

Maatschappelijke Visitatie Woningstichting GoedeStede

Opdrachtgever: Woningstichting GoedeStede

Rotterdam, 21 december 2015



Maatschappelijke Visitatie Woningstichting GoedeStede

Visitatieperiode 2011 tot en met 2014

Opdrachtgever: Woningstichting GoedeStede

Bert de Graaf
Rob Out
Hugo ter Heegde

Rotterdam, 21 december 2015

Over Ecorys

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

Ecorys voert een actief MVO-beleid en heeft een ISO14001-certificaat, de internationale standaard voor milieumanagementsystemen. Onze doelen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering zijn vertaald in ons bedrijfsbeleid en in praktische maatregelen gericht op mensen, milieu en opbrengst. Zo gebruiken we 100% groene stroom, kopen we onze CO₂-uitstoot af, stimuleren we het ov-gebruik onder onze medewerkers, en printen we onze documenten op FSC- of PEFC-gecertificeerd papier. Door deze acties is onze CO₂-voetafdruk sinds 2007 met ca. 80% afgenomen.

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

ECORYS Nederland B.V.
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com
K.v.K. nr. 24316726

W www.ecorys.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Beoordeling Maatschappelijke prestaties	8
Recensie	8
Scorekaart	10
Samenvatting	11
1 Profielschets	13
2 Presteren naar Opgaven en Ambities	15
2.1 Inleiding	16
2.2 Opgaven	16
2.3 Prestaties in het licht van de opgaven	18
2.4 Ambities	22
2.5 Ambities in relatie tot de opgaven	23
2.6 Beoordeling	24
3 Presteren volgens Belanghebbenden	25
3.1 Inleiding	26
3.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie	26
3.3 Beoordeling	26
3.4 Boodschap	31
4 Presteren naar Vermogen	33
4.1 Inleiding	34
4.2 Financiële continuïteit	34
4.3 Doelmatigheid	37
4.4 Vermogensinzet	38
4.5 Beoordeling	39
5 Presteren ten aanzien van Governance	40
5.1 Inleiding	41
5.2 Besturing	41
5.3 Intern toezicht	44
5.4 Externe legitimering en verantwoording	49
5.5 Beoordeling	50
Bijlagen	51
Bijlage 1: Position Paper GoedeStede	52
Bijlage 2: Bestuurlijke reactie GoedeStede	55
Bijlage 3: Geïnterviewde personen	58
Bijlage 4: Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring	59
Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren	61
Bijlage 6: Bronnenlijst	66
Bijlage 7: Presteren naar Opgaven	67

Voorwoord

Het visitatiestelsel

De maatschappelijke visitatie is een instrument voor horizontale verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties. Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat Methodiek Maatschappelijke Visitatie versie 5.0.

De visitatiemethodiek brengt de maatschappelijke prestaties van de corporatie in beeld. Het gaat hierbij steeds om de feitelijk geleverde prestaties in de afgelopen vier jaar. De volgende prestatievelden komen aan bod:

- Huisvesten van de primaire doelgroep;
- Huisvesten van bijzondere doelgroepen;
- Kwaliteit van woningen en woningbeheer
- (Des)investeren in vastgoed;
- Kwaliteit van wijken en buurten.

De beoordeling van de prestaties vindt plaats binnen een aantal referentiekaders:

- Presteren naar Opgaven en Ambities;
- Presteren volgens Belanghebbenden;
- Presteren naar Vermogen;
- Presteren ten aanzien van Governance.



In de recensie wordt een reflectie van de commissie gegeven op de corporatie. Daarin komt onder meer naar voren wat de corporatie heeft geleerd van het verleden, of de corporatie de goede dingen doet en deze ook goed doet en hoe het maatschappelijk presteren in relatie tot de identiteit, missie, ambities en context van de corporatie staat. Verder wordt aangegeven wat dat betekent voor de toekomst. De maatschappelijke visitatie resulteert verder in een kwantitatieve scorekaart en een toelichtende rapportage.

Aan het begin van de visitatie stelt de bestuurder een Position Paper op waarin aangegeven wordt wie de corporatie is, waar ze voor staat, wat ze wil bereiken, waar ze nu staat en de mate van tevredenheid daarover. In de recensie zal de visitatiecommissie daarop reflecteren. Aan het einde van de visitatie formuleert de corporatie, conform de Governancecode, een reactie op de beoordeling en de aanbevelingen uit het visitatierapport.

Aanpak van Ecorys

GoedeStede heeft Ecorys in 2015 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden tussen september 2015 en december 2015. Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Bert de Graaf, Rob Out, Hugo ter Heegde. De aanpak van Ecorys kende de volgende stappen:

Maanden	September	Oktober	November	December
Desk research				
Startbijeenkomst				
Interne interviews				
Belanghebbenden				
Concept rapport				
Interne bespreking				
Eindpresentatie				
Eindrapport				

De meetschaal

Bij het geven van rapportcijfers geldt voor Presteren naar Opgaven de onderstaande meetschaal conform de 5.0 versie van de methodiek. Kwalitatieve prestaties worden ook in het licht van deze schaal beoordeeld. De corporatie scoort een voldoende als de prestaties in belangrijke mate de opgaven evenaren.

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

Voor de beoordeling van de Ambities, Vermogen en Governance gebruikt de visitatiecommissie cijfers op een meetschaal van 1-10, waarbij onderstaande meetschaal van kracht is. In het beoordelingskader is per meetpunt aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dit is het ijkpunt en levert het cijfer 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt allereerst of de corporatie aan dit ijkpunt voldoet. Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. In het beoordelingskader zijn criteria opgenomen voor plus- en respectievelijk minpunten.

Cijfer	Prestatie
10	Uitmundend
9	Zeer goed
8	Goed
7	Ruim voldoende
6	Voldoende
5	Onvoldoende
4	Ruim onvoldoende
3	Zeer onvoldoende
2	Slecht
1	Zeer slecht

Leeswijzer

Deel 1 omvat de beoordeling van de maatschappelijke prestaties in het kort:

- Recensie;
- Scorekaart;
- Samenvatting (profiel, samenvatting en grafische weergave van de resultaten).

Deel 2 bevat de daadwerkelijke rapportage van de maatschappelijke visitatie van GoedeStede.

Deel 3 bevat de bijlagen bij het rapport:

1. Position Paper GoedeStede;
2. Bestuurlijke reactie GoedeStede
3. Betrokken personen (intern en extern);
4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring;
5. Curricula Vitae van de visitatoren;
6. Bronnenlijst;
7. Uitwerking Presteren naar Opgaven en Ambities.

Tot slot

De leden van het visitatieteam van Ecorys danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie. Met name is dank verschuldigd aan Brigit Ruiters die namens GoedeStede als contactpersoon van de visitatiecommissie heeft gefungeerd.

Beoordeling Maatschappelijke prestaties

Recensie

Goede volkshuisvester

GoedeStede is 'gewoon een goede volkshuisvester'. Duidelijk in haar beleid en strikt in de uitvoering daarvan. Alle belanghebbenden weten waar ze aan toe zijn en komen zelden voor verrassingen te staan. Een houding die door belanghebbenden in zijn algemeenheid op prijs wordt gesteld.

Financieel gedreven

GoedeStede voert een strak financieel beleid en stuurt sterk op het voorkomen van zowel overschrijdingen als onderschrijdingen van begrotingen. De corporatie hanteert daarbij voor wat betreft de relevante financiële ratio's uitgangspunten die boven de norm van externe toezichthouders uit komen. Hierdoor staat GoedeStede er goed voor en blijft er ruimte om te investeren in de kwaliteit en omvang van de woningvoorraad.

GoedeStede is voorloper door het hanteren van het uitgangspunt om geen onrendabele toppen te accepteren. Daarnaast is de corporatie actief bezig met haar vermogenspositie. Vanuit het gegeven van een jonge woningvoorraad heeft zij een relatief forse leningportefeuille. De visitatiecommissie ziet GoedeStede zoveel mogelijk vreemd vermogen aflossen ter wille van de verbetering van de exploitatie. Bij het investeringsbeleid is de focus gericht op de sociale huursector en op de betaalbaarheid daarvan. Men is daarin gedreven en heeft het gezonde verstand als leidraad; en dat is gewoon goed vindt ook de visitatiecommissie.

Hard- en softskills

Het strikte en zakelijke karakter van het beleid leidt er ook toe dat er meer aandacht moet worden opgebracht voor de communicatie met belanghebbenden. Dat lukt tot nu toe goed, zij het dat de kwestie van betaalbaarheid ook voor GoedeStede een permanent aandachtspunt is. Er ligt op dit punt een uitdrukkelijke uitdaging op het bordje van de corporatie.

Dit geldt ook voor een nog duidelijker koppeling tussen de inzet van het vermogen en de omvang en kwaliteit van de output. GoedeStede zou op dit punt een voortrekkersrol in de sector kunnen spelen, want goede en tactische communicatie zal de komende jaren verder in belang toenemen. Dit meer softe element in de bedrijfsvoering neemt de komende jaren in betekenis toe.

Governance op orde

De governance binnen GoedeStede is goed op orde. Zowel de RvC als het bestuur zijn stevig en kenmerken zich door anticiperend leiderschap. Het is tegen deze achtergrond goed om te kunnen constateren dat de verhouding met de gemeente Almere het laatste jaar van de visitatieperiode is genormaliseerd. Nu er weer sprake is van twee partijen met een positieve houding moet dit kunnen leiden tot uitdagende en inspirerende prestatieafspraken voor de komende jaren. Ook dit is in het belang van de Volkshuisvesting.

Vergelijking vorige visitatie

De vorige maatschappelijke visitatie van GoedeStede is op basis van de methodiek 3.0 uitgevoerd en beschouwde de periode 2007-2010. Binnen deze methodiek was de normering anders dan in de

huidige methodiek. Dat maakt een vergelijking tussen de resultaten van de voorgaande visitatie en de huidige visitatie lastig, omdat de cijfers niet één op één zijn te vergelijken.

Duidelijk is dat GoedeStede zich in de achterliggende jaren heeft verbeterd. Dit geldt bijvoorbeeld voor de prestatie op het gebied van governance. Daar dit aspect in de vorige visitatie wat achterbleef blijkt uit de huidige visitatie dat GoedeStede haar governance op orde heeft. In de vorige visitatie onderscheidde GoedeStede zich in positieve zin. Dit is ook in de huidige visitatie het geval. Zoals hierboven al is aangehaald toont de corporatie consistentie op dit punt.

Consistentie blijkt ook uit de manier waarop GoedeStede zich manifesteert in haar werkveld. In het vorige visitatierapport werd de corporatie opgeroepen om door te gaan met de prettige manier van zakelijk-maatschappelijk opereren, de actieve opstelling in de stad en het relatiebeheer. GoedeStede heeft deze oproep duidelijk ter harte genomen.

Daarnaast werd GoedeStede door de vorige visitatiecommissie opgeroepen om geluiden van belanghouders beter te laten doorklinken in strategische keuzes en beleid en om een belanghoudersstrategie te ontwikkelen. De corporatie kon zich verbeteren door in sterkere mate de bereidheid te tonen om de eigen koers aan te passen op basis van input vanuit maatschappelijke partners. De huidige visitatiecommissie ziet dat GoedeStede zich hier voor inspant; zo is de relatie met de gemeente, mede dankzij de inspanningen van de corporatie, sterk verbeterd en is men tot prestatieafspraken gekomen. Nog niet alle belanghebbenden zeggen de vruchten te plukken van een samenwerkingsgerichte corporatie. Participatie blijft ook in de komende jaren nog een aandachtspunt voor GoedeStede.

GoedeStede heeft zich helder opgesteld ten aanzien van de oproep om duidelijkheid te bieden voor wat betreft de positionering met betrekking tot onder andere het geografische werkgebied. De corporatie legt een duidelijk verantwoordelijkheidsbesef aan de dag met een focus op de kerntaak waarbij de gemeente Almere het werkgebied vormt.

Tot de verbeterpunten uit de vorige visitatie behoorde de aanbeveling om scherper te zijn in de doelformulering, ook ten aanzien van niet-financiële doelen. Hoewel uit het deskresearch en de gesprekken is gebleken dat GoedeStede handelt vanuit integere volkshuisvestelijke motieven is de huidige visitatiecommissie van mening dat dit ook in de komende tijd een aandachtspunt voor GoedeStede blijft.

Verbeter- en aandachtspunten

Deze recensie is gestart met de kwalificatie dat GoedeStede een 'gewoon goede volkshuisvester' is. Dit wil niet zeggen dat GoedeStede het op sommige punten niet nog beter zou kunnen doen. In dat kader wil de visitatiecommissie primair drie zaken aandragen:

- Probeer een nog directere koppeling aan te brengen tussen de inzet van het vermogen en de kwaliteit en kwantiteit van de output;
- De externe legitimatie kan nog wat worden versterkt; niet zozeer in materiële of formele zin, maar meer in procesmatige en communicatieve zin;
- Toon naast je zakelijke kant ook je sociaal maatschappelijke betrokkenheid: de visitatiecommissie kan zich voorstellen dat de komende jaren gewerkt wordt aan de meer soft elementen ofwel de soft skills worden geagendeerd.

Verbeterpunten van meer formele aard die kunnen worden genoemd zijn:

- Laat de notulen van de RvC ondertekenen door de voorzitter van de Raad en de bestuurder;
- Neem in het jaarverslag een aparte paragraaf op voor de compliance, wat het inzicht in deze groeiende materie vergroot.

Alles overziende meent de visitatiecommissie dat GoedeStede ruim voldoende redenen heeft om tevreden te zijn over de maatschappelijke prestaties in de periode 2011 tot en met 2014. Daarnaast spelen er voldoende (volkshuisvestelijke) uitdagingen in het werkgebied om haar energie op te richten. De visitatiecommissie meent dat er alle reden is om erop te vertrouwen dat GoedeStede, met de aangereikte verbeterpunten in het achterhoofd, deze uitdagingen goed het hoofd zal kunnen bieden.

Scorekaart

Perspectief	1	2	3	4	5	Cijfer	Gewicht	Eindcijfer
<i>Presteren naar Opgaven en Ambities</i>								
Prestaties in het licht van de opgaven	7,1	7,0	6,9	7,0	7,3	7,1	75%	7,1
Ambities in relatie tot de opgaven						7,0	25%	
<i>Presteren volgens Belanghebbenden</i>								
Prestaties	6,6	7,2	7,4	7,8	6,4	7,1	50%	6,9
Relatie en communicatie						7,2	25%	
Invloed op beleid						6,2	25%	
<i>Presteren naar Vermogen</i>								
Financiële continuïteit						8,0	30%	7,9
Doelmatigheid						9,0	30%	
Vermogensinzet						7,0	40%	
<i>Presteren ten aanzien van governance</i>								
Besturing	Plan					7,0	33%	7,1
	Check					8,0		
	Act					7,0		
Intern toezicht	Functioneren Raad					7,7	33%	
	Toetsingskader					8,0		
	Governancecode					8,0		
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimering					6,0	33%	
	Openbare verantwoording					6,0		

Prestatievelden: 1. Huisvesting van de primaire doelgroep; 2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen; 3. Kwaliteit van woningen en woningbeheer; 4. (Des)investeringen in vastgoed; 5. Kwaliteit van wijken en buurten; 6. Overige prestaties.

Samenvatting

Beoordeling

GoedeStede krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende perspectieven van de maatschappelijke visitatie.

Tabel 2. Beoordeling

Perspectief	Prestatie	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	ruim voldoende	7,1
Presteren volgens Belanghebbenden	ruim voldoende	6,9
Presteren naar Vermogen	goed	7,9
Presteren ten aanzien van Governance	ruim voldoende	7,1

Presteren naar Opgaven en Ambities

7,1 GoedeStede scoort ten aanzien van Presteren naar Opgaven en Ambities een ruime voldoende op de meetschaal van de visitatiemethodiek. Gedurende de visitatieperiode zijn er alleen in het jaar 2014 prestatieafspraken met de gemeente Almere geweest. In de jaren 2011-2013 heeft GoedeStede gewerkt naar letter en geest van de eigen ambities die in de Toekomstvisie 2009-2019 zijn beschreven. In 2013 is besloten om, mede door het veranderende speelveld waarin de corporatie opereert, de Toekomstvisie uit 2009 vroegtijdig te herijken. Dit heeft geresulteerd in het ondernemingsplan 2014-2016.

Op alle vijf de prestatievelden heeft GoedeStede prestaties geleverd die allemaal ruim voldoende zijn beoordeeld. Voor de gedetailleerde beschrijvingen van de afspraken en prestaties verwijzen wij naar hoofdstuk 1. Ook beoordeelt de visitatiecommissie de ambities en doelstellingen van de corporatie als passend bij de externe opgaven en heeft extra waardering voor het feit dat de corporatie de eigen ambities en doelstellingen heeft laten aansluiten op de (veranderingen in de) omgeving.

Presteren volgens Belanghebbenden

6,9 De maatschappelijke prestaties van GoedeStede worden door de belanghebbenden beoordeeld met een gemiddelde van 6,9. De belanghebbenden zijn over het algemeen tevreden: op alle onderdelen scoort de corporatie gemiddeld een voldoende. Alleen het onderdeel 'invloed op het beleid' is door de huurders als onvoldoende beoordeeld. Ook de andere belanghebbenden (gemeente, zorg- en welzijnspartijen) zijn van mening dat de corporatie op dit onderdeel vooruitgang kan boeken.

Het onderdeel (des)investeren in vastgoed wordt het best beoordeeld. Dit heeft er niet alleen mee te maken dat het woningbezit van GoedeStede relatief jong is. GoedeStede is tijdens de gehele visitatieperiode blijven investeren in nieuwbouw en groot onderhoud ondanks de precaire economische situatie (op de woningmarkt) en overheidsregulering. Hier hebben alle belanghebbenden veel waardering voor.

Presteren naar Vermogen

7,9 Zoals ook al in de recensie is aangegeven voert GoedeStede strak financieel beleid. Dit resulteert in de beoordeling van een 7,9. De corporatie is financieel gezond, voldoet aan de gestelde normstellingen van de externe toezichthouder, hanteert eigen – aangescherpte- normstellingen en hanteert op een actieve manier vermogensbeleid. Daarnaast

kan de corporatie de inzet van het beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties voldoende verantwoorden en motiveren. Op het punt van doelmatigheid presteert GoedeStede zelfs zeer goed. In vergelijking met andere (vergelijkbare) corporaties heeft de corporatie een zeer efficiënte en effectieve bedrijfsvoering. Binnen GoedeStede wordt de verbetering van de doelmatigheid over de gehele breedte (toezicht, bestuur en werkapparaat) doorleefd.

Presteren ten aanzien van Governance

7,1

GoedeStede presteert met een gemiddeld cijfer van een 7,1 boven het ijkpunt dat vanuit de visitatiemethodiek is gesteld. De Plan-Check-Act-cyclus is ruim voldoende op orde. De heldere koppeling tussen de Toekomstvisie/het Ondernemingsplan en de monitoringsrapportages (jaarverslagen, prestatiekaarten, managementrapportages) is overzichtelijk en werkt prettig.

De Raad van Commissarissen functioneert zoals van haar verwacht mag worden. De Raad is zich bewust van haar rollen als toezichthouder, werkgever van de bestuurder en klankbord. Zij hebben een duidelijk beeld van welke informatie nodig is om de toezichtrol te kunnen vervullen. In 2013 is bijvoorbeeld de informatieverschaffing verder geïntensiveerd. De Governancecode wordt gevolgd en nauwlettend in de gaten gehouden.

Op het punt van externe legitimering en openbare verantwoording kan GoedeStede zich verder ontwikkelen. Hoewel de corporatie zich bewust is van haar omgeving en hiermee in contact treedt, geven de belanghebbenden aan dat de betrokkenheid bij de beleidsvorming geïntensiveerd kan worden. Ook kunnen de geleverde en voorgenomen prestaties duidelijker tegen elkaar afgezet worden, zodat belanghebbenden op een eenvoudige wijze de prestaties in het licht van de ambities en/of doelstellingen kunnen bezien.

1 Profielschets

Werkgebied

De Christelijke Woningbouwvereniging GoedeStede is op 12 februari 1980 opgericht. GoedeStede is toen gestart met de overname van 2.000 woningen van de toenmalige Rijksdienst IJsselmeerpolders. Op 30 augustus 2011 is GoedeStede een stichting geworden. Op dit moment beheert GoedeStede ongeveer 7.700 huurwoningen in de gemeente Almere. De corporatie heeft ook een toelating voor de gemeente Zeewolde. Naast GoedeStede zijn ook twee andere corporaties actief: Stichting De Alliantie met 6.380 woningen in Almere en Ymere die 7.260 woningen in Almere heeft.

Woningstichting GoedeStede is door het CFV op basis van onder andere de factoren waarden vastgoed, bedrijfsvoering, financiële positie en perspectief geclassificeerd als een 'corporatie met een relatief jong bezit'.

Woningbezit

De corporatie heeft een bezit van 7.642 huurwoningen inclusief 97 onzelfstandige overige wooneenheden. Daarnaast heeft de corporatie 80 garages, 139 bedrijfsruimten/winkels die tot het niet-DAEB behoren.

Het woningbezit bestaat voor een groot deel uit eengezinswoningen en meergezinswoningbouw met en zonder lift. Relatief gezien heeft de corporatie weinig hoogbouw en onzelfstandige overige wooneenheden in portefeuille. Van het totale bezit zijn circa 2.400 woningen (30%) gelijkvloers (nultredewoningen).

Tabel 1. Woningbezit

Type woningen	GoedeStede	Landelijk
Eengezinswoningen	47,8%	42,1%
Meergezinswoningbouw zonder lift t/m 4 lagen	29,7%	25,7%
Meergezinswoningbouw met lift	16,0%	14,6%
Hoogbouw	4,3%	11,2%
Onzelfstandige overige wooneenheden	2,3%	6,1%
Totaal	100,0%	100,0%

Bron: CiP (2013), Woningstichting GoedeStede, Aedes

Voor wat betreft de bouwperiode valt op dat GoedeStede geen woningen in portefeuille heeft uit de periode van voor 1969, wat een logisch gevolg is van de ligging in Flevoland. Het grootste deel van de woningen komt uit de jaren 1980 - 1989 (47%).

De gemiddelde huurprijs per woongelegenheden ligt met € 510 iets onder de gemiddelde huurprijs die bij de referentiegroep wordt gehanteerd (€ 514), maar een stuk hoger dan het landelijk gemiddelde (€ 467). De woningen behorend tot het DEAB-segment hebben een huurprijs die op 72,1% van het maximaal redelijk (op basis van het aantal woningwaarderingspunten) ligt. Dit is relatief hoog vergeleken met de benchmark (67,7% en 68,6%). Hoewel de prijs-kwaliteitverhouding hierdoor relatief ongunstig lijkt, moet in ogenschouw genomen worden dat het bouwjaar niet wordt meegenomen in het aantal woningwaarderingspunten, terwijl woningen van een recenter bouwjaar over het algemeen meer comfort bieden. Omdat GoedeStede een relatief jonge portefeuille heeft worden zij hierdoor geraakt.

Globale governancestructuur

Organisatie

GoedeStede is ingericht volgens een tweelaags bestuursmodel. Het bestuur van GoedeStede wordt gevormd door Arjan Deutekom die sinds 1 september 2001 de functie van directeur-bestuurder vervult. De directeur-bestuurder legt verantwoording af aan de Raad van Commissarissen (RvC). De RvC heeft als taak het toezicht houden op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken. De RvC staat het bestuur met raad ter zijde en vervult de werkgeversrol van de bestuurder.

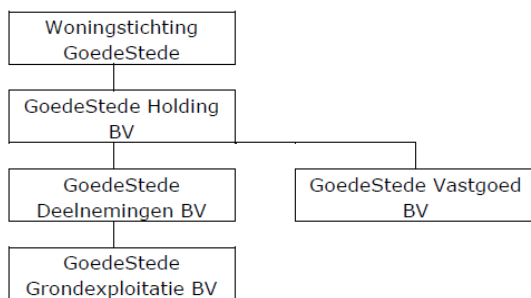
De werkorganisatie bestond eind 2014 uit 55,76 fte.

Verbindingen

In de periode die deze visitatie behelst heeft GoedeStede een aantal verbindingen met andere rechtspersonen gehad. Binnen de verbindingen wordt gestreefd naar het bouwen en/of beheren van woningen die voldoen aan het BBSH. Deze verbindingen zijn:

- GoedeStede Holding BV;
- GoedeStede Vastgoed BV (100% geconsolideerd met GoedeStede Holding BV);
- GoedeStede Deelnemingen BV;
- GoedeStede Grondexploitatie BV;
- GoedeStede Exploitatie BV (deze is per 1 oktober 2014 opgeheven).

Ultimo 2014 zag de verbinding structuur er als volgt uit:



2 Presteren naar Opgaven en Ambities



2.1 Inleiding

Het eerste onderdeel waarop het presteren van GoedeStede wordt beoordeeld, is naar Opgaven en Ambities. De feitelijke maatschappelijke prestaties in de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de opgaven. Daarnaast wordt gekeken naar de mate waarin de ambities passend zijn bij de externe opgaven.

2.2 Opgaven

Hieronder zijn de maatschappelijke opgaven in het werkgebied omschreven. Daarbij is aandacht voor onder meer de prestatieafspraken en beleidsdocumenten van de overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, bracheorganisatie, politie en samenwerkingsverbanden waarin de corporatie participeert.

2.2.1 Regionale opgaven

In de provinciale Woonvisie Flevoland 2004 is het woonbeleid voor de provincie vastgelegd tot het jaar 2020. Bij het opstellen van het beleid is samengewerkt met de zes Flevolandse gemeenten, corporaties en marktpartijen.

De ruimtelijke en duurzame kaders voor het woonbeleid zijn vastgelegd in het Provinciaal Omgevingsplan Flevoland 2000. Deze kaders zijn in stand gebleven. Hierin is onder andere opgenomen dat de provincie uitgaat van duurzame stedenbouw en dat het beheer en verbetering van de bestaande voorraad meer aandacht vraagt. Voor de periode 2010 tot 2015 omvatte het woningbouwprogramma 10.000 tot 12.500 woningen. Gezien de problemen op de woningmarkt in diezelfde periode is het de vraag of deze raming gehaald is. Hoewel het Omgevingsplan geen woningbouwcontingenten hanteert, wat past in het hedendaagse denken, is duidelijk dat het Omgevingsplan in een periode van voor de economische en woningmarkt crisis is geschreven. Naast het woningbouwprogramma zijn kaders voor welzijn en zorg benoemd. Deze kaders zien voornamelijk toe op het maken van afspraken en doelstellingen.

2.2.2 Lokale opgaven

Gemeente Almere

Prestatieafspraken 2014:

Begin 2014 hebben de gemeente Almere en de drie in Almere actieve woningcorporaties, GoedeStede, De Alliantie en Ymere, prestatieafspraken vastgelegd die een werkingsduur hebben van een jaar. In de jaren voor 2014 waren er geen prestatieafspraken. De oorzaak voor het ontbreken van prestatieafspraken lag niet zozeer bij de drie corporaties, maar moet eerder gezocht worden bij de prioriteiten van de gemeente Almere in die periode.

De prestatieafspraken uit 2014 zijn gegroepeerd rond de thema's: beschikbaarheid en betaalbaarheid, vitale wijken, wonen en zorg en duurzaamheid. Er wordt niet aangegeven welke corporatie (voor welk deel) verantwoordelijk is voor de realisatie van de opgaven. De afspraken zijn aan het eind van het jaar geëvalueerd door de gemeente en de drie corporaties.

Prestatieafspraken 2015-2016

Evenals in 2014 zijn er voor de jaren 2015-2016 voor dezelfde thema's prestatieafspraken gemaakt tussen de drie woningcorporaties en de gemeente Almere. De 'traditie' om prestatieafspraken te maken die in 2014 is ingezet wordt zodoende doorgezet. De afspraken in dit document vallen

buiten de scope van deze maatschappelijke visitatie (2011-2014) en zijn dan ook niet meegenomen bij de beoordeling van de prestatievelden. Gezien het moment van schrijven (2015) benoemen we hier voor de volledigheid het bestaan van deze nieuwe prestatieafspraken.

WoonVisie 'Wonen in Almere 2.0' (2009)

In 2009 heeft de gemeente de WoonVisie herijkt. Hierin is het woningbouwprogramma Almere 2010-2030 opgenomen. De gemeente ziet hier op verschillende punten een rol weggelegd voor een samenwerking met de Almeerse woningcorporaties. De WoonVisie is een beleidsdocument dat door de gemeente Almere is opgesteld. Binnen deze visitatie wordt de WoonVisie daarom gezien als een kaderstellend document en niet als een document waar prestatieafspraken in zijn vastgelegd die in wederzijds overleg zijn vastgelegd.

Overige samenwerkingsovereenkomsten

GoedeStede werkt niet alleen samen met de gemeente, maar ook met andere partners, zoals met welzijn en zorgpartijen. In 2013 is bijvoorbeeld een uitvoeringsagenda 'Wonen met Welzijn en Zorg Almere 2014-2016' vastgesteld waar twintig partijen aan meedoen zoals zorgpartijen, huurdersverenigingen, Leger des Heils en ouderenbond.

Ook neemt de corporatie deel aan het Privacy convenant Veiligheidshuis Almere. Dit convenant heeft onder andere als doel om criminaliteit en overlast te voorkomen en terug te dringen. Bij dit convenant zijn zodoende partijen betrokken zoals de politie, openbaar ministerie, bureau jeugdzorg, reclassering, verslavingszorg, dienst justitiële inrichtingen, HALT, etc. In overeenstemming met de twee andere corporaties en de gemeente Almere heeft GoedeStede in 2012 een samenwerkingsovereenkomst woonruimteverdeling ondertekend.

Een ouder convenant stamt uit 2003 toen de Almeerse woningcorporaties samen met welzijnswerk Almere, de gemeente en politie het convenant buurtbemiddeling hebben ondertekend. Uit het jaarverslag over 2014 blijkt dat deze samenwerking nog altijd van kracht is.

Beoordelingskader

In de eerste drie jaar van de visitatie periode (2011 t/m 2013) waren er nog geen prestatieafspraken met de gemeente Almere van kracht. GoedeStede heeft die periode gewerkt naar letter en geest van de eigen ambities die vooral in de Toekomstvisie 2009-2019 zijn vervat. Om de geleverde prestaties in de eerste drie jaar te kunnen beoordelen zijn deze afgezet tegen de Toekomstvisie. De geleverde prestaties in 2014 zijn afgezet tegen de prestatieafspraken uit 2014.

2.3 Prestaties in het licht van de opgaven

De beoordeling van de gerealiseerde maatschappelijke prestaties van GoedeStede ten aanzien van Presteren naar Opgaven is gebaseerd op de verkregen informatie van de corporatie. Bij de beoordeling is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden. Waar dit niet mogelijk was, is de beoordeling gemaakt aan de hand van kwalitatieve informatie uit de documentatie. Een gedetailleerd overzicht is opgenomen in bijlage zeven. Het oordeel over de prestaties in het licht van de opgaven telt voor 75% mee in het eindoordeel van Presteren naar Opgaven en Ambities.

Tabel 2.1 Presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Beoordeling	Gem. cijfer
Huisvesten van de primaire doelgroep	7,1	7,1
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	7,0	
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,9	
(Des)investeren in vastgoed	7,0	
Kwaliteit van wijken en buurten	7,3	

2.3.1 Huisvesting van de primaire doelgroep

7,1

Onder het prestatieveld huisvesting van de primaire doelgroep vallen de thema's woningtoewijzing, doorstroming en betaalbaarheid. De commissie constateert dat GoedeStede op al deze onderwerpen de opgaven en afspraken op ruim voldoende wijze heeft ingevuld en krijgt zodoende een 7,1 als beoordeling.

Bij woningtoewijzing moet GoedeStede zich houden aan de Europese richtlijn die eist dat corporaties minimaal 90% van de betaalbare huurwoningen moeten toewijzen aan huishoudens met een laag inkomen (2014: € <37.911). GoedeStede heeft hier in alle visitatiejaren ruim aan voldaan. Deze richtlijn is niet expliciet opgenomen in de prestatieafspraken met de gemeente, maar op basis van andere afspraken is aandacht besteed aan de woningtoewijzing van huurwoningen (aan huishoudens met een laag inkomen). Er is bijvoorbeeld afgesproken dat het percentage beschikbaar komende goedkope en betaalbare huurwoningen in 2014 niet af mocht nemen ten opzichte van 2013. Daarnaast diende alle corporaties hun huurbeleid zo in te richten dat zo veel mogelijk woningen konden worden aangeboden aan huurders met een laag inkomen. Aan beide opgaven heeft GoedeStede voldaan.

In de Toekomstvisie 2009-2019 was met betrekking tot woningtoewijzing opgenomen dat 10% van de woningen werd toegewezen aan speciale doelgroepen: klanten van maatschappelijke organisaties en personeel in de basiszorg. Deze afspraak is met de gemeente Almere overeengekomen. GoedeStede heeft in alle jaren aan deze afspraak voldaan.

Ten aanzien van betaalbaarheid zijn in de prestatieafspraken twee onderzoeksopgaven genoemd waarbij de resultaten als input kunnen dienen voor de volgende prestatieafspraken. De drie Almeerse corporaties hebben bijvoorbeeld afgesproken de mogelijkheden om betaalbaar te bouwen te onderzoeken. GoedeStede heeft op dit punt doorgepakkt en naast het onderzoek ook een plan ingediend voor de ontwikkeling van 86 betaalbare woningen aan de Middachtenlaan.

Vanaf 2015 treedt het nieuwe WoningNet systeem in werking. Hiermee is voorrang voor huishoudens met een laag inkomen ingevoerd, evenals het verloten van woningen. Daarmee voldoet de corporatie ook aan de opgave om een toekomstbestendig woonruimteverdeelsysteem in te richten.

2.3.2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen

7,0

In de visitatieperiode heeft GoedeStede zich ingezet voor voldoende en betaalbare woningen voor senioren, mensen met een beperking en andere kwetsbare groepen op de regionale woningmarkt. De mate waarin GoedeStede de afspraken heeft ingevuld resulteert in een eindbeoordeling van gemiddeld 7,0.

Wonen en Zorg was een van de thema's die in de prestatieafspraken in 2014 zijn aangesneden. Een van de opgaven die hieronder is geschaard is het opstellen van een gezamenlijke visie over de vraag naar woningen die geschikt zijn voor senioren of bewoners met beperkingen. Omdat er behoefte is naar meer inzicht in de kwantitatieve en kwalitatieve vraag naar woningvraag in deze doelgroepen is er een inventarisatie gemaakt. Hierbij zijn onder andere de gevolgen van de plannen over extramuralisering en vergrijzing meegenomen. Op basis hiervan wordt verder gewerkt aan een gezamenlijk beeld van de opgaven die bij de gemeente, corporaties en zorginstellingen liggen. Op basis van dit eerste voornamelijk kwantitatieve beeld is vervolgens een verdiepingsslag gemaakt in de prestatieafspraken voor de jaren 2015-2016.

Een andere opgave was het verbeteren van de informatievoorziening voor woningzoekende met een zorg behoefte. Hiervoor hebben de corporaties geen extra informatiekanaal, maar hebben ze de specifieke informatie opgenomen in de WoningNet omgeving. Dit is de website waar het woningaanbod van de drie corporaties in Almere wordt weergegeven. Bij elke woning wordt aangegeven of een woning geschikt is voor mensen die zorg nodig hebben.

In de toekomstvisie 2009-2019 heeft de corporatie binnen dit prestatieveld verder opgenomen dat minimaal 15% van de vastgoedportefeuille geschikt dient te zijn voor senioren. Op basis van het aandeel nulredewoningen binnen de hele woningvoorraad heeft de corporatie daar ruim aan voldaan. De doelstelling om woningen voor ouderen en gehandicapten te realiseren is echter niet behaald in de jaren dat de Toekomstvisie van kracht was (tot en met 2013): het totaal aantal woningen dat geschikt is voor deze doelgroep is licht afgenomen na 2011¹.

2.3.3 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

6,9

Het prestatieveld 'kwaliteit van woningen en woningbeheer' bestaat uit de onderwerpen woningkwaliteit, kwaliteit van dienstverlening en energie/duurzaamheid. GoedeStede heeft op alle drie de onderdelen prestatieafspraken met de gemeente gemaakt. De prestaties op het terrein van kwaliteit van woningen en woningbeheer worden door de commissie gewaardeerd met een 6,9.

In de prestatieafspraken zijn meerdere opgaven geformuleerd op het gebied van energie en duurzaamheid. Deze opgaven betreffen vooralsnog geen daadwerkelijke ingrepen in de woningen, maar bevinden zich nog in de plan en onderzoeksfase. Er worden bijvoorbeeld afspraken gemaakt hoe de energie-prestaties kunnen worden verbeterd en er wordt verkend of de drie corporaties en gemeente Almere samen kunnen investeren in duurzame energieopwekking. De verkenning heeft uitgewezen dat vooral het plaatsen van zonnepanelen kansrijk is in Almere. Zelf heeft de corporatie in de Toekomstvisie 2009-2019 zich voorgenomen om energiebesparende maatregelen aan te brengen om de energiekosten voor bewoners te beperken. In de afgelopen jaren heeft de corporatie dit voornamelijk gedaan door het vervangen van cv-ketels.

¹ In 2014 zijn, in samenspraak met stichting Het Vaarhuis twee scholen aan de Johan Jongkindstraat omgebouwd naar 19 zelfstandige wooneenheden met drie woonkamers voor jongeren met een autistische beperking. In december 2014 zijn deze woningen opgeleverd en in januari 2015 verhuurd.

In de prestatieafspraken noch in de eigen documenten van GoedeStede wordt de doelstelling uit het Landelijk Energieconvenant Corporatiesector aangehaald. Het doel van dit convenant is dat alle corporatiewoningen in 2021 gemiddeld een energielabel B hebben. De woningen van GoedeStede zijn (nagenoeg) allemaal voorzien van een energielabel. In de jaarplannen wordt er een overzicht gegeven van de verdeling van energielabels. Er wordt echter niet genoemd wat het gemiddelde energielabel is van de gehele woningvoorraad. Navraag bij de corporatie heeft de informatie geleverd dat het gemiddelde label op B-C ligt.

In de Toekomstvisie uit 2009 heeft GoedeStede het voornemen geformuleerd om het KWH-huurlabel te behouden. In 2012 werd er echter op onderdelen onder de norm (cijfer 7) van de Commissie kwaliteitsverklaring (CKV) gescoord. In 2013 gebeurde dit voor de tweede keer waardoor GoedeStede het KWH-huurlabel is kwijtgeraakt. In het nieuwe ondernemingsplan heeft GoedeStede er voor gekozen om zelf de kwaliteit van de dienstverlening en woongenot te monitoren. Dit heeft de corporatie eind 2014 gedaan door een digitale enquête onder haar bewoners te verspreiden. Dit is complexgewijs gedaan zodat er met de output gerichte follow-up kon plaatsvinden. Met de gemeente zijn geen afspraken gemaakt over de kwaliteit van de dienstverlening.

Ten slotte zijn er ook opgaven geformuleerd over de kwaliteit van de woningen zelf. Met de gemeente is overeengekomen dat groot onderhoud en inbraakpreventie op elkaar wordt afgestemd. Dit is gedaan en stadsbreed zijn inbraken gemonitord waar vervolgens inbraakpreventie op afgestemd is.

Om een optimale prijs-kwaliteitsverhouding van het woningbezit mogelijk te maken wil GoedeStede doelmatig en doeltreffend onderhoudsbeleid voeren. Daarvoor is in 2013 een nieuw begrotingsprogramma in gebruik genomen. In de aankomende jaren wordt de begroting verder verfijnd en wordt de mogelijkheid om over te stappen naar prestatiegericht onderhoud onderzocht. Ook is de corporatie gestart met een conditiemeting van het vastgoed op basis van beeldmateriaal dat in een goed toegankelijke woningcartotheek is gebundeld. Op basis van de uitkomsten (conditiecodering) wordt bepaald wat de benodigde onderhoudsactiviteiten zijn.

2.3.4 (Des)investeringen in vastgoed

7,0

Onder het prestatieveld '(des)investeren in vastgoed' vallen nieuwbouw, verbetering bestaand woningbezit, sloop, maatschappelijk vastgoed en verkoop van woningen. Over het geheel genomen heeft GoedeStede ruim voldoende gepresteerd.

GoedeStede gaat voor een optimale samenstelling van haar vastgoedportefeuille. Daarvoor is beschouwd welke woningen de corporatie nodig heeft om te kunnen blijven voldoen aan de vraag. Zowel kwalitatief als kwantitatief. Zodoende heeft GoedeStede 113 nieuwbouwwoningen gerealiseerd, in 2019 49 en in 2014 37. Ook zijn er in 2014 37 woningen in De Batavier in aanbouw genomen, is overeenstemming bereikt over de ontwikkeling van 51 appartementen in het project Klinkenberg en 35 eengezinswoningen in het bouwproject Middachten. In 2012 zijn er geen nieuwbouwwoningen opgeleverd. Naast het ontwikkelen van nieuwe woningen heeft GoedeStede de woningportefeuille uitgebreid door woningen (van collega corporaties) over te kopen. In 2011 waren dit er 30, in 2013 100 en in 2014 4 woningen. Daarmee heeft de corporatie bijgedragen aan de uitbreiding van het woningaanbod in Almere.

Qua maatschappelijk vastgoed heeft GoedeStede zowel zelf als met de andere corporaties en de gemeente afgesproken dat maatschappelijk vastgoed budgettair neutraal moet zijn en dat partners

vanaf het begin ook risico's moeten dragen. Deze lijn heeft de corporatie opgenomen in het investeringsstatuut waarmee dit punt geborgd is.

Bij het verbeteren van het bestaand bezit ziet GoedeStede ook een rol voor bewoners zelf. In de Toekomstvisie heeft GoedeStede vastgelegd dat klanten meer zeggenschap bij grootschalige binnenrenovaties moeten krijgen. De corporatie heeft dit geëffectueerd door bewoners de mogelijkheid te geven zelf voorzieningen aan te brengen. In de brochure Wonen naar Wens zijn de spelregels hieromtrent vastgelegd. In het geval GoedeStede planmatig onderhoud uitvoert krijgen huurders de mogelijkheid extra veranderingen aan te (laten) brengen.

Er zijn geen afspraken gemaakt over de sloop van woningen. Vanwege het relatief jonge bezit hebben de woningen voldoende kwaliteit waardoor dit nog geen issue is bij GoedeStede.

De prestatieafspraken voorzien in de verkoop van sociale huurwoningen. Daarbij wordt wel het uitgangspunt gehanteerd dat de woningen omgezet worden in sociale koopwoningen en zodoende beschikbaar blijven voor huishoudens met een smalle beurs. Gelet op de grote vraag naar sociale huurwoningen heeft GoedeStede er voor gekozen de verkoop van woningen te beperken. De opbrengsten na verkoop zijn dan ook niet opgenomen in de begroting van 2014. Er zijn in totaal 15 woningen aangewezen die in aanmerking komen voor verkoop waarvan er in 2014 één woning is verkocht.

Op het moment dat de Toekomstvisie 2009-2019 werd geschreven had de corporatie nog een andere zienswijze op de verkoop van woningen. Toentertijd was de economische situatie, de woningmarkt en regelgeving van een dusdanige andere orde dat GoedeStede koopwoningen wilde ontwikkelen en de winst wilde gebruiken voor de financiering van onrendabele toppen van sociale huurwoningen. Tussen 2011 en 2013 heeft de corporatie in totaal 4 koopwoningen verkocht.

2.3.5 *Kwaliteit van wijken en buurten*

7,3

De zichtbare prestaties op het prestatieveld 'kwaliteit van wijken buurten' in relatie tot de opgaven hebben geleid tot het gemiddelde eindcijfer van 7,3.

Conform de afspraak met de gemeente Almere zijn in de visitatie periode prestaties geleverd op het terrein van wijkgericht werken en leefbaarheid.

De prestatieafspraken voorzien in het verbeteren van de leefbaarheid in aandachtsgebieden zoals De Wierden en de Boumeesterbuurt. Hiervoor is een integrale wijkaanpak opgesteld. In 2014 hebben de drie corporaties samengewerkt conform de afspraken. Al in 2009 heeft GoedeStede hetzelfde doel in de Toekomstvisie 2009-2019 op de agenda gezet. Toen was het doel door de doorstroming op gang te brengen, wooncarrière in de wijk mogelijk te maken en sociale samenhang te behouden. In 2011 is de integrale wijkaanpak geëvalueerd. Er is toen op basis van de verminderde criminaliteit en afgenomen werkloosheid geconcludeerd dat de aanpak succesvol is geweest. Vanaf 2011 is de aanpak op een 'light' versie voortgezet om de gedane investeringen te kunnen verzilveren.

In 2012 heeft GoedeStede grootonderhoud gepleegd in de Stedenwijk. Hierna is de gemeente aan de slag gegaan met het ophogen van de openbare ruimte. De communicatie aangaande de werkzaamheden verliep via GoedeStede.

In het geval van overlast heeft GoedeStede zich een actieve rol aangemeten. De gangbare werkwijze is namelijk dat huurders worden doorverwezen naar buurtbemiddeling Almere, maar in steeds meer situaties gaat GoedeStede zelf in gesprek met de overlastgever en overlastmelder omdat één van de partijen niet mee wil werken aan buurtbemiddeling. Hiervoor hebben

medewerkers van wijkservice een cursus mediation gevolgd. Het is de bedoeling dat conflicten snel kunnen worden opgelost zonder dat er juridische interventie nodig is.

GoedeStede treedt scherp op bij strafbare activiteiten. Zowel woonfraude als hennepsteelt wordt aangepakt. In beide gevallen wordt samengewerkt met verschillende partners zoals de drie corporaties, politie, belastingdienst en het Openbaar Ministerie.

Ook bij het verbeteren van de buurt en wijk worden inwoners gestimuleerd om zelf initiatief te nemen. GoedeStede heeft een Goed Wonen Fonds opgericht voor de financiële ondersteuning van dergelijke initiatieven. De aanvraag wordt beoordeeld door een toetsingscommissie. In 2013 en 2014 is het gelukt een aantal nieuwe bewonersgroepen te activeren.

2.4 Ambities

Onderstaand zijn de ambities van de corporatie beschreven, zoals vastgelegd in onder meer de Toekomstvisie, het ondernemingsplan, meerjarenbeleidsplan, jaarplannen en daaruit voortvloeiende documenten.

2.4.1 Toekomstvisie 2009-2019

In de Toekomstvisie heeft GoedeStede de koers voor de periode 2009 tot 2019 uitgezet. Om de juiste koers te bepalen is GoedeStede in gesprek getreden met de Raad van Commissarissen, huurdersvertegenwoordigers, medewerkers en belanghouders. Samen met de partners wil GoedeStede de doelen uit de Toekomstvisie bereiken. De termen ambitieus, betrokken en competent zijn daarbij de leidraad.

Na een schets van de ontwikkelingen in de volkshuisvesting, Almere en GoedeStede is een missie geformuleerd:

'GoedeStede bevordert het woonplezier van haar klanten'

De missie is vertaald naar drie onderdelen die de pijlers van het beleid vormen. De pijlers zijn:

1. Woonplezier
2. Werkplezier
3. Scherp aan de wind

Aan de pijlers zijn vervolgens negen ambities verbonden. Gesteld wordt dat GoedeStede:

1. gaat voor een evenwichtige wijkopbouw;
2. gaat voor huurders die trots zijn op hun woning en woonomgeving;
3. gaat voor de beste prijs-kwaliteitverhouding van haar woningbezit;
4. gaat voor ambitieuze, betrokken en competente medewerkers;
5. gaat voor een inspirerende cultuur;
6. benut de talenten van haar medewerkers;
7. gaat voor een optimale samenstelling van haar vastgoedportefeuille;
8. presteert naar vermogen;
9. gaat voor efficiënte en doelmatige processen.

2.4.2 Ondernemingsplan 2014-2016 – Een (t)huis als basis

In het voorwoord van dit document staat beschreven dat de volkshuisvesting continu in beweging is. Met het vooruitzicht dat het wettelijk kader zou gaan veranderen en dat het speelveld kleiner zou worden heeft GoedeStede de Toekomstvisie vroegtijdig losgelaten en een Ondernemingsplan voor de periode 2014-2016 opgesteld. Bij het opstellen van dit beleidsdocument is GoedeStede er vanuit gegaan dat de (bezuinigings-) maatregelen van de overheid de aankomende jaren aanhouden. Dit heeft GoedeStede genoopt tot het maken van scherpere keuzes.

GoedeStede heeft voor de periode 2014-2016 de volgende missie:

‘GoedeStede biedt haar huidige en toekomstige klanten een thuis. Wij zorgen voor betaalbare woningen voor klanten die op het gebied van wonen een steuntje in de rug nodig hebben.’

In het Ondernemingsplan zijn keuzes gemaakt en prioriteiten gesteld die passen binnen de nieuwe werkelijkheid van de volkshuisvesting. Dit alles binnen de kaders die vanuit wet- en regelgeving zijn opgesteld. Daarbij worden alle activiteiten en besluiten getoetst aan de volgende negen principes:

1. De kwaliteit voor klanten blijft gewaarborgd;
2. Het is sober en doelmatig;
3. De gebruiker/vrager betaalt (mee);
4. Een investering verdienen we terug;
5. Samenwerken levert een win-win situatie op;
6. Logische/natuurlijke momenten worden benut;
7. Het werk uitbesteden of zelf doen;
8. Het werk kan slimmer, beter of anders;
9. We voldoen aan de interne en externe (financiële) normen.

Net zoals bij het opstellen van de Toekomstvisie is GoedeStede (periodiek) in gesprek gegaan met verschillende belanghebbenden. Op zeven thema's die onderverdeeld zijn naar sub thema's zijn op een heldere manier uitgangspunten benoemd en is aangegeven wat de corporatie over 3 jaar bereikt wil hebben.

2.5 Ambities in relatie tot de opgaven



De ambities van GoedeStede worden beoordeeld in relatie met de opgaven, die zich in het werkveld voordoen. De minimale eis voor een 6 is dat de corporatie eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft en dat deze passen bij de externe opgaven in het werkgebied. De eigen ambities van GoedeStede zijn als passend beoordeeld in het licht van de opgaven. Een pluspunt is toegekend voor het feit dat de corporatie de eigen ambities en doelstellingen heeft laten aansluiten op de (veranderingen in de) omgeving.

GoedeStede heeft gedurende de eerste drie jaar van de visitatieperiode gewerkt onder de leidraad van de Toekomstvisie GoedeStede 2009-2019. Vanwege het veranderende speelveld waarin GoedeStede opereert heeft GoedeStede nog voor het aflopen van de Toekomstvisie een vervangend Ondernemingsplan geschreven die voor de periode 2014 tot en met 2016 van kracht zal zijn. Daarmee beslaat het Ondernemingsplan het laatste jaar van deze visitatieperiode (2014).

In de Toekomstvisie 2009-2019 zijn negen ambities verwoord. Een deel van de ambities hebben betrekking op de organisatie van GoedeStede. De overige ambities die betrekking hebben op de kwaliteit van de woningen, wijken en buurten, sluiten goed aan bij de opgaven die zich in het werkveld voordeden en bij de gemeentelijke WoonVisie uit 2009.

Voor het Ondernemingsplan geldt dat deze was vastgesteld voordat de prestatieafspraken met de twee collega corporaties en de gemeente zijn vastgelegd. Uit het Ondernemingsplan komt de tijdsgeest waarin het stuk is geschreven sterk naar voren. Samenwerking, participatie, doelmatig en doeltreffend zijn termen die het Ondernemingsplan kenmerken. Dit ambities sluiten hier op aan zonder dat grote opgaven uit de weg worden gegaan. Ook wordt er veel aandacht besteed aan huishoudens met lage(re) inkomens. Dit is geheel in lijn met de uitgangspunten uit de prestatieafspraken. Eén punt waar het Ondernemingsplan afwijkt van de uitgangspunten uit de prestatieafspraken is de verkoop van woningen. Waar de prestatieafspraken er vanuit gaan dat er sociale huurwoningen worden verkocht, heeft GoedeStede de keuze gemaakt om geen woningen te verkopen. In de prestatieafspraken zijn geen corporatie-specifieke afspraken opgenomen. Wel is er een addendum waarin GoedeStede een specifiek 'bod' heeft gedaan aan de gemeente Almere waarin is beschreven voor welk deel van de nieuwbouw en verkoop GoedeStede aan de streep staat. In dit specifieke bod geeft GoedeStede aan dat zij verwacht in 2014 geen woningen te verkopen en een verkoopvijver te hebben van 15 woningen.

Omdat bij het opstellen van zowel de Toekomstvisie en het Ondernemingsplan eerst met belanghebbenden is gesproken en de relevante ontwikkelingen in de volkshuisvesting, Almere en GoedeStede zijn geanalyseerd sluit het stuk aan op signalen uit de omgeving én de eigen (financiële) mogelijkheden. Hiervoor is een pluspunt toegekend.

2.6 Beoordeling

Onderstaande beoordeling betreft de combinatie van Presteren naar Opgaven en Presteren naar Ambities, waarbij de maatschappelijke prestaties in de afgelopen periode worden gekoppeld aan de opgaven. Tevens wordt een beoordeling gegeven van de mate waarin de ambities passend zijn bij de opgaven.

Tabel 2.2 Presteren naar Opgaven en Ambities

Prestatieveld	Cijfer	Weging	Eindcijfer	
<i>Prestaties in het licht van de opgaven</i>				
Huisvesten van de primaire doelgroep	7,1	7,1	75%	7,1
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	7,0			
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,9			
(Des)investeren in vastgoed	7,0			
Kwaliteit van wijken en buurten	7,3			
<i>Ambities in relatie tot de opgaven</i>	7	25%		

3 Presteren volgens Belanghebbenden



3.1 Inleiding

In het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden wordt inzicht gegeven in de mate waarin de belanghebbenden tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van GoedeStede, de relatie en wijze van communicatie met de corporatie en de invloed op het beleid. Afsluitend geven belanghebbenden aan wat de corporatie kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen.

3.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie

Op basis van methodiek 5.0 moeten zowel de huurders als de gemeente afzonderlijk via een persoonlijk interview worden betrokken bij de maatschappelijke visitatie. Daarnaast moeten maatschappelijke partners worden betrokken. Voorgaande is gedaan in deze maatschappelijke visitatie. In bijlage 2 is opgenomen welke belanghebbenden op welke wijze zijn betrokken.

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

3.3 Beoordeling

Hieronder is de cijfermatige beoordeling van de belanghebbenden weergegeven met betrekking tot de tevredenheid over de prestaties van GoedeStede op de vijf prestatievelden. Daarnaast is een beoordeling gegeven over de relatie en de wijze van communicatie als ook de mate van invloed die zij ervaren ten aanzien van het beleid van de corporatie.

3.3.1 Prestaties

De belanghebbenden zijn gevraagd hun oordeel weer te geven in een rapportcijfer van 1-10. In onderstaande tabel is het oordeel van belanghebbenden op de verschillende onderdelen weergegeven naar type belanghebbenden. Het gemiddelde cijfer komt tot stand door weging van de scores van de huurders (1/3), gemeente (1/3) en overige belanghebbenden (1/3). Het eindoordeel komt als volgt tot stand:

- Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie (50%);
- Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie (25%);
- Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie (25%).

Tabel 3.1 Presteren volgens Belanghebbenden

Prestatieveld	Huurders	Gemeente	Overig	Eindcijfer
<i>Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie</i>				
Huisvesten van de primaire doelgroep	6,0	7,5	6,3	6,6
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	8,0	6,0	7,6	7,2
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	8,5	6,3	7,5	7,4
(Des)investeren in vastgoed	8,0	8,0	7,5	7,8
Kwaliteit van wijken en buurten	7,0	5,5	6,7	6,4
<i>Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie</i>				
Relatie en communicatie	7,0	7,5	7,2	7,2
<i>Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie</i>				
Invloed op beleid	5,0	6,3	7,3	6,2
Gemiddeld	6,9			

Het algehele oordeel van de geïnterviewde belanghebbenden op het totaal van geleverde prestaties, relatie en beleidsbeïnvloeding bedraagt een 6,9. Op alle onderdelen scoort de corporatie gemiddeld een voldoende, met uitzondering van de 'invloed op beleid' vanuit het perspectief van de Huurdersorganisatie GSA. In het algemeen blijkt uit de cijfers dat de belanghebbenden waardering hebben voor de prestaties van de corporatie. In het vervolg van dit hoofdstuk wordt de beoordeling van de belanghebbende op de afzonderlijke velden nader toegelicht.

Huisvesten van de primaire doelgroep

6,6 De huurdersorganisatie GSA is van de vijf maatschappelijke prestatievelden het meest kritisch op de prestatie ten aanzien van het huisvesten van de primaire doelgroep. Dit onderbouwen de huurders door aan te geven dat er in Almere een tekort is aan goedkope en betaalbare woningen. Hierdoor komen de mensen die het het moeilijkst hebben verder onder druk te staan en trekken starters naar andere gemeenten waar zij wel betaalbare woningen kunnen vinden. Daarbij zien de huurders dat een deel van deze woningen naar urgenten en het Leger des Heils gaan en door het groeiend aantal statushouders de beschikbaarheid van deze woningen verder afneemt.

De betaalbaarheid van de woningen is volgens de huurders onder de maat. De woningen worden over het algemeen duur bevonden. De huurders begrijpen dat GoedeStede financieel wordt geraakt door de sanerings- en verhuurdersheffing en daar verder niets aan kan doen, maar blijven de huren aan de hoge kant vinden.

De overige belanghebbenden zijn het wat betreft de betaalbaarheid van de woningen overwegend eens met de huurders dat GoedeStede weinig woningen in het goedkope segment verhuurd. Ook is een aantal van hen van mening dat de wachtrijen voor een woning erg lang zijn. Eén van de belanghebbenden noemde een wachtrij van acht jaar voor een betaalbare woning. Wat dat betreft zouden er meer goedkope woningen aan de voorraad toegevoegd moeten worden. De geïnterviewde collega corporaties (De Alliantie en Ymere) en een zorgpartij plaatsen de prestaties van GoedeStede wel in de context dat er het grootste deel van de visitatieperiode geen prestatieafspraken met de gemeente zijn geweest. De corporaties konden daardoor zelf invullen in welke prijscategorie zij nieuwbouw ontwikkelden. Het is in dat geval niet verleidelijk om woningen in het goedkoopste segment te realiseren aangezien daar de hoogste onrendabele toppen zitten. Zij zijn dan ook van mening dat de gemeente een rol heeft gespeeld in de huidige situatie in Almere. Tegelijkertijd communiceert GoedeStede open en eerlijk over het feit dat zij niet alleen voor de doelgroep met de laagste inkomens bouwt. Ten slotte noemen de collega corporaties dat GoedeStede heeft gehandeld binnen de (financiële) grenzen waarbinnen GoedeStede moest opereren (heffingen, economische situatie etc.).

De gemeente heeft zich op dit prestatieveld voornamelijk uitgesproken over de betaalbaarheid van woningen. Zij geven aan dat er onderzoek is uitgevoerd op dit terrein. De conclusie die hieruit naar voren kwam is dat er te weinig goedkope huurwoningen zijn en dat de mismatch tussen aanbod en vraag gegroeid was. In de prestatieafspraken is dan ook overeengekomen het goedkope deel van het bezit niet verder te laten krimpen en meer woningen toe te voegen met een huurprijs onder de € 600,- per maand.

Een ander punt waar de gemeente zich zorgen over maakt zijn het aantal beschikbare woningen voor statushouders. Dit zullen er naar verwachting onvoldoende zijn. Dit heeft onder meer te maken dat 30% van de woningen die vrijkomen aan bijzondere doelgroepen worden toebedeeld².

Huisvesten van bijzondere doelgroepen

7,2 De prestaties voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen is in de afgelopen vier jaren goed geweest volgens de huurdersorganisatie. Zij geven aan dat de corporatie hier veel energie in heeft gestoken. Als voorbeeld halen zij de transformatie van een lege school naar zorgwoningen aan (Het Vaarhuis).

De beoordelingen van de overige belanghebbende verschillen vrij sterk op dit punt. Een aantal partijen geven aan dat GoedeStede voorzieningen aanbiedt en deze van (zeer) goede kwaliteit zijn. Zij komen op het oordeel van een ruime voldoende op dit onderdeel. Een van de belanghebbenden gaf aan: "ik zou daar later zelf willen wonen". Dat de kwaliteit van de woningen zo hoog ligt, komt mede doordat de corporatie in nieuwbouwtprojecten meedenkt en goed luistert naar de ervaringen en wensen van zorgpartijen.

Wel geeft een van deze partners aan GoedeStede mee om te trachten in de toekomst zorgvoorzieningen te clusteren. Het scheiden van wonen en zorg leidt ertoe dat mensen langer thuis moeten wonen. Hoewel een deel van de zorgvoorzieningen op afroep aan huis kan worden geleverd, is er veel aan gelegen om seniorenwoningen en aanleunwoningen te realiseren rondom een verpleegcomplex of cluster waar gedeelde zorgvoorzieningen zijn gevestigd zodat er synergie- en schaalvoordelen behaald kunnen worden.

Een andere zorgpartij geeft de prestaties van GoedeStede in de afgelopen vier jaar op dit gebied een onvoldoende omdat de corporatie onvoldoende prestaties heeft geleverd bij de decentralisatie van de zorgtaken van de overheid naar gemeenten.

Ook de gemeente heeft in dit kader de transformatie van een school naar zorgwoningen aangehaald. Buiten dat is de gemeente van mening dat de corporatie zich sterker kan profileren op dit vlak. Zij beoordeelt de geleverde prestaties met een 6. De gemeente uit zorg voor de positie van bijzondere doelgroepen in Almere voor de komende periode.

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

7,4 Alle belanghebbenden geven aan dat de woningportefeuille er goed bijstaat. Dit komt niet alleen doordat de woningen nog relatief jong zijn; de corporatie bouwt woningen die goed doordacht en van hoge kwaliteit zijn.

Indien er een mankement is wordt dit snel verholpen. Dit gebeurt gratis als een bewoner een servicecontract heeft gesloten met de corporatie. De service is wat dat betreft goed. Het enige punt dat de huurders hierbij maken is dat de bereikbaarheid van de corporatie erg terug is geschroefd. Voor een reparatieverzoek moet voor 13.00 uur gebeld worden.

Op het gebied van energie- en duurzaamheidsverbetering levert de corporatie nog geen grote of baanbrekende prestaties volgens de huurders. Zij wijzen op het relatief grote aandeel woningen

² Er is op dit moment geen wachtrij voor statushouders. Er worden meer woningen gereserveerd voor deze doelgroep dan dat er statushouders worden geplaatst.

met een D-label en het achterblijven van zonnepanelen op daken. Wat de corporatie wel doet is het plaatsen van LED-verlichting in plaats van de conventionele verlichting in de algemene ruimten.

De overige belanghebbenden bevestigen het beeld van de huurders: de woningen staan er erg goed bij, worden goed onderhouden, maar wat betreft grote investeringen in hernieuwbare energie is GoedeStede wat terughoudend. In een van de zorgcomplexen heeft GoedeStede wel koude-warmteopslag (KWO) toegepast. Dit systeem haalt echter niet het gewenste en beloofde rendement.

Volgens de collega corporaties ligt er voor GoedeStede een grote uitdaging om aan de doelstelling te voldoen die in het Landelijk Energieconvenant is gesteld (gemiddeld energielabel B in 2020). Het is lastiger om een C of D label een energiesprong te laten maken dan een E of F label op te trekken.

Met betrekking tot de dienstverlening geven een aantal zakelijke partners aan dat zij als particuliere huurder worden beschouwd en 'naar een lager niveau worden afgescheept' als zij contact met de corporatie opnemen. Ook op klachten wordt niet altijd adequaat gereageerd. Op dit vlak is volgens een aantal overige belanghebbenden nog vooruitgang te boeken.

De gemeente geeft aan dat het woningbezit er goed bij staat en dat dit niet alleen komt omdat de woningen relatief jong zijn. Niet alleen de woningen zelf staan er volgens de gemeente goed bij. GoedeStede besteedt ook nadrukkelijk aandacht aan de openbare ruimte en tuinen van en bij de huurwoningen. De kwaliteit van de woningen en de ruimte er omheen beoordeelt de gemeente met een 7. Dat het eindcijfer voor het prestatieveld toch lager uitvalt heeft te maken met de geleverde prestaties op het gebied van energie en duurzaamheid. Op dit vlak heeft GoedeStede in de ogen van de gemeente nog te weinig prestaties geleverd. Dit heeft wellicht deels als verklarende factor dat doelen op dit vlak slechts vaag in de prestatieafspraken zijn opgenomen. In de toekomst is het de bedoeling dat de corporatie meer zonnepanelen gaat installeren.

(Des)investeren in vastgoed

7,8

Belanghebbenden geven GoedeStede de hoogste beoordeling op dit prestatieveld. Het bestaande bezit wordt goed onderhouden. Het onderhoud verloopt via een vastgesteld schema. De huurdersorganisatie heeft vrijwel niets op te merken over de investeringen die GoedeStede doet. Van desinvesteren is geen sprake. Vanwege het relatief jonge woningbezit kent GoedeStede nog geen sloopopgave. Ook verkoopt de corporatie vrijwel geen woningen. In het afgelopen jaar is één woning verkocht. De huurders zijn hier, gelet op de wachtlijsten, tevreden over.

De overige belanghebbenden roemen op dit punt de kwaliteit waarmee GoedeStede bouwt en renovatiewerkzaamheden uitvoert. Hoewel er op dit hoge kwaliteitsniveau niets af te dwingen is, stellen een aantal belanghebbenden dat als het kwaliteitsniveau naar beneden wordt bijgesteld de woningen in een lager prijssegment kunnen worden aangeboden en de corporatie een groter aantal woningen aan de portefeuille kan toevoegen. Ook vraagt een belanghebbende zich af of de corporatie door geen woningen te verkopen de maximale dynamiek uit de Almeerse woningmarkt haalt.

De gemeente is positief over de investeringen die GoedeStede in de afgelopen jaren heeft gedaan. Per saldo heeft GoedeStede in de visitatieperiode een substantieel aantal betaalbare en middeldure huurwoningen aan de voorraad toegevoegd. Ook over het feit dat GoedeStede niet of nauwelijks woningen verkoopt is de gemeente positief.

Kwaliteit van wijken en buurten

6,4

GoedeStede heeft een programma “schoon, heel en veilig” waarmee zij de kwaliteit van de leefomgeving wil waarborgen in de wijken waar zij bezit heeft. In dat kader heeft de corporatie bijvoorbeeld verlichting bij achterpaden aangebracht om de veiligheid te vergroten en heeft de corporatie wijkbeheerders in dienst die toezicht houden in de wijk en de rol van bemiddelaar vervullen bij burenruzies. De corporatie heeft hierbij het uitgangspunt gehanteerd dat vooral de huurders baat moeten hebben van een investering. Daardoor verschilt volgens de huurders de geleverde input per wijk. De huurders zijn tevens van mening dat de corporatie niet vooroploopt als het gaat om investeringen in de kwaliteit van wijken en buurten, maar een meer volgende houding heeft. Toch zijn de huurders tevreden over wat de corporatie in de afgelopen vier jaar heeft gedaan en beoordelen dit punt met een 7. Hierbij moet wel de kanttekening gemaakt worden dat de inzet vanaf 2014 terug is gelopen. Als de huurdersorganisatie de huidige prestaties zou moeten beoordelen zou deze blijven steken op een 6.

Op dit onderdeel krijgt de corporatie een krappe voldoende als beoordeling van de gemeente. De gemeente ziet in dat de bewegingsruimte die de corporatie heeft is ingeperkt door minister Blok, maar dat de corporatie nog iets meer kan en moet doen. Qua leefbaarheid levert GoedeStede een goede bijdrage door huismeesters in te zetten, maar in den brede zin is de corporatie zuinig.

De overige belanghebbenden zijn van mening dat de corporatie een vrij sobere lijn heeft getrokken als het gaat om de inzet op de kwaliteit van wijken en buurten te verbeteren. GoedeStede stelt zich altijd de vraag of een investering henzelf of hun huurders iets oplevert. Deze houding komt soms wat ‘hoekig’ over. De belanghebbenden zien daarbij dat de corporatie een terugtrekkende beweging maakt op dit gebied. Dit heeft deels te maken met het overheidsbeleid (terug naar de kerntaak) en de heffingen die de corporatie moet afdragen, maar ze doen minder voor de kwaliteit van wijken en buurten dan andere corporaties. De belanghebbenden zien dit als een verlies.

3.3.2 Relatie en communicatie

7,2

Alle belanghebbenden zijn erg tevreden over de relatie met GoedeStede en de manier waarop de communicatie verloopt. Zo geven zij aan dat er korte lijnen zijn, het overleg op bestuurlijk en uitvoerend niveau goed verloopt, er regelmatig contact is, aanspreekpunten en telefoonnummers bekend zijn en er direct, duidelijk en zakelijk wordt gecommuniceerd. Eén van de zorgpartijen geeft aan zeer veel waarde te hechten aan het vaste aanspreekpunt binnen GoedeStede. Zij zou willen dat alle corporaties dat zo deden.

De huurdersorganisatie heeft verder aangegeven dat als ze iets vragen ook antwoord krijgen, maar dat GoedeStede in hun ogen nog wel eens ‘vergeet’ actief te communiceren.

3.3.3 Invloed op beleid

6,2

Ten opzichte van andere onderdelen zijn belanghebbenden relatief kritisch ten aanzien van de invloed die zij op het beleid kunnen uitoefenen. De huurdersorganisatie geeft aan dat zij mogen en kunnen zeggen wat ze willen, maar dat het niet altijd duidelijk wordt wat GoedeStede hier mee doet. Zij hebben wel het gevoel dat GoedeStede naar hen luistert, maar zij missen de terugkoppeling vanuit de corporatie. Dit is de belangrijkste reden waarom de huurdersorganisatie dit onderdeel met een onvoldoende (5) heeft beoordeeld. Ook hebben zij in de afgelopen periode vaak te horen gekregen dat iets niet kan vanwege de financiële situatie en heffingen.

3.4.2 *Hebt u een boodschap voor GoedeStede?*

Samenvattend geven de belanghebbenden aan GoedeStede de volgende 'boodschappen' mee waarin zij aangeven wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen.

- Stel je socialer op en minder zakelijk;
- Gebruik maatschappelijke partners om druk te zetten op de lokale politiek (collectieve beïnvloeding op thema's);
- Bouw meer sociale huurwoningen (vergroot de portefeuille);
- Bouw meer huurwoningen in het goedkope segment;
- Stel samen met zorgpartijen een zorgvisie op voor de nabije toekomst;
- Communiceer je ambitie en laat deze duidelijk zien;
- Verbeter de communicatie;
- Verleng de openingstijden van de klantenbalie;
- Vergroot je zichtbaarheid;
- Houd de menselijke maat, behandel je huurders als klanten;
- Bezie mogelijkheden om vernieuwbare energiebronnen te gebruiken;
- Voer meer overleg met belanghebbenden om een goede visie te vormen;
- Kijk verder dan alleen de eigen wijken en buurten;
- Anticipeer op de aankomende vergrijzing;
- Behoud het vaste aanspreekpunt voor zakelijke partners;
- Zoek naar integrale oplossingen bij sociale en zorgvraagstukken;
- Voorkom huisuitzettingen;
- Verbeter de dienstverlening en klantvriendelijkheid;
- Ga met zorgpartijen in gesprek over wat er bij hen speelt;
- Pas alleen duurzame energiebronnen toe als die zich al in de praktijk hebben bewezen.

4 Presteren naar Vermogen



4.1 Inleiding

Bij Presteren naar Vermogen beoordeelt de visitatiecommissie of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. Hiertoe wordt door de commissie een oordeel gevormd over:

- Financiële continuïteit;
- Doelmatigheid;
- Vermogensinzet.

4.2 Financiële continuïteit

In deze paragraaf is een toelichting gegeven op de financiële continuïteit van GoedeStede en de wijze waarop dit is gewaarborgd. Hierbij is gekeken of de corporatie voldoet aan de externe en algemene toezicht eisen voor vermogen en kasstromen en de mate waarin deze zijn geborgd in de organisatie. Hiervoor is gebruik gemaakt van verschillende bronnen zoals het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV), Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW), documenten van de accountant, etc.

8

GoedeStede voldoet gedurende de visitatieperiode aan de normstellingen van de externe toezichthouders. Hiermee voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6. De corporatie heeft daarnaast op een transparante en complete manier de vermogenspositie onderbouwd waarbij aanscherpingen van normstellingen zijn toegelicht. GoedeStede heeft een eigen visie geformuleerd op het gebied van het vermogensbeleid, hierbij zijn risico's in kaart gebracht en wordt gestuurd op kasstromen. Hiervoor zijn twee pluspunten toegekend waardoor het eindcijfer voor financiële continuïteit uitkomt op een 8.

4.2.1 Vermogenspositie

Toezichtbrief:

Met ingang van 2013 zijn er geen losstaande continuïteits- en solvabiliteitsoordelen meer. Vanaf 2013 zijn er integrale beoordelingen die zich richten op het kwalitatief en kwantitatief duiden van risico's en het plegen van interventies om risico's te voorkomen dan wel te verkleinen. Op basis van de door de corporatie ingediende prognosegegevens 2012-2016, dVi 2012 en andere informatie, heeft het CFV risicogericht onderzoek gedaan op een zestal parameters die van invloed kunnen zijn op de financiële continuïteit van de corporatie. Het bij GoedeStede uitgevoerde onderzoek geeft het CFV geen aanleiding tot opmerkingen of nader onderzoek.

Solvabiliteit

Het CFV heeft geconcludeerd dat het vermogen in de jaren 2011 en 2012 groter was dan het voor GoedeStede vastgestelde risicobedrag plus vermogensbeklemming. Dit heeft er toe geleid dat het CFV GoedeStede als 'voldoende solvabel' heeft beoordeeld. Na deze twee jaar is, zoals hiervoor benoemd, het solvabiliteitsoordeel vervangen door de zogenaamde Toezichtsbrieven.

In het jaarverslag noemt GoedeStede het waarborgen van de financiële continuïteit een belangrijke doelstelling. Voor verschillende parameters heeft GoedeStede benoemd wat de minimale norm is die zij zelf stelt en door het WSW/CFV wordt gesteld. In 2011 lag de interne norm qua solvabiliteit op 10% waaraan de corporatie met een solvabiliteit van 13.5% (berekend op basis van historische kosten) heeft voldaan.

In 2012 is GoedeStede van waarderingsgrondslag gewisseld. In plaats van historische kosten waardeert GoedeStede de vermogenspositie op basis van de actuele waarde. Dit omdat het eigen vermogen op basis van historische kosten geen juist beeld geeft van de waarde van het vastgoed en de vermogenspositie. Hiermee handelt GoedeStede in lijn met de waarderingsgrondslag die het WSW eind 2012 heeft vastgesteld. Wanneer de minimale norm voor solvabiliteit van historische kostprijs wordt herleidt naar actuele waarde komt de interne norm uit op 35%. Hiermee ligt de interne norm hoger dan de minimale norm van 20% die door het WSW wordt gehanteerd. Het percentage bedroeg in 2012 37% waarmee de corporatie heeft voldaan aan de interne norm. Ook in 2013 en 2014 heeft GoedeStede aan de interne norm van 35% voldaan. De solvabiliteit lag in die jaren op 39% respectievelijk 38%.

Het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV) zet in haar toezichtsbrieven de solvabiliteit (uitgedrukt als het volkshuisvestelijk vermogen gedeeld door het balanstotaal) af tegen een door haar berekende risicovoet. Het CFV constateert dat in het geval van GoedeStede sprake is van een ruime marge tussen het volkshuisvestelijk vermogen en de (risico) buffer, beide uitgedrukt als percentage van het balanstotaal. Dit geldt ook voor de prognose ten aanzien van de jaren die volgen op de visitatieperiode.

Continuïteit

Het CFV heeft op basis van de geprognosticeerde vermogensontwikkeling GoedeStede in 2011 en 2012 een A1-oordeel gegeven. Dat betekent dat de voorgenomen activiteiten passen bij de vermogenspositie van de corporatie.

Interest Coverage Ratio

De ICR maakt inzichtelijk in hoeverre de rentelasten vanuit de operationele kasstomen kunnen worden voldaan. Gedurende de vier jaar van de visitatieperiode heeft GoedeStede voldaan aan de externe toezichtseis van 1,4. In 2012 heeft GoedeStede de norm die intern wordt gehanteerd aangescherpt naar 1,6 om te kunnen anticiperen op de te verwachten financiële gevolgen van het Regeerakkoord. In 2012 en 2013 heeft GoedeStede met een ICR van 1,5 nog niet kunnen voldoen aan deze interne norm. In 2014 heeft GoedeStede met een ICR van 1,8 wel voldaan aan de interne norm.

Loan to value

De loan to value (langlopende schulden/volkshuisvestelijke exploitatiewaarde) ligt in de gehele periode onder de sector breed geldende norm van 75%. In de jaren 2011 en 2012 heeft GoedeStede dezelfde norm gehanteerd. In 2013 en 2014 heeft GoedeStede de norm aangescherpt naar 65%. Ook aan deze norm heeft de corporatie voldaan.

Als het gaat om de LTV is het vermeldenswaardig dat GoedeStede een relatief grote leningportefeuille heeft. Dit hangt samen met haar relatief jonge bezit. De corporatie streeft er naar de schuldenlast te verminderen door het doen van (versnelde) aflossingen.

Debt Service Coverage Ratio

De debt service coverage ratio (DSCR) geeft aan of er voldoende operationele kasstromen worden gegenereerd voor rente en aflossing. Ook voor deze parameter heeft GoedeStede een scherpere norm gesteld dan het WSW. GoedeStede hanteert een norm van 1,1 in plaats van de 1,0 van het WSW. In 2012 heeft de corporatie nog niet voldaan aan de interne norm, in de jaren daarna wel.

Tabel 4.1 Financiële ratio's GoedeStede

Parameter	Norm	2011	2012	2013	2014
Solvabiliteit	>20%	13,5%	37%	39%	38%
ICR	>1,4	1,65	1,5	1,5	1,80
DSCR	>1,0	n.b.	1,0	1,1	1,13
Loan to Value	<75%	n.b.	57%	61%	60%

Samenvattend kan vastgesteld worden dat GoedeStede gedurende de gehele visitatieperiode aan de normen van het WSW/CFV heeft voldaan. De corporatie heeft echter niet alle jaren voldaan aan de intern gestelde normen. De visitatiecommissie is van mening dat dit eerder gezien moet worden als een blijk van ambitie dan als een aanleiding voor onvoldoende presteren op dit punt. De corporatie heeft de normen aangescherpt om te voorkomen dat zij voor verrassingen zou komen te staan als gevolg van de maatregelen die het Regeerakkoord zou gaan behelzen (verhuurdersheffing). De corporatie heeft even nodig gehad om aan alle aangescherpte normen te kunnen voldoen. De inspanningen hebben zich in het laatste jaar van de visitatieperiode (2014) uitbetaald, in dat jaar voldeed de corporatie ook aan de aangescherpte interne normen.

De informatie met betrekking tot de financiële kengetallen die hierboven zijn beschreven zijn allemaal zeer transparant en compleet weergegeven in de jaarverslagen. De corporatie geeft in deze jaarverslagen op heldere manier aan wat de kengetallen betekenen, wat de normen van het WSW/CFV zijn en welke norm GoedeStede zelf hanteert. In het geval de interne norm afwijkt van de norm die door de externe toezichthouders wordt gehanteerd, wordt beschreven waarom de corporatie de normen heeft aangescherpt.

Ook wordt duidelijk benoemd welke waarderingsgrondslag de corporatie heeft gebruikt bij het berekenen van de kengetallen. GoedeStede heeft in 2011 -en daarmee tijdig- voorgesorteerd op de waarderingsgrondslag die het WSW vanaf 2012 is gaan hanteren, te weten de waardering op basis van de actuele waarde.

Het is duidelijk dat GoedeStede op een actieve manier vermogensbeleid heeft gehanteerd en een eigen visie heeft geformuleerd. GoedeStede heeft bijvoorbeeld niet afgewacht tot het Regeerakkoord uit 2012 definitief werd vastgesteld. Omdat het van te voren al vrij duidelijk was dat het Regeerakkoord een verhuurdersheffing zou gaan behelzen die de gehele corporatiesector zou moeten gaan afdragen heeft GoedeStede hierop geanticipeerd. Dit heeft de corporatie onder andere gedaan door een aantal normen van financiële kengetallen aan te scherpen.

GoedeStede heeft tevens een duidelijke visie aangenomen ten aanzien van derivaten. In verschillende documenten geeft de corporatie te kennen dat zij in 1993 één lening heeft afgesloten met daaraan gekoppeld een derivaat van het type Receiver Swap. Deze lening en Receiver Swap is afgesloten bij de BNG en betreft een niet risicovol derivaat. GoedeStede heeft gedurende de gehele visitatieperiode het uitgangspunt gehanteerd geen gebruik meer te maken van derivaten.

GoedeStede stelt jaarlijks een Treasury jaarplan op. De corporatie stelt dat dit beleid gebaseerd is op de meerjarenbegroting en is gericht op het waarborgen van de financiële continuïteit. In het plan worden de ontwikkelingen in de sector besproken en worden risico's besproken. Daarbij wordt aangesloten op de integrale kasstromen van GoedeStede.

4.3 Doelmatigheid

De mate waarin GoedeStede de geleverde prestaties op efficiënte wijze behaalt, weegt mee in het oordeel over Presteren naar Vermogen. Bij dit onderdeel wordt gekeken of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen.

9

In vergelijking met vergelijkbare corporaties heeft GoedeStede een sobere en doelmatige bedrijfsvoering. Hierdoor voldoet de corporatie aan het minimale ijkpunt voor een 6. GoedeStede heeft in vergelijking met de referentiegroep en het landelijk gemiddelde een positieve afwijking. Tevens heeft de corporatie op een actieve wijze beleid opgesteld op het gebied van bedrijfsvoering. De corporatie zet zich aantoonbaar in voor een verdere verbetering van de doelmatigheid en behoort tot de koplopers in haar grootteklasse als het gaat om doelmatigheid. Op basis van haar bevindingen meent de visitatiecommissie dat drie pluspunten gerechtvaardigd zijn waarmee het eindcijfer uitkomt op een 9.

4.3.1 Netto bedrijfslasten

GoedeStede kende in het jaar 2013 lagere netto bedrijfslasten dan de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. Ook in de jaren voor 2013 lagen de bedrijfslasten van GoedeStede onder de benchmarkcijfers. De bedrijfslasten van de corporatie zijn in de periode 2011-2013 toegenomen met 13,5 procent. Landelijk namen de lasten harder toe, te weten: 16,2%.

GoedeStede beheert 126 woningen per fte. Dit ligt nagenoeg op hetzelfde aantal als bij de referentiegroep maar beduidend hoger dan het landelijk gemiddelde.

De personeelskosten per fte lagen in 2013 tussen die van de referentiegroep en van het landelijk gemiddelde. De personeelskosten zijn wat dat betreft aanvaardbaar om van een sobere en doelmatige bedrijfsvoering te spreken. Dit in combinatie met de positieve afwijkingen op de andere twee parameters is de visitatiecommissie van oordeel dat GoedeStede een betere doelmatigheid en soberheid bedrijfsvoering heeft.

Tabel 4.2 Netto bedrijfslasten in 2013 en ontwikkeling netto bedrijfslasten, 2011-2013

	Corporatie	Referentie	Landelijk	Toename 2011-2013 in %		
				Corporatie	Referentie	Landelijk
Bedrijfslasten / vhe	1.058	1.173	1.366	13,5	-98,4 ³	16,2
Personeelskosten / fte	73.366	73.938	72.305			
Aantal vhe / fte	126	127	97			

Bron: CiP (2014), GoedeStede, Corporatie Benchmark Centrum

De doelmatigheid van GoedeStede wordt onderstreept door de Aedes benchmark 2015. De corporatie handhaaft haar A status als het gaat om bedrijfslasten. Met een bedrag van € 499 als het gaat om de geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten per gewogen vhe behoort GoedeStede tot de absolute koplopers in haar grootteklasse.

Hoewel GoedeStede qua bedrijfsvoering al goed scoort, streeft de corporatie naar verdere verbetering. In de Toekomstvisie 2009-2019 heeft de corporatie de ambitie beschreven in te zetten op efficiënte en doelmatige processen. Hiervoor zijn concrete activiteiten beschreven die de corporatie dichter bij deze ambitie moet brengen. Zo optimaliseert GoedeStede de werkprocessen met betrokken medewerkers, worden kengetallen gericht op de sturing van de organisatie geanalyseerd en wordt er gestuurd op een positief resultaat uit normale bedrijfsvoering. Door de

³ De visitatiecommissie zet vraagtekens validiteit van dit uitzonderlijk hoge percentage.

competenties van de medewerkers te verbeteren zet GoedeStede indirect in op de verdere efficiëntieslag van de corporatie. De kwaliteiten van de leidinggevenden wordt verder geoptimaliseerd door een Management Development Programma. De competenties van medewerkers wordt via persoonlijke ontwikkelingsplannen verder uitgebouwd zodat medewerkers en afdelingen zich in de gewenste richting ontwikkelen en uiteindelijk meer verhuurbare eenheden per medewerker kunnen worden gemanaged.

Ook in het Ondernemingsplan 2014-2016 besteedt GoedeStede aandacht aan een doelmatige bedrijfsvoering. GoedeStede geeft aan dat omdat zij werken met geld van huurders, de bedrijfsvoering zo doelmatig mogelijk moet zijn. Hiervoor heeft de corporatie de volgende vier acties uitgesproken:

- Wij werken doelmatig en herijken onze bedrijfsprocessen volgens het 'lean' principe.
- Wij verlagen structureel onze beïnvloedbare bedrijfskosten.
- Wij besteden uit wat een ander goedkoper kan.
- Wij vergelijken onze prestaties met andere corporaties.

4.4 Vermogensinzet

In deze paragraaf wordt beoordeeld of en op basis waarvan GoedeStede de inzet van het vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt. Daarbij is aandacht voor de inzet van het beschikbare vermogen, inclusief verantwoording en motivering, en het uitvoeren van evaluaties.

7 **GoedeStede kan de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoord en motiveren. Zij voldoet daarmee aan het ijkpunt voor een 6. Ook hanteert de corporatie op een actieve wijze vermogensbeleid waarvoor een pluspunt is toegekend en de eindbeoordeling uitkomt op een 7.**

In de Toekomstvisie 2009-2019 heeft GoedeStede de randvoorwaarde benoemd dat zij gezond is en wil blijven. Daarvoor heeft GoedeStede rendementseisen gesteld voor verschillende typen vastgoed (sociale huurwoningen, maatschappelijk vastgoed en commercieel). Voor maatschappelijk vastgoed geldt dat GoedeStede geen onrendabele top accepteert en partners vanaf het begin meedragen in de risico's. Bij sociale huurwoningen accepteert GoedeStede een onrendabele top. Ten slotte dient bij commercieel vastgoed het winsttoegmerk en het risico bij de opdrachtgever te liggen. Voor alle projecten geldt dat er een vooraf vastgesteld aantal uren aan inzet/capaciteit beschikbaar is.

De corporatie schetst in het hoofdstuk bij financiële continuïteit en bedrijfsvoering de context waarin zij opereert. Met name de impact van de verhuurdersheffing wordt aangehaald. Deze heffing heeft een groot effect op de operationele kasstromen en daarmee op het rendement van investeringen in nieuwbouwwoningen. De corporatie heeft becijferd dat de verhuurdersheffing een negatief effect van 20% op dit rendement heeft.

Naast de uitgangspunten die de corporatie in het beleid heeft uitgezet is er een investeringsstatuut aanwezig bij GoedeStede. In dit statuut uit 2012 is vastgelegd hoe verantwoord investeren binnen de corporatie wordt geborgd. Het vormt een basis voor de bestuurlijke verantwoordelijkheid en biedt de RvC een handvat om de toezichthoudende rol adequaat te kunnen vervullen. In het statuut is onder andere het investeringsbeleid opgenomen en zijn financiële beoordelingscriteria opgenomen zoals rendementsbepalingen. Deze stelt dat het rendement op een investering afhankelijk is van de verhouding tussen vreemd vermogen en eigen vermogen. Voor de periode 2012 tot en met 2016 zijn projecten tegen een rendementseis van 4% in de meerjarenbegroting

ingerekend. Naast deze harde eis is ook een beoordelingskader opgesteld die de optimalisatie tussen maatschappelijk rendement en financieel rendement bij maatschappelijke projecten beoogd.

Het bovenstaande laat zien dat de corporatie een eigen visie heeft waarop zij haar vermogen in wil zetten. De visitatiecommissie is zodoende van mening dat GoedeStede op een actieve wijze vermogensbeleid hanteert.

4.5 Beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 5.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor GoedeStede resulteert het volgende beeld.

Tabel 4.3 Presteren naar Vermogen

Meetpunt	Cijfer	Weging	Eindcijfer
Financiële continuïteit	8	30%	7,9
Doelmatigheid	9	30%	
Vermogensinzet	7	40%	

5 Presteren ten aanzien van Governance



5.1 Inleiding

In de maatschappelijke visitatie is de governance een apart te beoordelen onderdeel, waarbij een drietal onderwerpen worden beoordeeld:

- Besturing;
- Het interne toezicht;
- Externe legitimering en externe verantwoording.

De visitatiecommissie heeft het oordeel over governance gebaseerd op de wijze waarop GoedeStede omgaat met de formele governance onderdelen en op de rol en invulling van het interne toezicht. Daartoe zijn agenda's en verslagen van vergaderingen bestudeerd en interviews gehouden met het bestuur en leden van de Raad van Commissarissen.

5.2 Besturing

Dit onderdeel wordt beoordeeld in het licht van de strategievorming en het sturen op prestaties. Het gaat hierbij specifiek om de onderdelen 'Plan', 'Check' en 'Act' in de cyclus. Het onderdeel 'Do' is in de voorgaande hoofdstukken toegelicht.

5.2.1 Plan

7

In methodiek 5.0 wordt onder 'Plan' verstaan dat de corporatie een goed in de organisatie en de omgeving verankerd professioneel planningsproces heeft. Om hier een oordeel over te kunnen vormen wordt ingegaan op twee deelonderwerpen: 1) het vastleggen van een actuele visie op haar eigen positie en toekomstig functioneren (beoordeling: 7) en 2) op de vertaling van de visie naar strategische en tactische doelen, operationele activiteiten en financiële randvoorwaarden (beoordeling: 7).

Visie

7

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie een actuele visie heeft vastgelegd op haar eigen positie en toekomstig functioneren. De visitatiecommissie stelt vast dat wel voldaan wordt aan het ijkpunt voor een 6.

Daarnaast heeft de corporatie de visie verantwoord door de behoeften en wensen van belanghebbenden in kaart te brengen en mee te nemen. Hiervoor is een pluspunt gegeven.

In 2009 heeft GoedeStede een Toekomstvisie vastgesteld voor de periode van 2009 tot en met 2019. In de Toekomstvisie is een missie geformuleerd die is vertaald naar drie thema's die de pijlers van het beleid vormen: woonplezier, werkplezier en scherp aan de wind. De missie is gebaseerd op de ontwikkelingen/trends in Nederland, in de volkshuisvesting, in Almere en bij GoedeStede. Op basis van de huidige situatie en de ontwikkelingen zijn voor de thema's ambities geformuleerd, die vervolgens zijn vertaald naar activiteiten. GoedeStede heeft alle thema's in de toekomstvisie besproken met de RvC en de huurdersvertegenwoordigers. Daarnaast is een inspiratiebijeenkomst gehouden met de medewerkers van GoedeStede.

In 2014 heeft GoedeStede op basis van de externe ontwikkelingen besloten de Toekomstvisie te herijken met het Ondernemingsplan 2014-2016 als resultaat. Het Ondernemingsplan is gebaseerd op de trends die op de lange termijn relevant zijn voor GoedeStede; het plan omvat een doorkijk naar 2020. Naast het ontwikkelen van een langetermijnperspectief is GoedeStede 'op de koffie' gegaan bij haar belanghebbenden; van huurdersorganisatie tot en met de partners op het gebied van wonen en zorg. Naast een aantal kwalitatieve 'huiskamer-koffiegesprekken' is een enquête

verstuurd, waarbij huurders zijn gevraagd naar hun woonbeleving. Medewerkers van GoedeStede hebben eveneens meegedacht over de koers van het ondernemingsplan.

Een klein detail dat in dit kader genoemd kan worden is dat in het Ondernemingsplan wel een missie staat genoemd, maar er geen visie (expliciet) vermeld staat.

Vertaling doelen



In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie haar visie heeft vertaald naar strategische en tactische doelen en operationele activiteiten en naar financiële randvoorwaarden op een wijze dat deze te monitoren zijn. De visitatiecommissie stelt vast dat wel voldaan wordt aan het ijkpunt voor een 6. Ook heeft GoedeStede de verschillende doelen en plannen op een zeer goede manier laten aansluiten op de financiële positie van de corporatie door een zeer heldere koppeling met de begroting te leggen. Hiervoor is een pluspunt toegekend.

In de eerste drie jaar van de visitatie heeft GoedeStede gewerkt aan de hand van de Toekomstvisie. Zoals gezegd is de missie vertaald naar drie thema's die de pijlers van het beleid vormden. Per thema zijn vervolgens drie ambities geformuleerd. In de Toekomstvisie worden de ambities verder toegelicht en ten slotte vertaald naar activiteiten. De activiteiten zijn uiteenlopend, maar van vrij algemene aard. Dat wil zeggen dat de activiteiten beperkt SMART geformuleerd zijn.

In 2014 is GoedeStede op basis van het nieuwe Ondernemingsplan gaan werken. In het Ondernemingsplan zijn keuzes gemaakt en prioriteiten gesteld die passen binnen de nieuwe werkelijkheid van de volkshuisvesting. GoedeStede heeft principes opgesteld waaraan zij al haar activiteiten en besluiten toetsen. Deze principes heeft GoedeStede bedrijfsbreed en per prioriteit opgesteld. Aan iedere prioriteit zijn doelstellingen gekoppeld die binnen drie jaar behaald moeten zijn. Behalve deze meetbare deadline zijn de doelstellingen SMART-er van aard dan in de Toekomstvisie het geval was.

De Toekomstvisie en later het Ondernemingsplan hebben de basis gevormd voor de jaarlijkse begrotingen. In de begroting wordt per thema de koppeling gelegd tussen de ambities, de doelstellingen en de activiteiten. De begroting maakt inzichtelijk op welke wijze GoedeStede gedurende het betreffende jaar invulling zal geven aan de realisatie van de ambities en doelstellingen. In het kader van het vermogen en de financiële continuïteit van de corporatie maakt GoedeStede gebruik van treasury jaarplannen (TJP). In het treasury jaarplan worden de operationele treasury taken en de doelstellingen voor het aankomende jaar gedefinieerd, waarbij rekening wordt gehouden met het in het Treasury Statuut geformuleerde beleidskader. De treasury jaarplannen zijn gebaseerd op de financiële meerjarenbegrotingen. Sinds 2014 maakt GoedeStede gebruik van het 'Strategisch Treasury Beleidsplan' om de financiële posities, financiële stromen en de daaraan verbonden risico's te beheren, te besturen en te bewaken.

Hoewel het GoedeStede te doen is om het realiseren van maatschappelijk rendement stuurt de corporatie daar niet expliciet op. Dit geldt wel voor het financiële rendement versus de huurprijsgrenzen die maatgevend zijn in de vraag welke woningen voor welke doelgroepen bereikbaar zijn.

5.2.2 Check

8

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie beschikt over een monitoring en rapportagesysteem waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe de voorgenomen prestaties vorderen. De visitatiecommissie stelt vast dat wel voldaan wordt aan het ijkpunt voor een 6. Het monitorings- en rapportagesysteem is daarbij erg compleet en omdat de RvC dit op een actieve wijze hanteert heeft de corporatie op dit onderdeel twee pluspunten verdiend.

GoedeStede beschikt over een monitoring- en rapportagesysteem waarmee periodiek geanalyseerd kan worden hoe de voorgenomen prestaties vorderen. GoedeStede maakt voor wat betreft monitoring gebruik van jaarverslagen en (uitgebreide) viermaandelijke rapportages. De viermaandelijke rapportages (managementrapportages) geven de gerealiseerde prestaties weer in relatie tot de begrote prestaties. Hierdoor kunnen de financiële en volkshuisvestelijke prestaties in samenhang worden gevolgd. De managementrapporten beslaan voornamelijk cijfermatige informatie, hier en daar voorzien van een tekstuele duiding. Een uitgebreide toelichting op de gerealiseerde cijfers of de betekenis hiervan ontbreekt op veel punten. De directeur-bestuurder is tevreden over de informatievoorziening vanuit de organisatie. Als voorbeeld wordt het samenspel tussen de (vijf) fasedocumenten die bij projecten worden geproduceerd versus het investeringsstatuut aangehaald.

Naast de viermaandelijke rapportages en het jaarverslag wordt gebruik gemaakt van prestatiekaarten. In de prestatiekaarten wordt een koppeling gemaakt tussen de voorgenomen en de gerealiseerde prestaties. De prestatiekaart is gestructureerd aan de hand van de ambities die zijn vermeld in de Toekomstvisie. De prestatiekaart geeft inzicht in de voortgang van het realiseren van ambities.

Uit de notulen van de RvC vergaderingen blijkt dat de managementrapportages snel na afloop van de rapportageperiode beschikbaar zijn en in de vergadering worden besproken. Ook wordt uit de verslagen duidelijk dat de Raad de voortgang van de corporatie nauwlettend in de gaten houdt. De rapportages worden op gedetailleerde wijze besproken.

5.2.3 Act

7

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie bijstuurt indien zij afwijkingen heeft geconstateerd door in eerste instantie actie te ondernemen om doelen alsnog te realiseren en in tweede instantie door de doelen zelf aan te passen. De visitatiecommissie stelt vast dat wel voldaan wordt aan het ijkpunt voor een 6. In geval van een afwijking wordt er op een actieve wijze bijgestuurd. Hiervoor krijgt GoedeStede een pluspunt.

Uit de gesprekken met de RvC en het bestuur blijkt dat de corporatie bijstuurt waar dat nodig is. Ook uit de verslagen van de Raad van Commissarissen wordt duidelijk dat de corporatie bijstuurt en dit in enkele gevallen tot actie en aanpassing leidt. Voor wat betreft de managementrapportages geldt het expliciet benoemen van de wijzigingen als een punt van aandacht: op basis waarvan is het besluit genomen om de ambities aan te passen en welke uitwerking heeft dat.

Ook in meer algemene zin worden belangrijke processen en/of output gemonitord. Het actieve bijsturen blijkt bijvoorbeeld uit het vervangen van de Toekomstvisie voor een nieuw Ondernemingsplan.

Uit de gesprekken is duidelijk geworden dat de directeur-bestuurder en de Raad van Commissarissen elkaar scherp houden waarbij voorstellen goed onderbouwd ter vergadering (moeten) worden gebracht. Hetzelfde geldt voor het managementteam met betrekking tot bijvoorbeeld over- en onderschrijdingen ten opzichte van de begroting. Deze onderwerpen zijn altijd expliciet onderwerp van gesprek.

5.3 Intern toezicht

Het interne toezicht wordt langs een drietal onderdelen gezien: functioneren van de Raad van Commissarissen, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode.

5.3.1 Functioneren van de Raad van Commissarissen

7,9 In de visitatiemethodiek wordt onder dit onderdeel verstaan dat de Raad van Commissarissen een goed functionerend team vormt, waardoor het besluitvormingsproces op een professionele wijze tot stand komt en het toezicht op professionele wijze wordt uitgeoefend. Om hier een oordeel over te kunnen vormen wordt ingegaan op drie deelonderwerpen: 1) de samenstelling van de Raad, 2) de rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord en 3) zelfreflectie van de RvC.

Samenstelling

8 In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvC een profielschets heeft vastgelegd die past bij de aard en de activiteiten van de corporatie, als de RvC nieuwe leden werft buiten de eigen kring en openbaar en als de Raad van Commissarissen aandacht besteedt aan de deskundigheid van haar leden. De visitatiecommissie stelt vast dat wel voldaan wordt aan het ijkpunt voor een 6. Omdat de profielschetsen op een actieve wijze worden gebruikt bij de samenstelling van de RvC en dit openbaar wordt verantwoord en onderbouwd zijn twee pluspunten toegekend.

GoedeStede maakt gebruik van een reglement RvC, waarin de kaders voor de RvC zijn vastgelegd. In het reglement worden onder andere de kaders ten aanzien van de samenstelling van de RvC, het benoemen, herbenoemen en aftreden van RvC-leden, de taken van RvC-leden, de honorering van de RvC-leden, de rol van de voorzitter, de rol van het secretariaat en onverenigbaarheden beschreven. Voor de verschillende commissies (remuneratie, auditcommissie en commissie volkshuisvesting) maakt GoedeStede eveneens gebruik van reglementen. Daarnaast heeft GoedeStede het toezichtskader en het toetsingskader vastgelegd. In het reglement van de RvC is opgenomen dat de RvC uit minimaal drie en maximaal vijf natuurlijke personen bestaat. De huurders of in het belang van huurders werkende organisaties mogen twee leden voor de RvC voordragen (bindend). RvC-leden Van der Schaar en Bos zijn benoemd op voordracht van de huurders.

Tabel 5.1 Samenstelling ultimo 2014

Naam	Benoemd per	Aftredend per	Functie in commissie
Dhr. drs. E.R. Captain (voorzitter)	01-11-2009	01-11-2017	Voorzitter remuneratiecommissie, lid auditcommissie
Dhr. drs. J.M. Bos (vicevoorzitter)	01-01-2011	01-11-2019	Voorzitter commissie volkshuisvesting, lid remuneratiecommissie
Mw. dr. B. Kramer	17-12-2014	01-11-2018*	
Dhr. prof. ir. dr. J. van der Schaar	01-01-2012	01-11-2016*	Lid commissie volkshuisvesting
Mw. drs. M.A. Zoodma	17-12-2014	01-11-2018*	Voorzitter auditcommissie

*Herbenoembaar

In de visitatieperiode hebben tevens dhr. P.R. Nijhof en Mw. drs. T.C.L.A Bouvy zitting gehad in de Raad van Commissarissen. Van de heer Nijhof is conform het rooster van aftreden afscheid genomen. Voor mevrouw Bouvy geldt dat zij in 2014 een andere hoofdfunctie heeft aanvaard die niet goed te combineren was met het commissariaat bij GoedeStede.

In het kader van de samenstelling van de Raad van Commissarissen heeft GoedeStede een profielschets opgesteld die uiteenvalt in twee delen: een deel voor de RvC als geheel en een deel voor de voorzitter van de RvC. De profielschets beschrijft de doelstellingen, de gewenste samenstelling en de gewenste eigenschappen, achtergronden en kennisgebieden van de RvC-leden. In de jaarverslagen wordt de professionele achtergrond en de nevenactiviteiten van de leden van de RvC beschreven. De profielen zijn passend bij de aard en activiteiten van de corporatie en voorzien in ervaring met volkshuisvestingsaangelegenheden en financiële expertise. De RvC is actief bezig met diversiteit en complementariteit, bijvoorbeeld ten aanzien van het wel of niet woonachtig zijn in het werkgebied van GoedeStede.

De profielschets is gebruikt bij het werven van nieuwe RvC-leden. De werving van nieuwe leden vindt openbaar plaats, onder andere via het Nationaal Register. Naast de profielschets wordt gebruik gemaakt van een competentietabel. In 2011 is door de begeleidingscommissie een stappenplan opgesteld voor de werving van een nieuw RvC-lid. Het stappenplan is besproken met de huurdersorganisatie GSA. Bij de invulling van een vacature wordt sterk gestuurd op het verkrijgen van een RvC-lid met aanvullende competenties. Hieruit blijkt dat de profielschetsen op een actieve wijze worden gebruikt bij de samenstelling van de RvC en dit openbaar wordt verantwoord en onderbouwd.

Uit het jaarverslag blijkt dat de RvC aandacht besteedt aan de deskundigheid van haar leden. De leden maken gebruik van het workshopaanbod van het VTW en bezoeken seminars en andere inhoudelijke bijeenkomsten. De commissarissen hebben bijvoorbeeld deelgenomen aan educatieve bijeenkomsten van het Nationaal Register, het NBA, het VTW, de Governance University, PWC, Deloitte en met externe toezichthouders CFV en WSW. Daarnaast stelt de RvC zich via diverse media, mailingen, krantenknipsels, brieven van de ministers en andere bronnen op de hoogte van de ontwikkelingen in de sector. De beschikbare kennis, ervaring en competenties zijn in 2014 genormeerd in het kader van permanente educatie. GoedeStede heeft zich bediend van een introductieprogramma voor nieuwe commissarissen. Een voorbeeld hiervan zijn de 'speeddates' die in 2015 met medewerkers zijn georganiseerd.

Een overleg tussen de RvC-voorzitters van corporaties in Flevoland, dat in het verleden plaatsvond, is doodgebloed. Wel ligt er het voornemen om in 2016 in het kader van de permanente educatie samen op te trekken.

Rolopvatting

7

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvC zich bewust is van haar rollen als toezichthouder, werkgever van de bestuurder en klankbord, de rollen voldoende scherp in de gaten houdt en de juiste balans tussen afstand en betrokkenheid heeft. De visitatiecommissie stelt vast dat wel voldaan wordt aan het ijkpunt voor een 6. GoedeStede heeft op dit punt een pluspunt gekregen voor de actieve en gedegen wijze waarop de RvC de toezichtrol vervult.

Uit de interviews en de verslagen blijkt dat de RvC zich bewust is van haar rollen als toezichthouder, werkgever en klankbord die zij vervult. De relatie tussen de RvC is open, zakelijk en professioneel. Er is sprake van een 'gezonde spanning' die zorgt voor de nodige scherpte van RvC naar de directeur-bestuurder en vice versa en voor het gevoel goed voorbereid te moeten zijn voor het onderlinge gesprek.

Zowel de RvC als de directeur-bestuurder geven aan dat de klankbordrol op een goede wijze wordt vervuld en deze als waardevol ervaart. Er is een commissie Volkshuisvesting ingesteld die de taak heeft om te klankborden over de strategie en de ambities op het gebied van volkshuisvesting.

De RvC houdt nadrukkelijk enige afstand tot de organisatie, bijvoorbeeld door niet aanwezig te zijn bij informele bijeenkomsten van GoedeStede. De RvC geeft er expliciet blijk van zich bewust te zijn van de scheidslijn tussen het interne toezicht en het bestuur. Voorafgaande aan haar bijeenkomsten voert de RvC vooroverleg waar de directeur-bestuurder niet bij aanwezig is. Ook vindt overleg plaats met de accountant in afwezigheid van de bestuurder. Met de Ondernemingsraad wordt soms met en soms zonder de bestuurder overleg gevoerd. GoedeStede heeft geen fulltime controller; de RvC denkt na over het formaliseren van de control functie en de verhouding tussen de controller en de RvC. Eén keer per jaar is er een bijeenkomst waar de dienstdoende controller en de auditcommissie samen komen.

De RvC heeft een duidelijk beeld van welke informatie nodig is om de toezicht rol te kunnen vervullen. In het jaarverslag 2013 is bijvoorbeeld aangegeven dat de kwaliteit van het governance instrumentarium, zoals onder andere de informatieverschaffing aan de RvC, wordt geïntensiveerd.

De Remuneratiecommissie is belast met het beoordelen van het functioneren van de directeur-bestuurder, het maken van afspraken over te behalen prestaties en het vaststellen van zijn beloning. Daarmee heeft de RvC ook de rol als werkgever op een adequate manier vormgegeven.

De RvC baseert haar toezicht mede op informatie die zij opdoet middels externe contacten. Zo voeren de leden van de commissie Volkshuisvesting jaarlijks overleg met de huurdersorganisatie GSA. Daarnaast zijn leden van de RvC aanwezig geweest bij bijeenkomsten die na de gemeenteraadsverkiezingen in Almere zijn georganiseerd. Daarnaast gaat de RvC minimaal één maal per jaar op projectbezoek om voeling te houden met de praktijk van GoedeStede.

De RvC voert eenmaal per jaar agendaoverleg. Dit resulteert in een jaarkalender die een globale leidraad vormt voor de onderwerpen die aan de orde worden gesteld. Er is voldoende ruimte om daarnaast ad-hoc in te spelen op de actualiteit.

Aan de verslagen van de RvC is een besluitenregister gehecht. De wijze van omgaan met de verslaglegging in juridisch perspectief is impliciet. Verslagen worden niet ondertekend. Bij zelfevaluaties zijn de verschillende rollen uitgelicht en geanalyseerd. De verschillende rollen worden tevens aangehaald in het jaarverslag.

Zelfreflectie



In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvC ten minste eenmaal per jaar buiten de aanwezigheid van de bestuurder zowel het eigen functioneren als dat de individuele leden van de RvC en de daaraan verbonden conclusies bespreekt. De visitatiecommissie stelt vast dat wel voldaan wordt aan het ijkpunt voor een 6. De RvC heeft een actieve houding ten aanzien van de zelfevaluatie. De zelfevaluaties zijn zeer compleet, breed opgezet en worden zorgvuldig gedocumenteerd. Daarvoor heeft de corporatie twee pluspunten gekregen.

Gedurende de visitatieperiode heeft de RvC jaarlijks een zelfevaluatie uitgevoerd. In 2014 heeft de zelfevaluatie plaatsgevonden in aanwezigheid van de directeur-bestuurder en de (aftredende) leden. De directeur-bestuurder was niet aanwezig bij de zelfevaluaties in 2011, 2012 en 2013. In 2011 en 2012 is de zelfevaluatie uitgevoerd onder leiding van een externe deskundige.

GoedeStede heeft zich hierbij bediend van de zogenaamde MDI-analyse⁴, die leidt tot inzicht in de wijze waarop mensen zaken benaderen en waarop hij of zij op de omgeving reageert. Gedurende de zelfevaluaties worden zowel de rollen van de RvC als geheel als de persoonlijke rollen geëvalueerd en wordt aandacht besteed aan de vraag in hoeverre sprake is van complementariteit binnen de RvC. Daarnaast wordt de cultuur en de mate van zelfreflectie binnen de RvC geëvalueerd. In de verschillende jaren worden naar behoefte verschillende accenten gelegd. Op basis van de zelfevaluaties worden aandachtspunten voor de RvC geformuleerd. De aandachtspunten van de zelfevaluaties worden daarnaast meegenomen bij het actualiseren van de profielschetsen en het benoemen van nieuwe leden. De RvC toont aan voldoende zelf reflecterend te zijn en een vervolg te geven aan aandacht-/verbeterpunten. Naar aanleiding van de zelfevaluaties wordt een duidelijk verslag opgesteld en concrete actiepunten uitgezet, zoals bijvoorbeeld het instellen van de commissie Volkshuisvesting. De zelfevaluaties worden ieder jaar op een andere wijze vormgegeven; open gesprekken, vragenlijsten, schriftelijke terugkoppeling. In 2013 is, onder leiding van de vicevoorzitter, tevens het functioneren van de voorzitter besproken.

5.3.2 Toetsingskader



In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvC een actueel toetsingskader hanteert en daar inzicht in kan geven. De visitatiecommissie stelt vast dat wel voldaan wordt aan het ijkpunt voor een 6. Gezien de compleetheid van het toetsingskader en de actieve manier waarop de RvC dit hanteert zijn twee pluspunten toegekend.

In zowel het jaarverslag als in het document 'Toezichts- en toetsingskader Raad van Commissarissen' wordt het toetsingskader van GoedeStede beschreven. De jaarverslagen laten zien dat de RvC diverse documenten vanuit het toetsingskader gebruikt om inzicht te krijgen in de prestaties. Daarnaast laten de notulen van de RvC zien dat vooral de begrotingen, het besluitenregister, managementrapportages en de oordeel brieven van het CFV en het WSW worden gebruikt als informatiebronnen. Al met al is het toetsingskader zeer compleet.

Uit het jaarverslag (2013) blijkt dat in 2013 met de leden van de 'commissie Volkshuisvesting' een zoektocht is gestart naar de verdere vormgeving van het toetsingskader. In hetzelfde jaarverslag wordt geconcludeerd dat beheersingsinstrumenten op zowel financieel als beleidsmatig en inhoudelijk vlak voldoen. De opgave ligt echter in het levend houden van de documenten binnen het toetsingskader door bij beleidsbeslissingen aan de orde te stellen in hoeverre de beleidsregels

⁴ MDI staat voor Management Assessment Instrument

worden toegepast. Het voorgaande laat zien dat de RvC het toetsingskader op een actieve wijze hanteert.

De commissie Volkshuisvesting gebruikt de jaarrekening, het jaarverslag en de viermaandelijke rapportages om inzicht te krijgen in de volkshuisvestelijke activiteiten en de bedrijfsvoering. De commissie Volkshuisvesting zorgt er voor dat strategisch beleidsvragen op de agenda komen. De Auditcommissie maakt gebruik van onder andere het jaarverslag, het treasury jaarplan en het accountantsverslag. In het jaarverslag 2014 wordt aangegeven dat de RvC 'verheugd is' met de totstandkoming van de prestatieafspraken 2014 met de gemeente, omdat daardoor tevens een extern toetsingskader is ontstaan.

5.3.3 Governancecode



In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie de Governancecode naleeft: de corporatie past de bepalingen toe en indien zij op toegestane punten afwijkt, meldt zij dat in het jaarverslag. De visitatiecommissie stelt vast dat wel voldaan wordt aan het ijkpunt voor een 6. De onderbouwing en afdoende toelichting van de corporatie en de actieve wijze waarop de corporatie omgaat met de Governancecode zijn twee pluspunten waard.

GoedeStede is actief bezig met de Governancecode. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat de corporatie jaarlijks een 'governance-check' uitvoert en het feit dat de voorzitter van de RvC expliciet geen voorzitter (meer) is van de remuneratiecommissie. In het jaarverslag geeft GoedeStede een nadere toelichting op de invulling van de Governancecode. In de verslagen worden de eisen vanuit de Governancecode aangehaald en in verband gebracht met de invulling binnen GoedeStede. In het jaarverslag vermeldt GoedeStede afwijking(en) ten aanzien van de Governancecode. Gedurende de visitatieperiode week GoedeStede af van artikel II.2.1: de directeur-bestuurder van GoedeStede is benoemd voor onbepaalde tijd. In de Governancecode is een benoemingstermijn van 4 jaar bepaald. Hiervan is afgeweken omdat de directeur-bestuurder, in een periode dat de Governancecode nog niet bestond, voor onbepaalde tijd is benoemd.

In het jaarverslag 2014 geeft GoedeStede aan dat naar verwachting de nieuwe Governancecode in 2015 wordt vastgesteld. Dit onderwerp staat iedere RvC bijeenkomst op de agenda. De RvC heeft in een vroeg stadium geconcludeerd dat de corporatie voldoet aan de aangescherpte normen. Ook de herziene woningwet is onderwerp geweest van gesprek in de RvC.

De beloning van de RvC-leden is conform de beleidsregels (26 februari 2014) van de regeling bezoldigingscomponenten in de Wet Normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT). De informatie over de toepassing van de Governancecode wordt middels verschillende documenten beschikbaar gesteld op de website. Daarmee heeft GoedeStede de onderbouwing en toelichting van de manier waarop zij de code toepast openbaar en transparant gemaakt.

5.4 Externe legitimering en verantwoording

5.4.1 Externe legitimatie

6

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie voldoet aan de eisen van externe legitimatie conform de Governancecode (V.1) en de Overlegwet. De visitatiecommissie stelt vast dat wel voldaan wordt aan het ijkpunt voor een 6.

De huurders van GoedeStede worden vertegenwoordigd door de huurdersvereniging GoedeStede Almere (GSA). Ultimo 2014 bestaat de GSA uit vier bestuursleden. In 2010 heeft GoedeStede een samenwerkingsovereenkomst gesloten met de GSA die is gebaseerd op de lijn vanuit het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH), de Overlegwet en uitgangspunten van de Woonbond. De rechten en plichten van GoedeStede en bewonerscommissies zijn vastgelegd in een participatiereglement. GoedeStede overlegt, conform de samenwerkingsovereenkomst, drie keer per jaar met de huurdersvereniging en de bewonerscommissies. Daarnaast vinden tussentijds overleggen plaats tussen GSA en GoedeStede om actuele ontwikkelingen te bespreken. Gedurende deze overleggen worden onder andere diverse beleidsonderwerpen besproken. De directeur-bestuurder en de GSA overleggen twee keer per jaar.

Hoewel de betrokkenheid van huurders en andere belanghebbenden in overeenstemming is met de Governancecode en Overlegwet, zijn de belanghebbenden van mening dat zij intensiever bij de beleidsvorming van de corporatie betrokken zouden kunnen worden. In het hoofdstuk 'belanghebbenden' is bijvoorbeeld al aangegeven dat de huurders wel hun inbreng kunnen leveren, maar zij niet zien wat er met hun input gebeurt en terugkoppeling missen. De gemeente en overige belanghebbenden noemen dat het beleid in een definitieve vorm is gepresenteerd en zij de mogelijkheid om op een concept beleidsplan te reageren missen.

5.4.2 Openbare verantwoording

6

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de gerealiseerde prestaties staan vermeld in een openbare publicatie, waarbij ook belangrijke afwijkingen worden toegelegd. De visitatiecommissie stelt vast dat wel voldaan wordt aan het ijkpunt voor een 6.

De openbare verantwoording van GoedeStede vindt plaats middels de jaarverslagen die beschikbaar zijn gesteld op de website van GoedeStede. In het jaarverslag worden de gerealiseerde prestaties uiteengezet. De koppeling tussen de gerealiseerde prestaties en de voorgenomen prestaties (Toekomstvisie, Ondernemingsplan 2014-2016) wordt daarin summier gelegd. De visitatiecommissie is zich bewust van het feit dat het niet eenvoudig is om een helder verband te leggen tussen de voorgenomen en de gerealiseerde prestaties, maar het zou voor belanghebbenden mogelijk moeten zijn om op een eenvoudige wijze de prestaties in het licht van de ambities en/of doelstellingen te kunnen bezien. Daarbij zullen afwijkingen ten aanzien van de voorgenomen prestaties moeten worden toegelicht.

5.5 Beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 5.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor GoedeStede resulteert het volgende beeld.

Tabel 5.2 Presteren ten aanzien van Governance

Meetpunt		Cijfer		Weging	Eindcijfer
Besturing	Plan	7	7,3	33%	7,1
	- visie	7			
	- vertaling doelen	7			
	Check	8			
	Act	7			
Intern Toezicht	Functioneren Raad	8	7,9	33%	
	- samenstelling	8			
	- rolopvatting	7			
	- zelfreflectie	8			
	Toetsingskader	8			
	Naleving Governancecode	8			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie	6	6,0	33%	
	Openbare verantwoording	6			

Bijlagen

Bijlage 1: Position Paper GoedeStede

Over de periode 2011 tot en met 2014 laat GoedeStede zich visiteren door Ecorys. Ecorys volgt de methodiek 5.0 en daarbij hoort een zogeheten 'position paper'. Als directeur-bestuurder van GoedeStede word ik uitgenodigd een paper te schrijven dat antwoord geeft op onder meer de volgende vragen:

- Wie is GoedeStede?
- Wat wil GoedeStede bereiken?
- Waar staat GoedeStede nu en hoe tevreden ben ik daar over?

In deze paper passeren onze visie, doelen, ambities en prestaties de revue. Daarbij kan ik niet volledig zijn. Op andere plekken is genoeg hierover te vinden. Dat geldt ook voor cijfers en feiten. Deze zijn ook te vinden in verschillende verslagen, rapportages en de prestatietabel. Ik benoem enkele punten die de afgelopen periode veel aandacht hebben gehad en die kenmerkend zijn voor GoedeStede.

Wie is GoedeStede?

GoedeStede is een middelgrote woningcorporatie bijna 8.000 verhuureenheden in 33 wijken. We zijn 35 jaar actief als sociale volkshuisvester in de 'jonge' gemeente Almere.

GoedeStede is in 1980 gestart met de overname van 2.000 woningen van de toenmalige Rijksdienst IJsselmeerpolders. De grootste groei heeft GoedeStede doorgemaakt in de jaren tachtig: meer dan de helft van de woningen stamt uit die tijd. Dat was ook de tijd dat er vraag was naar de grote eengezinswoningen.

Naast GoedeStede zijn enkele beleggers en twee grote corporaties actief in Almere: Ymere en de Alliantie. Zij beheren minder woningen dan GoedeStede en verkopen veel (sociaal) bezit.

GoedeStede laat zich typeren als een nuchtere en zakelijke ondernemer in de volkshuisvesting. Nuchter en met gezond verstand houden we ons niet snel met exotische, niet direct aan de volkshuisvesting gerelateerde, projecten bezig. We werken zakelijk en pragmatisch.

Kernwaarden vormen de basis voor onze manier van werken en de omgang met elkaar, met onze bewoners en onze belanghouders. Wij werken gedreven en met gezond verstand aan de volkshuisvestelijke opgaven in Almere. Bij GoedeStede noemen we dat 'gewoon goed.'

Wat wil GoedeStede bereiken?

De visitatieperiode 2011-2014 doorkruist twee koersdocumenten. De toekomstvisie 2009-2019 leunde op drie pijlers; woonplezier, werkplezier, scherp aan de wind. Onze inzet om 'het woonplezier voor onze klanten te bevorderen door te investeren in het in stand houden van de Almeerse wijken' was niet houdbaar. Talloze omgevingsontwikkelingen, inzichten van belanghouders, onze eigen perceptie en verantwoordelijkheid noodzaakten tot actualisering van de koers.

Begin 2013 zijn we gestart met het traject om te komen tot een nieuw ondernemingsplan. De zomermaanden hebben we gebruikt om letterlijk 'op de koffie' te gaan bij huurders, relaties en belanghebbenden. De koffiegesprekken hebben input opgeleverd voor een scherpere koers met een kortere horizon.

In ons Ondernemingsplan 2014-2016 'Een Thuis Als Basis' anticiperen wij op de nieuwe wettelijke kaders en regelgeving rondom de taakvelden van woningcorporaties. Ondanks dat het speelveld kleiner is geworden, blijven wij ook op lange termijn aanbieder van sociale huurwoningen. Almere blijft onze thuisbasis. In onze missie staat het als volgt geformuleerd: GoedeStede biedt haar huidige en toekomstige klanten een Thuis. Wij zorgen voor betaalbare woningen voor klanten die op het gebied van wonen een steuntje in de rug nodig hebben.

Ik wil 'gewoon goede' volkshuisvesting mogelijk blijven maken in Almere. Onze activiteiten toetsen we aan onze principes en moeten rechtstreeks bijdragen aan de realisatie van onze doelen. Dit is kenmerkend voor onze werkwijze. Ook in de samenwerking met belanghouders vragen wij begrip voor de keuzes die wij willen en soms ook moeten maken. De ingezette koers sluit aan op de rol en taken die inmiddels politiek zijn bepaald. Ik denk dat ik mag stellen dat GoedeStede haar tijd vooruit was.

We concentreren ons werk in en rondom de woningen. We zorgen voor een basiskwaliteit die schoon, heel en veilig is; een duidelijke scope als het gaat om de brede term 'leefbaarheid'. We onderhouden onze woningen steeds efficiënter en clusteren de werkzaamheden. Daarbij benutten we de zogenaamde logische/natuurlijk momenten.

Ingegeven door de aangekondigde beperking van het speelveld en de afname van de beschikbare middelen en ontwikkelmogelijkheden, hebben wij al in een vroegtijdig stadium onze ontwikkelactiviteiten afgebouwd. Er waren geen forse reorganisaties nodig. In vergelijking met andere corporaties liggen onze bedrijfslasten ver onder het gemiddelde. Ik heb me ten doel gesteld om zo goedkoop mogelijk te werken zodat huurprijzen betaalbaar blijven en de woningvoorraad kan blijven groeien.

We willen onze klanten een gewoon goede dienstverlening bieden; sober en doelmatig maar op het niveau van een '7'. Daarvoor is een eigentijdse en toekomstbestendige organisatie nodig.

Waar staat GoedeStede nu en hoe tevreden ben ik daar over?

De prestatietabel geeft inzicht in de opgaven en de feitelijke resultaten. Het reikt te ver om op alle fronten te benoemen waar GoedeStede nu staat. Ik neem de vrijheid enkele zaken te markeren waar we afgelopen periode hard aan hebben gewerkt en die kenmerkend zijn voor onze aanpak.

Relatie met de gemeente

Tot 2014 bestond er een lastige verhouding met de gemeente Almere. In deze visitatieperiode heeft een gepolitiseerde discussie over nieuwbouw door corporaties en woonruimteverdeling gedomineerd. Er waren geen prestatieafspraken omdat de gemeente dat niet wilde. Tevens hadden we te maken met een gedateerde woonvisie en gecompliceerde woonruimteverdelingsregels in de huisvestingsverordening.

Ik ben tevreden dat wij, ondanks de moeilijke omstandigheden, toch diverse pogingen hebben ondernomen om met de gemeente in gesprek te blijven. Dit geeft blijkt van onze betrokkenheid. Prestaties naar opgaven zijn daardoor gekaderd.

Door de wil van het nieuwe College is het toch mogelijk gebleken om binnen vier maanden de prestatieafspraken 2014 te kunnen tekenen. Daarmee zijn verschillende lokale opgaven op het gebied van beschikbaarheid & betaalbaarheid, vitale wijken, wonen & zorg en duurzaamheid bepaald. Ook hebben we de huisvestingsverordening geïmplementeerd. Resultaten waar ik tevreden mee ben.

In de toekomst verwacht ik dat we, meer dan voorheen, naar onze belangrijkste belanghebbenden communiceren over onze financiële positie en onderbouwing van de keuzes die we maken; de opmaat voor nieuwe en nog concretere prestatieafspraken. Maar wel in een tijd die gekenmerkt wordt door de nieuwe werkelijkheden vanuit wet- en regelgeving.

Ontwikkeling van de woningportefeuille

Almere heeft een groeiopgave. De stad groeit organisch en GoedeStede wil daarin meegroeien. We streven naar een evenwichtige verdeling van eengezins- en meergezinswoningen. In de toekomst leggen we echter nog meer de nadruk op de voorraad tot de aftoppingsgrenzen voor huurtoeslag en zal onze vrije sectorvoorraad dalen. Hiermee willen we tegemoet komen aan de grote vraag naar betaalbare (en daarmee wat kleinere) huurwoningen. De gemeente zet onder andere in op particuliere (kavel)bouw, compleet 'nieuwe' woonmilieus, 'goedhuurwoningen', transformatie van bedrijfsruimten en een bouwexpo. Met onze design and build aanpak hebben we bewezen dat we snel en efficiënt betaalbare huurwoningen tot de aftoppingsgrenzen kunnen toevoegen. Conform de prestatieafpraak voegen wij tot 2018 333 woningen toe.

Een andere, wat onderbelichte prestatie, vind ik de aankoop van 143 woningen. Zo'n 85% van deze woningen hebben wij weer als sociale huurwoning in de markt gezet. Met bijna 40.000 woningzoekenden in Almere, vind ik het belangrijk dat er zoveel mogelijk woningen beschikbaar komen voor verhuur. Meer dan de helft van ons woningbezit heeft echter voldoende woningwaarderingpunten om in de vrije sector terecht te komen. Los van de markttechnische mogelijkheden vind ik het een prestatie dat wij deze woningen behouden voor de sociale verhuur.

Ik ben er trots op dat we geen woningen moeten verkopen om financieel gezond te blijven. GoedeStede heeft een verkoopvijver van 13 woningen. In het wekelijkse woningaanbod in Almere zijn wij de 'hoofdleverancier' van sociale huurwoningen. Ook transformeren we leegstaande bedrijfsruimten naar woningen om aan de enorme vraag naar betaalbare woningen te voldoen.

Wijkaanpak

Van 2009 tot en met 2012 liep de integrale (40+) wijkaanpak in Stedenwijk-Noord. Wij hebben 675 woningen, 15 bedrijfspanden en bijbehorende erfafscheidingen opgeknapt. Ook op sociaal vlak was er veel aandacht. Nu de openbare ruimte is opgeknapt, oogt de wijk zo goed als nieuw. Ik besef dat

een aanpak als deze nu niet meer mogelijk is. Daarbij komt dat wij in de huidige gemeentelijke prioriteitsgebieden geen of weinig bezit hebben en daardoor is er de komende jaren geen reden voor ingrijpende herstructurering. In 2012 hebben wij 248 appartementen in de Molenbuurt onder handen genomen. Dit is een onderhoudsaanpak die wat mij betreft de voorbode vormt van wat nog mogelijk is in de toekomst. Onze woningen in Almere Haven zijn toe aan extra onderhoud omdat zij 40 jaar oud zijn. We maken van een Opel Kadet geen Mercedes, maar willen met een kostenbewuste aanpak, de woningen weer 25 jaar verhuren.

Samenwerken aan leefbaarheid

De belastingdruk en strakke financiële kaders zorgen ervoor dat wij elke euro die de huurder betaalt zo goed mogelijk willen besteden. Ons principe 'schoenmaker blijf bij je leest' is ook het uitgangspunt als we samenwerken met belanghouders zoals huurders (waaronder de zelfbenoemde ogen, oren), de gemeente en partijen op het gebied van zorg en welzijn. We werken met de gemeente samen op het gebied van veiligheid. Voor de toekomst zoeken we naar nieuwe vormen van participatie, waarbij we verantwoordelijkheid nemen door belanghouders in beweging te zetten.

Financiële continuïteit

Als gevolg van veranderingen in het economische klimaat en misstanden binnen de sector worden financiële offers gevraagd. In totaal dragen wij zo'n 25% van de huurinkomsten af aan heffingen en belastingen waarbij we onze ratio's op orde moeten houden. Daarom hebben wij ons (streef)huurbeleid bijgesteld. Dit komt de betaalbaarheid van de woningen helaas niet ten goede. We zien dat huurachterstanden oplopen omdat meer huurders moeite hebben om de eindjes aan elkaar te knopen. Dat baart me zorgen. Nieuwe huurders hebben altijd de keuze gehad om te huren tot de huurtoeslaggrens. Het passend toewijzen beperkt hun keuzevrijheid, maar verbetert de betaalbaarheid. Het toekomstige huurbeleid moeten we bezien omdat we de beschikbaarheid en betaalbaarheid voor mensen met de laagste inkomens willen blijven garanderen.

Ontwikkeling in de organisatie

We staan bekend als een transparante, solide en 'rimpelloze' corporatie. Onze bedrijfslasten behoren tot de laagste binnen de sector. Onder invloed van steeds verdergaande digitaliseringsmogelijkheden en ons streven naar efficiënte processen, zijn we in 2013 gestart met het project 'slimmer werken' (via de lean-verbetermethode). Van medewerkers verwacht ik dat ze Ambiteus, Betrokken en Competent zijn (ABC). De focus ligt op hun duurzame inzetbaarheid.

In de visitatieperiode is een flinke afname van het aantal fte bereikt. Ik ben er trots op dat we het werk met minder mensen doen. In 2015 zijn we een traject gestart waarbij we een 'stip op de horizon' hebben gezet (tot 2019). Omdat we sterker op onze kerntaken focussen, toe zijn aan een nieuw primair systeem en te maken hebben met nieuwe wetgeving, kan het werk nog efficiënter worden gedaan. Daarbij maken we gebruik van de digitale mogelijkheden. Ook hier houden we vast aan onze principes; uitbesteden als de kwaliteit beter is en de kosten lager zijn, waarbij we de natuurlijke momenten benutten.

Tot slot

De Woningwet schept ons kader. Beschikbaarheid, betaalbaarheid en financiële continuïteit staan de komende jaren centraal bij onze keuzes. De opgaven zijn voor een deel al ingevuld, maar samen met huurders en gemeente kunnen we nog een aantal keuzes maken.

Ik ben benieuwd naar het oordeel van de visitatiecommissie over de wijze waarop we geslaagd zijn om de afgelopen vier jaar een bijdrage te leveren aan de volkshuisvesting in Almere. Ook wil ik graag lering trekken uit de visie van de commissie op onze toekomstige bijdragen aan de volkshuisvesting binnen de huidige tijdgeest.

Almere, september 2015

Arjan Deutekom
Directeur-Bestuurder

Bijlage 2: Bestuurlijke reactie GoedeStede

Bestuurlijke reactie

Als directie en Raad van Commissarissen zijn we zeer tevreden met de uitkomsten van de visitatie over de periode 2011-2014. De goede rapportcijfers zijn vooral een verdienste van alle medewerkers van GoedeStede die zich dagelijks inzetten voor goede volkshuisvesting in Almere.

Er wordt een herkenbaar beeld van onze organisatie geschetst. Dit wordt ook in de eerste alinea van de recensie treffend verwoord: "GoedeStede is gewoon een goede volkshuisvester. Duidelijk in beleid, strikt in de uitvoering". Dat is wat ons betreft een compliment. We zijn ook blij dat de belanghebbenden onze zakelijk-maatschappelijke manier van opereren op prijs stellen.

Wij willen leren van de visitatie en onszelf verbeteren. De visitatiecommissie en de belanghebbenden geven ons dan ook een aantal suggesties voor de toekomst mee.

Beoordelingskader

In deze visitatieperiode hebben we te maken met twee bedrijfsstrategieën; onze toekomstvisie 2009-2019 en het ondernemingsplan 2014-2016. De commissie constateert terecht dat tussentijds het beleid is aangepast en waardeert dit positief. Daar zijn wij blij mee. Op onderdelen hanteert de commissie echter nog wel het oude beoordelingskader, wellicht omdat de methodiek dat voorschrijft.

Externe legitimatie

De commissie geeft aan dat GoedeStede zich verder kan ontwikkelen op het punt van de externe legitimering en openbare verantwoording. In 2013 hebben we hier actief vorm aan proberen te geven. We zijn bij belanghebbenden op de koffie gegaan om hen nadrukkelijk in de gelegenheid te stellen aan het begin van de beleidsontwikkeling invloed uit te oefenen. Op basis van deze input hebben we het ondernemingsplan geschreven.

Uit het rapport distilleren wij de wens van enkele belanghebbenden om meer invloed op het beleid van GoedeStede te krijgen. Dit punt nemen we mee. We willen bekijken waar precies behoefte aan is en welke vorm het beste daarbij past. Op het gebied van huurdersparticipatie hebben we inmiddels samen met de huurders nieuwe lijnen uitgestippeld. Wij willen alle belanghebbenden van harte uitnodigen ons ook 'onderweg' te bevragen en expliciet te zijn in hun behoeften.

Inzet, kwaliteit en kwantiteit

Met alle nieuwe wet- en regelgeving beseffen we dat de communicatie over inzet van vermogen, omvang en kwaliteit van de output steeds belangrijker wordt. We kijken graag vooruit en er is al een aantal stappen gezet.

Onze voorgenomen activiteiten sturen we aan de gemeente en huurdersorganisaties. Belanghebbenden krijgen meer inzicht in onze 'volkshuisvestelijke capaciteit' en onze gerealiseerde prestaties duiden we in het jaarverslag. Ook monitoren we de prestatieafspraken. Wat ons betreft geeft dat een zeer compleet en transparant beeld.

In de aanloop naar nieuwe prestatieafspraken, vinden wij het prettig dat de gemeente voornemens is om, samen met belanghebbenden, de Almeerse woonvisie te prioriteren. Zo kan er een gedragen opgave voor de Almeerse woningmarkt komen, waar wij als GoedeStede een bijdrage aan willen leveren. Parallel gaan we in gesprek met belanghebbenden en leggen hen keuzes voor om tot een nieuw ondernemingsplan te komen. Ook hier nodigen we belanghebbenden graag uit om hun vragen, zorgen en ideeën aan ons voor te leggen.

Prioritering

Wij herkennen ons in het beeld dat de commissie schetst ten aanzien van onze inzet op financiële continuïteit, doelmatigheid en vermogensinzet. We proberen zo zorgvuldig mogelijk om te gaan met de middelen die tot onze beschikking staan en zoeken, conform onze principes, naar meerwaarde. Ons dilemma is dat wij de euro's in een krappe woningmarkt maar één keer kunnen uitgeven. We willen financieel gezond blijven om zo ook op lange termijn goede volkshuisvesting te kunnen bieden. Dat betekent bijvoorbeeld dat we bij het 'schoon, heel en veilig' houden van wijken zoeken naar de doelmatigheid van onze inzet.

De commissie attendeert ons op de agendering van zogenaamde soft skills. We zoeken naar een optimalisatie van financieel én maatschappelijk rendement met aandacht voor het proces en het resultaat. Wij nemen de overwegingen die de huurders, gemeente en zorgpartijen ons op dit vlak meegeven, ter harte.

Goed bestuur

De rapportcijfers voor aspecten rondom de governance stemmen ons tevreden. We gaan door op de ingeslagen weg. We nemen uw suggestie van een aparte paragraaf over compliance in overweging.

Tot slot

Wij zijn van mening dat het visitatietraject goed is verlopen. We bedanken de visitatiecommissie en alle belanghebbenden die hebben meegewerkt voor hun inzet.

Almere, 16 december 2015



De heer A.S.M. Deutekom
Directeur-Bestuurder



De heer E.R. Capitain
Voorzitter Raad van Commissarissen

Bijlage 3: Geïnterviewde personen

GoedeStede

Naam	Functie
Dhr. E. Capitain	Raad van Commissarissen (voorzitter)
Dhr. J. Bos	Raad van Commissarissen (vice-voorzitter)
Mw. B. Kramer	Raad van Commissarissen
Dhr. J. van der Schaar	Raad van Commissarissen
Mw. M. Zoodsma	Raad van Commissarissen
Dhr. A. Deutekom	Directeur-bestuurder
Mw. G. van der Ent	Manager Wonen
Dhr. P. Eitjes	Manager Financiën & ICT
Dhr. H. van Diepen	Manager Vastgoed
Dhr. L. Hellemons	Controller
Mw. H. Stapper	Controller
Mw. B. Ruiter	Adviseur Strategie & Marketing

Belanghebbenden

Naam	Belanghebbende / organisatie
J. Goedhart	Huurdersorganisatie GSA
S. Joosten	Huurdersorganisatie GSA
B. Salomons	Huurdersorganisatie GSA
H. Mulder	Wethouder gemeente Almere
M. Nip	Ambtenaar gemeente Almere
H. Platte	Ymere
M. Pel	De Alliantie
C. Sleurink	Leger des Heils
J. Lems	Vitree
H. Jetten	De Schoor
L. Joosten	Zorggroep
H. Hulsbos	Triade Flevoland

Bijlage 4: Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring

Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van GoedeStede in 2015 volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

Rotterdam, 21 december 2015

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'R. Out', written over a horizontal line.

Rob Out

Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

GoedeStede

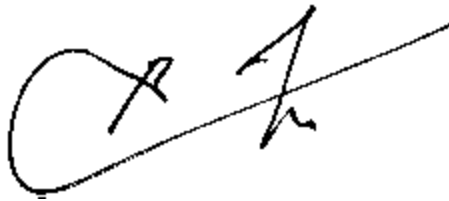
Visitatieperiode september 2015 – december 2015

verklaren hierbij dat

- a. de maatschappelijke visitatie van bovengenoemde corporatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden,
- b. geen enkel belang hebben bij de uitkomst van de visitatie
- c. in de vier kalender jaren voorafgaand aan de visitatie geen enkele zakelijke danwel persoonlijk relatie met de betreffende corporatie hebben gehad en in de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie geen adviesopdrachten of werkzaamheden zullen uitvoeren bij de corporatie.

Naam en handtekening:

Bert de Graaf



Naam en handtekening:

Hugo ter Heegde



Rotterdam

Datum:

21 december 2015

Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren

Voorzitter

Naam, titel, voorletters:

Graaf, drs. ing. B. de

Geboorteplaats en –datum:

Dussen, 13 november 1948

Woonplaats:

Barendrecht

Huidige functie:

Associate partner Ecorys / eigenaar Bedegra B.V.

Onderwijs:

- HTS Utrecht, richting landmeetkunde met nadruk op administratieve en juridische vraagstukken
- Economische Hoge School Tilburg; specialisatie bedrijfseconomie. Hoofdvak: bedrijfsorganisatie
- Diverse gerichte cursussen en trainingen

Loopbaan:

- 2002 – heden: Directeur Bedegra BV (sinds 1987) en Associate Partner Ecorys
Venoot van Aquaplanning (sinds 2006) dat zich bezig houdt met wonen op het water.
- 1999 – 2002: Lid Groepsdirectie NEI/Kolpron Groep en aansluitend Lid Board of Management van haar rechtsopvolger Ecorys Group
- 1987 – 1999: Directeur Kolpron Management Support BV en aansluitend Algemeen directeur Kolpron Consultants BV, verantwoordelijk voor de algemene leiding en (strategische) ontwikkeling van de organisatie
- 1983 – 1987: Directeur Gemeentelijk Woningbedrijf Rotterdam
- 1979 – 1983: Afdelingshoofd planbegeleiding bij het Grondbedrijf Rotterdam en plaatsvervangend directeur
- 1972 – 1979: Diverse functies bij het Rijkskadaster

Selectie enige aandachtsvelden en projecten:

- Gebiedsontwikkeling en woningbouwbeleid in midden Europese landen, Litouwen, Rusland en Suriname
- Regionale (Grondkosten)fondsen en samenwerkingsverbanden: onder meer voor Stadsgewest Haaglanden, Rotterdam en HAL-gebied en in Gelderland, Noord-Holland en Noord-Brabant
- Evaluatie Stadsvernieuwing, VINEX, Regionaal-Economisch beleid etc.
- PPS in algemene zin en PPS-constructie diverse VINEX-locaties en andere projecten
- Organisatorische en financiële vormgeving stedelijke herstructureringsopgave
- Strategische visies/adviezen zowel privaat (concern- en werkmaatschappij niveau) als publiek
- Boardroom consultancy zowel publiek als privaat en maatschappelijke visitaties woningbouwcorporaties.
- Mediation bij diverse samenwerkingsverbanden en conflicten
- Inbreng (lagere) overheden en werkgeversorganisaties in nationaal beleid
- Fusies en overnames (zowel in de not for profit als profit sector)
- Lid aanjaagteam en impulsteam Ministerie VROM
- Onderhandelingen over aankopen en bedrijfsverplaatsingen inclusief ontsluitingen (via weg, trein, lucht en vaarwegen)

- Organisatorische vormgeving herstructurering bedrijfsterreinen

Belangrijkste nevenactiviteiten:

- Lid Raad van Advies Rebel Group BV
- Lid Raad van Commissarissen Triodos Vastgoed Fonds
- Lid bestuur Stichting Mondelinge Geschiedenis Projecten
- Venoot Aquaplaning
- Voorzitter Raad van Commissarissen Stichting Ouderen Huisvesting Rotterdam
- Visitator van woningbouwcorporaties via ECORYS Nederland BV

Enige voormalige nevenactiviteiten:

- Voorzitter Bedrijvenplatform Geo Informatie
- Voorzitter Overlegplatform Wonen Spijkenisse
- Voorzitter Raad van Commissarissen Altus BV (projectontwikkeling), Houten
- Lid Raad van Commissarissen Vestia - Estrade Groep (woningbouwcorporatie), Rotterdam
- Lid College van advies City Link Amsterdam-Sarajevo
- Voorzitter Raad van Commissarissen Onniré (aannemerij), Rotterdam
- Voorzitter Raad van Commissarissen VVT (woningbouwcorporatie) te Tilburg

Profielchets:

Drs. Ing. Bert de Graaf is onder meer Associate Partner van ECORYS Nederland BV en houdt zich bezig met board room consultancy ten behoeve van de publieke en private sectoren die actief zijn in de gebouwde omgeving. Hij concentreert zich op het formuleren van beleid en strategie en benadrukt waardemanagement van ruimtelijke ordening en vastgoed. Zowel in Nederland als in het buitenland heeft hij zich bezig gehouden met (sociale) huisvestingsproblematiek, waarbij vaak ook een marktbenadering voor het voorraadbeheer is geïntroduceerd. Als plaatsvervangend directeur van het Grondbedrijf en als directeur van het Gemeentelijk Woningbedrijf van Rotterdam (een woningcorporatie met 40.000 woningen) is hij altijd in hoge mate betrokken geweest bij stedelijke ontwikkeling en vernieuwing. Als adviseur heeft hij meegewerkt aan de evaluatie van onder meer de stadsvernieuwing (BELSTATO), de VINEX en de organisatorische vormgeving van de stedelijke vernieuwing in een aantal steden (waaronder DUO in Utrecht). Als bemiddelaar heeft hij menig samenwerkingsverband tot stand gebracht of onenigheid tussen partijen tot een goed einde gebracht. Als strategisch en financieel adviseur heeft hij meegewerkt aan het ontstaan van de grootste Nederlandse vastgoedbedrijven. Door zijn vele eerdere functies en opdrachten heeft hij bijgedragen aan de formulering van het (sociale) woningbouwbeleid en de opvattingen over de betekenis van vastgoedontwikkeling en de stedelijke vernieuwing in algemene zin beïnvloed; dit zowel in Nederland als daarbuiten.

Secretaris

Naam, titel, voorletters:

Out, ir. MRE, R.N.M.

Geboorteplaats en –datum:

Eindhoven, 7 september 1967

Woonplaats:

Rotterdam

Huidige functie:

Senior Consultant

Onderwijs:

- 2001 – 2004: Master of Real Estate Postgraduate School, Technische Universiteit Eindhoven
- 1999 – 2000: Nederlandse Opleiding voor Vastgoed Management (NOVAM)
- 1987 – 1995: Bouwkunde, studierichting architectuur, afstudeerrichting volkshuisvesting, Technische Universiteit Delft
- 1986 – 1987: Propedeuse Planologie, Universiteit van Amsterdam
- 1979 – 1986: Gymnasium, Hertog Jan College te Valkenswaard

Loopbaan:

- 2011 – heden: Ecorys Vastgoed, Senior consultant
- 2007 – 2011: Bokx Vastgoed Ontwikkeling B.V., Ontwikkelingsmanager
- 2005 – 2007: Gemeente Rotterdam, Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, Vakcoördinator Gronduitgifte
- 2003 – 2005: Gemeente Rotterdam, Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, Beleidscoördinator Grondprijzen
- 1999 – 2003: Gemeente Rotterdam, Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, Senior vastgoedmedewerker Kop van Zuid, Parkstad en Rotterdam Centraal
- 1997 – 1998: Gemeente Rotterdam, dienst Stedebouw en Volkshuisvesting, afdeling Volkshuisvesting, bureau Woningbouw en Fondsbeheer, Adviseur
- 1996 – 1997: Gemeente Rotterdam, dienst Stedebouw en Volkshuisvesting afdeling Volkshuisvesting, bureau Beleidsontwikkeling en Woningbouwplanning, Beleidsmedewerker

Profielchets:

Rob coördineert werksoort Maatschappelijke Visitaties binnen Ecorys. Hij heeft diverse visitaties als projectleider uitgevoerd. Op basis van zijn opleiding en werkervaring heeft Rob een brede kijk op de corporatiesector en de context waarin de sector opereert. Zijn werkervaring bij de overheid en in de marktsector heeft een heldere visie op (maatschappelijk) ondernemen in de woningmarkt opgeleverd. De kern van zijn expertise ligt bij de vastgoed gerelateerde aspecten, zoals de ontwikkeling van gronden, gebieden en objecten. Hij is daarbinnen zowel thuis in conceptuele en ruimtelijke zaken als in financiële aangelegenheden.

Commissielid

Naam, titel, voorletters:

Heegde, MSc, H.G.B. ter,

Geboorteplaats en –datum:

Leidschendam, 3 februari 1988

Woonplaats:

Utrecht

Huidige functie:

Junior Consultant

Onderwijs:

2011 – 2012	Master Land use Planning, Wageningen University & Researchcentrum
2006 – 2011	Bachelor Landschapsarchitectuur en ruimtelijke planning, Wageningen University & Researchcentrum
2000 – 2006	Vwo Economie & Maatschappij met Wiskunde B1, Openbare Scholengemeenschap Huygenwaard (Huygens College)

Loopbaan:

2013 – heden	Ecorys, Junior Consultant
2012 – 2013	KuiperCompagnons, Planoloog

Profielchets:

Hugo heeft een zeer brede interesse in de processen die raakvlak hebben met gebiedsontwikkeling. Denk hierbij aan financiële, sociale, ruimtelijke, juridisch-planologische, en vastgoedkundige processen. Hij voert verschillende onderzoeks- en advieswerkzaamheden uit op het gebied van de woningmarkt en detailhandel voor zowel private- als publieke partijen zoals pensioenfondsen, investeerders, ontwikkelaars, corporaties en overheden. De projecten waar hij aan werkt zijn net als zijn interesse zeer uiteenlopend. Markt- en haalbaarheidsanalyses, second opinions, beleidsvraagstukken en rapportages die ten grondslag liggen aan de onderbouwing van juridisch-planologische instrumentarium zijn hier onderdeel van. Als commissielid neemt Hugo deel aan maatschappelijk visitaties bij woningcorporaties.

Bijlage 6: Bronnenlijst

Documenten – zo mogelijk over de afgelopen vier jaar	
Ambities en Presteren naar Opgaven	<p>Position paper</p> <p>Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen</p> <p>Plannen: beleidsplan, ondernemingsplan, strategische visie, operationeel plan</p> <p>Jaarverslagen, volkshuisvestingsverslagen</p> <p>Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid enz.)</p> <p>Documenten met en over eigen doelstellingen (op allerlei terreinen)</p> <p>Eigen wijkvisies</p> <p>Strategisch voorraadbeleid (SVB), verkoopbeleid bezit</p> <p>Eigen woningmarktgegevens</p> <p>Beschreven opgaven (landelijk, regionaal, lokaal)</p> <p>Woonvisies van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied</p> <p>Prestatieafspraken met belanghebbenden</p> <p>Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten</p> <p>Corporatiebenchmarkcentrum: indicatoren en overzichten</p>
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	<p>Documenten met opvattingen van belanghebbenden</p> <p>Verslagen van overleg met belanghebbenden</p> <p>Onderzoeken naar klanttevredenheid</p> <p>Prestatieafspraken, convenanten, contracten met belanghebbenden</p>
Presteren naar Vermogen (PnV)	<p>Publicaties CFV: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief</p> <p>De Oordeelsbrief van de minister van BZK</p> <p>Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen en verloop daarin</p> <p>WSW: het Cijfermatig perspectief en de Uitslagbrief Jaarrekeningen en jaarverslag</p> <p>Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen</p> <p>Kwartaalrapportages, kasstroom- en bedrijfswaardeberekeningen</p> <p>Managementdocumenten met betrekking tot financiële risicoanalyses en scenario's, financiële sturing, efficiency en visie op vermogensinzet</p> <p>Accountant: Managementletters, verslagen en brieven</p>
Governance	<p>Documenten over alle opgaven</p> <p>Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties</p> <p>Position paper</p> <p>Relevante correspondentie met minister (betreffende prestaties)</p> <p>Documenten over toezicht, inclusief agenda en relevante notulen RvC-vergaderingen</p> <p>Documenten met betrekking tot het profiel van de Raad van Commissarissen, statuten, reglementen en zelfevaluatie RvC</p> <p>Toepassing governancecode (VTW-checklist)</p> <p>Toepassing overlegwet</p>

Bijlage 7: Presteren naar Opgaven

Huisvesten van de primaire doelgroep

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Woningtoewijzing en doorstroming		
In 2013 was het aandeel betaalbare en goedkope woningen in het aanbod van WoningNet 24%. In 2014 was het aandeel 35% waarmee aan de opgave is voldaan.	<p><i>Prestatieafspraken 2014:</i></p> <p>Partijen spannen zich in om in 2014 het percentage beschikbaar komende goedkope en betaalbare huur en koopwoningen niet af te laten nemen t.o.v. 2013.</p> <p>NB:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Goedkope woningen: huur tot de kwaliteitskortingsgrens: € 389,05 (2014) - Betaalbare woningen: huur tussen de kwaliteitskortingsgrens en 2e aftoppingsgrens: € 596,75 (2014) - Bereikbare woningen: huur vanaf 2e aftoppingsgrens tot de liberalisatiegrens: € 699,48 (2014). 	8,0
2011: 96% 2012: 90% 2013: 94% 2014: 94%	Europese 90%-eis	8,0
GoedeStede heeft het streefhuurbeleid gedifferentieerd om zoveel mogelijk woningen in het sociale segment te houden.	<p><i>Prestatieafspraken 2014:</i></p> <p>De corporaties richten hun huurbeleid zo in dat ze, binnen randvoorwaarden van hun begroting, zo veel mogelijk woningen kunnen aanbieden voor huurders met een laag inkomen.</p>	7,0
In de zomer 2014 is overeenstemming bereikt over de opdracht voor (en de financiering van) het inrichten van het systeem van woonruimteverdeling. WoningNet heeft hiertoe de opdracht gekregen.	<p><i>Prestatieafspraken 2014:</i></p> <p>Partijen werken voor juli 2014 samen aan een toekomstbestendig woonruimteverdeelsysteem (opvolging contract WoningNet).</p>	7,0
Op 19 januari 2015 is met de realisatie van het nieuwe WoningNet systeem de Huisvestingsverordening 2012 van kracht geworden. Hiermee is voorrang voor huishoudens met een laag inkomen ingevoerd, evenals het verloten van woningen.	<p><i>Prestatieafspraken 2014:</i></p> <p>In 2014 wordt een lotingsysteem gebouwd zodat vanaf medio '14 50% van de aangeboden woningen via verloting verhuurd worden.</p>	5,0
In de jaren 2011 tot en met 2014 heeft GoedeStede voldaan aan de urgentieregeling.	<p><i>Toekomstvisie GoedeStede 2009-2019:</i></p> <p>10% van de woningen wordt toegewezen aan speciale doelgroepen: klanten van maatschappelijke organisaties en aan personeel in de basiszorg.</p>	7,0

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Betaalbaarheid		
<p>De betaalbaarheid van woningen stond in 2014 hoog op de agenda tijdens gesprekken met de gemeente. Gezamenlijk is de betaalbaarheid binnen de verschillende doelgroepen van beleid onderzocht.</p> <p>Er is onderzocht hoeveel woningzoekenden verhuizen naar een woning die volgens het Nibud voor hun betaalbaar is, hoeveel zittende huurders betaalbaar wonen en hoe groot de feitelijke huurachterstanden zijn. Zo blijkt dat meer dan de helft van de eenoudergezinnen na verhuizing volgens het Nibud te veel huur is gaan betalen. Als zij een inkomen op bijstandsniveau hebben lukt het bijna nooit een financieel passende woning te vinden; 1/5 van hen heeft daadwerkelijke huurachterstanden.</p>	<p><i>Prestatieafspraken 2014:</i></p> <p>De betaalbaarheid voor verschillende groepen wordt gemonitord. Daarbij is speciale aandacht voor de beschikbaarheid van betaalbare woningen voor de lagere inkomens. In de tweede helft van 2014 bespraken corporaties en gemeente de resultaten en maken evt. nadere afspraken.</p>	7,0
<p>De corporaties hebben de mogelijkheden onderzocht om betaalbaar te bouwen. Dit heeft tot nu toe geleid tot de volgende resultaten: GoedeStede heeft een plan ingediend voor 86 betaalbare woningen aan de Middachtenlaan, De Alliantie werkt aan een plan voor 25 woningen met een zeer lage huur aan het Fanny Blankers-Koenpark en Ymere werkt aan een plan voor betaalbare appartementen in Nobelhorst.</p>	<p><i>Prestatieafspraken 2014:</i></p> <p>De corporaties onderzoeken de mogelijkheden om betaalbaar te bouwen.</p>	8,0
<p>Op 19 januari 2015 is met de realisatie van het nieuwe WoningNet systeem de Huisvestingsverordening 2012 van kracht geworden. Hiermee is voorrang voor huishoudens met een laag inkomen ingevoerd, evenals het verloten van woningen.</p>	<p><i>Prestatieafspraken 2014:</i> Betaalbare woningen zullen in 2014 met voorrang worden toegewezen aan huishoudens met een laag inkomen.</p>	7,0
Gemiddelde beoordeling		7,1

Huisvesten van bijzondere doelgroepen

Prestaties	Opgaven	Cijfer
De afspraak is geevalueerd tijdens de verantwoording van de prestatieafspraken. Gezamenlijk is besloten om het onderzoek naar de mogelijkheden van een corporatiehotel in 2015 uit te voeren. Zodoende kan dit punt niet in deze visitatie worden beoordeeld.	<i>Prestatieafspraken 2014:</i> De partijen onderzoeken nut en mogelijkheid tot realisatie van een 'corporatiehotel': tijdelijke huisvesting voor hen die dat urgent nodig hebben.	-
In 2014 is een raming gemaakt van de woningvraag als gevolg van extramuralisering van de zorg en de vergrijzing. Op basis hiervan wordt verder gewerkt aan een gezamenlijk beeld van de opgave van de gemeente, corporaties en de zorginstellingen betreffende de vraag naar wonen en zorg.	<i>Prestatieafspraken 2014:</i> Corporaties en gemeente maken in 2014 een gezamenlijke visie over de vraag naar woningen t.b.v. 'Wonen en Zorg': woningen die geschikt zijn voor senioren of bewoners met een beperking. De gemeente neemt het initiatief hiertoe.	7,0
In de prestatieafspraken 2015-2016 is een verdiepingsslag gemaakt op de kwantificering van de gevolgen van extramuralisering uit 2014.	<i>Prestatieafspraken 2014:</i> De visie op de vraag vormt de basis voor vervolg afspraken over aanbod van- en investeringen in geschikte woningen voor de prestatieafspraken van 2015 ev.	7,0
Woningzoekende kunnen op de site van WoningNet zien of een woning geschikt is voor mensen die zorg behoeven.	<i>Prestatieafspraken 2014:</i> De partijen zullen de informatievoorziening voor woningzoekenden met een zorg behoefte verbeteren.	7,0
Totaal aandeel nulredenwoningen per jaar: 2011: 29,6 2012: 29,5 2013: 29,5	<i>Toekomstvisie GoedeStede 2009-2019:</i> 15% van de vastgoedportefeuille is geschikt voor senioren	9,0
Totaal aantal woningen voor ouderen en gehandicapten: 2011: 1.109 2012: 1.063 2013: 1.063 In deze jaren zijn geen woningen voor ouderen en gehandicapten gerealiseerd.	<i>Toekomstvisie GoedeStede 2009-2019:</i> Het realiseren van huisvesting voor ouderen en gehandicapten.	5,0
Gemiddelde beoordeling		7,0

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Woningkwaliteit		
<p>Planmatig onderhoud</p> <p>2011: E 2,9 mio</p> <p>2012: E 7,3 mio</p> <p>2013: E 3,8 mio</p>	<p><i>Toekomstvisie 2009-2019:</i></p> <p>De focus op het planmatig onderhoud verandert. Het onderhoud is nu gericht op het (theoretisch) in stand houden van het bezit. We willen meer naar maatwerk in onderhoud toe.</p>	7,0
<p>In 2014 is samengewerkt bij groot onderhoud in bv. Kruidenwijk en 1e fase Bloemenbuurt. Stadsbreed zijn de inbraken gemonitord en is de inzet op inbraakpreventie afgestemd. De gemeentelijke subsidieregeling voor kleine veiligheidsmaatregelen is ook ingezet door corporaties.</p>	<p><i>Prestatieafspraken 2014:</i></p> <p>Gemeente en corporaties stemmen hun inzet bij groot onderhoud en inbraakpreventie op elkaar af.</p>	8,0
<p>In 2013 is te lezen dat het (meerjaren) onderhoudsbeleid uitgaat van onderhoud op zogenaamde natuurlijke momenten. Voor schilderwerk en binnenrenovaties wordt gewerkt met cycli. In 2013 is voor het eerst via het begrotingsprogramma O-prognose gewerkt. In de komende jaren wordt de begroting verder verfijnd en wordt de mogelijkheid bestudeerd om een overstap te maken naar meer prestatiegericht onderhoud.</p>	<p><i>Toekomstvisie GoedeStede 2009-2019:</i></p> <p>Bij planmatig onderhoud overschakelen van het (theoretisch) in stand houden van het bezit naar maatwerk in onderhoud.</p>	7,0
<p>In 2013 is te lezen dat het (meerjaren) onderhoudsbeleid uitgaat van onderhoud op zogenaamde natuurlijke momenten. Voor schilderwerk en binnenrenovaties wordt gewerkt met cycli. In 2013 is voor het eerst via het begrotingsprogramma O-prognose gewerkt. In de komende jaren wordt de begroting verder verfijnd en wordt de mogelijkheid bestudeerd om een overstap te maken naar meer prestatiegericht onderhoud.</p>	<p><i>Toekomstvisie GoedeStede 2009-2019:</i>We streven naar een optimale prijs-kwaliteitsverhouding van het woningbezit door doelmatig en doeltreffend onderhoudsbeleid.</p>	7,0
<p>In 2013 is een conditiemeting op basis van NEN 2767 gestart. Deze methodiek kenmerkt zich door een tweetal aspecten. Allereerst scoren we een bouwkundig element op zijn "conditie" in een zespunt schaal. Dit doen we aan de hand van beeldmateriaal dat behoort tot deze systematiek. Daarnaast is de mate waarin de conditiecodering voorkomt voor het totale beeld van belang. Deze mate uitgedrukt in percentages bepaalt de benodigde onderhoudsactiviteiten.</p>	<p><i>Toekomstvisie GoedeStede 2009-2019:</i></p> <p>We nemen maatregelen om onduidelijkheden in de toekomst te voorkomen. Op foto's wordt de kwaliteit van de woningen vastgelegd. Alle woninggegevens worden gebundeld in een makkelijk toegankelijke woningcartotheek.</p>	7,0

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Kwaliteit dienstverlening		
<p>Het team Wijkservice heeft contacten met de klant als wijkbewoner. Elk team bestaat uit een wijkbeheerder en een wijkconsulent. De wijkconsulent heeft onder andere contact met de bewonerscommissies en de netwerkpartners.</p> <p>GoedeStede heeft in 2011 het KWH-huurlabel behouden. In 2012 werd er op onderdelen voor het eerst onder de norm van de Commissie kwaliteitsverklaring (CKV) gescoord. In 2013 gebeurde dit voor de tweede jaar op rij en is het KWH-huurlabel ingetrokken. Vanaf 2014 is de corporatie zelf de dienstverlening gaan meten.</p>	<p><i>Toekomstvisie GoedeStede 2009-2019:</i></p> <p>GoedeStede ambieert een goede dienstverlening met persoonlijk contact of het kantoor van GoedeStede of in de wijken en woningen.</p> <p>GoedeStede wil het KWH-huurlabel behouden.</p>	5,0
<p>In 2014 heeft GoedeStede zelf de dienstverlening gemeten via een digitale enquête en een klachten- en brievenmeetlat. In december zijn de metingen geëvalueerd en aangepast.</p> <p>Het aanbodmodel is in 2014 nagenoeg volledig gedigitaliseerd en de corporatie is bereikbaar via verschillende sociale media. Via deze media worden ook berichten naar de huurders gecommuniceerd.</p>	<p><i>Ondernemingsplan 2014-2016</i></p> <p>GoedeStede maakt de dienstverlening eigentijds, waarbij meer digitaal wordt gecommuniceerd.</p> <p>GoedeStede gaat de dienstverlening en informatievoorziening doelmatiger benaderen. Daar waar mogelijk, gewenst en goedkoper, besteden ze werkzaamheden uit en digitaliseren ze de communicatiemiddelen.</p> <p>GoedeStede meet zelf de kwaliteit van de dienstverlening. Een keer in de drie jaar laten ze zich extern de maat nemen.</p>	7,0
<p>GoedeStede heeft eind 2014 een digitale enquête onder haar bewoners verspreid. Hierin zijn bewoners bevraagd op diverse aspecten van woonplezier. Dit gebeurt complexgewijs zodat er daarna concrete acties intern of bij netwerkpartners uitgezet kunnen worden.</p> <p>Ook worden de effecten van de eigen interventies gemonitord en worden huurders persoonlijk aangesproken.</p>	<p><i>Ondernemingsplan 2014-2016</i></p> <p>GoedeStede meet zelf de kwaliteit van de dienstverlening. Een keer in de drie jaar laten ze zich extern de maat nemen.</p>	7,0
Energie en duurzaamheid		
<p>De verkenning heeft uitgewezen dat met name het plaatsen van zonnepanelen kansrijk is in Almere.</p>	<p><i>Prestatieafspraken 2014:</i></p> <p>In 2014 verkennen de partijen samen de mogelijkheden voor efficiënte investeringen in duurzame energieopwekking. De gemeente is trekker van de verkenning.</p>	7,0
<p>De energiebesparende maatregelen betreffen de plaatsing van zuinige verwarmingsketels en installaties voor luchtbehandeling. Deze plaatsing vindt plaats na afschrijving van de bestaande installaties: een standaard activiteit van corporaties.</p>	<p><i>Prestatieafspraken 2014:</i></p> <p>Voor 2014 spreken de corporaties af dat zij tenminste op natuurlijke onderhoudsmomenten investeren in energiebesparende maatregelen.</p>	7,0
<p>In 2014 is een aantal zogenaamde label E woningen (woningen met een lage energieprestatie) in Almere (Almere Haven) in beeld gebracht waarvoor in 2015 een project wordt voorbereid om die woningen een betere energieprestatie te geven.</p>	<p><i>Prestatieafspraken 2014:</i></p> <p>In 2014 maken corporaties en gemeente afspraken over hoe in Almere de energie-prestaties van sociale huurwoningen kunnen worden verhoogd.</p>	7,0

Prestaties	Opgaven	Cijfer
GoedeStede combineert duurzame maatregelen met andere activiteiten op logische momenten. Daarbij wordt het uitgangspunt gehanteerd dat de businesscase sluitend is. In 2011 tot en met 2013 heeft de corporatie verschillende energiebesparende maatregelen getroffen. Bijvoorbeeld door het vervangen van cv-ketels.	<i>Toekomstvisie GoedeStede 2009-2019:</i> GoedeStede zet zich actief in voor het aanbrengen van energiebesparende maatregelen om de energiekosten voor bewoners te beperken.	7,0
Gemiddelde beoordeling		6,9

(Des)investeren in vastgoed

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Nieuwbouw		
2011: 113 nieuwbouwwoningen / 30 aangekocht 2012: 0 nieuwbouwwoningen 2013: 49 nieuwbouwwoningen / 96 aangekocht	<i>Toekomstvisie 2009-2019:</i> GoedeStede gaat voor een optimale samenstelling van haar vastgoedportefeuille. GS wil weten welke woningen ze nodig hebben om te kunnen blijven voldoen aan de vraag en stemmen de voorraad en nieuwbouw daarop af.	7,0
In 2014 zijn er door de drie corporaties 194 sociale huurwoningen opgeleverd en 168 woningen in aanbouw genomen (gedeeltelijk dezelfde). Ervanuit gaande dat niet meer dan de helft zowel is opgeleverd en in aanbouw is genomen is de opgave behaald. GoedeStede heeft hier aan bijgedragen door 74 huurwoningen in De Koopvaardij en De Batavier (jan 2015) op te leveren. Daarnaast is er medio 2014 overeenstemming bereikt over de ontwikkelingen aan de Middachtenlaan in Almere Buiten. Daar worden 51 appartementen in het project Klinkenberg gerealiseerd en nog eens 35 eengezinswoningen in het project Middachten. Ook heeft de corporatie in 2014 2 bedrijfspanden verbouwd tot 19 zelfstandige woningen.	<i>Prestatieafspraken 2014:</i> Er worden in 2014 282 sociale huurwoningen opgeleverd of in aanbouw genomen. <i>Bod GoedeStede</i> GoedeStede heeft de intentie om in 2014 74 woningen op te leveren (bij levering van de grond voor 31 maart 2014).	7,0
Sloop		
Verbetering bestaand woningbezit		
GoedeStede heeft in de brochure Wonen naar Wens de mogelijkheden voor huurders beschreven om de woning naar eigen smaak aan te passen. Huurders moeten van te voren Zelf Aangebrachte Voorzieningen melden. Bij planmatig onderhoud krijgen huurders de mogelijkheid extra veranderingen aan te (laten) brengen.	<i>Toekomstvisie GoedeStede 2009-2019:</i> GoedeStede geeft haar klanten meer zeggenschap bij grootschalige binnenrenovaties.	7,0

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Maatschappelijk vastgoed		
<p>Vanwege de marktsituatie binnen de gemeente Almere en de gewijzigde regelgeving vanuit Den Haag en Brussel heeft GoedeStede minder maatschappelijk vastgoed (zoals kinderdagverblijven, naschoolse opvang etc) ontwikkeld in 2011.</p> <p>In 2012 heeft GoedeStede een investeringsstatuut vastgesteld. Hierin wordt o.a. beschreven hoe er bij maatschappelijke projecten een optimalisatie kan worden bereikt tussen verantwoord maatschappelijk rendement en financieel rendement.</p>	<p><i>Prestatieafspraken 2014 en Toekomstvisie GoedeStede 2009-2019:</i></p> <p>Toekomstvisie GoedeStede 2009-2019: Maatschappelijk vastgoed moet budgettair neutraal zijn en de partners moeten vanaf het begin ook risico's dragen</p>	7,0
Verkoop		
<p>2011: 5 woningen verkocht 2012: 2 woningen verkocht 2013: 0 woningen verkocht</p>	<p><i>Toekomstvisie GoedeStede 2009-2019:</i></p> <p>We genereren inkomsten door de verkoop van huurwoningen.</p>	7,0
<p>GoedeStede heeft besloten de verkoopvijver nagenoeg te 'bevrozen'.</p> <p>GoedeStede heeft 15 woningen aangewezen voor verkoop bij mutatie. Dit kan bijvoorbeeld gaan om een laatste woning in een rij koopwoningen. In dit kader is in 2014 één woning bij mutatie verkocht.</p>	<p><i>Prestatieafspraken 2014:</i></p> <p>GoedeStede verwacht in 2014 geen woningen te verkopen.</p>	7,0
<p>Aantal ontwikkelde nieuwbouw koopwoningen per jaar:</p> <p>2011: 4 2012: 0 2013: 0 2014: 0</p>	<p><i>Toekomstvisie GoedeStede 2009-2019:</i></p> <p>Koopwoningen ontwikkelen en verkopen om de winst te gebruiken voor de financiering van onrendabele toppen van sociale huurwoningen.</p>	7,0
Gemiddelde beoordeling		7,0

Kwaliteit van wijken en buurten

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p>Er is samengewerkt conform afspraken. In juni 2014 hebben de Almeerse corporaties een kennismakingsbijeenkomst georganiseerd met de nieuwe gemeenteraadsleden. Tijdens een interactieve fietstocht werd een beeld geschetst van de gezamenlijke opgaven en dilemma's die op het gebied van woningen in Almere Haven (binnen de ring) spelen.</p>	<p><i>Prestatieafspraken 2014:</i> De integrale wijkaanpak in De Wierden en de Bouwmeesterbuurt gaat verder. Partijen onderkennen een aantal andere aandachtsgebieden, bijvoorbeeld Haven binnen de ring en de Kruidenwijk.</p>	7,0
<p>De voordeelregeling is geëvalueerd voor De Wierden, Stedenwijk en de Bouwmeesterbuurt. Ook is een doorkijk gemaakt naar de wettelijke mogelijkheden conform de Huisvestingswet.</p>	<p><i>Prestatieafspraken 2014:</i> De voordeelregeling wordt geëvalueerd.</p>	8,0
<p>Wijkbeheerders verwijzen eerst naar buurtbemiddeling als huurders overlast ervaren en er met elkaar niet meer uitkomen. In totaal heeft buurtbemiddeling Almere 47 overlastmeldingen ontvangen. Ultimo 2014 waren 19 bemiddelingen geslaagd en hebben in 15 gevallen de huurders afgezien van bemiddeling.</p> <p>In steeds meer situaties gaat GoedeStede zelf in gesprek met de overlastgever en overlastmelder omdat een van de partijen niet wil meewerken aan oplossing van het probleem. Als medewerkers van GoedeStede interveniëren, kan het uiteindelijk leiden tot juridische stappen. Dit vanuit het perspectief dat de verhuurder woongenot moet bieden aan haar huurders. In drie situaties in 2014 heeft dit, met juridische ondersteuning, tot vertrek van een huurder geleid.</p> <p>De medewerkers wijkservice hebben een cursus mediation gevolgd in 2014 met als doel conflicten snel te kunnen de-escaleren en zonder juridische interventie op te kunnen lossen.</p>	<p><i>Prestatieafspraken 2014:</i> Partijen blijven het project buurtbemiddeling bij burens overlast ondersteunen binnen de huidige financiële kaders.</p>	8,0
<p>In diverse zogenaamde casuoverleggen en tijdens rondetafelgesprekken is individueel maatwerk geleverd door partijen. GoedeStede voert een sociaal incassobeleid om huisuitzettingen te voorkomen. In 2014 heeft GoedeStede 264 ontruimvonnissen verkregen. Deze vonnissen zijn als stok achter de deur gebruikt bij huurachterstanden. In totaal zijn in 2014 28 woningen ontruimd. In 2013 waren dit er nog 32.</p>	<p><i>Prestatieafspraken 2014:</i> Partijen verkennen gezamenlijk hoe de preventie van huisuitzetting vanwege huurachterstand effectiever kan.</p>	7,0
<p>Bij bestrijding van criminele activiteiten werkt GoedeStede samen met verschillende partners. Er is geconstateerd dat meldingen van fraude bij diverse instanties tegelijk gedaan wordt en er dubbel werk wordt verricht. Daarom worden de mogelijkheden van een centraal digitaal meld (toeleidings)systeem onderzocht.</p>	<p><i>Prestatieafspraken 2014:</i> Partijen verkennen gezamenlijk hoe woonfraude effectiever kan worden aangepakt.</p>	7,0

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p>Gezamenlijk met de Flevolandse gemeenten, de politie, het Openbaar Ministerie, woningverhuurders, uitkeringsinstantie UWV, de Belastingdienst en de beheerder van het elektriciteitsnet treedt GoedeStede op tegen hennepkwekerijen. De samenwerking, die uitgaat van een integrale aanpak van de hennepsteelt, is eind 2011 bekrachtigd door ondertekening van het regionale convenant hennep.</p> <p>Hierin is afgesproken dat we over elkaars kennis en kunde kunnen beschikken om zoveel mogelijk hennepkwekerijen in onder andere Almere op te sporen en te ontmantelen.</p>	<p><i>Prestatieafspraken 2014:</i></p> <p>We geven invulling aan de afspraken in het convenant hennep</p>	7,0
<p>Er zijn enkele initiatieven beoordeeld. De corporaties zien een tendens dat zelfbeheergroepen hun taken weer overdragen aan een woningcorporatie (veelal i.v.m. ouderdom).</p>	<p><i>Prestatieafspraken 2014:</i></p> <p>Als er initiatieven voor zelfbeheer in wijken worden geïnitieerd, zijn de partijen hierop aanspreekbaar en stellen ze zich faciliterend op.</p>	7,0
<p>De Stedenwijk, de Wierden en Bouwmeesterbuurt zijn aangewezen als aandachtswijken. Via de voordeelregeling wordt voorrang gegeven aan woningzoekenden in de drie aandachtswijken. Het doel is de doorstroming in de wijk op gang te brengen, wooncarrière in de wijk mogelijk te maken en sociale samenhang zoveel mogelijk te behouden. In 2011 heeft er een tussenevaluatie plaatsgevonden van de integrale wijkaanpakken in de Wierden, Stedenwijk en Bouwmeesterbuurt. Er is geconcludeerd dat de criminaliteit is verminderd en werkloosheid is afgenomen en de aanpak heeft gewerkt. De aanpak wordt op een 'light' versie voortgezet om de gedane investeringen te kunnen verzilveren. Tot 2012 is er grootonderhoud gepleegd aan de Stedenwijk. Hierna is de gemeente aan de slag gegaan met het ophogen van de openbare ruimte in de wijk. GoedeStede zorgt voor de communicatie met huurders.</p>	<p><i>Toekomstvisie GoedeStede 2009-2019:</i>GoedeStede investeert extra in de aandachtswijken om te voorkomen dat ze de "prachtwijken" van de toekomst worden.</p>	8,0
<p>Initiatieven worden ondersteund vanuit het Goed Wonen Fonds.</p>	<p><i>Toekomstvisie GoedeStede 2009-2019:</i></p> <p>GoedeStede stimuleert en realiseert initiatieven die de kracht van wijken versterken.</p>	7,0
<p>Gemiddelde beoordeling</p>		7,3



Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas