

KWH

**Maak kennis
met kwaliteit**

Visitatierapport

KWH-Visitatie Woningcorporaties

Deel I: Maatschappelijke prestaties

Seyster Veste

Rotterdam, september 2010



Colofon

Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH)

Oostzeedijk 62

Postbus 4000

3006 AA ROTTERDAM

T 010 282 7088

F 010 213 3727

E kwh@kwh.nl

W www.kwh.nl

Visitatiecommissie:

- > mevrouw drs. C.M. van der Werf- de Koning (voorzitter)
- > de heer drs. Th. P. Hoyng (visitor)
- > de heer drs. M.H.J. Teeuwen (secretaris)



Inhoudsopgave

Voorwoord

0 Samenvatting	6
0.1 Beoordeling per ratio	6
0.2 Beoordeling per prestatieveld	7
0.3 Samenvattende scorekaart	8
0.4 De prestaties van Seyster Veste: een recensie	9
1 Inleiding	13
1.1 Visitaties in de corporatiesector	13
1.2 De KWH-aanpak van visitaties	13
1.3 Bijzondere aanpak visitatie Seyster Veste	16
1.4 Seyster Veste en haar werkgebied: een impressie	16
1.5 Leeswijzer	17
2 Presteren naar opgaven (PnO)	18
2.1 De maatschappelijke opgaven in Zeist	18
2.2 Presteren naar Opgaven (PnO): I Prestaties	18
2.3 Presteren naar Opgaven (PnO): II Kennis en Inzicht	24
2.4 Presteren naar Opgaven (PnO): III Planning	25
2.5 Presteren naar Opgaven (PnO): IV Monitoring	25
2.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven (PnO)	26
3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	27
3.1 Missie, positionering, kernwaarden	27
3.2 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): I Prestaties	28
3.3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): II Kennis en Inzicht	38
3.4 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): III Planning	39
3.5 Presteren naar Ambities en Doelen (PnA/D): IV Monitoring	39
3.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	40
4 Presteren volgens Belanghouders (PvB)	41
4.1 De belangrijkste belanghouders van Seyster Veste	41
4.2 Presteren volgens Belanghouders (PvB): I Prestaties	41
4.3 Presteren volgens Belanghouders (PvB): II Kennis en Inzicht	44
4.4 Presteren volgens Belanghouders (PvB): III Planning	45
4.5 Presteren volgens Belanghouders (PvB): IV Monitoring	45
4.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties volgens Belanghouders (PvB)	46
5 Presteren naar Vermogen (PnV)	47
5.1 Enkele kerngegevens	47
5.2 Presteren naar Vermogen (PnV): I Prestaties	49
5.3 Presteren naar Vermogen (PnV): II Visie	50
5.4 Presteren naar Vermogen (PnV): III Risicoprofiel	50
5.5 Presteren naar Vermogen (PnV): IV Bedrijfsvoering	51
5.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties naar Vermogen (PnV)	52



6 Governance	53
6.1 Goed bestuur	53
6.2 Onderdeel II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding	54
6.3 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	55

Bijlagen

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



Voorwoord

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

De visitatie van Seyster Veste is in meerdere opzichten bijzonder. Allereerst is dit de eerste visitatie van Seyster Veste naar het integrale beeld van haar maatschappelijk presteren. Ondanks de spanning die rond zo'n visitatietraject aanwezig is, wordt er ook reikhalzend uitgekeken naar het resultaat, dat Seyster Veste gaat gebruiken als input voor haar nieuwe ondernemingsplan. De vernieuwde Raad van Commissarissen hoopt middels de resultaten de accenten in haar toezicht en adviesrol nog beter te kunnen leggen. Tenslotte maakten de gesprekken met de politici vanuit de verschillende partijen die in de Zeister gemeenteraad vertegenwoordigd zijn (waren) deze visitatie bijzonder. Enerzijds omdat dat niet vaak voorkomt, anderzijds omdat daaruit duidelijk wordt hoe goed Seyster Veste inziet dat voor het krijgen van kansen er allereerst een basis van vertrouwen moet zijn. En dat blijkt Seyster Veste goed opgebouwd te hebben.

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

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

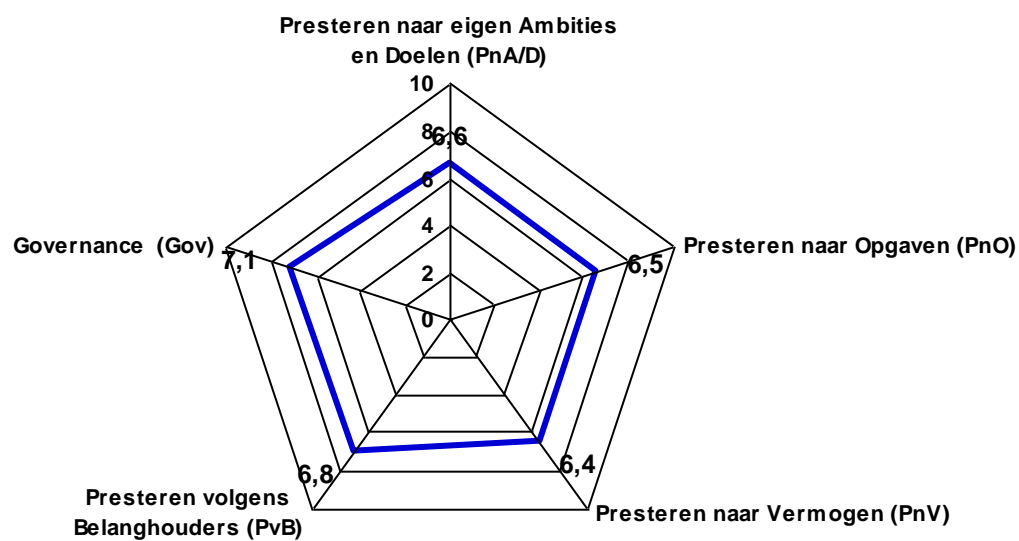
mr. Sjoerd Hoofman
directeur-bestuurder KWH

0 Samenvatting

In deze samenvatting geven wij in een notendop de uitkomsten van de maatschappelijke visitatie van Seyster Veste.

0.1 Beoordeling per ratio

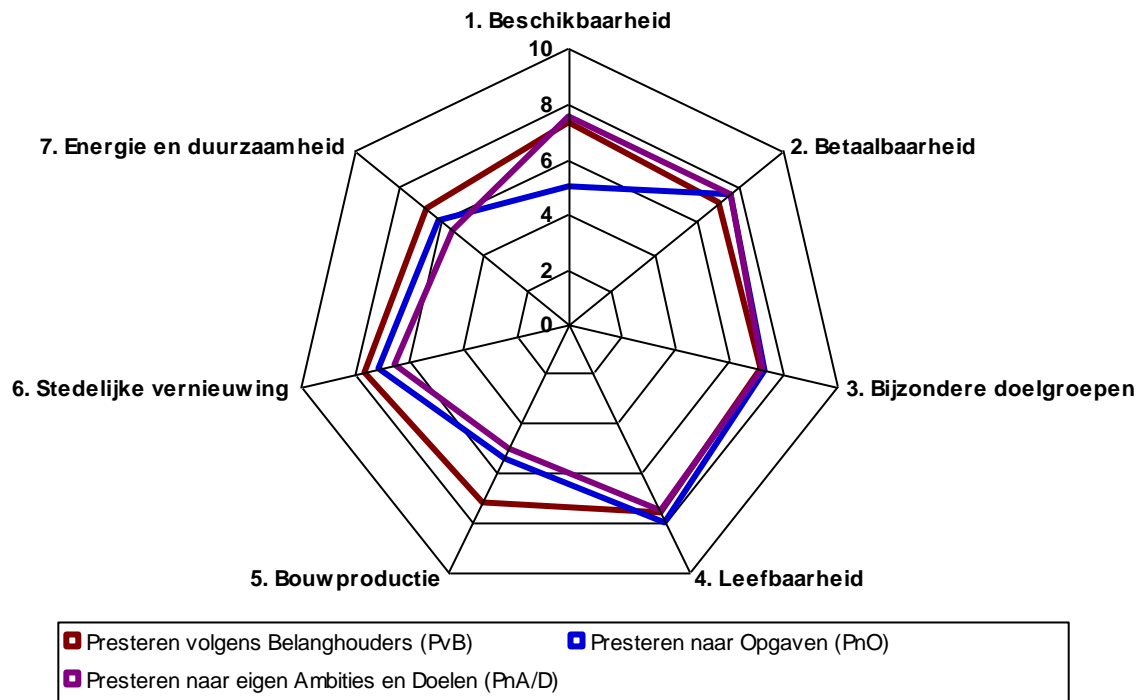
In onderstaande figuur staan de scores die Seyster Veste haalt op de verschillende ratio's (dit zijn perspectieven) die we voor deze visitatie hanteren.



De prestaties van Seyster Veste worden gemiddeld met een 6,7 gewaardeerd. De hoogste score (7,1) wordt behaald op de ratio *Governance*. De relatief laagste score (6,4) wordt gehaald op de ratio *Presteren naar Vermogen*.

Noot: Een nadere onderbouwing van de waarde van de toegekende beoordeling in cijfers is te vinden in Bijlage I bij dit rapport. Er kunnen verschillen zijn in de cijferbeoordeling bij vergelijking tussen de visiterende organisaties.

0.2 Beoordeling per prestatieveld



De prestaties van Seyster Veste op de ratio *Presteren naar Opgaven* zijn ruim voldoende op de prestatievelden *Leefbaarheid* (PnO = 8,0), *Betalbaarheid* (PnO = 7,5) en *Bijzondere doelgroepen* (PnO = 7,3). Op de prestatievelden *Beschikbaarheid* (PnO = 5,0) en *Bouwproductie* (PnO = 5,3) blijven de prestaties duidelijk achter bij de opgave in het werkgebied van Seyster Veste.

Bij de prestaties van Seyster Veste op de ratio *Presteren naar Ambities en Doelen* behaalt Seyster Veste hoge scores op de prestatievelden *Beschikbaarheid*, *Betalbaarheid* en *Leefbaarheid* (alledrie PnA/D = 7,5). De prestaties op *Bouwproductie* (PnA/D = 5,0) en *Energie en duurzaamheid* (PnA/D = 5,3) blijven achter bij de eigen ambities.

De meeste scores op de ratio *Presteren volgens belanghouders* liggen (ruim) boven de 7. De belanghouders geven op het prestatieveld *Energie en duurzaamheid* (PvB = 6,7) de laagste waardering.

De scores zijn in paragraaf 0.3 verder uitgewerkt en worden in de navolgende hoofdstukken in detail besproken. Van de ratio's *Governance* (Gov) en *Presteren naar Vermogen* (PnV) is hier geen dwarsdoorsnede gegeven, omdat deze niet zijn opgebouwd uit de genoemde prestatievelden.

0.3 Samenvattende scorekaart

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

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

	I	II	III	IV	
	Vermogens prestaties	Visie	Risico profiel	Bedrijfsvoering	Totaal
Wegingsfactor	70%	10%	10%	10%	
Presteren naar Vermogen (PnV)	6,4	5,3	7,3	6,5	6,4

	I	II				
	Goed bestuur	Maatschappelijke verantwoording en Beleidsbeïnvloeding				Totaal
		Ambities en doelen	Opgaven in het werkgebied	Betrokkenheid van belanghebbenden	Vermogen	
Wegingsfactor	20%	20%	20%	20%	20%	
Governance (Gov)	7,4	6,2	8,0	6,0	8,0	7,1

0.4 De prestaties van Seyster Veste: een recensie

Algemeen

Seyster Veste toont met deze visitatie dat zij een evenwichtige prestatie neerzet. Op alle ratio's wordt een voldoende gehaald, op Governance zelfs een ruime voldoende. Seyster Veste weet haar missie *ondernemend* en *verbindend* te vertalen; belanghouders zien dit en waarderen dit positief. Met name op het terrein van leefbaarheid wordt Seyster Veste hogelijk gewaardeerd en toont zij lef, initiatief, creativiteit en mede daardoor goede prestaties.

Als we inzoomen op de totaalscores, dan wordt duidelijk dat het de belanghouders zijn die de prestaties het hoogst waarderen. Tevens valt op dat Seyster Veste goed inzicht heeft in en visie heeft op de meeste taakvelden die er voor een woningcorporatie zijn. Het concreet vertalen van die visie in acties is ook geen probleem. Achter blijft het goed plannen van de activiteiten in de tijd en monitoren van tussenresultaten. Op een aantal gebieden blijven prestaties zelf nog onder de norm. De bouwproductie als ook de (te lage) beschikbaarheid van woningen voor de doelgroep zijn in grote mate verantwoordelijk voor het naar beneden trekken van de scores. Seyster Veste heeft in deze met een lastig door haar te beïnvloeden probleem te maken. Binnen haar mogelijkheden werkt ze er aan, onder meer door daar waar wel bouwmogelijkheden zijn er ook voor te gaan. Het project Kerckebosch is daar een voorbeeld van.

Breed is gesignaleerd - inmiddels ook door Seyster Veste zelf - dat het nadenken over de verlaging van de energiebehoefte van met name de bestaande woningen als ook het kiezen voor duurzaamheid als beleidsuitgangspunt achterloopt. Dat neemt niet weg dat daar waar zich kansen voordeden of voordoen (Grift, Couwenhoven, Brugakker, Nijenheim en plan Kerckebosch) er gerichte initiatieven inzake betere isolatie en duurzame installaties genomen werden en worden. Bestaande huurders zien dat er binnen Zeist door een andere corporatie veel meer wordt gedaan en begrijpen niet waarom Seyster Veste nog niets doet aan bijvoorbeeld het plaatsen van zonnepanelen en/of zonnecollectoren en betere isolatie van huizen.

Wij hebben Seyster Veste leren kennen als een gedreven organisatie. Zij wil graag goed doen en gaat ervoor. Echter ook hebben wij geconstateerd dat daar waar een kracht te sterk wordt ingezet, de zwakte dicht bij kan zijn. De gedrevenheid wordt door sommige belanghouders ervaren als dominantie. Als eenrichtingsverkeer.



Toch hebben wij ook vastgesteld dat Seyster Veste op tal van thema's zich kwetsbaar durft op te stellen en evalueert om leerpunten ter verbetering te verzamelen.

Seyster Veste bewaakt kritisch de grens van haar mogelijkheden en schroomt niet indien de balans irreëel of onhaalbaar uitslaat uit een project te stappen (De Clomp, Brugakker).

Presteren naar Opgaven

Door het feitelijk zeer weinig bouwen in de meetperiode is niet of onvoldoende invulling gegeven aan opgaven die vanuit de gemeente (prestatieafspraken) waren gesteld. Naast een doorgaans langer dan verwachte procedure-doorlooptijd, blijkt ook het ontbreken van voldoende draagvlak een argument waarom plannen soms niet of pas na diverse aanpassingen in uitvoer kunnen worden gebracht. Dat geldt niet voor de opgaven op het gebied van Leefbaarheid, daar toont Seyster Veste een goede prestatie. Ook de gevraagde inzet voor bijzondere doelgroepen wordt door Seyster Veste ruim voldoende ingevuld.

Seyster Veste maakt ruim gebruik van relevante informatiebronnen, onderzoeksrapporten en (lokale/regionale) gegevens om haar doelstellingen op te baseren. Het vertalen daarvan naar meetbare, tijdgebonden, concrete doelen kan beter. Het is nog geen gemeengoed om dat systematisch en op alle beleidsterreinen te doen. Op sommige terreinen zet Seyster Veste het instrument van evaluatie al wel in om haar prestaties te verbeteren.

Presteren naar Ambities en Doelen

De bijdrage aan de kernvoorraad levert Seyster Veste middels instandhouding van bestaand bezit. Samen met gemeenten en de overige corporaties wordt geïnvesteerd in woononderzoek en woonvisieontwikkeling.

Resultaten daarvan worden vertaald naar specifieke doelgroepen (ouderen, statushouders) en bouwwijze (levensloopbestendig). De inzet en prestaties voor bijzondere doelgroepen is wijkgericht en komt in goede samenwerking met maatschappelijke organisaties tot stand.

Op het gebied van groot onderhoud/renovatie heeft Seyster Veste de genormeerde prestaties geleverd, waarbij ook het verbeteren van de energiestaat van woningen werd betrokken. Op het vlak van Energie en duurzaamheid worden diverse plannen voor de komende jaren voorbereid.

Presteren volgens belanghouders

De belanghouders beoordelen alle prestatievelden met een voldoende, behalve het veld energie en duurzaamheid. Seyster Veste kent de maatschappelijke organisaties en wordt door hen gewaardeerd. De interactie is doorgaans gericht op een specifiek project. Vooraf worden afspraken gemaakt. En indien nodig wordt er tussentijds geëvalueerd. Noch Seyster Veste noch de maatschappelijke organisaties gaan zover dat er wederzijds wordt geïnvesteerd om elkaars doelstellingen te kennen en zo mogelijk op elkaar aan te laten sluiten. Van geformaliseerde ketensamenwerking laat staan netwerksamenwerking is derhalve nog geen sprake. Ook de verantwoording naar elkaar heeft nog geen systematische vorm gekregen. Communicatie met de maatschappelijke organisaties vindt plaats, maar daarbij is het niet zeker dat wat op bestuurlijk niveau wordt gecommuniceerd ook wordt doorvertaald naar uitvoerend niveau; waardoor eenvoudig miscommunicatie kan plaats vinden.

Presteren naar vermogen

Seyster Veste kent haar vermogen, maar heeft nog geen 20-jarig inzicht in de financiële gevolgen van het bestemde vermogen, rekening houdend met alle investeringsplannen. Per project wordt besloten over de mate waarin rendement gemaakt wordt. Daarbij wordt niet alleen financieel maar ook maatschappelijk rendement meegewogen. Seyster Veste erkent dat ze dat laatste vooral op gevoel doet en een instrument om dat te meten ontbeert.

De mogelijkheid om middels een verkoopprogramma over extra middelen te beschikken wordt erkend, maar moet nog naar een professioneel niveau worden gebracht.

De visitatiecommissie heeft niet kunnen vaststellen dat de jaarlijkse acties tot het vaststellen van noodzakelijke risicobuffers zijn uitgevoerd, zoals omschreven in het ondernemingsplan 2006-2009. Eind 2009 heeft in afstemming met de RvC een extern onderzoek naar de risico-omvang in relatie tot de investeringsplannen plaatsgevonden. De insteek van de in 2009 vernieuwde RvC om niet eerder mandaten te verstrekken dan dat



er een afdoende inzicht bestaat in de gevolgen van de plannen alsmede inzicht in de risicoverminderende keuzes, lijkt ons in dit licht van groot belang.

De visie van Seyster Veste op het beoogde eigen vermogen en het te realiseren rendement blijft impliciet en heeft de visitatiecommissie niet in uitgewerkte vorm in jaarplannen en kwartaalrapportages aangetroffen. In 2009 is voor de diverse grote projectplannen wel een uitgewerkte doelstelling op rendement opgesteld.

Seyster Veste heeft een heldere solvabiliteitsdoelstelling in haar ondernemingsplan opgenomen. Ten opzichte van de referentiegroep heeft ze een vergelijkbare huidige als ook verwachte vermogensovermaat. Zij legt echter geen relatie tussen de doelstellingen uit het ondernemingsplan, de beoogde investeringen en deze solvabiliteitsdoelstelling. Ook op het gebied van kostenbewuste bedrijfsvoering worden veel intenties uitgesproken en keuzes overwogen, maar het ontbreekt aan scherp inzicht in acties in relatie tot doelen waarmee verbeteringen in effectiviteit en efficiency worden gerealiseerd.

Governance

Seyster Veste heeft schriftelijk de kwaliteit van het intern toezicht geborgd. De visitatiecommissie heeft kunnen vaststellen dat deze voorschriften ook in de praktijk worden nageleefd. Pas onder de vernieuwde RvC wordt de bestuurder kritisch geëvalueerd. De RvC evalueert haar eigen functioneren middels een zelfevaluatie en heeft voor de toekomst afgesproken dat eens per drie jaar met inzet van een externe deskundige te doen.

Seyster Veste geeft middels het (inmiddels verouderde) ondernemingsplan en haar jaarverslagen aan belanghebbenden inzicht in haar visie en doelstellingen, gegeven haar positie in het werkgebied.

Met de belanghebbenden heeft Seyster Veste regelmatig (soms gestructureerd) overleg. Een bijeenkomst waarbij alle belanghebbenden in aanwezigheid van bestuur en RvC met elkaar in gesprek gaan over de beleidsstrategie om (gezamenlijke) doelen op te stellen, vindt niet jaarlijks plaats.

De voortgang van de beoogde doelstellingen wordt intern gevolgd middels kwartaalrapportages, met een onderbreking in 2008 en een deel van 2009. Extern is alleen het jaarverslag beschikbaar, waarbij de mate van verantwoording afleggen in relatie tot gestelde doelen nog weinig ontwikkeld is.

De externe accountant verricht jaarlijks een onderzoek en brengt daarover verslag uit dat met de RvC wordt besproken. Niet is vastgesteld dat de RvC de prestaties van de accountant periodiek evalueert. De huidige accountant is al gedurende 10 jaar betrokken bij Seyster Veste.

Conclusie

De gehele visitatie overziend en alles overwegend, trekt de visitatiecommissie de volgende afrondende conclusies omtrent het maatschappelijk presteren van Seyster Veste:

1. Seyster Veste wordt erkend en gewaardeerd door de bewoners, de gemeente en de overige belanghouders als een initiatiefrijke, creatieve, zakelijke en professionele organisatie die met name op het gebied van leefbaarheid goede resultaten laat zien. De *afstemming vooraf* met keten- en netwerkpartners en de *verantwoording en evaluatie* tussentijds en achteraf over in samenwerking te realiseren doelstellingen kan sterker worden aangezet, waarmee de prestaties kunnen winnen in efficiëntie en effectiviteit.
2. Seyster Veste heeft een projectportefeuille waarin diverse plannen gericht zijn op het uitbreiden van de woningvoorraad voor de specifieke doelgroepen. Het adequaat kunnen realiseren van deze plannen in economisch lastige tijden vraagt een verdere aanscherping van de planning- en controlcyclus alsmede van het risicomanagement. De organisatie zal daar niet alleen haar structuur maar ook de verschillende processen (SMART geformuleerd nieuw ondernemingsplan; kwartaalrapportages in relatie tot het ondernemingsplan met kritische prestatie-indicatoren; uitgewerkte risicoscenario's; prioritering van activiteiten) voor moeten versterken.
3. Seyster Veste moet werk gaan maken van het verbeteren van haar bestaande bezit in het kader van reductie van de energiebehoefte en verbetering van de duurzaamheid. Om te beginnen is daarvoor een helder beleidskader nodig.

4. Seyster Veste kan nog groeien in haar communicatie met name naar bewoners door meer in te spelen op de ontvanger van de boodschap en diens vragen en behoeften; dat zal voorkomen dat de communicatie wordt ervaren als eenzijdig.

1 Inleiding

1.1 Visitaties in de corporatiesector

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

Werking

Deelname aan maatschappelijke visitaties is verplicht voor corporaties die lid zijn van brancheorganisatie Aedes. Corporaties dienen zich eenmaal in de vier jaar te laten visiteren. Eens per vier jaar krijgt elke corporatie een deskundige visitatiecommissie op bezoek, samengesteld door een geaccrediteerd bureau. Die commissie licht de corporatie door vanuit het perspectief van de opgaven in het werkgebied en vanuit de verwachtingen van gemeente, huurders en andere belanghouders in de directe omgeving. Wat presteert de corporatie werkelijk? Welk vermogen is daarvoor echt beschikbaar? Wordt dat vermogen voldoende benut? Wat vinden belanghebbenden van het presteren van de corporatie? Hoe worden zij in de dagelijkse praktijk betrokken bij het beleid? Ook telt mee welke doelen de corporatie zelf heeft en of ze wel alles doet wat in haar vermogen ligt om deze doelen te realiseren. De bevindingen worden zo veel mogelijk meetbaar gemaakt, geanalyseerd, beoordeeld en gerapporteerd volgens een uniforme methodiek. Het visitatierapport is openbaar. De beoordeling van de prestaties heeft plaatsgevonden op basis van een uitgebreid stelsel van normen en meetpunten. In Bijlage 1 Onderzoeksverantwoording is weergegeven op basis van welke meetschaal de beoordeling tot stand is gekomen.

1.2 De KWH-aanpak van visitaties

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

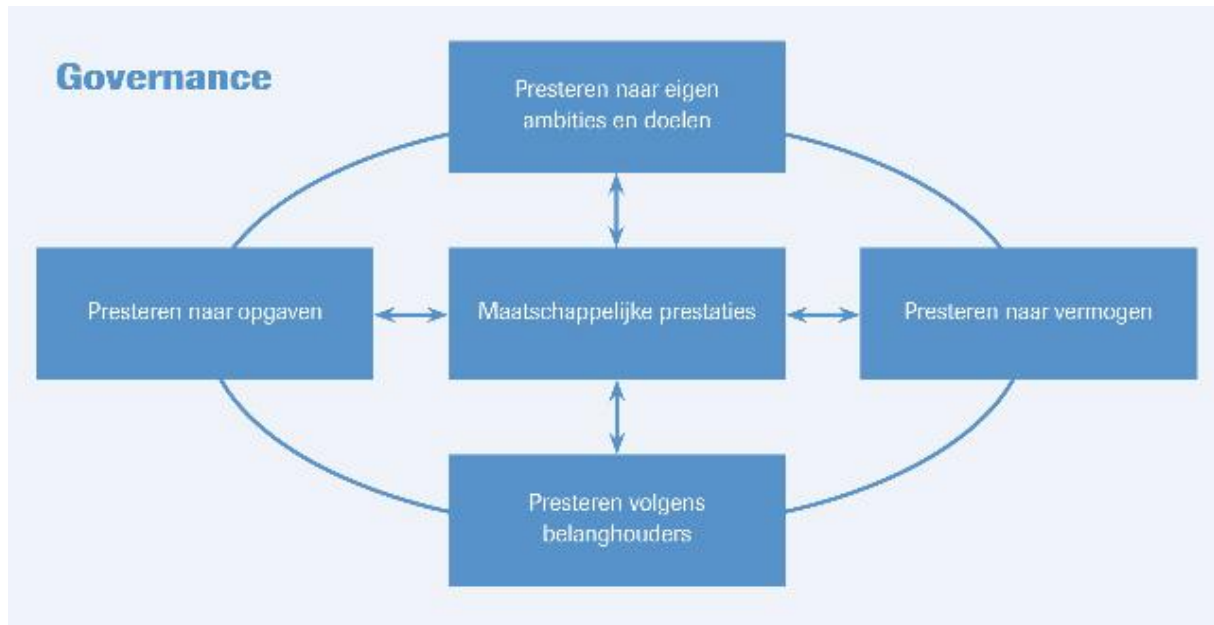
Deel I: Beoordeling op basis van het visitatiestelsel "Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties" versie 3.0

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

De beoordeling heeft plaatsgevonden op basis van documentanalyses, gesprekken met belanghouders, zoals de gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen en bewonersvertegenwoordigers. Eveneens is gesproken met interne toezichthouders, directie, leidinggevenden, medewerkers en met de accountant van Seyster Veste.

Als onderdeel van de visitatie heeft Seyster Veste een zelfevaluatie opgesteld en gegevens verzameld over de opgaven in haar werkgebied, haar doelen en ambities en de door haar geleverde prestaties. Seyster Veste diende alle gegevens te onderbouwen met oorspronkelijke documenten, zoals beleidsplannen en jaarverslagen. Een nadere toelichting op de structuur en werkwijze van deze KWH-Visitatie is opgenomen in de onderzoeksverantwoording in de bijlagen.

Figuur 1. Structuur visitatiestelsel “Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties” versie 3.0

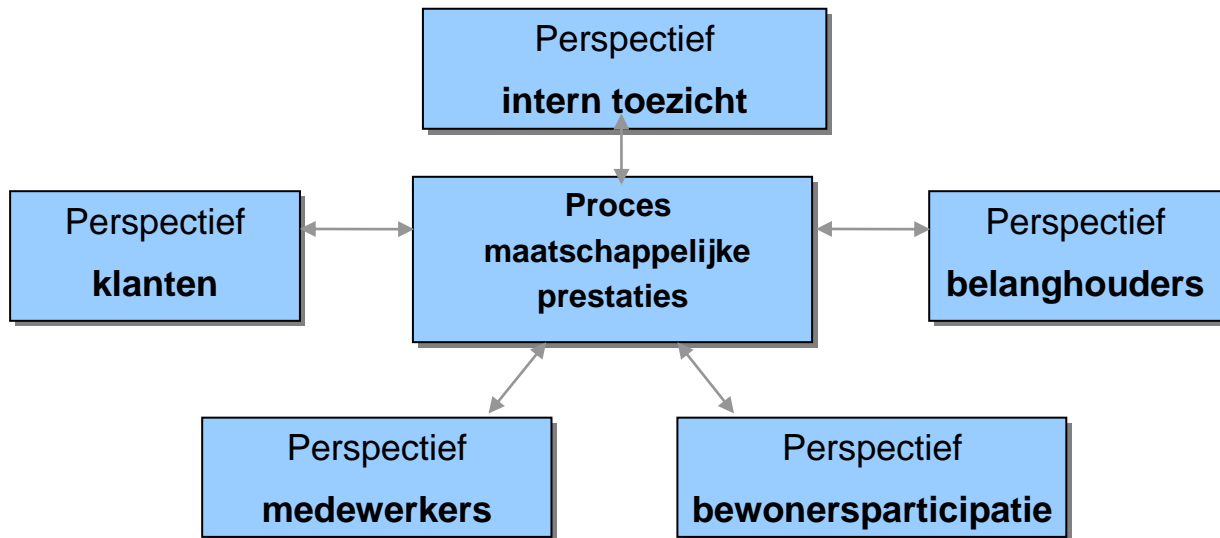


Het visitatiestelsel versie 3.0 gebruikt de uitdrukking *Presteren volgens Stakeholders (PvS)*. KWH is van mening dat het Nederlandse woord *belanghouders* een volwaardig alternatief is en gebruikt daarom de omschrijving *Presteren volgens Belanghouders* en de afkorting *PvB*.

Deel II: de perspectieven van KWH

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

Figuur 2. de perspectieven van KWH in schema



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

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



1.3 Bijzondere aanpak visitatie Seyster Veste

De visitatie van Seyster Veste is in meerdere opzichten bijzonder. Allereerst is dit de eerste visitatie van Seyster Veste naar het integrale beeld van haar maatschappelijk presteren. Ondanks de spanning die rond zo'n visitatietraject aanwezig is, wordt er ook reikhalzend uitgekeken naar het resultaat, dat Seyster Veste gaat gebruiken als input voor haar nieuwe ondernemingsplan. De vernieuwde Raad van Commissarissen hoopt middels de resultaten de accenten in haar toezicht en adviesrol nog beter te kunnen leggen. Tenslotte maakten de gesprekken met de politici vanuit de verschillende partijen die in de Zeister gemeenteraad vertegenwoordigd zijn (waren) deze visitatie bijzonder. Enerzijds omdat dat niet vaak voorkomt, anderzijds omdat daaruit duidelijk werd hoe goed Seyster Veste inziet dat voor het krijgen van kansen er allereerst een basis van vertrouwen moet zijn. En dat blijkt Seyster Veste goed opgebouwd te hebben.

1.4 Seyster Veste en haar werkgebied: een impressie¹

Organisatie

Seyster Veste is een boeiende, veelzijdige en hardwerkende corporatie. Zij opereert in een sterke woningmarkt waar het economisch nog goed lijkt te gaan. Seyster Veste beheert circa 4.000 woningen in een gebied waar de vraag het aanbod sterk overstijgt. De kloof tussen koop en huur is zo groot dat de druk op de huurmarkt stevig blijft. De komende 30 jaar wordt geen krimp voorzien, alleen groei. Seyster Veste kiest in deze sterke huurmarkt voor activiteiten, ondernemen. Ondernemen is nodig om een deel van de voorraad beschikbaar te houden voor de lagere inkomens en een ander deel beschikbaar te krijgen voor de iets hogere inkomens. Seyster Veste doet dat in een omgeving die de lusten en lasten van een grote of middelgrote stad kent, met alle voorzieningen die er zijn en alle overlast die dat met zich brengt. Economisch vroeger afhankelijk van zorg en industrie, nu van zorg en dienstverlening. Het is een samenleving tussen stad en ommeland, stedelijk en lommerrijk. De woningsamenstelling is circa 40% sociale huur en 60% koop en dure koop. De cultuur in Zeist is die van behoud, conserveren, enigszins conservatief dus. Seyster Veste wil dat in beweging brengen met soms ingrijpende herstructureringsvoorstellen en het vragen van aandacht voor de onderlaag van de samenleving. De gemeenschap oogt vrij welvarend. De corporaties nemen een belangrijke positie in Zeist.

Seyster Veste is een al oude corporatie in Zeist, en niet uitsluitend gericht op sociale huur maar ook op de middeninkomens, met veel aandacht voor het beheer van buurten en wijken en het versterken van de karakteristieken van buurten en wijken. Seyster Veste opereert vanuit een regionale setting, en beziet de woningmarkt regionaal. Seyster Veste redeneert vanuit een sociale doelstelling. Het bestuur bestaat uit 1 directeur-bestuurder en het toezicht berust bij de Raad van Commissarissen met 5 leden. De meeste medewerkers zijn erg gehecht aan het bedrijf en haar doelstellingen.

Missie

De missie van Seyster Veste luidt:

Seyster Veste is een ondernemende corporatie die het huisvesten van kwetsbare groepen als belangrijkste doelstelling heeft. Wij richten ons daarbij ook op maatschappelijke vragen op het terrein van wonen en samenleven in brede zin. Wij richten ons op een wijkgerichte aanpak, buurt en wijkbewoners spelen daarin een belangrijke rol. Wij ondersteunen daarbij de eigen verantwoordelijkheid en ontwikkeling van wijkbewoners in de zoektocht naar mogelijkheden sociale samenhang en leefbaarheid te ontwikkelen. (Ondernemingsplan 2006-2009). Bij de introductie van de nieuwe huisstijl medio 2009 zijn daar de volgende kernwaarden bij gekomen: ondernemen, samenwerken en verbinden.

¹ Gebaseerd op de zelfevaluatie van Seyster Veste



Belanghouders

Seyster Veste ziet haar bewoners, collega-corporaties, gemeente, scholen, welzijnsinstellingen, zorgpartijen, politiek, RWU, BRU, politie, sportverenigingen als meest relevante belanghouders.

Seyster Veste probeert een goede relatie met deze bewoners en organisaties op te bouwen. Ze heeft belangstelling voor hun activiteiten en betreft ze bij haar activiteiten, want Seyster Veste heeft haar belanghouders vaak nodig om haar doelstellingen te kunnen verwezenlijken. Seyster Veste werkt over het algemeen per wijk of project en maakt dan keuzes met wie ze in gesprek gaat. Over het algemeen zijn gemeente, politie en welzijnswerk vaste partners in het Wijkgericht Werken, en per specifieke opgave worden daar gelegenheidspartners bij gezocht.

1.5 Leeswijzer

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

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

2 Presteren naar opgaven (PnO)

2.1 De maatschappelijke opgaven in Zeist

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

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

2.2 Presteren naar Opgaven (PnO): I Prestaties

In onderstaand overzicht lichten we toe hoe de scores op de Prestaties naar Opgaven tot stand komen. De maatschappelijke opgaven zijn ontleend aan gemeentelijke beleidsnota's en de prestatieafspraken die Seyster Veste heeft afgesloten met de gemeente Zeist. Primair heeft Seyster Veste zelf haar prestaties op de diverse prestatievelden omschreven en aantoonbaar gemaakt. De visitatiecommissie heeft dat getoetst en licht de scores toe.

PnO: Oordeel van de visitatiecommissie

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

Beschikbaarheid

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
1	Beschikbaarheid		
	1a	Verbeteren positie van starters door nieuwbouw	De beschikbaarheid en toewijzing van woningen voor starters is al lange tijd punt van aandacht. We hebben in Zeist niet kunnen bouwen specifiek voor starters. Het project in Utrecht (Donkerstraat) waar we aan deelgenomen hebben is echter specifiek voor starters bedoeld. Het betreft een monument/stadskasteel dat we samen met SSH en Volksbelang Vianen aankochten. In het Zoudenbalchhuis komen 24 appartementen met een gemiddelde oppervlakte van 54 m ² . De appartementen worden in de eerste helft van 2010 opgeleverd. Ook nemen we deel in Casa Confetti, 377



Prestatieveld	Opgaven	Prestaties	
		studenteneenheden. Dit wordt gerealiseerd door SSH met 16 participanten, waar wij er een van zijn. Het project is in 2008 opgeleverd. Per 1 juli is de huisvestingsverordening veranderd en zijn doorstromers en starters gelijk getrokken. Dit heeft de positie van starters slechts een beetje verbeterd: de slaagkansen zijn iets verhoogd.	
	1b	Vergroten van de mogelijkheden voor de categorie jongeren tot 23 jaar	Deze doelstelling is niet gerealiseerd, er is geen voorstel gedaan voor de verbetering van huisvesting van jongeren tot 23 jaar.
	1c	Kansen creëren voor ouderen, met name in levensloopbestendige nieuwbouw	Ook de beschikbaarheid en toewijzing van woningen voor ouderen is punt van aandacht. In de projecten Kerckebosch en Brugakker is levensloopbestendige bouw een belangrijk uitgangspunt. Via lokaal maatwerk krijgen 55-plussers die uit egw komen voorrang bij een aantal complexen. Het gaat om ongeveer 70 woningen per jaar in heel Zeist.
		Score	5,0

Toelichting:

- > De opgave die Seyster Veste voor zichzelf ziet weggelegd ten aanzien van de beschikbaarheid van woningen is niet SMART geformuleerd. De opgave is de beschikbaarheid van (meer) adequate huisvesting voor starters, jongeren en ouderen. Seyster Veste kan door de huidige marktsituatie, de regelgeving en beperkte mogelijkheden binnen de gemeentegrenzen van Zeist niet veel doen voor starters. Des te meer probeert de Seyster Veste ook buiten Zeist de positie van starters te verbeteren, bijvoorbeeld door te participeren in de nieuwbouw van studentenwoningen. Onduidelijk blijft hoeveel kans de Zeister studenten hebben op een studentenwoning in Casa Confetti. De startersappartementen in het Zoudenbalchhuis worden pas in 2010 opgeleverd.
- > De doelstelling om de kansen van jongeren te vergroten is niet gerealiseerd.
- > De afgelopen vier jaar is veel tijd en energie gestoken in de projecten Brugakker, Den Dolder en met name Kerckebosch, waarmee Seyster Veste kansen wil creëren voor ouderen, met name in levensloopbestendige nieuwbouw. Het nieuwe Kerckebosch wordt geheel levensloopbestendig. In Brugakker is de aanleg van liften en renovatie van 260 woningen gestart. De vruchten kunnen echter pas na deze meetperiode geplukt worden. De feitelijke prestatie is nog niet geleverd. Met de op handen zijnde projecten is Seyster Veste wel bezig om de komende jaren via levensloopbestendige nieuwbouw veel meer kansen te kunnen bieden voor senioren. Overigens heeft Seyster Veste een deel van het project Brugakker (sloop van 6 woningen en nieuwbouw van 15 woningen met parkeergarage) eind 2009 stopgezet.
- > De combinatie van het ruim voldoende, niet en gedeeltelijk realiseren van gegeven opgaven leidt tot een middelde score van een 5,0 (bijna voldoende).

Betaalbaarheid

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
2	Betaalbaarheid		
	2a	Gemeente Zeist vindt het aanvaardbaar dat de kernvoorraad betaalbare huurwoningen de komende jaren afneemt, zolang aantal huurwoningen binnen de kernvoorraad (tot huurtoeslaggrens) toereikend blijft voor de huisvesting van doelgroepen van beleid. Afgesproken is een maximale afname van 1.000 betaalbare huurwoningen.	De kernvoorraad blijft binnen de afspraken en is voor wat Seyster Veste betreft afgenomen van 3251 in 2006 naar 3.216 in 2009.
	2b	Minimaal 2050 eengezinswoningen (egw) in de kernvoorraad (met de gezamenlijke woningcorporaties)	Net niet gehaald, maar Seyster Veste levert meer dan haar aandeel. Totaal in Zeist zijn er eind 2008 2034 egw, Seyster Veste heeft een marktaandeel van 45%. Dus minstens 462 in kernvoorraad en 923 in sociale voorraad. 1-1-2010 zijn dat er 689 respectievelijk 1160. (kernvoorraad: 2006: 672 egw, 2007: 658 egw, 2008: 653 egw en 2009: 689 egw)
		Score	7,5

Toelichting:

- > Seyster Veste zorgt voor voldoende voorraad voor de primaire doelgroep. De kernvoorraad van Seyster Veste is de afgelopen jaren slechts met enkele tientallen woningen afgenomen. Seyster Veste voldoet daarmee aan de gemaakte prestatieafspraken op gemeenteniveau.
- > De afspraak tussen de gemeente en de drie woningcorporaties om minimaal 2050 eengezinswoningen in de kernvoorraad te behouden is net niet gehaald, maar Seyster Veste heeft in verhouding tot haar marktaandeel van 45% meer dan haar aandeel geleverd.

Bijzondere doelgroepen

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
3	Bijzondere doelgroepen		
	3a	Huisvesten uitstroom uit instellingen vanaf 2007: 7 woningen per jaar en vanaf 2009 9 woningen per jaar (waarvan 3 per jaar door Seyster Veste, vanaf 2009 4 per jaar)	toegewezen: 2007: 2 woningen, 2008: 4 woningen, 2009 geen woningen via Beter Wonen, maar wel 1 woning voor vrouwenopvang. De regeling geldt pas vanaf 2007. In ontwikkeling met Reinaerde 100 zorgplaatsen op Sanatoriumterrein. In ontwikkeling Kerckebosch 65 zorgplaatsen voor Abrona.
	3b	onderzoeken mogelijkheden bijzondere woonprojecten voor allochtone ouderen door corporaties	In 2009 heeft een student van de UU een afstudeeronderzoek naar de woon- zorg- en welzijnswensen van Turkse en Marokkaanse ouderen in Zeist gedaan.
	3c	huisvesting statushouders: taakstelling voor heel Zeist 2006: 25 personen, 2007: 19 pers. 2008: 31 pers. en 2009: 31 personen	2006: 7 personen 2007: 6 personen 2008: 9 personen 2009: 10 personen. Binnen Zeist is voldaan aan de taakstelling en wij hebben ons aandeel geleverd, net als de collega corporaties.
	3d	zoeken naar mogelijkheden voor gehandicapten om geschikte woningen te bouwen in ieder nieuwbouwproject	Niet gerealiseerd. In onze bouwplannen worden niet altijd gehandicaptenwoningen gepland of gebouwd. Wel proberen we de woningen zo veel mogelijk levensloopbestendig en dus makkelijk aanpasbaar te bouwen. We hebben wel in de bestaande bouw



Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
		aanpassingen gedaan om woningen voor mindervaliden geschikt te maken: 2006: 30, 2007: 24, 2008: 32 en 2009: 29 aanpassingen.
	Score	7,3

Toelichting:

- > Ten aanzien van de huisvesting van bijzondere doelgroepen is de opgave voor de woningcorporaties in Zeist beperkt. Er zijn veel (regionaal opererende) instellingen in Zeist die in deze gemeente over grond en vastgoed beschikken (bijvoorbeeld Altrecht, Reinaerde, Abrona, diverse jeugdinstanties). Er zijn ook landelijke instellingen voor ouderenzorg die regionaal opereren, zoals Habion en SGBB (nu Vestia).
- > Ten aanzien van het huisvesten van uitstroom uit instellingen blijkt dat Seyster Veste in staat is tegemoet te komen aan de verwachte opgave. Seyster Veste toont zich flexibel in het aanbieden van huisvesting voor uitstroom uit instellingen door afhankelijk van de vraag meer dan wel minder woningen aan te bieden.
- > Seyster Veste zegt dat binnen Zeist is voldaan aan de taakstelling met betrekking tot het huisvesten van statushouders en dat Seyster Veste haar aandeel heeft geleverd, net als de collega corporaties. De bijdrage van Seyster Veste – in vergelijking tot haar bijdrage op grond van het marktaandeel van 45% – blijft achter bij wat er van Seyster Veste verwacht mocht worden. Om die reden geeft de visitatiecommissie op dit onderdeel een 6.
 - 2006: 11 gevraagd / 7 geleverd;
 - 2007: 9 gevraagd / 6 geleverd;
 - 2008: 14 gevraagd / 9 geleverd;
 - 2009: 14 gevraagd / 10 geleverd.
- > De opgave om te zoeken naar mogelijkheden voor gehandicapten om geschikte woningen te bouwen in ieder nieuwbouwproject is niet gerealiseerd. Seyster Veste ervaart dat het moeilijk is om passend te bouwen voor gehandicapten, omdat er vaak zo veel tijd tussen plan en oplevering zit. De wens van de gehandicapte kan dan al sterk veranderd zijn. Seyster Veste kiest daarom voor levensloopbestendig en aanpasbaar bouwen. Omdat Seyster Veste zich wel degelijk inspant om woningen voor minder validen geschikt te maken, geeft de visitatiecommissie hiervoor een hoge waardering.

Leefbaarheid

Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
4	Leefbaarheid	
	4a	Leefbaarheid is gezamenlijke verantwoordelijkheid, acties worden onderling afgestemd.
	4b	Nieuwe afspraken maken over tweede kansbeleid
	4c	Wijkgericht werken actieve deelname
	Score	8,0

Toelichting:

- > De prestaties op het gebied van leefbaarheid zijn nog weinig smart geformuleerd en moeilijk te meten. In ieder geval wordt het functioneren van Wijkgericht werken, niet alleen door Seyster Veste zelf, maar ook door de gemeente Zeist, bewoners en belanghouders zeer gewaardeerd.
- > Het vernieuwde tweede kansbeleid is begin 2007 vastgesteld. Een voor ontruiming aangezegde huurder kan zelf een verzoek bij de laatste kanscommissie indienen om nog een laatste kans te krijgen. De

visitatiecommissie waardeert de prestatie dat Seyster Veste heeft meegewerkt aan het opstellen van dit tweede kansbeleid en er ook naar handelt.

- > Seyster Veste neemt actief deel aan Wijkgericht Werken en werkt daarin nauw samen met de andere corporaties, de gemeente en andere partijen. Dat is inmiddels onlosmakelijk met haar eigen werkprocessen verbonden. In de eindevaluatie van de prestatieovereenkomst 2005-2008 is gesteld dat investeringen in de woonomgeving een knelpunt blijven vanwege het beperkte budget van de gemeente.

Bouwproductie

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
5	Bouwproductie		
	5a	Per jaar 200 woningen toevoegen in Zeist (zowel particulier, projectontwikkelaars als door corporaties)	Voor heel Zeist geldt: 2006: 38 woningen, 2007: 12 woningen, 2008: 31 woningen, 2009: 174 woningen waarvan 20 woningen door Seyster Veste gebouwd in 2006 en 12 in 2007. We hebben meegedaan aan de Europese aanbesteding voor de herontwikkeling van het gebied Sterrenberg, maar niet gewonnen. Start bouw in 2009 van 135 woningen in Dolderse Duinen.
	5b	Gedifferentieerd bouwen	We hebben weinig gebouwd in de afgelopen 4 jaar. We hebben echter wel heel veel plannen in voorbereiding, en daar passen we altijd gedifferentieerd bouwen toe.
	5c	Levensloopbestendig bouwen en inrichten van buurten en wijken	In project Kerckebosch, in Brugakker en bij de projecten in Den Dolder is de levensloopbestendigheid een belangrijk uitgangspunt. Oplevering is echter pas vanaf 2010. Flat Nijenheim is levensloopbestendig opgewaardeerd
		Score	5,3

Toelichting:

- > De opgave van Seyster Veste op het gebied van bouwproductie is niet geheel SMART geformuleerd, met name onvoldoende specifiek, meetbaar, realistisch en tijdgebonden. De inspanning van Seyter Veste om plannen naar de toekomst meer realistisch te maken is overigens wel zichtbaar.
- > De visitatiecommissie constateert dat ten aanzien van bouwproductie Seyster Veste een beperkt aandeel heeft in de realisatie van de totale opgave van Zeist. Immers ook de andere corporaties, projectontwikkelaars en particulieren dienen bij te dragen aan realisatie van de bouwproductie. Bovendien blijkt in Zeist veel planuitval of vertraging in bouwplannen op te treden door onder meer de weerstand van bewoners, de beschikbaarheid van grond, de grondprijs en ingewikkelde planprocedures. Daarnaast blijkt dat plannen vaak niet in het bestemmingsplan passen.
- > In Zeist is over de gehele linie te weinig gebouwd. Er zijn geen harde afspraken waarop de productie van Seyster Veste kan worden beoordeeld. De visitatiecommissie constateert dat Seyster Veste enorm aan de weg timmert met diverse projecten die de komende jaren worden gerealiseerd, maar feitelijk de afgelopen 4 jaar weinig nieuwbouwwoningen heeft opgeleverd. De hierboven geschetste ingewikkelde context mag daarbij als een verzachtende omstandigheid worden aangemerkt voor de beoordeling van de visitatiecommissie.
- > Uit de inspanningen van de directeur voor *Utrechtbouwt.nu* blijkt dat Seyster Veste ook last heeft van die complexe omgeving. Dit is een traject van de Stichting Regioplatform Woningcorporaties Utrecht-midden (RWU), met als doelstelling het verhogen van de (sociale) woningbouwproductie door corporaties in de regio Utrecht. Om betrokken partijen 'aan te jagen' om deze doelstelling te bereiken, stelde RWU twee woningbouwregisseurs aan.
- > Seyster Veste voldoet aan de opgave om gedifferentieerd te bouwen. Dat is voornamelijk zichtbaar in de diverse plannen die nog moeten worden uitgevoerd. De prestaties op het gebied van levensloop bestendig bouwen beperken zich nog tot de planvorming. Oplevering van levensloopbestendige



woningen, buurten en wijken heeft in beperkte mate plaatsgevonden (Flat Nijenheim). Zoals gezegd: veel tijd is besteed aan plannen die pas na de meetperiode opgeleverd worden.

Stedelijke vernieuwing

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
6	Stedelijke vernieuwing		
	6a	Herstructurering van Kerckebosch, diverse locaties Den Dolder, Brugakker, De Clomp, Sanatoriumbos en voorbereiding Vollenhove	Nagekomen conform afspraak. Wel hebben we samen met de Combinatie besloten om de flats in Vollenhove nog 15 a 20 jaar door te exploiteren.
		Score	7,0

Toelichting:

- > De corporatie heeft een concrete bijdrage geleverd aan stedelijke vernieuwing. Seyster Veste is actief op het gebied van herstructurering. Dat is al zichtbaar in Den Dolder. De gerealiseerde fysieke stedelijke vernieuwing in de meetperiode is weliswaar zeer bescheiden in relatie tot het werkgebied, maar veel inspanningen (Kerckebosch, Sanatoriumbos) bevinden zich in de visie-, planvormings- of uitwerkingsfase.

Energie en Duurzaamheid

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
7	Energie en Duurzaamheid		
	7a	Stimuleren duurzaam bouwen	In een aantal projecten is hier bijzondere aandacht voor geweest, net name Nijenheim flat 40. In Kerckebosch zijn scherpe EPC-eisen geformuleerd voor 1250 woningen.
	7b	Voor bestaande woningbouw geven woningcorporaties een EPA af. Bij mutaties wordt het energiecertificaat afgegeven.	Prestaties conform opgave. Seyster Veste heeft in 2008 al haar bestaande huurwoningen laten meten op energie prestaties (EPA). Bij mutaties wordt het energiecertificaat afgegeven. Het merendeel van de woningvoorraad valt in categorie C/D, wat gemiddeld is (A is heel energiezuinig en G is heel energieonzuinig). De uitkomsten worden verwerkt in ons nieuwe onderhoudsbeleid en huurbeleid.
	7c	Samenwerking op het terrein van energiebesparingsacties	Wij bieden Beter Peter, de bespaarcoach voor huurders, aan onze huurders aan. Dit is een initiatief van Milieu Centraal, de Woonbond en Aedes.
		Score	6,0

Toelichting:

- > De opgave is nog vrij algemeen geformuleerd. In een aantal (toekomstige) bouwprojecten heeft Seyster Veste bijzondere aandacht voor energie en duurzaamheid. De realisatie, uitgezonderd Nijenheim, valt grotendeels buiten de meetperiode, maar de inzet in een beperkt aantal projecten is aantoonbaar.
- > Het is inmiddels een wettelijke regel dat de corporatie zorg draagt voor een EPA-label. In de meetperiode gold dat dat moest gebeuren bij mutatie. Seyster Veste heeft gedaan wat ze moet doen, maar ook nog niet meer dan dat.
- > Seyster Veste toont zich actief in samenwerking teneinde woongedrag te beïnvloeden en energiebesparing door bewoners zelf te realiseren.



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

Onderdelen	Cijfer
II De corporatie heeft op ieder van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven die zich in het werkgebied en voor zover relevant ook landelijk en regionaal voordoen.	7,3
II.1 De corporatie beschikt op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) over een overzicht in lokale, regionale en landelijke opgaven en heeft deze in kwantitatieve en/of kwalitatieve variabelen uiteengezet.	7,5
II.2 De corporatie brengt de ontwikkeling van -voor het beleid- relevante en/of beïnvloedbare omgevingsvariabelen (zie II.1) systematisch en periodiek in beeld.	7,0

Toelichting:

- > De visitatiecommissie stelt vast op basis van documentenanalyse en de zelfevaluatie dat Seyster Veste beschikt over voldoende relevante documenten op basis waarvan een gedegen inzicht in de opgaven in de gemeente Zeist kan worden verkregen.
 - BRU Regionale Woningmarktmonitor BRU 2009
 - Presentatie Hooimeijer2009
 - Rapport Betaalbaar wonen in Zeist 2009
 - Rapport Companen Onderzoek naar wonen 2006
 - Masterscriptie - WZW wensen - Ewoud van der Wal
 - Rapport Monitor Wel thuis prov Utrecht
 - Rapport Wonen, welzijn en zorg BRU
 - RWU Concept Evaluatie woonruimteverdeling BRU
 - RWU Ouderen en doorstroming
 - wijkanalyses
 - afstudeeronderzoek naar de woon- zorg- en welzijnswensen van Turkse en Marokkaanse ouderen in Zeist
- > Er is veel informatie over de woningmarkt uit diverse onderzoeken en rapporten. Ook inbreng van bewoners en maatschappelijke partners wordt gebruikt om doelen en opgave te formuleren. Op lokaal en regionaal niveau maakt Seyster Veste mede op basis van die feiten afspraken over woonruimteverdeling, productie en beschikbaarheid.
- > De opgave is, veelal in samenwerking met partners, vastgelegd in diverse documenten, zoals de woonvisie gemeente Zeist 2006-2010, prestatieovereenkomsten en een reeks aan convenanten. Seyster Veste heeft op basis daarvan doelen opgenomen in haar ondernemingsplan. Er zijn wijkvisies gemaakt, samen met bewoners en de partners van Wijkgericht Werken.
- > De corporatie brengt in ruim voldoende mate de ontwikkeling van -voor het beleid- relevante en/of beïnvloedbare omgevingsvariabelen systematisch en periodiek in beeld. Voor een deel hoeft Seyster Veste daar weinig inspanning voor te leveren, omdat zij opereert in de BRU-regio en de woningtoewijzing regionaal is georganiseerd. De woningmarktmonitor, evaluatie woonruimteverdeling komen op regionaal niveau tot stand. In 2006 is in opdracht van partijen een woningmarktonderzoek uitgevoerd. In 2007 is in de Woonvisie de nieuwe volkshuisvestelijke differentiatie vastgelegd.
- > Seyster Veste geeft aan dat zij het lastig vindt de omvang van haar doelgroep te bepalen. Er zijn prestatieafspraken met de gemeente gemaakt over de omvang van de kernvoorraad. Daarnaast maakt Seyster Veste onderdeel uit van de regionale toewijzing van woningen via Woningnet. Daarbij komt dat de marge breder is dan voorheen: de gehanteerde inkomens- en huurprijsklassen bij toewijzing zijn veel groter. Dat betekent dat het al met al moeilijker is om te sturen, Seyster Veste wordt gehouden aan deze afspraken op regioniveau.



2.4 Presteren naar Opgaven (PnO): III Planning

Onderdelen	Cijfer
III De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen op de prestatievelden en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld. De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is.	6,4
III.1 De corporatie heeft voor ieder van de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) beschreven wat de opgaven zijn en wat de corporatie daarmee doet.	6,8
III.2 De corporatie heeft meetbare doelen opgesteld en een prioritering aangebracht, zowel voor het hele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	5,5
III.3 De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen nodig is, zowel voor het hele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	7,0

Toelichting:

- > Seyster Veste vertaalt in haar ondernemingsplan de opgaven naar doelen op de prestatievelden. Dat is vooral gebeurd in de vorm van te ondernemen activiteiten. Seyster Veste verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld. Een deel van haar opgaven is vastgelegd in samenwerkingsovereenkomsten en convenanten. Op verschillende prestatievelden, zoals leefbaarheid, bijzondere doelgroepen en bouwproductie zou Seyster Veste nog beter de algemene doelen kunnen vertalen naar concrete doelen en SMART (specifieke, meetbare, acceptabele, realistische en tijdgebonden) activiteiten.
- > De opgave ten aanzien van energie en duurzaamheid, met name in het bestaande bezit, is nog niet helder. De kennis is aanwezig bij de afdeling vastgoedbeheer en projecten. Seyster Veste is bezig met een notitie over duurzaamheid. Seyster Veste is zich bewust dat zij (te) laat is. Het explicieter maken van beleid is nog niet gebeurd. Seyster Veste is nu vooral op projectniveau bij groot onderhoud bezig met verbetering van de energieprestatie. Dit thema is ook gespreksonderwerp in het overleg met bewoners, maar tot nu toe nog geen onderdeel van beleidsvorming en het strategisch voorraadbeleid.
- > De jaarplannen zijn met name gericht op dagelijks beheer. De medewerkers, leidinggevenden en directeur zijn zich bewust dat de vertaling van de doelen naar jaarplannen (afdelingsplannen), zoals inzet en capaciteit van de organisatie, maar ook vertaling naar meetbare doelen op lager niveau, verbetering behoeft. Daarbij zou Seyster Veste duidelijker keuzes moeten maken, ook in prioritering.
- > Op de website van Seyster Veste is goed aangegeven welke samenwerkingsrelaties Seyster Veste onderhoudt, en met welk doel.

2.5 Presteren naar Opgaven (PnO): IV Monitoring

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelden en trekt daaruit conclusies.	5,5
IV.1 De corporatie meet en beoordeelt de prestaties en geeft aan of de geplande prestaties wel of niet en in welke mate zijn gerealiseerd.	5,0
IV.2 De corporatie geeft bij onvoldoende realisatie aan wat zij gaat doen om de geplande doelen zo snel mogelijk alsnog te realiseren.	6,0

Toelichting:

- > Het is Seyster Veste nog niet gelukt om de breedheid van het bereik van het ondernemingsplan te vertalen naar de jaarplannen. Er staat wel in de jaarplannen wat is begroot (op basis van de Meerjarenbegroting), maar niet wat de afdeling doet. De monitoring tussentijds is nog niet volledig; onduidelijk is welke doelen wel of niet gehaald zijn. Seyster Veste is zich hiervan bewust en wil de planning en controlcyclus verbeteren.



- > Seyster Veste geeft in sommige situaties bij onvoldoende realisatie aan wat zij gaat doen om de geplande doelen zo snel mogelijk alsnog te realiseren. Uit gesprekken met belanghouders is gebleken dat de communicatie bij verandering of bijstelling van plannen voor verbetering vatbaar is. Bij een aantal nieuwbouwprojecten (zoals bij Kerckebosch) was de aanvankelijke planning niet reëel. Seyster Veste geeft toe dat vaak vertraging optreedt, dat intern alles gedaan wordt om de planning te halen, maar exogene factoren werken ook vaak tegen. De afgelopen periode heeft Seyster Veste geleerd daar meer rekening mee te houden, en is zij voorzichtiger gaan plannen.
- > Het laatste jaar stelt Seyster Veste zich nadrukkelijker de vraag of zij alles moet oppakken wat op haar lijst staat. Dat heeft geleid tot besluiten om zich terug te trekken uit de projecten Brugakker en De Clomp.

2.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven (PnO)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	6,6
II Kennis en inzicht	10%	7,3
III Planning	10%	6,4
IV Monitoring	10%	5,5
Totaal		6,5

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

3.1 Missie, positionering, kernwaarden

De missie van Seyster Veste luidt:

Seyster Veste is een ondernemende corporatie die het huisvesten van kwetsbare groepen als belangrijkste doelstelling heeft. Wij richten ons daarbij ook op maatschappelijke vragen op het terrein van wonen en samenleven in brede zin. Wij richten ons op een wijkgerichte aanpak, buurt en wijkbewoners spelen daarin een belangrijke rol. Wij ondersteunen daarbij de eigen verantwoordelijkheid en ontwikkeling van wijkbewoners in de zoektocht naar mogelijkheden sociale samenhang en leefbaarheid te ontwikkelen. (Ondernemingsplan 2006-2009). Bij de introductie van de nieuwe huisstijl medio 2009 zijn daar de volgende kernwaarden bij gekomen: ondernemen, samenwerken en verbinden.

Seyster Veste wil zich de komende jaren op sommige vlakken sterker dan eerder positioneren. Zo zal zij:

- Initiatiefrijke samenwerking met de gemeente

Om onze maatschappelijke doelen te kunnen realiseren is een intensieve samenwerking met de gemeente noodzakelijk en gewenst.

- Doelgericht samenwerken met andere partners

Wij richten ons op de samenwerking met andere partners, zoals vastgoedpartners, zorginstellingen, organisaties voor maatschappelijke opvang en welzijnsinstellingen, want vanuit de visie van "samenhang in de samenleving" kunnen deze organisaties een grote bijdrage leveren aan de uitvoering van onze ondernemingsvisie.

- Een actieve vastgoedstrategie realiseren

De verwerving, bouw en de verkoop van onroerend goed moeten een grote bijdrage leveren aan een samenleving met binding.

- Leidinggeven aan het maatschappelijke initiatief

De Seyster Veste zal actief maatschappelijke initiatieven ondersteunen. We streven daarbij, binnen de kaders van de regelgeving, een zo hoog mogelijk resultaat na.

- Zich nog meer richten op de wijk en minder op het individu

De afgelopen jaren stond de individuele klantgerichtheid centraal (zoals behalen en behouden van het keurmerk van het Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector), maar de komende jaren zal het wijkgericht werken meer aandacht krijgen – wat uiteraard niet betekent dat de individuele dienstverlening onder druk komt te staan, continuïteit blijft daarin ook ons streven.

- De emancipatie van de klant bevorderen

De Seyster Veste kiest niet voor het "pamperen" of betuttelen van haar klanten, wij vinden het belangrijk dat onze klanten zelf kunnen kiezen en zelf verantwoordelijk zijn voor hun keuzes – dit maken we mogelijk met eigentijdse middelen (ICT), waardoor ook individuele bewoners betrokken worden.

- Het werkgebied vergroten

Ons primaire werkgebied is de gemeente Zeist, maar wanneer we uitgenodigd worden een bijdrage te leveren aan activiteiten buiten de gemeente Zeist en ons toelatingsgebied, zullen wij dit serieus overwegen. De Seyster Veste kan inspelen op de werkwijze van kleinere en middelgrote gemeenten, daarom zullen wij de komende jaren nagaan of krachten te bundelen zijn om zo beter toegerust te zijn voor onze taak.



- De gezonde financiële positie waarborgen

De Seyster Veste is een financieel gezonde organisatie en dat moet zij ook blijven om de in dit ondernemingsplan geformuleerde maatschappelijke doelen te kunnen realiseren.

- Een visitatieproces starten

Om te kunnen beoordelen of onze activiteiten bijdragen aan de samenleving zal in de loop van 2007 een visitatieproces in gang worden gezet.

Met behulp van het begrip kernwaarden wordt de strategie van Seyster Veste vertaald naar de gewenste houding en het gewenste gedrag binnen de organisatie. Het betreft waarden die verankerd dienen te zijn in het functioneren en vertaald dienen te worden in de competenties en het gedrag van onze medewerkers. Het gaat om kernwaarden die gewenst zijn en die tevens bepalend zijn voor de cultuur. Het is daarbij belangrijk dat ze door iedereen in de organisatie worden gedragen; van de Raad van Commissarissen tot de werkorganisatie.

De volgende kernwaarden staan de komende jaren voor Seyster Veste centraal:

- > Samenwerken, ondernemen en verbinden
- > Maatschappelijk gedreven
- > Innovatief
- > Integer

Navraag bij onze partners naar het beeld dat zij van Seyster Veste hadden leverde dezelfde kernwaarden op. Daarnaast typeerden zij Seyster Veste als open, toegankelijk en meedenkend.

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

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

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

PnA/D: Beoordeling prestaties naar eigen doelen en ambities

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



Beschikbaarheid

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
1	Beschikbaarheid		
		We willen het scheefwonen verminderen en een in de prestatie-afspraken bepaalde kernvoorraad voor de primaire doelgroep bewaken.	De kernvoorraad blijft binnen de afspraken en is afgenomen van 3251 in 2006 naar 3.216 in 2009. Het aantal eengezinswoningen is ook voldoende: Totaal in Zeist zijn er eind 2008 2034 egw, Seyster Veste heeft een marktaandeel van 45%. Dus minstens 462 in kernvoorraad en 923 in sociale voorraad. 1-1-2010 zijn dat er 638 respectievelijk 1160. Quintis heeft onderzoek gedaan naar scheefwonen (voorraad versus bewoning), hetgeen input voor de nieuwe prestatie afspraken wordt. Met bewoners spreken we in renovatieprojecten af dat de nieuwe huur afhankelijk is van huishouden, inkomen en gezinssamenstelling. Ook in sociaal statuten spreken we inkomens afhankelijke regelingen af voor huurgewinning.
			In de omgeving van Flat 40 wonen veel senioren in woningen van Seyster Veste. Daarom organiseerden we met toestemming van het BRU een nieuwe manier om vraag en aanbod bij elkaar te brengen: een ruilbeurs. Senioren uit de omgeving konden kiezen voor een vernieuwd en levensloopbestendig appartement in Flat 40, makkelijk te onderhouden en gelijkvloers. Gezinnen uit Flat 40 kregen de kans te verhuizen naar een andere woning in dezelfde wijk. Het animo was niet zo groot, maar er zullen wel enkele gezinnen verhuizen.
		Participeren in woononderzoek en woonvisie gemeente	Afgerond en uitgevoerd. Verschillende acties die voortvloeien uit de Woonvisie zijn door ons opgepakt. Voor ouderen: gestapelde woningen worden levensloopbestendig gebouwd (Kerckebosch), bestaande complexen worden levensloopbestendig opgewaardeerd (Nijenheim), combinaties van Wonen en Zorg (Park Boswijk). Overige doelgroepen: we monitoren dat voldoende woningen beschikbaar blijven, we zorgen er voor dat we de taakstelling van de statushouders steeds (ruim) halen, we hebben afspraken met Beter Wonen over de uitstroom vanuit instellingen, we zijn in overleg met de gemeente om het woonwagencamp in beheer te nemen samen met de collega corporaties, initiatieven van woongroepen worden onderzocht (Chinese woongroep). Herstructurering: we maken in Wijkgericht Werken eens per twee jaar wijkanalyses, we maken Nijenheim heterogener door flat 40 te transformeren naar koop en senioren geschikt. We hebben in samenspraak het basis sociaal statuut gemaakt, en in de projecten kunnen bewoners terugkeren naar de oorspronkelijke wijk.
		Score	7,5

Toelichting:

- > Seyster Veste heeft niet concreet gemaakt hoe zij denkt scheefwonen te kunnen verminderen. Concreet iets doen aan scheefwonen is lastig met het huidige regionale afspraken rond woningtoewijzing. Seyster Veste zoekt binnen haar mogelijkheden (Lokaal Maatwerk) naar oplossingen om scheefwonen te verminderen, onder andere door waar mogelijk huur af te stemmen op huishouden, inkomen en gezinssamenstelling. Seyster Veste heeft experimenten opgestart met deregulering als doel. In het licht

van scheefwonen is het ruilbeursexperiment rond Flat 40 daarvan een mooi voorbeeld. Daarnaast houdt Seyster Veste voldoende woningen betaalbaar voor de primaire doelgroep.

- > Uit vele voorbeelden blijkt dat Seyster Veste haar bijdrage levert aan woononderzoek en de woonvisie van de gemeente. Het is in Zeist inmiddels gebruikelijk om met de drie corporaties en de gemeente samen te werken in het (laten) doen van onderzoeken en het formuleren van diverse facetbeleidsonderwerpen.

Betaalbaarheid

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
2	Betaalbaarheid		
		huurincassobeleid aanpassen	gereed. Sinds 2006 steeds minder ontruiming: 2006: 15 - 2007: 6 - 2008: 4 en 2009: 3 wegens huurachterstand in 2009. Tevens is een convenant met schuldhulpverlening afgesloten.
		voldoende woningen in de kernvoorraad houden conform afspraak in de prestatieovereenkomst	Is gerealiseerd. Het aantal woningen van Seyster Veste is gekrompen van 3251 naar 3.216 in 2009. Hiermee valt circa 80% in de kernvoorraad.
		Score	7,5

Toelichting:

- > Het huurincassobeleid heeft effect. Sinds 2006 zijn er steeds minder ontruiming wegens huurachterstand.
- > De kernvoorraad is – volgens de prestatieovereenkomst – nog net groot genoeg, maar de omvang is iets afgenomen. Er zijn belanghebbers die van mening zijn dat de kernvoorraad niet verder zou mogen afnemen.

Bijzondere doelgroepen

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
3	Bijzondere doelgroepen		
	3a	De samenleving wordt gemaakt door de mensen die daar actief in deelnemen. Wij willen met hen en voor hen midden in de samenleving staan en inspelen op de vraag van de markt. Wij willen achtergestelde groepen kansen bieden op het terrein van wonen, leefbare buurten en wijken en sociale samenhang. Concreet: a) Onderzoeken en ontwikkelen van initiatieven ter bevordering van integratie van allochtonen, gehandicapten en andere zwakkere groepen in de buurt:	In het kader van de prestatie afspraken is er een student afgestudeerd op een onderzoek naar huisvesting van allochtonen, waar wij de contactpersoon voor waren. Eind 2009 wordt gestart met een hoog opgeleide Marokkaanse praatgroep. In de ontwikkelingsplannen van De Clomp zijn we in gesprek geweest over een ouderenhuisvesting voor Marokkanen. Er zijn ook gesprekken gaande over de huisvesting van een Chinese woongroep. In 2006 is een projectmatige aanpak ingevoerd in samenwerking met de gemeente Zeist en welzijns- en zorginstellingen om de vermaatschappelijking ofwel de integratie van bijzondere groepen te bevorderen: Dolderse Hille, Sanatoriumterrein: vermaatschappelijking zit in plannen verweven (omgekeerde integratie e.d.); Kerckebosch 'achter de voordeur' project, gelinkt aan de nieuwbouw, om de bestaande problemen in de nieuwbouw voor te zijn, danwel de bewoners meer kansen te bieden, een betere start te geven. Daarnaast is er het provinciale project "zorgeloos wonen" dat geldt voor heel Kerckebosch om de wijk levensloopbestendig te maken. Wij zijn deelnemer in de Task Force Zorgeloos Wonen.

Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
		<p>Sport/multifunctionele sportaccommodatie: in het project Saestum (sportvelden/voetbalvereniging) sponsoren we en dragen we bij in de organisatie (penningmeesterschap). We hebben een financiële bijdrage geleverd aan de Panna-voetbalkooi. Het project is nog veel breder en voorziet in nieuwbouw, naschoolse opvang etc. etc. Wij zijn secretaris en Seyster Veste is medeoprichter van de stichting Accomodaties Saestum Zeist West en zijn mede in die rol nauw betrokken bij alle activiteiten die inmiddels ontplooid zijn om een multifunctionele sportaccommodatie met alles er op en eraan te ontwikkelen, waarbij sport, welzijn en onderwijs (buitenschoolse opvang) samen komen en een centrale functie in de omliggende wijken gaat spelen.</p> <p>Voetbaltoernooi: in het kader van 'samen denken, samen doen' (wijkgericht werken) is een voetbaltoernooi georganiseerd.</p>
		<p>Structureren / Plan van Aanpak voor het ter beschikking stellen van de woningen aan verschillende organisaties (GGZ, Gehandicaptenorganisaties, Bartimeus, etc.): Het Beter Wonen project waar Seyster Veste bij is aangesloten, is een overeenkomst tussen corporaties, gemeente en zorginstellingen voor re-integratie en begeleid wonen.</p> <p>In het kader van Samen voor Zeist helpen we bij de matching van vrijwilligerswerk tussen commerciële instellingen en zorginstellingen. Dit gebeurt op 'beursvloeren'. Zo heeft Seyster Veste in 2009 een bezoek gebracht aan een begeleid wonen project en daar vrijwilligerswerk gedaan, les gegeven op scholen en een wijkenismakingsproject met een basisschool gedaan.</p>
3b	<p>Om de zwakke groepen op de agenda te plaatsen zetten we in op de huisvesting van dak- en thuislozen, een voorziening tussen opvang en reguliere bewoning, en de ondersteuning van organisaties voor maatschappelijke opvang. Daarnaast leveren we een bijdrage aan de aanpak van de grootstedelijke problematiek in Utrecht.</p>	<p>We hebben de gemeente inmiddels 'enthousiast' gekregen voor een daklozenopvang: het daklozenbeleid is onder de aandacht gebracht en daardoor is er, mede op ons initiatief extra opvangcapaciteit gerealiseerd via Kwintes, zodat er in Zeist meer daklozenopvang is. Zelf participeren we in een daklozenopvang in Utrecht. In de afgelopen periode hebben we (gezamenlijke) aankopen gerealiseerd in Den Dolder, in de Keistraat in Utrecht, en we participeren in CV de Witte Vrouwe. We bieden de voedselbank onderdak in ons aangekochte maar nog niet herontwikkelde Eneco-pand. We zijn bestuurder en administrateur van de stichting Worden Wie We Zijn. We hebben ons erg ingespannen om een VOP (vaste JOP) en een leer/werk voorziening te realiseren, en in 2010 zal deze ook worden gerealiseerd. De plek is bekend en goedgekeurd.</p>
3c	<p>Het uitwerken van een woonzorgconcept heeft prioriteit. In een gewaarborgde continue samenwerking met partners zoals zorggroep Charim (voorheen Zeisterwoude), Triade (=WMO loket), Abrona, Altrecht, Bartimeus, Reinaerde en MeanerOmnium willen we invulling geven aan niet</p>	<p>Permanent proces. Continue samenwerking, bijvoorbeeld met Abrona, het Moedercentrum, het wijkloophuis, Altrecht, Kwintes, Meldpunt zorg & overlast, Pelita, woongroep Huis ter Heide, regionale sociale dienst, schuldhulpverleners (convenant), SWZ, Werkartaal. Er zijn inmiddels meerdere wijksteunpunten gerealiseerd. Ook Zorgeloos Wonen als Zeist-breed project, met voor ons het accent op Kerckebosch, is opgestart om Zeist levensloopbestendiger te maken. Sinds 2008 spannen we</p>



Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
	alleen wonen maar ook werken, scholen, diensten, vervoer en gezondheid. Seyster Veste levert hierbij de vastgoedexpertise en wenst het vastgoed van instellingen te beheren of over te nemen.	ons in met de Stichting Park Boswijk om het wonen in servicecomplex Park Boswijk waar wij een kwart van de woningen verhuren, ook in de toekomst levensloopgeschikt en geschikt voor minder en meer zorgbehoevende ouderen te maken.
3d	Onderzoeken en ontwikkelen van initiatieven ter bevordering van werkgelegenheid van zwakkere groepen op de arbeidsmarkt	Met lokale aannemer afspraken maken over ter beschikking stellen van stageplekken voor de scholen waarmee wij samenwerkingsverband hebben, gebeurt met de leerlingen van CCZ. Daarnaast lopen er geregeld scholieren stage bij de huismeesters in de flats aan de Laan van Vollenhove. Met het VMBO Kerckebosch is het platform Techniek opgericht en doen we mee met de Groep-8-dagen (bijvoorbeeld excursie Dag van de Bouw in 2008). De klussendienst uitbesteden aan Werkartaal: gereed conform de overeenkomst, deze wordt in 2010 uitgebreid. Tuinonderhoud uitbesteden aan Abrona of SWZ: SWZ doet werk voor Seyster Veste. We zijn bestuurder en administrateur van de stichting Worden Wie We Zijn.
	Score	7,3

Toelichting:

- > Seyster Veste is ambitieus op het gebied van integreren van bijzondere doelgroepen. Dat blijkt uit een grote diversiteit van haar activiteiten op dit prestatieveld:
- > Seyster Veste is actief in het onderzoeken en ontwikkelen van initiatieven ter bevordering van integratie van allochtonen, gehandicapten en andere zwakkere groepen in de buurt:
- > Rond de ontwikkeling van een multifunctionele sportaccommodatie toont Seyster Veste volop inzet, maar niet concreet meetbaar is gemaakt welk lange termijn doel met de inzet gehaald moet worden.
- > Seyster Veste draagt bij aan huisvesting van dak- en thuislozen en de ondersteuning van organisaties voor maatschappelijke opvang.
- > Seyster Veste is in continue samenwerking met diverse maatschappelijke organisaties actief bezig het woonzorgconcept uit te breiden. De doelstelling is nog erg ruim gedefinieerd, waardoor prestaties moeilijk op waarde te schatten zijn. De meeste prestaties moeten nog getoond worden. De ambitie om voor de "andere" partners het vastgoedbeheer te doen is niet gerealiseerd (en zal ook niet gerealiseerd worden, want die partners hebben zelf veel vastgoed en beheren dat zelf – blijkt uit gesprekken met belanghouders).
- > Seyster Veste onderzoekt en ontwikkelt initiatieven ter bevordering van werkgelegenheid van zwakkere groepen op de arbeidsmarkt. De ambitie is niet vertaald naar concrete doelen en meetbare prestaties, maar Seyster Veste laat zien dat zij ruim voldoende inspanning levert en haar doelstelling – voorzover meetbaar – in globale termen heeft weten te realiseren.

Leefbaarheid

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
4	Leefbaarheid		
		<p>Als intermediair wil Seyster Veste op de verbetering van de sociale infrastructuur inzetten, gebaseerd op wijkvisies die samen met bewoners en organisaties zijn opgesteld, en in buurten waar veel van onze klanten wonen.</p> <p>Concreet: Realiseren van voldoende voorzieningen op het terrein van welzijn, zorg en economie (empowerment)</p>	<p>De wijkvisies zijn gemaakt, samen met bewoners en de partners van Wijkgericht Werken. De voorlopers daarvan waren de buurtagenda's. De sociale infrastructuur verbeteren we middels verschillende acties: We participeren actief in Samen voor Zeist. Er is een pilot burenhulpcentrale geweest (nieuwe opzet van vrijwilligerswerk). Resultaat: voorziet niet in behoefte, dus gestaakt. Contouren samenwerking VMBO krijgt gestalte. We hebben invulling gegeven aan samenwerking met de VMBO (in het kader van Samen voor Zeist) o.a. met een excursie naar de dag van de bouw, medewerkers van ons hebben les gegeven over budgettering, de kinderen lopen stage op door ons georganiseerde informatieavonden. De school wordt t.z.t. betrokken bij de uitvoering van het masterplan Kerckebosch. De vernieuwing van de school loopt straks gelijk op met de vernieuwing van de wijk.</p>
			<p>Het Wijkgericht Werken waar wij intensief aan deelnemen (met een coördinator en vier medewerkers in de wijkregieteams) is inmiddels een dagelijkse manier van samenwerken geworden.</p> <p>We leveren in een permanent proces actief een bijdrage aan projecten in Zeist. Er is nu een werkgroep jongerenaanpakt' waar we in de stuurgroep vertegenwoordigd zijn. Onlangs is gestart met huisbezoeken samen met de wijkagent en is er een relatie gelegd met basisscholen. We participeren in project Saestum, waar we ons inspannen voor ontspanningsmogelijkheden voor de jeugd. Zo is met onze steun en sponsoring Saestum als proeftuin aangewezen door NOC/NSF met alternatieve sportvormen een BSO, kinderopvang etc., Ook is met Wijkgericht Werken een leerwerktraject opgestart in combinatie met de nog te realiseren VOP, zodat kansarme jongeren een betere toekomst tegemoet kunnen zien.</p>
		<p>Realiseren van ontmoetingsplaatsen voor buurtbewoners</p>	<p>Wij vinden ontmoeting van groot belang. Daarom stellen we huisvesting om niet beschikbaar voor het Moedercentrum Horizon Vollenhove, Inloophuis Kerckebosch, Wijksteunpunt Pelita en de Voedselbank; er komt wellicht ook nog een ontmoetingscentrum in het kerkelijk centrum in De Clomp. In Kerckebosch hebben we de HAG-kerk aangekocht om er een wijkinformatiepunt in te maken, dat inmiddels ook is geopend. We hebben een 'kantoor' gerealiseerd voor de wijkagent in de Geroflat in Zeist Noord. We organiseren winterontmoetingsfeesten in de Geroflat en portiekgesprekken in Nijenheim. We willen de mogelijkheden tijdens nieuwbouw en herstructureringsgebieden in kaart brengen voor het realiseren van ontmoetingsplaatsen, en dat doen we nu in de planvorming voor De Clomp en Kerckebosch.</p> <p>We vinden dat er een Jongerenontmoetingsplek moet komen. Er wordt nu gewerkt aan en geïnvesteerd in de realisatie van een VOP (verblijfsontmoetingsplek voor</p>



Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
		jongeren). Opzetten Wijkservicepunten: Er zijn twee wijkservicepunten gerealiseerd.
	Realiseren van een veilige en schone woonomgeving	<p>Op schoonmaken presteren we in een permanent proces. In Vollenhove en Nijenheim zijn camera's opgehangen voor een betere veiligheid. Er is in Kerckebosch duidelijker bewegwijzering en huisnummering aangebracht. 'Dode' plekken en onhandig lopende toegangspaden in de openbare ruimte van Pelita en Oranjehof zijn aangepast. Er zijn diverse speelvoorzieningen in Nijenheim, Couwenhoven en Kerckebosch geplaatst, en de openbare ruimte is ook aangepakt/heringericht. Er is een jongerenaanpak opgezet met het interventieteam en een sociaal team. Vanuit Wijkgericht Werken is het onderhoud van grijs en groen geïntensiveerd. Er is vanuit Wijkgericht Werken ook een buurtbemiddelingsproject opgestart.</p> <p>Wijkgericht werken: woonomgeving is aangepakt, bijvoorbeeld hangplek bij garages bij flat 40 Nijenheim, speeltuin Griffenstein nieuw leven in geblazen, samenwerking met politie (achterpadverlichting, sluiproutes blokkeren), betrokkenheid bij bespreken sociale problematiek winkelcentrum De Clomp, camera's opgehangen in flatcomplexen, wij betalen mee aan de helm-camera's van bike-agenten. De taak van de complexbeheerders wijzigt en krijgt meer het accent op sociaal beheer: schoon, heel, veilig en sociaal. Zij zijn altijd in de wijk en vergroten zo de veiligheid.</p> <p>Project Buurtbemiddeling: Permanent proces, loopt goed.</p> <p>Jaarlijkse wijkschouwen worden in het kader van Wijkgericht Werken uitgevoerd.</p>
	Seyster Veste wil juist in projecten met bewoners als direct betrokkenen en ervaringsdeskundigen overleggen. De huidige vormen van huurdersparticipatie zijn niet altijd representatief, we willen graag ook jongeren en allochtonen er bij betrekken. Daarnaast willen we de wijk in om dichterbij de bewoners te kunnen komen. Concreet o.a. Experimenteren met nieuwe vormen van participatie en toetsen van acties die voortkomen uit de wijkvisies.	<p>Er zijn portiekgesprekken geweest in Nijenheim en er zijn buurtagenda's opgesteld. Een eerste klantenpanel wordt in 2010 uitgevoerd. Er zijn wijk- en buurtschouwen. Eind 2007 is een nieuwe samenwerkingsovereenkomst met BV Seyst en de bewonerscommissies ondertekend. In projecten werken we nu met projectcommissies in half open planprocessen.</p> <p>De buurtagenda is vervanger van de wijkvisie van de gemeente. Via Wijkgericht Werken zijn nu wijkanalyses gemaakt. Zaken die uit de wijk komen worden in Wijkgericht Werken meegenomen.</p>
	Binnen deze context beslissingen uit handen geven aan de bewoners	We vragen bewoners actief naar hun wensen in nieuwbouw Nijenheim (woningplattegrond), Dolderse Duinen (inrichting woning, keukenpakket). In projecten functioneren projectcommissies met inbreng van bewoners.
	Score	7,5



Toelichting:

- > Seyster Veste vervult haar rol als intermediair bij de verbetering van de sociale infrastructuur. Zij doet dat samen met bewoners en partners van Wijkgericht Werken. Daarnaast ontplooit Seyster Veste talloze initiatieven ter realisatie van voldoende voorzieningen op het terrein van welzijn, zorg en economie. De inspanning is significant, het daadwerkelijke effect ervan is zichtbaar, maar moeilijk te kwantificeren. Er is wel brede erkenning voor de rol van Seyster Veste.
- > Hoewel onder geleverde prestaties enkele intenties staan beschreven, zijn de prestaties van Seyster Veste ten aanzien van het realiseren van ontmoetingsplaatsen voor bewoners goed te noemen. Seyster Veste draagt op diverse wijze bij aan het realiseren van een veilige en schone woonomgeving.
- > Seyster Veste zoekt naar nieuwe manieren om haar bewoners te betrekken en om dichterbij haar bewoners in de wijk te kunnen komen. Bewoners hebben de mogelijkheid van Seyster Veste om mee te beslissen in projecten. De klantenpanels worden pas in 2010 uitgevoerd.
- > Het basisidee van Seyster Veste inzake bewonersparticipatie is goed. Seyster Veste is nog zoekend naar verbetering van de bewonersparticipatie. Op projectniveau maakt zij plannen en evalueert zij tussentijds met betrokkenen/bewoners.

Bouwproductie

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
5	Bouwproductie		
		De wachttijden voor woningen zijn onverminderd groot in Zeist. Niet vernieuwing van bestaand bezit is de oplossing voor het vlottrekken van onze stagnerende woningmarkt en het goed huisvesten van Zeistenaren, maar strategisch bouwen van nieuwe levensloopbestendige woningen. Daarom willen we o.a. locaties verwerven om te ontwikkelen ten behoeve van nieuwbouw	We hoeven gelukkig meestal niet fors te investeren om toch een positie te verwerven. We hebben in 2009 in winkelcentrum De Clomp een deel van het gezondheidscentrum vanwege strategische redenen aangekocht, en in 2009 in Kerckebosch de HAG kerk. Zeist heeft nauwelijks uitbreidingsmogelijkheden en zeker niet de uitleglocaties die andere Utrechtse gemeenten wel hebben. Daarom zijn locaties verworven zoals het Enecoterrein in centrum Zeist, om positie in het Centrum te verwerven, en bovendien op verzoek van de gemeente om speculatie tegen te gaan. We hebben een actielijst opgesteld, waarin planning met hoeveelheden en tijdsplanning zijn opgenomen, gekoppeld aan onze capaciteit en financiële mogelijkheden. We hebben een permanente voortgangsrapportage in het RWU. We nemen actief deel aan zowel het gemeentelijk als het regionale aanjaagteam. We studeren op locaties die de gemeente ons aanbiedt in het kader van de prestatieovereenkomst. [torteltuin, gemeentewerf, Austerlitz] echter laatste twee niet haalbaar. Hierbij stemmen we af/werken actief samen met de andere corporatie(s).
		Specifiek nieuwbouw inzetten op starters en senioren.	In alle projecten die we doen, zetten we in op minimaal 40% geschikt voor starters of senioren. De meeste nieuwbouw is levensloopbestendig, zie Dolderse Duinen en Kerckebosch. Voor Kerckebosch is dit verwoord in de ontwikkelingsvisie en het Masterplan. Het uitvoeringsplan wordt daaraan getoetst. In Dolderse Duinen is het opgenomen in de woningprogrammering.
		873 te slopen woningen uit ons huidige bestand (incl. Kerckebosch - 706 woningen); 1.229 stuks nieuwbouw (sociale) huurwoningen (gezien het beoogde plan voor de bestaande Flat 40 in Nijenheim wordt dit	873 te slopen woningen: niet gerealiseerd, dit was veel te ambitieus. Kerckebosch: 1.229 woningen sociale nieuwbouw: Dit is veel te hoog ingeschat, mede omdat Kerckebosch pas in 2013 start. Het worden er 30 in Flat 40 in Nijenheim, 30 in de Schaerweijdelaan en 46 in Dolderse Duinen, en allemaal pas vanaf 2010. 1.431 nieuwbouw koopwoningen: Daniel Marotplein 20 dure



Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
	project ook als sloop/nieuwbouw aangemerkt); - 1.431 nieuwbouw koopwoningen; - Per saldo toevoeging van 401 huurwoningen.	koopwoningen in 2006. Per saldo toevoegen van 401 huurwoningen: niet gerealiseerd, en de planning is inmiddels fors in tijd uitgesteld.
	Score	5,0

Toelichting:

- > Binnen de beperkte mogelijkheden spant Seyster Veste zich in om binnen Zeist, en met hulp van de gemeente en in samenwerking met andere corporaties, posities te verwerven. Dat is uiteindelijk in beperkte mate gelukt (Eneco-terrein, HAG kerk, gezondheidscentrum De Clomp). Seyster Veste participeert ook in bouwprojecten in de regio (Casa Confetti, Donkerstraat, Keistraat etc.), omdat de mogelijkheden in Zeist om te vernieuwen en te bouwen voor doelgroepen beperkt zijn. Mede op basis van het feit dat het in de gemeente Zeist (en de regio) zo moeilijk is om projecten van de grond te krijgen, neemt Seyster Veste actief deel aan zowel het gemeentelijk als het regionale aanjaagteam.
- > Toch kent de visitatiecommissie op het prestatieveld bouwproductie een lage score toe. De reden hiervoor is dat Seyster Veste een grote ambitie heeft, maar de resultaten de afgelopen jaren duidelijk lager zijn uitgevallen. Projecten zijn om – welke reden dan ook – vaak uitgesteld en de laatste tijd is Seyster Veste tweemaal uit een voorgenomen project gestapt.
- > Bij het specifiek inzetten van nieuwbouw voor starters en senioren is vooralsnog alleen een prestatie geleverd bij het project Dolderse Duinen.
- > De ambities voor sloop en nieuwbouw zijn te hoog gebleken en niet realiseerbaar voor 2010. Seyster Veste is zich bewust dat de plannen veel te ambitieus waren. De bouwambitie is inmiddels teruggebracht / bijgestuurd en doelstellingen zijn beter afgestemd op de realiteit, de ontwikkeling van de afdeling projectontwikkeling, de organisatie als totaal en de complexiteit van de opgaven.

Stedelijke vernieuwing

Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
6	Stedelijke vernieuwing	
	Flexibele vastgoedstrategie in de bestaande voorraad: Doel is evenwichtig samengestelde, vitale woonwijken waarin sociaal zwakke groepen participeren te realiseren. Indien nodig wordt daarvoor aan- of verkocht.	Enecoterrein aangekocht, Appartementen in Park Boswijk aangekocht. Een flexibele vastgoedstrategie hebben we in zoverre dat we in de Montessoriflat de grote appartementen naar keuze van de aspirant bewoner zowel verhuren als verkopen.
	42 woningen vernieuwbouw; 434 woningen groot onderhoud/renovatie;	42 vernieuwbouw: 6 woningen aan de Jacob van Lenneplaan gerealiseerd in 2009, de woningen Gerodorp volgen in 2010 als we er met de bewoners uitkomen. 434 woningen groot onderhoud/renovatie: Gerealiseerd in Nijenheim, Couwenhoven (2008), minimaal 2 e-stappen verbeterd zonder huurverhoging naar basiskwaliteit gebracht en Brugakker. Nijenheim (opgeleverd eind 2007): 270 woningen, 3 flats (idem boven), Kopgevels en entreepartijen in 2008 Couwenhoven: 164 woningen (idem boven + E-subsidie)
	Verwacht wordt een groot aantal eengezinswoningen uit de jaren '70 in de wijk Zeist-West aan te pakken (Brugakker-209,	Brugakker (2001-2007): 324 woningen (geen huurverhoging voor basiskwaliteit, minimaal 2 e-stappen verbeterd); De woningen Waterhoenlaan en Crosestein en de appartementen Antonlaan zijn niet aangepakt.



Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
	Waterhoenlaan-309, Crosestein-305) alsmede de appartementen aan de Antonlaan.	Indien gewenst konden huurders wel gebruik maken van een Wonen op Maat pakket (tegen huurverhoging). Plannen: Gerodorp, start 2010 met voorbeeldwoning en verdere uitvoering in periode 2010-2014 (restauratie/sloop/nieuwbouw: stedelijke vernieuwing) • Jacob van Lenneplan als onderdeel van groter project: oplevering fase 1 in project bestaande uit 6 woningen restauratie in 2009, vervolg in periode 2010-2013 (79 woningen totaal). Wel met huurverhoging (van gemiddeld 400 naar 580 euro)
	Kerckebosch vernieuwen	Er is in samenwerking met de bewoners en gemeente Zeist een masterplan gemaakt en vastgesteld, een samenwerkingsovereenkomst en een realisatie overeenkomst getekend. Er is een wijkinformatiecentrum, een website www.kerckeboschinbeweging.nl en de uitplaatsing van de eerste woningen start nu in 2010.
	Zomerkwartier vernieuwen (complex 310)	De planvorming Zomerkwartier is wel doorgegaan; er is samenwerking tot stand gekomen met de 2 andere corporaties, de gemeente en SOLA. Er is een Ontwikkelingsvisie op het totale gebied gemaakt en in actieve samenwerking met de bewoners uitgewerkt. Er is een sociaal statuut. Het definitief ontwerp voor aanpak monumenten Scharweijdelaan e.o. moet in 2010 klaar zijn.
	Gerodorp vernieuwen (complex 201)	Er zijn plannen voor Gerodorp gemaakt samen met bewoners, echter gestrand in de bestemmingsplanprocedure, waardoor de projectuitvoering is vertraagd.
	Zeist Noord (Vollenhove)	Er is een visiedocument gemaakt; door de versnippering van het bezit en daardoor de hogere complexiteit is het plan gewijzigd in doorexpluiten en renoveren.
	Zeist Noord (Sanatoriumterrein)	Het terrein is aangekocht, plan is gereed, bestemmingsplan is vastgesteld
	Score	6,4

Toelichting:

- > Seyster Veste heeft als doel gesteld een flexibele vastgoedstrategie te ontwikkelen voor het bestaande bezit. Uit de prestatie blijkt die strategie alleen van toepassing te zijn op een enkel complex. Bovendien ontbreekt een heldere uitwerking van de flexibele vastgoedstrategie in relatie tot stedelijke vernieuwing.
- > Seyster Veste heeft de afgelopen jaren geïnvesteerd in onderhoud en renovatie van haar bestaande woningbezit. De prestatie op het specifieke doel om een groot aantal eengezinswoningen uit de jaren '70 in de wijk Zeist-West aan te pakken is enigszins achtergebleven bij de planning. De woningen van Brugakker zijn wel verbeterd, de woningen aan de Waterhoenlaan, Crosestein en Antonlaan niet.
- > Met de vernieuwing van Kerckebosch bewijst Seyster Veste zich ruim voldoende in te spannen om bij vernieuwing van haar complexen met partners en bewoners mee te denken en over de grenzen van het complex heen te kijken naar de kwaliteit van de woonomgeving en wijken. Voor dit project geldt dat inmiddels vooral veel voorbereidend werk is verricht, de realisatie vindt vanaf 2012 plaats.



Energie en duurzaamheid

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
7	Energie en Duurzaamheid		
		Aandacht besteden aan milieubewuste bedrijfsvoering	We lopen achter op dit onderdeel, hier hebben we geen concrete prestaties in geleverd anders dan het gescheiden afvoeren van papier.
		Bevorderen van duurzaam bouwen en beheren	Er wordt gewerkt conform het convenant duurzaam bouwen . In het model PvE dat in alle projecten wordt gebruikt, wordt naar dit convenant verwezen. a. Kerckebosch: epc van 0,6 (0,2 minder dan verplicht). b. Sanatoriumterrein, ook strenger geformuleerde epc eis. c. Nijenheim Flat 40: subsidie ontvangen van provincie Utrecht. In de concept prestatieovereenkomst 2010-2014 staan ook afspraken opgenomen over duurzaamheid. we lopen niet voorop qua duurzaamheid, we zijn met nieuwbouw net iets ambitieuzer dan het bouwbesluit vraagt en voor bestaand bezit moeten we nog beleid formuleren.
		Pilots met betrekking tot zuinig stookgedrag van huurders stimuleren	Wij bieden Beter Peter, de bespaarcoach voor huurders, aan onze huurders aan. Dit is een initiatief van Milieu Centraal, de Woonbond en Aedes.
		Score	5,3

Toelichting:

- > Seyster Veste onderkent zelf dat de prestaties op het prestatieveld Energie en duurzaamheid achterblijven. Energiebesparing en duurzaam bouwen krijgt alleen bij nieuwbouw voldoende aandacht. Voor bestaand bezit moet Seyster Veste nog beleid formuleren. De visitatiecommissie vindt de geleverde prestaties nog niet voldoende.

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

	Normen en meetpunten	Cijfer
II	De corporatie werkt vanuit een gedocumenteerde ambitie (missie en visie) en heeft eigen doelen geformuleerd die passen bij de rol als corporatie en passen bij het werkgebied waarin de corporatie actief is	7,3
II.1	De corporatie heeft haar eigen streefbeelden voor de toekomst beschreven en een vertaling gemaakt naar eigen meetbare doelstellingen.	7,3

Toelichting:

- > Seyster Veste heeft haar visie en missie beschreven in het ondernemingsplan en in het jaarverslag. De corporatie heeft de eigen missie vertaald in doelen en in kernwaarden. Tevens heeft Seyster Veste veel aandacht besteed aan het bespreken van het ondernemingsplan met alle geledingen in de organisatie en daarbuiten.
- > Medewerkers (OR) zijn op een slimme manier betrokken geweest bij de ontwikkeling van het ondernemingsplan (onder meer middels een “groep decision room”, waarbij mensen konden reageren op stellingen). De kernwaarden zijn met een groep medewerkers benoemd. De organisatie handelt daar volgens de medewerkers ook naar.
- > Door wisselingen van de wacht heeft de vertaling van het ondernemingsplan, direct na realisatie ervan, naar afdelingsplannen vertraging opgelopen. Vanaf 2008 zijn plannen steeds duidelijker geworden. De commissie heeft het gevoel dat er toch een zekere afstand tussen dagelijkse praktijk en de inhoud van de

afdelingsplannen bestaat. Desgevraagd bevestigen medewerkers dat het ondernemingsplan op de afdeling niet als een levend document wordt gezien. Er wordt nog niet systematisch besproken welke activiteiten moeten leiden tot welke doelrealisatie.

- > Het ondernemingsplan en jaarverslag zijn voor medewerkers via internet te raadplegen.

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

Onderdelen	Cijfer
III De corporatie heeft de doelen die zij wil bereiken geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing. De doelen zijn in meetbare eenheden opgesteld op de prestatievelden.	5,5
III.1 De corporatie heeft de geplande doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) uitgewerkt in meetbare eenheden, zodat het doelbereik ook als zodanig kan worden gemeten.	5,0
III.2 De corporatie heeft bij haar doelstellingen een kostenoverzicht met bijbehorende dekking opgenomen.	6,0

Toelichting:

- > Seyster Veste heeft zelf geconstateerd dat in het huidige ondernemingsplan te weinig meetbare doelen zijn geformuleerd. In de evaluatie van het ondernemingsplan stelt Seyster Veste dat gebleken is dat dit eerste ondernemingsplan een enorme stap voorwaarts heeft betekend in de concretisering van het beleid. De visitatie deelt de conclusie dat in het huidige plan focus/prioriteiten en meetbare doelen gemist worden.

Zoals Seyster Veste het zelf omschrijft: *“Het idee bestaat dat we niet hebben kunnen kiezen uit een veelheid van ambities. Veel ambities zijn niet omgezet in acties die deze ambities helpen verwezenlijken. Enkele ambities bestonden ook al voor het plan en zijn in feite niet meer dan een bevestiging van de reeds ingezette koers. Andere ambities zijn wat vaag geformuleerd in termen van „onderzoeken en initiatieven ontwikkelen”, zodat niet goed te beoordelen is wat we nu daadwerkelijk gepresteerd hebben. Een volgende keer willen we de doelen concreet en meetbaar formuleren, zodat de verwachtingen duidelijk zijn en we onze prestaties kunnen meten. We gaan ook meer focussen op de zaken die de komende periode echt belangrijk zijn.”*

- > In de begroting is terug te vinden hoeveel middelen aan investeringen/kosten Seyster Veste per project verwacht. Seyster Veste maakt ook een toedeling naar inzet en capaciteit van de interne organisatie, uitgedrukt in kosten per fte. Een direct verband tussen inzet/capaciteit en doelstellingen was nog niet goed zichtbaar. In de meest recente plannen van de afdeling Wonen en de afdeling Projecten is dit evenwel verbeterd.

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

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



Toelichting:

- > Seyster Veste heeft een tussentijdse evaluatie en een eindevaluatie gemaakt op het ondernemingsplan. Er is in de afgelopen periode niet jaarlijks geëvalueerd. De realisatie van de overige doelstellingen in projecten wordt bewaakt met de voortgangsbewaking. Verder spelen de jaarverslagen, kwartaalverslagen, projectverslagen, rapportages van WoningNet etc. een rol.
- > Seyster Veste heeft tweemaal een uitgebreide evaluatie met actieplannen opgesteld. Hierin zijn veel van de verbeterpunten zichtbaar gemaakt en gedeeld met het personeel.
- > Het is evident dat Seyster Veste met enige regelmaat een evaluatie uitvoert of daar ondersteuning bij vraagt. Maar er is nog geen systematische PDCA-cyclus en evaluatie gebeurt nog niet jaarlijks. Wel is aantoonbaar dat Seyster Veste zich dan (intern) kwetsbaar opstelt en op zoek gaat naar verbeterpunten. Wat de visitatiecommissie niet heeft kunnen vaststellen is of die verbeterpunten dan ook weer gericht worden ingezet en er na verloop van tijd alsnog het resultaat wordt behaald dat men voor ogen had.
- > In de zelfevaluatie en uit gesprekken blijkt dat Seyster Veste de conclusie van de visitatiecommissie onderstreept. *“Resultaatgericht werken is niet ons sterkste punt. We signaleren kansen en die pakken we, maar plan-do-check-act zouden we veel beter kunnen hanteren. In projecten ontwikkelen we wel eerst een visie, samen met betrokkenen. In het dagelijks werk functioneren we meer vanuit traditie/gewoonte, met als streven om de leegstand en de huurachterstand te beperken. Dat lukt ook vrij aardig.”* Op managementniveau worden begrotingen gemaakt, die worden gevolgd en daar wordt op bijgestuurd. Op afdelingsniveau gebeurt dat soms te weinig, budgetten worden onvoldoende specifiek toebedeeld. Op vastgoedbeheer wordt strak gebudgetteerd en daar wordt ook op gestuurd.
- > Voorbeelden van verbeteracties bij onderpresteren:
 - intern cultuurtraject;
 - coaching ten behoeve van de relatie tussen BV Seyst en Seyster Veste.

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

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	6,6
II Kennis en inzicht	10%	7,3
III Planning	10%	5,5
IV Monitoring	10%	7,0
Totaal		6,6

4 Presteren volgens Belanghouders (PvB)

4.1 De belangrijkste belanghouders van Seyster Veste

In de zelfevaluatie die Seyster Veste als onderdeel van de visitatie heeft opgesteld ziet Seyster Veste de volgende partijen als haar meest relevante belanghouders: .

- > Bewoners;
- > Collega-corporaties;
- > Gemeente;
- > Scholen;
- > Welzijnsinstellingen;
- > Zorgpartijen;
- > Politiek;
- > RWU;
- > BRU;
- > Politie;
- > Sportverenigingen.

In het kader van het uitnodigen van belanghouders voor deelname aan het visitatietraject heeft Seyster Veste de wens geuit om van alle politieke partijen in de gemeenteraad een vertegenwoordiger de vragenlijst toe te sturen. Ook heeft de visitatiecommissie met hen een telefonisch gesprek gevoerd.

4.2 Presteren volgens Belanghouders (PvB): I Prestaties

Scores in de volgende tabel (op p. 41) komen uit de vragenlijsten die aan belanghouders worden voorgelegd. Een van de vragen gaat over de waardering voor prestaties van de corporatie op elk van de prestatievelden. De score is gebaseerd op het gemiddelde van alle ondervraagde belanghouders. Eventuele citaten van belanghouders zijn alleen bedoeld ter illustratie en hebben geen invloed op de puntenscore.

Typering

- > Belanghouders zien Seyster Veste als een zakelijke organisatie met forse ambities. Van diverse belanghouders heeft de visitatiecommissie zelfs de zorg gehoord dat Seyster Veste mogelijk te veel hooi op de vork neemt.
- > Belanghouders typeren Seyster Veste als een op samenwerking gerichte ondernemende, ontwikkelende, creatieve 'aanjager' in de gemeente Zeist. De ambities komen voort uit een sociale, maatschappelijk betrokken en zelfbewuste houding. Daarbij is Seyster Veste enerzijds sterk extern gericht waarbij zij zich coöperatief en open opstelt. Anderzijds laat Seyster Veste zien dat zij een professionele organisatie is die met name in de projectontwikkeling zich soms dominant opstelt en het zakelijk belang niet uit het oog verliest. Vanuit dat perspectief zien de belanghouders Seyster Veste als een degelijke projectontwikkelaar.
- > De belanghouders hechten het meeste belang aan de prestaties van Seyster Veste op de prestatievelden beschikbaarheid, betaalbaarheid en leefbaarheid.
- > De belanghouders beoordelen zowel de geleverde prestaties over de afgelopen 4 jaar als de ambities en doelen voor de komende jaren met een ruime voldoende. De geleverde prestaties en de ambities en doelen op het gebied van leefbaarheid en stedelijke vernieuwing krijgen de hoogste beoordeling. De waardering van belanghouders voor geleverde inspanningen op het gebied van betaalbaarheid, bouwproductie en energie en duurzaamheid is relatief gering. Op de laatste twee prestatievelden is het verschil tussen de waardering voor prestaties en de waardering voor ambities relatief groot.

- > De hoge waardering voor de ambities van Seyster Veste wordt door diverse belanghouders genuanceerd met de toelichting dat getwijfeld wordt aan het realiteitsgehalte van de huidige ambities.

	I.1	I.2	I.3	
	Belanghouders hechten belang aan de prestaties van de woningstichting op de diverse prestatievelden.	De belanghouders beoordelen de geleverde prestaties van afgelopen 4 jaar op de volgende prestatievelden.	De belanghouders beoordelen de ambities en doelen van de woningstichting voor de komende jaren.	Totaal
Prestatieveld				
Beschikbaarheid	8,2 (21)	7,3 (11)	7,3 (13)	7,3
Betaalbaarheid	8,0 (21)	6,9 (15)	7,1 (15)	7,0
Bijzondere doelgroepen	7,9 (21)	7,0 (17)	7,4 (17)	7,2
Leefbaarheid	8,0 (21)	7,5 (21)	7,7 (20)	7,6
Bouwproductie	7,4 (21)	6,9 (18)	7,4 (18)	7,2
Stedelijke vernieuwing	6,9 (21)	7,3 (18)	7,9 (16)	7,6
Energie en duurzaamheid	7,7 (21)	6,3 (16)	7,1 (18)	6,7
Overige opgaven	8,0 (4)	8,0 (1)	7,7 (3)	7,8
Totaal	7,7	7,2	7,4	7,3

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

Beschikbaarheid

- > Belanghouders vinden de beschikbaarheid van woningen voor de doelgroep het belangrijkste prestatieveld van Seyster Veste. Verschillende belanghouders maken zich zorgen over de beschikbaarheid van betaalbare woningen in Zeist. Zij zien de kernvoorraad afnemen, terwijl de aandachtsgroep niet lijkt af te nemen. Toch voldoet Seyster Veste aan de afspraken die met de andere corporaties en de gemeente zijn gemaakt over de omvang van de kernvoorraad.
- > In het licht van de economische structuur van Zeist werpen belanghouders op dat Seyster Veste een nog sterkere rol zou kunnen vervullen in het bieden van betaalbare huisvesting aan jongeren. Anders dreigt Zeist op termijn sterk(er) te vergrijzen. Vanwege de grote werkgelegenheid in de zorgsector achten zij het in voldoende mate aan kunnen bieden van huisvesting voor jongeren in Zeist van groot belang.

Betaalbaarheid

- > Verschillende belanghouders vinden de huurprijs in vergelijking met corporaties in de regio aan de hoge kant. Zij merken bovendien op dat bij sloop/nieuwbouw het aantal betaalbare huur in de nieuwbouw vaak minder is dan het aantal dat is gesloopt. Andere belanghouders zien dat Seyster Veste zichtbaar de productie van betaalbare nieuwbouw aanjaagt.
- > Seyster Veste zou niet meer alleen naar huurprijs, maar ook naar woonlasten moeten kijken als het gaat om betaalbare huisvesting.

Bijzondere doelgroepen

- > Seyster Veste wordt gezien als een betrouwbare partner voor de realisatie van huisvestingsmogelijkheden voor bijzondere doelgroepen.
- > Sommige belanghouders zouden graag zien dat Seyster Veste zich meer zou richten op primaire volkshuisvestelijke aspecten (beschikbaarheid en betaalbaarheid) en secundair op maatschappelijk



vastgoed. Andere belanghouders waarderen juist de integrale benadering, zoals in Kerckebosch, waar Seyster Veste een duurzame levensloop bestendige wijk wil realiseren met oog voor betaalbare woningen en een leefbare woonomgeving.

Bouwproductie

- > Seyster Veste toont grote ambities op het gebied van nieuwbouw, in het bijzonder met de plannen voor de herstructurering van Kerckebosch. Belanghouders zijn zich bewust dat de productie niet hoog was door de omvang en complexiteit van de projecten van Seyster Veste. De lage bouwproductie is daarom niet alleen aan Seyster Veste te verwijten. Desondanks vinden veel belanghouders dat Seyster Veste te ambitieus is in het licht van geleverde prestaties. De feitelijke bouwproductie is minimaal in vergelijking tot de voornemens van een aantal jaar geleden. Dat Seyster Veste zich heeft teruggetrokken uit de projecten Brugakker en De Clomp is een signaal dat het vermoeden onder belanghouders versterkt dat de ambities van Seyster Veste niet geloofwaardig zijn.

Leefbaarheid

- > Seyster Veste heeft zich volop gecommitteerd aan het wijkgericht werken. De inspanning van Seyster Veste als voortrekker op het gebied van leefbaarheid wordt hoog gewaardeerd, bijvoorbeeld bij het bestrijden van jeugdoverlast (inzet straatcoaches). Seyster Veste toont zich sterk in het bieden van hulp aan individuele bewoners: zij krijgt waardering voor de ruime aandacht voor eenzaamheidsproblematiek.

Stedelijke vernieuwing

- > De risicodragende opstelling van Seyster Veste wordt positief gewaardeerd. Het project Kerckebosch oogst lof omdat Seyster Veste daarmee bijdraagt aan stedelijke vernieuwing, uitbreiding van het woningaanbod en verbetering van de leefbaarheid, met aandacht voor energie en duurzaamheid

Energie en duurzaamheid

- > Belanghouders zien dat Seyster Veste zich nog weinig heeft ingespannen op het gebied van energie en duurzaamheid. Het belang van energie en duurzaamheid heeft Seyster Veste volgens haar belanghouders te laat onderkend. Te veel heeft Seyster Veste zich door financiële overwegingen laten leiden, terwijl zij veel naoorlogse woningen bezit met lage energielabels.
- > Zowel de prestaties als de ambitie om energiebesparing te realiseren in het bestaand bezit blijven achter. Bij het project Kerckebosch heeft Seyster Veste een hoge ambitie om energiebesparing te realiseren en duurzaam te bouwen.

Presteren naar vermogen

- > De meeste belanghouders hebben niet volledig inzicht in de financiële mogelijkheden van de woningstichting in relatie tot haar prestaties. De indruk van belanghouders is dat Seyster Veste haar (financiële) vermogen voldoende inzet voor het realiseren van haar ambities en doelen. Door het afhaken bij enkele projecten is het vermoeden ontstaan dat Seyster Veste onvoldoende vermogen heeft om haar ambities te realiseren.

Tips van belanghouders

- > Vertaal brede ambities in realistische perspectieven. Formuleer heldere doelstellingen en werk daaraan, richt je als corporatie primair op volkshuisvestelijke aspecten, secundair op maatschappelijk vastgoed.
- > Ben niet te ambitieus maar probeer continu aan de geformuleerde doelen te werken. Maak een keuze. Breng die initiatieven tot een goed eind en pak dan de volgende op.
- > Houd ook je huidig bezit goed in de gaten. Vergeet vooral de eigen bewoners niet.
- > Transparanter communiceren over eigen beleidsdoelstellingen. Laat zien wat je beweegt, wat je motiveert en wees open over de oplossingen die voor ogen staan. Het beleidsproces mag transparanter met terugkoppeling van deelresultaten aan stakeholders en de accountant. Zij kunnen dan input leveren obv ervaringen en als kritisch klankbord dienen.

- > De wijze van communiceren is veelal top-down, zorg ook voor voldoende aandacht voor de ‘zachtere’ kant. Communiceer duidelijker over beweegredenen.
- > Blijf investeren in de rol van maatschappelijk partner. Betrek de zorgpartners actiever bij totstandkoming van beleidsplannen. Nodig raadsleden een keer uit voor een kennismaking en even bijpraten.

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

Onderdelen	Cijfer
II De corporatie kent alle relevante belanghouders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.	6,3
II.1 De corporatie benoemt de voor haar relevante belanghouders op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden).	7,0
II.2 De corporatie communiceert het benoemen van haar belanghouders met haar maatschappelijke omgeving.	5,0
II.3 De corporatie voert met haar belanghouders een dialoog over de uitvoering van het beleid.	7,0
II.4 De corporatie beschrijft de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belanghouders en maakt deze openbaar.	6,0

Toelichting:

- > De Seyster Veste weet wie haar belanghouders zijn, maar heeft dit pas sinds kort duidelijk op schrift gesteld. In 2010, dus buiten de beoordelingsperiode van deze visitatie, heeft Seyster Veste haar belanghouders geïnventariseerd. Deze inventarisatie vormt voor Seyster Veste de basis voor het ontwikkelen van een vorm van belanghoudersparticipatie die recht doet aan haar identiteit en doelen, maar ook aan die van haar omgeving.
- > Op de website staan onder *Actieve samenwerking* wel de belangrijkste belanghouders van Seyster Veste benoemd, zoals de gemeente, de collega-corporaties en de partners op het gebied van wonen-zorg-welzijn, echter niet in een beknopt overzicht bij elkaar.
- > De corporatie voert periodiek (ten minste eenmaal per jaar) overleg met haar belanghouders. De dialoog over de uitvoering van het beleid hangt af van het onderwerp en het proces. In het **Wijkgericht Werken** is vastgelegd hoe we met beleidsvorming omgaan, en die procedure wordt ook gevolgd. Dit wordt jaarlijks geëvalueerd. Het **ondernemingsplan** is gemaakt nadat de belanghouders actief betrokken zijn. Voor het project **Kerckebosch** zijn afspraken gemaakt over de sociaal economische peiler, waarbij de belanghouders intensief betrokken zijn. Zij zijn ook betrokken geweest bij de vertaling daarvan in het stedenbouwkundig plan: levensloopbestendigheid, waar horen de dienstverleners en waar de woningen. **Nieuw of aangepast beleid** over bijvoorbeeld verhuur, onderhoud en dergelijke wordt intern geformuleerd en daarna besproken met de bewonersvertegenwoordiging. Dit ligt vast in de participatieovereenkomst. Er wordt ook jaarlijks geëvalueerd met de Bewonersvereniging Seyst, en zo nodig vaker. Ook de **participatie in projecten** ligt vast in afspraken en zo wordt ook gewerkt. Bijvoorbeeld in project Schaerweijdelaan is dit geëvalueerd.
- > Seyster Veste probeert een goede relatie met haar belanghouders op te bouwen. *“We hebben belangstelling voor hun activiteiten en betrekken ze bij onze activiteiten, want we hebben ze vaak nodig om onze doelstellingen te kunnen verwezenlijken. We werken over het algemeen per wijk of project en maken dan keuzes met wie we in gesprek gaan. Over het algemeen zijn gemeente, politie en welzijnswerk onze vaste partners in het Wijkgericht Werken, en per specifieke opgave worden daar gelegenheidspartners bij gezocht”*. Seyster Veste heeft deze strategie met haar belanghouders besproken.
- > Seyster Veste werkt het overleg met de belanghouders niet structureel uit in een schriftelijk verslag op hoofdlijnen. In 2008 is een werkconferentie georganiseerd, als verkenning naar structurele

samenwerkingsmogelijkheden in de regio Zeist. Van deze conferentie is later een verslag aan de deelnemers verzonden.

4.4 Presteren volgens Belanghouders (PvB): III Planning

Onderdelen	Cijfer
III De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van belanghouders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.	5,0
III.1 De corporatie maakt de in kaart gebrachte verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belangrijkste belanghouders zichtbaar in haar eigen doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) en licht eventuele verschillen tussen verwachtingen en doelen toe.	5,0

Toelichting:

- > Seyster Veste weet dat zij de afgelopen jaren te hoge verwachtingen gewekt heeft onder haar belanghouders. Dit is met name rond de ambitieuze programmering van nieuwbouwplannen het geval, waarbij Seyster Veste de omvang en complexiteit van de projecten heeft onderschat. Met het inzicht de hoge ambities niet waar te kunnen maken heeft Seyster Veste de fasering van projecten aangepast. Daarnaast waren er redenen om zich uit twee projecten terug te trekken. Daarmee is Seyster Veste op haar belanghouders overgekomen als een dominante partij, die zich strategisch en opportuun gedraagt en (te) weinig naar de verwachtingen en wensen van belanghouders kijkt. De mededeling aan betrokken partijen over het stopzetten van deze projecten is door velen als onverwacht en onduidelijk onderbouwd ervaren.
- > In het Jaarverslag 2009 geeft Seyster Veste aan welke plannen zij heeft moeten bijstellen. Als voorbeeld kan het besluit worden genoemd om een blok woningen in Brugakker niet te slopen maar grondig op te knappen omdat die aanpak minder kost. Een ander voorbeeld is het besluit dat Seyster Veste zich na ampel overleg met de gemeente terugtrekt uit het herontwikkelen van het winkelcentrum De Clomp.

4.5 Presteren volgens Belanghouders (PvB): IV Monitoring

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie betreft de oordelen van de belanghouders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen en/of verlangens) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.	6,0
IV.1 Bij het opstellen van de doelen voert de corporatie overleg met de belanghouders over het presteren van de corporatie in voorgaande jaren.	6,0

Toelichting:

- > In jaarverslagen is op verschillende plaatsen de waardering van belanghouders op beleid en prestaties van Seyster Veste aangegeven. Er wordt blijkens de gesprekken met belanghouders wel projectmatig geëvalueerd; maar een managementdocument (anders dan een jaarverslag) waarin de visie van belanghouders ten aanzien van de prestatie van Seyster Veste is neergeschreven, heeft de visitatiecommissie niet aangetroffen.
- > Voorbeeld jaarverslag 2009: *Eneco-terrein: Welstand- en Monumentencommissie, gemeente en provincie hebben de ingediende plannen voor de bouw van nieuwe huur- en koopwoningen en een nieuw kantoor voor Seyster Veste uiterst kritisch ontvangen. In dezelfde periode ging onze VOF (ontwikkel) partner Van Hoogevest uit Amersfoort failliet. Verdere ontwikkeling van het project is tijdelijk stopgezet. Wij hebben*



- besloten op deze plek geen nieuw kantoor neer te zetten. Met de curatoren van Van Hoogevest vindt verdere financiële afwikkeling plaats. Er zal een geheel nieuw plan ontwikkeld moeten worden.*
- > *Voorbeeld jaarverslag 2009: De Clomp: Omdat een aantrekkelijk winkelcentrum een belangrijke rol speelt in de leefbaarheid van een buurt, was Seyster Veste nauw betrokken bij het ontwikkelen van plannen voor de toekomst van het wijkwinkelcentrum De Clomp. Begin 2010 is echter duidelijk geworden dat we het niet eens konden worden met de eigenaar van het winkelcentrum over een aanpak en risicoverdeling. Wel namen wij graag een deel ervan voor onze rekening, door de sociale huurwoningen en een multifunctioneel centrum zelfstandig te ontwikkelen. Maar omdat de gemeente liever met één partij of ontwikkelingscombinatie wil samenwerken, hebben wij ons – in goed overleg - uit het project teruggetrokken.*

4.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties volgens Belanghouders (PvB)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	7,3
II Kennis en inzicht	10%	6,3
III Planning	10%	5,0
IV Monitoring	10%	6,0
Totaal		6,8

5 Presteren naar Vermogen (PnV)

5.1 Enkele kerngegevens

Kengetallen financiële positie

Deze kengetallen zijn ontleend aan de *Corporatie in Perspectief rapportage 2008 van het CFV*

	Seyster Veste	Referentie	Landelijk
Huur per woning per jaar	€ 6.003,-	€ 4.989,-	€ 4.829,-
Huur in percentage van de maximale huur in 2008	76,0 %	68,1 %	71,0 %
Gemiddeld aantal punten woningwaardering in 2008	135	135	130
Onderhoud per woning in 2008 (klachten-, mutatie- en planmatig onderhoud)*	€ 808,-	€ 1.467,-	€ 1.464,-
WOZ-waarde per woning in 2008 in €	€ 188.677,-	€ 182.176,-	€ 155.105,-
Bedrijfswaarde per woning in 2008 in €	€ 42.429,-	Niet bekend	€ 42.253,-
Solvabiliteit 2008 (in % van het balanstotaal)	7,1 %	9,8 %	8,7 %
Continuïteitsoordeel	A	63% A 14% B 23% C	81% A 8% B 11% C
Schuldverdienratio (nettokasstroom excl. verkopen/langlopende leningen) per VHE	7,4	11,0	15,1
Volkshuisvestelijk vermogen 2008 (in % van het balanstotaal)	39,6	36,7	30,5 %
Volkshuisvestelijk vermogen 2008 (in € per vhe)	€ 16.629,-	€ 14.897,-	€ 13.322,-
Volkshuisvestelijk vermogen 2013 (in € per vhe)	€ 13.571,-	€ 14.903,-	€ 14.434,-
Netto bedrijfslasten per vhe (in € per vhe)	€ 1.416,-	€ 1.230,-	€ 1.340,-

* De kosten per woning voor planmatig onderhoud zijn bij Seyster Veste ongeveer de helft in vergelijking met het landelijk gemiddelde en het referentiegebied. De kosten voor klachtenonderhoud en mutatieonderhoud liggen ook op een beduidend lager niveau.

Ontwikkeling vermogen op basis van bedrijfswaarde

Ieder jaar doet het Centraal Fonds Volkshuisvesting een uitspraak over de financiële positie van corporaties, het zogeheten continuïteitsoordeel. Het CFV oordeelde in 2009 op basis van ingediende prognosegegevens van Seyster Veste dat de voorgenomen activiteiten van Seyster Veste in de periode 2008 tot en met 2013 passend zijn bij de vermogenspositie van de corporatie. Het CFV geeft in haar continuïteitsoordeel 2009 wel aan dat het volkshuisvestelijk vermogen na 2013 onder de ondergrens dreigt te komen. Het vermogen, uitgedrukt in percentage van het balanstotaal, bedroeg in 2008 39,6%.

De opbrengst uit het vermogen van de corporatie is het belangrijkste middel om activiteiten te bekostigen. In de onderstaande tabel is de prognose weergegeven van de beschikbaar komende middelen en van de besteding van die middelen. Op basis van dit overzicht zal Seyster Veste in de periode 2008 tot en met 2013 ongeveer 11 miljoen euro meer ontvangen uit haar vermogen en activiteiten dan dat zij investeert in nieuwbouw, aankoop, sloop en verbetering. De corporatie beschikt niet over een berekening van het bestemd eigen vermogen gebaseerd op een investeringsprogramma (minimaal 20 jaar) voor het bestaande woningbezit. Op projectniveau wordt door de corporatie uitgewerkt wel rendement zij wil behalen.


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

Prognose beschikbaar komende middelen				Prognose beslag op vermogen	
1	Rendement op materiële vaste activa in exploitatie	61.786	7	Nieuwbouw woongelegenheden en overig vastgoed	34.878
2	Af: rendement op leningen	- 38.902	8	Aankoop woongelegenheden en overig vastgoed	1.084
3	Verkoop bestaand bezit	11.403	9	Sloop woongelegenheden en overig vastgoed	0
4	Productie nieuwbouw voor verkoop	4.009	10	Verbetering woongelegenheden en overig vastgoed	4.980
5	Vermogenseffect nieuwe leningen en renteconversie	15.895	11	Vennootschapbelasting	3.752
6	Vermogenseffect verbindingen	1.891	12	Effect heffing projectsteun 40 wijken	-
TOTAAL		56.082		TOTAAL	44.694

Bron: Continuïteitsoordeel Seyster Veste 2010, CFV

Extra potenties
a. Verkoop

In 2009 zijn de gevolgen van de recessie op de woningmarkt zichtbaar geworden. Prijzen van koopwoningen zijn onder druk komen te staan en verkopen zijn nauwelijks gerealiseerd. Het grote verkoopprogramma moet nog starten. Seyster Veste is bezig vernieuwende, marktgerichte concepten in de aanbidding van vastgoed te verkennen, maar heeft nog geen keuze gemaakt.

b. Leenpotentie

De solvabiliteit is in 2008 en 2009 door het CFV als voldoende beoordeeld. De corporatie maakt maximaal gebruik van haar borgingsruimte bij het WSW om vreemd eigen vermogen aan te trekken en in te zetten. Jaarverslag 2008: Het woningbezit wordt in belangrijke mate gefinancierd met vreemd vermogen. Voor de continuïteit van Seyster Veste is het van belang om voortdurend - tegen aanvaardbare condities - een beroep te kunnen doen op de kapitaalmarkt, waarbij het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) de op te nemen leningen waarborgt. Dit stelt eisen aan de (eigen) vermogenspositie en de vrije kasstromen van Seyster Veste. Beheersing van dit risico vindt plaats door minimaal twee keer per jaar te toetsen of de vermogenspositie en de kasstromen voldoen aan de criteria die het WSW stelt.

c. risicobuffers

Risicobuffers zijn onvoldoende in kaart gebracht en omgezet in eisen van haar eigen vermogen of reserveringen voor voorzieningen. Een duidelijke berekening is pas zeer recent opgemaakt (bv. Deloitte onderzoek aangestuurd door RvC). De ambities worden pas recent kritisch tegen het licht gehouden.



5.2 Presteren naar Vermogen (PnV): I Prestaties

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

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

Toelichting:

- > Seyster Veste heeft een actuele vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde (= contante waarde toekomstige inkomsten minus contante waarde toekomstige uitgaven van de portefeuille). Uit het verslag van de RvC (14 mei 2008) blijkt dat de RvC in 2007 heeft besloten te zijner tijd de waardering van het woningbezit te baseren op de bedrijfswaarde. In de jaarrekening 2007 is daarop reeds zoveel mogelijk geanticipeerd door het verwerken van een aantal mutaties in de bedrijfswaarde. Uit de jaarrekening 2008 blijkt dat de waardering van het onroerend goed is gebaseerd op bedrijfswaarden.
- > Seyster Veste heeft de ontwikkeling van haar vermogenspositie in de financiële Meerjarenbegroting 2008-2017 weergegeven. Een berekening van het bestemd vermogen met een tijdshorizon van minimaal 20 jaar is niet aangetroffen.
- > De commissie treft nergens een heldere formulering over rendementseisen/waarde aan. In de zelfevaluatie is vermeld dat Seyster Veste een voorzichtig afwegingskader en rekenmethodiek heeft inzake onrendabele investeringen. *"We hanteren de meest voorzichtige parameters die mogelijk zijn. De beoordeling van onrendabele investeringen is van financiële aard. Per project bekijken we of de onrendabele investering gerechtvaardigd is of niet. Daarbij spelen met name criteria als de hoogte van het bedrag een rol, maar ook de wens van de bewoners, het strategisch voorraadbeleid en de prestatieafspraken met de gemeente. We kijken zeker ook naar maatschappelijk rendement, maar hebben nog geen methode om dit te kwantificeren. We kijken bijvoorbeeld naar de samenstelling van een wijk of buurt, het karakter ervan, wat voor mensen er wonen, of we dat willen veranderen of juist bestendigen. Toch kijken we tot nu toe vooral naar de kosten, en minder naar waardecreatie. Het blijft voor ons lastig om het te vertalen in de ontwikkeling van vermogen"*.
- > Het eigen vermogen op basis van bedrijfswaarde minus de investeringsvoornemens geeft een positief vermogen dat voldoet aan de criteria van het CFV. Volgens de normen van het CFV heeft Seyster Veste op dit moment en de komende vijf jaar nog een A-status. Seyster Veste is zich bewust van de noodzaak niet alleen te monitoren maar ook gericht in te grijpen en heeft de eerste stap daarin gezet. De vermogensontwikkeling daalt, en bij gelijkblijvende investeringsbehoefte raakt Seyster Veste de A-status kwijt. Daarom is begin 2010 de projectenplanning aangepast en is het projecten exploitatiemodel ontwikkeld. Daarom gaat Seyster Veste de komende tijd beter letten op haar risicoprofiel en wil zij daarop tijdig bijsturen.
- > De inzet van het vermogen, het gebruik van de verkooppotenties, de risicobuffers en borgingsruimte zijn onderwerp van gesprek geweest binnen het bestuur en de RvC.
- > Blijkens het verslag van de RvC-vergadering van 11 mei 2009 is besproken dat het Centraal Fonds naar aanleiding van het jaarverslag over 2007 heeft geconstateerd dat Seyster Veste haar productie niet haalt en dat hierdoor de jaarrekening geen getrouw beeld geeft van het werkelijk vermogen. Het Centraal Fonds adviseert Seyster Veste goed op te letten dat zij financierbaar blijft en vindt dat Seyster Veste een risico-organisatie is gezien de grote projectenportefeuille.



5.3 Presteren naar Vermogen (PnV): II Visie

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

Toelichting:

- > De corporatie heeft geen duidelijke visie en doelstelling geformuleerd over het beoogde rendement op en de omvang van het eigen vermogen. De corporatie heeft ook geen duidelijke visie en doelstelling over de besteding van de ruimte in het vrije eigen vermogen. De onderbouwing van de omvang en besteding van de ruimte in het vrij eigen vermogen op basis van maatschappelijke opgaven is slechts op hoofdlijnen in verschillende documenten geformuleerd. Seyster Veste is er inmiddels wel van doordrongen dat zij de verantwoording over de besteding van het vermogen kan verbeteren en heeft vanuit die gedachte het afgelopen jaar de gehele portefeuille opnieuw doorgelicht.

Jaarverslag 2009: *"We zullen - nog meer dan anders - moeten inspelen op de woonwensen van onze klanten en de ontwikkelingen van de woningmarkt. De corporatiesector is een stabiele investeringsfactor in deze economisch onzekere tijden. Dat schept extra verplichtingen over het verantwoord besteden van ons vermogen. Dat betekent dat we niet alleen kijken naar de haalbaarheid van ieder project afzonderlijk, maar ook naar het effect op onze plannen en bedrijfsvoering als geheel. Onze projecten zijn in het afgelopen jaar vertraagd, doordat we ons complete programma opnieuw onder de loep genomen hebben. Verschillende plannen hebben we moeten bijstellen."*

5.4 Presteren naar Vermogen (PnV): III Risicoprofiel

Onderdelen	Cijfer
III. De corporatie beschikt over een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma.	7,3
III.1 De corporatie beschikt over een concrete solvabiliteitsdoelstellingen die is toegelicht in interne (b.v. Begroting, jaarrekening) en/of externe (b.v. Jaarverslag) documenten	7,3

Toelichting:

- > De corporatie beschikt over een meetbare en tijdgebonden solvabiliteitsdoelstelling. In het ondernemingsplan 2006-2009 is de volgende doelstelling opgenomen: *"Bij waardering van het vastgoed tegen historische kostprijs zal de solvabiliteit minimaal 10% moeten bedragen. Bij waardering tegen actuele waarde (uitgaande van het gecorrigeerde weerstandsvermogen) dient de solvabiliteit minimaal 25% te zijn"*.
- > De visitatiecommissie ziet geen duidelijke relatie tussen de doelen van Seyster Veste, de verwachte ontwikkeling van de solvabiliteit en de solvabiliteitsdoelstelling in het ondernemingsplan.

- > De huidige vermogensovermaat (2008) komt overeen met die van de referentiegroep in de CiP rapportage van het CFV. De geprognosticeerde vermogensovermaat (2013) komt overeen met die van de referentiegroep in de CiP rapportage van het CFV.

5.5 Presteren naar Vermogen (PnV): IV Bedrijfsvoering

Onderdelen		Cijfer
IV	De corporatie presteert efficiënt	6,5
IV.1	De corporatie onderneemt aantoonbare maatregelen om haar efficiëntie te vergroten	6,5

Toelichting:

- > De netto bedrijfslasten (CiP-rapportage) waren 2005 gelijk aan de referentie, maar door een toename van +46% in 2008 beduidend hoger dan de referentie. De relatieve toename is veel sterker dan de referentie (+28,1%).
- > De hoogte van de bedrijfslasten zijn door Seyster Veste als niet representatief gelabeld in verband met kosten die eigenlijk met projectontwikkeling en de dynamische ontwikkeling van de vastgoedportefeuille te maken hebben. Dat zou verklaren waarom Seyster Veste ten opzichte van de referentiegroep en ten opzichte van het landelijk gemiddelde hogere bedrijfslasten heeft gehad in 2008. De visitatiecommissie beschouwt de relatief hoge bedrijfslasten vooral als het gevolg van de te rechtvaardigen keuze van Seyster Veste om met een eigen afdeling projecten zelf de ontwikkeling van projecten ter hand te nemen. De visitatiecommissie vindt dat met het hebben van een hoge ambitie en het weloverwogen maken van extra kosten, ook het risico groter wordt. Dat zou zich moeten vertalen in een sterkere monitoring van beoogde doelen dan de commissie heeft aangetroffen.
- > De visitatiecommissie heeft de volgende maatregelen aangetroffen om de efficiency te vergroten:
 - oriëntatie op invoering van het INK-model;
 - opzetten van een effectieve beleids- en rapportagecyclus;
 - proces risicomangement verder ontwikkelen, waaronder het verbeteren van de kwaliteit van de kwartaalrapportages;
 - opzetten van een systeem ter bepaling van vastgoedrendement (direct en indirect rendement);
 - benchmarking van verkregen gegevens;
 - proces gaande om de bestaande processen te stroomlijnen, en Van Nimwegen heeft in 2009 enkele processen op de rit gezet;
 - implementatie nieuw primair systeem;
 - interne communicatie;
 - cultuur (feedback geven en ontvangen).
- > De visitatiecommissie heeft de maatregelen om de volgende redenen wat behoudend gewaardeerd:
 - Een duidelijke doelstelling op basis waarvan de organisatie tracht de kosten voor haar bedrijfsvoering zo laag mogelijk te houden ontbreekt. Nergens blijkt uit dat Seyster Veste echt stuurt op het halen van die doelstelling; anders dan de uitputting van de begroting volgen; die overigens in 2009 werd overschreden.
 - Veel van de genoemde maatregelen zijn nog in de fase van intentie en lang niet allemaal direct gericht op efficiencyverbetering. Het meest bepalend vindt de visitatiecommissie dat Seyster Veste bewust zelf de projectontwikkeling wil coördineren en daar een forse afdeling projecten voor heeft opgetuigd, waarbij onvoldoende scherp wordt gevolgd of deze keuze efficiënter is dan uitbesteden.
- > De visitatiecommissie is nog niet overtuigd van de werkelijke *efficiency drive*. Rapportages zijn nog zeer summier en niet normstellend met heldere projecten, opbrengsten en status. Het blijft een dure corporatie in vergelijking tot zowel stabiele als ook meer dynamische corporaties. Daarnaast blijven de overige kosten hoog en dat komt waarschijnlijk door veel inhuur van dure krachten. De efficiency kan dus nog



omhoog. Dat is ook de RvC zich bewust. In de afspraken met de directeur voor 2010 verlangt de RvC meer inspanning en sturing op een kostenbewustere uitvoering.

- > De overall score op dit onderdeel houdt rekening met de uitgangssituatie in 2006, het lastige vergelijken van ongelijke grootheden (wel of niet zelf projecten ontwikkelen) en het intern door de RvC onderkennen dat sturen op kosten scherper moet gebeuren.

5.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties naar Vermogen (PnV)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	6,4
II Visie	10%	5,3
III Risicoprofiel	10%	7,3
IV Bedrijfsvoering	10%	6,5
Totaal		6,4

6 Governance

6.1 Goed bestuur

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

	Normen en meetpunten	Cijfer
I	De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd (zie hoofdstuk III Aedes Governance Code)	7,4
I.1	De interne toezichthouder (RvC) heeft een eigen visie op de invulling van haar functie. Deze visie is getoetst aan de Aedes Governance Code	7,3
I.2	De interne toezichthouder (RvC) heeft vastgesteld wat de gewenste output van het toezicht is en welke normen er worden gehanteerd om de output te meten.	7,0
I.3	De interne toezichthouder (RvC) heeft een duidelijke taakomschrijving van het bestuur en de toezichthouders.	8,0

Toelichting:

- > De Seyster Veste had tot eind 2009 een "eigen" governancecode. Deze fungeerde als praktische leidraad voor het functioneren van de RvC van De Seyster Veste. In die governancecode waren de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de RvC opgenomen. Vanaf 2010 toetst Seyster Veste de invulling van de toezichtsrol van de RvC aan de Aedes Governance Code.
- > De RvC heeft een eigen visie op de invulling van haar functie. De daarvan afgeleide gewenste samenstelling en deskundigheid zijn vastgelegd in een profielschets. De visitatiecommissie schat in dat de samenstelling en deskundigheid van de huidige RvC aansluit bij de profielschets.
- > De gewenste samenstelling en deskundigheid van de RvC sloot in de afgelopen periode nog niet helemaal aan bij de aard van de corporatie en haar activiteiten. Dit betreft grofweg de eerste 3 jaar van de meetperiode van deze visitatie. Inmiddels is de RvC grotendeels goed samengesteld inzake afdekking van relevante deskundigheidsterreinen en de aangetroffen ervaring van betrokkenen. Binnen de RvC zitten naar eigen zeggen nog te weinig leden met gedegen kennis van en ervaring in de corporatiesector. De RvC is van plan komend jaar een deskundige uit de corporatiesector te werven.
- > De Raad van Commissarissen hanteert een toetsingskader, op basis waarvan het functioneren van het bestuur beoordeeld wordt. Dit kader bestaat uit:
 - het ondernemingsplan als belangrijkste uitgangspunt;
 - externe tevredenheid: belanghouders;
 - kernwaarden van Seyster Veste;
 - jaarlijkse beleidscyclus;
 - risicoanalyse;
 - specifieke aandachtspunten.
- > In 2007 is de relatie tussen RvC en bestuur geëvalueerd. In 2008 heeft geen evaluatie plaatsgevonden. In 2009 wel weer. De voorzitter van de RvC heeft de rol van werkgever. Er is sprake van een goede verhouding: elke vergadering wordt door de (in 2008 aangetreden) voorzitter van de RvC en de directeur samen voorbereid en nabesproken.
- > De RvC heeft in de afgelopen periode van 4 jaar niet jaarlijks haar eigen functioneren geëvalueerd. In het jaarverslag van 2006 en 2008 is melding gemaakt van een zelfevaluatie van de RvC in het voorgaande jaar. Vanwege de voorzitterswissel heeft er in 2008 geen evaluatie van de RvC plaatsgevonden. Een voorbeeld van een evaluatieaspect eind 2008 was dat zittende RvC-leden tot de conclusie kwamen dat er een wijziging in samenstelling RvC nodig was. Dat is gebleken uit het gesprek met de RvC.
- > De RvC beschikt over een duidelijke taakomschrijving van de directeur-bestuurder(s). In de arbeidsovereenkomst staat de verwijzing naar de statuten van Seyster Veste met de

taken/bevoegdheden van de directeur. Er is geen directiestatuut bij Seyster Veste. Na de governance discussie eind 2009 zijn de mandaten nog eens opnieuw bepaald.

6.2 Onderdeel II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding

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

Toelichting:

Eigen ambities en doelen:

- > De corporatie beschikt met het ondernemingsplan (2006-2009) over een door de interne toezichthouder goedgekeurd strategiedocument waarin haar maatschappelijke positie in algemene zin en haar positionering in het werkgebied blijkt en wordt gemotiveerd. Het ondernemingsplan is feitelijk niet meer actueel en is daarom aan herziening toe. Seyster Veste wil de resultaten van de visitatie meenemen bij het opstellen van een nieuw ondernemingsplan, najaar 2010.
- > Seyster Veste heeft voornamelijk in haar ondernemingsplan meer of minder concrete doelen geformuleerd. In het *afdelingsplan wonen 2009* zijn voornamelijk acties benoemd per onderwerp. In het *afdelingsplan projecten 2009* zijn per project te behalen doelen geformuleerd. In het *afdelingsplan FEZ 2007* zijn alleen abstracte doelstellingen opgenomen.
- > Middels jaarverslagen en kwartaalrapportages wordt de voortgang van de ambities en doelen van Seyster Veste bewaakt. In 2008 zijn echter geen kwartaalrapportages opgesteld. Sinds 2009 zijn weer (kwartaal)rapportages verschenen over de eerste helft van 2009, het derde kwartaal 2009 en het eerste kwartaal 2010. De rapportage over het vierde kwartaal 2009 is niet uitgebracht gezien de overlap met het opstellen van de jaarrekening.

Opgaven in het werkgebied:

- > De corporatie maakt haar beleidsvoornemens, prestatieafspraken en geleverde prestaties inzichtelijk voor derden, door ondernemingsplan en jaarverslagen op haar website te plaatsen.

Belanghouders:

- > Seyster Veste weet wie haar belanghouders zijn, maar heeft dit pas sinds kort duidelijk op schrift gesteld. In 2010, dus buiten de beoordelingsperiode van deze visitatie, heeft Seyster Veste haar belanghouders geïnventariseerd. Deze inventarisatie vormt voor Seyster Veste de basis voor het ontwikkelen van een

- vorm van belanghoudersparticipatie die recht doet aan haar identiteit en doelen, maar ook aan die van haar omgeving.
- > Op de website staan onder *Actieve samenwerking* wel de belangrijkste belanghouders van Seyster Veste benoemd, zoals de gemeente, de collegacorporaties en de partners op het gebied van wonen-zorg-welzijn, echter niet in een beknopt overzicht bij elkaar.
 - > Er is geen jaarlijkse belanghoudersdag. Seyster Veste heeft periodiek contact met haar diverse belanghouders: de contacten zijn veelal bilateraal, of via netwerken. Het ondernemingsplan 2006-2009 is gemaakt nadat de belanghouders actief betrokken zijn (brainstormmeeting), echter met uitzondering van de collega-corporaties. In 2008 is een werkconferentie georganiseerd, als verkenning naar structurele samenwerkingsmogelijkheden in de regio Zeist. Doel is om maatschappelijke partners te committeren aan een structurele vorm van maatschappelijk verantwoord samenwerken, tot meer bestending te komen en integrale projecten te realiseren. Van de werkconferentie is een verslag gemaakt, dat aan de deelnemers is verzonden.
 - > De RvC ontmoet met zekere regelmaat de BV Seyst en de Ondernemingsraad. De RvC was tot nu toe niet aanwezig op een belanghoudersbijeenkomst waar strategische beleidsvorming op de agenda staat.

Vermogen:

- > Seyster Veste beschikt over een verslag van de externe accountant met analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat die bijdragen aan het inzicht in de positie en resultaten van de woningcorporatie.

6.3 Beoordeling visitatiecommissie: Governance

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Goed Bestuur	20%	7,4
II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden t.a.v.:		7,0
- ambities en doelen	20%	6,2
- opgaven in het werkgebied	20%	8,0
- betrokkenheid van belanghebbenden	20%	6,0
- vermogen	20%	8,0
	Totaal	7,1



Bijlage I. Onderzoeksverantwoording

Deel I

De visitatie bestaat uit vijf ratio's:

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

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

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

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

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

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



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

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



Bijlage II. Samenstelling visitatiecommissie

Mevrouw drs. C. M. van der Werf – de Koning (voorzitter)

Cathrin van der Werf vervult commissariaten en toezichhoudende en/of adviesfuncties in de wereld van de zorg, pensioenen, woningcorporatie, zakelijke en financiële dienstverlening. Zij heeft jarenlange ervaring in eindverantwoordelijke functies in de zorg en was tot voor kort lid raad van bestuur van de Sociale Verzekeringsbank. Voorts is ze nauw betrokken bij de onderhoudsbedrijven van haar echtgenoot en houdt ze zich bezig met een innovatieproject gericht op duurzaam onderhoud.

De heer drs. Th. P. Hoyng (visitor)

Thomas Hoyng is oprichter van een management advies praktijk voor ondernemingen met tevens een maatschappelijke doelstelling. Zijn specialisatie is het onderzoek naar de effectiviteit van de financiële functie binnen deze organisaties. Hij is de grondlegger voor het gezamenlijk onderzoek – Benchmark – naar de effectiviteit van de financiële functie in de zorg. Momenteel werkzaam als financieel manager bij een van de grotere top klinische ziekenhuizen in Nederland. Daarvoor was hij werkzaam bij KPN in diverse financieel management posities en gaf in zijn laatste functie leiding aan de reorganisatie en vernieuwing van de financiële functie bij KPN.

De heer drs. M.H.J. Teeuwen (secretaris)

Ties Teeuwen is werkzaam als consultant bij adviesbureau Quintis. Advisering van gemeenten en woningcorporaties bij de ontwikkeling en evaluatie van vastgoedstrategie en woonbeleid behoort tot zijn aandachtsgebieden

Bijlage III. Overzicht geïnterviewde personen

INTERN

De heer B. Roolvink (directeur-bestuurder)

Raad van Commissarissen

De heer M. Frank (voorzitter RvC)

De heer J. Keus (lid RvC)

Mevrouw H. van Duin (lid RvC)

Niet aanwezig:

Mevrouw F. Kramp (lid RvC)

De heer W. Vink (lid RvC)

Leidinggevenden

De heer G. Werkhoven (manager backoffice/adjunctdirecteur)

De heer D. van Hekken (manager projecten)

Medewerkers

De heer F. van de Broek (hoofd financiële administratie)

Mevrouw S. Uiterwijk (projectconsulent)

Mevrouw F. Maas (medewerkster P&O)

De heer S. Deelstra (woonconsulent)

De heer T. Mimpfen (coördinator leefbaarheid)

De heer C. van Meerten (complexbeheerder en projectondersteuning)

EXTERN

organisatie	naam	functie
<i>face-to-face interview:</i>		
Gemeente Zeist	De heer D. Wijen	(ambtenaar wonen)
	De heer H. de Wilde	(hoofd projectbureau)
	De heer A. Schepers	(ambtenaar welzijn)
	De heer J. Hermes	(directeur ambtelijke organisatie)
	De heer Y. Hoekstra	(hoofd concern)
De Kombinatie	De heer W. de Bruin	(directeur)
RK Woningbouwvereniging	De heer C.H. Schuurmans	(directeur)
Abrona	De heer N. Peelen	(voorzitter Raad van Bestuur)
MeanderOmnium	De heer H. de Bree	(directeur)
Reinaerde	De heer A. Notermans	(lid Raad van Bestuur)
Zorggroep Charim	De heer A. Vorstelman	(lid Raad van Bestuur)
Bewonersvertegenwoordiging	Mevrouw E.L.E. de Boom	BC Kerckebosch
Bewonersvertegenwoordiging	De heer P.J.J. Muijsert	BC Geroflat



Bewonersvertegenwoordiging	Mevrouw	C.M. Schilleman	BV Seyst
Bewonersvertegenwoordiging	De heer	M. Hajjari	BV Seyst
Bewonersvertegenwoordiging	Mevrouw	Schuller	BC Kerckebosch
Gemeente Zeist	De heer	D. Gudde	Wethouder RO

telefonisch interview:

Gemeente Zeist	De heer	A. van Kuijk	Wethouder Wonen en Welzijn
Gemeenteraad Zeist	De heer	H.K. Schuring	Gemeenteraad PvdA
Gemeenteraad Zeist	De heer	J.M. Keestra	Gemeenteraad CDA
Gemeenteraad Zeist	De heer	F. Veenendaal	Gemeenteraad VVD
Gemeenteraad Zeist	De heer	F.R. Dirkse	Gemeenteraad GL
Gemeenteraad Zeist	De heer	P. Spoelstra	Gemeenteraad GL
Gemeenteraad Zeist	De heer	J. Voogdt	Gemeenteraad SP
Gemeenteraad Zeist	Mevrouw	C.M. van der Kolk	Gemeenteraad Seyst.nu
Gemeenteraad Zeist	De heer	D. van Ballegooijen	Gemeenteraad CU
Ernst & Young	De heer	C. Cools	accountant



Bijlage IV. Overzicht geraadpleegde documenten

Nr	Document naam
Zelfevaluatie	
	Jaarverslag 2006 De Seyster Veste Jaarverslag 2007 De Seyster Veste Jaarverslag 2008 Glazen huis beoordeling - Seyster Veste Jaarverslag 2008 Seyster Veste Jaarverslag 2009 Seyster Veste Zelfevaluatie
Presteren naar Opgaven	
	BRU regionale prestatieafspraken VH - 2 juli 2007 BRU Regionale Woningmarktmonitor BRU 2009 Convenant Abrona bedrijfsdonateurschap 060101 oneindig Convenant Beter Wonen Woningtoewijzing Convenant CCZ samenwerking 080626 Convenant Duurzaam Bouwen Zeist 960621 Convenant intentieovk Park Boswijk - SV Convenant Intentieverklaring ASZW - SV Saestum - Seyster Veste - PGGM DEF Convenant Jongerenaanpak 070921 Convenant KEI 060925 Convenant Saestum intentieverklaring met Kind & Co 090609 Convenant Saestum SOK 240408 convenant Samen voor Zeist Fouderschap 2009 090101 tot 311210 Convenant Schuldregeling dec 2007 Convenant schuldregeling juni 2005 convenant toelichting l-w-voorziening Convenant wijkgericht werken 2005 Convenant Wijkgericht werken Convenant 2009 Convenant Woonzorgwelzijnswinkel oprichtingsakte 041222 Convenant Zeisterwoude intentieovereenkomst 060110 convenant Zorgeloos Wonen 10-06 binnenwerk prestatiebeschrijving convenant Zorgeloos wonen communicatieplan versie def 29.12.09 Masterscriptie - WZW wensen - Ewoud van der Wal Presentatie Hooimeijer prestatieovereenkomst 2005 2008 verlengingsbrief Prestatieovereenkomst 2005 2008 Prestatieovereenkomst 2010-2014 concept Prestatieovereenkomst eindevaluatie 2005-2008 Rapport Betaalbaar wonen in Zeist juni 2009 Rapport CFV Regiorapportage Utrecht Rapport Companen Onderzoek naar wonen 2006 rapport Monitor Wel thuis prov Utrecht - Companen Rapport Wonen, welzijn en zorg BRU Rigo RWU Concept Evaluatie woonruimteverdeling BRU RIGO 4sept09 RWU jaarverslag 2008 RWU Oplegnotitie Evaluatie wijzigingen regionale huisvestingsverordening RWU Ouderen en doorstroming - Concept eindrapport Quintis maart 2010 RWU overzicht verhuringen 2007-2009 RWU verhuringen naar inkomen regio 90%



Nr	Document naam
	RWU VerslagWerkconferentieDef RWU bouwen nov 2009 RWU Wachtlijden voor egw per huishgrootte verhuringen BRU 2004-2008 Structuurvisie Zeist 2020 ontwerp SAMENVATTING Wijkanalyse centrum Wijkanalyse Den Dolder Wijkanalyse Noord Wijkanalyse Oost Wijkanalyse West Wijkanalyses Bijlage WMO Nieuwe arrangementen in Zeist DEF 26-01-07 Woningaanpassingen 2006-2010 Woonvisie gemeente Zeist 2006-2010 def Woon-zorg visie voor Zeist West (sept. 2005)
Presteren naar Ambities en Doelen	
	Aedes_Antwoord_aan_de_samenleving_jan2007 Afdelingsplan 2006 projecten Afdelingsplan 2007 Bedrijfsbureau AFDELINGSPLAN 2007 projecten Afdelingsplan 2008 projecten Afdelingsplan FEZ 2007 Afdelingsplan FO 2007 tbv MT Afdelingsplan projectontwikkeling 2009 Afdelingsplan Wonen 2009 na vaststelling MT IS31082009 Beleid Huurbeleid en kwaliteitsbeleid 2009 Beleid Huurbetaling en huurincasso Beleid ICT beleid de Seyster Veste 2006 Beleid laatste ofwel tweede kans beleid Beleid Lokaal_Maatwerk_Zeist_2007_def Beleid Mandateringsregeling_gew_juni_2007 = aanbestedingsreglement Beleid Onderhoudsbeleid Seyster Veste 2008 Beleid Proces Planmatig onderhoud Beleid ZAV Kwaliteitseisen Communicatie Huisstijlhandboek DEF SeysterVeste Communicatieplan corporate DSV-05 DEFINITIEF communicatieplan samenvatting DSV Communicatieplan vastgoedprojecten GEHEEL 2009 InVeste nov 2009 Investe nr. 2 Jaarplanning Participatie 2010 ondernemingsplan 2006-2009 evaluatie concept versie 2 Ondernemingsplan 2006-2009 Ondernemingsplan Verslag bijeenkomst - De Seyster Veste Projecten Bedrijfsplan Diagonaal def.mei 2005 SVB Bezit DSV SVB Bijlage 1 marktanalyse verhuurbaarheid november 2007 SVB bijlage 2 marktanalyse woningkenmerken november 2007 SVB bijlage over kernvoorraad SVB doelstellingen en beleidlabels SVB marktanalyse januari 2008 SVB overzicht 10-10-2005



Nr	Document naam
	SVB Prestatie afspraken - kernvoorraad eengezinswoningen SVB Procesbeschrijving VOP toelichting
Presteren naar Ambities en Doelen (projecten)	
	2006111501_Projectovereenkomst 2006120701_ProjectovereenkomstAanjaagteam 2009070602 voorstelprojectenfolder3 Aanjaagteam Zeist voortgang projecten Brugakker SOK en koopovereenkomst 080915 Dolderse Duinen - woningtypen Dolderse Duinen grex ovk Dolderse Hille ROK 100121 Kerckebosch _Open_planproces Kerckebosch energievisie (builddesk) Kerckebosch masterplan Kerckebosch Nieuwskrant april 2008 Kerckebosch nieuwskrant mei 2006 Kerckebosch nieuwskrant mei 2006 Kerckebosch Nieuwskrant november 2006 Kerckebosch Nieuwskrant november 2008 Kerckebosch ROK definitief Kerckebosch sociaal Statuut Definitief Kerckebosch SOK 060321 Kerckebosch Voortgangsrapport SEP december 2009 (beknopt) Kerckebosch Voortgangsrapportage van alle ZW-SEP activiteiten sept 2009 Nijenheim flat 40 projectplan ruilbeurs Nijenheim flat 40 sociaal statuut Nijenheim flat 40 subsidie aanvraag Nijenheim nieuwskrant_nummer2 Nijenheim nieuwskrant_oktober_2006Projecten Dorpsplan Austerlitz 30-1-2008 Eindrapport DEF Projecten exploitatie model projecten meerjarenplanning woningbouwprojecten Projecten Standaard PvE Projectenportefeuille financiële analyse Projectenportefeuille organisatie Projectenrapportage stand van zaken januari 2010 Saestum intentieverklaring met Kind & Co 090609 Saestum overzicht resultaten Saestum SOK 240408 Sanatorium ROK 090629 Sanatoriumterrein ruimtelijk onderbouwing Sanatoriumterrein studie buurtschap schaerweijdelaan 10-01-07 MT besluitvorming Schaerweijdelaan 100106 concept voor mt besluit Zoeken naar haalbaar programma Schaerweijdelaan evaluatie project Schaerweijdelaan informatieboekje 5-6-08 Schaerweijdelaan verslag klankbordgroep 15-3-2006 Tijdelijk beheerplan basis



Nr	Document naam
Presteren naar Vermogen	
	09 SV Acc verslag def DSV 09 29 apr2010 na bespr CC Continuïteitsoordeel 2010 Financieel 2005 jaarrekening 2005 Financieel 2006 jaarrekening 2006 Financieel 2006 kwartaalrapportage 1e kwartaal Financieel 2006 kwartaalrapportage 1e kwartaal Financieel 2006 kwartaalrapportage 3e kwartaal Financieel 2006 kwartaalrapportage 4e kwartaal Financieel 2006 managementletter 2006 Financieel 2006 treasuryjaarplan Financieel 2006 uitkomsten acc. controle 2006 Financieel 2007 Begroting integraal 2007 cijfers Financieel 2007 Begroting integraal 2007 Financieel 2007 CFV cip Financieel 2007 kwartaalrapportage 3e kwartaal Financieel 2007 kwartaalrapportage 4e kwartaal Financieel 2007 rapportage 1e halfjaar Financieel 2007 treasuryjaarplan Financieel 2007 uitkomsten acc. controle 2007 Financieel 2008 CFV cip Financieel 2008 CFV Continuïteitsoordeel 2008 Financieel 2008 CFV Solvabiliteitsoordeel 2008 Financieel 2008 E&Y rapport feitelijke bevindingen Financieel 2008 jaarrekening 2007 Financieel 2008 managementletter 2007 Financieel 2008 managementletter 2008 Financieel 2008 treasury verslagFinancieel 2008 Treasurystatuut 15 sept 2008 -definitief- Financieel 2009 CFV Continuïteitsoordeel 2009 Financieel 2009 CFV I0637_analyse_cip_2009 Financieel 2009 CFV I0637_samenvatting_cip_2009 Financieel 2009 CFV nulmeting integer handelen Financieel 2009 CFV Solvabiliteitsoordeel 2009 Financieel 2009 CFV toelichting_cip_2009 Financieel 2009 kwartaalrapportage 1e kwartaal Financieel 2009 kwartaalrapportage 3e kwartaal Financieel 2009 Kwartaalrapportage wrv 2e en 3e kwartaal 2009 Financieel 2009 rapportage 1e halfjaar Financieel 2009 treasuryjaarplan Financieel 2009 treasurystatuut Financieel 2009 WSW faciliteringsvolume 2009 borgingsverklaring Financieel Begroting MJB 2008-2017
Presteren volgens Belanghouders	
	Belanghouders inventarisatie belanghoudersbrief en verzendlijst werkconferentie stakeholders belanghoudersdag verslag werkconferentie stakeholders BV Seyst Actielijst 090415 BV Seyst verslag 031208 BV Seyst Verslag 081022



Nr	Document naam
	BV Seyst verslag 090217 BV Seyst verslag 090415 VE BV Seyst verslag 090618 VE BV Seyst verslag 090917 VE exit enquetes 2006 exit enquetes 2007 exit enquetes 2008 exit enquetes 2009 Participatie Jaarplanning 2007 – Snelkoppeling Participatie Jaarplanning 2007 Participatie Samenwerkingsovereenkomst BV Seyst Participatieschema met BV Seyst SAOZ intentieovereenkomst 070116
Governance	
	2006-08 Verslag 31-01-2006 2006-10 Verslag 14-03-2006 2006-16 Verslag 17-05-2006 2006-22 Verslag 19-09-2006 2006-25 Verslag 17-11-2006 2007-06 Verslag 31-01-2007 2007-16 Verslag 14-03-2007 2007-22 Verslag 15-05-2007 2007-29 Verslag 29-08-2007 2007-32 Verslag 19-09-2007 2007-33 Verslag 14-11-2007 2007-41 Verslag 19-12-2007 2008-06 Verslag 04-02-2008 2008-14 Verslag 14-05-2008 081126 VE 090202 RvC 09-003 VE 081217 090202 VE 090304 VE 090511 RvC 09-017 verslag 27 28 maart 090511 RvC verslag 11-5-2009 090511 VE 090608 VE 090907 VE 091127 VE bijeenkomst 091130 VE DEFINITIEF governance SV bijlage 1 governance SV bijlage 2 governance SV bijlage 3 = profielen nieuwe leden RvC governance SV bijlage 4 governance SV tot eind 2009 Governancecode Woningcorporaties RvC evaluatie 2007 RvC evaluatie 2008 niet door RvC LIJST VAN GOEDKEURINGEN over het jaar 2009 Zelfevaluatie RvC 2006 t/m 2008 DSV resultaten intern onderzoek cultuur 230908



Nr	Document naam
	Integriteit CFV integer handelen Integriteit GEDRAGSCODEINTERNET EN E-MAILGEBRUIK Integriteit INTEGRITEIT NOTITIE Integriteit KLOKKENLUIDERREGELING Integriteit MELDPUNT INTEGRITEIT CORPORATIES VROM Integriteit VERTROUWENSPERSOON kwartaalrapportage 1e halfjaar 2009 kwartaalrapportage 3e kwartaal 2009 medische checkup ORGANOGRAM met functies Organogram Presentatie Intern onderzoek dd 11 nov quickscan werkdruk en rsi samenvatting quickscan werkdruk rapport RvC Profielen nieuwe leden RvC Sociaal statuut basis Statuten De Seyster Veste Structuur afdeling Wonen
Overige documenten	
	O-team overeenkomst 1999 Raamovereenkomst BK Bouw Zeist 070701 Raamovereenkomst Instlatiebedrijf J.C. Kersbergen BV 080701 Raamovereenkomst Kalkhoven Elektrotechniek 080701 Raamovereenkomst Vios 080707
Nagezonden documenten	
	Continuïteitsoordeel 2010 Jaarplanning Participatie 2010 Presentatie Intern onderzoek dd 11 nov