. Het omzetten van de risicobuffers in eisen van haar vermogen is niet aangetroffen.

Ontwikkeling en aanwending vermogen 2008 tot en met 2013 (x € 1.000) (Specificatie onderdeel I.3)

Prognose beschikbaar komende middelen				Prognose beslag op vermogen	
1	Rendement op materiële vaste activa in exploitatie	40.193	7	Nieuwbouw woonegelegenheden en overig vastgoed	9.547
2	Af: rendement op leningen	-30.533	8	Aankoop woonegelegenheden en overig vastgoed	0
3	Verkoop bestaand bezit	6.649	9	Sloop woonegelegenheden en overig vastgoed	8
4	Productie nieuwbouw voor verkoop	0	10	Verbetering woonegelegenheden en overig vastgoed	4.638
5	Vermogenseffect nieuwe leningen en renteconversie	6.955	11	Vennootschapbelasting	2.894
6	Vermogenseffect verbindingen	0	12	Effect heffing projectsteun 40 wijken	1.254
TOTAAL		23.264		TOTAAL	18.342

Bron: Continuïteitsoordeel SLS Wonen 2009, CFV

Uit bovenstaande tabel wordt duidelijk dat SLS Wonen de komende jaren een groot deel van het beslag op het eigen vermogen gebruikt voor nieuwbouw en aankoop van woongelegenheden en overig vastgoed. De prognoses beschikbaar komende middelen groeit echter sterker dan het totaal beslag op het vermogen.

Continuïteitsoordeel

Op basis van de door SLS Wonen ingediende prognosegegevens concludeert het CFV dat de voorgenomen activiteiten in financieel opzicht passen bij de vermogenspositie van de corporatie, hetgeen tot een (positief) A-oordeel leidt.

Solvabiliteitsoordeel

Het Fonds concludeert dat het vermogen van de corporatie op peildatum 31 december 2008 groter is dan het vastgestelde risicobedrag plus vermogensbeklemming, hetgeen tot het oordeel voldoende solvabiliteit leidt.

5.3 Presteren naar Vermogen (PnV): II Visie

	Onderdelen	Cijfer
II	De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd over het beoogde rendement op en de omvang van het eigen vermogen en de besteding van de ruimte in het vrije eigen vermogen. Deze visie is onderbouwd met kennis van de maatschappelijke opgave in het werkgebied.	6,0
II.1	De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd over het beoogde rendement <i>op</i> en de omvang <i>van</i> het eigen vermogen.	7,0
II.2	De corporatie heeft een duidelijk visie en doelstelling over de besteding van de ruimte in het vrije eigen vermogen.	6,0
II.3	De corporatie heeft haar visie en doelstelling over het rendement <i>op</i> en de omvang <i>van</i> het eigen vermogen onderbouwd met kennis van de maatschappelijke opgaven in haar werkgebied.	5,0

Toelichting:

Op het onderdeel visie scoort de corporatie een 6,0. In het ondernemingsplan 2008-2012 is de doelstelling opgenomen dat het eigen vermogen per verhuureenheid minimaal € 3.200,- moet bedragen. In het jaarverslag 2008 wordt de stand van zaken met betrekking tot deze doelstelling gegeven (in 2008 € 10.040,-). Verder wordt in het jaarverslag 2008 (pagina 87) gesproken over: "Ons streven is erop gericht het eigen vermogen te vergroten waardoor wij financieel gezond zijn en blijven". Doelstelling met betrekking tot de rentabiliteit op het eigen vermogen is dat deze minimaal het inflatieniveau moet bedragen. In 2008 en 2009 was dit het geval. Een heldere visie en doelstelling over de besteding van de ruimte in het vrije eigen vermogen is niet eenduidig aangetroffen door de commissie.

De mate waarin de corporatie haar visie en doelstelling over het rendement *op* en de omvang *van* het eigen vermogen onderbouwt met kennis van de maatschappelijke opgaven in haar werkgebied scoort een 5,0. Er zijn enkele financiële kaders zoals neergelegd in ondernemingsplan, treasurywet, en dergelijke maar deze geven geen eenduidig beeld over de besteding van de ruimte in het vrije eigen vermogen. Zoals in paragraaf 5.2 al geconstateerd ontbreekt een tijdshorizon van 20 jaar. Daarnaast heeft de corporatie enkele maatregelen genomen om de solvabiliteit op korte termijn te verbeteren. Een scenarioanalyse over wat de effecten zijn van de verschillende ambities op de langer termijn bedrijfsvoering van de corporatie is onvoldoende aangetroffen. De corporatie dient duidelijker te maken wat voor een effect de gekozen ambities hebben voor de financiële posities op een termijn van 20 jaar. Uit de enquête blijkt dat de belanghouders hier voor hun gevoel wel in voldoende mate inzicht in hebben.

5.4 Presteren naar Vermogen (PnV): III Risicoprofiel

	Onderdelen	Cijfer
III.	De corporatie beschikt over een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma.	6,5
III.1	De corporatie beschikt over een concrete solvabiliteitsdoelstelling die is toegelicht in interne (bijvoorbeeld begroting, jaarrekening) en/of externe (bijvoorbeeld jaarverslag) documenten.	6,5

Toelichting:

Op het onderdeel risicoprofiel is een 6,5 behaald. De corporatie gaat binnen de solvabiliteitsdoelstellingen uit van de in de branche gehanteerde bandbreedte. Daarbij gaat de corporatie sterk uit van de beoordeling van het CFV wat betreft de A-status en de solvabiliteit. In het jaarverslag wordt de solvabiliteit weergegeven. Ook hanteert de corporatie meerjarenprognose met betrekking tot de solvabiliteit. Een onderbouwing van de solvabiliteitsdoelstelling op basis van een langer termijn investeringsprogramma is niet gestructureerd aangetroffen. De risicobeoordelings prognose, in % van balanstotaal 2013 is 14,7 bij SLS Wonen versus 12,9 bij de referentiegroep (Rapport CiP 2009). SLS Wonen scoort op dit punt dus iets hoger dan de referentiegroep.

5.5 Presteren naar Vermogen (PnV): IV Bedrijfsvoering

	Onderdelen	Cijfer
IV	De corporatie presteert efficiënt.	8,0
IV.1	De corporatie onderneemt aantoonbare maatregelen om haar efficiëntie te vergroten.	8,0

Toelichting:

In het document "Financiële kracht en verdere groei" is een paragraaf opgenomen met betrekking tot de verbetering van de efficiency. De netto bedrijfslasten van SLS Wonen bedragen € 727,- per vhe ten opzichte van een bedrag van € 938,- per vhe bij de referentiegroep. Vanaf 2005 tot en met 2008 zijn de bedrijfslasten met 21,3% gedaald ten opzicht van een stijging van 6% bij de referentiegroep. De corporatie laat zien actief beleid te voeren en daarna te handelen op het gebied van het verbeteren van de efficiëntie.

5.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties naar Vermogen (PnV)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	6,4
II Visie	10%	6,0
III Risicoprofiel	10%	6,5
IV Bedrijfsvoering	10%	8,0
Totaal		6,5

Toelichting:

Presteren naar Vermogen wordt beoordeeld met een 6,5. Met het behalen van de A-status en een voldoende solvabiliteit is de corporatie financieel gezond. Vooral op het gebied van Visie is echter nog winst te behalen voor de corporatie.

6 Governance

6.1 Goed bestuur

Het onderdeel goed bestuur is verdeeld in diverse normen en meetpunten. Het oordeel van de visitatiecommissie staat vermeld in de onderstaande tabel met aansluitend een toelichting.

	Normen en meetpunten	Cijfer
I	De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd (zie hoofdstuk III Aedes Governance Code).	6,7
I.1	De interne toezichthouder (RvC) heeft een eigen visie op de invulling van haar functie. Deze visie is getoetst aan de Aedes Governance Code.	7,3
I.2	De interne toezichthouder (RvC) heeft vastgesteld wat de gewenste output van het toezicht is en welke normen er worden gehanteerd om de output te meten.	6,8
I.3	De interne toezichthouder (RvC) heeft een duidelijke taakomschrijving van het bestuur en de toezichthouders.	6,0

Toelichting:

De mate waarin de corporatie de borging van de kwaliteit van het interne toezicht heeft vastgelegd wordt beoordeeld met een 6,7. De Raad van Toezicht (RvT) heeft een profielschets (zie Profielschets lid RvT) maar deze is zeer summier. In het reglement voor RvT worden aanvullende eisen gesteld. Er is een beeld bij het profiel, maar dit kan beter aangevuld worden. De gewenste samenstelling en deskundigheid van de RvC sluit in voldoende mate aan bij de aard van de corporatie en haar activiteiten. De raad heeft zelf een behoefte geformuleerd om meer kennis van volkshuisvesting op te doen. Dit wordt ondervangen door middel van een cursus. De RvT heeft een reglement waarin aangegeven wordt hoe haar toezichtsrol vervuld dient te worden. Een duidelijke taakomschrijving van de directeur-bestuurder ontbreekt echter. De RvT evalueert minimaal één maal per jaar het functioneren van de directeur-bestuurder(s) en de corporatie. De rapportage hiervan is echter niet aangetroffen.

6.2 Onderdeel II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding

	Normen en meetpunten	Cijfer
II	Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden.	7,3
II.1	Eigen ambities en doelen De corporatie heeft een schriftelijk neergelegde opvatting over haar maatschappelijk functioneren in haar werkgebied geformuleerd. Hieruit is af te leiden welke rol de corporatie inneemt in haar werkgebied en hoe die rol zich vertaalt naar de eigen organisatie en relatie met maatschappelijke partners.	8,0
II.2	Opgaven in het werkgebied De corporatie communiceert haar beleidsvoornemens en prestatieafspraken met haar belanghebbenden.	7,0
II.3	Belanghouders De corporatie houdt ten minste één keer per jaar een vergadering met belanghebbenden, waarin de corporatie in dialoog treedt over de beleidsdoelstellingen en resultaten.	6,3
II.4	Vermogen De accountant maakt een verslag van analyses van ontwikkelingen van het vermogen en	8,0

Normen en meetpunten**Cijfer**

resultaat, die niet in de cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de woningcorporatie.

Toelichting:

De corporatie beschikt over een door de interne toezichthouder goedgekeurd en actueel strategiedocument waarin haar maatschappelijke positie in algemene zin en haar positionering in het werkgebied blijkt en wordt gemotiveerd. De voorgenomen beleidsvoornemens worden inzichtelijk gemaakt voor derden. De corporatie houdt jaarlijks een studentenbeheerderbijeenkomst, onderhoudt klantenpanels en heeft via de BRES vijfjaarlijks contact. Alle belanghouders geven aan dat SLS Wonen een sterke positie heeft binnen het Leidse netwerk. Een belanghoudersbijeenkomst organiseert SLS Wonen niet. Wel heeft de commissie de indruk dat op andere, zoals onder andere de hierboven geschetste contactmomenten, manieren in dialoog wordt getreden met belanghouders. Weliswaar geen jaarlijkse belanghoudersbijeenkomst maar wel voldoende betrokkenheid met de belanghebbende. Verder beschikt de corporatie over een verslag van de externe accountant met analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat die bijdragen aan het inzicht in de positie en resultaten van de woningcorporatie.

6.3 Beoordeling visitatiecommissie: Governance

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Goed Bestuur	20%	6,7
II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden ten aanzien van:		
- ambities en doelen	20%	8,0
- opgaven in het werkgebied	20%	7,0
- betrokkenheid van belanghebbenden	20%	6,3
- vermogen	20%	8,0
Totaal		7,2

Toelichting

De corporatie scoort op de ratio Governance een goede voldoende. Winst valt te behalen door de betrokkenheid van belanghebbende meer structureel vorm te geven en door een duidelijker profiel te hebben over hoe de directeur-bestuurder dient te presteren.

Bijlage I. Onderzoeksverantwoording

Deel I

De visitatie bestaat uit vijf ratio's:

- > **Presteren naar Opgaven (PnO)**, het betreft hier landelijke, lokale en regionale opgaven op het gebied van wonen
- > **Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)**, het betreft hier de eigen visie en doelstellingen van de corporaties
- > **Presteren volgens Belanghouders (PvB)**, in welke mate sluiten de prestaties aan bij de verwachtingen en wensen van andere betrokken partijen?
- > **Presteren naar Vermogen (PnV)**, in welke mate sluiten de prestaties aan bij de financiële mogelijkheden van de corporatie?
- > **Governance (Gov)**, is er sprake van een zorgvuldige besluitvorming, werkt het interne toezicht naar behoren, hebben Belanghouders invloed op het beleid en de activiteiten van de corporatie?

Iedere ratio is verdeeld in vier onderdelen ook wel 'standaarden' genoemd:

- > I Prestaties (*wegingspercentage 70%*);
- > II kennis en inzicht (*wegingspercentage 10%*);
- > III planning (*wegingspercentage 10%*);
- > IV monitoring (*wegingspercentage 10%*)

Voor de ratio's Presteren naar Vermogen (PnV) en voor Governance (Gov) wordt een iets andere indeling gebruikt.

De te beoordelen prestaties zijn onderverdeeld in een aantal prestatievelden die zijn ontleend aan het BBSH en de decemberbrief van toenmalige Minister van VROM. Het betreft de volgende prestatievelden:

1. **Beschikbaarheid** van woningen voor de aandachtsgroep door het bij voorrang toewijzen van betaalbare woningen aan huishoudens uit de aandachtsgroep passend bij de opgave in haar werkgebied
2. **Betaalbaarheid** van woningen voor de aandachtsgroep
3. **Bijzondere doelgroepen**, realiseren van huisvesting die specifiek geschikt is voor ouderen, gehandicapten en andere personen die zorg of begeleiding behoeven of speciale eisen aan hun woning stellen.
4. **Leefbaarheid** in de wijken en buurten waarin de woningen van de corporatie zijn gelegen.
5. **Bouwproductie** in de vorm van nieuwbouw, verkoop, aankoop, aanpassing of verbetering.
6. **Stedelijke vernieuwing** door fysiek, sociale en economische investeringen
7. **Energie en duurzaamheid**, bijvoorbeeld door het gebruik van duurzame materialen en verantwoord omgaan met energieverbruik.

Een beoordeling gegeven in cijfers die kunnen variëren van 1 tot en met 10. In de onderstaande tabel is weergegeven wanneer welk cijfer wordt toegekend.

Beoordeling in rapportcijfers	Kwantitatieve meetpunten	Kwalitatieve meetpunten
Rapportcijfer 10	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: overschrijding meer dan 75%	De corporatie voldoet geheel aan de norm: "Ja, en ..." De corporatie overstijgt deze op een inventieve en creatieve manier. De prestatie van de corporatie kan als best-practice voor de gehele branche gelden.
Rapportcijfer 9	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: overschrijding 50% tot 75%	De corporatie voldoet geheel aan de norm en overstijgt deze: "Ja, en..."
Rapportcijfer 8	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: overschrijding 25% tot 50%	De corporatie voldoet geheel aan de norm: "Ja"
Rapportcijfer 7	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: overschrijding 0% tot 25%	De corporatie voldoet aan de norm, maar verbetering is nog mogelijk: "Ja, maar..."
Rapportcijfer 6	De prestatie komt overeen met de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 25% tot 0%	De corporatie voldoet net aan de norm, maar verbetering is nog mogelijk: "Ja, maar..."
Rapportcijfer 5	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 25% tot - 50%	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar is bezig met het doorvoeren van verbeteringen: "Nee, maar..."
Rapportcijfer 4	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 50% tot - 75%	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar overweegt maatregelen om haar prestaties te verbeteren: "Nee, maar..."
Rapportcijfer 3	De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 75% tot -90%	De corporatie voldoet niet aan de norm en is zich hiervan bewust, maar heeft (nog) geen maatregelen genomen om haar prestaties te verbeteren: "Nee"
Rapportcijfer 2	Er zijn vrijwel geen prestaties geleverd die passen bij de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking meer dan - 90%	De corporatie voldoet niet aan de norm en is zich niet bewust dat op dit punt van haar prestaties worden verwacht: "Nee"
Rapportcijfer 1	Er zijn geen prestaties geleverd die passen bij de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders, of zijn zelfs schadelijk voor de doelstelling: afwijking -100%	De corporatie voldoet volkomen niet aan de norm en onttrekt zich bewust aan het leveren van prestaties op dit terrein: "Nee, en ..."

Bijlage II. Samenstelling visitatiecommissie

Th. (Theun) Oosterhuis

Sinds 2006 is Theun Oosterhuis zelfstandig adviseur. Hiervoor heeft hij een brede ervaring opgedaan in de volkshuisvesting, locatie ontwikkeling, vastgoedontwikkeling en projectmanagement. Hij was ondermeer directeur van het grondbedrijf van de gemeente Almere en directeur van een samenwerkingsverband van woningcorporaties. Theun is zijn carrière begonnen bij Heidemij advies (nu Arcadis) en het ministerie van VROM

M. (Michel) de Visser

Michel de Visser is bedrijfseconoom en sinds enkele maanden werkzaam als zelfstandig adviseur. Hiervoor is hij bijna zes jaar deelgemeentewethouder geweest in Kralingen-Crooswijk, Rotterdam. Hij is er verantwoordelijk geweest voor het project Nieuw-Crooswijk, de grootste binnenstedelijke herstructurering in Nederland. Hij heeft tijdens zijn bestuursperiode onder meer de portefeuilles ruimtelijke ordening, welzijn en financiën gedaan. Daarvoor is hij werkzaam geweest als management consultant bij Cap Gemini Ernst & Young, waar hij zich vooral heeft bezig gehouden met bedrijfsvoerings- en organisatievraagstukken in de publieke sector.

M.E. (Maarten Eeke) van der Veen

Maarten Eeke van der Veen is werkzaam als consultant bij het adviesbureau Quintis. Quintis is een managementadviesbureau op het gebied van wonen, zorg en welzijn. Opdrachtgevers zijn woningcorporaties, gemeenten, zorgorganisaties en andere maatschappelijke ondernemingen. Aandachtsgebieden van de heer van der Veen zijn onder andere strategie en beleid, bedrijfsvoering en governance.

Bijlage III. Overzicht geïnterviewde personen

Face to Face

Datum	Naam	Organisatie
16 april	De heer Dekker	Universiteit Leiden
21 april	De heer Te Beest	Universiteit Leiden
22 april	De heer van Woensel	Gemeente Leiden
22 april	De heer Kroes	Expertise centrum Leiden

Telefonische interviews

Datum	Naam	Organisatie
20 april	De heer Bakker	Gemeente Leiden
	Mevrouw Mur	Hogeschool Leiden
	Mevrouw Hakkenberg	Haarstede
	De heer Klap	Portaal Leiden
	De heer Noorlander	Wst Ons doel
	Mevrouw Visser	Woningcorporatie De Sleutels
21 april	De heer van gaal	Roc Leiden
	De heer Weerkamp	PKVV
23 april	De heer van der Wiel	Van der Wiel bouw BV
	De heer de Haan	Gemeente Leiden
26 april	De heer Jansen	Gemeente Leiden
29 april	De heer Steenbeek	Ymere
4 mei	Mevrouw de Heij	Samenwerking instantie maatschappelijke doelgroepen
10 mei	De heer Slager	Stichtin Vluchtelingen Werk
9 juni	De heer van Roon	Huurdersvereniging Bres

Bijlage IV. Overzicht geraadpleegde documenten

OVERZICHT DOCUMENTEN VISITATIE

Presteren naar Opgave (landelijk, regionaal en lokaal)

Woonvisies van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied

a.	Regionale Woonvisie 2005-2019 - conceptversie
b.	Structuurvisie gemeente Leiden
c.	Stad van ontdekkingen: wonen in Leiden: Woonvisie gemeente Leiden 2005-2015

Prestatieafspraken met stakeholders

a.	Prestatieafspraken Leiden 2009 – 2015
b.	Regionale prestatieafspraken 2007-2010 Woningcorporaties Regio Holland Rijnland

Relevante convenanten, contracten

a.	Convenant Energiebesparing corporatiesector – 10 oktober 2008
b.	Samenwerkingsovereenkomst met Ymere
c.	Sociaal Statuut – 3 december 2008
d.	Samenwerkingsovereenkomst Meelfabriek

Documenten met en over eigen doelstellingen (op allerlei terreinen)

a.	Vastgoed: een andere manier van werken
b.	Ondernemingsplan SLS Wonen 2005-2008
c.	Ondernemingsplan SLS Wonen 2008-2012

Documenten over na te streven maatschappelijke rendement of dividend

a.	Notulen MT inzake Koopgarant 03-09-2008
----	---

Eigen woningmarktgegevens

a.	Effecten verdeling starterswoningen – 25 februari 2008
b.	Sleutels gezocht in Leiden – stand van zaken in studentenhuisvesting anno 2009
c.	Woonwensenonderzoek 2006
d.	Woonwensenonderzoek 2009

Strategisch voorraadbeleid

a.	Visie op Vastgoed – heroriëntatie en de woningvoorraad – 30 september 2004
----	--

Verkoopbeleid bezit

a.	Maatschappelijke taak en financiële positie SLS Wonen 14 maart 2006
b.	Overzicht verkoop panden (= blz 12 van 9a)

Presteren naar Ambitie/Doelen

Documenten over monitoring van prestaties

a.	Klantenpanel SLS Wonen 'communicatie' 4 november 2009
b.	Klantenpanel SLS Wonen 'woningmarkt voor studenten in Leiden' 28 mei 2009
c.	Klantgerichtheid
d.	Klantenpanel SLS Wonen 'woonruimteverdeling' 12 november 2007
e.	Evaluatie voortgangsmeting 2008

f.	Verslag bijeenkomst studentbeheerders donderdag 1 november 2007
g.	OKEA procesbeschrijving
h.	Medewerkertevredenheidsonderzoek - MTO
i.	MTO: plan van aanpak
j.	Stand van zaken punten plan van aanpak MTO
k.	Verbruik gas en electra 2006-2009

Jaarplannen en werk-of activiteitenplannen, rapportages

a.	Jaarplan 2006
b.	Jaarplan 2007
c.	Jaarplan 2008
d.	Jaarplan 2009
e.	Notulen MT 19-03-08
f.	Planningslijst Taskforce 2007
g.	Planningslijst Taskforce 2008
h.	Planningslijst Taskforce 2009
i.	Project duurzaamheid – plan van aanpak
j.	Project duurzaamheid – voortgangsrapport
k.	Activiteitenlijst interne projecten
l.	Besluiten Management Team 2006
m.	Besluiten Management Team 2007
n.	Besluiten Management Team 2008
o.	Besluiten Management Team 2009
p.	Notulen MT 23-12-2009
q.	Notulen MT 07-01-2009
r.	Notulen MT 16-09-2009

Relevante correspondentie met minister VROM/WWI

a.	Voorstellen woningcorporatiestelsel – minister Van der Laan – WWI – 12 juni 2009
----	--

Jaarverslagen

a.	Jaarverslag 2006 + jaarrekening
b.	Jaarverslag 2007
c.	Jaarrekening 2007
d.	Jaarverslag 2008
e.	Jaarrekening 2008
f.	Jaarverslag 2009 - concept

Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid enz.)

a.	Gemiva (zie Jaarverslagen 2006 blz. 15; 2007 blz. 29; 2008 blz. 29 (MAP II 5a t/m e)
b.	Vluchtelingenwerk Zuid-Holland (zie Jaarverslagen 2006 blz. 15; 2007 blz. 29; 2008 blz. 29 (MAP II 5a t/m e)
c.	Haardstee (zie Jaarverslagen 2006 blz. 15; 2007 blz. 29; 2008 blz. 29 (MAP II 5a t/m e)
d.	Besluitenlijst RvT 2006
e.	Besluitenlijst RvT 2007
f.	Besluitenlijst RvT 2008
g.	Besluitenlijst RvT 2009
h.	Huurbeleid 2009
i.	Huurbeleidsplan

Presteren volgens Stakeholders

Stakeholdersregister

a.	Stakeholdersregister
----	----------------------

Documenten met opvattingen van stakeholders (huurders, gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen)

a.	Afspraken over overlegstructuur woningbouw
b.	Kiezen voor Talent – strategisch document Universiteit Leiden 2005
c.	Advies wijzigingsvoorstel afdeling vastgoed
d.	Verslag RvT 12-12-09
e.	Nota inzake BRES
f.	Nota BRES inzake werkwijze afd. vastgoed
g.	Notulen vergadering BRES inzake vastgoed

Verslagen van overleg met stakeholders

a.	TASKFORCE: 23 november 2009
a-1	TASKFORCE: 7 september 2009
b.	TASKFORCE: 22 juni 2009
c.	TASKFORCE: 18 mei 2009
d.	TASKFORCE: 23 februari 2009
e.	TASKFORCE: 26 januari 2009
f.	TASKFORCE: 8 december 2008
g.	TASKFORCE: 13 oktober 2008
h.	TASKFORCE: 8 september 2008
i.	TASKFORCE: 26 mei 2008
j.	TASKFORCE: 10 maart 2008
k.	TASKFORCE: 10 december 2007
l.	TASKFORCE: 10 september 2007
m.	TASKFORCE: 9 juli 2007
n.	TASKFORCE: 9 mei 2007
o.	Afspraken LDO
p.	Afsprakenlijst 14 april 2008
q.	Afspraken/besluitenlijst LDO 13 augustus 2008
aa.	Bres notulen maart 06
bb.	Bres notulen mei 06
cc.	Bres notulen aug 06
dd.	Bres notulen sept 06
ee.	Bres notulen nov 06
ff.	Bres verslag overleg samenwerkingsovereenkomst 2007
gg.	Bres notulen feb 2007
hh.	Bres notulen mrt 2007
ii.	Bres notulen mei 2007
jj.	Bres notulen sept 2007
kk.	Bres notulen okt 2007
ll.	Bres notulen jan 2008
mm.	Bres notulen mrt 2008
nn.	Bres notulen mei 2008
oo.	Bres notulen jun 2008
pp.	Bres notulen mrt 2009
qq.	Bres notulen jun 2009

rr.	Bres notulen sept 2009
ss.	Bres notulen dec 2009

Onderzoeken tevredenheid

a.	KWH label
b.	Klantwaardering 1 ^e helft 2006
c.	KWH voortgang 2006 - intern
d.	KWH evaluatie 2007
e.	intern KWH rapport 2007
f.	KWH rapport 2008
g.	KWH evaluatie 2008 - intern
h.	Persoverzicht 2007
i.	Persoverzicht 2008
j.	Persoverzicht 2009
k.	Feeddex
l.	Informatie uit Feeddex

Prestatieafspraken, convenanten, contracten met stakeholders

a.	Gebruiksovereenkomst SLS en LUMC - 2006
b.	Gebruiksovereenkomst SLS en LUMC – 2008 februari
c.	Gebruiksovereenkomst SLS en LUMC – 2008 juli
d.	Gebruiksovereenkomst SLS en LUMC – 2009 mei
e.	Gebruiksovereenkomst SLS en Central College – 2006 juli
f.	Gebruiksovereenkomst SLS en Central College – 2008 september
g.	Gebruiksovereenkomst SLS en Central College – 2008 november
h.	Gebruiksovereenkomst SLS en Webster Univeristy – 2006
i.	Gebruiksovereenkomst SLS en Webster Univeristy – 2008
j.	Gebruiksovereenkomst SLS en Webster Univeristy – 2009
k.	Overeenkomst SLS en Universiteit Leiden - 2007
l.	Overeenkomst SLS en Hogeschool Leiden - 2009
m.	Voorbeeld contingent kamers Uni Leiden 2009.

Samenwerkingsovereenkomst huurders

a.	Samenwerkingsovereenkomst met BRES
----	------------------------------------

Presteren naar Vermogen

Publicatie CFV: Corporatie in Perspectief

a.	Corporatie in Perspectief Analyse CFV - 2006
b.	Corporatie in Perspectief Toelichting CFV - 2006
c.	Corporatie in Perspectief Samenvatting CFV - 2006
c.1	Corporatie in Perspectief 2006 Bijlage
d.	Corporatie in Perspectief Analyse CFV - 2007
e.	Corporatie in Perspectief Toelichting CFV - 2007
f.	Corporatie in Perspectief Samenvatting CFV - 2007
g.	Corporatie in Perspectief Analyse CFV – 2008
h.	Corporatie in Perspectief Toelichting – 2008
i.	Corporatie in Perspectief Samenvatting - 2008
j.	Corporatie in Perspectief Analyse CFV – 2009
k.	Corporatie in Perspectief Toelichting – 2009

I.	Corporatie in Perspectief Samenvatting - 2009
----	---

Verslagen en brieven van de accountant

a.	Accountantsverslag 2006
b.	Accountantsverslag 2007
c.	Accountantsverslag 2008

Managementletters

a.	Managementletter 2006
b.	Spin bij Managementletter 2006
c.	Managementletter 2007
d.	Spin bij Managementletter 2007
e.	Managementletter 2008

Brieven CFV-VROM-WSW

a.	Voorlopig solvabiliteitsoordeel over verslagjaar 2007: financieel onderzoek - CFV
b.	Solvabiliteitsoordeel over verslagjaar 2008: voldoende solvabiliteit - CFV
c.	Continuïteitsoordeel 2009:- A-oordeel – CFV
d.	Oordeelsbrief 2009 van ministerie van VROM
e.	Bijdrageheffing wijkaanpak CFV 2009.

Eigen stukken betreffende financiële sturing en efficiency

a.	Financiële kracht en verdere groei
b.	Financiële kracht en verdere groei – deel 2
c.	Notitie Maatschappelijke Taak en Financiële Positie SLS Wonen
d.	Verslag Auditcommissie d.d. 2 september 2009
e.	Verslag Auditcommissie d.d. 16 november 2009
f.	Samenvatting strategie n.a.v. oordeel CFV
g.	Opdracht QplusO
h.	Treasurystatuut 2009

Borgingsverklaring en andere correspondentie WSW

a.	Borgingsverklaring WSW 2006
b.	Verklaring af te geven borgstelling jan 2006
c.	Verklaring af te geven borgstelling mrt 2006
d.	Financiële positie 2006
e.	Bevestiging achtervangovereenkomst 2007
f.	Kredietwaardigheid en faciliteringsvolume 2007
g.	Beoordeling verantwoordingsgegevens 2007
h.	Wijziging alg. bep. voor geldlening WSW garantie 2008
i.	Verzoek van WSW voor aanvulling financiële gegevens 2008
j.	Kredietwaardigheid en faciliteringsvolume 2009-2013
k.	Wijziging reglement van deelneming 2008
l.	Wijziging beleidsregel rentemaximum 2009

Kwartaalrapportage

a.	Kwartaalrapportage 1e KW 2006
b.	Kwartaalrapportage 2 ^e KW 2006
c.	Kwartaalrapportage 3 ^e KW 2006

d.	Kwartaalrapportage 4 ^e KW 2006
e.	Kwartaalrapportage 1 ^e KW en 4 ^e KW 2007 niet gemaakt wegens implementatie softwarepakket
f.	Kwartaalrapportage 2 ^e KW 2007
g.	Kwartaalrapportage 3 ^e KW 2007
h.	Kwartaalrapportage 1 ^e KW 2008
i.	Kwartaalrapportage 2 ^e KW 2008
j.	Kwartaalrapportage 3 ^e KW 2008
k.	Kwartaalrapportage 4 ^e KW 2008
l.	Kwartaalrapportage 1 ^e KW 2009
m.	Kwartaalrapportage 2 ^e KW 2009
m.	Kwartaalrapportage 3 ^e KW 2009
o.	Kwartaalrapportage 4 ^e KW 2009

Governance

Documenten over toezicht incl. relevante notulen vergaderingen RvC en commissies.

a.	Statuten SLS Wonen
b.	Gedragscode SLS Wonen
c.	Integriteitscode SLS Wonen
d.	Profielchets lid Raad van Toezicht
e.	Rooster van aftreden Raad van Toezicht
f.	Reglement voor de Raad van Toezicht van SLS Wonen – september 2008
g.	Governance code woningcorporaties
h.	Evaluatie governance code woningcorporaties
i.	Punten die volgens de Governance Code op de website moeten worden vermeld.
j.	Governance (tekst) website
k.	Actielijst Raad van Toezicht 29 februari 2008
l.	Governance Code memo aan RvT aug. 2008
m.	Governance Code woningcorporaties (memo van Lisa Johnson) – 6 februari 2009
n.	Inbreng directeur voor zelfevaluatie Raad van Toezicht – 10 november 2009
o.	Zelfevaluatie van de Raad van Toezicht – 23 november 2009
p.	Besluiten RvT benoeming Auditcommissie
q.	Selectie externe accountant
r.	Oordeelsbrief VROM met Governance evaluatie en integriteit 2009
s.	Perscode
aa.	Notulen 2009 RvT
bb.	Notulen 2008 RvT
cc.	Notulen 2007 RvT
dd.	Notulen 2006 RvT

Nog nagestuurde documenten:

24 april 2010	Verslag van de raad van toezicht van SLS Wonen gehouden op 19 november 2009
	presentatie Raad van Toezicht 14 mei 2009
	Brief aan Visitatiecommissie