

# raeflex &

**Visitatierapport**

**de Alliantie**

**2015 - 2018**



**de Alliantie**





## Visitatierapport

de Alliantie

2015 - 2018



de Alliantie

Bennekom, 29 januari 2020

### Colofon

#### Raeflex

Kierkamperweg 17B  
6721 TE Bennekom  
[secretariaat@raeflex.nl](mailto:secretariaat@raeflex.nl)  
[www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl)

### Visitatiecommissie

De heer D.H. van Ginkel CMC | Voorzitter  
De heer drs. A.H. Grashof | Algemeen commissielid  
Mevrouw drs. J.M. van de Kreeke | Secretaris  
De heer drs. M.G. Paré MRE | Secretaris

## Voorwoord

Raeflex voert sinds 2002 professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties uit. Raeflex rondde meer dan 380 visitatietrajecten af.

Om onze onafhankelijke positie ten aanzien van woningcorporaties te waarborgen, verrichten wij geen andere advieswerkzaamheden. Onze visitaties worden merendeels uitgevoerd door externe visitatoren. Deze visitatoren zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die niet bij Raeflex in dienst zijn.

Raeflex is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN).

Sinds 2015 is de verplichting tot visitatie opgenomen in de Woningwet en de Veegwet. In 2017 is opgenomen dat de Autoriteit woningcorporaties (Aw) de visitatietermijnen strikt handhaaft op vier jaar. Daarmee constateren we dat visitatie een grotere rol gaat spelen in de toezichtinstrumenten voor woningcorporaties.

Raeflex wil corporaties tijdens de visitaties meer bieden dan 'afvinklijsten' en het voldoen aan de verplichting. Visitatie is een waardevol instrument om corporaties te spiegelen op hun geleverde prestaties, oordelen van belanghebbenden duidelijk te hebben en om verbetertips te geven. Gelukkig biedt de visitatiemethodiek mogelijkheden om toekomstgerichte aanbevelingen te geven en binnen de visitatiemethodiek maatwerk te leveren.

Met veel genoegen leveren wij dit rapport op dat uitgaat van de visitatiemethodiek 6.0. Wij feliciteren Stichting de Alliantie (hierna te noemen de Alliantie) met het behaalde resultaat en hopen dat het rapport aanknopingspunten biedt voor de verbeteragenda. Ten slotte hopen wij dat ook de belanghebbenden van de Alliantie zich herkennen in het rapport en kritische sparringpartners blijven voor de corporatie.

Bij deze wil Raeflex iedereen die heeft bijgedragen aan deze visitatie en het visitatierapport hartelijk bedanken!

drs. Alex Grashof  
directeur Raeflex

<b>Voorwoord .....</b>	<b>3</b>
<b>Inhoudsopgave .....</b>	<b>4</b>
<b>Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort.....</b>	<b>5</b>
<b>A Recensie .....</b>	<b>6</b>
<b>B Scorekaart de Alliantie .....</b>	<b>12</b>
<b>C Scorekaart in beeld de Alliantie .....</b>	<b>13</b>
<b>D Samenvatting in beeld de Alliantie .....</b>	<b>14</b>
<b>E Reactie de Alliantie .....</b>	<b>16</b>
<b>Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief.....</b>	<b>17</b>
<b>1 Visitatie bij de Alliantie .....</b>	<b>18</b>
1.1 Schets de Alliantie .....	19
1.2 Werkgebied de Alliantie .....	20
<b>2 Thema's, kwaliteit prestatieafspraken en proces .....</b>	<b>21</b>
2.1 Beschrijving prestatieafspraken en thema's.....	21
Regio Amsterdam .....	22
Regio Almere.....	23
Regio Amersfoort .....	24
Regio Gooi & Vechtstreek.....	26
Overige convenanten en samenwerkingsovereenkomsten .....	27
2.2 Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces: volgens belanghebbenden .....	28
2.3 Kwaliteit en het proces van de totstandkoming van de prestatieafspraken: beschouwing van de visitatiecommissie .....	31
2.4 Verbeterpunten belanghebbenden .....	32
Regio Amsterdam .....	32
Regio Almere.....	33
Regio regio Gooi en Vechtstreek .....	34
Regio Amersfoort .....	35
<b>3 Presteren naar Opgaven en Ambities.....</b>	<b>37</b>
3.1 Oordeel over de prestaties op thema's uit de prestatieafspraken.....	37
3.2 Oordeel over de ambities in relatie tot de opgaven.....	45
<b>4 Presteren volgens Belanghebbenden.....</b>	<b>48</b>
4.1 De belanghebbenden van de Alliantie .....	49
4.2 Oordeel van belanghebbenden over maatschappelijke prestaties .....	53
4.3 Verbeterpunten van belanghebbenden.....	65
Regio Amsterdam .....	65
Regio Almere, regio Gooi en Vechtstreek .....	67
Regio Amersfoort .....	68
<b>5 Presteren naar Vermogen.....</b>	<b>70</b>
5.1 Beoordeling van de vermogensinzet van de Alliantie.....	70
<b>6 Governance van maatschappelijk presteren .....</b>	<b>73</b>
6.1 Oordeel over de strategievorming en prestatiebesturing.....	73
6.2 Oordeel over de maatschappelijke rol van de RvC .....	74
6.3 Oordeel over de externe legitimatie en openbare verantwoording .....	76
<b>Deel 3 Bijlagen bij het rapport.....</b>	<b>78</b>
<b>Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen .....</b>	<b>79</b>
<b>Bijlage 2 Curricula Vitae .....</b>	<b>80</b>
<b>Bijlage 3 Bronnenlijst.....</b>	<b>85</b>
<b>Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen .....</b>	<b>87</b>
<b>Bijlage 5 Position paper .....</b>	<b>88</b>
<b>Bijlage 6 Factsheet prestaties .....</b>	<b>92</b>
<b>Bijlage 7 Meetschaal .....</b>	<b>102</b>

# Deel 1

## Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort



## A Recensie

### Terugblik op visitatie 2011 – 2014

In de vorige visitatie is de Alliantie getypeerd als een 'agendastellende' corporatie die reden heeft om trots te zijn op haar maatschappelijke prestaties.

De vorige commissie heeft haar bevindingen als volgt samengevat:

- "De Alliantie oriënteert zich actief en doorlopend op de wijze waarop zij omgaat met het acteren op drie aggregatieniveaus: centraal, regionaal en lokaal.
- De Alliantie is in staat gebleken om te blijven investeren, ook in de periode waarin sprake was van een (vastgoed)crisis en de introductie van de verhuurdersheffing. Belanghebbenden herkennen de Alliantie als lokale/regionale partner, hetgeen zij als zeer belangrijk en waardevol zien. De zichtbaarheid en aanspreekbaarheid maken dat de Alliantie een gewaardeerde gesprekspartner is voor vraagstukken op het gebied van het wonen en wijkontwikkelingen.
- De Alliantie toont, als grote corporatie, aan op een aantal vlakken voorop te lopen in de sector. Daarnaast is vastgesteld dat er op beredeneerde en verantwoorde wijze is omgegaan met de inzet van het vermogen. De visitatiecommissie stelt vast dat deze lijn is doorgezet".

De cijfermatige waardering van de corporatie was bovengemiddeld, variërend met cijfers van 6,9 tot 9,0.

Als verbeterrichting gaf de toenmalige visitatiecommissie de Alliantie de suggestie mee om: "zorg te blijven dragen voor de lokale en regionale zichtbaar- en aanspreekbaarheid. In een goede balans tussen het concernniveau en de regiobedrijven is de belangrijke kracht van de Alliantie gelegen. Het voortdurend op zoek blijven naar verdere verbetering en aanpassing op de veranderende beleids- en marktomstandigheden is een attitude om te handhaven in dienst van de maatschappelijke opgaven waarvoor zij zich de komende jaren geconfronteerd".

Hierbij kreeg de corporatie de volgende verbeteringen mee:

- Nog vollediger de verhouding tussen feitelijke prestaties en gemaakte prestatieafspraken terug te laten komen in de (jaar)verslaglegging waarbij alle gemeenten waar de Alliantie actief is aan de orde komen;
- Het aandeel van de Alliantie in prestatieafspraken die met meerdere corporaties zijn gemaakt inzichtelijk te maken;
- Een verdere uniformering van de ambities per regiobedrijf door te voeren.

### Resultaten visitatie 2015 – 2018: Drive en daadkracht

De Alliantie is een organisatie die van hoog tot laag een duidelijk beeld heeft van de maatschappelijke opgaven die zij te vervullen heeft. In de visitatiegesprekken en vele informele ontmoetingen in de regiokantoren van de Alliantie heeft de commissie ervaren dat iedereen doordrongen is van het primaire belang van een 'dak boven je hoofd'. Dit uit zich in een drive en energieke houding op alle niveaus in de organisatie, om maximaal bij te dragen aan beschikbaarheid van betaalbare en goede huisvesting. Als het aan de Alliantie ligt gaat dat nooit snel genoeg. De corporatie zou veel meer willen doen en zoekt daarin soms ook de randen op in haar relaties met gemeenten, hetgeen een enkele keer tot irritaties leidt.

Op deze momenten laat de Alliantie zien dat het grotere plaatje van de huisvesting voor hen altijd voorop staat. De organisatie beschikt over mensen met nauwe en goede banden met stakeholders en meningsverschillen worden omgezet in productieve afspraken en gezamenlijke aanpakken.

De corporatie is ooit ontstaan uit een grootschalige fusie van meerdere corporaties. Zij ervaart voor zichzelf dat die schaalgrootte ook een plicht in zich heeft om de samenleving te laten zien dat het een meerwaarde oplevert: 'adel verplicht'. Het resultaat van die schaalgrootte is duidelijk zichtbaar. De Alliantie laat op verschillende terreinen (digitaal, onderhoud en dienstverlening) resultaten zien met betrekking tot innovatie en is een voorbeeld voor wat betreft ketensamenwerking in onderhoud en verduurzaming. Hierdoor worden opgaven uitvoerbaar gemaakt en dragen bij aan de betaalbaarheid voor bewoners. De organisatie van de Alliantie is professioneel ingericht. De interne besturing biedt ruimte en richting aan zowel de noodzakelijke gezamenlijke kaders en gemeenschappelijke activiteiten, als handelingsruimte voor de regiobedrijven en medewerkers.

Vanaf de oprichting is de Alliantie werkzaam in Amsterdam, Almere, Gooi en Vechtstreek, Amersfoort en omgeving. Dit werkgebied bestaat door de instelling van formele woningmarkgebieden sinds 2015 uit een kernregio en een niet kernregio. Als gevolg daarvan heeft de Alliantie in Amersfoort formele ontheffing moeten aanvragen en kreeg deze voor 10 jaar. In de ogen van de commissie is het inhoudelijk moeilijk te begrijpen dat een corporatie die deels ontstaan is in Amersfoort<sup>1</sup> alleen met een tijdelijke ontheffing als investerende corporatie in Amersfoort actief kan zijn. De commissie heeft dan ook alle begrip voor de behoefte van de gemeente Amersfoort om de corporatie voor de stad te behouden. Zij hoopt dat de Alliantie in de toekomst als permanente en volwaardige corporatie in Amersfoort en omgeving actief kan zijn.

### **De position paper daagt uit**

De position paper van het bestuur is opgesteld zoals de commissie de Alliantie heeft leren kennen. Het laat zien wat de corporatie maatschappelijk wil bereiken en bereikt heeft zowel in enge (volkshuisvestelijke) als brede (innovatieve, samenwerking) zin.

De position paper daagt belanghouders en de commissie uit zich op enkele voor de Alliantie relevante vraagstukken uit te spreken, met name over de ambities ten aanzien van innovatie, ketensamenwerking en sociale vernieuwing. Daarnaast agendeert de Alliantie in de position paper enkele thema's voor de toekomst zoals: doorontwikkeling van het systeem van prestatieafspraken en de werking van de in de regelgeving vastgelegde inperkingen van het werkdomein voor de doelgroepen afbakening en regionaal werkgebied.

Tot slot deinst de Alliantie niet terug om kritisch te kijken naar eigen prestaties en wat beter kan. Daarmee is de position paper naar het oordeel van de commissie een goede weergave van wie en wat de Alliantie is. De in de position paper opgeworpen vragen komen in deze recensie en het rapport verder aan de orde.

---

<sup>1</sup> Voormalige SCW, voormalig gemeentelijk woningbezit

### **Verbeterpunten opgepakt**

De Alliantie heeft de verbeterpunten uit de vorige visitatie professioneel opgepakt. De interne besturing is doorontwikkeld. De balans tussen "concern" en "regio" is niet alleen in structuur maar ook als het gaat om mensen stevig vormgegeven. Daarnaast zijn de systemen en structuren voor biedingen aan gemeenten, activiteitenplannen voor gemeenten en geleverde prestaties transparant en gemakkelijk te vinden. Wat de commissie betreft vormt de Alliantie op dit vlak een voorbeeld voor andere corporaties. Bovendien wist de corporatie hierbij haar 'agenda stellende' rol te continueren en is zij zich er zichtbaar van bewust dat er vanuit samenwerkingen met anderen meer effect kan worden bereikt voor de volkshuisvesting. Over de hele linie heeft de Alliantie in de visitatieperiode mooie resultaten laten zien die dan ook op veel perspectieven van de visitatie leiden tot een hoger cijfermatig oordeel.

### **Het kompas gericht op beschikbaarheid**

De visitatiecommissie heeft bewondering voor de wijze waarop de Alliantie zich hard maakt voor verschillende doelgroepen; zowel de primaire doelgroep, kwetsbare groepen en de middeninkomens die in de knel komen door gebrek aan woningen. In alle vier de regio's binnen het werkgebied van de Alliantie bestaat een groot tekort aan voldoende huurwoningen. Het lukt de corporatie al vele jaren om een gestage nieuwbouwproductie te realiseren. De commissie vindt deze prestatie des te meer knap met het besef dat de op zichzelf al opmerkelijk hoge nieuwbouwproductie nog hoger had kunnen liggen indien er 'minder' drempels opgeworpen zouden zijn door allerlei nieuwe eisen in de afgelopen jaren. Denk daarbij aan de toename van bezwaarprocedures, gebrek aan locaties voor sociale woningbouw en toegenomen complexiteit in de besluitvorming bij lokale overheden.

De Alliantie heeft een oplossingsgerichte instelling en heeft regelmatig actief medewerking gevraagd en gekregen, om te kunnen blijven bouwen. In dat opzicht heeft de Alliantie in de ogen van de commissie een voorbeeldfunctie. De commissie hoorde regelmatig door belanghouders zeggen: 'Als deze corporatie het niet voor elkaar krijgt, wie dan wel?'. Dat is een groot compliment voor de professionaliteit en wendbaarheid van de Alliantie.

### **'Stretchen' voor maximale resultaten binnen de volkshuisvesting**

De Alliantie is voortdurend op zoek naar manieren om de ruimte voor maatschappelijke investeringen te vergroten. Als het aan de corporatie ligt, zou het verkoopbeleid daar meer aan bijgedragen kunnen hebben. Het steekt de organisatie dat het hen niet is gelukt om gemeenten van het nut en de noodzaak van de verkoop van woningen te overtuigen. Tegelijkertijd siert het de Alliantie dat zij in het proces van afspraken maken met gemeenten bereid en in staat is geweest om de woningverkoop te temperen.

Ook heeft de corporatie laten zien, bereid te zijn financieel 'scherp aan de wind te zeilen', om daarmee maximale ruimte te creëren voor investeringen. Vanzelfsprekend binnen de financiële parameters die de lange termijn veilig stellen en binnen de bandbreedte vallen van de toezichhouders. Op het vlak van de organisatie streeft de Alliantie door innovatie en samenwerking naar optimalisering van haar mogelijkheden.

De Alliantie zoekt op meerdere vlakken haar grenzen op en de commissie heeft kunnen vaststellen dat commissarissen, bestuur en management dit actief monitoren en de balans bewaken.



### **Innovatie en ketensamenwerking als maatschappelijke opgave**

De Alliantie stelt zich niet alleen ten doel om maatschappelijke volkshuisvestelijke opgaven te vervullen, maar beschouwt het streven naar innovatie en nieuwe vormen van ketensamenwerking als belangrijke manieren om maatschappelijke opgaven doelmatig aan te pakken. Dit draagt bij aan het vervullen van die opgaven en de betaalbaarheid voor bewoners.

De Alliantie heeft in de afgelopen periode een intensieve ketensamenwerking gerealiseerd op het vlak van onderhoud en verduurzaming. Het is voor de commissie duidelijk dat deze ketensamenwerking het mogelijk maakt om een constante stroom van projecten - en daarmee tempo - te realiseren. De samengebrachte deskundigheden bieden daarnaast kansen voor experimenten en innovatie. Landelijk zijn er een aantal innovaties overgenomen door andere corporaties en bedrijven. De Alliantie bewijst hier goed gebruik te maken van de schaalgrootte van de organisatie. Zakelijke partners van de corporatie zien de opbrengsten van deze ketensamenwerking.

Vanaf 2018 heeft de Alliantie meer in de bestaande woningvoorraad geïnvesteerd (verduurzaming, nultreden, kwalitatieve woningverbetering) zonder noemenswaardige huurverhoging. Rationalisatie en kostenreductie door middel van ketensamenwerking heeft daarbij geholpen. De samenwerking biedt ook perspectief op het kunnen organiseren van een constante werkstroom, waardoor de ambities met betrekking tot CO2 reductie en energietransitie robuust gefundeerd zijn in uitvoeringsbeleid.

### **Groot geworden door klein te blijven**

In 2015 is er een interne reorganisatie afgerond, met veel interne verschuivingen en een afname van 110 fte tot gevolg. In de rondgang door de vier werkgebieden heeft de commissie kunnen vaststellen dat de corporatie erin geslaagd is om in de regio dichtbij en benaderbaar te zijn. Medewerkers in de regiobedrijven beschikken over heldere kaders en zijn in staat maatwerk te leveren waar dat nodig is. Dit is een compliment voor het besturingsconcept van de Alliantie dat sturing aan de hand van gemeenschappelijke kaders weet te combineren met ruimte voor lokale en regionale regelruimte. Tevens een compliment voor de wijze waarop bestuur en directieteam dit in samenwerking met haar partners vorm weten te geven.

### **Sociaal gezicht wordt niet altijd gezien**

De Alliantie heeft beschikbaarheid van woningen en duurzaamheid hoog in het vaandel staan en wordt daarin erkend en gerespecteerd. De commissie heeft kunnen zien dat deze focus niet geleid heeft tot minder inspanning en activiteiten op het gebied van leefbaarheid. Dat blijkt alleen al uit de hoeveelheid samenwerkingsovereenkomsten op sociaal gebied. Toch zien de belangenhouders de prestaties in het sociaal domein minder. Dit heeft zeker te maken met het feit dat deze activiteiten onderbelicht zijn in de prestatieafspraken. Er valt 'winst' te behalen door wellicht nadrukkelijker het sociaal domein sterker onderdeel te maken van de prestatieafspraken.

### **Governance van het maatschappelijk presteren geborgd**

De RvC zoekt actief naar mogelijkheden om de lokale/regionale context en ontwikkelingen van de organisatie tot zich te kunnen nemen als kader voor de eigen rolinvulling en slaagt daar, gegeven de diversiteit van het werkgebied van de Alliantie, goed in. De Commissarissen steken zichtbaar energie in wat er in de regio's gebeurt, weten wat de maatschappelijke opgaven in de vier regio's zijn en verdiepen zich daarin.

## Huurderorganisaties vernieuwd

De Huurdersorganisaties zijn in de afgelopen periode actief geweest om, onderling en richting de Alliantie, tot een vernieuwde samenwerkingsvorm te komen. De Alliantie heeft daar actief aan bijgedragen door deze initiatieven te ondersteunen. De structuur is vereenvoudigd, de faciliteiten geprofessionaliseerd, ondersteuning is uitgebreid en nieuwe bestuursleden hebben hun intrede gedaan.

Het accent van het huurdersoverleg is meer op de lokale situaties komen te liggen en er is ruimte voor de huurdersorganisaties om eigen accenten te leggen in hun rolinvulling en werkplan. Het regiomanagement heeft hierbij een cruciale ondersteunende rol voor de huurdersorganisaties.

## Vooruitblik

### Beleidsagenda voor de toekomst

De commissie heeft grote waardering voor de organisatieontwikkeling binnen de Alliantie en de impact daarvan op de resultaten, en moedigt de Alliantie aan hiermee door te gaan en de successen te blijven vieren. De motor draait, met aandacht voor de impact hiervan op de medewerkers, op volle toeren. Dat is een belangrijke voorwaarde voor het gericht en efficiënt kunnen blijven inzetten van middelen voor maatschappelijke prestaties.

De commissie geeft de volgende aanbevelingen mee om de komende jaren de groeiende lijn in prestaties voort te zetten:

- Huurdersparticipatie slaagt alleen als huurders aangehaakt zijn en in staat worden gesteld (tijd en gelegenheid) om een bijdrage te kunnen leveren. De commissie heeft de indruk dat de huurdersorganisaties voldoende in positie zijn en zich de komende periode verder kunnen ontwikkelen. Daarbij is er wel blijvende aandacht nodig voor verdere ondersteuning op het gebied van de prestatieafspraken, teneinde een goede bijdrage van de huurdersorganisaties te borgen. Hier zijn geen pasklare oplossingen voor. De gedrevenheid om te innoveren en samen te werken met partners in het veld maakt verbeteringen op dit thema kansrijk.
- De commissie ziet voor de Alliantie een kans voor innovatie op het proces en in de samenwerking met de zorgpartijen bij het maken van prestatieafspraken. De Alliantie heeft immers ruime ervaring in ketensamenwerking met bouwpartners. Dezelfde (meer zakelijke) principes kunnen inspiratie bieden voor innovatie op het proces en in de samenwerking met zorgpartijen.
- Het maken van prestatieafspraken is een soms complexe, tijdrovende en politiek gekleurde opgave. Het proces kan aan kwaliteit winnen als bovenlokaal (regio), al dan niet thematisch, (kader)afspraken worden gemaakt voor een langere periode, en lokale prestatieafspraken kunnen variëren en daarmee focussen op specifieke lokale volkshuisvestelijke opgaven. Concrete oplossingen zijn er niet, maar de commissie heeft geconstateerd dat de partners in het maken van prestatieafspraken bereid zijn om oplossingen in deze richting te verkennen. Ook hierin kan de Alliantie vanuit haar schaal en professionaliteit een stimulerende rol vervullen.
- Bekijk of activiteiten op het gebied van leefbaarheid beter in beeld kunnen komen bij het maken van prestatieafspraken, of zelfs – in samenwerking met andere partijen – onderdeel van de afspraken worden.

Ten aanzien van de portefeuilledoelstellingen geeft de commissie twee aanbevelingen mee:

- Het investeringsmodel van de Alliantie, waar verkoop een wezenlijk onderdeel van uitmaakt, is als geheel ontwikkeld vanuit de Alliantie. De commissie heeft echter kunnen vaststellen dat lokale verkoop een verschillend effect kan hebben en anders beleefd wordt. In gemeenten waar wordt verkocht zonder investeringen in nieuwbouw, veelal vanwege gebrek aan ontwikkellocaties, levert dat een politiek debat op. Draagvlak voor verkoop zal de Alliantie vooral verkrijgen als er zoveel mogelijk aansluiting wordt gevonden bij woonthema's en opgaven die lokaal belangrijk worden gevonden. De aanbeveling is om dat te doen en nieuwbouw- of verkoop afwegingen met de belanghouders te blijven bespreken in het belang van behoud van een betaalbare en moderne sociale woningvoorraad.
- Onderzoek de opmerkingen van belanghouders met betrekking tot de duurzaamheidsniveaus van woningen in het verkoopbeleid en de woningmarkteffecten daarvan.

## B Scorekaart de Alliantie

Perspectief	Beoordeling volgens meetschaal*)					Gemiddeld cijfer	Weging	
	1	2	3	4	5			
<b>Presteren naar Opgaven en Ambities</b>								<b>7,9</b>
Prestaties in het licht van de opgaven	8,0	7,0	8,0	9,0	7,0		7,8	75%
Ambities in relatie tot de opgaven							8,0	25%
<b>Presteren volgens Belanghebbenden</b>								<b>7,2</b>
Prestaties	7,3	7,4	7,1	7,8	7,2		7,3	50%
Relatie en communicatie							7,6	25%
Invloed op beleid							6,6	25%
<b>Presteren naar Vermogen</b>								<b>8,0</b>
Vermogensinzet							8,0	100%
<b>Governance</b>								<b>8,0</b>
Strategievorming en prestatiesturing	Strategievorming					8,0	8,5	33%
	Prestatiesturing					9,0		
Maatschappelijke rol RvC							8,0	33%
Externe legitimatie en verantwoording	Externe legitimatie					7,0	7,5	33%
	Openbare verantwoording					8,0		
Thema 1 Beschikbaarheid, betaalbaarheid en bereikbaarheid								
Thema 2 Wonen, zorg en maatschappelijke huisvesting								
Thema 3 Kwaliteit en duurzaamheid van woningen								
Thema 4 Nieuwbouw en aankoop van woningen								
Thema 5 Leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed								

## C Scorekaart in beeld de Alliantie



### Thema's:

1. Beschikbaarheid, betaalbaarheid en bereikbaarheid
2. Wonen, zorg en maatschappelijke huisvesting
3. Kwaliteit en duurzaamheid van woningen
4. Nieuwbouw en aankoop van woningen
5. Leefbaarheid en maatschappelijk Vastgoed

- 10 = Uitmuntend
- 9 = Zeer goed
- 8 = Goed
- 7 = Ruim voldoende
- 6 = Voldoende
- 5 = Onvoldoende
- 4 = Ruim onvoldoende
- 3 = Zeer onvoldoende
- 2 = Slecht
- 1 = Zeer slecht
- 0 = Geen oordeel



## D Samenvatting in beeld de Alliantie

### Visitatie de Alliantie

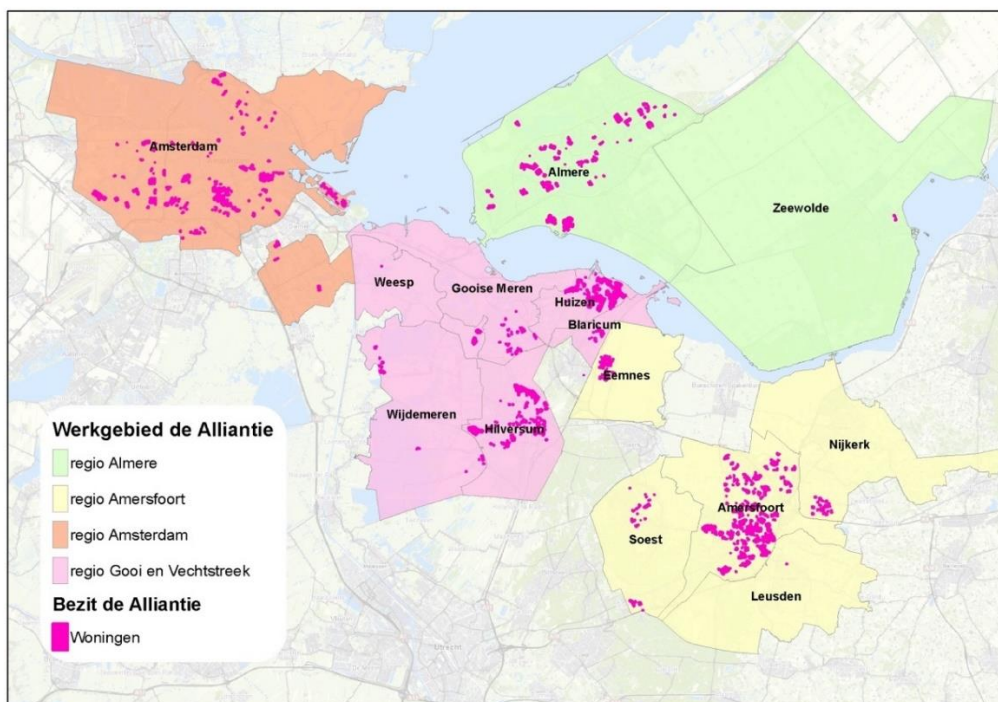
Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 6.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, januari 2019) en vond plaats tussen september en december 2019. De visitatiecommissie voerde 38 gesprekken en sprak hiermee in totaal 74 interne en externe belanghouders van de corporatie.

### Korte schets de Alliantie

Het woningbezit van de Alliantie bevindt zich in een groot en aaneengesloten geografisch gebied: de Noord-Oost vleugel van de randstad. De corporatie is in totaal werkzaam in 15 gemeenten, verdeeld over 4 regio's:

- Amsterdam (regio Amsterdam)
- Almere en Zeewolde (regio Almere)
- Amersfoort, Eemnes, Leusden, Nijkerk en Soest (regio Amersfoort)
- Blaricum, Gooise Meren, Hilversum, Huizen, Laren, Wijdemeren en Weesp (regio Gooi en Vechtstreek)

Zowel de Metropoolregio Amsterdam (MRA) als de regio's Amersfoort, Noord-Veluwe en Zeewolde behoren tot het werkgebied, dit maakt de Alliantie een grote regionale speler. Mensen met een (tijdelijk) bescheiden inkomen vormen de belangrijkste doelgroep. Daarnaast is de corporatie er ook voor mensen die, zonder haar tussenkomst, tussen wal en schip zouden raken, zoals een kleine maar groeiende groep kwetsbaren. In haar werkgebied met woningschaarste en hoge woningprijzen komen ook de middeninkomens in de knel. De Alliantie wil er ook voor hen zijn en blijft daarom in haar hele werkgebied investeren en haar woningvoorraad uitbreiden.



Afbeelding 1. Werkgebied en verdeling woningbezit van de Alliantie

## Beoordelingen de Alliantie

Beoordeling in vergelijking met vorige visitatie			
Perspectief		2015	2019
Presteren naar Opgaven en Ambities		7,2	7,9
Presteren volgens Belanghebbenden		7,4	7,2
Presteren naar Vermogen		8,1	8,0
Governance		7,2	8,0

### Prestaties naar Opgaven en Ambities

1. Beschikbaarheid van voldoende woningen als belangrijkste speerpunt.
2. Periode 2015-2018 zijn er 3.120 huurwoningen opgeleverd.
3. Oprichting niet-DAEB dochter Woonfonds BV. Inzet op betaalbaarheid: in 2016 is het huurbeleid gematigd, tweedekansbeleid ingevoerd en inzet op voorkomen van schulden. Woningen tot 2<sup>e</sup> aftoppingsgrens vergroot van 58% naar 76%.
4. Inzet van wooncoaches.
5. Bijdrage in opstellen Aedes routekaart.
6. Via huurdakrevolutie zijn er op 6.200 daken zonnepanelen geplaatst.
7. Verduurzaming via ketensamenwerking (E/G-sequent).

### Prestaties volgens belanghebbenden

8. Typeren de Alliantie als een grote, professionele organisatie die in de eerste plaats werkt vanuit centrale sturing, maar door het organiseren van mandaat en portefeuilles bij de regiodirecteuren tegelijkertijd zeer slagvaardig haar lokale verankering organiseert.

Belanghebbenden geven vanuit hun betrokkenheid maar liefst 40 verbeterpunten mee, maar allemaal vanuit het vertrekpunt dat het al goed gaat.



de Alliantie

53.605 woningen

### Prestaties naar Vermogen

9. Financieel robuuste organisatie die haar investeringsopgave goed weet in te vullen.
10. Duidelijke samenhang tussen de ondernemingsdoelstellingen, portefeuillestrategie en de financieringsstrategie.
11. Voldoende flexibiliteit in de programmering en werkprocessen om bij te sturen.
12. Benut alle beschikbare toegestane instrumenten om de activiteiten optimaal te financieren.
13. Wijziging in beleid van sturen op kasstroom naar sturen op kasstroom en waardeontwikkeling.

### Governance

14. Actieve manier waarop de corporatie haar ondernemingsplan van strategische invulling en SMART gemaakte output voorziet.
15. De planning-, monitoring- en rapportagecyclus kenmerkt zich door een intensief proces van regionale beleidsdoorvertalingen, die van hoog tot laag in de organisatie, c.q. van strategisch tot tactisch en operationeel niveau als kader opvolgbaar zijn.
16. De RvC laat een moderne visie zien op haar maatschappelijke rol en focus van het intern toezicht.
17. De RvC informeert zich actief op regioniveau en blijft niet op het bedrijfsbrede niveau 'hangen'.

### **Bestuurlijke reactie op het visitatierapport**

De visitatie is afgerond, het rapport is gereed. Dat was nooit gelukt zonder de medewerking van ruim zeventig stakeholders van de Alliantie die de visitatiecommissie heeft geïnterviewd. Wij danken onze huurders en alle andere stakeholders voor hun opmerkingen, suggesties en beoordelingen. Het geeft ons waardevolle handvatten voor een vervolg op deze visitatie.

De goede beoordeling die wij krijgen van onze stakeholders en de visitatiecommissie zien wij als een aansporing om de komende jaren met volle kracht onze ambities te realiseren. Samen met onze samenwerkingspartners zijn wij voortdurend op zoek naar manieren om duurzaam te innoveren en goed en betaalbaar wonen voor onze huurders te realiseren.

We hebben hard gewerkt aan de doorvertaling van onze strategie naar resultaten voor onze huurders. Dat is zichtbaar in de jaarlijkse biedingen en de meerjarenbegrotingen. We hebben veel energie gestoken in het duidelijker en toegankelijker maken van onze verantwoording in jaarverslagen en gemeentelijke deelpublicaties daarvan. Dat de visitatiecommissie de Alliantie hierin als voorbeeld ziet voor andere corporaties, vinden we een mooi compliment.

In de afgelopen jaren hebben wij veel aandacht gegeven aan het leveren van de prestaties die we afgesproken hebben. We hebben meer huurders aan een passend huis geholpen: onze nieuwbouwproductie is nog nooit zo groot geweest. Daar zijn we trots op. We zijn ons ervan bewust dat we daarmee veel nadruk hebben gelegd op 'de harde kant' van onze volkshuisvestingsambitie. De commissie reikt ons daarom aan om onze prestaties in het sociale domein meer zichtbaar te maken. Het sociale domein heeft geen uitgesproken plek in de prestatieafspraken. Wij participeren echter in tal van convenanten en samenwerkingsafspraken die van groot belang zijn voor realiseren van veilige, schone en prettige buurten om in te wonen. We voelen ons door de opmerkingen van de commissie uitgenodigd om minder bescheiden te zijn en meer te laten zien wat wij op dit gebied doen.

Het doet ons deugd dat de visitatiecommissie de tijdelijke ontheffing die wij hebben gekregen in Amersfoort een onbegrijpelijke situatie vindt gezien onze positie en investeringskracht aldaar. Wij onderschrijven volledig het pleidooi van de commissie voor een permanente ontheffing, zodat wij ook in de regio Amersfoort een volwaardige corporatie kunnen zijn.

We waarderen het zeer dat de commissie constateert dat de Alliantie "groot is geworden door klein te blijven". Het is voor ons een uitdaging om de schaalvoordelen van onze omvang ("groot zijn") te combineren met een stevige lokale positie en nabijheid voor onze huurders ("klein zijn"). Wij denken, dat wij vanuit deze lokale verankering goed gepositioneerd zijn om de suggestie van de commissie om 'ketensamenwerkingsachtige' relaties met zorgpartijen aan te gaan te onderzoeken.

Onze invloed en onze draagkracht is niet onbepikt. We sluiten zo veel mogelijk aan bij de lokale behoeften van gemeenten en huurders door het maken van prestatieafspraken. Daarbij geven we aan wat wij nodig hebben van onze partners om resultaten te leveren. In die samenwerking is vertrouwen en wederkerigheid van groot belang.

Last but not least: huurdersparticipatie staat hoog op onze agenda. Wij zijn ons bewust van het enorme beroep dat op huurders wordt gedaan om met ons mee te denken, ons adviezen te geven op beleidsvoornemens en te werken aan de prestatieafspraken. Het vraagt veel tijd van hen en ook de nodige kennisontwikkeling om als vrijwilliger goed mee te kunnen praten met professionals. Wij willen de huurdersorganisaties daarom niet alleen faciliteren met financiële middelen om hun werk goed te kunnen doen, maar ook met het overdragen van kennis en praktische ondersteuning.

Raad van Commissarissen en statutaire directie de Alliantie

Hilversum, maart 2020



## Deel 2

# Toelichting op de beoordelingen, per perspectief



# 1 Visitatie bij de Alliantie

## De reden voor visitatie

In mei 2019 heeft de Alliantie opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren was voor de Alliantie de belangrijkste reden om een visitatie te laten uitvoeren het verkrijgen van antwoord op een aantal vragen, zoals deze in de position paper zijn verwoord:

1. Moet de Alliantie wederkerigheid meer aan de orde stellen, 2. Wat ervaren en vinden anderen van de inperkingen in werkdomein (doelgroep, geografie) en 3. Moet de Alliantie doorgaan met innovatie en nieuwe allianties aangaan.

De visitatie betreft de periode 2015-2018.

## Het visitatieproces

De visitatie is uitgevoerd op basis van de 6.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, december 2018/2) en vond plaats van september tot en met december 2019.

Op basis van alle door de Alliantie verzamelde informatie is de visitatie gestart met een kick-off met het bestuur en een vertegenwoordiging van directieteam en RvC.

De visitatiegesprekken met interne en externe belanghouders voerde de commissie in de vier werkgebieden van de Alliantie op 30 september (Hilversum), 8 oktober (Almere), 9 oktober (Amersfoort) en 14 oktober (Amsterdam). Daarnaast heeft de commissie 18 telefonische interviews gehouden verspreid over diverse dagen in de maand oktober. Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken zijn de prestatietabel en de position paper van tevoren toegestuurd aan de belanghebbenden. Stakeholders waarmee de Alliantie prestatieafspraken maakt kregen tevens vooraf een enquête daarover toegestuurd.

De commissie schreef vervolgens een visitatierapport, dat in concept werd opgeleverd aan de Alliantie, waarna het rapport werd toegelicht en besproken. Na correctie van feitelijke onjuistheden werd het visitatierapport ter beoordeling of de methodiek correct is toegepast en de oordelen transparant tot stand zijn gekomen, voorgelegd aan de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) en vervolgens definitief opgeleverd.

Vanuit Raeflex constateren wij dat de oordelen in de vorm van rapportcijfers van de opeenvolgende visitatierapporten niet exact vergelijkbaar zijn. Dit komt doordat er sinds de invoering van het visitatiestelsel verschillende visitatiemethodieken zijn gehanteerd.

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

## Samenstelling commissie

De visitatiecommissie bestond uit de heer D.H. van Ginkel (voorzitter), de heer drs. A.H. Grashof (algemeen commissielid), mevrouw drs. J.M. van de Kreeke (algemeen commissielid/eerste secretaris) en de heer drs. M.G. Paré MRE, (tweede secretaris). Tijdens deze visitatie heeft de heer E. Penninks als aankomend visitator meegelopen met de commissie. In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

## 1.1 Schets de Alliantie

De Alliantie is opgericht in 2001 en beheert 53.605 woningen. De corporatie is actief in de Metropoolregio Amsterdam en Amersfoort, Noord Veluwe en Zeewolde. Ze bedient deze regio's vanuit drie regiobedrijven, te weten Amsterdam-Almere, Amersfoort en Gooi & Vechtstreek. De Alliantie is daarmee actief in 15 gemeenten die samen ruim 1,6 miljoen inwoners huisvesten. In dit werkgebied zijn in totaal 22 andere woningcorporaties actief.

De belangrijkste belanghebbenden zijn huurders, gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen. Daarnaast zijn gebiedsontwikkelaars en ketenpartners in het onderhoud belangrijke partners gezien de focus op beschikbaarheid en het realiseren van nieuwe woningen en de verduurzamingsopgave in de bestaande woningvoorraad.

Bij de Alliantie werken 633 medewerkers; in totaal 577 fte. De leiding van de corporatie berust bij het bestuur, die bij de Alliantie de statutaire directie is genoemd. De statutaire directie bestaat sinds 1 januari 2017 uit een voorzitter statutaire directie en een statutair directeur Financiën & Bedrijfsvoering. Hiermee wordt duidelijk gemaakt dat de statutair directieuren zowel een bestuurdersrol invullen als lid zijn van het directieteam.

Het directieteam bestaat uit de twee statutair directieuren en de drie regiodirecteuren, die vier regiokantoren aansturen. Het interne toezicht bestaat uit 6 leden van wie 2 leden op voordracht van de huurders in de raad van toezicht zitting hebben.

In 2015 is een interne reorganisatie afgerond met veel interne verschuivingen en een afname van 110 FTE tot gevolg. Vanaf januari 2015 is er een nieuw primair systeem geïntroduceerd met vele nieuwe functies en applicaties. Organisatorisch zijn er ook een aantal zaken gewijzigd waarbij het herstructureren van de financiële kolom een belangrijk resultaat is. Daarnaast is als uitvloeisel van de reorganisatie de directie door natuurlijk verloop en carrièrestappen op vrijwel iedere plek gewijzigd. Ieder regiobedrijf kreeg een andere directeur. De samenstelling van medewerkers in de directe ondersteuning van de regiodirecteuren bleef vrijwel constant.

Vervolgens is in 2016 samen met huurdersorganisaties, belanghebbenden, de RvC en medewerkers een ondernemingsplan opgesteld dat de opvolgende jaren richting heeft gegeven aan de keuzes en het handelen van de corporatie. In dat plan is rekening gehouden met de demografische ontwikkelingen in het werkgebied, zoals huishoudensgroei, vergrijzing en een toename van lage inkomens en kwetsbare groepen. Ook de herziene Woningwet die het nieuwe speelveld bepaalt, heeft het ondernemingsplan beïnvloed.

Kern van het nieuwe ondernemingsplan is de inzet om voldoende (méér) betaalbare woningen van goede basiskwaliteit voor de doelgroep beschikbaar te hebben en te houden. Daartoe is er in de visitatieperiode voor gekozen om meer sociale huurwoningen te bouwen en minder te verkopen vergeleken met voorgaande jaren. Daarnaast was een belangrijk speerpunt om te blijven innoveren en experimenteren op diverse vlakken, zoals het voorkomen van huurachterstanden, bevorderen van doorstroming en veiligheid in de wijk – ook met andere partners. Op duurzaamheid is ingezet op het verbeteren en verduurzamen van 12.500 woningen in de komende jaren. De Alliantie heeft ten behoeve van de verplichte scheiding van DAEB en niet-DAEB, gekozen voor een hybride splitsing. Zo kan zij ook het middensegment blijven bedienen. Hiervoor is het Woonfonds BV opgericht.

## 1.2 Werkgebied de Alliantie

De Alliantie is werkzaam in de provincies Noord-Holland, Flevoland, Utrecht en (één gemeente in) Gelderland. De Alliantie is werkzaam in twee woningmarktregio's, waarbij de Metropoolregio Amsterdam het kernwerkgebied is. In de andere regio Amersfoort Noord-Veluwe Zeewolde wil de Alliantie ook een stevigere bijdrage kunnen blijven leveren aan de maatschappelijke opgave. Daarom is bij BZK voor de gemeenten Eemnes, Soest, Amersfoort en Nijkerk ontheffing aangevraagd om te kunnen blijven investeren in woningbouw. In 2017 heeft de minister ontheffingen verleend voor de gemeenten Eemnes, Soest en Amersfoort. Voor de Gelderse gemeente Nijkerk is, ondanks een positieve zienswijze van deze gemeente, geen ontheffing verkregen.

Het werkgebied van de Alliantie kenmerkt zich door een sterke verstedelijking en flinke druk op de woningmarkt. Het vinden van voldoende beschikbare bouwlocaties om te voldoen aan de toenemende vraag naar woningen is een uitdaging. Het aantrekkelijke vestigingsmilieu van de metropoolregio Amsterdam (MRA regio) zorgt voor grote druk op huizen en prijzen. Door de gunstige ontwikkeling van de economie neemt die druk op de woningmarkt met het jaar toe, omdat het aantal inwoners en huishoudens nog fors zal stijgen. De nadruk op de groei ligt vooral op komende jaren. In totaal wordt een groei voorzien tot 2040 met 450.000 personen, circa 230.000 huishoudens. In de regio Amersfoort, Noord-Veluwe en Zeewolde is het beeld diffuser met meer onderscheid tussen grote en kleinere kernen. De Alliantie benoemt de MRA regio als haar kernwerkgebied.



Afbeelding 2: Woningmarktgebieden en vier regio's als het werkgebied van de Alliantie

De woningen van de Alliantie zijn als volgt verdeeld over de diverse regio's:

Regio	# sociale huur ultimo 2018	# vrije sector huur ultimo 2018	Aandeel in woningbezit
Amsterdam	17.712	1.558	36%
Almere	6.509	368	13%
Gooi & Vechtstreek	12.763	646	25%
Amersfoort	13.341	708	26%
Totaal	50.325	3.280	100%

## 2 Thema's, kwaliteit prestatieafspraken en proces

Dit hoofdstuk gaat over de lokale prestatieafspraken die de Alliantie heeft gemaakt in de lokale driehoek; de gemeenten in haar werkgebieden, de huurdersbelangenverenigingen en collega-corporaties.

Ten eerste treft u in paragraaf 2.1 een beschrijving aan van de prestatieafspraken van de Alliantie met de huurdersbelangenverenigingen en de gemeenten, en voor zover relevant, ook landelijke en regionale prestatieafspraken. Hieruit volgen de volkshuisvestelijke thema's die in de visitatie worden beoordeeld.

De daaropvolgende paragrafen gaan enerzijds over de kwaliteit van de prestatieafspraken en anderzijds over het proces in de lokale driehoek. In Paragraaf 2.2 komt de mening van de huurdersbelangenvereniging, de gemeenten en de corporatie aan bod. In paragraaf 2.3 geeft de visitatiecommissie een beschouwing over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces van de totstandkoming van de prestatieafspraken. In 2.4 zijn de verbeterpunten van de belanghouders opgenomen.

### 2.1 Beschrijving prestatieafspraken en thema's

In 11 van de 15 gemeenten waar de Alliantie actief is, heeft zij in 2018 prestatieafspraken gemaakt. In onderstaand overzicht zijn de overige gemeenten weergegeven met de toelichting over het meest recente jaar erbij. Hierna worden deze per regio toegelicht.

Gemeente	2015	2016	2017	2018	Toelichting	Regio
Amsterdam	Ja	Ja	Ja	Ja	Samenwerkingsafspraken 2015-2019	Amsterdam
Amersfoort	Ja	Ja	Ja	Ja	2018	Amersfoort
Eemnes	Nee	Ja	Ja	Ja	2018	Amersfoort
Leusden	Nee	Nee	Ja	Ja	2017-2021	Amersfoort
Nijkerk	Nee	Ja	Ja	Ja	2018	Amersfoort
Soest	Ja	Ja	Ja	Ja	2018	Amersfoort
Almere	Ja	Ja	Ja	Ja	2017-2018	Almere
Zeewolde	Nee	Nee	Nee	Nee	Beperkt bezit	Almere
Blaricum	Ja	Ja	Nee	Ja	2018-2022	Gooi & Vechtstreek
Gooise Meren	*	Ja	Nee	Nee	in 2019 vervolg gesprekken	Gooi & Vechtstreek
Hilversum	Nee	Nee	Ja	Ja	2017-2020	Gooi & Vechtstreek
Huizen	Ja	Ja	Ja	Ja	2017-2019	Gooi & Vechtstreek
Laren	*	*	*	Nee	Beperkt bezit	Gooi & Vechtstreek
Weesp	*	Nee	Nee	Nee	Beperkt bezit	Gooi & Vechtstreek
Wijdereen	Ja	Nee	Ja	Ja	2017-2019	Gooi & Vechtstreek

*Prestatieafspraken per gemeente, bron: jaarverslagen de Alliantie*

\* : Geen bezit of gemeente bestond nog niet. In de afgelopen jaren zijn geen prestatieafspraken in de gemeente Gooise Meren tot stand gekomen. Ook hebben tussen 2015 - 2018 geen vastgoedprojecten plaatsgevonden in de gefuseerde gemeenten en de Alliantie. Het proces om gezamenlijk met alle corporaties en huurdersorganisaties afspraken te maken, is op voorstel en in regie van de gemeente opgeknipt in kader- en productieafspraken per corporatie.

De onderwerpen of thema's van de prestatieafspraken met de gemeenten waar de corporatie het meeste bezit heeft, zijn leidend voor de indeling van de thema's die tijdens deze visitatie zijn gehanteerd. Dit zijn:

1. Beschikbaarheid, betaalbaarheid en bereikbaarheid
2. Wonen met zorg en maatschappelijke huisvesting
3. Kwaliteit en duurzaamheid van woningen
4. Nieuwbouw en aankoop van woningen
5. Leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed

Deze thema's dekken de inhoud van de verschillende prestatieafspraken en de rijks-prioriteiten. Voor alle gemeenten monitort de Alliantie zelf jaarlijks de voortgang gelijktijdig met de jaarverslaglegging. Deze documenten zijn openbaar.

## **Regio Amsterdam**

De Metropoolregio Amsterdam werkt met een 'Ruimtelijk-economische Actie-Agenda 2016-2020' (de MRA Agenda), waarin thema's als de versnelling van de woningbouwopgave en de energietransitie prioriteit hebben gekregen. Prioriteiten die ook terug te zien zijn in de prestatieafspraken die de Alliantie in de gemeente Amsterdam maakt.

De gemeente, de Amsterdamse woningcorporaties (naast de Alliantie zijn dit Stadgenoot, Ymere, Eigen Haard, Rochdale, De Key, DUWO, Woonzorg en Habion) verenigd in de Amsterdamse Federatie voor Woningcorporaties (AFWC) en Huurdersvereniging Amsterdam maakten in 2015 vijfjarige Samenwerkingsafspraken voor de periode 2015 - 2019. Deze afspraken gelden voor alle corporaties.

In de 'Uitwerking Samenwerkingsafspraken' is in 2016 vervolgens de 'Amsterdamse cyclus' vastgesteld. De jaarlijkse cyclus bestaat uit stap 1) IJkpunt Corporatie financiën, stap 2) Monitor Samenwerkingsafspraken en stap 3) Eventuele aanpassing van de afspraken. Deze cyclus vervangt voor Amsterdam de wettelijke cyclus, waarbij ieder jaar opnieuw prestatieafspraken worden gemaakt, op basis van jaarlijks activiteitenoverzicht en bod.

De belangrijkste hoofdlijnen uit de meerjarige Samenwerkingsafspraken in de gemeente Amsterdam zijn:

- Afspraken over het bereiken van een 'dynamisch evenwicht', waarbij afname en toename van de sociale huurvoorraad van woningcorporaties in evenwicht zijn. Het streven is hierbij om een totaal van 162.000 sociale huurwoningen in bezit van de corporaties te houden.
- Voor betaalbaarheid in combinatie met doelmatigheid is de gedeelde visie dat niet alleen passend verhuren, maar ook 'passend wonen' door inkomensafhankelijke huren gewenst is. Hiervoor zijn verschillende afspraken gemaakt over het percentage van de vrijkomende sociale huurwoningen dat passend verhuurd wordt aan huurtoeslagontvangers en de inzet van tijdelijke contracten voor jongeren en starters. Daarnaast is voor de vrije sectorvoorraad vastgelegd dat middeninkomens voorrang krijgen en dat woningdelen door huishoudens mogelijk wordt gemaakt.

- In het stedelijke programma Huisvesting Kwetsbare groepen (2016-2018) is afgesproken dat jaarlijks 30% van de sociale verhuringen voor kwetsbare huurders bestemd is. Dit komt neer op minimaal 1.500 woningen per jaar.
- Voor de huisvesting van statushouders is de ambitie om bovenop de 30% in de Samenwerkingsafspraken, voor de periode 2016-2018 in totaal 2.700 woningen extra te realiseren, door middel van tijdelijke bouw en transformatie van bestaande gebouwen.
- Voor leefbaarheid worden op het niveau van 22 geografische gebieden gebiedsvisies opgesteld en afspraken gemaakt omtrent leefbaarheid, wijkvernieuwing, participatie en wonen en zorg.

Op een aantal wezenlijke punten zijn de Samenwerkingsafspraken nog nader uitgewerkt in de concretere Uitwerking Samenwerkingsafspraken (2016), waaronder de hoofdlijnen voor het woonlastenakkoord, de regelingen 'Van Hoog naar Laag' en 'Van Groot naar Beter'.

Ook diverse zaken op het gebied van duurzaamheid ontbreken niet:

- De woningcorporaties zullen in de periode 2016-2019 zeker 10.000 woningen renoveren of een groot onderhoudsbeurt geven, waarmee ongeveer 25.000 energie labelstappen gerealiseerd worden.
- In de City Deal (2016) hebben partijen afgesproken om in de periode tot 2040 actief samen te werken om 100.000 woningen aardgasloos te krijgen, te beginnen met onderzoek en proefprojecten in 2016-2019.
- Initiatieven voor stimuleren energiezuinig gedrag en tegengaan energie-armoede door energiecoaches, met speciale aandacht voor buurten met relatief veel minimahuishoudens.

Jaarlijks wordt er een monitorrapportage opgesteld, waarin wordt gerapporteerd over de voortgang van de gemaakte afspraken. Over alle gekwantificeerde afspraken worden de bijbehorende cijfers in deze rapportage opgenomen.

## Regio Almere

Regio Almere maakte in de deze visitatieperiode twee keer prestatieafspraken die steeds voor twee jaar gelden. Samen met de gemeente Almere, huurdersorganisatie 3HO en collega-corporaties Ymere en Goede Stede heeft de Alliantie vastgelegd wat ze gaan doen om het wonen in Almere beter te maken. De opgave is voornamelijk gericht op de thema's beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwetsbare groepen in relatie tot leefbaarheid.

Wachttijden zijn in Almere minder hoog dan in andere gemeenten binnen het werkgebied van de Alliantie. Wel kent de gemeente een in vergelijking erg groot aandeel 'dure scheefwoners'. Dit is een typisch groeikernprobleem als gevolg van bouwprogramma's met veel grote, ruime woningen; de bevolkingssamenstelling is inmiddels verschoven naar veel meer jonge en oudere huishoudens, die passende huisvesting voor hun kleinere één of twee persoonshuishouden zoeken.

Naast dure scheefheid, staat de gemeente Almere ook in de top tien van gemeenten met huishoudens met betaalbaarheidsrisico's in corporatiewoningen. Er is sprake van een toenemende druk op de kleinere betaalbare woningen. Veel woningzoekenden met een kleine portemonnee kunnen alleen met voorrang, bijvoorbeeld via een urgentieverklaring, op tijd aan een woning komen. Dit maakt het voor de woningzoekenden zonder specifieke voorrang nog moeilijker om een woning te vinden.

Tegelijkertijd kent gemeente Almere een toename van zowel het aantal kwetsbare huurders en de mate van kwetsbaarheid. Kwetsbaarheid uit zich in verschillende vormen (financieel, sociaal, persoonlijk, psychisch) en gaat vaak gepaard met overlast, zowel in het ervaren hiervan als ook het veroorzaken.

Hoewel Almere een jonge stad is met een relatief jonge en over het algemeen energiezuinigere voorraad sociale huurwoningen dan in steden met veel oudere wijken, betekent dit niet dat er geen aandacht voor duurzaamheid is. Inzet ligt bij energie besparende maatregelen op natuurlijke momenten zoals renovatie, onderzoek naar de mogelijkheid om Energie Prestatievergoedingen te benutten en het creëren van meer bewustwording.

Tot slot is de opgave rond huisvesting en woonvormen voor specifieke doelgroepen in Almere groot. Het betreft hier statushouders, in- en uitstroom uit maatschappelijke zorg en vooral geschikte woonruimte, woonomgeving en voorzieningen voor senioren. In vergelijking met de rest van Nederland kent Almere namelijk een relatief late, maar sterke groei van het aantal senioren. Deze ouderen moeten door de extramuralisering, ook als zij zorgbehoevend zijn, langer zelfstandig thuis wonen.

In lijn met bovenstaande opgaven in Almere is in de prestatieafspraken 2017-2018 vastgelegd om de volgende ontwikkelingen voor te zetten:

- Vergroten van de beschikbaarheid en betaalbare sociale huurwoningen via nieuwbouw en huurbeleid.
- Voldoende beschikbare woningen voor woningzoekenden zonder voorrang op de woningmarkt.
- Specifieke aandacht voor de huisvesting van verschillende doelgroepen, zoals jongeren, alleenstaanden, senioren, mensen uit de maatschappelijke zorg en statushouders.
- Meer aandacht voor energiebesparing en duurzame energieopwekking.
- Een intensievere aanpak om oudere wijken vitaal te houden of te maken.

In Almere zijn, anders dan in Amsterdam, de opgaven specifiek per corporatie gemaakt. De monitoring vindt plaats doordat viermaal per jaar wordt overlegd over de prestatieafspraken en de uitvoering daarvan. De gemeente Almere neemt de organisatie van deze bestuurlijke overleggen op zich.

## **Regio Amersfoort**

In de regio Amersfoort zijn in alle gemeenten prestatieafspraken gemaakt. Deze afspraken gaan over beschikbaarheid, betaalbaarheid, wonen en zorg, leefbaarheid en duurzaamheid. Per gemeente worden de highlights benoemd.

In Amersfoort zijn met de gemeente, Portaal en Omnia Wonen en de huurdersbelangenverenigingen alle jaren gezamenlijke prestatieafspraken gemaakt. De afspraken zijn specifiek gemaakt naar iedere corporatie. De wijkaanpak in het programma Amersfoort Vernieuwt had hier in een belangrijke rol.

Andere opvallende afspraken zijn:

- Pilot 'Mijn wooncoach' met als doel om ouderen (65+) via ondersteuning en begeleiding te stimuleren om te verhuizen naar een woning die geschikt is om 'comfortabel oud' te worden.



- Uitbreiding van het aantal woningen in de periode 2016-2020 met in totaal 240 woningen.
- Beperking van de verkoop en sloop van woningen in overleg met de HBVA en gemeente vanaf 2017.
- Afspraken om te zorgen dat verschillende doelgroepen die aanspraak maken op een sociale huurwoning, een vergelijkbare slaagkans hebben om een bij het inkomen passende woning te bemachtigen. Dit betreft vooral jongeren (tot 23 jaar) en aandachtsgroepen die in het Stedelijk Programma Huisvesting Bijzondere Doelgroepen worden benoemd.
- Ook het voorkomen van huisuitzetting als gevolg van huurachterstand en/of overlast is een speerpunt.

Over de monitoring van de voortgang staat niets opgenomen in de jaarlijkse afspraken. Uit de visitatiegesprekken kwam naar voren dat de voortgang zowel werd gemonitord als geëvalueerd en input was voor nieuwe afspraken.

In Soest ondertekenden halverwege 2015 de gemeente en Portaal, de Alliantie en SBBS de 'Raamovereenkomst Prestatieafspraken 2015-2016'. De belangrijkste onderwerpen daarin zijn de verhouding vraag-aanbod binnen de sociale huur, doorstroming, afstemming bij werkzaamheden, wonen met welzijn en zorg, en de huisvesting van vergunninghouders. In 2016 is het volkshuisvestelijk beleid geactualiseerd in de nota 'Volkshuisvestelijk beleid gemeente Soest 2016-2021' als basis voor de prestatieafspraken vanaf 2017.

De belangrijkste uitgangspunten waren:

- Uitbreiding van de voorraad sociale huurwoningen met circa 50 woningen in de periode 2017-2021.
- Samen met Portaal en gemeente starten met een pilot waarbij wooncoaches worden ingezet om senioren op weg te helpen naar een passende woning.
- De Alliantie onderzoekt de verhuurbaarheid van complexen die voor ouderen zijn gelabeld.

Uiteindelijk is in de afspraken van 2018 de verkoop en liberalisatie getemperd om de afgesproken uitbreiding van de portefeuille in zicht te houden.

In 2015 stelde de gemeente Eemnes een nieuwe 'Woonvisie 2015' vast. Daarin lag het accent op het beschikbaar maken van sociale huurwoningen voor de doelgroep, door de doorstroming te bevorderen en daarnaast de voorraad sociale huurwoningen uit te breiden met 65 woningen in de periode tot 2025. Ook wilde de gemeente de totale voorraad sociale huurwoningen opschalen naar Nul-op-de-meter. In 2017 en 2018 zijn door de gemeente, de Alliantie en de HBVA regio Amersfoort gezamenlijke prestatieafspraken gemaakt.

De gemeente Leusden heeft in 2016 een woonvisie vastgesteld. De gemaakte prestatieafspraken over de periode 2017 - 2021 zijn met Woningstichting Leusden, de stichting Huurders Leusden Voor Elkaar en de gemeente. Voor de periode 2019-2023 is de Alliantie wel onderdeel van de prestatieafspraken.

De gemeente Nijkerk stelde in 2015 een geactualiseerde 'Woonvisie 2015+' vast.

Hierin beschrijft ze in vier thema's de woonopgaven voor 2015-2020:

- Voldoende woningen beschikbaar voor inwoners met een laag inkomen.
- Meer woningen voor de middeninkomens.

- Voldoende mogelijkheden om (langer) zelfstandig te wonen.
- Aandacht voor de kwaliteit van bestaande woningen en woonomgeving.

De Woningstichting Nijkerk, de Alliantie, Huurders Organisatie Nijkerk, de Vereniging Huurders Belangen (VHB) en de gemeente Nijkerk hebben op deze thema's opvolgende jaren steeds prestatieafspraken gemaakt.

## **Regio Gooi & Vechtstreek**

De meeste woningen van de Alliantie staan in deze regio in Hilversum en Huizen. In Hilversum waren in 2015 en 2016 geen prestatieafspraken met de corporaties. Wel informeerden partijen elkaar over de gerealiseerde volkshuisvestelijke prestaties en voornemens in Hilversum. Voor de periode 2017-2020 zijn prestatieafspraken met de corporaties de Alliantie, Dudok Wonen en Het Gooi en Omstreken gemaakt. In Huizen zijn de gemeente en de Alliantie gestart met een samenwerkingsovereenkomst 2013-2015. Er zijn in 2016 nieuwe afspraken voor 2017-2019 getekend samen met de Huurdersbelangenvereniging de Alliantie Gooi en Vechtstreek en de gemeente. Thema's waren: de beschikbaarheid van sociale huurwoningen, doorstroming en dynamiek, leefbaarheid en energie en duurzaamheid.

De gemeente Blaricum, de Alliantie en Het Gooi en Omstreken hebben gezamenlijke prestatieafspraken voor de periode 2013 tot en met 2016 gemaakt. Deze afspraken gaan onder andere over de verkoop van woningen, over behoud van de kernvoorraad sociale huurwoningen en de nieuwbouw van sociale huurwoningen door de Alliantie. De afspraken zijn verlengd in 2017, waarna nieuwe afspraken zijn gemaakt voor de periode 2018-2022.

De gemeente Wijdmeren en de Alliantie hebben gezamenlijke prestatieafspraken voor de periode 2012 tot en met maart 2015, welke zijn verlengd tot 2016. De afspraken gaan over betaalbaarheid en beschikbaarheid van de sociale woningvoorraad, wonen en zorg, wijk- en buurtgericht werken, nieuwbouw en energie en duurzaamheid. In 2017 waren geen afspraken, waarna in 2018 afspraken zijn gemaakt voor de periode 2017-2019.

Gooise Meren is een op 1 januari 2016 ontstane fusiegemeente van Bussum, Naarden en Muiden. De gemeente Bussum en corporaties de Alliantie, Dudok Wonen en Het Gooi en Omstreken hebben gezamenlijke prestatieafspraken gemaakt voor de periode 2013 tot en met 2016. De afspraken gaan over de beschikbaarheid van voldoende betaalbare woningen, het bevorderen van de dynamiek op de woningmarkt, het verduurzamen van de woningvoorraad en het bevorderen van de sociale duurzaamheid. In 2017 is gestart met het maken van prestatieafspraken voor de periode 2018 en verder maar deze zijn nog niet tot stand gekomen. Hierbij zijn ook Woningstichting Naarden en Ymere betrokken, naast de huurdersbelangenverenigingen en de gemeente.

In Laren en Weesp heeft de Alliantie respectievelijk 25 en 8 woningen in eigendom in het niet-DAEB Woonfonds. Om deze reden is ervoor gekozen hier geen specifieke afspraken te maken.

## Overige convenanten en samenwerkingsovereenkomsten

Naast de gemeentelijke afspraken is de Alliantie onderdeel van een groot aantal andere lokale (en regionale) convenanten of samenwerkingsafspraken.

Het landelijk energieconvenant is op dit moment van toepassing op alle corporaties.

### *Landelijk Energieconvenant*

In het [Convenant Energiebesparing Huursector](#) van 28 juni 2012 als onderdeel van het Energieakkoord is afgesproken dat woningcorporaties hun woningbezit gaan verduurzamen naar gemiddeld energielabel B in 2020 op sectorniveau. Hoewel corporaties de laatste jaren substantieel meer zijn gaan investeren in verduurzaming, wordt dit doel op basis van de huidige plannen van corporaties niet gehaald. Daarom zijn er in 2017 nieuwe afspraken vastgelegd. Die afspraken zijn dat woningcorporaties een inhaalslag zullen maken om in 2021 gemiddeld energielabel B op sectorniveau te bereiken en de sector zal er ook voor zorgen dat al hun woningen in 2050 CO2-neutraal zijn. Dat is afgesproken in de [Woonagenda 2017-2021](#) met de titel 'Aan de slag in buurten, wijken, dorpen en steden'. Daarmee geeft de corporatiesector aan dat hij zelf verantwoordelijkheid wil nemen voor het realiseren van de energiebesparing die voor de sector is afgesproken in het [Energieakkoord](#)<sup>2</sup>. Bovendien is er in de Woonagenda vastgelegd dat iedere corporatie in 2018 een vastgesteld plan heeft om in 2050 een CO2-neutraal woningbezit te hebben.

### *Overige convenanten*

1. [ACE Aanvullend Convenant Erfpacht](#)

*Zie Artikel 36 Uitwerking samenwerkingsafspraken 2015-2020*

2. [Actieplan Wooncoöperaties Amsterdam](#)
3. [Amsterdamse Aanpak ernstige woningvervuiling](#)
4. [Amsterdam agenda Armoede en Schulden 2019-2022](#)
5. [Amsterdamse Kaderafspraken voor vernieuwing en verbetering 2015-2019](#)
6. [Beleidskader gemeentelijke woonwagen- en standplaatsenbeleid](#)
7. [City Deal Aardgasvrij](#)
8. [Convenant Splitsen en verkoop sociale huurwoningen 2011-2020](#)
9. [Convenant Beter Buren \(Vervolgovereenkomst Buurtbemiddeling Amsterdam 2019-2022\)](#)
10. [Convenant studentenhuisvesting 2019-2022](#)
11. [Convenant meldpunt Zorg en woonoverlast](#)
12. [Convenant Zoeklicht](#)
13. [Eropaf en Vroeg Eropaf](#)
14. [Handboek natuur inclusief bouwen en ontwerpen](#)
15. Kaderafspraken

*Zie 5. Amsterdamse Kaderafspraken voor vernieuwing en verbetering 2015-2019*

16. [Nieuwe richtlijnen aanpasbaar bouwen](#)
17. [Objectieve meetlat woningkwaliteit](#)
18. [Ontwikkelbuurten](#)
19. [Plan Jongeren en studentenhuisvesting 2019-2022](#)
20. [Programma Huisvesting Kwetsbare Groepen](#)
21. [Programmaplan ouderenhuisvesting 2019-2022](#)
22. [Programma Woningkwaliteit](#)

---

2 Nieuwsbrief Rijksoverheid augustus 2017: "Woningcorporaties aan zet voor Energiebesparing"

23. Samenwerkingsafspraken 2015-2019:
  - [Afspraken tussen de Huurdersvereniging Amsterdam, de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties en de gemeente Amsterdam.](#)
  - [Bijbehorende uitwerking samenwerkingsafspraken 2015-2019](#)
24. [Subsidieregeling Gebiedsgericht Aardgasvrij](#)
25. [Tien werkafspraken Thuis in de wijk](#)
26. [Treiteraangepak](#)
27. [Uitvoeringsovereenkomst verkoop sociale huurwoningen 2015-2020](#)
28. Uitwerking samenwerkingsafspraken 2015-2019
- Zie 23. Samenwerkingsafspraken 2015-2019*
29. [Verhuisregeling Van Hoog Naar Laag](#)
30. [Verhuisregeling Van Groot Naar Beter](#)

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

## **2.2 Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces: volgens belanghebbenden**

Tijdens de visitatiegesprekken deelden de huurdersorganisaties, collega-corporaties en de gemeenten hun mening over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces in de lokale driehoek. Als leidraad voor dit gespreksonderwerp maakte de visitatiecommissie gebruik van de resultaten van een door alle betrokken partijen ingevulde enquête. In deze enquête kregen de partners in de lokale driehoek stellingen op de volgende drie onderwerpen voorgelegd;

- A) Organisatie van de samenwerking
- B) Vertrouwen en onderling gedrag
- C) Opbrengst en resultaten van de samenwerking

Bij elk van de stellingen was het verzoek een oordeel te geven in de vorm van een rapportcijfer van 1 tot en met 10. Hierbij is 1 helemaal mee oneens en 10 helemaal mee eens.

Enquête 'Samen werken aan maatschappelijke prestaties'						
		Gemeenten	Huurdersorganisaties	Collega corporaties		De Alliantie
Onderwerp						
A. Organisatie van de samenwerking	Cijfers			Gemiddeld		
1. Alle relevante partijen zijn betrokken	7,3	7,8	7,8	7,6	7,7	
2. Het proces van samenwerken is goed georganiseerd	6,8	7,0	7,4	7,1	6,7	
3. Alle deelnemers leveren de inspanning die nodig is	7,2	7,2	7,0	7,1	6,3	
4. Het is helder wie welke rol/verantwoordelijkheid heeft	6,7	7,6	6,9	7,1	7,7	
5. Het is helder wie de regie heeft/hebben	6,8	7,0	6,4	6,7	7,7	
<b>Gemiddeld</b>	<b>7,0</b>	<b>7,3</b>	<b>7,1</b>	<b>7,1</b>	<b>7,2</b>	
B. Vertrouwen en onderling gedrag	Cijfers			Gemiddeld		
6. Alle deelnemers laten vertrouwen in de samenwerking zien	7,0	7,0	6,6	6,9	6,3	
7. Genomen besluiten worden uitgevoerd	5,8	7,8	7,2	6,9	6,7	
8. Als het nodig is wordt er bestuurlijk een knoop doorgehakt	6,3	7,0	7,6	7,0	7,0	
9. Deelnemers nemen elkaars positie en inbreng serieus	7,2	6,8	7,5	7,2	7,3	
10. Deelnemers weten elkaar te vinden, ook buiten de vergaderingen om	7,7	6,4	7,9	7,3	8,3	
<b>Gemiddeld</b>	<b>6,8</b>	<b>7,0</b>	<b>7,4</b>	<b>7,1</b>	<b>7,1</b>	
C. Opbrengst en resultaten van samenwerking	Cijfers			Gemiddeld		
11. Alle deelnemers zijn het eens over de te behalen (proces-, resultaat-)doelen	6,5	6,6	6,6	6,6	7,3	
12. De gestelde (proces-, resultaat-)doelen zijn voor iedereen duidelijk	6,5	7,8	6,3	6,9	7,7	
13. Iedereen is bereid tot meerjaren commitment te komen	7,2	7,2	7,7	7,4	8,0	
14. Er is sprake van wederkerigheid, d.w.z. iedere deelnemer is bereid tot 'geven en nemen'	6,7	6,2	6,2	6,4	5,3	
15. Alle deelnemers beschikken over informatie die nodig is	6,5	7,8	6,9	7,1	6,0	
16. Alle deelnemers voelen urgentie om tot resultaten te komen	6,9	7,4	6,9	7,1	7,0	
<b>Gemiddeld</b>	<b>6,7</b>	<b>7,2</b>	<b>6,8</b>	<b>6,9</b>	<b>6,9</b>	
<b>Gemiddeld score kwaliteit en proces prestatieafspraken</b>	<b>6,8</b>	<b>7,2</b>	<b>7,1</b>	<b>7,0</b>	<b>7,1</b>	

Aanvullend is gevraagd verbeterpunten aan te geven, deze zijn in paragraaf 2.3 opgenomen. Aangezien er in 11 gemeenten sprake is van prestatieafspraken, zijn alleen uitzonderingen of opvallende zaken opgenomen als die expliciet in het gesprek, de resultaten van de enquête, of in de onderliggende documenten aan de orde zijn geweest.

## **A. Organisatie van de samenwerking**

Met gemiddeld een 7,1 scoort de organisatie van de samenwerking een ruim voldoende. Vooral de gemeenten benadrukken het belang en positieve effect van frequent met elkaar in gesprek te blijven, zowel op bestuurlijk als ambtelijk niveau. Dit helpt om in te kunnen spelen op voortgang van de overeengekomen doelstellingen en elkaar te kunnen vinden in uitdagingen hierbinnen. Als gemeenten kritisch zijn, is dit vaak over onvoldoende duidelijkheid rond rollen en taken binnen het tripartiete traject. Vraagstuk is dan vooral, wie maakt met wie afspraken?

De HBVA – Gooi en Vechtstreek is op onderdelen kritisch. Zij geven aan dat de drie corporaties in de gemeente Hilversum ieder een eigen koers varen in met name beschikbaarheid van de sociale huurvoorraad. Daarnaast ervaren zij het als belemmerend dat slechts twee van de drie huurdersorganisaties permanent aan tafel deelnemen aan het traject. Het gezamenlijke traject is minder functioneel wanneer de huurders zich in overleggen volledig laten vertegenwoordigen door een externe adviseur.

## **B. Vertrouwen en onderling gedrag**

Als tweede kwaliteitsonderdeel krijgt ook het vertrouwen en onderling gedrag een ruime voldoende. !WOON<sup>3</sup> plaatst als een van de weinige belanghebbenden een concrete kanttekening, namelijk bij projecten planmatig onderhoud in combinatie met duurzaamheidsmaatregelen of kleine renovatie projecten. Hier is soms sprake van verschil in inzicht tussen de corporatie en de adviseurs van !WOON, over op welke manier bewoners het beste te betrekken.

Tegelijkertijd spreekt ook !WOON zich positief uit over besluitvorming. Dossiers lopen niet eindeloos door dankzij durf van de Alliantie om bestuurlijk knopen door te hakken en genomen besluiten worden daadwerkelijk uitgevoerd. Sommige collega-corporaties signaleren dat gemeenten niet altijd uit vertrouwen lijken te opereren. Dit toont zich doordat zij vaak op uitvoeringsniveau afspraken willen maken in plaats van uitsluitend op resultaatniveau.

De commissie vindt de prestatie op dit onderdeel van de enquête des te meer knap met het besef dat de gemeenten een relatief laag oordeel hebben gegeven met een cijfer 5,8 over de enquête stelling 7. Genomen besluiten worden uitgevoerd. Hier ligt vooral de mogelijkheid tot nieuwbouwproductie ten grondslag. Drempels in de uitvoering liggen bij de toename van bezwaarprocedures en gebrek aan locaties voor sociale woningbouw.

Positief binnen het prestatieafspraken traject in Amsterdam is dat de partijen hier tijdens een jaarlijkse heisessie de manier van samenwerken als standaard gespreksonderwerp agenderen.

---

<sup>3</sup> Naast de vier huurdersvertegenwoordigingen waar de Alliantie mee samenwerkt, heeft de corporatie in de gemeente Amsterdam een relatie met !WOON. Deze stichting geeft bewoners informatie en advies over huren, kopen, energie, organisatie en participatie.

### C. Opbrengst en resultaten van de samenwerking

Hoewel de onderdelen wederkerigheid en urgentie om tot resultaten te komen door een aantal huurdersvertegenwoordigingen en collega-corporaties negatief beoordeeld worden, is de tevredenheid over de opbrengst en resultaten met een 6,9 ook ruim voldoende.

In vrijwel alle gemeenten zijn de betrokken partners het er over eens dat het – sinds 2015 wettelijk vernieuwde en verplichte – prestatieafsprakentraject tijdens de visitatieperiode goed vorm heeft gekregen. Dit neemt niet weg dat er nog voldoende te leren is; zie hiervoor de verbeterpunten in paragraaf 2.4.

De Alliantie krijgt daarnaast van hen een pluim voor haar bereidheid tot meerjarig commitment en 'geven en nemen'. Ook de trekkende rol van de Alliantie in het maken van prestatieafspraken als grootste corporatie in Amersfoort wordt door de overige partijen gewaardeerd.

Opnieuw vormt het traject in Amsterdam volgens de betrokken in deze driehoek een positief voorbeeld. Hier maakten de betrokken partijen in collectiviteit meerjarige prestatieafspraken. Vanuit de verscheidenheid is geleerd om nauw samen te werken en hier meerwaarde uit te halen. Door ruimte te creëren voor het juiste gesprek en de verplichting aan te gaan tot individuele prestaties om de collectieve ambitie waar te maken. Basisgedachte hierbij is "Wat heeft de stad nodig en wat kun je daar vanuit de eigen organisatie aan bijdragen?"

De Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties speelt hierbij een waardevolle rol door het leveren van een accurate datastroom om prestaties te monitoren en analyseren. Dit maakt dat afwijkingen op de afspraken tijdig in beeld zijn. Zoals bijvoorbeeld de afspraak 30% toewijzing aan kwetsbaren, die (net) niet gehaald blijkt in de visitatieperiode. Partijen spreken elkaar hierop aan indien het niet halen een direct gevolg is van achterblijvende individuele bijdrage.

De collega-corporaties benadrukken dat alle partijen de wederkerigheid van de afspraken serieuzer moeten nemen. Vooral vanuit de gemeenten is dit niet goed georganiseerd. Met regelmaat wordt het gesprek over prestatieafspraken gevoerd door de wethouder wonen, die onvoldoende mandaat heeft om de gemeente te vertegenwoordigen op de overige thema's die voor het sluiten van afspraken nodig zijn. Het beeld bestaat dat de gemeenten vooral prestaties komen halen en nauwelijks iets brengen. Collega-corporaties zijn het erover eens dat de Alliantie haar best doet om in dit dossier effectief stappen vooruit te zetten. Dit herkennen ook de huurders en collega-corporaties, wat niet wegneemt dat de Alliantie hier zelf kritisch op is en haar eigen waardering op dit onderdeel een punt lager legt.

### 2.3 Kwaliteit en het proces van de totstandkoming van de prestatieafspraken: beschouwing van de visitatiecommissie

Net als bij de beschrijving van de opgaven geldt voor de Alliantie dat in het traject van de prestatieafspraken een verschil bestaat tussen de regio's.

- Voor de **regio Amsterdam** geldt dat de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties een belangrijke rol speelt. Bij deze partij ligt de regie tot het maken van de afspraken.

- In de **regio Amersfoort** heeft de Alliantie juist een sterk trekkende rol en spilfunctie in het traject. Dit is tegenstrijdig met het gegeven dat de corporatie voor deze gemeente een ontheffing heeft moeten aanvragen en in de ogen van de commissie zelf bevreemdend aangezien de Alliantie zich hier toont als de grootste en meest investeringskrachtige partner.
- Zowel in de **regio Gooi en Vechtstreek als Almere** is de verhouding tussen Alliantie en collega-corporaties getalsmatig meer in evenwicht. Het samenwerkingsverband Regio Gooi en Vechtstreek speelt op bepaalde thema's een coördinerende en stimulerende rol of zou die sterker kunnen gaan spelen.

Deze regionale verschillen in rol en positie zijn een mogelijke verklaring dat de Alliantie op het enquête onderdeel 'Het is helder wie de regie heeft/hebben' zelf een punt lager waardeert dan de overige partijen. Wie de regie heeft verschilt gewoon per regio en ook soms per gemeente of per type prestatieafspraken.

Daarnaast valt het de commissie op dat de Alliantie betrokken is bij een fors aantal samenwerkingsovereenkomsten en convenanten, waarin samengewerkt wordt op het brede sociale domein. Deze thema's komen slechts beperkt terug in een aantal prestatieafspraken. Het huidige systeem van prestatieafspraken en overleg is nog niet ingericht op het actief betrekken van het sociale domein in de afspraken. Meer verbinding met en betrokkenheid van zorg en welzijn zou de sociaal maatschappelijk opgave waar de lokale driehoek ook voor staat ten goede komen.

Het valt de commissie op dat de Alliantie zelf in haar cijfermatige oordeel een punt positiever is dan de overige partijen over het onderdeel 'Deelnemers weten elkaar te vinden, ook buiten de vergaderingen om'. Uit de gesprekken met belanghebbenden komt naar voren dat de toegang tot de regiobedrijven zowel bestuurlijk als operationeel goed georganiseerd en gefaciliteerd is. Daarbij zien zij wel op onderdelen verbetermogelijkheden, zoals beschreven staat in de volgende paragraaf 2.4.

## 2.4 Verbeterpunten belanghebbenden

Naast waardering voor de kwaliteit en procesgang van de prestatieafspraken kwamen in de visitatiegesprekken ook verbetermogelijkheden ter sprake.

### Regio Amsterdam

Vanuit het perspectief van de huurders wordt in Amsterdam aandacht gevraagd voor het volgende:

- HBVA-Amsterdam:
  1. Verkoop geen sociale huurwoningen, omdat de woningen in het sociale segment nodig zijn.
  2. Neem vernieuwing en innovatie ook op in de prestatieafspraken.
- !WOON
  3. Betrek en benut ons meer. Wij hebben veel kennis van huurders, maar ook van kopers.
  4. De mogelijkheden van huurders om invloed uit te oefenen in een Vereniging van Eigenaars (VvE) moeten verbeterd worden. De Alliantie kan niet altijd goed het onderscheid hanteren tussen de rol als verhuurder en eigenaar.



5. De dienstverlening aan huurders in de VvE's kan beter. Specifiek vraagt de communicatie bij afhandeling van reparatieverzoeken meer aandacht.

De gemeente Amsterdam ziet verbetering in:

6. Het wederzijds bespreken wat mogelijk en wat niet mogelijk is en daar open en transparant in zijn.
7. Versterken van de onderlinge samenwerking tussen de corporaties en de rol die de Amsterdamse Federatie speelt.
8. Het voorkomen van stapeling van beleid.
9. Het traject van het maken van prestatieafspraken loopt teveel via de letter van de Woningwet. Het bod wordt pas laat ingediend. Het zou helpen als er meer onderling contact en afstemming is tijdens de totstandkoming van het bod.

De collega-corporaties spreken duidelijk waardering uit voor de Amsterdamse prestatieafspraken en zien daarbij ruimte voor het volgende:

10. Kwaliteitsverbetering van het proces. Met name de verkokering binnen de gemeente zorgt ervoor dat het maken van integrale afspraken moeilijk is.
11. De huurdersorganisaties kunnen het proces van prestatieafspraken maken niet bijbenen. Het kost te veel tijd en er zijn te veel last minute (verrassende) interventies.
12. Aanbrengen van focus in en beperking van het aantal te bespreken onderwerpen. Onderzoek de effectiviteit van de afspraken.

## **Regio Almere**

Samen met het gemiddelde cijfer van de Amsterdamse corporaties is in de regio Almere de hoogste waardering voor de prestatieafspraken uitgesproken.

De verbeteringsuggesties van de HBVA-Almere liggen vooral op procesmatig vlak:

13. Tijdig informeren: stukken worden met regelmaat pas op vrijdagmiddag verstuurd voor een vergadering op maandagochtend.
14. Duidelijk informeren: de huurders geven aan dat zij soms informatie hebben gekregen over beleidsonderwerpen, waarvan ze later pas inzagen dat deze advieswaardig waren omdat er een beleidswijziging in werd voorgesteld.

Gemeente Almere vult hier als processtap aan toe dat zij meer aandacht vraagt voor:

15. Monitoring van de maatschappelijke resultaten van de gemeenschappelijke inspanningen op de overeengekomen afspraken

De collega-corporaties leggen vooral de nadruk op de opbrengst en resultaten van de samenwerking en geven vooral aan dat de gemeente verbeterlagen te maken heeft:

16. Meerjarige afspraken, wederkerigheid en concreetheid van afspraken. Inhoudelijk moeten de afspraken over productie, duurzaamheid en de leefbaarheid van de wijk (die zwaar onder druk staat door uitstroom uit maatschappelijke opvang) beter en concreter worden. Het lukt nu onvoldoende om die urgentie op tafel te krijgen/houden (Goede Stede).
17. Doorpakingskracht en besef van urgentie om van woorden naar daden over te gaan. Vooral de gemeente is daarbij echt aanspreekbaar op wederkerigheid (Ymere).

## Regio Gooi en Vechtstreek

De HBVA-Gooi en Vechtstreek vraagt meer aandacht voor:

18. Het daadwerkelijk en tijdig betrekken van alle partijen. Dit betekent ook een betere werkwijze in het beantwoorden van relevante vragen van de huurdersorganisaties.
19. Huurders hebben het gevoel als formaliteit aan tafel te zitten. Ze krijgen alle stukken en worden uitgenodigd, maar worden onvoldoende serieus genomen. Gevraagde relevante informatie (zoals lijst met mogelijke bouwlocaties in gemeente Huizen), wordt vanwege gevoeligheid bijvoorbeeld niet gedeeld.
20. Er is tijd en groei nodig om kennis en kunde op te bouwen, om als goed geïnformeerde en gelijkwaardige gesprekspartner aan tafel te kunnen zitten als huurder. Dit vraagt om als huurder gelijkwaardig meegenomen te worden in het proces, zodat meer verbinding tussen de drie partijen ontstaat.
21. Daarnaast geven de huurders aan dat er minder aandacht mag gaan naar het overorganiseren van het beleid. Graag gaan ze in gesprek over hoe dit doeltreffender georganiseerd kan worden.

Naast de vijf gemeenten waar de commissie mee sprak, ziet de bestuurlijke Regio Gooi en Vechtstreek (dus niet het regiobedrijf van de Alliantie) het regionaal afspreken en oppakken van prestaties waar dat kan als verbeterrichting. Hier wordt nu al ervaring mee opgedaan, zie bijvoorbeeld huur onder voorwaarden als lopend regionaal afsprakenkader rond personen met verward gedrag. Overige regionale thema's kunnen zijn:

22. Verkoop, verduurzaming en zorgopgaven die op de regio afkomen. Het maken van regionale afspraken kan als winst opleveren dat partijen minder makkelijk tegenover elkaar uit te spelen zijn.
23. De positie van de huurders binnen de tripartiete samenwerking is zorgelijk, er wordt teveel van deze vrijwilligers gevraagd. Geef de huurdersorganisaties de ruimte om te professionaliseren en maak afspraken om het 'overvragen' te beperken.

Ook de gemeenten komen met een aantal verbeterrichtingen:

24. Verbeter de basisinformatie; data moet op orde zijn en op tijd aangeleverd worden (Hilversum). In Huizen leverde interpretatieverschillen, in door de Alliantie aangeleverde cijfers, veel verwarring op.
25. Wees minder 'hongerig' op gemeentelijke bouwlocaties (Huizen).
26. Richt het proces van de prestatieafspraken minder zwaar in. Hilversum geeft bijvoorbeeld aan dat op zeven verschillende plekken binnen de gemeente met een grote groep personen hetzelfde traject doorlopen wordt.
27. Voor de toekomst is het goed dat de regie voor de prestatieafspraken weer terug gaat naar de Alliantie en collega-corporaties (Gooise Meren).
28. Gooise Meren ziet een daling van de leefbaarheid in wijken en een daling van uitgaven door de Alliantie. De gemeente ziet een kans om dit samen met de Alliantie op te pakken.
29. In Blaricum leeft de wens om vaker af te stemmen over de voortgang en nieuwe afspraken. De wens wordt ook uitgesproken om beter geïnformeerd te worden over belangrijke interne besluiten en relevantie communicatie naar bewoners.

De collega-corporaties spreken de volgende wensen uit:

30. Wederkerigheid is met name vanuit de gemeenten onvoldoende georganiseerd. Er is veelal onvoldoende mandaat bij de gemeente om integrale afspraken te maken. Hierbij lijken de gemeenten alleen iets te komen halen en nauwelijks iets te brengen. De Alliantie doet haar best om in dit dossier effectief stappen vooruit te zetten, door haar bereidheid tot meerjarig commitment en focus op 'geven en nemen'. Dudok Wonen ziet graag dat de Alliantie deze rol voortzet.
31. Investeren in gedeelde visie en missie over zowel de maatschappelijke opgave als over ieders rol daarin (Dudok Wonen).
32. Duiden wat de toegevoegde waarde is van het zijn van een corporatie in de gehele noordelijke randstad.
33. Minder gekissebis over aantallen uit het verleden of te veel aandacht voor tabellen en spreadsheets of allerlei uitvoeringsdetails ('t Gooi en omstreken).

### **Regio Amersfoort**

De HBVA-Amersfoort geeft aan dat het vertrouwen en de wederkerigheid tussen de drie partijen beter is geworden en geeft een verdere verbeterrichting:

34. De hoeveelheid informatie en het soms academische niveau maakt het traject ingewikkeld en roept op sommige (financiële) onderwerpen zorgen op. Ze doen de uitnodiging om het voor huurders begrijpelijk en behapbaar te maken.

De gemeenten zien vooral procesmatige verbeterpunten:

35. Bestuurlijke aanwezigheid en toegespitste agendering van de bestuurlijke overleggen vraagt om meer aandacht (Amersfoort).
36. Minder aandacht mag naar 'gedoe' (in de media) vanwege de communicatie tussen de Alliantie en haar huurders (Amersfoort).
37. Heldere kaders over welke taken en verantwoordelijkheden bij wie liggen (Eemnes).
38. Onderbezetting van huurdersvertegenwoordiging in Nijkerk/Hoevelaken vormt een punt van aandacht. Dit verloopt nu via de HBVA-Amersfoort; zij zijn wel bereikbaar, maar niet actief aan tafel beschikbaar. Hoewel de gemeente ook een rol en verantwoordelijkheid voor zichzelf ziet om bewoners hierop aan te spreken, doet zij ook de oproep aan de Alliantie om zich sterk te maken voor lokale vertegenwoordiging (Nijkerk).

De collega-corporaties geven aan dat het kennen van elkaars overeenkomsten en respect hebben voor onderlinge verschillen, een goede basis vormt om samen aan de opgave in Amersfoort te werken. Volgens hen zijn de volgende constatering voor verbetering vatbaar:

39. Bij ontwikkeling van locaties hebben we soms last van de twee identiteiten van de Alliantie, die van het regiobedrijf en die van de Alliantie ontwikkeling. Een eenduidiger beeld en boodschap zou helpen.
40. De gemeente lijkt te weinig vanuit vertrouwen te opereren; zij sturen vaak op het maken van afspraken op uitvoeringsniveau in plaats van op resultaatniveau. De uitnodiging wordt gedaan om hier gezamenlijk in op te trekken (Omnia Wonen).
41. Gezamenlijk beter aansluiting maken op de raad; door antwoord te formuleren op de pragmatische vraag "als je nu twee zaken van ons voor elkaar wilt krijgen voor de komende 5 jaar, wat zou dit dan zijn?" (Omnia Wonen en Portaal).

42. Het traject van de prestatieafspraken op proces en inhoud rustiger en robuuster aanvliegen, met als doel om het geheel minder complex te maken. Het hele traject is nu een doel op zich geworden. De grote stad aanpak die heel veel tijd en energie kost, staat niet in verhouding tot de aanpak in de kleinere omringende gemeenten. (Omnia Wonen en Portaal over de regio Amersfoort)
43. Benutten van elkaars expertise, waardoor we onze inzet efficiënter kunnen doen. Onze positie als corporaties is nog krachtiger in te zetten (Portaal).

Tot slot heeft de Alliantie zelf voor haar vier regio's de volgende algemeen geldende verbeterpunten aangegeven:

44. Kracht schaal beter verbinden aan lokale opgaven.
45. Ambities gemeenten matchen met de eigen ambitie, vooral op nieuwbouw.
46. De hitte van de jaarschijf van prestatieafspraken afhalen; een betere structuur zou zijn dakpansgewijs over de verkiezingsperiodes heen.
47. Wederkerigheid hoort nadrukkelijker op de agenda richting gemeenten. Niet alleen op bouwen, maar ook op organisatie en sociaal domein.
48. Voorkomen dat alles in detail vast komt te liggen, want daar worden partijen veel te voorzichtig van. In een streven is ambitie te brengen, van een harde afspraak wordt men vaak te voorzichtig.
49. Wens om meer gebruik te maken van data. Er is veel data aanwezig bij partners. De vraag is of en zo ja, op welke manier de juiste data te ontsluiten is voor eigen overwegingen.
50. Werken aan een gezonder personeelsbestand en de 'medewerker van de toekomst'.
51. Krachten en kennis bundelen met andere corporaties.

### 3 Presteren naar Opgaven en Ambities

Bij Presteren naar Opgaven worden de feitelijke maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar beoordeeld. Deze beoordeling vindt primair plaats in het licht van de prestatieafspraken zoals die zijn vastgesteld in het lokale (tripartite) overleg met de lokale overheid en huurdersorganisaties en aangevuld, indien relevant, met de regionale en/of nationale overheid, convenanten met zorg- en welzijnsinstellingen, brancheorganisaties, politie en andere samenwerkingsverbanden waar de corporatie in participeert. De commissie beoordeelt in dit hoofdstuk eveneens of de Alliantie de eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft geformuleerd en of deze passend zijn bij de externe opgaven in het werkgebied.

Presteren naar Opgaven en Ambities			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven		<b>7,8</b>	<b>75%</b>
Thema 1 Beschikbaarheid, betaalbaarheid, bereikbaarheid	8,0		
Thema 2 Wonen, zorg en maatschappelijke huisvesting	7,0		
Thema 3 Kwaliteit en duurzaamheid van woningen	8,0		
Thema 4 Nieuwbouw en aankoop van woningen	9,0		
Thema 5 Leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed	7,0		
Ambities in relatie tot de opgaven		<b>8,0</b>	<b>25%</b>
<b>Gemiddelde score</b>		<b>7,9</b>	

#### 3.1 Oordeel over de prestaties op thema's uit de prestatieafspraken

De commissie beoordeelt de feitelijke prestaties van de corporatie in relatie tot de lokale prestatieafspraken, aangevuld met de regionale/landelijke afspraken, andere relevante convenanten en opgaven zoals blijkt uit de woonvisie, de position paper en het ondernemingsplan.

De commissie constateert dat prestaties passend zijn bij de diverse lokale opgaven en daar waar zij afwijken, dit verklaarbaar is en doorgaans in overleg met het lokale bestuur en de huurdersorganisaties. De Alliantie levert over het algemeen op alle vijf de thema's meer prestaties dan was afgesproken.

##### Thema 1. Beschikbaarheid, betaalbaarheid en bereikbaarheid

Dit thema gaat over het beschikbaar hebben van voldoende betaalbare woningen voor de doelgroep. In alle werkgebieden van de Alliantie is beschikbaarheid van voldoende woningen voor de doelgroep het belangrijkste thema in de prestatieafspraken.

De organisatie werkt aan het vergroten van de beschikbaarheid van huurwoningen door in te zetten op nieuwbouw, door gepast om te gaan met sloop en door een tijdelijke rem te zetten op de verkoop. Het bouwen van nieuwe woningen voor deze doelgroep is dan ook voor de Alliantie de eerste prioriteit in het beleid. De organisatie is om deze reden ingericht met een professionele ontwikkelafdeling, die niet alleen zelfstandig, maar ook steeds meer met private partijen in enige vorm van samenwerking gebieden ontwikkelt en woningen toevoegt.

De resultaten van deze inspanningen zijn onderstaand weergegeven.

Nieuwbouw naar huurprijssegment	2015		2016		2017		2018	
Tot kwaliteitskortingsgrens	63	16%	135	15%	336	30%	50	8%
Tot tweede aftoppingsgrens	47	12%	333	38%	545	49%	520	80%
Tot liberalisatiegrens	237	61%	198	23%	180	16%	67	10%
Boven liberalisatiegrens	44	11%	205	24%	62	6%	12	2%

In 4 jaar tijd heeft de Alliantie ruim 3.000 woningen nieuw gebouwd, wat leidde tot een netto groei (minus 1.050 sloop en 1.200 verkoop) van ruim 750 woningen in dezelfde periode. Een van de problemen waar de Alliantie mee te kampen heeft, is het gebrek aan bouwlocaties. In diverse gemeenten is om deze reden de afspraak om bepaalde aantallen nieuwbouw te realiseren niet bereikt. Om vervolgens toch voldoende woningen voor de doelgroep van beleid beschikbaar te houden, is veelal gesneden in het verkoopprogramma.

Wat opvalt is dat in 2015 nog 28% tot de tweede aftoppingsgrens werd gerealiseerd. In de volgende jaren stijgt dit percentage om in 2018 op 88% uit te komen. De focus is steeds meer komen te liggen op het toevoegen van betaalbare woningen. Dit blijkt ook uit onderstaand overzicht van de beschikbare woningen naar huurprijsklasse.

Beschikbaarheid woningen	2015		2016		2017		2018	
<i>Sociale huur</i>								
Tot kwaliteitskortingsgrens	7.043	13%	6.741	13%	7.285	14%	6.500	12%
Tot tweede aftoppingsgrens	24.043	45%	30.853	59%	32.959	62%	34.492	64%
Tot liberalisatiegrens	6.807	13%	8.934	17%	6.864	13%	6.462	12%
Boven liberalisatiegrens	9.878	19%	2.768	5%	2.783	5%	2.871	5%
<i>Vrije sector huur</i>								
Goedkoop (liberalisatie - € 995)	5.088	19%	2.382	5%	2.291	4%	2.214	4%
Duur (vanaf € 995)			838	2%	952	2%	1.066	2%

Van 2015 naar 2016 is er een duidelijke keuze zichtbaar om sociale woningen met een huur boven de liberalisatiegrens betaalbaar te maken en ook om de echte niet-DAEB portefeuille aanzienlijk te verkleinen ten gunste van het aantal sociale woningen. De portefeuille woningen tot de tweede aftoppingsgrens stijgt in de periode 2015-2018 van 58% naar 76%.

Desondanks realiseert de Alliantie zich dat het ook een rol heeft te spelen in het beschikbaar houden van voldoende woningen voor het middensegment. Ook om de doorstroming binnen het sociale segment te bevorderen. Dit doel wordt bereikt door een beperkt deel van de portefeuille beschikbaar te houden voor deze doelgroep en door woningen te verkopen aan deze doelgroep.

De Alliantie werkt in de gemeente Amsterdam met twee regelingen voor oudere huurders: 'Van groot naar beter' een bestaande regeling voor ouderen die een grote woning bewonen en willen verhuizen naar een kleinere woning en 'Van hoog naar laag' een bestaande regeling voor oudere huurders die zonder lift wonen op de tweede etage of hoger. In de gemeente Almere is twee jaar met succes geëxperimenteerd met de regeling 'Van groot naar beter'.

Na twee jaar zijn 53 van de maximaal 60 beoogde verhuizingen met deze regeling gerealiseerd. Dat de met 'Van groot naar beter' regeling verhuisde senioren eerder zijn verhuisd dan het bestaan van de regeling, is evident. De senioren die verhuizen laten bovendien het soort woning achter waar het experiment zich op heeft gericht en ze kwamen in woningen terecht die meer passend zijn bij de huidige levensfase van de doelgroep. Positieve ontwikkeling is ook dat de regeling heeft bijgedragen aan het zo lang mogelijk zelfstandig wonen. Hiermee voldoet het project aan de bij de start geformuleerde succesfactor: ouderen verhuizen naar een passende woning die zonder de regeling niet (of later) deze keuze maken. De evaluatie in 2018 is positief, waardoor dit project in 2019 ook in deze gemeente definitief ingevoerd zal worden.

Ten aanzien van de betaalbaarheid is ook een dalende trend zichtbaar in de gemiddelde huurprijzen als percentage van de maximale huur op basis van het woningwaarderingstelsel. Dit percentage daalde van 70% in 2015 tot 67,4% in 2018. In het huurbeleid is betaalbaarheid ook een belangrijk thema. In 2015 heeft de Alliantie voor het derde achtereenvolgende jaar de inkomensafhankelijke huurverhoging doorgevoerd. Dat betekende toen:

- 2,5% huurverhoging voor huurders met een inkomen tot € 34.229
- 3% huurverhoging voor huurders met een inkomen tussen € 34.229 en € 43.786
- 5% huurverhoging voor huurders met een inkomen boven € 43.786

In 2016 is de methodiek van huurverhoging herzien, waarmee de huurverhoging voor de lage- en middeninkomens fors is beperkt. Deze trend is tot aan 2018 doorgezet.

In dat jaar is, net als voorgaande jaren één inkomensgrens gehanteerd en de huurverhoging was als volgt opgebouwd:

- Alle huurders met een inkomen van minder dan € 41.056 kregen een huuraanpassing aangezegd, die is gedifferentieerd naar huurniveau en/of prijs-kwaliteitverhouding.
- Als de huur hoger was dan € 597,- werd de huur bevroren (0%).
- Als de huur lager was dan € 597,- en meer dan 80% van de maximale huur, is de huur verhoogd met 1,4% (inflatie).
- Als de huur lager was dan € 597,- en minder dan 80% van de maximale huur, is de huur verhoogd met 1,8% (de inflatie + 0,4%).
- Huishoudens met een hoog inkomen (vanaf € 40.349) kregen een huuraanpassing aangezegd van inflatie plus 4% (5,4%), uitgezonderd huishoudens die uit meer dan vier personen bestaan, of waarvan een of meer personen op de voorgestelde ingangsdatum van de huurverhoging de AOW-gerechtigde leeftijd hebben bereikt.

Naast het beperken van de jaarlijkse huurverhoging heeft de Alliantie ook sterk ingezet op het verduurzamen van de portefeuille om de totale woonlasten te beperken. Om de huurder te ontzien in deze opgave worden zonnepanelen zodanig doorbelast aan de huurder dat deze er per saldo op vooruit gaat.

Betaalbaarheid gaat ook over het voorkomen van huurachterstanden. Vanaf 2015 is bij de jaarlijkse huuraanpassing een aantal maatregelen toegepast om de betaalbaarheid te vergroten. Een van deze maatregelen is de huurtoeslaggarantie. Huurders die een huur betalen net onder de huurtoeslaggrens, kunnen door de jaarlijkse huurverhoging hun recht op huurtoeslag verliezen. De huurtoeslaggarantie is bedoeld om dat te voorkomen. Deze garantie houdt in dat de huur wordt verhoogd tot maximaal de huurtoeslaggrens.

Zo blijft de huurder recht houden op huurtoeslag na de huurverhoging. Een andere maatregel is het doorvoeren van een lagere huurverhoging als het inkomen terugvalt. Daalt het inkomen van de huurder ten opzichte van de inkomensindicatie van de Belastingdienst? Dan verlaagt de Alliantie de huurverhoging met terugwerkende kracht.

Om woningen bereikbaar te houden zet de Alliantie ook in op het stimuleren van de doorstroming en het bieden van ondersteuning in het vinden van een passende woning. Passend wonen heeft niet alleen te maken met de huurprijs van de woning. Een woning moet ook passen bij de levensfase van de mensen in een huishouden. In veel van de gemeenten waar de Alliantie actief is worden wooncoaches ingezet. Zij helpen oudere huurders bij hun verhuiscens. Ze begeleiden hen in het verhuisproces naar een woning die beter bij hun leeftijd past. Hoeveel deelnemers exact als gevolg van de maatregelen zijn verhuisd, valt lastig te achterhalen en in harde cijfers te vatten. Er is immers geen sluitend antwoord te geven op de vraag hoeveel huurders zonder de wooncoach en de experimenteerregeling niet zouden zijn verhuisd.

De Alliantie heeft daarnaast meegeschreven aan het landelijk Manifest Passend Wonen, bedoeld om de doorstroming én de betaalbaarheid van het wonen voor verschillende huishoudensgroepen te bevorderen. Dit manifest is op 7 juni 2018 door 23 woningcorporaties, waaronder de Alliantie, aan de minister aangeboden. In het manifest staat dat de woningcorporaties willen, dat er niet alleen bij de toewijzing van een huurwoning wordt gekeken of deze past bij het huishouden en of de huurprijs past bij het inkomen. De samenstelling van huishoudens en inkomens is immers geen statisch gegeven. Door te blijven kijken naar ontwikkelingen hierin, kunnen de corporaties meer mensen een passende woning bieden in elke fase van hun leven.

Tot slot realiseert de corporatie zich dat de huur niet betalen meestal één van de laatste opties voor mensen met financiële problemen is. Een huurachterstand vormt daarmee vaak het signaal van beginnende schulden. Tijdig ingrijpen kan veel ellende voorkomen en is reden voor de Alliantie om actief in te zetten op vroegsignalering van huurachterstanden. In gemeenten als Amsterdam en Almere doet de corporatie dit bijvoorbeeld in samenwerking met collega-corporaties en onder andere Stadsring51 of Vroeg Eropaf. Met succes: het aantal huurachterstanden en ontruiming is tijdens de visitatieperiode gedaald.

Op basis van de stevige inzet en realisatie op nieuwbouw, het gevoerde huurbeleid, de actieve verlaging van de huurprijs van woningen tot de huurtoeslaggrens, de bevroering van woningen boven de aftoppingsgrens en de inspanningen en resultaten bij het beperken van huurschulden, komt de commissie tot de conclusie dat de corporatie de opgaven ruim overtreft en waardeert dit onderdeel daarom met een goed (cijfer 8).

## **Thema 2. Wonen met zorg en maatschappelijke huisvesting**

In 2018 is in Almere gewerkt aan het programma (G)oud. Hierin is de Alliantie met de gemeente in gesprek over de beschikbaarheid van geschikte woningen voor senioren. Onder andere door afspraken te maken over de bouw van geschikte nieuwe woningen voor deze doelgroep en hiermee verhuisbewegingen en meer doorstroming op de woningmarkt te creëren.



Naast projecten voor senioren, zet de Alliantie zich binnen dit prestatiethema vooral in voor maatschappelijke huisvesting van kwetsbare groepen. De corporatie realiseert zich dat deze groep mensen erg divers van samenstelling is, zoals bewoners met een verstandelijke beperking, ex-psychiatrische patiënten, mensen met een lichte zorgvraag, ex-daklozen of statushouders. Bijzondere doelgroepen die vrijwel altijd op een woningcorporatie aangewezen zijn, mede omdat zij door regelgeving van de overheid – extramuralisering – steeds vaker met een zorgvraag buiten de zorginstellingen moeten wonen. Samen met de gemeenten en zorginstellingen zoekt de Alliantie actief naar extra woonruimte boven op de reguliere en geplande voorraad sociale huurwoningen en biedt tijdelijk of permanent ondersteuning bij het wonen.

In totaal bood de Alliantie in 2018 aan 2.051 mensen maatschappelijke huisvesting, waar ze voor korte tijd konden verblijven of langere tijd konden wonen. In onderstaande tabel een overzicht van het zorgvastgoed dat de corporatie biedt voor maatschappelijke opvang, beschermd wonen, en verpleging en verzorging:

Zorgvastgoed	2015	2016	2017	2018
Maatschappelijke opvangvoorziening	224	214	201	226
Maatschappelijke opvangwoning	318	294	296	246
Beschermd wonen voorziening	495	487	457	299
Beschermd wonen woning	630	696	713	758
Verpleging/verzorging voorziening	209	185	185	185
Verpleging/verzorging woning	365	370	368	337

Voor de prestaties en nodige inzet voor kwetsbare en bijzondere doelgroepen in de maatschappelijke opvang vallen binnen dit prestatiethema op. De Alliantie levert op het gebied van zorg- en ouderenhuisvesting verder prestaties die redelijkerwijs van haar verwacht mogen worden, waardoor de waardering van de commissie op dit thema uitkomt op een ruim voldoende (cijfer 7).

### **Thema 3. Kwaliteit en duurzaamheid van woningen**

De kwaliteit van de bestaande woningvoorraad wordt over het algemeen als goed gewaardeerd. De woningvoorraad is overigens zeer divers van aard, met relatief jong bezit in Almere en Zeewolde en oud bezit in en rond het centrum van Amsterdam.

De Alliantie heeft haar tevredenheidscijfer van huurders over dagelijkse reparaties verbeterd van een 6,5 in 2015 naar een 7,5 in 2018. In het planmatig onderhoud werkt de Alliantie in een ketensamenwerking met een beperkt aantal aannemers volgens de programma's E-sequent en G-sequent. In beide programma's wordt gewerkt met productietreintjes om efficiënter te werken en kosten te besparen. De huurderstevredenheid, gemeten door grootschalige eigen klanttevredenheidsonderzoeken, over deze methoden wordt gewaardeerd met een 8,2 respectievelijk een 8,8 in 2018.

De goede kwaliteit van de woningen wordt door de Alliantie ingevuld door woningen tijdig en zorgvuldig te onderhouden. De Alliantie geeft zelf aan, een woning van goede kwaliteit is een veilige, comfortabele woning die voldoet aan de eisen van deze tijd.

Energiebesparende maatregelen horen hierbij. Die maken de woningen comfortabeler, zorgen voor lagere woonlasten en dragen bij aan een duurzame wereld. De Alliantie erkent ook de urgentie voor duurzaamheid. Binnen duurzaamheid onderkent de Alliantie drie thema's: de energietransitie naar een CO2-neutrale woningvoorraad, circulariteit en klimaatadaptatie.

In de Woonagenda 2017-2021 van de sector hebben de woningcorporaties afgesproken dat de huursector in 2050 CO<sub>2</sub>-neutraal is. De Alliantie heeft dit doel overgenomen en probeert dit doel voortvarend te bereiken door op grote schaal te investeren.

Uitzondering op deze strategie is de gemeente Eemnes. Hier heeft de Alliantie zich gecommitteerd aan de gemeentelijke ambitie om dit doel al in 2030 te bereiken.

De Alliantie investeert maximaal in verduurzaming binnen de grenzen van betaalbaarheid, beschikbaarheid en de financierbaarheid.

De Alliantie heeft ook een bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van de Routekaart CO<sub>2</sub>-neutraal in 2050 van Aedes. In vervolg op deze routekaart is het bestaande woningbezit ingedeeld in verschillende archetypen, gebaseerd op technische kenmerken van de woning, het woningtype en de bouwperiode. Aan de hand van deze archetypen worden de woningen stapsgewijs via de modulaire aanpak verbeterd en verduurzaamd. De strategie is om dit op de natuurlijke onderhoudsmomenten uit te voeren. De Alliantie realiseert zich dat het bereiken van het doel CO<sub>2</sub>-neutraal in 2050 alleen in samenwerking met relevante stakeholders is te bereiken en zet hier ook op in.

De Alliantie voert sinds een aantal jaren het Convenant Energiebesparing Huursector 2012 uit. In dit convenant heeft Aedes, de branchevereniging van woningcorporaties, met de overheid en andere belangenpartijen afgesproken dat eind 2020 de woningvoorraad van de sector een gemiddelde energie-index heeft van maximaal 1,4 (energielabel B). Om deze energie-index eind 2020 te halen, is de Alliantie eind 2017 begonnen de woningvoorraad versneld te verbeteren en te verduurzamen. Gebouwen worden geïsoleerd, warmte-installaties worden vervangen en zonnepanelen op daken gelegd. Daar waar het woningbezit jonger is, voldoet de Alliantie al in een aantal gemeenten aan deze doelstelling. In andere gemeenten blijft de ambitie een forse uitdaging, zeker in gemeenten waarbij een deel van het bezit is ondergebracht in VvE's met particuliere eigenaren. Met ingang van 2018 worden ook woningen in de verkoopvijver en VvE's bij de verduurzamingsopgave betrokken. Zoals het er nu naar uitziet, gaat de Alliantie de doelstelling in 2020 halen.

Eind 2017 sloot de Alliantie zich aan bij de 'Hurdakrevolutie' en stelde zich daarmee de opdracht eind 2020 minimaal 10% van het woningbezit, ofwel minimaal 5.500 woningen, te voorzien van zonnepanelen. In totaal zijn tot en met 2018 op ruim 6.200 woningen zonnepanelen geplaatst, waarmee de doelstelling al ruim is behaald. De Alliantie blijft waar mogelijk zonnepanelen plaatsen, waarbij het uitgangspunt is: energiebesparing voor de huurder, kostendekkend voor de Alliantie.

De Alliantie heeft zich gerealiseerd dat het dekken van een deel van de investering van verduurzaming uit hogere huuropbrengsten het maken van tempo belemmerd, omdat het behalen van voldoende instemming van huurders daarmee lastig is.

Om deze reden biedt de Alliantie de meeste verduurzamingsingrepen aan tegen een kostencomponent die lager is dan de besparing voor de huurder. Een ander kenmerk van de werkwijze van de Alliantie is het benutten van schaalvoordelen. Als de organisatie eenmaal beleidsmatig een keuze heeft gemaakt, zoals bij het plaatsen van zonnepanelen, wordt dit snel grootschalig uitgerold om op deze manier schaalvoordelen te behalen in prijs en efficiency.

In de visitatieperiode hebben op diverse projecten pilots plaatsgevonden op het gebied van circulariteit. Zo is in de prijsvraag van de Bijlmerbajes ingezet op 98% circulariteit en hergebruik. Tevens is in 2018 in een tweetal projecten verregaand circulair gesloopt. In Amersfoort is circulair in 2 projecten als speerpunt benoemd en wordt samengewerkt met de gemeente om dit thema verder in te vullen. In 2018 is de Alliantie in de eigen organisatie gestart met bewustmaking van het begrip circulariteit. Ten aanzien van het thema klimaatadaptatie zijn geen prestatieafspraken gemaakt. De Alliantie pakt duurzaamheid breed op en presteert bovengemiddeld op bijvoorbeeld de realisatie van zonnepanelen. Voor het behalen van label B in 2020 ligt de Alliantie goed op koers. Het optimaliseren van het planmatig onderhoud via ketensamenwerking werpt zijn vruchten af in een stevig tempo en hoge tevredenheidsscores. Op basis van deze prestaties komt de commissie tot de conclusie dat de corporatie de opgaven ruim overtreft en waardeert dit onderdeel daarom met een goed (cijfer 8).

#### **Thema 4. Nieuwbouw en aankoop van woningen**

Binnen alle vier de regio's van het werkgebied van de Alliantie bestaat een groot tekort aan voldoende huurwoningen voor de primaire doelgroep, kwetsbare groepen en midden inkomens. Dit woningtekort brengt voor de organisatie samen met haar collega-corporaties een grote kwantitatieve opgave met zich mee. De Alliantie is erin geslaagd om haar woningproductie te maximaliseren. In absolute aantallen en ook relatief in verhouding tot haar omvang zijn jaarlijks veel nieuwe woningen aan de sociale voorraad toegevoegd. In de periode 2015–2018 leverde de gestage nieuwbouwproductie van de Alliantie voor de verschillende doelgroepen 780 huurwoningen gemiddeld per jaar op, ongeveer 1,5% van de totale portefeuille. In 2018 zijn ruim 1.900 woningen in aanbouw genomen, bijna 3,5% van het totaal. In een werkgebied met beperkte bouw mogelijkheden is deze continue bouwproductie goed te noemen en waar bouwlocaties voorhanden waren heeft de Alliantie voldaan aan het afgesproken aantal nieuwbouw.

Het is de ambitie van de corporatie om dit productievolume ook de komende jaren voort te zetten, waarmee een majeure maatschappelijke prestatie wordt geleverd. Ze ervaren dat de nieuwbouwopgave een complexe opgave is door de hoge bouwkosten.

De nieuwbouwproductie is de afgelopen jaren minder hoog geweest dan gepland vanwege een toename van bezwaarprocedures, gebrek aan locaties voor sociale woningbouw en toegenomen complexiteit in besluitvorming bij lokale overheden.

Begin 2017 liet een tussenevaluatie van de samenwerkingsafspraken in de gemeente Amsterdam bijvoorbeeld zien, dat de corporaties en ook de Alliantie zo goed mogelijk voldoen aan de afspraken uit het eerste jaar van deze visitatieperiode (2015) en zelfs méér leveren dan destijds werd voorzien. De verkoop wordt daarnaast nog verder gematigd van maximaal 2.000 naar circa 1.200 woningen per jaar. De gezamenlijke corporaties en de Huurdersvereniging Amsterdam willen een verdubbeling van de afgesproken 1.200 nieuwbouwwoningen naar 2.400 per jaar. Een ambitie die de gemeente niet zomaar mogelijk kan maken of kan faciliteren.

Van de vijf prestatiethema's springt nieuwbouw en de aankoop van woningen er het meest opvallend uit. De Alliantie heeft gedurende de visitatieperiode ongeveer 5% van de totale woningproductie door woningcorporaties voor haar rekening genomen, waar mogelijk voldaan aan de in de prestatieafspraken overeengekomen nieuwbouwaantallen en is in staat dit vanaf 2017 en voor de komende jaren blijvend na te streven. Haar verkoopbeleid is hierop ingericht.

Verkoop van sociale huurwoningen dient de beschikbaarheid van sociale huurwoningen. Door het te gelde maken van de waarde in haar vastgoed is de corporatie in staat om meer sociale huurwoningen toe te voegen dan wanneer zij geen verkoopbeleid zou hanteren.

Concluderend waardeert de commissie dit thema, door de uitzonderlijk hoge nieuwbouwproductie en toevoeging aan de sociale kernvoorraad in combinatie met weloverwogen verkoopbeleid, dan ook met een zeer goed (cijfer 9).

### **Thema 5. Leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed**

De opgave in leefbaarheid voor de Alliantie is bijzonder divers. Van wijken met grote leefbaarheidsproblemen in Amsterdam tot de verhoudingsgewijs zeer beperkte problematiek in de dorpen.

De beheerders Wonen in de regiokantoren, zijn het eerste aanspreekpunt voor de huurders. Zij maken nieuwe huurders in de eerste tijd wegwijs in hun huis en in de directe woonomgeving. Daarnaast houden deze beheerders toezicht op het dagelijks onderhoud en pakken ze eenvoudige overlastsituaties op. Ze stimuleren bewoners ook om zaken en taken zelfstandig en met elkaar te organiseren. Samen met de gebiedscoördinatoren zijn dit de ambassadeurs van de Alliantie in de wijk.

De Alliantie trekt zich wat terug als het gaat om investeringen in leefbaarheid. De aanscherping van de regels op dit vlak vanuit de herziene Woningwet wordt hiermee zichtbaar in de wijken. De uitgaven van de Alliantie aan leefbaarheid zijn gedaald van €84 per woning in 2015 naar € 34 per woning in 2018. Woningcorporaties mogen niet meer dan ruim € 127 per woning uitgeven. Desondanks weet de Alliantie haar aanwezigheid op peil te houden op het thema leefbaarheid. De afbouw van out of pocket kosten ten behoeve van leefbaarheid is vervangen door structurele en consequente aanwezigheid in wijken en buurten. De laagdrempelige toegankelijkheid tot de organisatie die dit tot gevolg heeft gehad, levert een goede beoordeling op.

De Alliantie vindt het belangrijk dat bewoners actief meedenken en meedoen om de leefbaarheid in hun wijk, buurt, straat of complex te verbeteren. In 2016 is hiervoor het participatiekeuzemenu ontwikkeld, waarmee bewoners invloed kunnen uitoefenen op onderwerpen als de schoonmaak van het complex, het tuinonderhoud en het planmatig onderhoud. Eind 2018 is gestart met versimpeling van het keuzemenu, als ook het beschikbaar maken van het keuzemenu in de al bestaande Alliantie-app. In deze app kunnen huurders zelf alle zaken voor hun woning regelen.

In 2018 is het innovatieve alarmsysteem Homies getest in het complex Thuis West in Amsterdam. De bewoners van dit complex zijn zich hierdoor veiliger gaan voelen in hun woning. De score voor deze veiligheid is gestegen van een 6,9 naar een 8,3. Daarnaast zijn de bewoners zich ook veiliger gaan voelen in hun buurt. Hun waardering hiervoor is gestegen van een 6,5 naar een 7,3.

Op leefbaarheid in complexen wordt ook gestuurd via de Magic Mix-woonprojecten, zoals de Hoek en de Van Lohuizenlaan, waarbij jongeren (meestal studenten) gemixt zijn met (jonge) statushouders. Doel van deze projecten is om een woonomgeving te realiseren waarin wordt gezorgd voor een basis van prettig samenleven in een woonomgeving die schoon, heel en veilig is. Hiermee wordt de integratie van de statushouders bevorderd, zodat ze een betere startpositie hebben in de maatschappij.

In samenwerking met Socius is een speciaal beheerconcept ontwikkeld waarbij bewoners actief zijn en elkaar helpen.

Overlast is een terugkerend leefbaarheidsprobleem. De Alliantie wijst bewoners op hun eigen verantwoordelijkheid. Dat wil zeggen dat degene die de melding doet wordt gestimuleerd om in gesprek te gaan met de veroorzaker. Indien nodig wordt de hulp ingeroepen van buurtbemiddeling. Bij complexe overlastsituaties werkt de Alliantie samen met netwerkpartners, zoals gemeente, politie, GGD en welzijnsinstanties.

Het kan gebeuren dat een huurder vanwege overlast uit de woning wordt gezet. In dat geval voert de Alliantie een Tweede Kansbeleid: huurders kunnen dan toch nog in aanmerking komen voor een huurwoning en een nieuwe start maken, op voorwaarde dat ze begeleiding accepteren. Dit geldt ook voor huurders die vanwege een huurachterstand uit hun woning zijn gezet.

Op het gebied van maatschappelijk vastgoed draagt de Alliantie haar steentje bij in de prestatieafspraken, maar presteert niet uitzonderlijk. Op de woningen van beschermd wonen na, neemt al het overig maatschappelijk vastgoed tussen 2015 en 2018 af. Dit is geen speerpunt van de Alliantie, desalniettemin voert men uit wat is afgesproken. Nultredenwoningen zijn wel een punt van aandacht. In 4 jaar tijd zijn er ongeveer 1.000 nultredenwoningen bij gekomen.

De Alliantie levert op dit thema geen bovengemiddelde inzet, maar doet wat er moet gebeuren. Er worden op verschillende plekken mooie resultaten als speldenprikken behaald. Maar om echt structureel het zo gewenste maatwerk te kunnen leveren is een 'netwerk in de haarvaten van de wijk' benodigd en daar ontbreekt het nog aan. Om deze reden komt de commissie tot de conclusie dat de Alliantie de opgaven netjes waarmaakt en waardeert dit onderdeel derhalve met een ruime voldoende (cijfer 7).

## **3.2 Oordeel over de ambities in relatie tot de opgaven**

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

Het eerste jaar van deze visitatieperiode valt samen met de herziening en het in werking treden van de nieuwe Woningwet (juli 2015). Voor de Alliantie was het destijds nog geen jaar geleden dat ze haar strategische positionering 'Dichtbij Huis' (september 2014) vaststelde. In het voorwoord van haar Ondernemingsplan 2016–2018 concludeert de corporatie dat de nieuwe wet de geest ademt van 'back to basics' en dat sommigen dit interpreteren als 'terug naar af'. Dit vindt de Alliantie zelf geen begaanbare weg. Zij geeft aan dat haar uitdaging juist ligt in het maken van 'stappen voorwaarts' om dichtbij de bedoeling te komen waartoe zij lang geleden als corporatie in het leven is geroepen: mensen perspectief geven op een passende woning en woonomgeving.

Haar visie op de samenleving en haar rol daarin – haar missie – bepaalt hoe de Alliantie werkt. In het ondernemingsplan is deze rol concreet vertaald, rekening houdend met de demografische ontwikkelingen in het werkgebied; meer een- en tweepersoonshuishoudens, groei van het aantal huishoudens, toename van de vergrijzing en stijging van het aandeel van huishoudens met lage inkomens en kwetsbare groepen.

Als missie stelt de corporatie het volgende: 'Wij geven mensen met een laag of middeninkomen een basis voor wonen en leven, zodat zij kunnen participeren in een complexe samenleving. Dat doen we door te zorgen voor een gevarieerd, passend aanbod aan goede, betaalbare woningen in aantrekkelijke buurten.'

Uit analyse van de woningbehoefte van haar klantgroepen concludeert de Alliantie dat de vraag naar woningen in haar werkgebied sterk zal toenemen. Zeker huishoudens met een laag inkomen, maar ook huishoudens met een middeninkomen zijn aangewezen op de sociale voorraad van de Alliantie en haar collega-corporaties. Beschikbaarheid van betaalbare woningen, daar draait het tijdens deze visitatieperiode om.

De kern van het ondernemingsplan is de inzet om voldoende (méér) betaalbare woningen van goede basiskwaliteit voor de doelgroep beschikbaar te hebben én te houden.

De Alliantie stelt hierbij de volgende prioriteiten: 1) beschikbaarheid, 2) betaalbaarheid en 3) duurzame kwaliteit. In die volgorde. De corporatie blijft haar woningaanbod verbeteren door volop te investeren in nieuwbouw en in woningverbetering.

Samen met gemeenten en collega-corporaties werkt zij eraan de wachttijden te verkorten en meer keuze-en doorstroommogelijkheden te creëren voor huurders.

Voor haar strategische inzet definieerde de Alliantie de volgende kernpunten:

<p><b>KLANT CENTRAAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stimuleren en ondersteunen van medezeggenschap, faciliteren van zelfbeheer</li> <li>• Leefbaarheidsinvesteringen altijd in overleg met huurders en gemeente</li> <li>• Zeer goede digitale dienstverlening (portal en huurdersApp)</li> <li>• Goed oordeel (rapportcijfer) over onze dienstverlening (klantoordeel &gt; 7,5)</li> </ul>
<p><b>BESCHIKBAARHEID</b></p> <p><b>BETAALBAARHEID</b></p> <p><b>KWALITEIT</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioritering: beschikbaarheid, betaalbaarheid, kwaliteit</li> <li>• Groei sociale huurvoorraad; één woning verkopen is minstens één sociale huurwoning toevoegen</li> <li>• Stimuleren van meer keuze- en doorstroommogelijkheden (begeleiding, voorrang, woningruil)</li> <li>• Terughoudend zijn met sloop</li> <li>• Gemiddeld 90% DAEB / 10% niet-DAEB (regionale differentiatie)</li> <li>• Woningtoewijzing vooral (ca. 75%) onder de aftoppingsgrenzen</li> <li>• Inkomensafhankelijk huurbeleid</li> <li>• Inzet op sobere, kleinere (daarmee beter betaalbare) huurwoningen</li> <li>• De basiskwaliteit is: schoon, heel en veilig in een buurt waar het plezierig wonen is</li> <li>• Streven naar reële prijs-kwaliteitsverhouding</li> <li>• Duurzaamheidsinvesteringen dragen bij aan betaalbaarheid, comfort en waardebehoud</li> <li>• Gemiddeld streven we naar label B (Energie-index 1,25)</li> </ul>
<p><b>FINANCIËN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sturing op integrale kasstromen</li> <li>• Surplus in kasstromen wordt beleidsmatig ingezet voor optimalisering in de verhouding tussen de beschikbaarheids-, betaalbaarheids- en kwaliteitsdoelstelling (in die volgorde)</li> <li>• Sturing op ICR (&gt; 1,5) en LTV (max. 50% van de marktwaarde)</li> </ul>

In haar activiteitenplannen geeft de Alliantie vervolgens jaarlijks invulling aan de vertaling van bovenstaande doelen naar concrete activiteiten en projecten.

## Oordeel over de ambities in relatie tot de opgaven

De commissie beoordeelt op basis van de beschikbare documenten en gesprekken met de corporatie en de belanghouders in hoeverre de ambities van de corporatie voldoen.

De Alliantie voldoet ruim aan het ijkpunt voor een 6, dat wil zeggen dat de corporatie de ambities en doelstellingen voor haar maatschappelijke prestaties zo heeft geformuleerd dat zij duidelijk aansluiten op de externe opgaven.

De commissie beoordeelt dit onderdeel als goed (cijfer 8) op basis van de volgende pluspunten:

- + De Alliantie is een organisatie die scherp voor ogen heeft waarom, wat en hoe zij maatschappelijk wil presteren (taakopvatting, publieke waarde). Ze durft daarbij duidelijk kleur te bekennen in de prioriteiten die ze stelt, zoals beschikbaarheid. Bij het realiseren van ambities weet de Alliantie daarvoor draagvlak bij belanghouders te verwerven.
- + Als een van de grootste woningcorporaties van Nederland weet de Alliantie de schaalvoordelen te combineren met een stevige lokale verankering. De organisatie heeft daarbij zowel de regionale als lokale opgaven en hierop aansluitende ambities en doelstellingen compleet en goed onderbouwd in beeld.
- + De Alliantie is zich er terdege van bewust dat de oplossingen van vandaag niet werken voor de uitdagingen van overmorgen. Daarom is de organisatie bereid om te investeren in innovaties die helpend zijn om haar brede visie op het maatschappelijk presteren te vervullen. De organisatie straalt uit dat de maatschappelijke opgaven niet alleen vanuit haar betrokkenheid als sociale verhuurder gerealiseerd kunnen worden. Zij zoekt actief naar vernieuwing, zowel in bedrijfsprocessen, producten als in gerichte allianties op lokaal, regionaal als landelijk schaalniveau.
- + De Alliantie gaat regelmatig in gesprek met belanghouders om haar koers te toetsen en waar nodig te herijken. Ontwikkelingen in demografie, politieke omstandigheden en economische ontwikkelingen worden meegewogen in de PDCA-cyclus.

## 4 Presteren volgens Belanghebbenden

Dit hoofdstuk geeft het oordeel weer dat belanghebbenden geven over de prestaties van de Alliantie. Tijdens 20 face-to-facegesprekken en 18 telefonische gesprekken heeft de commissie in totaal 74 personen geïnterviewd over de prestaties van de Alliantie.

### TOTAAL SCORE per belanghebbende groep

	Huurders	Gemeenten	Overig	Cijfer	Cijfer	Weging
Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie					<b>7,3</b>	<b>50%</b>
1. Beschikbaarheid, betaalbaarheid, bereikbaarheid	6,6	7,4	7,8	<b>7,3</b>		
2. Wonen met zorg en maatschappelijke huisvesting	7,5	7,4	7,3	<b>7,4</b>		
3. Kwaliteit en duurzaamheid van woningen	6,3	7,3	7,6	<b>7,1</b>		
4. Nieuwbouw en aankoop van woningen	7,8	7,6	8,0	<b>7,8</b>		
5. Leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed	7,3	7,2	7,1	<b>7,2</b>		
Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie	7,1	7,9	7,9	<b>7,6</b>	<b>7,6</b>	<b>25%</b>
Tevredenheid over de mate van invloed op beleid van de corporatie	6,1	6,9	6,7	<b>6,6</b>	<b>6,6</b>	<b>25%</b>
<b>Gemiddelde score</b>					<b>7,2</b>	

Als we de cijfermatige waardering van de belanghebbenden onderverdeeld per regio presenteren, levert dit slechts een minimale verschuiving in de gemiddelde cijfers op. Hoewel de vier regio's verschillen in woningmarkten, samenwerking met belanghebbenden en aansturing door de regiobedrijven, ligt de waardering met een 6,6 als laagste cijfer en een 7,8 als hoogste cijfer tussen ruim voldoende en goed.



## Totaal score belanghebbenden onderverdeeld per regio

Detailbeoordeling belanghebbenden per regio	Regio Amsterdam	Regio Almere	Regio Gooi en Vechtstreek	Regio Amersfoort	Gemiddeld
Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie					
Thema 1. Beschikbaarheid, betaalbaarheid, bereikbaarheid	7,5	8,0	7,2	7,1	<b>7,5</b>
Thema 2. Wonen met zorg en maatschappelijke huisvesting	7,9	7,5	7,2	7,3	<b>7,4</b>
Thema 3. Kwaliteit en duurzaamheid van woningen	7,5	7,7	6,6	7,7	<b>7,4</b>
Thema 4. Nieuwbouw en aankoop van woningen	8,0	8,0	7,6	7,3	<b>7,7</b>
Thema 5. Leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed	6,9	7,3	7,2	7,0	<b>7,1</b>
Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie	7,8	8,2	7,5	7,9	<b>7,8</b>
Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie	6,6	6,9	6,7	6,8	<b>6,7</b>

## 4.1 De belanghebbenden van de Alliantie

### Huurdersorganisaties

Huurdersbelangenvereniging de Alliantie (HBVA) komt op voor alle huurders van de Alliantie. Als officiële overlegpartner van de Alliantie hebben zij invloed op het maken en uitvoeren van beleid. Dat doen ze centraal en lokaal. Centraal wordt overleg gevoerd met en geadviseerd aan de Alliantie over onderwerpen die alle huurders raken, lokaal over de uitvoering van het beleid. De centrale organisatie HBVA werkt samen met de besturen van de HBVA in Almere, Amersfoort, Amsterdam en Gooi en Vechtstreek. Lokaal wordt er nauw samengewerkt met de bewonerscommissies en de huurders in de wijken en buurten.

Naast de vier huurdersvertegenwoordigingen waar de Alliantie mee samenwerkt, heeft de corporatie in de gemeente Amsterdam een relatie met !WOON. Deze stichting geeft bewoners informatie en advies over huren, kopen, energie, organisatie en participatie. Ze zijn er voor de huurders, eigenaar-bewoners en woningzoekenden. Ze zijn een onafhankelijke stichting zonder winstoogmerk, het belang van de bewoners staat voorop.

### Detailbeoordeling huurdersorganisaties

	HBVA Amersfoort	HBVA Gooi Vechtstreek	IWOON	HBVA Amsterdam	HBVA Almere	Gemiddeld
Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie						
Thema 1. Beschikbaarheid, betaalbaarheid, bereikbaarheid	6,8	5,4	7,0	6,0	8,0	<b>6,6</b>
Thema 2. Wonen met zorg en maatschappelijke huisvesting	8,0	7,0	7,0	8,0	7,5	<b>7,5</b>
Thema 3. Kwaliteit en duurzaamheid van woningen	8,0	5,2	6,0	6,5	6,0	<b>6,3</b>
Thema 4. Nieuwbouw en aankoop van woningen	8,0	geen oordeel	7,0	8,0	8,0	<b>7,8</b>
Thema 5. Leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed	7,0	7,0	geen oordeel	7,0	8,0	<b>7,3</b>
Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie	7,5	7,0	5,5	8,0	7,5	<b>7,1</b>
Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie	6,8	5,0	6,7	5,0	7,0	<b>6,1</b>

### Belanghebbenden regio Amsterdam

De Alliantie benoemt de Metropoolregio Amsterdam als haar kernwerkgebied. Voor verdere beschrijving van de verschillende regio's zie hoofdstuk 2.

Gemeentelijke partners die door de commissie geïnterviewd zijn: de directeur grond en ontwikkeling, de coördinator corporaties, huurders en bewonersondersteuning en twee vertegenwoordigers van de Stadsdelen Nieuw West Dagelijks Bestuur en Oost Dagelijks Bestuur.

De Alliantie staat er in deze regio niet alleen voor, maar kent hier zes collega-corporaties als partner, waarvan de commissie heeft gesproken met: Ymere, Rochdale, de Key en de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties die als belangenvereniging van alle aangesloten woningcorporaties in Amsterdam fungeert.

Overige belanghebbenden die in het kader van hun samenwerking met de Alliantie binnen deze regio zijn geïnterviewd:

- HVO-Querido is een zorgorganisatie in Amsterdam, Diemen, Amstelveen en Haarlem. Ze ondersteunen kwetsbare burgers zodat ze weer deel kunnen nemen aan de maatschappij. Ze bieden opvang, woonbegeleiding en dagbesteding.
- Philadelphia ondersteunt door heel Nederland mensen met een beperking. Zowel in het wonen als in passende zorg en ondersteuning.
- AM is een gebiedsontwikkelaar die inspirerende en duurzame leefomgevingen bedenkt en ontwikkelt.

### **Belanghebbenden regio Almere**

In deze regio heeft de commissie gesproken met de gemeente Almere, de HBVA-Almere en de collega-corporaties Ymere en Goede Stede.

Overige belanghebbenden die in het kader van hun samenwerking met de Alliantie binnen deze regio zijn geïnterviewd:

- Blijf Groep helpt om huiselijk geweld te stoppen. Zij bieden hulp aan alle betrokkenen: slachtoffers, getuigen, plegers en kinderen in de regio Flevoland.
- Rutges Vernieuwt ontwerpt toekomstgerichte plannen voor onderhoud, verduurzaming en renovatie van de bestaande bouw. Ze begeleiden bewoners vóór, tijdens en na de werkzaamheden, welke door eigen medewerkers worden uitgevoerd. Deze ketenpartner is ook actief voor de Alliantie in de andere regio's.

### **Belanghebbenden regio Gooi en Vechtstreek**

Naast de HBVA-Gooi en Vechtstreek en de collega-corporaties Dudok Wonen en 't Gooi en Vechtstreek, heeft de commissie gesprekken gevoerd met de volgende gemeentelijke partners: gemeente Hilversum, Gooise Meren, Huizen, Blaricum, Wijdmeren en de Regio Gooi en Vechtstreek.

Overige belanghebbende die in het kader van haar samenwerking met de Alliantie binnen deze regio is geïnterviewd:

- Versa Welzijn biedt maatschappelijke hulp vanuit ontmoetings-, wijk- en jongerencentra in de Gooi- en Vechtstreek, Eemnes en Baarn.

### **Belanghebbenden regio Amersfoort**

In de regio Amersfoort vonden interviews plaats met de HBVA-Amersfoort, de gemeenten Amersfoort, Soest, Nijkerk en Eemnes. Verder zijn Omnia Wonen en Portaal als collega corporatie gesproken en overige belanghebbenden die in het kader van hun samenwerking met de Alliantie binnen deze regio zijn geïnterviewd:

- De Tussenvoorziening is een zorgorganisatie die zich richt op opvang, (begeleid) wonen, budgetbeheer & schuldhulpverlening, dagbesteding & activering en ze richt zich op mensen die (tijdelijk) geen dak boven hun hoofd hebben.
- Kwintes ondersteunt mensen met psychiatrische of psychosociale problemen. Ze bieden hulp bij wonen, werken en leren zodat deze mensen een zo zelfstandig mogelijk leven kunnen ontwikkelen.
- Nijhuis Bouw is ketenpartner in planmatig onderhoud en levert met haar expertise en ervaring een volwaardige inbreng bij complexe projectontwikkeling. Deze ketenpartner is ook actief voor de Alliantie in de andere regio's.

### Detailbeoordeling gemeenten per regio

	Regio Amsterdam	Regio Almere	Regio Gooi en Vechtstrekken	Regio Amersfoort	Gemiddeld
Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie					
Thema 1. Beschikbaarheid, betaalbaarheid, bereikbaarheid	7,7	8,0	7,2	6,9	<b>7,4</b>
Thema 2. Wonen met zorg en maatschappelijke huisvesting	8,0	7,0	7,3	7,3	<b>7,4</b>
Thema 3. Kwaliteit en duurzaamheid van woningen	7,8	7,5	6,6	7,4	<b>7,3</b>
Thema 4. Nieuwbouw en aankoop van woningen	8,3	8,0	7,6	6,7	<b>7,6</b>
Thema 5. Leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed	7,5	geen oordeel	7,2	6,8	<b>7,2</b>
Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie	7,8	8,0	7,4	8,3	<b>7,9</b>
Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie	6,0	7,0	7,1	7,3	<b>6,9</b>

### Detailbeoordeling overige belanghebbenden

	Zorg partners	Welzijn partners	Collega-corporaties	Vastgoed partners	Gemiddeld
Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie					
Thema 1. Beschikbaarheid, betaalbaarheid, bereikbaarheid	7,7	geen oordeel	7,8	geen oordeel	<b>7,8</b>
Thema 2. Wonen met zorg en maatschappelijke huisvesting	7,3	7,3	7,4	geen oordeel	<b>7,3</b>
Thema 3. Kwaliteit en duurzaamheid van woningen	7,0	8,2	7,7	geen oordeel	<b>7,6</b>
Thema 4. Nieuwbouw en aankoop van woningen	8,0	geen oordeel	7,9	geen oordeel	<b>8,0</b>
Thema 5. Leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed	7,5	7,2	6,7	geen oordeel	<b>7,1</b>
Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie	7,4	7,6	8,0	8,5	<b>7,9</b>
Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie	6,1	7,3	6,5	7,0	<b>6,7</b>

## 4.2 Oordeel van belanghebbenden over maatschappelijke prestaties

De belanghebbenden hebben hun oordeel gegeven op drie terreinen. Dat zijn de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie. Gemiddeld scoort de Alliantie een ruim voldoende (cijfer 7,2) op het Presteren volgens Belanghebbenden.

Voor de belanghebbenden is de Alliantie een grote, professionele organisatie die in eerste plaats werkt vanuit centrale sturing, maar door het organiseren van mandaat en portefeuilles bij de regiodirecteuren tegelijkertijd zeer slagvaardig haar lokale verankering organiseert. Het ontwikkelbedrijf wordt door externen veelal gezien als een aparte macht binnen de Alliantie, vanwege de grote focus op woningbouw. Het ontwikkelbedrijf komt een enkele keer met een andere boodschap dan een regio vestiging. Dat is verwarrend voor de belanghebbenden gemeenten of de huurders.

### a. Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties

Bij de maatschappelijke prestaties geven de belanghebbenden een oordeel op de in hoofdstuk 2 genoemde prestatievelden. Wanneer belanghebbenden geen ervaring hebben op een bepaald deelgebieden, onthouden zij zich van een oordeel.

#### **Thema 1. Beschikbaarheid, betaalbaarheid en bereikbaarheid**

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een ruim voldoende (cijfer 7,3).

Beschikbaarheid van voldoende betaalbare woningen is in vrijwel alle gemeenten een belangrijk onderdeel van de prestatieafspraken. De strategie daarnaartoe vult de Alliantie in door op grote schaal woningen toe te voegen. Dit is een thema waar de Alliantie op wordt herkend en erkend. De Alliantie werkt hierin op allerlei manieren samen met bouwers en ontwikkelaars, al naar gelang de opgave. Dat kan zijn als afnemer van sociale huurwoningen, maar ook als partner in gebiedsontwikkeling en soms als gezamenlijk eigenaar van een object. Een mooi voorbeeld hiervan is de samenwerking met AM op Zeeburgereiland, waar in de slechte jaren is doorontwikkeld en gebouwd. En ook de participatie in de ontwikkeling van de Bijlmerbajes is een goed voorbeeld van de brede rol die de Alliantie aankan in de gebiedsontwikkeling, waar in dit geval bijvoorbeeld ook circulair een belangrijk thema is.

De Alliantie heeft een professionele ontwikkelafdeling die een grotere opgave aan zou kunnen dan de rest van de organisatie kan bijbenen. Daarbij hebben ze een duidelijke lijn in hun eigen opgave en hebben ze daar intern tussen bestuur en RvC overeenstemming over. Om ook aan de vraag vanuit het middensegment te voldoen, heeft de Alliantie ruimte gecreëerd om te investeren in niet-DAEB via een apart juridisch gesplitst vehikel, het Woonfonds. De organisatiekracht gaat gepaard met financiële slagkracht en die wordt proactief en gericht ingezet.

Het financieringsmodel van de Alliantie vraagt voor deze opgave ook om verkoop van woningen. De onderbouwing daarbij is dat de verkoop van 1 woning leidt tot toevoeging van 2 woningen. Ondanks het toevoegen van woningen staat de verkoop haaks tegenover de behoefte aan meer woningen en roept derhalve in diverse gemeenten vragen op.

Zeker als de toevoeging in een andere gemeente plaatsvindt. Van meerdere gemeenten is teruggekregen dat het goede gesprek over dit onderwerp lastig is te voeren. Zoals voorbeeld uit Amersfoort: de Alliantie onderbouwt haar keuzes voor verkoop in een Raadsvergadering vanuit de bedrijfsbrede ratio's, aan vraagstukken over de lokale invulling wordt minder aandacht besteed. Hierdoor wordt voorbij gegaan aan de, al dan niet terechte, emotie dat in de regio Gooi en Vechtstreek woningen worden verkocht ten gunste van de opgave in Amsterdam.

Een ander beeld dat leeft, is dat in de vastgoedsturing van de Alliantie de oudere goedkopere woningen worden gesloopt, waar vervolgens duurdere woningen voor terug komen. Dit terwijl er juist vraag is naar dat goedkoopste segment. In Amsterdam zit het verschil van mening ook in de locatie. De gemeente is groot voorstander van een ongedeelde stad. Verkopen binnen de ring leveren weliswaar de meeste middelen op, maar de gemeente vindt het buitengewoon belangrijk dat er ook binnen de ring voldoende goedkope woningen beschikbaar blijven. Het beeld wordt nog aangevuld doordat grotere woningen worden verkocht binnen de ring en kleinere worden teruggebouwd buiten de ring. En dat woningen met slechte energielabels worden verkocht om op deze manier aan afspraken uit het energieakkoord te voldoen.

Naast de beeldvorming over de strategische keuzes om de enorme bouwambitie in te vullen, bestaat er het meer praktische knelpunt van gebrek aan voldoende bouwlocaties. Zo is in Huizen bijvoorbeeld onderzoek gedaan naar 27 potentiële bouwlocaties, maar zijn er op korte termijn geen locaties beschikbaar. Bijvoorbeeld Almere en Hilversum kennen eenzelfde situatie, waar de opgave groot is maar bouwlocaties niet vrijkomen. Dan zou er des te prudenter om gegaan moeten worden met de verkoop, want er kan niet altijd programma worden toegevoegd.

Met name in Amsterdam werd door de collega-corporaties geconstateerd dat de bouwambitie van de Alliantie een kracht en zwakte tegelijk is. Als het bouwen niet op de plek kan die ze willen, dan maar op een plek waar het wel kan. Het goede is wel dat de Alliantie altijd is blijven bouwen. Ze hebben de strategie nu zo gewijzigd dat ze ook het maximale leenplafond gaan opzoeken. De vraag is of dat slim is naar de toekomst toe.

Als er in Amsterdam opgaven naast elkaar worden gelegd, dan komt er vanuit de Alliantie geen reactie of dit een goed idee is of niet. De vraag is of vastgoed en regio elkaar niet teveel in de weg zitten. Als voorbeeld wederom de ontwikkeling van de Bijlmerbajes. Dit ging grotendeels over studentenwoningen. Daar is de Key van, aldus collega-corporaties, dus waarom is een ruil in opgave niet bespreekbaar?

Op het gebied van betaalbaarheid doet de Alliantie veel en krijgt daarvoor waardering. De twee huren methode, ofwel wat is de huurprijs vanuit de woning geredeneerd en wat is de huurprijs die een huurder ook kan betalen, wordt als passend beleid gezien. De Alliantie voert derhalve een gematigd huurbeleid en doet het nodige voor kwetsbare groepen. Wat ook als sterk wordt ervaren door diverse stakeholders, is dat de Alliantie maatwerk biedt in het geval van inkomensterugval en via het Tweede Kansbeleid. In Eemnes heeft er door de omgang met mensen met betalingsproblemen niet één huisuitzetting plaatsgevonden, iets waar de gemeente grote waardering voor heeft. De aanpak met vroegsignalering van schuldenproblematiek pakken ze goed op.

Vanuit de zorgpartijen wordt de vraag opgeroepen waarom nieuwe woningen altijd een huur van rond de € 603 hebben, ongeacht het aantal of type woning. Er zou wat Sherpa betreft meer inzicht mogen zijn in elkaars belangen en (reken)methodieken, zodat er oplossingen komen die voor alle betrokken partijen voldoende meerwaarde leveren.

## **Thema 2. Wonen met zorg en maatschappelijke huisvesting**

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een ruim voldoende (cijfer 7,4).

Misschien wel de meest positieve zorg- en welzijnspartner gezien haar hoge beoordeling met het cijfer 9,0 is de Blijf Groep. Dankzij essentieel partnership met de Alliantie heeft de Blijf Groep een stuk van haar ambitie en visie kunnen verwezenlijken; het opzetten van drie Oranje huizen waar huisvesting van slachtoffers van huiselijk geweld plaatsvindt. De Alliantie heeft actief meegedacht over het concept, met aandacht voor haalbaarheid van het businessmodel en duurzaamheid. Zo zijn alle wooneenheden indien nodig, om te zetten naar zelfstandige sociale huurwoningen. Daarnaast hebben de risico's die de corporatie voor deze nieuwe opvanglocaties durfde te maken (van verborgen locaties naar open in de wijk) goed uitgepakt. Samen hebben zij zich actief ingezet voor de impact op de buurt en haar bewoners.

Philadelphia vult aan dat de Alliantie door haar vernieuwende karakter haar belangrijkste partner op het gebied van woningbouw is. De Alliantie snapt wat een zorgpartner nodig heeft, en vice versa geldt dat de Alliantie zich vanuit overlast optiek en ambulantisering realiseert haar zorgpartners hard nodig te hebben. Een voorbeeld dat er uit springt is de Oslostraat in Almere: de Alliantie wist hier zelf Philadelphia te benaderen voor partnerschap en herkent en erkent daarmee de meerwaarde van deze samenwerking.

HVO-Querido heeft een vergelijkbare ervaring. De corporatie is grondlegger van een van de belangrijkste Querido producten, Housing First. In vergelijking met collega-corporaties heeft de Alliantie wonen en zorg volgens hen het meest in haar DNA.

De Querido doelgroep is zonder twijfel een doelgroep van de Alliantie. De corporatie faciliteert in haar organisatie een specifiek contactpersoon voor wonen en zorg en toont zich als een actieve – aan de voorkant, vanuit duidelijke visie op maatschappelijk opgave – meedenkend partner in allerlei tijdelijke oplossingen. De woongemeenschappen Samen Sterk Oost en West vormen voorbeeldprojecten voor kwetsbare doelgroepen in Amsterdam, waar de Alliantie een belangrijk bijdrage heeft geleverd. Voor een hogere waardering zou de corporatie een gezamenlijk probleem meer onder de aandacht mogen brengen (als vuist) naar de gemeente.

Ook Sherpa en Amerpoort refereren aan de grote afhankelijkheidsrelatie. Dit levert een mismatch op als in woonvisies of het tripartiete overleg de zorgdoelgroep algemeen (Wmo via gemeentelijke sociaal domein) beperkt zijn opgenomen en de bijzondere doelgroep van gehandicapten of psychisch kwetsbaren (Wet langdurige zorg via het Zorgkantoor) niet zijn opgenomen in de afspraken. Er is een gezamenlijke lobby nodig om de behoefte van dit specifiek vastgoed te duiden, vooral als het de zwaardere vormen van Wlz (Wet langdurige zorg, opvolger van AWBZ) betreft. Lichte zorg, zoals begeleid wonen, sluit beter aan bij de huidige vastgoed visies van de corporatie. Door actief deel te nemen aan inclusie, hebben zorgpartners als Sherpa nu heel veel cliënten in de wijken. Problematisch is dat de woonvormen niet altijd meer bij de ouder wordende doelgroep passen. Zo is de woonwens van eengezinswoningen verschoven naar kleinschaliger wonen in studio's.

Voor de Alliantie vormt zowel de beperkte beschikbaarheid van studio's als de ingeperkte participatiemogelijkheid van corporaties in zorgprojecten binnen de huidige wetgeving een uitdaging voor dit prestatie-thema.

Lucent, een woontoren in Hilversum wordt door Sherpa, Kwintes en Amerpoort, die gezamenlijk benaderd zijn voor de ontwikkeling, aangehaald als positief project. Helaas is de beoogde buurtkamer als steunpunt en ontmoetingsruimte niet tot stand gekomen. Scheiding van wonen en zorg, maakt dat zij als zorgpartners onvoldoende middelen hebben om dit soort gemeenschappelijke ruimtes te financieren. Het tot stand komen van een sluitend verdienmodel vergt veel lobby bij overige (welzijns)partners en is vaak slechts voor korte termijn geregeld. De Alliantie zou haar businesscase vrij moeten geven om haalbaarheid van zo'n buurtkamer transparant te kunnen bespreken.

Aandachtspunten die de zorg en welzijnspartners aanhalen, sluiten op bovenstaande aan. Ook de Zorggroep Almere geeft aan behoefte te hebben aan flexibele woonvormen. Zorgwoningen zijn tegenwoordig bij voorkeur gewone, twee kamerwoningen die waar nodig uitwisselbaar zijn met de reguliere voorraad. Verder is de bekendheid met zorgfinanciering gering bij de Alliantie. De Zorggroep realiseert zich dat er transparante uitleg nodig is en geeft deze in volledige openheid over haar eigen businessmodel, inclusief toelichting op het percentage huurdersdeel. De bereidheid om hiernaar te luisteren bij de Alliantie is goed. De samenwerkingsovereenkomsten blijken daarentegen lastiger uitlegbaar en hanteerbaar voor cliënten die zorg nodig hebben. De Alliantie kan 'het Wat' opleggen, invulling van 'het Hoe' is aan de zorgpartner. Op dit vlak verloopt de samenwerking vaak stroperig en lijkt het lastig om zich in elkaar te verplaatsen.

Kwintes en De Tussenvoorziening merken tot slot op dat het programma van eisen voor hun doelgroep doorgaans simpel is (niet zoals in de verpleging) met overzichtelijke, niet te grote en betaalbare woningen. Bekendheid van de Alliantie met hun specifieke doelgroep is beperkt. Zo sluiten stigmatiserende en/of paternalistische kenmerken in de contracten niet aan bij de belevingswereld van deze huurders, staan inclusie in de weg en duiden aan dat de corporatie geen besef heeft wat het echt betekent om bijvoorbeeld langdurig dakloos te zijn.

De huurdersorganisaties geven aan dat op dit prestatie-thema opgepakt wordt wat in de prestatieafspraken is afgesproken. De HBVA-Almere vraagt aandacht voor het vraagstuk dat bij zorg steeds meer uit gegaan wordt van bewoners verantwoordelijkheid in eigen buurt en huis, zonder dat hier ondersteuning bij georganiseerd is. De Alliantie is zich bewust van de prioriteit naar de toekomst toe die hier ligt en zoekt actief mee naar oplossingen.

Betrokkenheid van de Alliantie levert bij de gemeenten waardering op. De corporatie heeft voldoende oog voor zorg, getuige de lijst aan voorbeeldprojecten die aangehaald worden, zoals Huizenmaatjes, Jouw thuis, De Amer, De Mozartgroep, Acropolis, Sebrechts Rijnland en De Hoef in Amersfoort.

In dit laatste project heeft de Alliantie zich in samenwerking met De Tussenvoorziening zich duidelijk hard gemaakt om dit complex te verwerven en voor zorg- en maatschappelijke huisvesting in te zetten.



Sommige gemeenten waar de bijdrage in de zorg klein is gezien de omvang van de sociale voorraad, zoals in de gemeenten Nijkerk en Soest het geval is, halen aan dat ondanks de beperkte voorraad wonen en zorg de inzet van de corporatie is wat er van hen wordt verwacht. Vaak vervullen collega-corporaties hier naast de Alliantie een actieve rol in wonen en zorg. De Regio Gooi en Vechtstreek geeft juist aan dat de Alliantie gemiddeld net iets meer (boven 10%) aandeel zorgvastgoed binnen haar portefeuille bezit. Aandachtspunt ligt volgens de Regio bij de zorgpartners, die veelal met te hoge eisen komen, vanuit onvoldoende haalbare verwachtingen voor de doelgroepen in de Wlz.

Gemeentelijke aandachtspunten liggen bij de opgave hoe in te springen op de nabije uitstroom beschermd wonen, het doorbreken van koudwatervrees voor kamergewijs verhuren en het vraagstuk hoe netwerken te organiseren voor reguliere huisvesting van kwetsbare bewoners en door middel van toewijzing druk op de wijken te verdelen.

De gemeente Blaricum vraagt specifiek aandacht voor gespikkeld wonen; na de combinatie van ouderen en verstandelijk gehandicapten, is de wens nu om ook studenten voor bredere relatie opbouw toe te voegen in deze complexen. Hoewel niets deze doorontwikkeling in de weg staat, is dit een typerend voorbeeld van een initiatief dat niet afgemaakt wordt, of open blijft staan omdat niet uitgesproken wordt wat wenselijk is of niet.

Kanttekening van de gemeente Hilversum ligt bij iets meer armslag voor huisvesting grote (statushouders) huishoudens en meer maatwerk oplossingen. Terwijl de gemeente Almere juist opmerkt dat de Alliantie tot voor kort de instelling had om groot en multi-inzetbaar te bouwen. Resultierend in relatief dure toevoeging die voor flexibiliteit zorgt, maar niet altijd dat wat nodig is voor de bijzondere doelgroep. De ambulantisering loopt achter bij de opgave, hierbij komen nazorg- en begeleidingsafspraken nog onvoldoende tot stand. Helpend hierbij zou de Regiegroep Wonen Welzijn Zorg Almere moeten zijn, maar ondanks de positieve instelling van de corporaties, kenmerkt dit overleg zich als een moeizaam proces, waar verschillen in belangen en beelden tussen organisaties een te grote rol spelen. De Regiegroep heeft zelf een (te?) hoog verwachtingspatroon ten opzichte van de andere regio's op dit prestatiethema. Winst van de Regiegroep is dat de afstemming die nodig is over wie hier initiatief op kan organiseren voortaan centraal besproken wordt en er niet langer sprake is van 'rondshoppen'. De gezamenlijke corporaties geven hier een krachtig geluid af dat ze als corporatie niet bereid zijn om onrendabele investeringen te doen.

Tot slot zijn meerdere collega-corporaties van mening dat de Alliantie niet exceptioneel of als koploper presteert op dit thema, maar voldoende voorraad beschikbaar stelt. Operationeel is onderbelicht dat er door interne medewerkers goede deals gemaakt worden met allerlei zorgpartners. Ymere en Goede Stede spreken als zorgpunt uit, dat in de regio Gooi en Vechtstreek door samenstelling van de bevolkingsopbouw meer nog dan elders een passende regeling rond uitstroom nodig is, inclusief aandacht voor belastbaarheid van de buurten door toename kwetsbare huurders. De Alliantie speelt een rol in het maatschappelijk debat en de oproep richting de Alliantie is dan ook (mede) initiatiefnemer te zijn in de organisatie van een tegengeluid en lobby op haalbaarheid van de Haagse keuzes in afbouw van de geestelijke gezondheid (ggz).

### **Thema 3. Kwaliteit en duurzaamheid van woningen**

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een ruim voldoende (7,1)

Doordat de Alliantie zo actief is geweest in het toevoegen van woningen hebben ze ook veel sloop- en nieuwbouwprojecten gedaan en dit zijn echt blikvangers. De kwaliteit van de nieuwbouw is bovengemiddeld te noemen, zowel in ontwerp, detaillering als afwerking. Onder andere het Javaplein in Amsterdam heeft hiervoor een prijs gewonnen. Maar ook de ontwikkeling bij Muiderpoort wordt hoog gewaardeerd. Tegelijk wordt daaraan toegevoegd dat dit vooral in het verleden was, de trend is nu dat ontwikkeling steeds soberder wordt.

De opgave is groot, juist ook in de bestaande voorraad. De Alliantie maakt vrijwel overal afspraken over het verduurzamen van de bestaande voorraad en deze afspraken worden nagekomen. In Gooise Meren heeft bijna 50% van de woningen een label E, F en G, maar daar wordt aan gewerkt. Sloop en nieuwbouw wordt ook zorgvuldig afgewogen. De Alliantie kijkt goed naar haar bezit en biedt inzicht in haar afwegingen. In bijvoorbeeld Amsterdam, stadsdeel Oost is verduurzamen van de bestaande voorraad een complexe opgave vanwege het gebouwtype. Er is geen onwil bij de Alliantie, maar er wordt gestart in buurten waar er makkelijker resultaten zijn te boeken. Bij renovatie maakt de Alliantie altijd wel gelijk een forse duurzaamheidslag.

In Eemnes is de Alliantie meegegaan in de ambitie van de gemeente om in 2030 volledig klimaatneutraal te zijn. De gemeente geeft de Alliantie hier dan ook ruimte om te experimenteren.

Naast isoleren is het plaatsen van zonnepanelen een van de wegen die de Alliantie bewandelt om haar duurzaamheidsdoelstellingen te behalen. In Hilversum wordt aangegeven dat er in de verduurzaming nog wat achter wordt gelopen. De stad kent veel ouder bezit met slechtere labels. En zonnepanelen is de makkelijkste oplossing, maar niet het meest duurzaam op de langere termijn.

Het op peil houden van de kwaliteit van het bezit in combinatie met de opgave tot verduurzaming heeft de Alliantie er toe bewogen om nauw samen te werken in de keten. Dit wordt gedaan via E-sequent en G-sequent renovaties, ofwel ketensamenwerking. Collega-corporaties Omnia Wonen en Portaal geven aan dat innovatie en ketensamenwerking moeilijk zichtbaar zijn. Sterker nog, je ziet vaak alleen wat fout gaat. De Alliantie verzet wel heel veel werk in de vernieuwing. Niet alleen vastgoed maar ook op sociaal vlak. 'Wat bouwen we terug en wat willen we daarmee bereiken' is goed doorwrocht. Hiermee zijn heel mooie gebieden ontstaan waar mensen lang goed kunnen wonen. Amersfoort vernieuwt was het koepelprogramma in Amersfoort waar de Alliantie een grote bijdrage aan de ontwikkeling van de stad heeft geleverd.

Een van de ketenpartners Rutges Vernieuwt geeft aan dat corporaties verschillende vormen van rijkheid hebben om resultaten te behalen met ketensamenwerking. De Alliantie is er vroegtijdig mee begonnen en zijn er al ver mee. Dit uit zich in wat je samen doet en er worden ook taken van de corporatie overgenomen door de uitvoerende partijen, zoals contacten met klanten. Het is steeds minder een opdrachtnemer-opdrachtgever relatie. Gevolg is ook dat steeds meer woonconsulenten in dienst zijn bij aannemers om deze nieuwe rol in te vullen. De gedachte achter de samenwerking is dat je pas leert als je dingen kan herhalen.

Ook zijn in de aanloop van een project de faalkosten hoog, pas halverwege ben je op stoom. Als je de teams bij elkaar houdt heb je geen aanloopkosten meer en je leert van wat niet goed gaat. Dit komt beheersbaarheid en voorspelbaarheid ten goede en dan kun je betrouwbaarder communiceren naar huurders. Dit beeld wordt bevestigd door HBVA Gooi en Vechtstreek waar een van de eerste projecten met grootschalige aanleg van zonnepanelen is gerealiseerd met allerhande opstartproblemen. In latere wijken zijn deze problemen opgelost.

Nijhuis is een van de andere ketenpartners en geeft aan dat ketensamenwerking vraagt om in stromen van productie te denken en niet meer in projecten. De organisatiebrede kaders bij de Alliantie matchen niet altijd met de openstaande opgave. Deze wrijving moet in het werk opgelost worden. Lastig hierin is dat niet iedereen het zelfde tempo aanhangt (productiebedrijf versus klantvestigingen). De Alliantie kijkt kritisch naar de eigen organisatie en is bereid om vertrouwen te geven, iets wat niet vanzelfsprekend is in de vastgoedbranche.

!WOON geeft aan dat hoe beter de ketensamenwerking is, hoe groter het risico dat de huurder wordt vergeten in het proces. Ook in Amersfoort zijn andere geluiden te horen. De gemeente geeft aan blij te zijn met de inzet van de Alliantie, ze doen het meest aan de aanpak van bestaande wijken. Heeft ook het oudste bezit. Ze gaan wel eens wat minder handig om met de huurders bij ingrepen. Bij gespikkeld bezit nemen ze soms wel heel makkelijk de beslissing om de aannemer te laten regelen dat kopers ook meedoen. De gebrekkige communicatie leidt tot ontevreden bewoners en die leiden tot politieke onrust. De Alliantie vergeet wel eens dat wat zij doen impact heeft op wat er in het gemeentehuis speelt. De gemeente moet regelmatig via de krant vernemen wat de Alliantie gaat doen.

Ook vanuit de HBVA Amersfoort wordt aangegeven dat het niet altijd beter wordt als de communicatie naar de bewoners wordt uitbesteed aan de ketenpartners. De wijze waarop de ketenpartners de mensen benaderen is vrij agressief, om bewoners mee te krijgen met de plannen. Evalueren van projecten helpt en hier wordt ook een aanzet voor gedaan nu. HBVA Almere voegt nog toe dat het niet duidelijk is wat er met een vraag of klacht gebeurt. Dat komt vervolgens weer als klacht bij de HBVA binnen. Individuele reparaties lopen vaak wel goed. Het verbaast de HBVA dat er weinig controle is op grootschalig onderhoud of aanleggen van zonnepanelen door onderaannemers. In Blaricum staat veel naorlogs bezit op grote kavels. Hier is nog niks op duurzaamheid gebeurd, maar er zijn wel plannen om te starten in 2019. Momenteel veel klachten over de woningen, worden niet onderhouden, tocht. Wel hoop voor de toekomst

HBVA Amsterdam geeft aan dat de focus op duurzaamheid er is, maar dat de kwaliteit van het woningbezit heel divers is in Amsterdam. Er zijn veel woningen met label E, F en G en tot en met 2018 werden gemengde VvE complexen niet verbeterd. Inmiddels is dat beleid aangepast.

De Alliantie doet veel op het gebied van onderhoud en verduurzaming om de algehele kwaliteit van de portefeuille te verbeteren en het woongenot te vergroten. Dit gaat gepaard met nieuwe werkwijzen, die niet altijd de eerste keer succesvol zijn. Dat hoort nu eenmaal bij een innoverende organisatie. De communicatie hierover, zowel richting huurders als de gemeente zou beter kunnen.

## Thema 4. Nieuwbouw en aankoop van woningen

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een goed (cijfer 7,8).

Als er geen oordeel is gegeven, dan betrof dit situaties waar in zijn algemeenheid een tekort aan nieuwbouwplannen bestaat en lastig te beoordelen is of dit toe te rekenen is aan de Alliantie. De belanghebbenden die wel hun waardering hebben uitgesproken, zijn het erover eens dat de Alliantie de afgelopen vier jaar op concern niveau een uitzonderlijk hoge nieuwbouwproductie heeft opgepakt en deze voor de komende jaren lijkt voort te zetten.

De huurdersorganisatie plaatsen een kanttekening bij communicatie op dit prestatiethema. HBVA-Amersfoort typeert de voorlichting over duurzaamheid, onderhoud en nieuwbouw bij de start van enkele projecten een paar jaar geleden op alle niveaus zelfs als rampzalig. Dat is toen aangekaart bij de Alliantie. De intentie van de Alliantie is om dat te veranderen. De communicatie richting huurders moet begrijpelijker en toegankelijker worden. Het helpt daarbij om de huurdersorganisaties in een vroegtijdiger stadium te betrekken. Representatief is het sloop vervangende nieuwbouwvraagstuk in de Vogelbuurt 1,2 en 3 in Liendert. Het halen van het benodigde 70% draagvlak verliep hier moeizaam doordat de bewonerscommissies een te ver uitgewerkt plan – met akkoordverklaring – kregen voorgeschoteld. Zonder voorlichting aan de voorkant, bijvoorbeeld in de vorm van een opiniërende bewonersavond. De gemeente bevestigt dat de corporatie het gesprek over toekomstwaarde van bepaalde wijken vaak onhandig communiceert naar de betrokken huurders. !WOON vult aan dat het helpt om de bewoners meer mee te nemen in het tempo en de planning en niet alleen in het technische, maar ook in de woonbelevingsconsequentie van vernieuwingsplannen.

HBVA-Gooi en Vechtstreek onthoudt zich van een oordeel door actuele verwarring rond het aanleveren van onjuiste cijfers. Uit een foutief aangeleverde cijfertabel kwam het beeld naar voren van afname sociale voorraad van 700 woningen. Het aanleveren en op orde hebben van cijfers komt ook terug in de tevredenheid over het proces rond de prestatieafspraken in hoofdstuk 2.

Voor de meeste gemeenten geldt dat de opgave ligt bij toename van de sociale voorraad, meestal vertaald naar het credo "bouwen!". Hierbij is men zich ervan bewust dat het aantal kansrijke bouwlocaties zeer beperkt is. In Huizen is er momenteel sprake van een lijst met 27 zoeklocaties. Hierbij toont de Alliantie zich volgens de gemeente (te) hongerig om te gaan ontwikkelen, terwijl de corporatie zelf weinig tot geen aanvullingen op de in kaart gebrachte ontwikkelmogelijkheden heeft.

Tegelijkertijd ook veel gemeentelijke lof aan het adres van de Alliantie voor haar inzet daar waar ontwikkelmogelijkheden beschikbaar waren en voor het hoge kwaliteitsniveau van de nieuwbouwprojecten. Huizen noemt bijvoorbeeld de getransformeerde Wijngaardschool, woontoren De Havenmeester en woonzorgcentrum de Amer als parels. Vooral voor de gemeente Amersfoort geldt, dat veel middelen van de Alliantie zichtbaar naar 'Amersfoort Vernieuwd' zijn gevloeid om lokaal te investeren. De stad kreeg dankzij de Alliantie smoel en de uitleglocatie Vathorst laat zien dat de corporatie ontwikkelmogelijkheden blijft zoeken en verzilverd.

De gemeenten verschillen onderling. Zo zijn er in Wijdmeren in vergelijking met bijvoorbeeld Hilversum veel gronden beschikbaar, maar bieden deze weinig mogelijke ontwikkellocaties gezien de hoeveelheid beschermd natuurgebied.

Gemeente Soest is het meest kritisch op dit prestatiethema. De Alliantie heeft weliswaar zichtbaar moeite gedaan om bij te dragen aan de gewenste groei van de sociale voorraad, maar met uitblijvend resultaat ten opzichte van haar collega-corporaties.

Het verkoopbeleid van de Alliantie levert veel discussie op. Regio Gooi en Vechtstreek vraagt zich af of de focus van de centrale organisatie bij het concern ligt, of dat de focus ook regionaal neer kan slaan. In het geval van verkoop is de vraag of dit met voorrang voor bewoners van de regio Gooi en Vechtstreek, of voor alle huurders van de Alliantie plaatsvindt? Tweede kritische opmerking over het verkoopbeleid betreft het lage duurzaamheidsniveau van de verkoopwoningen. Deze woningen zijn onvoldoende toekomstbestendig om terug op de woningmarkt te brengen, aangezien de kopers doorgaans financieel onvoldoende ruimte hebben om in duurzaamheid te investeren.

Gemeente Amsterdam vult aan dat de Alliantie alternatieven om investeringsruimte te winnen onvoldoende omarmd, zoals de lobby tegen de verhuurdersheffing. De stadsdelen geven daarnaast aan dat de verkoop door de corporatie verkeerd wordt geëtaleerd, zonder de nuances goed onder voetlicht gebracht te hebben. Amsterdam kent in totaal 22 wijken en als norm is afgesproken niet onder de 45% sociale huur te duiken. Na ongeveer 25 jaar afname is eind 2018 voor het eerst zichtbaar dat de sociale voorraad iets stijgt in de stad. De Alliantie presteerde het om haar aandeel hierin tijdens de gehele visitatieperiode 2015–2018 continu iets te laten groeien. Deze prestatie is onderbelicht door de focus op de verkoopdiscussie.

Ook Almere geeft aan dat het concernbeleid nadelig is voor lokaal maatwerk in een stad als Almere met een A-typische voorraad. Hier staat positief tegenover dat de Alliantie niet alleen bereid is te investeren in 'het knollenveld', daar waar ontwikkeling het goedkoopst en makkelijkst is, maar ook nieuwbouw op ingewikkeldere locaties in de stad aangaat. De schaalgrootte en de ervaring van het ontwikkelbedrijf van de Alliantie worden vaak als plus aangehaald. Dit herkent ook gemeente Nijkerk; zij stelt tegenover de ontbrekende ontheffing in deze gemeente, de positie van de Alliantie als enige lokale en draagkrachtige corporatie en vraagt de organisatie om maatwerk en maximale lenigheid in het bedienen van de gemeente.

Ook de collega-corporaties en HBVA Amsterdam worstelen met de framing van het verkoopbeleid van de Alliantie. Omnia Wonen en Portaal menen dat de Alliantie haar beleid uit zorgvuldigheid te academisch vanuit vastgoedmodellen ter sprake probeert te brengen. Door het verhaal kleiner, overzichtelijker en bij voorkeur niet aangevlogen vanuit centrale organisatie strategie en aantallen te laten gaan, sluit het beter aan bij de gemiddelde belevingswereld van raadsleden. Door het verhaal te laten gaan over waar je actief in bent en in te spelen op de raadvraag 'help ons uit te leggen hoe het verkoopbeleid hier werkt', voorkom je het verkeerde gesprek over allocatie van middelen.

Tot slot nuanceren de collega-corporaties het in gemeente Gooise Meren uitblijven van ontwikkeling met de constatering dat in heel het land beschikbaarheid van locaties altijd een politieke keuze is. Ze vinden het een knappe prestatie van hun collega dat zij de afgelopen vier jaar door hun leencapaciteit anticyclisch konden blijven bouwen.

## Thema 5. Leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een ruim voldoende (7,2).

Leefbaarheid is nadrukkelijk een thema waarin verschillende beleidsvelden bij elkaar komen. HVO-Querido geeft aan dat wat wordt gezien als een zorgprobleem vaak een huisvestingsprobleem is. De keten van instroom, opvang en uitstroom van zorg moet in aantallen over de hele stad gedekt worden. De schotten tussen wonen en zorg en de 'potjes' hiervoor moeten integraal worden ingezet. Daarmee kun je preventiever aan de slag en überhaupt voorkomen dat mensen in de zorg terecht komen. Zorgpartijen zitten niet aan tafel bij de prestatieafspraken, terwijl ze een wezenlijk onderdeel van de oplossing zijn. Dus vindt een manier om zorgpartijen te betrekken in het proces. De keten wordt nu te nauw gedefinieerd

Ook De Tussenvoorziening en Kwintes geven aan dat het nodig is om meer de verbinding te zoeken om samen te bouwen aan mooie wijken. Dus vroegtijdig met elkaar aan tafel. Van keten naar netwerk. De Alliantie denkt na over de brede dienstverlening in de wijk. Ervaring opdoen met hoe bouw je gemengde buurten met elkaar, dat kan je niet alleen. !WOON ondersteunt dit, ze kunnen meer maar niet alleen. In de huidige situatie worden in Amsterdam veel problemen buiten de ring 'gedropt' en zijn partijen teveel met handen gebonden om de sociale kwetsbaarheid van wijken te verbeteren. Veel gaat over geluidsoverlast (investeer daar in). Daarnaast de samenwerking met hulp- en zorgorganisaties intensiveren. En kijk waar je veel meer de bewoners zelf kan inzetten. Met Versa Welzijn is de Alliantie samenwerkingspartner in de wijk via de wijkbeheerder en gebiedscoördinator. Er is ook samenwerking in andere vormen, Lucentterrein (Amerpoort) in Hilversum waar ze een huiskamer willen realiseren. Een beeld van goede wil en vertaling naar de praktijk van het doen is wel wat stroperig. Dingen blijven liggen, het duurt te lang, hart aan trekken om op de agenda te houden. De wijkmanager van de Alliantie bleef in gesprekken heel stil. Ze weet dat het veel tijd kost en ze gaf aan die niet te hebben. De Alliantie is wel goed aangehaakt op de sociale ontwikkelingen, maar het is lastig om te vertalen naar concrete activiteiten, en daar open over te communiceren en echt de krachten te bundelen. Amerpoort en Sherpa voegen hier aan toe dat ze graag de visie van de Alliantie op dit thema beter zouden willen doorgronden. Ze geven aan dat veel overlast ontstaat daar waar cliënten van de ggz gestippeld gaan wonen in de wijken. Ze zouden graag gezamenlijk de doelgroep verkennen en wat dat betekent voor de wijk.

De Alliantie geeft naar verhouding weinig geld uit aan leefbaarheid, zo valt Omnia Wonen en Portaal op. Maar ze doen wel veel en doen dit ook samen met collega-corporaties. Problemen worden gezamenlijk opgepakt. Dit moet ook wel, Gooise Meren geeft aan dat hier ook een uitdaging ligt. Rapportcijfers voor de buurt dalen en ook de uitgaven voor de leefbaarheid dalen. Daar staat tegenover dat de Contacten met wijkadviseurs (gemeente) en gebiedscoördinatoren (Alliantie) er zijn en dat deze zijn goed. Hilversum herkent deze actieve rol van de gebiedscoördinatoren. HBVA Amersfoort geeft ook aan dat de Alliantie hier open voor staat en dat gebiedscoördinatoren hier belangrijk en goed te benaderen zijn voor de bewonerscommissies.

In Huizen richt de Alliantie zich met de gemeente via het Convenant buurtbemiddeling op leefbaarheid. Ze werken makkelijk samen in sociale teams, laagdrempelig en oplossingsgericht. Een ander voorbeeld komt uit de Amsterdamse Staalmanpleinbuurt. Deze buurt heeft weinig voorzieningen met een veranderende bevolkingsopbouw waar de Alliantie een buurthuisfunctie heeft vervuld, dat is belangrijk.

Er zijn behoorlijk scherpe tegenstellingen tussen autochtoon en allochtoon (autochtonen krijgen te horen dat ze niet gewenst zijn). De Alliantie heeft altijd een goede rol gespeeld in het overbruggen van deze tegenstellingen. Dat doen ze meer dan andere corporaties.

In Almere geeft de HBVA aan dat in de wijk de mensen met Alliantie jasjes zichtbaar zijn, maar ook nog zichtbaarder zouden mogen zijn. Ze doen als partner goed mee met alle andere samenwerkingspartners. Uitdagingen leefbaarheid in een aantal buurten in Almere Haven, Almere Buiten en klein stukje in de stad. Loopt mee met de leeftijd van de buurten. Gebiedscoördinator en opzichter lopen rond. Ze zijn goed op weg.

In de exploitatie van maatschappelijk vastgoed zit de Alliantie er een stuk zakelijker in. De Amsterdamse collega-corporaties geven aan dat de Alliantie niet uitblinkt op dit thema. Ze zijn heel principieel in de afspraken die ze hierover maken en er is niets extra's mogelijk. Dit beeld wordt genuanceerd door Zorggroep Almere. Er was voorheen nauwelijks contact. Alle vastgoedbeheer was uitbesteed aan een partij in Eindhoven. Dat is nu in huis gehaald. De Alliantie heeft een sociaal gezicht, is zakelijk en komen hun afspraken na, er is follow up. Businesscase voor investeringen houden ze vooralsnog voor zichzelf, maar zit wel beweging in naar meer transparantie. Probleem bij de alliantie is wel het realiseren van gezondheidscentra. Past niet goed meer binnen de Woningwet.

## **b. Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie**

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een goed (cijfer 7,9). Alle partijen met wie de commissie heeft gesproken waarderen de relatie en wijze van communiceren met de Alliantie als positief. Er zijn enkele nuance verschillen tussen de stakeholders. Gemeenten geven aan dat de Alliantie buitengewoon transparant is en altijd gericht op 'er uit komen'. Ook zijn ze makkelijk te vinden en weten doorgaans goed wat er speelt. De regiokantoren zijn prima zowel strategisch als operationeel om mee te schakelen.

Collega-corporaties voegen hier aan toe dat de Alliantie er 'altijd constructief in zit'. Ook geven ze aan dat de Alliantie vooral een zakelijke insteek kiest. De relatie wordt als zeer goed ervaren, open en transparant en er wordt goed geluisterd. Door de Amsterdamse corporaties wordt de nuance gegeven dat de Alliantie niet de corporatie is die als eerste wordt opgezocht.

Ook vanuit de zorgpartijen wordt de toegankelijkheid als goed ervaren, medewerkers van de Alliantie staan klaar om je te woord te staan. De communicatie in de oplevering van projecten laat nog wel te wensen over. Als voorbeeld wordt een project genoemd waar op 1 november de sleuteloverdracht gepland stond, waar vervolgens op 15 oktober werd vernomen dat dit 3 maanden later zou worden. De Alliantie is vervolgens wel zeer bereid om een charmante oplossing te helpen bedenken; er wordt tijdelijk iets geregeld. Bij de doelgroep van zorgpartijen is zorgvuldige communicatie echter van groot belang. Tenslotte wordt aangegeven dat het veelal de zorgorganisatie is die de Alliantie opzoekt. Dit zou meer tweerichtingsverkeer mogen zijn.

Vanuit de huurdersbelangenverenigingen wordt waarde gehecht aan de open en integere relatie. Wat hier nog wel aan de orde kwam is dat de HBVA's met meerdere mensen contact hebben binnen de organisatie en die geven niet altijd dezelfde boodschap af.

!WOON wordt doorgaans ook onder deze groep geschaard, maar geeft aan een andere rol te vervullen en vraagt zich af of de Alliantie scherp heeft wat !WOON te bieden heeft. Ze steekt daarbij ook de hand in eigen boezem om dit beter voor het voetlicht te brengen.

De ketenpartners in de bouw waarderen de relatie en de wijze van communiceren simpelweg met een prima.

### **c. Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie**

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een ruim voldoende (6,7). De tevredenheid over de mate van invloed is over het algemeen minder goed beoordeeld. De gemeenten geven aan dat de invloed minder wordt, er waait een andere wind. Ze zien dat corporaties meer aan banden zijn gelegd door de Woningwet. De Alliantie durfde altijd de grenzen op te zoeken, dat gebeurt nu minder. Een ander voorbeeld is dat onderwerpen die op bestuurlijke overleggen worden besproken niet altijd vertaald worden in acties. Ook hier wordt aangegeven dat zowel gemeente als corporatie een rol hebben in het elkaar houden aan afspraken en elkaar daar op aanspreken.

Collega-corporaties laten zich kritischer uit. De Alliantie wordt gezien als een organisatie die weet wat goed is voor de stad en vanuit die positie invloed binnen laat. In het DNA van de Alliantie zit samenwerking niet verankerd. De communicatie is prima, de beïnvloeding van het beleid daarmee nadrukkelijk een stuk minder. Tegelijkertijd wordt gezien dat hier aan wordt gewerkt, het vertrouwen naar andere partijen zou beter kunnen. Het wordt als zeer positief ervaren dat de Alliantie met haar professionele apparaat veel werk uit handen neemt. Als aanmoediging wordt meegegeven, dat de Alliantie minder vanuit hun eigen belang zou mogen redeneren. Het meewegen van de context van anderen, zoals financiële slagkracht, kan hier in helpen. Na de eerste contacten die, zoals aangegeven doorgaans goed zijn, moet er diep de organisatie in worden gegaan om iets geregeld te krijgen. Dat kost veel moeite.

De uitnodiging van diverse zorgpartijen is dat er veel meer met de handen, samen met zorgpartijen, ineen geslagen zouden moeten worden, om de enorme opgave aan te kunnen. Tegelijk is er ook tevredenheid over het betrekken van zorgpartners bij het vinden van innovatieve oplossingen, zoals dit bij Housing First is gedaan. De Alliantie stapt daar nadrukkelijk in en levert waar ze kunnen, ze steken daar hun haar nek voor uit. Het is niet bij alle zorgpartijen duidelijk of er een specialist zorg(vastgoed) binnen de Alliantie is.

Huurdersbelangenvertegenwoordigingen bevestigen het beeld dat er best invloed is uit te oefenen op het beleid, maar dat dit veel energie kost. De opvolging van acties en communicatie hierover is niet altijd op niveau. Tegelijk wordt aangegeven dat in het gesprek met de Alliantie er ook ruimte is voor invloed. Er wordt tenslotte teruggegeven dat de interne afstemming over deze invloed beter kan. Als concreet voorbeeld van dit laatste geeft de HBVA aan hard hun best te doen, om binnen de kaders van de AVG, aan mailadressen te komen om te kunnen communiceren met de achterban. Op bestuurlijk niveau worden hier toezeggingen over gedaan, om dit voor elkaar te maken. In de praktijk zijn de adressen niet beschikbaar, waarmee communicatie met de achterban moeizaam verloopt. Ketenpartners in de bouw tenslotte geven aan dat ze geen belang hechten aan het uitoefenen van invloed op beleid.



### 4.3 Verbeterpunten van belanghebbenden

Belanghebbenden zijn gevraagd om verbeterpunten mee te geven aan de corporatie. De door de belanghebbenden genoemde verbeterpunten en tips zijn hieronder onderverdeeld naar de regio's weergegeven. Daarbij geven meerdere belanghebbenden aan dat zij hun opmerkingen vooral zien als stimulans voor de corporatie, om op de ingeslagen weg door te gaan.

#### Regio Amsterdam

De HBVA-Amsterdam geeft de Alliantie de volgende verbeterpunten mee:

1. Het zou mooi zijn als er meer regelruimte wordt gemaakt voor oplossingen die passend zijn voor lokale situaties.

!WOON geeft aan dat zij meer te bieden heeft dan alleen huurdersvertegenwoordiging. Ze doet de uitnodiging:

2. !WOON in te zetten als extern deskundig ondersteuner en adviseur. De Stichting kan een andere ingang zijn naar de huurders.
3. Zie !WOON ook als een ketenpartner en benut hun mogelijke inzet meer bij allerlei maatschappelijke projecten in het sociaal domein en om inzicht in de cijfers te bieden, bijvoorbeeld rond de bewonerstevredenheid.
4. Vergroten van de participatie van de huurders in een VvE in gemengde complexen, hier zijn de huurders onvoldoende vertegenwoordigd.

De gemeente Amsterdam zet de huidige positieve relatie graag door naar de toekomst en geeft de volgende verbetersuggestie:

5. Durf bestuurlijk meer lef te tonen, de voorzichtigheid om voor 100% zekerheid te gaan, is niet nodig.

Stadsdeel Amsterdam Nieuw West komt met een tip rond de innovatie drive die de organisatie toont:

6. Meer innovatie is een mooie ambitie, maar laat het niet ten koste gaan van de aanwezigheid in de wijk. Behoud duidelijke aanspreekpunten, zodat de gevolgen van innovatie inzichtelijk gemaakt kan worden.

Stadsdeel Amsterdam Oost maakt een bruggetje naar interpretatie van de woningwet:

7. Voorheen keken gemeente en corporatie gezamenlijk naar het geheel van leefbaarheid in wijken en buurten. Strakke naleving van de Woningwet helpt daar niet bij. De uitnodiging is om, in lijn met haar collega-corporaties, lossers om te gaan met de nieuwe kaders.

Vanuit de collega-corporaties komt de volgende suggestie:

8. Kies ervoor om in langlopende dossiers waar het niet lukt verandering te creëren. 'Niet alleen te grommen, maar af en toe ook te bijten', bijvoorbeeld door echt te stoppen met huisvesten van een bepaalde doelgroep (Ymere, Rochdale en De Key).

9. Tussen de Amsterdamse corporaties wordt veel kennis en informatie uitgewisseld. De Alliantie zoekt collega-corporaties hier weinig in op. De uitnodiging is dan ook actiever deel te nemen aan deze uitwisseling (Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties).

Partners in zorg en welzijn zien zichzelf als de natuurlijke partner van woningcorporaties, maar zitten niet bij de prestatieafspraken aan tafel. De belangrijkste aanbeveling richting de Alliantie is dan ook, om een actieve rol te pakken om deze partners in enige vorm aan de voorkant in het proces te betrekken. Aanvullend wordt in de regio Amsterdam het volgende meegegeven.

HVO-Querido:

10. Binnen de Alliantie zou 'zorg op 1' (in plaats van beschikbaarheid op 1) ook de insteek van het gesprek kunnen zijn. De uitnodiging is om meer oog te hebben voor zorg.
11. Op het meegenomen worden in prestatieafspraken doet HVO-Querido de volgende suggestie. Querido kan als ketenpartner op inhoud meedoen aan het gesprek over beschikbaarheid, met name in het bewaken van de belangen van hun specifieke doelgroepen. Er wordt nu te vaak gesproken van een zorgprobleem, terwijl het een huisvestingsprobleem is. Haal de schotten tussen wonen en zorg weg, door effectiever budget in te zetten in huisvesting om waar kan zorg te voorkomen.
12. Groeiende druk op wijken: meer inzet op leefbaarheid, keten wijkgericht gaan organiseren en Querido mogelijk ook benutten in de preventie sfeer – samen buurten opbouwen en renoveren, beide expertises hier bij elkaar brengen. Ken elkaars werelden.
13. Uitbreidingswens Querido naar Almere, deze kan samen met de Alliantie worden ingevuld tot een win-win.
14. Nodig ons ook uit aan de tafels waar je taaie discussies hebt te voeren.

Philadelphia vult hier het volgende op aan:

15. Het zou mooi zijn, wanneer verschillende corporaties in een gebied actief zijn, zij onderling verschillende doelgroepen als specialisatie/profilering kiezen. Zou dit bij de Alliantie "zorg" kunnen zijn? Spreek je uit of je deze keuze wil maken?
16. Gespikkeld wonen is een mooi concept, waarbij studenten kunnen wonen in complexen met ouderen en verstandelijk gehandicapten. Wettelijk mag dit, de uitnodiging is om duidelijkheid te geven hoe de Alliantie hier in staat.

AM valt tenslotte als vastgoedpartner op dat de Alliantie haar brede maatschappelijke prestaties meer mag tonen:

17. Maak meer zichtbaar welke activiteiten opgepakt worden, meer profilering mag gerust. In de position paper staat bijvoorbeeld slechts 1 zin over kwetsbare groepen, terwijl de inzet van de Alliantie er voor deze doelgroep zeker toe doet.

## **Regio Almere**

De HBVA-Almere vraagt vooral aandacht voor haar positie:

18. Er wordt aandacht gevraagd voor het feit dat de organisaties door vrijwilligers worden gevormd en dat dit iets anders van de relatie vraagt.
19. Het krijgen en houden van voldoende en gekwalificeerde bestuursleden is een dringend vraagstuk.
20. Het bereiken van de achterban vraagt om extra ondersteuning. Zo is er van slechts een kleine groep huurders een mailadres bekend. Ondersteuning hier in is gewenst.

Gemeente Almere uit als wens op het gebied van wonen en zorg:

21. Zorg en begeleiding voor alle klanten die uit de zorg stromen is goed georganiseerd, met maatwerk en passende oplossingen die voor de klant en buurt helpend zijn. Hier gaan we graag samen mee door.

De collega-corporaties willen tot concretere afspraken komen:

22. Afspraken moeten meer SMART, tegelijkertijd is de verhouding met de gemeente hier nog helemaal niet rijp voor. Zet de bereidheid om duidelijke en/of innovatieve samenwerkingsverbanden te smeden voort, omdat dit als eerste nodig is (Ymere en Goede Stede).

Vanuit zorg en welzijnsperspectief is het volgende aandachtspunt gevraagd:

23. Thuis via de Blijf Groep is altijd tijdelijk en door samenwerking met de Alliantie altijd kwalitatief goed. Dit neemt niet weg dat er aandacht nodig is voor de problemen rond in- en uitstroom van deze specifieke doelgroepen en hun recht op huurtoeslag.

Rutges Vernieuwt sluit als vastgoedpartner af met een wens:

24. Wens om meer duidelijkheid te krijgen over wie het besluit neemt als 'vastgoed' en regiokantoor geen parallelle belangen hebben.

## **Regio Gooi en Vechtstreek**

De HBVA-Gooi en Vechtstreek ziet dat de corporatie haar best doet om te voldoen aan de door de overheid opgelegde verplichtingen in het kader van de Overlegwet. Toch blijkt uit de praktijk dat:

25. Ondanks de goede wil, het betrekken bij de beleidsplannen wel eens gebeurt op het moment dat het beleid al is doorgevoerd.

Gemeentelijke verbeteringsuggesties die aan de Alliantie meegegeven zijn tijdens de interviews:

26. De wens om de regie meer in samenspraak te pakken, zodat er minder organisatorische regie en druk bij de gemeente komt te liggen (gemeente Gooise Meren).

Gemeente Hilversum reageert op de position paper met een uitnodiging:

27. De boodschap uit position paper dat 'corporatie geen taakorganisatie van de gemeente is' nodigt uit, om het gevoel dat hieronder schuilgaat politiek bespreekbaar te maken.

Regio Gooi en Vechtstreek geeft als tip:

28. Help de Regio om op hoofdlijnen meer regionale afspraken te maken.  
De woonvisies kennen immers veel overlap in de opgaven, aangevuld met de afspraken op lokaal niveau over de resterende thema's.

De collega-corporaties in deze regio komen met de volgenden verbeter-suggesties:

29. Denk groot, vanuit de kracht om het grote geheel te bewaken en handel klein, als in dichtbij, wat verder uitgebouwd kan worden. Anders raakt de lokale buitenwereld je kwijt (Het Gooi en Omstreken).
30. Geef je zelf beleidsmatig de ruimte om op bepaalde onderwerpen – met name die prestatieafspraken gerelateerd zijn – regionaal te kunnen differentiëren. (Dudok).

Versa welzijn sluit af met een tip rond energie bewustzijn:

31. Energie is een onderwerp waar Versa zich op wil profileren. Bij de gemeente wordt op dit thema capaciteit ingehuurd. En energie is ook een manier om in contact te komen met mensen. Corporaties kunnen daar een actievere rol in hebben als ze dit veel meer samen met haar partners zouden oppakken.

## **Regio Amersfoort**

De HBVA-Amersfoort stelt een verbeter-slag in communicatie voorop:

32. De Alliantie wordt uitgenodigd beter op te halen wat er bij de huurders leeft.

De gemeente Amersfoort ziet verbetering in het volgende:

33. Het aanbrengen van bestuurlijke scherp-te in de besluiten en wat met wie afgesproken is.

De verschillende collega-corporaties gaven al verbeterpunten mee voor het prestatieafspraken traject, aanvullend komen zij in deze regio met de volgende suggesties:

34. Zet lokaal in op politiek bestuurlijke sturing en aandacht, door beter te kennen en weten wat er politiek nodig is (Omnia Wonen en Portaal)

Sherpa en Amerpoort:

35. Wat is er nodig om snelheid/voortgang van beslissen te vergroten en daarmee te voorkomen dat er doorgaans meerdere gesprekken binnen de Alliantie organisatie nodig zijn? Voorbeeld: een samenwerkingsovereenkomst (SOK) getekend krijgen, is een moeizaam proces zonder dat duidelijk is waaraan dit inhoudelijk of qua tijdspad ligt.
36. Zet in op het samen aan tafel gaan. Faciliteer een goed gesprek, meerdere keren per jaar, waar besproken wordt 'Waar gaan we heen en hoe gaan we elkaar hierin ontmoeten'. Rekenen aan concrete businesscases pas als tweede stap.  
Inspiraties is te halen uit de samenwerking die Amerpoort heeft met Mitros, Dudok en GroenWest.
37. De Doelgroep van Amerpoort en Sherpa staat niet beschreven in de woonvisie en zit dus ook niet in de prestatieafspraken. Corporaties zijn huiverig om iets te doen met deze zorg, omdat de zorg heel specifiek is. Gemeentes hebben onvoldoende zicht op de Wlz, dit gaat via het zorgkantoor en is buiten het beeld van de gemeente en is daarmee ook een andere financieringsstroom. Dat is 80% van de cliënten voor deze partijen. De uitnodiging is om deze blinde vlek te agenderen.

Kwintes en De Tussenvoorziening:

38. Actiever communiceren en inhoudelijk realistischer inschatten wat haalbaar is. Specifiek aandachtspunt ligt hierbij op afstemmen over planningen en agenda's.
39. Woonzorg, Mitros en Woongoed Zeist hebben goede voorbeelden van duidelijke en korte bondige contracten.

Zorggroep Almere

40. Zorgfinanciering is een apart vakgebied waar corporaties en gemeenten onvoldoende in thuis zijn. De uitnodiging die wordt gedaan is om vanuit elkaars belangen de beste keuzes te maken. Dit vergt uitleg over businessmodellen in de zorg. De Zorggroep licht dit graag nader toe.

Tot slot constateert Nijhuis Bouw een aantal uitdagingen voor de komende jaren die gezamenlijk kunnen worden opgepakt:

41. In assetmanagement is een belangrijke slag gemaakt, maar vanuit de uitvoerende kant is meer besluitvaardigheid gewenst om tempo te kunnen blijven maken.
42. Blijvend oog houden voor betaalbaarheid, de kosten per woning worden momenteel wel erg hoog.
43. Samen vooruit blijven bewegen; bijvoorbeeld op het vraagstuk waar kunnen we nog duurzaam verbeteren, hoe kunnen we gezamenlijk programmeren?

## 5 Presteren naar Vermogen

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van de Alliantie, gemeten naar visie en prestaties op het gebied van de vermogensinzet. In dit hoofdstuk staat de vraag centraal of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties haar vermogen verantwoord inzet en optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.

Presteren naar Vermogen		
	Cijfer	Weging
Vermogensinzet	8,0	100%

### 5.1 Beoordeling van de vermogensinzet van de Alliantie

De visitatiecommissie kijkt verder dan de kengetallen, naar visie, onderbouwing en actieve wijze van handelen, om te kunnen oordelen hoe goed en gemotiveerd de Alliantie haar vermogen maatschappelijk en in relatie tot de externe opgaven en lokale context benut.

De Alliantie is een financieel robuuste organisatie die haar investeringsopgave goed weet in te vullen. Er is een duidelijke samenhang tussen de portefeuillestrategie en de financieringsstrategie. Dit wordt gecombineerd met voldoende flexibiliteit in de programmering en werkprocessen, om bij te sturen naar aanleiding van actuele ontwikkelingen wanneer die impact hebben op de kasstromen. Dit oordeel van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) uit 2015 ontwikkelde zich in 2018 tot een WSW indeling in de laagste risicoklasse. De Alliantie heeft een duidelijke en bestendige strategie waar een organisatie achter staat die adequaat is ingericht en beheersmatig uitvoering kan geven aan deze strategie.

De commissie constateert dat de stevige inzet op productie en uitbreiding van de woningvoorraad verder voert dan alleen het doel van verversing van de woningvoorraad. De Alliantie is stellig overtuigd van haar eigen visie dat beschikbaarheid bediend wordt, zowel via het bouwen van huurwoningen als het aanbieden van koopwoningen. In de benaderingswijze van de Alliantie (analytisch en cijfermatig) wordt wel eens de irritatiegrens bij gemeenten bereikt. Het zou de Alliantie helpen in de onderbouwing van de verkoopopgave haar argumentatie te verankeren in de lokale situatie. Tegelijk is te zien dat de Alliantie mee beweegt naar een lager verkoop programma om aan de lokale opgaven invulling te geven. Belangrijke compenserende investeringsmiddelen om de woningproductie op gang te houden, worden door de Alliantie gezocht door meer leningen aan te trekken.

Uit oordelen van de Aw en het WSW komt naar voren dat beide toezichthouders tijdens deze visitatieperiode in het financiële beleid en de ontwikkeling van het vermogen van de Alliantie geen aanleiding hebben gezien om interventies te doen. Er is wel een afspraak gemaakt over het toezicht op de uiteenlopende ratio's tussen de DAEB en niet-DAEB tak. Hier is vervolgens door de Alliantie op geacteerd door de financieringsstrategie van de niet-DAEB activiteiten te herzien. De Alliantie benut alle beschikbare toegestane instrumenten om de activiteiten optimaal te financieren.

De Alliantie heeft in 2015 haar strategie herijkt, wat in 2016 tot een nieuw ondernemingsplan heeft geleid. De focus is meer komen te liggen op betaalbare huisvesting voor de primaire doelgroep, met ook aandacht voor het middensegment. Dit werkt door in het scheidingsvoorstel DAEB en niet-DAEB dat eind 2016 is ingediend. Een van de gevolgen van de gewijzigde strategie is het temperen van de omvang van het verkoopprogramma. Hierbij zijn de investeringen op peil gebleven, per saldo betekent dit dat de portefeuille harder groeit. Vanuit financieel perspectief zijn hierin geen barrières voorzien. Uit de realisatie van de afgelopen jaren blijkt dat de netto-bedrijfslasten bij de Alliantie ten opzichte van het sectorgemiddelde lager uitvallen. De Aw constateert op dat punt dan ook terecht dat de reorganisatie haar vruchten afwerpt.

De commissie constateert voorts dat de keuzes en overwegingen die de Alliantie ten aanzien van haar vermogensinzet maakt, helder zijn beschreven in de diverse beleidsstukken en verantwoordingsrapportages. Ze worden op inzichtelijke wijze gecommuniceerd naar haar belanghebbenden in de jaarverslagen. De meerjarenbegrotingen en kwartaalrapportages zijn goed opgezet en zijn helpend voor een zorgvuldige afweging rond de inzet van vermogen. Het huishoudboekje wordt transparant gepresenteerd en de keuzes die worden gemaakt zijn inzichtelijk en onderbouwd.

In haar ondernemingsplan van 2016 koos de Alliantie nog de volgende financiële randvoorwaarden:

- De operationele kasstroom moet in evenwicht zijn: dat betekent dat de huuropbrengsten minus onderhoud en investeringen in bestaand bezit en de bedrijfslasten groter dan nul moet zijn.
- De investeringen in nieuwbouw van huur- woningen moeten in evenwicht zijn met de opbrengsten van verkoop van bestaande huurwoningen.
- De investeringen in nieuwbouw koopwoningen moeten minimaal in evenwicht zijn met de verkoopopbrengsten van die woningen.

Belangrijk uitgangspunt destijds was dat de Alliantie stuurde op kasstromen. Investeringen dienen gedekt te worden uit verkoopopbrengsten en de vrije operationele kasstroom. In het meest recente ondernemingsplan is de enkele sturing op kasstromen losgelaten en wordt ook de waardestijging van het vastgoed meegenomen in het bepalen van de investeringscapaciteit. En daarmee mag het leningenvolume stijgen van € 3 miljard naar € 3,5 miljard.

Uit de Aedes-benchmark blijkt dat de Alliantie er voldoende in is geslaagd om doelmatig te presteren. De bedrijfslasten zijn laag (score A), waarmee ze zich in de kopgroep bevinden. Ten opzichte van voorgaande jaren zijn de bedrijfslasten nog verder gedaald, hiermee is de positie in de kopgroep steviger geworden. Op het Huurdersoordeel en Duurzaamheid (beiden score B) wordt net als vorig jaar gemiddeld gescoord. Wel is de huurderstevredenheid gestegen en zijn de EI-scores gedaald, hiermee zit de Alliantie dan ook stevig in de middengroep. Op het gebied van Onderhoud & Verbetering wordt minder goed gepresteerd (score C), want de onderhoudskosten zijn gestegen. Op dit onderdeel wordt beneden gemiddeld gepresteerd.

Uit de managementletters van de accountants blijkt, dat de financiële functie op dusdanige wijze uitgevoerd wordt, dat de Alliantie financieel in control is. In haar bevindingen over het verslagjaar 2018 geeft KPMG aan, de Alliantie te hebben leren kennen als een organisatie die met ambitie werkt aan het realiseren van haar doelstellingen. Ook hebben ze de Alliantie leren kennen als een organisatie die actief bezig is met de verdere doorontwikkeling van de organisatie en haar medewerkers. De belangrijkste bevindingen richten zich dan ook op het verder optimaliseren van de processen binnen de organisatie. Dit vloeit voort uit de eerdere reorganisatie en de optimalisatie van de IT organisatie.

De commissie beoordeelt bij dit onderdeel of de corporatie verantwoording en motivatie heeft ten aanzien van de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties passend bij de externe opgaven en de vermogenspositie.

De Alliantie voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De commissie beoordeelt dit onderdeel als goed (cijfer 8) op basis van de volgende pluspunten:

- + De Alliantie zet haar vermogen bewust in door te kiezen voor betaalbaarheid en beschikbaarheid. De reorganisatie heeft een efficiënter werkapparaat opgeleverd, waarmee slagvaardig gebouwd kan worden, terwijl een gematigd huurbeleid wordt gehanteerd.
- + In de visitatieperiode heeft de Alliantie omgevingsbewustzijn getoond door, mede geholpen door een lage rentestand, af te zien van de in 2016 als vertrekpunt gekozen sturing op kasstromen. Door ook de waardeontwikkeling in de sterke woningmarktregio's waar zij actief is in te zetten voor investeringskracht, kan zij haar leningenplafond verhogen en daarmee extra investeringsvermogen creëren.
- + De heldere koers in de opgave kent twee kanten. Enerzijds wordt deze als beperkt of weinig sociaal gekenschetst. Anderzijds is er overal lof voor de consequentie van deze keuze, namelijk dat de Alliantie verantwoordelijk is voor een aanzienlijk deel van alle nieuwbouw in de gemeenten waar zij actief is. De grootste uitdaging voor de Alliantie is het vinden van voldoende locaties om woningen te kunnen blijven realiseren, zodat de ingerichte woningbouwmachine ook kan blijven doen waar zij goed in is.
- + De lijn tussen ondernemingsdoelstellingen, portefeuillestrategie en financieringsstrategie zit goed in elkaar. Het feit dat regiodirecteuren, bestuur en RvC in nauwe samenhang de huidige strategie hebben opgesteld en uitvoeren, maakt dat op de inzet van vermogen slagkracht is georganiseerd. De Alliantie kan snel handelen en doorpakken. Dit is ook zichtbaar voor externe partijen.



## 6 Governance van maatschappelijk presteren

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

Governance			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Strategievorming en prestatiesturing		<b>8,5</b>	<b>33%</b>
Strategievorming	8,0		
Sturing op prestaties	9,0		
Maatschappelijke Rol RvC		<b>8,0</b>	<b>33%</b>
Externe legitimatie en verantwoording		<b>7,5</b>	<b>33%</b>
- Externe legitimatie	7,0		
- Openbare verantwoording	8,0		
<b>Gemiddelde score</b>		<b>8,0</b>	

### 6.1 Oordeel over de strategievorming en prestatiesturing

De beoordeling van de strategievorming en prestatiesturing bestaat uit twee meetpunten. Dit zijn: strategievorming en sturing op prestaties. De commissie beoordeelt de strategievorming en prestatiesturing met het cijfer 8,5.

#### Strategievorming

Bij de strategievorming beoordeelt de commissie of de corporatie een actuele lange termijnvisie heeft op haar positie en toekomstig functioneren voor het realiseren van maatschappelijke prestaties, en dat deze zodanig is vastgelegd en vertaald naar doelen en activiteiten dat deze te monitoren zijn. De Alliantie voldoet ruim aan het ijkpunt voor een 6 door haar actieve manier waarop de corporatie haar ondernemingsplan van strategische invulling en SMART gemaakte output voorziet. Hierbij gaat er net zo actief en professioneel aandacht uit naar het uitwerken van het benodigde investeringsbeleid. Allereerst is het totale concern niveau van de Alliantie de basis voor de uitwerking. Vervolgens krijgt dit bovenliggende strategische plan via de regiobedrijven en hun regionale activiteitenplannen lokale inkleuring en is het eigen vastgoedbedrijf er voor de ontwikkeling – waar nodig ook van niet-DAEB bezit.

De corporatie weet daarmee niet alleen de lijn tussen ondernemingsdoelstellingen, portefeuillestrategie en financieringsstrategie goed in elkaar te steken, maar weet ook uit te munten in het monitoren en vastleggen van de voortgang van voorgenomen activiteiten. Inhoudelijke rapportages bieden daarnaast integraal informatie op alle niveaus van de organisatie. De algemene jaarrapportage kent jaarlijks een heldere verkorte publieksversie, dat opent met een huishoudboekje en de Alliantie in cijfers.

De commissie beoordeelt dit onderdeel als goed (cijfer 8) op basis van de volgende pluspunten:

- + De planning-, monitoring- en rapportagecyclus van de Alliantie kenmerkt zich door een intensief proces van regionale beleidsdoorvertalingen, die van hoog tot laag in de organisatie, c.q. van strategisch tot tactisch en operationeel niveau als kader opvolgbaar zijn.
- + Tijdens de voorgaande visitatieperiode heeft de Alliantie haar rapportagesysteem al sterk geprofessionaliseerd en ook in de nieuwe visitatiejaren wist de organisatie haar strategievorming verder door te ontwikkelen. Vooral daar waar het gaat om doorvertalingen naar de regiobedrijven en de lokale context waarin deze zich begeven. Hierbij neemt de corporatie haar – eveneens regionaal georganiseerde – Huurdersvertegenwoordigingen duidelijk serieus en geeft ze een rol.

### **Sturing op prestaties**

De corporatie volgt periodiek en systematisch de vorderingen van de voorgenomen maatschappelijke prestaties en stuurt bij indien zij afwijkingen heeft geconstateerd. In eerste instantie door acties, om doelen alsnog te realiseren (1e orde sturing). In tweede instantie door de doelen zelf aan te passen (2e orde sturing). De Alliantie voldoet ruimschoots aan het ijkpunt voor een 6 omdat zowel haar focus op monitoring, bijsturing als bijstelling op orde heeft. Aanvullend brengt de corporatie tevens ieder jaar populaire jaarverslagen per regio uit, waarin de maatschappelijke prestaties kort en bondig zijn weergegeven per regio.

De commissie beoordeelt dit onderdeel als zeer goed (cijfer 9) op basis van de volgende pluspunten:

- + De Alliantie slaagt er goed in de planvorming op alle niveaus van de organisatie concreet vorm te geven. De verschillende onderdelen uit het ondernemingsplan zijn zowel op concernniveau als per regio uitgewerkt in losse uitvoerings- en activiteitenprogramma's. Deze geven niet alleen inzicht in invulling van de programma's en projecten zelf, maar ook in de daarvoor benodigde middelen.
- + De corporatie heeft duidelijk voor ogen waar en wanneer bijsturing nodig is om haar prestaties waar te maken. Zo heeft de Alliantie voor de financiering van grote investeringen in woningbouw actief bijgesteld door meer gebruik te maken van de gunstige kapitaalmarkt en vermindering van de eigen woningverkoop.
- + De PDCA cyclus en daaraan gekoppelde informatiesysteem zijn sterk geprofessionaliseerd en geven niet alleen het bestuur, directieteam en de regiobedrijven, maar ook de RvC ruim handvat om in de toezichthoudende rol de realisatie van opgaven te monitoren. De RvC laat een moderne visie zien op rollen en focus van het intern toezicht.

## **6.2 Oordeel over de maatschappelijke rol van de RvC**

Bij de maatschappelijke rol van de RvC beoordeelt de commissie of de RvC zich aantoonbaar bewust is van zijn maatschappelijke rol als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in een lokaal netwerk en deze professioneel vormgeeft. De governance inspectie die de Aw in 2018 bij de Alliantie heeft uitgevoerd geeft aan dat de organisatie voldoet aan de criteria voor good governance. De Alliantie voldoet aan het ijkpunt voor een 6.

De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd en beoordeelt dit onderdeel als goed (cijfer 8) op basis van de volgende pluspunten:

+ *Duidelijke visie op de maatschappelijke rol*

De RvC laat zien dat zij zich bewust is van de maatschappelijke rol die zij vervult. Het werkveld van de Alliantie is breed en divers en de maatschappelijke opgaven zijn omvangrijk en complex. Van commissarissen wordt maatschappelijke betrokkenheid gevraagd en de RvC streeft naar goede diversiteit. Ieder van de leden van de RvC laat een grote persoonlijke betrokkenheid zien. Er is in de RvC sprake van veelzijdige kennis en ervaring op hoog professioneel niveau, en commissarissen zijn bereid en beschikbaar de benodigde tijd te investeren. De RvC investeert in de interne samenwerking door delen van de professionele educatie in gezamenlijkheid tot zich te nemen. Zelfevaluaties vormen voor de RvC nadrukkelijke ijkmomenten om naast terugblikken en leren, thema's die voor de governance agenda van belang zijn vast te stellen.

De RvC reflecteert regelmatig over de eigen werkwijze en samenstelling, en stuurt bij vacatures expliciet op nieuwe gewenste competenties en ervaringen en aarzelt niet de eigen samenstelling aan te passen als dat voor de kwaliteit van de governance goed is. Alle commissarissen dragen naast de reguliere RvC bij aan de governance door deelname aan een van de drie commissies.

+ *De actieve rol in de strategieontwikkeling*

De RvC is zich, zo heeft de commissie dat in documenten en het gesprek kunnen vaststellen, bewust van de complexiteit van strategievorming voor vier woningmarktgebieden met eigen dynamieken en verschillende maatschappelijke opgaven. De commissarissen en het bestuur hebben een eenduidig kompas voor de missie en maatschappelijke rol van de Alliantie en zien ook samen de noodzaak om 'scherp aan de wind te zeilen' om de maatschappelijke opgaven te kunnen vervullen. In deze context vinden bestuur en commissarissen het belangrijk om in een vroeg stadium de RvC actief te betrekken en kaders voor de strategie gezamenlijk te bespreken. Deze werkwijze brengt de scherpte in het proces en leidt tot een goed gezamenlijk kader zonder de bestuurlijke verantwoordelijkheden aan te tasten.

+ *Betrokkenheid bij de regio en organisatie*

De RvC laat zien dat ze het van belang vinden om op de hoogte te zijn van wat er leeft en speelt in het werkgebied van de Alliantie en de organisatie. Ondanks de diversiteit en grootte van het werkgebied is de RvC actief op zoek naar verbinding binnen en buiten de organisatie. Alle commissarissen hebben vanuit hun professionele functie zicht op de dynamiek van de Metropoolregio Amsterdam (MRA) en Amersfoort. De commissarissen hebben, hoewel daar niet op wordt geselecteerd, op dit moment wel een brede regionale spreiding qua afkomst en betrokkenheid. Vergaderingen van de RvC worden regelmatig op locatie gehouden waarbij in de agenda ruimte wordt gemaakt om samen met medewerkers en managers zich te verdiepen in de lokale/regionale opgaven en ontwikkelingen. In het proces van prestatieafspraken wordt de RvC meegenomen in verschillende gemeentelijke biedingen. Bestuurlijke overleggen met wethouders liggen bij regiodirecteuren in samenspraak met het bestuur. Het systeem van informatievoorziening binnen de Alliantie is zodanig ingericht dat per gemeente altijd zicht is op opgaven, afspraken en realisaties, en wordt ook geagendeerd in de RvC.

Intern is de RvC naast de reguliere gesprekspartner voor OR en Huurderorganisaties, ook regelmatig in gesprek met managers en medewerkers, bijvoorbeeld via gezamenlijke professionaliseringsactiviteiten. De commissarissen zijn voor de organisatie geen onbekende en proberen op passende wijze zichtbaar te zijn; 'on boarding' stages voor nieuwe commissarissen zijn bijvoorbeeld standaard in het inwerktraject.

Naast de traditionele focus op financiën en risicomanagement, laat de RvC betrokkenheid zien op ambities, missie, strategie en belangenhouders. Toezicht krijgt de tijd en aandacht die nodig is. Daarnaast wordt gestreefd naar een goede balans met de klankbordrol voor het bestuur. De samenwerking tussen bestuur en commissarissen wordt wederzijds als prettig en professioneel ervaren, en brengt wederzijds gezochte scherpste aan.

### **6.3 Oordeel over de externe legitimatie en openbare verantwoording**

Bij de beoordeling van de externe legitimatie en verantwoording kijkt de commissie naar hoe de corporatie belanghebbenden betreft bij beleidsvorming en dialoog met hen voert over de uitvoering van beleid. Eveneens is van belang dat de corporatie inzicht geeft in de realisatie van de beleidsdoelen en hierover communiceert met relevante belanghebbenden. Er is sprake van twee meetpunten: externe legitimatie en openbare verantwoording. De commissie beoordeelt dit onderdeel met het cijfer 7,5.

#### **Externe legitimatie**

Bij externe legitimatie beoordeelt de commissie of de corporatie zorgt dat zij zich maatschappelijke verantwoord en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden mogelijk maakt, onder andere in de geest van Overlegwet huurders-verhuurder. De Alliantie voldoet aan het ijkpunt voor een 6 omdat de corporatie zich aanspreekbaar opstelt, zich actief inzet op het betrekken van haar huurdersvertegenwoordigingen en overige belanghebbenden en hen zichtbaar meeneemt in haar plannen en verantwoording van prestaties.

De commissie beoordeelt dit onderdeel als ruim voldoende (cijfer 7) op basis van de volgende pluspunten:

- + De Alliantie is in staat haar bidingen aan de gemeenten in haar werkgebied in verband te laten zien met haar prestaties en zowel het directieteam als de regiobedrijven stellen zich actief op in het in contact treden met haar huurders(organisaties), gemeenten en overige samenwerkingspartners.
- + Bij het realiseren van de ambities weet de Alliantie daarvoor draagvlak bij belangenhouders te verwerven.

#### **Openbare verantwoording**

Bij openbare verantwoording beoordeelt de commissie of de corporatie zich openbaar op een adequate en toegankelijke wijze verantwoordt. De Alliantie voldoet aan het ijkpunt voor een 6 omdat de corporatie in haar jaarverslagen op een toegankelijke manier en zowel op concern- als regioniveau toelicht wat is voorgenomen en wat gerealiseerd. Informatie is openbaar en eenvoudig op de website [www.de-alliantie.nl](http://www.de-alliantie.nl) terug te vinden. De commissie beoordeelt dit onderdeel als goed (cijfer 8) op basis van de volgende pluspunten:

- + Het voorgenomen beleid uit het concern brede ondernemingsplan wordt door de regiobedrijven kort en bondig samengevat in regionale activiteitenplannen.

De Alliantie geeft hiermee een helder overzicht van haar ambities en doelen waar zij de komende jaren aan werkt en heeft daarbij veel oog voor verantwoording. Via de website wordt jaarlijks open toegang gegeven tot overzichtelijke regionale versies van het jaarverslag.

- + Jaarlijks organiseert de Alliantie de Enneüs Heermalezing, vernoemd naar de staatssecretaris die eind jaren '80 de volkshuisvesting ingrijpend heeft veranderd. In deze lezing staat een actueel thema op het gebied van wonen centraal. Zo nam de corporatie haar interne organisatie en haar buitenwereld tijdens de 17e Heermalezing afgelopen jaar mee in oude en actuele vraagstukken rond stedelijke verdichting.
- + De commissie vindt de wijze waarop de Alliantie op haar website in de vorm van een infographic per gemeente, per jaar de geleverde prestaties helder maakt, een schoolvoorbeeld voor andere corporaties. De infographic is in de afgelopen vier jaar doorontwikkeld, informatief en helder over de ontwikkeling van de prestaties.

## Deel 3

# Bijlagen bij het rapport



## Bijlag1 Onafhankelijkheidsverklaringen

### Bezoek- en postadres:

#### Raeflex

Kierkamperweg 17B  
6721 TE Bennekom  
Tel. 0318 – 746 600  
secretariaat@raeflex.nl  
[www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl)

### Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex B.V.

Naam corporatie : de Alliantie te Hilversum  
Jaar visitatie : 2019

Raeflex verklaart hierbij dat de bovengenoemde visitatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Raeflex heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

Bennekom, 23 mei 2019 drs. A.H. Grashof | directeur Raeflex

---

### Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van de Alliantie te Hilversum verklaren hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ondergetekenden hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Bennekom, 11 juli 2019 de heer D.H. van Ginkel CMC | voorzitter  
Bennekom, 23 mei 2019 de heer drs. A.H. Grashof | algemeen commissielid  
Bennekom, 29 juli 2019 mevrouw drs. J.M. van de Kreeke | secretaris  
Bennekom, 16 juli 2019 de heer drs. M.G. Paré MRE | secretaris

## **Bijlage 2 Curricula vitae**

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





#### Voorzitter D.H. van Ginkel CMC (Dick)

Maatschappelijke organisaties, daar loop ik warm voor. Wonen, zorg, onderwijs en een goed openbaar bestuur vormen het fundament van onze samenleving. Vanuit mijn werk als bestuurs- en organisatieadviseur, toezichthouder en manager ken ik deze maatschappelijke organisaties. Met deze ervaring coach ik bestuurders en toezichthouders 'in de boardroom' en word ik geraadpleegd bij situaties in bestuurskamer. Woningcorporaties vormen een rode draad in mijn werk en leven. Ik volg de ontwikkelingen op de voet en ken de organisaties op alle niveaus van binnenuit. Die kennis en ervaring zet ik graag in voor visitaties. Ik leer nog iedere dag, en ben graag bereid anderen bij hun leren te ondersteunen.

#### Visitaties

Mijn ervaring met visiteren is divers. Ik heb verschillende visitaties gedaan, bij kleine corporaties en bij grotere corporaties, meestal als voorzitter. De belangrijkste functie van visitaties is wat mij betreft tweeledig: de verantwoording van de prestaties en het lerende element van visitaties. Mijn kennis en kijk als organisatieadviseur en toezichthouder, neem ik mee naar visitaties. Ik richt mij bij visitaties op het aandachtsveld governance, maar dan wel in de brede betekenis. De maatschappelijke opgave in het betreffende werkgebied en de prestaties, waarmee de corporatie daaraan tegemoet komt, horen daar net zo sterk bij als de kwaliteit van het toezicht.

#### Specifieke deskundigheid

- Als manager/bestuurder: Ruime ervaring bij woningcorporaties en adviesorganisaties; coach voor raden van bestuur.
- Als adviseur: Ruim dertig jaar ervaring als bestuurs- en organisatieadviseur en manager voor maatschappelijke organisaties en het (semi) publieke domein. Adviseur voor toezichthouders en bestuurders voor governance vraagstukken. Coach en sparring partner voor bestuurders en commissarissen in de volkshuisvesting, onderwijs en het openbaar bestuur. Organiseeradvies ervaring in complexe bestuurlijke en organisatorische contexten. Begeleider van opvolgingsvraagstukken aan de top. Coach voor burgemeesters en wethouders.
- Als toezichthouder.: Breed georiënteerde toezichthouder in wonen, zorg en welzijn; vaak als voorzitter, even graag als lid van een goed team. Bruggenbouwer, teamspeler, inspirator. Strategisch denken en doen, èn voeten in de klei. Ervaren visitator woningcorporaties.

#### Uitgevoerde visitaties

- 2019 **UWOON**, Harderwijk; **de Alliantie**, Hilversum
- 2018 **Oosterpoort**, Groesbeek; **Maasdelta Groep**; Spijkenisse; **Woonstad Rotterdam**
- 2017 **Vestia**, Rotterdam; **Woonkwartier**, Zevenbergen; **St. Joseph**, Almelo
- 2016 **'thuis**, Eindhoven; **Elkien**, Heerenveen; **Staedion**; **Omnia Wonen**, Harderwijk
- 2015 **De Bouwvereniging**, Harlingen; **Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout**; **Stadgenoot**, Amsterdam; **Laurens Wonen**, R'dam
- 2014 **Woonstad Rotterdam**; **Stichting SSHN**, Nijmegen; **Oosterpoort Wooncombinatie**, Groesbeek; **Stichting Nijestee**, Groningen
- 2013 **BrabantWonen**, Oss; **Stichting Zayaz**, 's-Hertogenbosch
- 2012 **Brabantse Waard**, Zevenbergen; **ProWonen**, Borculo; **Staedion**, 's-Gravenhage; **Stichting Wonen Delden**; **Woningstichting Rochdale**, Amsterdam; **Twinta** (Carintreggeland), Hengelo
- 2011 **AlleeWonen**, Roosendaal/Breda; **Baston Wonen**, Zevenaar; **Rentree**, Deventer; **Woningbouwvereniging St. Willibrordus**, Wassenaar; **Welbions**, Hengelo; **Woningstichting Dinxperlo**; **Woningstichting Ons Doel**, Leiden
- 2010 **Stichting v/h De Bouwvereniging**, Harlingen; **Mozaïek Wonen**, Gouda; **Stichting Pré Wonen**, Velslerbroek; **Stichting SSHN**, Nijmegen; **woonbedrijf Eindhoven**
- 2008 **ProWonen**, Borculo **Woningstichting Ouder-Amstel**, Ouderkerk aan de Amstel
- 2007 **Wonen Weert**
- 2006 **Woningstichting Samenwerking Vlaardingen**
- 2005 **Corporatie Holding Friesland**, Grou; **Woningstichting Erbeek**
- 2004 **Woningstichting Goede Stede**, Almere
- 2003 **Stichting deltaWonen**, Zwolle; **Woningstichting Hoogkerk**, Groningen

#### Kort CV

##### Opleiding

- HEAO
- SIOO (postdoctorale beroepsopleiding organisatie- en verandkunde) en NPI (organisatieontwikkeling)

##### Carrière

2005-heden Partner organisatieadviesbureau Consort  
1989-2005 Partner en adviseur bij GITP  
1977-1989 Diverse functies bij het NCIV, voorloper van Aedes

##### Nevenfuncties

2014-heden Lid gemeenteraad Zeist (D66)  
2014-heden Voorzitter Utrecht International Comedy festival  
2011-heden Voorzitter RvT Spectrum Gelderland  
2009-2015 Voorzitter RvT bij Stichting Thuiszorg Midden-Gelderland Arnhem  
2008-heden Voorzitter redactie Management & Consulting  
2005-2014 Voorzitter RvC bij Woningcorporatie de Combinatie te Zeist  
1993-2004 Voorzitter RvT Studentenhuisvesting Wageningen (Idealis)  
1988-1996 Lid RvC Achtgoed Wonen en Bouwen

<http://nl.linkedin.com/in/dickvanginkel>



### Algemeen commissielid drs. A.H Grashof (Alex)

Woningcorporaties zijn boeiende organisaties door hun hybride karakter en de belangrijke huisvestingsopgaven waar ze voor staan. Vanuit een brede ervaring in de volkshuisvestingssector als adviseur, strateeg, belangenbehartiger, procesbegeleider en manager kijk ik naar het maatschappelijk presteren van woningcorporaties.

Als bestuurskundige heb ik vanuit het ministerie van VROM meegewerkt aan het decentralisatie- en verzelfstandigingsbeleid onder Staatssecretaris Heerma. Kort daarna ben ik bij woningcorporaties en samenwerkingsverbanden van corporaties aan de slag gegaan om strategie en beleid te ontwikkelen en uit te voeren. Bijvoorbeeld bij het ontwikkelen van huurbeleid, portfoliostrategieën, opstellen prestatie afspraken en het realiseren van fusies. Sinds 2005 voer ik als zelfstandig ondernemer advies- en interim opdrachten uit voor corporaties, gemeenten en provincies. Mijn focus is gericht op strategische samenwerking, governance en management- & organisatieontwikkeling. Vanaf 2018 richt ik me als eigenaar en directeur van Raeflex sterk op de ontwikkeling, kwaliteit en uitvoering van visitaties.

#### Visitaties

Corporaties hebben in mijn optiek een grote verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat in "hun" gemeente(n) voldoende betaalbare en kwalitatief goede huisvesting beschikbaar is voor mensen die daarop zijn aangewezen. Een professionele en gemotiveerde organisatie is belangrijk om dat goed te kunnen regelen. Visitatie brengt in beeld hoe en welke prestaties een corporatie in zijn werkgebied weet te leveren. Sinds 2008 voer ik als algemeen commissielid of voorzitter visitaties uit. Ik richt mij op alle prestatievelden. Bij governance gaat het om de kwaliteit van het toezicht, maar ook om de kwaliteit van sturing. Welke koers zet een corporatie uit en is zij in staat om onder veranderende omstandigheden op tijd bij te schakelen? Visitaties kunnen behalve als verantwoordingsinstrument, ook een belangrijke bijdrage leveren in de strategische heroriëntatie van corporaties. De informatie die vanuit een visitatie naar voren komt, kan helpen bij het opnieuw bepalen van de koers en het versterken van lokale woonnetwerken.

#### Specifieke deskundigheid

- Governance, onder meer opgedaan als begeleider van zelfevaluaties van RvC's, fusiebegeleider en als adviseur bij organisatie- en besturingsvraagstukken
- Management- en organisatieontwikkeling, vanuit advies en coaching bestuur en management
- Prestatie afspraken en Woonbeleid, vanuit onderzoek en advies voor corporaties en gemeenten
- Ervaring met visitatie-experimenten

#### Uitgevoerde visitaties

- 2020 **Volkshuisvesting Arnhem**, Arnhem
- 2019 **de Alliantie**, Hilversum; **Woningstichting Domus**, Roermond; **Woningvereniging Nederweert**; **Woningstichting St. Joseph**, Stramproy; **Woonstichting Patrimonium**, Barendrecht; **SSH**, Utrecht; **Woningbouwvereniging Oostzaanse Volkshuisvesting**; **Stichting Woonservice**, Westerbork
- 2018 **Stek**, Lisse; **De Vooruitgang**, Volendam; **SSH&**, Nijmegen; **Woonopmaat**, Heemskerk; **Woningbedrijf Velsen**, IJmuiden; **Beter Wonen**, Almelo
- 2017 **Woonkwartier**, Zevenbergen; **Woningbouwvereniging Langedijk**, Noord-Scharwoude; **woningbouwvereniging Cothen**, Wijk bij Duurstede
- 2016 **Wierden en Borgen**, Bedum; **R.K. Woningbouwvereniging Zeist**; **Uithuizer Woningbouw**, Uithuizen; **Beter Wonen**, Ooltgensplaat; **De Reenske Compagnie**, Hoogezand; **Woningstichting Kockengen**
- 2015 **Eelder Woningbouw**, Paterswolde; **De Volmacht**, Gieten; **Woonborg**, Vries; **SallandWonen**, Raalte; **Vredewold**, Leek; **WonenBreborg**, Tilburg
- 2014 **Woningstichting Maasdriel**, Kerkdriel; **Elan Wonen**, Haarlem
- 2013 **Rhiant**, Hendrik-Ido-Ambacht; **Woonwaard**, Alkmaar; **Wuta**, Nigtevecht
- 2012 **Casade**, Waalwijk; **Woningstichting Gouderak**; **Bo-Ex**, Utrecht; **Harmonisch Wonen**, Lelystad
- 2011 **De Huismeesters**, Groningen; **Poort6**, Gorinchem; **Woningbeheer Born-Grevenbicht**; **Goed Wonen**, Benschop; **Wonen Midden-Delfland**, Maasland; **Woningbouwvereniging Lopik**
- 2010 **Heuvelrug Wonen**, Doorn; **SIB Woonservice**, Veenendaal; **Beter Wonen**, IJsselmuiden; **Brederode Wonen**, Bloemendaal; **Woongoed Flakkee**, Middelharnis
- 2009 **Woningbouwvereniging Monnickendam**
- 2008 **BetuwsWonen** en **CWL Woningbeheer (Preview)**, Culemborg

#### Kort CV

##### Opleiding

- Vastgoedmanagement (NOVAM)
- Bestuurskunde (RU Nijmegen)

##### Carrière

2018-heden Directeur en eigenaar Raeflex  
2008-heden Venoot, senior adviseur Woonlab BV  
2005-2008 Venoot, senior adviseur KOCK & Partners  
2001-2004 Senior adviseur Quintis BV  
1998-2001 Accountmanager en projectleider bij Aedes  
1993-1998 Beleidsmedewerker, manager, directielid bij Mitros en rechtsvoorgangers  
1991-1993 Wetenschappelijk medewerker bestuurskunde ministerie VROM

##### Nevenfuncties

2016-heden Voorzitter afdeling roeien en bestuurslid WSV VADA Wageningen  
2018-heden Programmamanager en gastdocent Executive Program Finance & Risk Management ESAA Erasmus Universiteit Rotterdam  
2012-heden Gastdocent Finance & Risk management voor Woningcorporaties ESAA Erasmus Universiteit Rotterdam

<http://nl.linkedin.com/pub/alex-grashof/13/199/15>



#### Secretaris drs. J.M. van de Kreeke (Janneke)

Met een achtergrond als cultureel antropoloog houd ik me graag bezig met het alledaagse binnen organisaties. In de afstemming tussen strategie, uitvoering en middelen, vinden op de werkvloer de processen plaats waar de strategie wordt gerealiseerd. Denken en doen komt hier samen. En het is deze alledaagse praktijk waar klantwaarde besloten ligt en ik mijn focus als organisatieadviseur gevonden heb. Van nature ben ik nieuwsgierig naar anderen en de verschillende manieren waarop mensen hun leven vormgeven. Helemaal als daar allerlei sociale vraagstukken bij komen kijken. Na banen in onderzoeks- en beleidsadvies lag de keuze om als zelfstandige voor meerdere opdrachtgevers te gaan werken, voor de hand. Ik kijk, en werk graag mee in verschillende keukens. In mijn werk heb ik oog voor wat zich werkelijk afspeelt in de dynamiek van organisaties en help binnen veranderprocessen en de vaak complexe buitenwereld terug te keren naar de bedoeling van de organisatie. Ruimte om stil te staan bij kwaliteit van organiseren vind ik daarbij belangrijk. Omdat deze ruimte er niet altijd is, vormen visitaties een mooi instrument. De verbeterpunten uit een visitatierapport kunnen helpen om weer scherp te hebben waar je als organisatie voor staat en gaat. De kunst zit 'm er daarna in een doorvertaling te vinden naar het optimaliseren van de alledaagse praktijk en de klantwaarde die je te bieden hebt.

#### Visitaties

Bij Raeflex vervul ik de rol van secretaris. Een rol die mij goed past en vaak terugkeert in mijn opdrachten. Voor het oppakken van complexe sociale vraagstukken word ik doorgaans geacht overal wat van te weten en voelsprietten in de organisatie en bij haar samenwerkingspartners te hebben. informatie tijdig en volledig samen te brengen, maar ook discreet en diplomatiek met al die kennis om te kunnen gaan.

#### Specifieke deskundigheid

- Brede kennis van sociaal maatschappelijke vraagstukken
- Kent verschillende publieke organisaties, zoals gemeenten en corporaties van binnenuit
- Ruime ervaring in verbeterprocessen

#### Uitgevoerde visitaties

2019 **de Alliantie**, Hilversum; **Talis**, Nijmegen (Experiment visitatie); **Stichting Woonservice**, Westerbork  
2018 **Stek**, Lisse; **Maasdelta Groep**, Spijkenisse; **Woonstad Rotterdam**

#### Kort CV

##### Opleiding

- Sociale Wetenschappen || Culturele antropologie
- Diverse trainingen gericht op organisatieverandering, adviesvaardigheden en opleiding tot Lean Black Belt voor de diensten- en publieke sector

##### Carrière

2016–heden Adviseur bij Verbeterwerk

2013–heden Zelfstandig organisatie- en beleidsadviseur, bij voorkeur werkend op het snijvlak van publiek en private sector

2009–2015 Beleidsadviseur bij Woonlinie in Zaltbommel

2007–2008 Senior adviseur bij Stimulans, Centrum voor Maatschappelijke Ontwikkeling in Rotterdam

2006–2007 Onderzoek/veldwerk voor diverse mensenrechtenorganisaties in Cuba

2004–2006 Junior adviseur bij Centrum voor Integratiebevordering in Dordrecht

<https://nl.linkedin.com/in/jannekevandekreeke>



### Secretaris drs. M.G. Paré MRE (Thijs)

Wonen is een primaire levensbehoefte, de overheid heeft daar om die reden ook een grondwettelijk vastgelegde taak in. De overheid bouwt echter zelf geen woningen, dus de uitvoering van die taak is buiten de deur belegd. Dat maakt woningcorporaties geweldig interessante organisaties. Ze zijn geen markt, maar opereren wel op een markt. Ze zijn ook geen overheid, maar wel sterk gereguleerd. En ze zijn geen samenleving, maar hebben wel een grote impact op de primaire levensbehoefte van die samenleving. De opgave binnen dat krachtenveld houdt mij al jaren geboeid aan deze sector. En ik lever daar vanuit verschillende invalshoeken een bijdrage aan.

Veelal is dat vanuit procesbegeleiding op vastgoedsturing. Hoe zorgen we dat de producten en diensten van de corporatie zo goed mogelijk aan blijven sluiten op de wensen van huidige en toekomstige klanten. En dat binnen de kaders van wetgeving en financiële mogelijkheden. Maar het kan ook vanuit het operationaliseren van de doelstellingen zijn. Hoe verankeren we ambities in beleid en maken we de vertaling naar kennis en capaciteiten van medewerkers. De laatste jaren vervul ik deze rol vanuit eigen ondernemerschap ook steeds vaker buiten de sector. Bijvoorbeeld vanuit de opgave om materialen zoveel mogelijk te hergebruiken, waarbij ik de link vorm tussen een bedrijf dat bouw- en sloopafval verwerkt en woningcorporaties. Dit brede palet aan invalshoeken maakt dat ik me snel een beeld kan vormen van waar een corporatie staat en hoe deze is voorbereid op de uitdagingen van nu en morgen.

#### Visitaties

Visitaties zijn een prachtig middel voor woningcorporaties om een onafhankelijke blik te krijgen op hun maatschappelijk presteren. Hiervan leren ze en kunnen ze hun eigen prestaties verbeteren en de organisatie verder professionaliseren. Tijdens de visitaties gaat mijn interesse vooral uit naar de match tussen de lokale opgave en de ambities van de corporatie. En de wijze waarop belanghebbenden worden betrokken in het opstellen en verwezenlijken van deze ambities.

#### Specifieke deskundigheid

- Vastgoedsturing, strategisch voorraadbeleid, assetmanagement
- Processen en procesoptimalisatie
- Samenwerking, zowel in de keten als met andere stakeholders

#### Uitgevoerde visitaties

2019 de Alliantie, Hilversum

#### Kort CV

##### Opleiding

- Executive Master of Real Estate,
- WO Rechten
- SCOB masterclass in planeconomie,
- Diverse vaardigheidstrainingen

##### Carrière

2015-heden zelfstandig interim professional gericht op gemeenten, woningcorporaties en aanverwante industrie, waaronder:

- Procesbegeleiding strategisch voorraadbeleid bij Openbaar Belang
- Samenwerkingsafspraken wijkvernieuwing gemeente Groningen en de vijf lokale woningcorporaties
- Circulaire onderhoudsprocessen bij Baetsen Groep en Woonbedrijf SWS.Hhvl
- Vastgoedontwikkeling bij gemeente Dronten
- Assetmanagement bij Talen Noord BV voor Elkien

2007-2015 In verschillende functies actief bij Woonbedrijf ieder1

- Directeur Wonen Boven Winkels Deventer
- Directieadviseur
- Manager Ontwikkeling
- Projectmanager gebiedsontwikkeling
- Adviseur vastgoed

2005-2006 Planeconoom ontwikkelingsbedrijf Rotterdam

<http://nl.linkedin.com/in/thijspare>

## Bijlage 3 Bronnenlijst

### Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Perspectief	Aangeleverde documentatie van de gevisiteerde periode
Presteren naar Opgaven en Ambities (PnOA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Position paper de Alliantie</li> <li>• Samenwerkingsafspraken gemeente Amsterdam</li> <li>• Prestatieafspraken gemeente Amersfoort</li> <li>• Prestatieafspraken gemeente Eemnes</li> <li>• Prestatieafspraken gemeente Leusden</li> <li>• Prestatieafspraken gemeente Nijkerk</li> <li>• Prestatieafspraken gemeente Soest</li> <li>• Prestatieafspraken gemeente Almere</li> <li>• Prestatieafspraken gemeente Zeewolde</li> <li>• Prestatieafspraken gemeente Blaricum</li> <li>• Prestatieafspraken gemeente Gooise Meren</li> <li>• Prestatieafspraken gemeente Hilversum</li> <li>• Prestatieafspraken gemeente Huizen</li> <li>• Prestatieafspraken gemeente Wijdmeren</li> <li>• Ondernemingsplan 2016 en 2019</li> <li>• Regiojaarplannen 2015-2018</li> <li>• Activiteitenoverzicht voorgenomen werkzaamheden Bod 2017 met doorkijk jaren 2018 tot en met 2021 Gemeente Amsterdam</li> <li>• SOK voortvloeiende uit de prestatieafspraken 2015-2018 met Almere</li> <li>• Visie op de beheeropgave 2015</li> <li>• Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen</li> <li>• Jaarverslagen 2015-2018</li> <li>• Verkenning woningmarkt Metropoolregio Amsterdam</li> <li>• Woonvisie Amersfoort 2011-2020</li> <li>• Woonvisie Almere 2.0</li> <li>• Woonvisie Hilversum 2016-2020</li> <li>• Woonvisie Gooise Meren 2017-2025</li> <li>• Woonvisie Huizen 2017-2022</li> <li>• Woonvisie Eemnes 2015</li> <li>• Convenant buurtbemiddeling Huizen</li> <li>• Convenant Woonadviescommissie Hilversum</li> <li>• Convenant buurtbemiddeling Gooise Meren 2017</li> <li>• Voorstel pilot wooncoach senioren in Amersfoort 20-02-2014</li> <li>• Besluitvoorstel portefeuillelabels 19-09-2016</li> <li>• Regionaal portefeuilleplan 2017-2027</li> <li>• Activiteitenoverzichten per gemeente en per jaar</li> <li>• Intentieovereenkomst 'Samen op pad' 2017 Gooi en Vechtstreek</li> <li>• Handboek huisvesting maatschappelijke doelgroepen (HMD) 15-10-2018</li> <li>• Tien werkafspraken Thuis in de wijk, passend wonen met zorg op maat 2017</li> <li>• Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid)</li> <li>• Woonvisie(s) van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied</li> <li>• Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten</li> </ul>

Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documenten met opvattingen van belanghebbenden</li> <li>• Relevante verslagen van overleggen met de HBVA's</li> <li>• Relevante verslagen van bestuurlijke overleggen met gemeenten</li> <li>• Klanttevredenheidsonderzoeken</li> </ul>
Presteren naar Vermogen (PnV)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AW oordeelsbrieven 2015-2018</li> <li>• WSW beoordelingsbrieven 2015-2018</li> <li>• AW governance inspectie 2018</li> <li>• Managementletters PWC (2015-2017) en KPMG (2018)</li> <li>• Interimrapportages accountants</li> <li>• Aedesbenchmarkcentrum (ABC): kengetallen en verloop daarin</li> <li>• Jaarrekeningen en jaarverslagen 2015-2018</li> <li>• Meerjarenbegrotingen en periodieke rapportages 2015-2018</li> </ul>
Governance van maatschappelijk presteren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevante documenten over planningsproces en monitoring van prestaties</li> <li>• Zelfevaluaties RvC 2015-2018</li> <li>• Jaarverslagen 2015-2018</li> <li>• Relevante notulen RvC vergaderingen 2015-2018</li> </ul>

## Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen

### Geïnterviewde personen

In totaal heeft de commissie 38 gesprekken gevoerd met in totaal 74 personen. Er zijn 20 face-to-facegesprekken door de voltallige commissie afgenomen en 18 telefonische interviews met een afvaardiging van de commissie.

Totaal overzicht GEREALISEERDE interviews De Alliantie				
Gesprek	Partij	Organisatie	Naam	Functie
Telefonisch	Collega corporatie	't Gooi en Omstreken	dhr. Maarten van Gessel	Directeur-bestuurder
Face-to-face	Interne organisatie	De Alliantie bestuur	dhr. Rob Haans	Bestuursvoorzitter
Face-to-face	Interne organisatie	De Alliantie directieteam	dhr. Johan de Boer	interim directeur Financiën en ICT
		De Alliantie directieteam	mevr. Joan van der Burgt	Directeur regio Amersfoort en Klantenservice
		De Alliantie directieteam	dhr. Ron Blomaart	Manager projectontwikkeling
		De Alliantie directieteam	mevr. Maartje Brans	Directeur vastgoedonderhoud
		De Alliantie directieteam	dhr. Jan van Barneveld	Directeur Alliantie ontwikkeling BV
		De Alliantie directieteam	mevr. Suzanne Bliemer	Controller
Face-to-face	Interne organisatie	De Alliantie OR	dhr. Sebastian Benner	Voorzitter
		De Alliantie OR	mevr. Alexandra Dekker	Lid
		De Alliantie OR	dhr. Bas Potter	Lid
		De Alliantie OR	dhr. David Snijders	Lid
		De Alliantie OR	mevr. Anja Lam	Ambtelijk secretaris
Face-to-face	Interne organisatie	De Alliantie RvC	dhr. Peter van Lieshout	Voorzitter
		De Alliantie RvC	mevr. Maradjan Seighali	Lid
		De Alliantie RvC	mevr. Ingrid de Bonth	Lid
		De Alliantie RvC	dhr. Paul Rutten	Lid
		De Alliantie RvC	mevr. Angelina Kierkels	Lid
		De Alliantie RvC	dhr. Ton de Jong	Lid
Face-to-face	Collega corporatie	Goede Stede	dhr. Arjan Deutekom	Directeur-bestuurder
	Collega corporatie	Ymere	mevr. Kim Ronner	Regiomanager
Face-to-face	Zorg/welzijn	Amerpoort	dhr. Alfons Klarenbeek	Beleidsmedewerker
		Sherpa	dhr. Ruben Velema	Strategisch manager vastgoed en beleid
		Sherpa	mevr. Miranda van Delden	Vastgoedadviseur
Face-to-face	Vastgoed	Nijhuis Bouw	dhr. Rob Nijhuis	Directeur
		Rutges Vernieuwt	dhr. Dennis Rutges	Directeur
Face-to-face	Gemeente	Regio Gooi en Vechtstreek	mevr. Betty Boerman	Beleidsadviseur wonen
		Regio Gooi en Vechtstreek	mevr. Inge Huiskers	Beleidsadviseur wonen
Telefonisch	Gemeente	Gooise Meren	dhr. Nico Schimmel	Wethouder
		Gooise Meren	mevr. Leonie Wijnholds	Beleidsadviseur wonen
Face-to-face	Zorg/welzijn	Zorggroep Almere	dhr. Andre Phiferons	Manager huisvesting en vastgoed
Face-to-face	Collega corporatie	Omnia	mevr. Monique Govers	Directeur-bestuurder
		Portaal	mevr. Doriene Lommen	Manager Volkshuisvesting
Telefonisch	Gemeente	Hilversum	dhr. Jan Kastje	Wethouder
		Hilversum	mevr. Inge Huiskers	Senior adviseur wonen
Face-to-face	Huurdersorganisatie	HBVA Amersfoort	mevr. Wil van Dasler	Voorzitter a.i.
		HBVA Amersfoort	dhr. Bob Geboers	Bestuurslid
		HBVA Amersfoort	dhr. Henny van Deursen	Kandidaat bestuurslid
		HBVA Amersfoort	dhr. Jan Boer	Bestuurslid
Face-to-face	Gemeente	Huizen	dhr. Bert Rebel	Wethouder
		Huizen	dhr. Robert de Vries	Beleidsmedewerker wonen en grondzaken
Face-to-face	Gemeente	Amersfoort	dhr. Menno Tigelaar	Wethouder
		Amersfoort	dhr. Gerard van der Tol	Adviseur economie en wonen
Face-to-face	Zorg/welzijn	Kwintes	dhr. Rienk Buter	Directeur wonen
		Tussenvoorziening	dhr. Kay Neven	Clustermanager
Face-to-face	Huurdersorganisatie	HBVA Gooi en Vechtstreek	dhr. Peter Heezemans	Kandidaat bestuurslid
		HBVA Gooi en Vechtstreek	mevr. Lenette Maarleveld	Bestuurslid
		HBVA Gooi en Vechtstreek	dhr. Peter Kuyper	Bestuurslid
Face-to-face	Huurdersondersteuning	!Woon	mevr. Fatima Fenzala	Bewonersconsulent
		!Woon	mevr. Jacqueline van Loon	Directeur-bestuurder
Face-to-face	Zorg/welzijn	HVO Querido	dhr. Douwe van Riet	Bestuurder
		HVO Querido	mevr. Monique Waarts	Strategisch vastgoedadviseur
Telefonisch	Gemeente	Nijkerk	dhr. Wouter Jungst	Beleidsmedewerker wonen
Telefonisch	Gemeente	Eemnes	dhr. Sven Lankreijer	Wethouder
Telefonisch	Collega corporatie	Dudok Wonen	dhr. Harro Zanting	Directeur-bestuurder
Face-to-face	Collega corporatie	Rochdale	mevr. Hester van Buren	Directeur-bestuurder
		De Key	dhr. Leon Bobbe	Directeur-bestuurder
		A'damse Federatie v Woco's	dhr. Egbert de Vries	Directeur
Face-to-face	Gemeente	Amsterdam	mevr. Elly van Sluis	Teamleider wonen
		Amsterdam	mevr. Liesbeth Gorth	Grond en ontwikkeling
Face-to-face	Huurdersorganisatie	HBVA - Amsterdam	mevr. Levina Schuller - de Lange	Voorzitter a.i.
Telefonisch	Gemeente	Stadsdeel Nieuw West DB	dhr. Ronald Mauer	Lid dagelijks bestuur
Telefonisch	Gemeente	Stadsdeel Oost DB	mevr. Martine Koehein	
Telefonisch	Zorg/welzijn	Versa Welzijn	mevr. Anita Keita	
Telefonisch		AM	dhr. Ronald Huikeshoven	Directievoorzitter
Telefonisch	Collega corporatie	Ymere	mevr. Karin Laglas	Directeur-bestuurder
Telefonisch	Huurdersorganisatie	HBVA - Almere	dhr. Anne Roorda	Penningmeester
		HBVA - Almere	mevr. Desiree Roubos	Bestuurslid
Telefonisch	Gemeente	Blaricum	mevr. Liesbeth Broersen	Wethouder
Telefonisch	Zorg/welzijn	Blijf Groep	mevr. Hanneke Bakker	Bestuurder
Telefonisch	Zorg/welzijn	Philadelphia	dhr. Rob van de Beek	Directeur zorg en wonen
Telefonisch	Gemeente	Wijdmeren	mevr. Rosaly van Rijn	Wethouder
Telefonisch	Gemeente	Almere	dhr. Maarten Nip	Senior beleidsmedewerker
Telefonisch	Gemeente	Soest	mevr. Nermana Kundic	Wethouder

## Bijlage 5 Position paper

### Thuis geven in een veranderende samenleving

Position paper t.b.v. visitatie 2019

#### Waar staat de Alliantie voor?

Het tekort aan goede, betaalbare huurwoningen in het werkgebied van de Alliantie is enorm en prognoses geven aan dat er de komende tien jaar nog duizenden woningen moeten worden bijgebouwd. Primair blijven wij ons daarom inzetten op een grotere beschikbaarheid van betaalbare huurwoningen. Naast de opgaven die er zijn voor beschikbaarheid en betaalbaarheid is de afgelopen jaren de verduurzamingsopgave er nadrukkelijk bijgekomen. De nadruk op "duurzaamheid" is één van de belangrijkste accentverschuivingen die wij hebben aangebracht in ons nieuwe ondernemingsplan (begin 2019 gepubliceerd)<sup>1</sup>. Het is dan ook logisch, dat wij dit expliciet in onze missie tot uitdrukking laten komen.

#### MISSIE

**De Alliantie wil mensen een thuis bieden**, een plek die bijdraagt aan een goede kwaliteit van wonen en leven. Nu én in de toekomst. Daarom werken we aan een gevarieerd aanbod van betaalbare, goede huizen in fijne buurten. Op een duurzame manier, zonder de aarde en haar natuurlijke bronnen uit te putten.

Mensen met een (tijdelijk) bescheiden inkomen vormen onze belangrijkste doelgroep. Daarnaast zijn we er ook voor mensen die tussen wal en schip kunnen raken, zoals een kleine maar snelgroeiende groep kwetsbaren. In ons werkgebied met woningschaarste en hoge woningprijzen komen ook de middeninkomens in de knel. Ook voor hen willen we er zijn. Dit vraagt om creatieve samenwerkingsvormen met diverse partners.

De verduurzamingsopgave is groot en vraagt nieuwe samenwerking tussen partijen. We zetten in op innovatie en nieuwe allianties om deze opgave uitvoerbaar te maken en voor huurders en ons betaalbaar te houden. Dat is een grote uitdaging. In ons nieuwe ondernemingsplan geven we daar verder handen en voeten aan.

#### Wat wil de Alliantie bereiken?

Heel kernachtig gezegd, zien wij de volgende twee doelen/opgaven:

- Meer huurders aan een passend huis helpen
- Duurzame woningen in duurzame buurten realiseren

Meer huurders passend laten wonen bereiken we op verschillende manieren. We voegen nieuwe woningen toe aan onze voorraad, we hebben voorrangregelingen ontwikkeld voor doorstromers uit sociale huurwoningen naar verkoop- en vrijesectorhuurwoningen, we begeleiden (met wooncoaches) senioren die door willen stromen naar een passender woning. En we bevorderen de

<sup>1</sup> Zie: <https://www.de-alliantie.nl/ondernemingsplan/>



financiële passendheid (huur in relatie tot het inkomen) d.m.v. ons huurbeleid, zowel bij toewijzing als bij de jaarlijkse huuraanpassing. Op dat laatste punt zijn we ook actief in landelijke netwerken van corporaties die zich sterk maken voor een betere wet- en regelgeving die het passend wonen bevordert.<sup>2</sup>

Ten behoeve van het realiseren van duurzame woningen in duurzame buurten, hebben we vier doelstellingen:

- Onze woningen zijn veilig, gezond en comfortabel;
- We verbeteren en verduurzamen onze woningen, opdat onze woningvoorraad uiterlijk in 2050 CO2-neutraal is;
- We werken samen met partners, (verenigingen van) eigenaren en huurders aan versnelling van de transitie naar schone energie, circulariteit en klimaatadaptatie;
- We werken samen met huurders, gemeenten en andere partijen aan veilige, schone en prettige buurten.

## Waar staat de Alliantie nu?

We bouwen in absolute aantallen en ook relatief in verhouding tot onze omvang jaarlijks veel nieuwe woningen. Onze voorraad huurwoningen neemt toe. In de periode 2015 – 2018 hebben we gemiddeld 780 huurwoningen per jaar opgeleverd. In 2018 hebben we ruim 1900 woningen in aanbouw genomen. Het is onze ambitie om dit hoge productievolume ook de komende jaren voort te zetten. We werken hard aan het vergroten van de beschikbaarheid van huurwoningen door in te zetten op nieuwbouw, door gepast om te gaan met sloop en door een tijdelijke rem te zetten op verkoop. We ervaren dat dit een complexe opgave is door de enorme druk op de woningmarkt en de hoge bouwkosten.

We investeren voortvarend op het gebied van de energietransitie, circulariteit en klimaatadaptatie. In de energietransitie werken we actief mee aan het landelijke klimaatakkoord en aan verschillende citydeals. We voeren sinds een aantal jaren het Aedes Convenant Energiebesparing Huursector 2012 uit. Met onze ambitie van gemiddeld label B in 2020 liggen wij op koers; wij gaan deze energie-index eind 2020 halen. Daarnaast wordt een versneld zonnepanelenproject op volle kracht uitgevoerd, waarbij onze bewoners over zonnepanelen kunnen beschikken zonder dat hun woonlasten hierdoor stijgen. Binnenkort wordt de 10.000ste woning voorzien van zonnepanelen. Dit betekent dat we zo'n 9 hectare (dat staat gelijk aan 18 voetbalvelden) aan zonnepanelen hebben geplaatst de afgelopen jaren. De duurzaamheidsopgave is groot en vraagt forse investeringen. We kiezen voor een modulaire aanpak van verduurzamen, zoveel mogelijk op natuurlijke onderhoudsmomenten. Daarbij mogen duurzaamheidsinvesteringen niet ten koste gaan van onze primaire doelstelling van beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen.

We willen dicht bij onze klanten staan en aanwezig zijn waar het kan. Kennis over onze (toekomstige) huurders vormt de basis van onze besluitvorming en onze klantprocessen. We leren onze klanten kennen door gesprekken met huurders en huurderspanels, via enquêtes en data-

---

<sup>2</sup>Zie bv. het Manifest Passend Wonen waarvan de Alliantie één van de initiatiefnemers was:

<https://www.de-alliantie.nl/over-de-alliantie/nieuws/2018/manifest-passend-wonen-overhandigdaan-minister-ollongren/>.

analyses. Zo kunnen onze dienstverlening en onze producten beter aansluiten op de behoefte van onze huidige en toekomstige huurders.

We werken aan een vitale en toekomstbestendige organisatie. Het vraagt focus en toewijding om voor onze huurders elke dag een topprestatie neer te zetten. De ontwikkelingen gaan steeds sneller, zowel op technologisch, sociaal als economisch vlak. Wij onderzoeken daarom samen met onze medewerkers op welke manier zij toegerust zijn of kunnen worden om met die veranderingen om te gaan.

We willen meer inzetten op innovaties die ons helpen om onze maatschappelijke opgave te vervullen. Zo hebben we meegewerkt aan experimenten met blockchain en het inzetten van drones om de onderhoudsbehoefte van woningen in te schatten. Sinds een aantal jaren werken we met Sequent-programma's aan nieuwe samenwerkingsvormen met onze onderhoudspartners. We werken zelf aan innovaties, bijvoorbeeld in ons Innovatielab, en we sluiten aan bij andere partijen die innovatieve producten of diensten hebben ontwikkeld.

Ook de digitale transformatie gaat door en daar spelen we op in. We hebben inmiddels veel functies toegevoegd aan onze online omgeving. Onze huurders kunnen steeds meer zaken rondom hun woning digitaal regelen. Zo bieden we 24/7-bereikbaarheid en kunnen we veel betere dienstverlening bieden.

### **Welke maatschappelijke prestaties (velden, thema's) zijn niet opgenomen in de prestatieafspraken, maar wél relevant voor het maatschappelijk presteren van de Alliantie en wil de statutaire directie door commissie en belanghebbende beoordeeld zien?**

We stellen onszelf de vraag of we bij de prestatieafspraken wel voldoende aandacht geven aan de wederkerigheid: ons maatschappelijk presteren is (mede) afhankelijk van hetgeen de gemeente kan bieden. Denk bijvoorbeeld aan het beschikbaar stellen van nieuwbouwlocaties. Komt de maatschappelijke prestatie van de gemeenten voldoende uit de verf? Wat vinden onze belanghouders ervan als wij de wederkerigheid in de prestatieafspraken meer aan de orde willen stellen?

Wat verder niet in de prestatieafspraken een plek krijgt, maar voor het realiseren van de maatschappelijke opgaven zeer relevant is, is onze inzet op vernieuwing en innovatie. De grote schaarste aan woningen, de sociale problematiek in sommige buurten en wijken en de enorme verduurzamingsopgave vormen voor ons belangrijke drivers daarvoor. Wij maken ons zorgen over de verslechtering van het leefklimaat in sommige buurten en wijken. Wij zetten ons daarom in op sociale innovatie (nieuwe vormen van samenwerking in het sociale domein), waarbij we nog behoorlijk zoekende zijn. We stimuleren ook opdrachtnemers om duurzaam en innovatief te zijn als het gaat om de bouwproductie, sloop, verduurzaming, etc. Ook zetten we 'big data' in om doeltreffender en doelmatiger keuzes te maken. Dit alles maakt, dat we nieuwe allianties aangaan met organisaties waar we van oudsher niet of nauwelijks mee samenwerkten.

Verder vragen wij ons af in hoeverre de inperking van ons werkdomein, zowel inhoudelijk (denk aan de geforceerde DAEB – niet-DAEB-scheiding en de rigide doelgroepafbakening op basis van

inkomen) als geografisch (kernregio – niet-kernregio) ten goede is gekomen aan ons maatschappelijk presteren. Wij zijn benieuwd hoe onze belanghouders daar tegenaan kijken. Heel specifiek geldt dat voor onze belanghouders in de regio Amersfoort (niet-kernregio van de Alliantie).

## **Het maatschappelijk functioneren van de Alliantie: wat kan beter, waar zijn we tevreden over?**

We zijn trots op onze maatschappelijke prestaties en de manier waarop we die tot stand brengen. We zijn ook trots op de wijze waarop we de schaalvoordelen van onze omvang weten te combineren met een stevige lokale verankering. We merken dat dat wordt gezien en gewaardeerd en dat het ons een solide positie geeft in de haarvaten van ons werkgebied.

Wat beter kan, is de wijze waarop we onze verkoopvoornemens in gemeenten 'framen'. Door het te gelde maken van de waarde in ons vastgoed kunnen we meer sociale huurwoningen toevoegen dan wanneer we dat niet zouden doen. Verkoop van sociale huurwoningen dient dus de beschikbaarheid van sociale huurwoningen. Dat lijkt tegenstrijdig, maar is het niet. We merken in de praktijk, dat we onze argumentatie onvoldoende overtuigend over het voetlicht weten te brengen. We moeten daar wellicht onze communicatiemiddelen beter voor inzetten. Wat ook beter kan, is de huurdersparticipatie. Huurdersorganisaties zijn verenigingen van vrijwilligers. Met name als gevolg van de invoering van de Woningwet is de werkdruk bij hen enorm toegenomen, alsmede de inhoudelijke complexiteit. Daar maken we ons zorgen over. We stellen ons nadrukkelijk de vraag hoe we onze huurders de komende tijd voldoende in positie kunnen houden.

Dit raakt ook het laatste onderdeel van deze position paper.

## **Wat vinden we van het functioneren van de lokale driehoek (proces en inhoud prestatieafspraken)?**

Het is een meervoudige driehoek en dat maakt het ingewikkeld. We vinden, dat de termen "bod" en "biedingen" de onderlinge verhoudingen geen recht doen. Deze termen suggereren dat de gemeente aan het stuur zit en de corporatie moet uitvoeren wat de gemeente wil ("u vraagt, wij draaien"). Daarmee verwordt de corporatie tot een taakorganisatie die meegaat in de waan van de dag. Dat kan nooit de bedoeling zijn geweest.

Hoewel er bij het jaarlijks maken van prestatieafspraken inmiddels enige routine lijkt te ontstaan, is het toch wenselijker om prestatieafspraken voor een wat langere termijn dan één jaar met elkaar overeen te komen (bv. 3-jarige afspraken). Processen rond nieuwbouw en verduurzaming hebben ook een veel langere adem dan één jaar. Alles pleit voor een meerjarig commitment van partijen.

8 juli 2019, Rob Haans

# Geleverde prestaties op de prestatievelden 2015 - 2018

Bronnen: Aedes benchmark databank / dvi / jaarverslagen De Alliantie

Op zoek naar gegevens van een specifieke gemeente? Klik op het jaartal waar je de informatie van wilt ophalen [2015](#), [2016](#), [2017](#), [2018](#) en klik vervolgens in de webbrowser op de stad naar keuze.



# 1 Beschikbaarheid, betaalbaarheid en bereikbaarheid

## Woningtoewijzing en doorstroming

### Aantal woningen per gemeente

	2015	2016	2017	2018
Amsterdam	18.774	18.783	19.152	19.270
Amersfoort	12.973	12.767	12.802	12.774
Eemnes	828	847	853	853
Leusden	102	102	102	102
Nijkerk	570	565	565	565
Soest	626	615	606	608
Almere	6.302	6.277	6.497	6.796
Zeewolde	81	81	81	81
Blaricum	174	174	172	182
Gooise Meren	883	880	877	876
Hilversum	5.644	5.661	5.568	5.625
Huizen	5.518	5.496	5.495	5.485
Laren*	-	-	-	25
Weesp*	13	13	8	8
Wijdmeren	362	358	356	355
<b>Alliantie totaal</b>	<b>52.850</b>	<b>52.619</b>	<b>53.134</b>	<b>53.605</b>

\*In Laren en Weesp zitten alle woningen in het Woonfonds.

### Beschikbaarheid woningen

	2015	2016	2017	2018
<b>Sociale huur</b>				
Tot kwaliteitskortingsgrens	7.043	6.741	7.285	6.500
Tot tweede aftoppingsgrens	24.034	30.853	32.959	34.492
Tot liberalisatiegrens	6.807	8.934	6.864	6.462
Boven liberalisatiegrens	9.878	2.768	2.783	2.871
<b>Vrije sector huur</b>				
Goedkoop (liberalisatie-€ 995)	5.088	2.382	2.291	2.214
Duur (vanaf € 995)		838	952	1.066
<b>Totaal woningvoorraad</b>	<b>52.850</b>	<b>52.619</b>	<b>53.134</b>	<b>53.605</b>

### Passend toewijzen

Minimum sinds 2016 is 95%

	2015	2016	2017	2018
Passend toewijzen	nvt	97%	99%	99%

### EU norm 90% toewijzing primaire doelgroep

	2015	2016	2017	2018
Toegewezen aan inkomers tot € 36.165	95%	95%	95%	95%

### Mutatiegraad

	2015	2016	2017	2018
Mutatiegraad	5,9%	6,2%	6,5%	6,3%

### Huisvesting van statushouders

	2015	2016	2017	2018
Verhuurde woningen aan statushouders	N/A	301	311	165

## Betaalbaarheid

### Huurprijsbeleid: gemiddelde contractuur per gemeente

	2015	2016	2017	2018
Amsterdam	€ 498,81	€ 509,02	€ 550,70	€ 566,99
Amersfoort	€ 511,71	€ 523,15	€ 552,24	€ 562,82
Eemnes	€ 581,42	€ 590,66	€ 623,88	€ 642,10
Leusden	€ 625,98	€ 649,88	€ 655,27	€ 668,42
Nijkerk	€ 563,48	€ 573,32	€ 597,18	€ 606,64
Soest	€ 517,64	€ 525,55	€ 543,33	€ 554,80
Almere	€ 562,87	€ 568,63	€ 585,18	€ 591,06
Zeewolde	€ 544,75	€ 555,25	€ 615,02	€ 619,22
Blaricum	€ 561,02	€ 569,99	€ 622,82	€ 694,67
Gooise Meren	€ 520,15	€ 529,11	€ 536,71	€ 547,05
Hilversum	€ 528,73	€ 536,56	€ 557,18	€ 569,18
Huizen	€ 558,83	€ 567,04	€ 587,39	€ 596,61
Laren	nvt	nvt	Nvt	€ 1.630,10
Weesp	nvt	nvt	€ 1.102,08	€ 1.118,61
Widemerem	€ 493,06	€ 508,43	€ 518,66	€ 540,25
Alliantie totaal	€ 522,15	€ 531,82	€ 561,52	€ 574,57

### Huisvesting van statushouders

	2015	2016	2017	2018
Verhuurde woningen aan statushouders	N/A	301	311	165

## Betaalbaarheid

### Huurprijsbeleid: gemiddelde contractuur per gemeente

	2015	2016	2017	2018
Amsterdam	€ 498,81	€ 509,02	€ 550,70	€ 566,99
Amersfoort	€ 511,71	€ 523,15	€ 552,24	€ 562,82
Eemnes	€ 581,42	€ 590,66	€ 623,88	€ 642,10
Leusden	€ 625,98	€ 649,88	€ 655,27	€ 668,42
Nijkerk	€ 563,48	€ 573,32	€ 597,18	€ 606,64
Soest	€ 517,64	€ 525,55	€ 543,33	€ 554,80
Almere	€ 562,87	€ 568,63	€ 585,18	€ 591,06
Zeewolde	€ 544,75	€ 555,25	€ 615,02	€ 619,22
Blaricum	€ 561,02	€ 569,99	€ 622,82	€ 694,67
Gooise Meren	€ 520,15	€ 529,11	€ 536,71	€ 547,05
Hilversum	€ 528,73	€ 536,56	€ 557,18	€ 569,18
Huizen	€ 558,83	€ 567,04	€ 587,39	€ 596,61
Laren	nvt	nvt	Nvt	€ 1.630,10
Weesp	nvt	nvt	€ 1.102,08	€ 1.118,61
Widemerem	€ 493,06	€ 508,43	€ 518,66	€ 540,25
Alliantie totaal	€ 522,15	€ 531,82	€ 561,52	€ 574,57

## Verhuringen

	2015	2016	2017	2018
Tot kwaliteitskortingsgrens	60%	20%	11%	10%
Tot tweede aftoppingsgrens		55%	68%	72%
Tot liberalisatiegrens	26%	10%	10%	10%
Boven liberalisatiegrens	14%	14%	11%	8%

## Toewijzing sociale huurwoningen per inkomenscategorie

	2015	2016	2017	2018
< € 36.798	60%	20%	11%	10%
> € 36.798 en < € 41.056	N/A	2%	4%	3%
> € 41.056	N/A	3%	1%	2%

## Beperken betalingsrisico's

### 2015

In 2015 hebben we bij de jaarlijkse huuraanpassing een aantal maatregelen toegepast om de betaalbaarheid te vergroten. Deze maatregelen zijn: de huurtoeslaggarantie. Klanten die een huur betalen net onder de huurtoeslaggrens, kunnen door de jaarlijkse huurverhoging hun recht op huurtoeslag verliezen. De huurtoeslaggarantie is bedoeld om dat te voorkomen. Deze garantie houdt in dat de huur wordt verhoogd tot maximaal de huurtoeslaggrens. Zo blijft de huurder recht houden op huurtoeslag na de huurverhoging.

Het doorvoeren van een lagere huurverhoging als het inkomen terugvalt. Daalt het inkomen van de huurder ten opzichte van de inkomensindicatie van de Belastingdienst? Dan verlagen we de huurverhoging met terugwerkende kracht. Ook in andere gevallen hebben we de huur verlaagd: bij huurders met een inkomen onder € 34.229 en een huur boven de huurtoeslaggrens. Zij hebben een huurverlaging gekregen tot deze grens.

### 2016

Gehanteerde betaalbaarheidsmaatregelen:

- Huurtoeslaggarantie: huurders met een socialehuurcontract en een huur die tot boven de huurtoeslaggrens is gestegen, houden het recht op huurtoeslag. Bij een inkomensdaling verlagen we de huur namelijk tot de huurtoeslaggrens, zodat de huurder huurtoeslag kan aanvragen.
- Lagere huurverhoging met terugwerkende kracht bij inkomensdaling: huurders met een socialehuurcontract kunnen het hele jaar door huurverlaging aanvragen als hun inkomen daalt. Is het inkomen lager dan het

inkomen waarop de inkomensafhankelijke huuraanpassing is gebaseerd, dan brengen wij de huuraanpassing in overeenstemming met het nieuwe inkomen. De daardoor ontstane lagere netto huur wordt met terugwerkende kracht ingevoerd, naast de wettelijke huurverlagingprocedure.

- Huurverlaging of aftopping tot de afgeronde huurtoeslaggrens (€ 711): bij huurders met een inkomen onder de € 41.056 toppen wij de huuraanpassing af op de afgeronde huurtoeslaggrens (€ 711) of verlagen wij de nettohuur tot die grens wanneer deze boven die grens ligt.

## Ontruiming sociale huurwoningen

	2015	2016	2017	2018
Ontruiming	110	96	89	54

## 2 Wonen met zorg en maatschappelijke huisvesting

### Doelgroepen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte

#### Maatschappelijke huisvesting

	2015	2016	2017	2018
Maatsch. Opvangvoorziening	224	214	201	226
Maatsch. Opvangwoning	318	294	296	246
Beschermd wonen voorziening	495	487	457	299
Beschermd wonen woning	630	696	713	758
Verpleging/verzorging voorz.	209	185	185	185
Verpleging/verzorging woning	365	370	368	337

In totaal bood de Alliantie in 2018 aan 2.051 mensen maatschappelijke huisvesting, waar ze voor korte tijd konden verblijven of langere tijd konden wonen. Bij een woning gaat het om zelfstandig wonen, bij een voorziening om kamerbewoning.

#### Nultredenwoningen

	2015	2016	2017	2018
Aantal nultredenwoningen	16.901	17.377	17.482	17.900

## 3 Kwaliteit en duurzaamheid van woningen

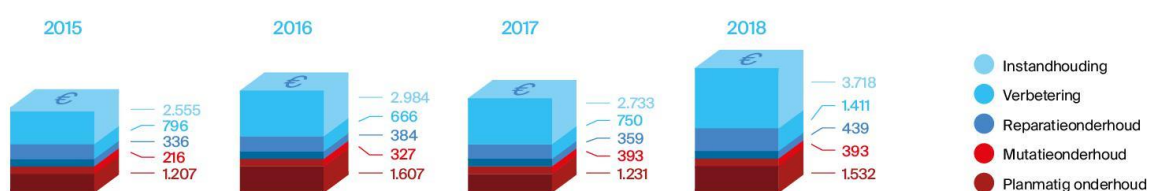
### Woningkwaliteit

#### Prijs-kwaliteitverhouding sociale huurwoningen

	2015	2016	2017	2018
Gem. huur DAEB als % van de maximale huur	70,0%	70,2%	68,7%	67,4%

#### Onderhoudskosten

	2015	2016	2017	2018
Instandhouding (€/VHE)	€ 2.555	€ 2.984	€ 2.733	€ 3.718
Verbetering (€/VHE)	€ 796	€ 666	€ 750	€ 1.411
Reparatieonderhoud (€/VHE)	€ 336	€ 384	€ 359	€ 439
Mutatieonderhoud (€/VHE)	€ 216	€ 327	€ 393	€ 336
Planmatig onderhoud (€/VHE)	€ 1.207	€ 1.607	€ 1.231	€ 1.532





## Kwaliteit dienstverlening

### Oordeel huurders per proces

	2015	2016	2017	2018
Nieuwe huurder	6,1	7,0	7,2	7,4
Reparatieverzoek	6,5	7,3	7,4	7,5
Vertrokken huurder	6,5	6,8	7,0	7,5
Klantenservice	nvt	nvt	nvt	7,4
Koop	nvt	7,6	7,9	7,9
G-sequent	nvt	8,7	8,8	8,8
E-sequent	nvt	8,8	8,7	8,2

### Klachten

	2015	2016	2017	2018
Aantallen klachten per jaar	644	599	822	850

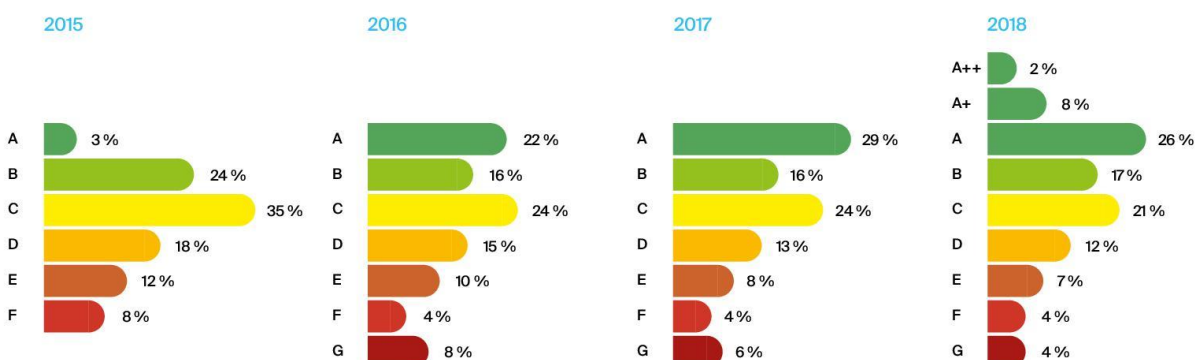
### Status klachten die de klachtencommissie in behandeling heeft genomen

	2015	2016	2017	2018
Totaal behandeld	17	21	20	17
Niet ontvankelijk	1	2	4	4
Toegewezen	6	3	7	6
Deels toegewezen	2	3	1	1
Afgewezen	8	10	6	4
Nog onbekend	-	3	2	3

## Energie en duurzaamheid

### Energielabels

	2015	2016	2017	2018
NOM				-
A++				2%
A+	3%	22%	29%	8%
A				26%
B	24%	16%	16%	17%
C	35%	24%	24%	21%
D	18%	15%	13%	12%
E	12%	10%	8%	7%
F		4%	4%	4%
G	8%	8%	6%	4%



# 4 Nieuwbouw en aankoop van woningen

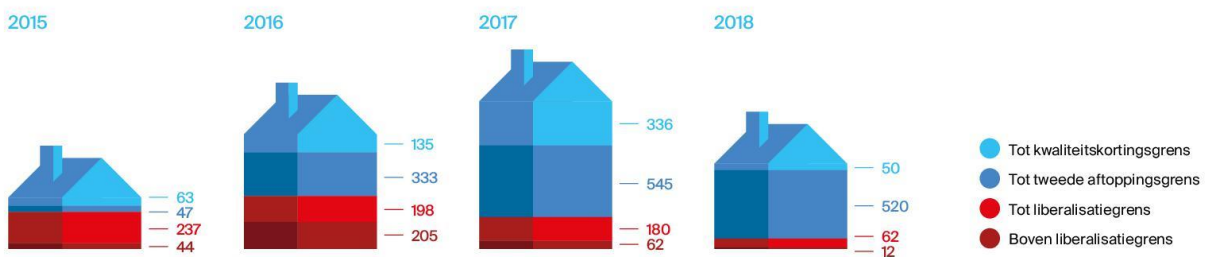
## Nieuwbouw

### Nieuwbouw naar type VHE

	2015	2016	2017	2018
Zelfstandige woningen	N/A	726	1.124	649
Onzelfstandige woningen	N/A	145	8	85
MOG	N/A	5	8	0
BOG	N/A	13	1	1
Parkeervoorzieningen	N/A	109	262	85
Totaal De Alliantie	N/A	998	1.403	820

### Nieuwbouwwoningen naar huurprijssegment

	2015	2016	2017	2018
Tot kwaliteitskortingsgrens	63	135	336	50
Tot tweede aftoppingsgrens	47	333	545	520
Tot liberalisatiegrens	237	198	180	67
Boven liberalisatiegrens	44	205	62	12



## Sloop, samenvoeging

### Aantallen sloop

	2015	2016	2017	2018
Aantal gesloopte woningen	333	278	395	53

## Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)

### Aantal verbeterde en verduurzaamde zelfstandige huurwoningen per type project

	2015	2016	2017	2018
Renovatie	N/A	144	121	80
Label A/B	N/A	2.016	606	763
Fundering	N/A	N/A	28	54
Zon bij EGW*	N/A	N/A	751	3.472
Zon bij MGW**	N/A	N/A	581	1.008
PO+***	N/A	N/A	44	952
Overige	N/A	N/A	-	57
<b>Totaal</b>	<b>N/A</b>	<b>2.160</b>	<b>2.131</b>	<b>6.386</b>

\* EGW: eengezinswoningen  
 \*\* MGW: meergezinswoningen  
 \*\*\* PO+: Planmatig Onderhoud, inclusief verduurzamingsmaatregelen.

## Aankoop/verkoop

### Verkoop bestaand bezit naar prijssegment

	2015	2016	2017	2018
Sociale huurwoning	610	469	147	157
Vrije sector huurwoning	149	218	70	27
Verkoop teruggekochte woning	115	123	100	94
<b>Totaal De Alliantie</b>	<b>874</b>	<b>810</b>	<b>317</b>	<b>278</b>



### Nieuwbouw koop naar prijssegment

	2015	2016	2017	2018
Tot € 175.000	0	62	0	3
€ 175.000 - € 245.000	0	238	120	31
Vanaf € 245.000	0	123	47	6
<b>Totaal De Alliantie</b>	<b>0</b>	<b>423</b>	<b>167</b>	<b>40</b>

# 5 Leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed

## Leefbaarheid

Gemiddeld rapportcijfer voor de buurt per regio

	2015	2016	2017	2018
Amsterdam	N/A	N/A	7,6	7,2
Almere	N/A	N/A	6,9	6,6
Amersfoort	N/A	N/A	7,2	7,1
Gooi en Vechtstreek	N/A	N/A	7,2	6,9

De cijfers van 2017 en 2018 zijn gebaseerd op eigen onderzoek (enquête) onder al onze huurders. Vóór 2017 zijn dergelijke grote onderzoeken niet uitgevoerd en is derhalve geen vergelijkbaar materiaal voorhanden.

Uitgaven aan leefbaarheid

	2015	2016	2017	2018
€ per VHE	€ 84	€ 73	€ 35	€ 34

Norm 2018: € 127,39 per jaar per woning

## Maatschappelijk vastgoed

Ontwikkeling portefeuille MOG

	2015	2016	2017	2018
Stand primo	N/A	126	140	116
Nieuwbouw	N/A	5	8	3
Aankoop	N/A	0	0	3
Verkoop	N/A	0	0	0
Sloop	N/A	0	0	0
Overige mutaties	N/A	-11	-32	-2
Stand ultimo	N/A	120	116	120

## Wijk- en buurtbeheer

2015

Goed basisbeheer is de uitgangssituatie voor al onze complexen en draagt bij aan de leefbaarheid van die complexen. Als basisnorm geldt daarbij dat in al onze complexen de algemene binnenruimte en zichtbare privé buitenruimte schoon en opgeruimd, heel, veilig en toegankelijk zijn en dat de bewoners er prettig wonen zonder overlast van elkaar te ondervinden. Wij en de bewoners zijn samen verantwoordelijk voor het prettig wonen en het handhaven van de basiskwaliteit beheer. De Alliantie is daarbij verantwoordelijk voor het zorgen voor de basiskwaliteit door eigen inzet en als het nodig is ook door beheer op maat.

Er zijn complexen die meer aandacht nodig hebben om er prettig te kunnen wonen en dan is beheer op maat nodig. Beheer op maat gaat altijd in samenspraak met de bewoners en gebeurt alleen als er een expliciete aanleiding voor is. Als buurten of complexen dan nog meer extra

aandacht nodig hebben, doen we dat door middel van tijdelijke leefbaarheidsprojecten. In overleg met bewoners en andere belanghebbenden/partijen maken we zorgvuldig afwegingen over wat wij waar doen op het gebied van leefbaarheid. Daarbij letten we op de aard en omvang van de leefbaarheidsproblematiek en de hoeveelheid woningen die wij in die buurt hebben. Ook is dan steeds de vraag wat de bewoners zelf kunnen en willen doen en wat gemeenten en instellingen hierin kunnen doen en bijdragen. De besluitvorming om te investeren in leefbaarheid wordt vervolgens genomen aan de hand van een checklist met kritische vragen en met het instrument "Wat werkt in de wijk". In de buurten waar zich sociale problemen voordoen die negatief uitwerken op de woonbeleving hebben wij een signalerende functie. Wij verwijzen dan door naar een maatschappelijke instelling die expertise heeft op het betreffende gebied.

2018

Door passend toewijzen, de domeinperking van corporaties en door de verandering in het sociale zekerheidsstelsel en het zorgstelsel in Nederland, zien we de druk toenemen op de samenstelling van wijken. De segregatie neemt weer toe. Dit vinden we een zorgelijke ontwikkeling. We merken dat de sociale druk toeneemt en zien dat de leefkwaliteit van bepaalde wijken onder druk staat en soms zelfs afneemt. De Alliantie spant zich met haar sociaal beheer en met haar investerings- en samenwerkingskracht maximaal in om hier een passend antwoord op te geven. We realiseren ons dat wij dit niet alleen kunnen en hebben daarom de samenwerking met gemeentes en bewoners geïntensiveerd.

Hebben buurten of complexen dan nog meer aandacht nodig, dan zetten we leefbaarheidsprojecten op. In overleg met bewoners en andere belanghebbenden of partijen maken we zorgvuldig afwegingen over onze bijdrage aan de leefbaarheid. De vraag hierbij blijft steeds wat de bewoners zelf kunnen en willen doen en wat andere partijen kunnen bijdragen. Ook in 2018 hebben wij met bewoners, gemeentes en overige partijen bijgedragen aan diverse leefbaarheidsprojecten in onze buurten en complexen.

De Alliantie wil ook hierbij zo veel mogelijk gebruik maken van nieuwe innovatieve ideeën. Zo hebben we het afgelopen jaar een pilot gedaan met het 'slimme' sociale alarmsysteem Homies. Dit leverde in Amsterdam minder criminaliteit, een groter veiligheidsgevoel en meer sociale cohesie op. Dit alarmsysteem waarschuwt bij onraad (inbraak, brand, rook) alle burens met een speciale groepsapp.

Wij vinden het belangrijk dat onze huurders actief meedenken en meedoen om de leefbaarheid in hun wijk, buurt, straat of complex te verbeteren. We bieden hun daarom de mogelijkheid om zelf aan de slag te gaan in hun woning of directe woonomgeving. In 2016 hebben wij hiervoor het participatiekeuzemenu ontwikkeld. In 2018 hebben we dit menu aangepast, zodat het beter aansluit bij de werkwijze van onze medewerkers en de behoeften van onze huurders. We zijn eind 2018 gestart om het menu te versimpelen en online en in de Alliantie-app beschikbaar te maken. Op deze manier verwachten we dat het menu beter aansluit bij de praktijk. In dit menu staan de onderwerpen waarop bewoners invloed kunnen uitoefenen, zoals de schoonmaak van het complex, het tuinonderhoud en het planmatig onderhoud. Bij elk onderdeel beschrijven we vier niveaus van participatie: van adviseren tot zelf opdrachtgever zijn.

## Aanpak overlast

2015

Als bewoners last hebben van elkaars leefgewoonten, wijzen wij hen op hun eigen verantwoordelijkheid. We stimuleren degene die de melding doet om in gesprek te gaan met de veroorzaker. Eventueel roepen we de hulp in van buurtbemiddeling. Bij complexe overlastsituaties werken we samen met netwerkpartners, zoals gemeente, politie, GGD en welzijnsinstanties. Het kan gebeuren dat een huurder vanwege overlast uit de woning wordt gezet. In dat geval voeren we een tweedekansbeleid: huurders kunnen dan toch in aanmerking komen voor een huurwoning en een nieuwe start maken, op voorwaarde dat ze begeleiding accepteren. Dit geldt ook voor huurders die vanwege huurachterstand uit de woning zijn gezet.

2016

2017

2018

## Bijlage 7 Meetschaal

Het beoordelingskader is gebaseerd op het model voor maatschappelijke visitatie versie 6.0. Deze versie beschrijft dat de beoordeling plaatsvindt over vier perspectieven te weten:

1. Presteren naar Opgaven en Ambities
2. Presteren volgens Belanghebbenden
3. Presteren naar Vermogen
4. Governance van maatschappelijk presteren

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

In het beoordelingskader is per meetpunt in woorden aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dat is het zogenaamde ijkpunt en dat levert een 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt dus in eerste instantie of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. Om richting te geven aan de mate waarin de corporatie een hogere score of een lagere score krijgt, zijn in het referentiekader handvatten/criteria voor plus- resp. minpunten aangegeven.

### Pluspunten

Indien de corporatie aantoonbaar voldoet aan de norm voor een 6 én bovendien aantoonbaar in meerdere of mindere mate te voldoen aan een of meer criteria voor pluspunten, kan de visitatiecommissie komen tot een beoordeling die hoger is dan een 6: van ruim voldoende (7), tot goed (8), zeer goed (9) of uitmuntend (10).

### Minpunten

Indien de corporatie niet aantoonbaar voldoet aan het ijkpunt voor een 6 dan levert dat in beginsel een onvoldoende op. De mate van onvoldoende wordt bepaald aan de hand van de genoemde (of vergelijkbare) criteria in het betreffende beoordelingskader. De genoemde criteria voor plus- en minpunten in het referentiekader zijn bedoeld als *hulpmiddel* en sluiten niet uit dat een visitatiecommissie ook andere overwegingen hanteert (en motiveert) voor een hogere of lagere waardering. De opsomming is niet limitatief en hoeven niet allemaal in de rapportage aan de orde te komen bij de onderbouwing van een plus- of minpunt.