



**Stek**

## **Visitatierapport**



*Utrecht, november 2010*

**Colofon**

Raeflex  
Catharijnesingel 56  
3511 GE Utrecht  
E: [w.dewater@raeflex.nl](mailto:w.dewater@raeflex.nl)  
W: [www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl)

**Visitatiecommissie**

De heer A.T.A. Koopmanschap AC (voorzitter)  
De Mevrouw drs. L. van den Broek  
Mevrouw A. de Klerk (secretaris)



## Voorwoord

Sinds 1 januari 2007 is in de AedesCode opgenomen dat alle leden zich verplichten zich eens in de vier jaar te laten visiteren. Visitaties geven inzicht in de prestaties van de corporaties. Behalve de prestaties geeft de visitatie ook inzicht in de checks en balances van de corporatie onder het hoofdstuk Governance. Met de visitatie legt de corporatie verantwoording af aan de omgeving. Visitatierapporten zijn openbaar.

Raeflex voert al sinds 2002 visitaties uit voor woningcorporaties. Wij zien visitaties als een beoordelingsinstrument over het maatschappelijk presteren van individuele woningcorporaties, én als instrument om de prestaties in de toekomst te verbeteren. Onze visitaties worden uitgevoerd door onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die dus niet bij Raeflex in dienst zijn. Bij visitaties wordt gekeken naar de prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar en naar de plannen en ambities voor de komende vier jaar, voor zover dat relevant en beschreven is. Raeflex is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.



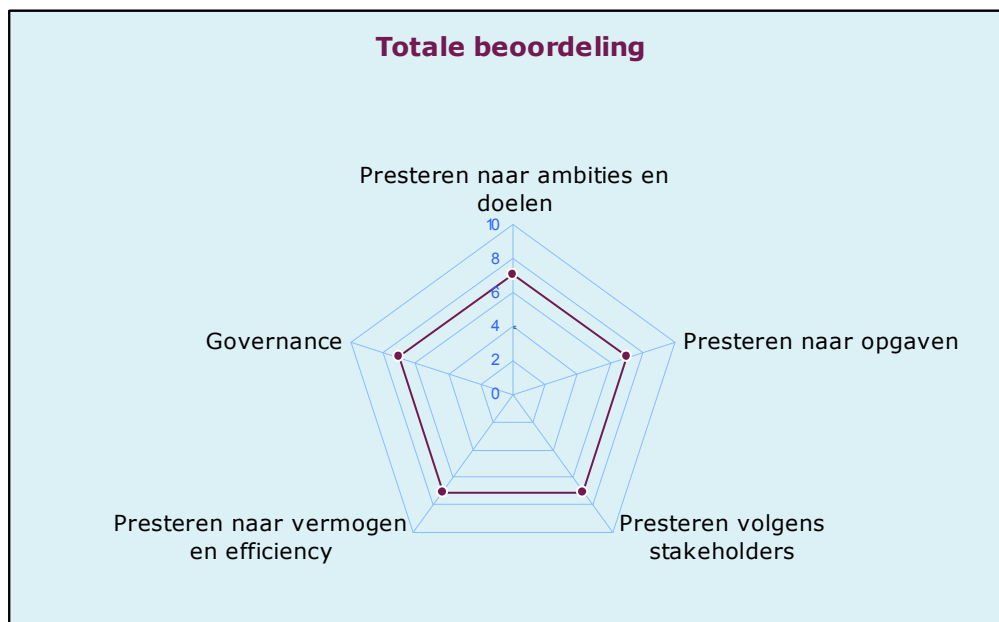
## Samenvatting en recensie

### Samenvatting

In april 2010 heeft Stek te Lisse Raeflex de opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 3.0-versie van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Auditraad, 25 februari 2008) en vond plaats tussen april en oktober 2010. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 23 en 24 augustus 2010.

Stek is op 1 januari 2009 ontstaan uit een fusie van de corporaties PAGO en Trias Woondiensten. In 2008 hebben de nodige voorbereidende gesprekken en bijeenkomsten voor de fusie plaatsgevonden. De corporaties werkten –vooruitlopend op de fusie- al samen op projectniveau. De visitatiecommissie geeft een oordeel over het functioneren van PAGO en Trias Woondiensten vanaf medio 2006 tot 31 december 2008 en over Stek vanaf 1 januari 2009 tot medio 2010. Daar waar geplande prestaties nog niet zijn gerealiseerd, maar waarvan de visitatiecommissie wel verwacht dat Stek deze in de periode 2010-2014 realiseert, heeft dit een positief effect op de beoordeling. De visitatiecommissie heeft ervoor gekozen om in het visitatierapport de naam Stek te gebruiken, ook wanneer gesproken wordt over de periode tot en met 2008. De namen PAGO en Trias Woondiensten worden alleen afzonderlijk benoemd indien relevant.

### Woningcorporatie Stek wordt gewaardeerd met het eindcijfer 7.



totale beoordeling	
Verplichte velden	Cijfer
Presteren naar ambities en doelen	7
Presteren naar opgaven	7
Presteren volgens stakeholders	7
Presteren naar vermogen en efficiency	7
Governance	7
<b>Gemiddelde score</b>	<b>7</b>

Samenvattend stelt de commissie dat Stek een corporatie is, die in korte tijd en zonder veel problemen Trias Woondiensten heeft gereorganiseerd en een fusie met PAGO tot stand heeft gebracht. De fusie heeft bijna twee jaar geleden plaatsgevonden en de verschillende bloedgroepen waren ten tijde van de visitatiegesprekken (augustus 2010) nauwelijks meer merkbaar. De visitatiecommissie heeft slechts verschillen in kwaliteit tussen locaties opgemerkt. Tegelijkertijd heeft de visitatiecommissie geconstateerd dat – mede door de fusie- het imago van Stek bij klanten en stakeholders nog niet altijd eenduidig is. De visitatiecommissie heeft echter wel de verwachting dat het beeld van Stek de komende jaren duidelijker kan en zal worden. De verwachting leeft dat bij het continueren van de huidige koers Stek bij de volgende visitatie een hogere score laat zien dan de huidige score 7.

Tijdens de visitatie zijn alle prestaties van de corporatie via verschillende invalshoeken beoordeeld. In deze samenvatting presenteren wij de vijf verschillende prestatievelden in samenhang tot elkaar. De commissie komt tot de conclusie dat Stek voor de periode 2006-2010 op alle (hoofd)prestatievelden voldoende presteert. De variatie in beoordeling is met name te vinden op detailniveau. Opvallend hoge scores betreffen voornamelijk leefbaarheid. Opvallend lage scores betreffen met name bouwproductie en/of uitbreiding van het bezit bij *Presteren naar ambities en doelen* en *Presteren naar opgaven*. Hieronder treft u een samenvatting per prestatieveld.

Stek heeft een 7 behaald voor *Presteren naar ambities en doelen*. De beoordeling over Stek na de fusie (1.1.2009) is positiever dan over de periode 2006-2008. Het fusietraject is voortvarend verlopen en met succes is afgerond. De visitatiecommissie heeft het vertrouwen dat Stek de komende jaren haar focus weer meer extern (dan intern) kan richten. De belangrijkste ambitie van Stek '*Klant eerst*' werd in de praktijk slechts deels gehaald. Stek (of haar voorgangers) heeft het KWH-label voor de kwaliteit van dienstverlening behouden. Uit de visitatiegesprekken bleek echter dat de ambitie '*Klant eerst*' niet wordt herkend door stakeholders, bijvoorbeeld bij het verhelpen van klachten en bij de communicatie over vertraging. Daarnaast bleek het op korte termijn doorontwikkelen van plannen om de keuzevrijheid van de klant te vergroten in veel gevallen te ambitieus. Het opzetten van projecten voor *leefbaarheid* stond in de afgelopen periode echter niet of nauwelijks onder druk. Stek heeft hier zichtbare en goede prestaties geleverd in samenwerking met haar stakeholders. Stek zet wijkmeesters in en heeft een substantieel leefbaarheidsbudget. In de gemeente Lisse is het buurtgericht werken ver gevorderd en hebben partijen duidelijke afspraken met elkaar gemaakt. Daarnaast is de ambitie '*betaalbaarheid*' impliciet een thema bij veel plannen en projecten (bijv. KoopGarant, beperkte huurverhoging, terug/nieuwbouw betaalbare woningen). Stek heeft voor de ambitie *kwaliteit producten en diensten* plannen het kwaliteitsniveau van haar bezit te verhogen onder meer door inbraakwerend hang- en sluitwerk, brandveiligheid, groot onderhoud, na-isolatie, het verhogen van de toegankelijkheid van galerijflats en het verbeteren van de energieprestaties. Een deel is al uitgevoerd en een deel wordt op dit moment of in de nabije toekomst uitgevoerd. Voor wat betreft de ambitie *toename van het bezit* heeft Stek een beperkte netto-uitbreiding van het bezit gerealiseerd van minder dan 1 procent gemiddeld per jaar. De visitatiecommissie acht dit een beperkte toename. Wat betreft de feitelijke prestaties, constateert de visitatiecommissie dat Stek actief is op het terrein van *wonen en zorg*. De corporatie heeft bijvoorbeeld 43 seniorenwoningen gerealiseerd, die onderdeel uitmaken van een woonzorgcentrum (Herenstaete te Voorhout). Stek neemt actief deel bij de voorbereiding van woonzorgzones, maar hier

zijn nog geen zichtbare resultaten geboekt. Uit de visitatiegesprekken is gebleken dat dit niet te wijten is aan Stek.

Op het onderdeel *Presteren naar opgaven* beoordeelt de visitatiecommissie Stek het cijfer 7. De thema's *leefbaarheid* en *kwaliteit producten en diensten* scoren goed. *Leefbaarheid* scoort hoog dankzij de goede prestaties van Stek. In Lisse betreft het onder meer het opstellen van een actieprogramma leefbaarheid, het aanbrengen van achterpadverlichting bij woningen van Stek en het opstellen van een sociaal statuut. In Hillegom gaat het om inzet van huismeesters bij buurtbeheer en buurtbemiddeling; het doen van een wijkscouw en de evaluatie van de samenwerking met partijen. In de gemeente Teylingen wordt gewerkt aan leefbaarheid door het opstellen van een handboek woonomgeving; overleg over inrichting van speelplaatsen. De *kwaliteit van producten en diensten* scoort hoog, omdat hiervoor een beperkte opgave is geformuleerd. Het thema *bijzondere doelgroepen / wonen en zorg* scoort voldoende. In de drie gemeenten heeft Stek diverse projecten gerealiseerd, zoals: toegankelijkheid van woningen in kaart gebracht; nieuwbouw van 70 toe- en doorgankelijk woningen/ zorgwoningen; een WOONplus-pakket voor alle huurders en kopers van koopwoningen; een bijdrage aan Lokaal Loket in Hillegom en de realisatie van zeven wooneenheden voor de Hartekampgroep. Enkele plannen stagneren (Poelpolder te Lisse, woonzorgzones). De scores op de thema's *bouwproductie* (cijfer 4,3) en *de beschikbaarheid betaalbare woningen* (cijfer 5,7) zijn opvallend laag. De opgaven met betrekking tot de bouwproductie in het werkgebied van Stek zijn geformuleerd in de regionale en lokale woonvisies en (deels) vertaald naar de prestatieafspraken tussen gemeenten en corporatie(s). De ambities en doelen die hierin zijn geformuleerd zijn zeer hoog, hoger dan dat Stek die voor zichzelf heeft geformuleerd en vertaald naar feitelijke en geplande prestaties (zie *Presteren naar ambities en doelen*). Overigens is het huidige bezit van Stek wel betaalbaar, zet ze producten in de markt (KoopGarant), is haar nieuwbouw betaalbaar en speelt Stek een actieve rol in de woonruimteverdeling, maar hiermee is het tekort (ofwel de opgave) nog niet opgelost.

Voor *Presteren volgens stakeholders* vat de commissie het oordeel van de stakeholders van Stek samen met het cijfer 7. De visitatiecommissie signaleert een duidelijk stijgende lijn in de ontwikkeling van Stek, maar op een aantal punten wensen en verwachten stakeholders nog een duidelijke verbetering. De beoordeling van stakeholders is goed op de volgende onderdelen: *leefbaarheid, beschikbaarheid betaalbare woningen, bijzondere doelgroepen en bouwproductie*. De positieve beoordeling op *leefbaarheid* is te danken aan de vele geleverde prestaties (speeltuinen, kunstwerken, aanpak overlast, opknappbeurten, politiekeurmerk). Bij *beschikbaarheid betaalbare woningen, bijzondere doelgroepen* en *bouwproductie* is het met name te danken aan het feit dat stakeholders de inzet van Stek positief waarderen. Ze geven aan dat vertraging bij de realisatie van projecten (nieuwbouw, woonzorgzones) meestal niet te wijten is aan Stek. Op de onderdelen *kwaliteit producten en diensten, dorpsvernieuwing, presteren ten aanzien van eigen ambities* scoort Stek wel voldoende, maar aanzienlijk lager dan op de vorige thema's. De reden hiervoor is dat het soms te lang duurt voordat plannen voor sloop van (gedateerde) woningen uitgevoerd worden en bij ernstige klachten (bijv. waterschade) Stek niet snel en adequaat gereageerd. Stek heeft volgens de meeste stakeholders een goede dienstverlening. De ambitie "Klant eerst" wordt echter volgens de meeste stakeholders

op dit moment nog niet herkend als het imago van Stek. Er is wel vertrouwen dat dit in de toekomst zal veranderen.

De visitatiecommissie geeft voor het onderdeel *Presteren naar vermogen* een 7. Stek heeft een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde en een berekening van het bestemd eigen vermogen. De mate waarin Stek (en haar voorlopers) het beschikbare vermogen heeft ingezet over de periode 2006-2008 was onvoldoende, maar met de fusie is een trendbreuk ingezet. Sinds kort geeft Stek wel inzicht in hoe zij het beschikbare eigen vermogen inzet voor het leveren van maatschappelijk prestaties. Eveneens heeft Stek recentelijk in haar meerjarenbegroting 2010 nieuwe investeringsplannen verwerkt en de solvabiliteit voor de komende jaren in beeld gebracht. Deze solvabiliteit was anno 2008 heel hoog (circa 40%), maar zal door investeringen vanaf circa 2012 dalen naar circa 20%. Stek hanteert als ondergrens voor solvabiliteit 22,5%. Eveneens heeft Stek scenario's die de verkooppotentie in kaart brengen en heeft ze de risicobuffers berekend. De visitatiecommissie constateert dat de bedrijfslasten relatief (ten opzichte van andere corporaties) erg hoog zijn. De visitatiecommissie beoordeelt de efficiency vóór de fusie met een onvoldoende en na de fusie met een voldoende, vanwege het stabiel houden van de bedrijfslasten. De visitatiecommissie wil echter wel benadrukken dat Stek op dit punt nog een slag te maken heeft.

De visitatiecommissie beoordeelt Stek op het gebied van *Governance* met een 7. Vrijwel alle documenten (bronnen) op alle onderdelen ten aanzien van goed bestuur en ten aanzien van 'maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden' zijn aanwezig. Aan alle normen van het toetsingskader wordt voldaan. Er zijn prestatieafspraken met de bestuurder en er wordt geëvalueerd over de geleverde prestaties. Een en ander is nog wel in ontwikkeling en dient aangescherpt te worden, maar de systematiek en manier van werken zijn aanwezig. Stek verantwoordt haar ambities en doelen in het jaarverslag, het Ondernemingsplan en via de prestatieafspraken/ convenanten met samenwerkingspartners. Daarnaast is er – al dan niet georganiseerd – overleg met stakeholders. Stek en haar Raad van Toezicht zijn goed op de hoogte van landelijke, regionale en lokale ontwikkelingen. De visitatiecommissie is van mening dat Stek (op papier) nauwelijks zichtbaar maakt hoe zij de opgaven vertaalt naar haar eigen ambities en doelen. De visitatiecommissie constateert dat de maatschappelijke verantwoording niet altijd goed gaat daar waar het gaat om het tijdig bijstellen van de ambitie en een proactieve communicatie over afwijkingen. Stek zou transparanter kunnen zijn naar stakeholders over de algehele financiële invulling van de maatschappelijke taak. Nu ontstaat er bij de uitvoering van projecten bij sommige partijen regelmatig onduidelijkheid over wat leidend is bij Stek: de maatschappelijke doelstelling of de financiële taakstelling?



## Evaluatie doelen fusie 2009

Stek heeft Raeflex gevraagd de doelen die Stek geformuleerd heeft bij de fusie van PAGO en Trias Woondiensten in 2009 in het kader van deze visitatie te evalueren. Het betreft een achttal punten (zie paragraaf 1.1.), die verspreid over dit visitatierapport terug te vinden zijn. Hieronder is de beoordeling van de doelen samengevat:

De doelen *Klant en bewustzijn* (doel nummer 1) en *de klant ondervindt geen hinder van de fusie* (doel nummer 7) heeft de visitatiecommissie als één onderdeel beoordeeld. In de loop van de periode 2006-2010 is Stek veel projecten gestart (zowel intern als extern). Intern betrof het een reorganisatie en fusietraject en de invoering van een nieuw automatiseringsysteem. De visitatiecommissie stelt vast dat het fusie traject voortvarend is verlopen en met succes afgerond. Zoals hierboven aangegeven had Stek zichzelf de ambitie gesteld dat de klant hiervan niets mocht merken. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat dit laatste in de praktijk deels haalbaar is gebleken. Stek (of haar voorgangers) heeft het KWH-label voor de kwaliteit van dienstverlening behaald en behouden en op onderdelen was er zelfs een vooruitgang waar te nemen. Eveneens is Stek actief geweest bij het verbeteren van het regionale toewijzingssysteem. Het opzetten van leefbaarheidsprojecten stond voorafgaand en gedurende het fusieproces niet of nauwelijks onder druk. De visitatiecommissie oordeelt hierover positief. De signalen die de visitatiecommissie heeft ontvangen over de overige dienstverlening zijn echter divers. Uit de visitatiegesprekken is gebleken dat de ambitie '*Klant eerst*' niet wordt herkend als het imago van Stek. Organisatiebreed liep het regelmatig mis bij het verhelpen van klachten en bij de communicatie richting de klant over vertraging van projecten. Daarnaast bleek het op korte termijn doorontwikkelen van plannen om de keuzevrijheid van de klant te vergroten in veel gevallen te ambitieus. Keuzevrijheid wordt slechts beperkt opgemerkt (ZAV-beleid). Er is wel vertrouwen bij stakeholders dat dit in de toekomst zal veranderen.

Het oordeel van de visitatiecommissie over het doel *veilige buurten waar men prettig woont* (doel nummer 2) is goed. In de periode 2006-2010 heeft Stek zichtbare prestaties geleverd. Stek zet wijkmeesters in en heeft een substantieel leefbaarheidsbudget. In de gemeente Lisse is het buurtgericht werken ver gevorderd en hebben partijen duidelijke afspraken met elkaar gemaakt. De gemeente Hillegom en Teylingen willen dit ook in samenwerking met Stek op gaan zetten. De afspraken, die Stek met gemeenten maakt, zijn in de praktijk leidend voor Stek en worden gemonitord alsof het eigen ambities zijn. Evaluatie gebeurt samen met stakeholders. Afspraken hierover zijn vastgelegd in de prestatieafspraken.

Het doel *effectieve inzet middelen in de volkshuisvesting en transparantie over doelen en besteding van middelen* (doel nummer 3) heeft de visitatiecommissie als volgt beoordeeld. De visitatiecommissie beoordeelt de mate waarin Stek (en haar rechtsvoorgangers) het beschikbare vermogen heeft ingezet over de periode 2006-2008 als onvoldoende. In deze periode was sprake van een groot eigen vermogen, terwijl niet in beeld was gebracht hoe dit vermogen maximaal zou worden ingezet. Dit gold met name voor Trias Woondiensten. Trias Woondiensten werd hierop zelfs aangesproken door het CFV. De visitatiecommissie constateert dat in 2009,

tegelijkertijd met de fusie, een trendbreuk is ingezet. Stek heeft diverse projecten voor onderhoud/renovatie en nieuwbouw in de planning staan en deze zijn (voor het eerst) in de meerjarenbegroting 2010 vastgelegd en doorgerekend<sup>1</sup>. Hierbij wordt door de corporatie aangegeven dat rekening is gehouden met de huidige marktsituatie. Bij stakeholders is echter onvoldoende bekend wat de financiële positie is van Stek en welke prioriteiten zij hierbij stelt. Stek zou transparanter kunnen zijn naar stakeholders over de algehele financiële invulling van de maatschappelijke taak. Nu ontstaat er bij de uitvoering van projecten regelmatig onduidelijkheid over wat leidend is bij Stek: de maatschappelijke doelstelling of de financiële taakstelling? Stek scherpt de financiële taakstelling soms gaande het traject aan en stakeholders kunnen dit niet altijd plaatsen. Dit wordt mede veroorzaakt door het feit dat de verantwoordelijkheden (financiën, vastgoed, etc.) bij verschillende mensen zijn belegd.

Het doel *voorzien in betaalbare huisvesting* (doel nummer 4) beoordeelt de commissie over het algemeen als goed. De ambitie '*betaalbaarheid*' is een thema bij veel plannen en (nieuwbouw)projecten. Stek heeft enkele projecten gerealiseerd om de betaalbaarheid voor starters te vergroten (zie bijlage 4). Een voorbeeld is de introductie van KoopGarant, bijvoorbeeld bij nieuwbouw en de verkoop van huurwoningen. Daarnaast is de streefhuur van een aantal complexen, naar aanleiding van het fusieakkoord met de huurdersvereniging, naar beneden bijgesteld. Bij sloop van sociale woningen streeft Stek naar 100% herbouw in de sociale sector. Na het na-isoleren en het toegankelijk maken van woningen voor senioren heeft Stek de huren niet verhoogd. Het percentage van de huurverhoging is beperkt, zoals in het akkoord met huurders is afgesproken. In de meerjarenbegroting (2009) heeft Stek recentelijk opgenomen dat zij er naar streeft de gemiddelde streefhuur van haar bezit binnen tien jaar op 70% van maximaal redelijk te brengen. *Beschikbaarheid van betaalbare woningen* is voor de visitatiecommissie niet herkend als sturende ambitie. Stek heeft het bijvoorbeeld nauwelijks over het bevorderen van de doorstroming. Impliciet werkt Stek wel aan dit doel doordat Stek nieuwbouwmogelijkheden die zich voordoen oppakt. Bovenstaande lijst van maatregelen is bij de corporatie zelf onvoldoende gedocumenteerd en wordt ook nauwelijks gemonitord.

Het doel om zich te *profilieren als maatschappelijk partner* (doel nummer 5) is deels gehaald en deels voor verbetering vatbaar. De maatschappelijke verantwoording ten aanzien van stakeholders verloopt onder meer via (bijeenkomsten over) het ondernemingsplan en prestatieafspraken. Stek verantwoordt haar activiteiten en resultaten op het gebied van *Leefbaarheid* goed en is een gewaardeerde partner bij de realisatie van woonzorgzones. Uit de gesprekken met stakeholders is gebleken dat de communicatie over vertraging van renovatie- en bouwprojecten beter kan. Nu zijn er verschillen tussen de locaties en het ontbreekt soms aan integraal werken. Daarnaast geven sommige partijen aan dat Stek soms kansen laat liggen om zich pro-actiever op te stellen, bijvoorbeeld daar waar het gaat om het informeren van gemeenteraden over corporatiesector.

---

<sup>1</sup> De Meerjarenbegroting 2010 is nog niet meegenomen in de cijfers van het CFV 2009. Deze gaan over de cijfers van Stek uit 2008 en laten daarom een afwijkend beeld ten aanzien van *Inzet naar Vermogen* in 2010.

Het doel *investeren in betere energieprestaties van woningen voor rekening van Stek* (doel nummer 6). Stek heeft plannen gemaakt om voor een deel van de woningen een inhaalslag te maken en het kwaliteitsniveau te verhogen. Het gaat onder meer om het verbeteren van de energieprestaties (zie bijlage 4). Een deel is al uitgevoerd (al dan niet bij mutatie) en een deel wordt op dit moment of in de nabije toekomst uitgevoerd. Na het na-isoleren en het toegankelijk maken van woningen voor senioren heeft Stek de kosten voor eigen rekening genomen en de huren niet verhoogd. Het is niet duidelijk voor welk aandeel van de woningvoorraad de energieprestaties zijn verbeterd. Stek houdt wel bewust rekening met het aanbrengen van energiezuinige maatregelen bij onderhoud en renovatie.

Stek heeft zichzelf tot doel gesteld dat *de netto bedrijfslasten per verhuureenheid en de personeelskosten per formatie-eenheid niet afwijkend zijn van het regiogemiddelde* (doel nummer 8). De visitatiecommissie heeft dit slechts ten dele kunnen beoordelen omdat de regiogemiddelden niet bekend zijn. De commissie heeft wel een vergelijking kunnen maken met gemiddelden van referentiecorporaties elders in het land. Hierin valt op dat de bedrijfslasten van de corporaties PAGO en Trias Woondiensten gezamenlijk vóór de fusie relatief hoog waren. Tijdens en na de fusie zijn de bedrijfslasten min of meer gelijk gebleven. Dit waardeert de visitatiecommissie positief. Zeker gezien het feit dat de bedrijfslasten elders in het land maar liefst een gemiddelde stijging van 20% laten zien. Desalniettemin zijn de bedrijfslasten op dit moment nog steeds relatief hoger dan gemiddeld. Stek is zich hiervan bewust, kan dit goed motiveren en werkt aan het verlagen van de lasten. De visitatiecommissie mist echter een plan waarin een vertaalslag is gemaakt hoe de bedrijfslasten te verlagen. De visitatiecommissie beoordeelt de efficiency vóór de fusie met een onvoldoende en na de fusie met een voldoende, vanwege het stabiel houden van de bedrijfslasten. De visitatiecommissie wil echter wel benadrukken dat Stek op dit punt nog een slag te maken heeft.

## Recensie

Stek heeft een brede oriëntatie op de opgaven. In het Ondernemingsplan 2010 heeft de corporatie deze opgaven vertaald in haar eigen ambities en bewuste keuzes gemaakt over welke rol en positie zij als corporatie in wilt nemen. Zij wil de klant voorop stellen. De opgaven op het gebied van leefbaarheid en wonen en zorg heeft zij samen met haar stakeholders het beste vertaald in gezamenlijk beleid/prestatieafspraken.

Stek is een ambitieuze corporatie; in die zin dat zij zichzelf veel doelen heeft gesteld, zowel intern als extern. De klant wil zij hierin voorop stellen. Deze mag bijvoorbeeld geen nadelen ondervinden van het fusietraject en de invoering van een nieuw automatiseringssysteem. In de praktijk bleek dit soms wel, maar soms niet haalbaar. Stek bleef een goede score houden op het KWH-label Kwaliteit van dienstverlening. Stakeholders gaven echter aan Stek te zien als een corporatie, die zichzelf zeker in de fusieperiode, te ambitieuze doelen heeft gesteld. Er werden daardoor verwachtingen geschapen naar klanten en stakeholders, die niet altijd waargemaakt (konden) worden. Stek heeft bij vertragingen en stagnatie bovendien onvoldoende gecommuniceerd om verwachtingen bij te stellen. Stakeholders missen hierbij een proactieve houding van Stek.

De corporatie streeft naar transparantie en is dat bijvoorbeeld in de wijze waarop zij haar Ondernemingsplan met stakeholders heeft besproken. Stakeholders stellen het op prijs dat Stek open staat voor een gesprek. Stek wordt gewaardeerd door stakeholders, ook als er op projectniveau opmerkingen zijn. In de basis heeft men vertrouwen in de corporatie. Transparantie is echter nog niet op alle terreinen zichtbaar. Het is bijvoorbeeld nauwelijks bekend bij stakeholders wat de financiële draagkracht is en welke (financiële) prioriteiten zij stelt. Eveneens communiceert Stek, zoals hierboven is vermeld, niet altijd tijdig over wijzigingen in de voortgang van projecten. Een pro-actieve houding van Stek om problemen te benoemen en op te lossen wordt hierbij wel eens gemist.

Op het gebied van leefbaarheid draait Stek actief mee en speelt zij, als enige grote corporatie in Lisse en Hillegom, een onmisbare rol. Zij speelt hierin een pro-actieve rol. Eveneens heeft Stek veel contact met de gemeenten waarin zij actief is. Er zijn prestatieafspraken en er is intensief overleg over projecten en ontwikkellocaties. De visitatiecommissie is van mening dat Stek met haar positie als enige corporatie in het gebied nog meer kansen kan benutten door een meer proactieve houding door bijvoorbeeld het gesprek aan te gaan met (nieuwe) gemeentebesturen over de enorme opgave aan bouwproductie en de rol die Stek daarin kan spelen.

Stek is een kostenbewuste corporatie. Ondanks het feit dat haar bedrijfslasten nog relatief hoog zijn, heeft de commissie geconstateerd dat Stek de laatste jaren de bedrijfslasten stabiel heeft gehouden; ook gedurende de fusie. Stek is voornemens de bedrijfsvoering de komende jaren te verbeteren en de kosten hiervoor omlaag te brengen.

# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>Samenvatting en recensie</b>	<b>5</b>
<b>Inhoud</b>	<b>13</b>
<b>1 Corporatie Stek en het werkgebied</b>	<b>15</b>
1.1 De visitatie	15
1.2 Stek	16
1.3 Het werkgebied	16
1.4 Leeswijzer	17
<b>2 Presteren naar ambities en doelen</b>	<b>19</b>
2.1 De omschrijving van de missie en ambities	19
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar ambities en doelen	20
2.3 Conclusies en motivatie	20
<b>3 Presteren naar opgaven</b>	<b>25</b>
3.1 Omschrijving van de opgaven in het werkgebied	25
3.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar opgaven	27
3.3 Conclusies en motivatie	27
<b>4 Presteren volgens stakeholders</b>	<b>31</b>
4.1 De stakeholders van Stek	31
4.2 Beoordeling prestaties door stakeholders	32
4.3 Beoordeling visitatiecommissie: presteren volgens stakeholders	33
4.4 Conclusies en motivatie	33
<b>5 Presteren naar vermogen en efficiency</b>	<b>37</b>
5.1 Kerngegevens	37
5.2 Beschrijving vermogensontwikkeling	38
5.3 Efficiency	39
5.4 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar vermogen en efficiency	39
5.5 Conclusies en motivatie	40
<b>6 Governance</b>	<b>43</b>
6.1 Beoordeling visitatiecommissie: governance	43
6.2 Conclusies en motivatie	43
<b>7 Scorekaarten</b>	<b>47</b>
<b>Bijlage 1 Verantwoording visitatie</b>	<b>53</b>
<b>Bijlage 2 Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaringen</b>	<b>57</b>
<b>Bijlage 3 Beoordelingskader voor visitatie</b>	<b>65</b>
<b>Bijlage 4 Overzicht doelstellingen en prestaties</b>	<b>69</b>
<b>Bijlage 5 Definities</b>	<b>93</b>



# 1 Corporatie Stek en het werkgebied

## 1.1 De visitatie

In april 2010 heeft Stek te Lisse opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 3.0-versie van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Auditraad, 25 februari 2008) en vond plaats tussen april en oktober 2010. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 23 en 24 augustus 2010.

De visitatiecommissie bestond uit de heer A.T.A. Koopmanschap (voorzitter), mevrouw L. van den Broek en mevrouw A. de Klerk (secretaris). Mevrouw L. van den Broek kon wegens uitzonderlijk persoonlijke omstandigheden niet aanwezig zijn bij de visitatiegesprekken. Zij heeft wel geparticipeerd in de voorbereiding en in de uitwerking. In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen. Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren was voor woningcorporatie Stek de belangrijkste reden om een visitatie te laten uitvoeren het evalueren van de doelen die gesteld zijn bij de fusie, die op 1 januari 2009 heeft plaatsgevonden. Het betreft een achttal doelen:

1. Klant en bewustzijn uit zich in:
    - Goede bereikbaarheid voor huurders;
    - Bij bouwkundige zaken denken vanuit klant en niet alleen techniek;
    - Heldere huisstijl, communicatiemiddelen;
    - Behoud lokale karakters;
    - Klant centraal in denken en handelen.
  2. Stek spant zich in bouwkundige, technische en sociale zin in voor veilige buurten waar men prettig woont.
  3. Stek is transparant over haar doelen en besteding van haar middelen. Stek zet haar middelen effectief in de volkshuisvesting in.
  4. Stek voorziet in betaalbare huisvesting.
  5. Stek profileert zich als maatschappelijk partner.
  6. Stek investeert om de energieprestaties van haar woningen te verbeteren, en neemt de kosten voor een belangrijk deel voor haar rekening.
  7. Er is continuïteit van de bedrijfsvoering: de klant ondervindt geen hinder van de fusie
  8. Er is continuïteit in de bedrijfskosten: netto bedrijfslasten per verhuureenheid en personeelskosten per formatie-eenheid niet afwijkend van het regiogemiddelde.
- De evaluatie van deze punten zijn op diverse punten in de rapportage terug te vinden. Een overzicht treft u aan na de samenvatting aan het begin van dit visitatierapport.

De visitatie zelf betreft een langere periode dan vanaf de fusie op 1 januari 2009, namelijk de periode 2006-2010. Voor de beoordeling van de prestaties hanteert Raeflex een 10-puntsschaal. De wijze van beoordeling wordt toegelicht in bijlage 3.

Stek is ontstaan uit een fusie van de corporaties PAGO en Trias Woondiensten op 1 januari 2009. In 2008 hebben de nodige voorbereidende gesprekken en bijeenkomsten voor de fusie plaatsgevonden. De corporaties werkten voor 2009 al samen op projectniveau. Dit betekent dat de visitatiecommissie een oordeel geeft over het functioneren van PAGO en Trias Woondiensten van medio 2006 tot 31 december 2008 en over Stek vanaf 1 januari 2009 tot medio 2010.

De visitatiecommissie heeft de prestaties van de drie organisaties niet exact kunnen vaststellen. Bij de voorbereiding van de visitatie en tijdens de visitatiegesprekken bleek het lastig om de jaren 2006 en 2007 helder in beeld te krijgen. Het was lastig omdat, zowel bij Stek als bij veel van haar stakeholders, sprake was van personele wisseling in die periode; gecombineerd met het feit dat de visitatiecommissie heeft moeten werken met verschillende beleidsdocumenten. Deze beleidsdocumenten werden zowel bij Stek (en haar voorlopers) als bij de stakeholders niet altijd vertaald naar concrete doelen en prestaties. In de tabellen (bijlage 4) zijn de feitelijke prestaties vanaf medio 2006 echter wel verwerkt. Uiteraard zijn ook de verwachtingen ten aanzien van de toekomst (tot 2014) in acht genomen. De commissie heeft waar nodig onderscheid gemaakt tussen de drie organisaties Trias, PAGO Woondiensten en Stek en de drie verschillende locaties waar Stek actief is.

## 1.2 Stek

Stek is actief in de drie verschillende gemeenten Lisse, Hillegom en Teylingen (in de plaats Voorhouten). Het hoofdkantoor van Stek is gevestigd in Lisse. In de andere twee gemeenten heeft Stek bijkantoren (bezoekadressen). Stek is per 1 januari 2009 ontstaan uit een fusie tussen Trias Woondiensten en PAGO. Woningcorporatie Stek heeft 5.665 woningen in bezit en 206 woningen in beheer en werkt in een drietal gemeenten: Lisse (2.764 woningen), Hillegom (2.378 verhuureenheden) en Teylingen (729 woningen in de plaats Voorhout). Daarnaast heeft Stek nog 374 overige verhuureenheden (winkels, kantoorpanden) in bezit. Belangrijkste stakeholders zijn bewoners van het werkgebied, huurders van Stek, de gemeenten Lisse, Hillegom en Teylingen en andere relevante overheden, zorg- en welzijnsinstellingen en collega-corporaties. In de gemeente Teylingen zijn ook de corporaties Woningstichting de Vooruitgang en Woningstichting Warmunda actief. Zij beheren 2.077 respectievelijk 700 woningen. Bij Stek werken 85 medewerkers; in totaal 70 fte. De leiding van de corporatie berust in de praktijk bij één directeur-bestuurder<sup>2</sup>. Het interne toezicht bestaat uit zeven leden, waarvan 2 leden op voordracht van de huurders in de Raad van Toezicht zitting hebben.

## 1.3 Het werkgebied

Stek is werkzaam in de Duin- en Bollenstreek: de gemeenten Lisse, Hillegom en Teylingen (in de kern Voorhout), gelegen in de provincie Zuid-Holland. Dit werkgebied bestaat uit kleine plaatsen, maar bevindt zich tussen steden als Haarlem en Leiden en

---

<sup>2</sup> Formeel zijn de functies van bestuurder en directeur gescheiden. In de praktijk wordt echter de functie van directeur vervuld door de bestuurder.



grenst aan de Haarlemmermeer. Dit werkgebied (de drie gemeenten) telt circa 58.000 inwoners. Het meeste bezit van Stek bevindt zich in Lisse (2.764 woningen) en Hillegom (2.378 woningen). In deze gemeenten is Stek de grootste corporatie. In de plaats Voorhout, behorende bij de gemeente Teylingen, bezit Stek 729 verhuureenheden. In deze gemeente zijn nog twee lokale corporaties werkzaam, namelijk woningstichting Warmunda en De Vooruitgang. Daarnaast zijn landelijke corporaties ook actief in het werkgebied (Ymere, de Key, Eigen Haard en Staedion). Het Centraal Fonds deelt deze corporatie in, in de categorie 5, dat wil zeggen corporaties met een gemiddeld profiel. Wanneer Stek wordt vergeleken met de referentie groep zijn dit corporaties uit deze categorie.

## 1.4 Leeswijzer

Dit rapport is ingedeeld naar de onderdelen waarop de woningcorporatie is beoordeeld. Daarbij zijn de vastgestelde onderdelen:

- Presteren naar ambities en doelen (hoofdstuk 2);
- Presteren naar opgaven (hoofdstuk 3);
- Presteren volgens stakeholders (hoofdstuk 4);
- Presteren naar vermogen en efficiency (hoofdstuk 5);
- Governance (hoofdstuk 6).

Ieder hoofdstuk geeft de beoordeling weer waarna de motivatie van het cijfer wordt gegeven.

Voor de leesbaarheid van het rapport is ervoor gekozen om in hoofdstuk 7, tot slot, een cijfermatig overzicht te geven van alle beoordelingen. In bijlage 4 worden alle beschrijvingen van de doelstellingen, opgaven en de gegevens over de prestaties in tabelvorm weergegeven. Deze tabel vormt de onderlegger voor de beoordelingen.



## 2 Presteren naar ambities en doelen

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van Stek in relatie tot de ambities en doelen die de organisatie zich heeft gesteld.

### 2.1 De omschrijving van de missie en ambities

Aan welke ambities en doelen de visitatiecommissie haar oordeel moest toetsen was door de fusie van twee corporaties niet eenduidig te bepalen. De te beoordelen ambities en doelen heeft de visitatiecommissie daarom gedestilleerd uit verschillende beleidsdocumenten van Stek. Er is hierbij zoveel mogelijk rekening gehouden met de indeling van het meest recente beleidskader, namelijk het Ondernemingsplan 2010-2012 '*Stek aan zet*' (2010). De visitatiecommissie heeft er voor gekozen om de volgende beleidskaders te gebruiken:

- het beleidsplan 2006-2007 van PAGO;
- het beleidsplan 2007-2010 '*Van woning naar wonen*' van Trias Woondiensten;
- De ambities geformuleerd bij de fusie in januari 2009 (zie paragraaf 1.1.);
- Ondernemingsplan Stek 2010 om op basis hiervan de te verwachten prestaties in te schatten.

In de bijlage treft u een overzicht van de ambities 2006-2010, de (meetbare) doelen 2006-2010, de prestaties 2006-2010 en de geprogrammeerde prestaties 2010-2014 (zie bijlage 4).

Er zijn zes hoofdthema's opgenomen in het toetsingskader:

1. Klant eerst (dienstverlening en keuzevrijheid klant);
2. Prettige buurten (buurtbeheer en leefbaarheid);
3. (Beschikbaarheid) betaalbare woningen (in beleidsplannen PAGO en Trias Woondiensten en bij fusie geformuleerd als ambitie, echter geen direct thema in Ondernemingsplan 2010);
4. Kwaliteit woningen;
5. Uitbreiding bezit;
6. Wonen en zorg/ bijzondere doelgroepen (alleen in beleidsplannen PAGO en Trias Woondiensten geformuleerd als ambitie, in Ondernemingsplan alleen als subdoelen geformuleerd).

De eerste ambitie '*Klant eerst*' heeft Stek als voornaamste resultaatgebied benoemd in haar Ondernemingsplan '*Stek aan zet*' (2010). Stek heeft als ambitie de klant voorop te stellen. Ze wil een klantgerichte corporatie zijn met goede producten en diensten voor de klant. Daarnaast wil ze dat de klant niets (nadeligs) merkt van interne (fusie)trajecten.

## 2.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar ambities en doelen



Presteren naar ambities en doelen	
Prestatievelden	Cijfer
Klant eerst (keuzevrijheid klant en goede dienstverlening)	6,4
Prettige buurten (buurtbeheer, leefbaarheid)	8,2
(Beschikbaarheid) betaalbare woningen	7,3
Kwaliteit van de woningen	7,0
Uitbreiding van bezit	5,8
Wonen en zorg/ bijzondere doelgroepen	7,2
<b>Gemiddelde score</b>	<b>7</b>

## 2.3 Conclusies en motivatie

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Stek in de periode 2006-2010. Daar waar geplande prestaties nog niet zijn gerealiseerd, maar waarvan de visitatiecommissie wel verwacht dat Stek deze in de periode 2010-2014 realiseert, heeft dit een positief effect op de beoordeling. Stek heeft gemiddeld een 7 behaald voor *Presteren naar ambities en doelen*. De beoordeling over Stek na de fusie is positiever dan over de periode 2006-2008. De visitatiecommissie stelt vast dat Stek in de periode van de fusie (2008-2009) sterk was gericht op de ontwikkeling en inrichting van de eigen organisatie. De commissie stelt vast dat het fusietraject voortvarend is verlopen en met succes is afgerond. De visitatiecommissie heeft het vertrouwen dat Stek de komende jaren haar focus weer meer extern (dan intern) op maatschappelijke prestaties kan richten.

Hieronder wordt de score per onderdeel toegelicht. In bijlage 4, *Presteren naar ambities en doelen*, treft u per onderdeel een overzicht van de meetbare doelen en feitelijke prestaties aan.

### ***Klant eerst (goede dienstverlening en keuzevrijheid voor de klant)***

In de loop van de periode 2006-2010 is Stek veel projecten gestart (zowel intern als extern). Intern betrof het een reorganisatie en fusietraject en de invoering van een nieuw automatiseringssysteem. Dit traject is voorspoedig verlopen. Stek had zichzelf de ambitie gesteld dat de klant hiervan niets mocht merken. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat dit laatste in de praktijk deels haalbaar is gebleken. Stek (of haar voorgangers) heeft het KWH-label voor de kwaliteit van dienstverlening behaald en behouden en op onderdelen was er zelfs een vooruitgang waar te nemen. Eveneens is Stek actief geweest bij het verbeteren van het regionale toewijzingssysteem. De visitatiecommissie oordeelt hierover positief.

De signalen die de visitatiecommissie heeft ontvangen over de overige dienstverlening zijn echter divers. Uit de visitatiegesprekken is gebleken dat de ambitie 'Klant eerst' niet wordt herkend en dat de locatie Hillegom in dienstverlening achteruit is gegaan (zoals hierboven is gemeld wordt dit echter niet bevestigd door de KWH-meting). Organisatiebreed liep het regelmatig mis bij het verhelpen van klachten en bij de communicatie richting de klant over vertraging van projecten. Daarnaast bleek het op korte termijn doorontwikkelen van plannen om de keuzevrijheid van de klant te vergroten in veel gevallen te ambitieus.

De visitatiecommissie geeft een gemiddelde score van 6,4.

### ***Prettige buurten (buurtbeheer en leefbaarheid)***

Het opzetten van leefbaarheidsprojecten stond voorafgaand en gedurende het fusieproces niet of nauwelijks onder druk. In de periode 2006-2010 heeft Stek zichtbare prestaties geleverd. Stek zet wijkmeesters in en heeft een substantieel leefbaarheidsbudget. In de gemeente Lisse is het buurtgericht werken ver gevorderd en hebben partijen duidelijke afspraken met elkaar gemaakt. De gemeente Hillegom en Teylingen willen dit ook in samenwerking met Stek op gaan zetten. De afspraken die Stek met gemeenten maakt, zijn in de praktijk leidend voor Stek en worden gemonitord alsof het eigen ambities zijn. Evaluatie gebeurt samen met stakeholders. Afspraken hierover zijn vastgelegd in de prestatieafspraken.

De visitatiecommissie beoordeelt Stek op dit onderdeel met een 8,2.

### ***(Beschikbaarheid) betaalbare woningen***

De ambities uit 2005 en 2006 zijn globaal vertaald naar concrete doelen en plannen en kunnen dus niet goed gemeten worden. Stek heeft zich voorgenomen de komende tien jaar de gemiddelde streefhuur van haar bezit op 70% van maximaal redelijk te brengen. Het is nog te vroeg om deze doelstelling in het kader van deze visitatie te beoordelen. De ambitie 'betaalbaarheid' is wel een thema bij veel plannen en projecten. Van de gerealiseerde nieuwbouwprojecten (243 woningen) behoort slechts één project (19 woningen) niet tot de sociale huur of koop. Stek heeft enkele projecten gerealiseerd om de betaalbaarheid voor starters te vergroten (zie bijlage 4). Een voorbeeld is de introductie van KoopGarant bijvoorbeeld bij nieuwbouw en de verkoop van huurwoningen. Daarnaast is de streefhuur van een aantal complexen, naar aanleiding van het fusieakkoord met de huurdersvereniging, naar beneden bijgesteld. Bij sloop van sociale woningen streeft Stek naar 100% herbouw in de sociale sector. Na het na-isoleren en het toegankelijk maken van woningen voor

senioren heeft Stek de huren niet verhoogd. Het percentage van de huurverhoging is beperkt, zoals in het akkoord met huurders is afgesproken.

*Beschikbaarheid van betaalbare woningen* is voor de visitatiecommissie niet herkend als sturende ambitie. Stek heeft het bijvoorbeeld nauwelijks over het bevorderen van de doorstroming. Impliciet werkt Stek wel aan dit doel doordat Stek nieuwbouwmogelijkheden die zich voordoen oppakt. Bovenstaande lijst van maatregelen is bij de corporatie zelf onvoldoende gedocumenteerd en wordt ook nauwelijks gemonitord, hetgeen de totaalscore voor dit onderdeel negatief beïnvloed.

De visitatiecommissie geeft voor dit onderdeel een gemiddelde score van 7,3.

### ***Kwaliteit van woningen***

Stek heeft plannen gemaakt om voor een deel van de woningen een inhaalslag te maken en het kwaliteitsniveau te verhogen. Het gaat onder meer om inbraakwerend hang- en sluitwerk, brandveiligheid, groot onderhoud, na-isolatie, het verhogen van de toegankelijkheid van galerijflats en het verbeteren van de energiestatistiek (zie bijlage 4). Een deel is al uitgevoerd (al dan niet bij mutatie) en een deel wordt op dit moment of in de nabije toekomst uitgevoerd. Een deel van de plannen stagneert. Wanneer de plannen oorspronkelijk zouden worden uitgevoerd is niet inzichtelijk. De visitatiecommissie geeft voor dit onderdeel een 7.

### ***Uitbreiding van het bezit***

De ambitie 'uitbreiding van bezit' is door Stek concreet gemaakt door het benoemen van potentiële bouwlocaties. Daar waar bij projecten concrete aantallen zijn genoemd, heeft Stek deze deels (maar niet volledig) gerealiseerd (zie bijlage 4). Gerealiseerde projecten in Hillegom zijn: zes projecten in Hillegom (146 woningen), twee projecten in Voorhout (80 woningen) en één project in Lisse (17 woningen in 2009 en 20 in 2010).

Een groot aantal belangrijke projecten is niet gerealiseerd. Dit zijn onder meer: Nieuwbouw in Geestwater te Lisse; inbreiding op het CNB-terrein in Lisse; Hoogkamer in Voorhout en; in Lisserbroek. Deze bouwlocaties werden reeds in 2007 als bouwlocaties in het beleidsplan van Trias Woondiensten genoemd.

In totaal heeft Stek 226 huurwoningen gebouwd in de periode 2006 tot 2010. Daarnaast zijn er circa 80 gesloopt en elf aangekocht. De netto-uitbreiding betreft dus 157 woningen. Hoewel in de beleidsplannen geen aantal te realiseren woningen is genoemd, acht de commissie een kleine 1,0 procent gemiddeld per jaar uitbreiding als een beperkte toename voor een corporatie die zichzelf als doel stelt haar bezit uit te breiden.

De visitatiecommissie geeft op dit onderdeel een score 5,8.

### ***Wonen en zorg (bijzondere doelgroepen)***

Evenals bij andere ambities, heeft Stek niet helder geformuleerd welke doelen zij concreet heeft op het gebied van *wonen en zorg*. Tekorten zijn niet kwantitatief en kwalitatief gemaakt. De plannen van Stek zijn wel geoperationaliseerd in samenwerkingsplannen en overeenkomsten, maar maken geen onderdeel uit van hun

eigen geformuleerde ambitie. Wat betreft de feitelijke prestaties, constateert de visitatiecommissie dat Stek actief is op het terrein van wonen en zorg. De corporatie heeft 43 seniorenwoningen gerealiseerd, die onderdeel uitmaken van een woonzorgcentrum (Herenstaete te Voorhout). Daarnaast heeft Stek woningen voor gehandicapten gerealiseerd op de locatie van een voormalig garagegebouw. Bovendien heeft Stek plannen om bestaande galerijflats geschikter te maken voor senioren. Stek draagt actief bij de voorbereiding van woonzorgzones, maar hier zijn echter nog geen zichtbare resultaten geboekt. Uit de visitatiegesprekken is gebleken dat dit niet te wijten is de prestaties die Stek levert. Stek monitort op projectniveau, maar ze heeft nauwelijks inzicht of datgene wat ze doet tegemoet komt aan de opgave.

De visitatiecommissie geeft voor *wonen en zorg* het cijfer: 7,2.

### ***Kennis en inzicht, planning en monitoring van prestaties***

Stek en haar voorgangers hebben diverse beleidsplannen, zoals beleidsrapportages, fusiedocumenten en een ondernemingsplan, opgesteld. De visitatiecommissie constateert dat het niet altijd helder is welke onderdelen van deze beleidsplannen sturend zijn voor de organisatie. De visitatiecommissie is van mening dat dit deels te verklaren is door het fusietraject dat de organisatie heeft doorlopen. De beleidsplannen uit 2005 en 2006 raakten bijvoorbeeld door de opgestelde fusiedoelen deels op de achtergrond. Recentelijk werd bovendien een nieuw ondernemingsplan opgesteld. De beleidsplannen in de periode 2006-2008 waren daarnaast te globaal of algemeen geformuleerd en het ontbrak aan een gerichte focus. Het recente ondernemingsplan van Stek uit 2010 laat een verbetering zien en heeft concretere ambities en doelen, maar ook hier constateert de visitatiecommissie dat het met name gaat om uit te voeren activiteiten en projecten en niet om de gewenste maatschappelijke resultaten (bijvoorbeeld slaagkansen senioren en starters vergroten). De documentatie van de ambities voor *de kwaliteit van de woningvoorraad* scoren gemiddeld genomen goed, omdat deze in het strategisch voorraadbeleid en de meerjarenbegroting zijn vastgelegd. De visitatiecommissie geeft, binnen de context van een fusie, voor *het werken vanuit een gedocumenteerde ambitie* een voldoende (6,2).

De visitatiecommissie is van mening dat de ambities en doelen van Stek voor het *verbeteren van de kwaliteit van het bezit, prettige buurten en betaalbare woningen* de afgelopen periode voldoende zijn vertaald in plannen. Voor de *ambitie kwaliteit van de woningvoorraad (inclusief herstructurering, nieuwbouw)* heeft Stek een onderhoudsplan, strategisch voorraadbeleid en een meerjarenbegroting geformuleerd. Bij prettige buurten zijn de eigen doelen vastgesteld in documenten met samenwerkingspartners. De ambitie *betaalbaarheid van woningen* is vastgesteld in de meerjarenbegroting en het huurbeleid. Voor de ambities *klant eerst, uitbreiding van bezit* en *wonen en zorg* waren de ambities in de periode 2006-2010 nog onvoldoende vertaald naar plannen. De corporatie werkt daarnaast met jaarplannen, maar hoe de hierin geplande acties verband houden met de ambities van het opgestelde beleid is volgens de commissie niet altijd zichtbaar. De visitatiecommissie geeft Stek voor *het operationaliseren van doelen in een concreet plan (inclusief financiële onderbouwing)* een 5,7.

Stek monitort goed en regelmatig met haar samenwerkingspartners de gezamenlijke doelen die zijn gesteld voor de ambitie *prettige buurten*. De corporatie monitort goed zelf de voortgang ten aanzien van het onderhoud van woningen. Stek monitort voorts door middel van kwartaalrapportages en volgt hierin de doelen van het jaarplan. Stek monitort hierin op de voortgang van financiën, mutaties en op projectniveau. Aangezien er in het jaarplan (en dus de kwartaalrapportage) geen duidelijke relatie is met eerdere beleidsplannen, constateert de visitatiecommissie dat de cyclus van planning, uitvoering en controle hierdoor niet op alle terreinen helemaal soepel verloopt. Ambities en beleidsdoelen worden echter in de kwartaalrapportage wel impliciet beoordeeld, maar in mindere mate of de prestaties leiden tot het behalen van eigen ambities en doelen. Zo is bijvoorbeeld de ambitie *betaalbaarheid* wel een thema bij veel plannen en projecten, maar dat is impliciet. *Beschikbaarheid* van (betaalbare) woningen is voor de commissie niet herkend als sturende ambitie, maar wel impliciet aanwezig doordat Stek nieuwbouwmogelijkheden die zich voordoen oppakt. De mate waarin Stek haar bezit heeft uitgebreid monitort zij onvoldoende. Voor de visitatie bleek het voor de corporatie lastig om een volledige lijst van gerealiseerde woningen aan te leveren. De ambitie *klant eerst* wordt gemonitord middels het KWH-label kwaliteit en dienstverlening. Omdat de ambitie *klant eerst* de belangrijkste ambitie van Stek is heeft de commissie hier kritisch naar gekeken. De commissie is van mening dat het KWH-label een binnen de corporatiesector breed gebruikte methodiek is, maar een te beperkte (onvoldoende) basis biedt om de belangrijkste ambitie van Stek, namelijk *Klant eerst*, te monitoren. Stek heeft bijvoorbeeld nauwelijks in beeld gebracht of haar inzet is wat de klant wenst. De visitatiecommissie geeft Stek voor *het jaarlijks beoordelen van eigen prestaties en het trekken van conclusies* daaruit een 5,5.



## 3 Presteren naar opgaven

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van Stek in relatie tot de externe opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen.

### 3.1 Omschrijving van de opgaven in het werkgebied

Stek is actief in drie verschillende gemeenten. De drie gemeenten waarin Stek actief is, zijn gelegen in de regio Holland Rijnland, waarvoor alle gemeenten in de regio gezamenlijk een Regionale woonvisie hebben opgesteld. Hieruit blijkt een grote bouwopgave. Iedere gemeente kent verder haar eigen opgaven en heeft de opgave in een eigen Visie op het wonen verwerkt. Stek heeft met iedere gemeente prestatieafspraken gemaakt.

De documenten waaraan de visitatiecommissie de feitelijke prestaties in de periode 2006-2010 heeft getoetst, zijn de op dit moment vigerende documenten:

- Documenten van de gemeente Lisse:
  - o Woonvisie (2006-2010);
  - o Raamovereenkomst prestatieafspraken (2007-2010);
  - o Visie en uitvoeringsplan/convenant op Wonen, Zorg en Welzijn (2009-2011);
  - o Convenant buurtgericht werken (2008);
- Prestatieafspraken met gemeente Hillegom (2006-2009);
- Woonvisie Teylingen (2008-2010) en prestatieafspraken (2008-2010).

De Woonvisie van Hillegom en van de regio Holland Rijnland zijn van latere datum en gaan over de periode vanaf 2009/2010. Zij kunnen daarom niet als toetsingsdocument gebruikt worden voor de prestaties in de periode 2006-2010 en zijn hierbij buiten beschouwing gelaten. Uit deze documenten blijkt echter wel dat de opgaven op het gebied van bouwproductie hoog blijft.

In bijlage 4 treft u een uitgebreid overzicht van de opgaven per prestatieveld (veelal gebaseerd op gemeentelijke visies), de meetbare doelen (veelal vastgelegd in prestatieafspraken), de feitelijke prestaties 2006-2010 (veelal vastgelegd in jaarverslagen) en de geprogrammeerde prestaties/ toekomstige opgaven voor 2010-2014. De woonvisies van Hillegom en regio Holland Rijnland komen in deze bijlage aan de orde als 'Geprogrammeerde prestaties/ toekomstige opgaven'.

Hieronder zijn de relevante opgaven en doelen voor de periode 2006-2010 in het werkgebied, waarin Stek actief is, globaal weergegeven.

#### *Gemeente Lisse*

- 160 nieuwbouwwoningen per jaar, waarvan 30% sociaal;
- Koopwoningen voor starters;
- Verkoop huurwoningen met behoud van bepaalde omvang kernvoorraad. Verkoop mag herstructurering niet in de weg zitten;
- 190 seniorenwoningen, waarvan 100 door herlabelen woningen Poelpolder en 80 koop;
- 60 eenheden beschermd wonen en 50 woningen verzorgd wonen.  
Minimumkwaliteit bepalen waaraan een huurwoning na mutatie moet voldoen;

- Plan ontwikkelen om zittende huurders van Zeehelden/Bloemenbuurt de mogelijkheid van een 2<sup>e</sup> toilet te geven;
- Het opstellen van een actieprogramma om de leefbaarheid in de wijken te bevorderen;
- Achterpadverlichting bij woningen van Stek;
- Sociaal Statuut ten behoeve van het faciliteren van herstructureringsprojecten;
- Aanpassen van seniorenflats in Poelpolder;
- Onderzoek om flats toe te wijzen aan mensen met verstandelijke handicap;
- Woonservicezone en de hieruit voortkomende (bouw)projecten;
- Toegankelijkheid van huurwoningen in kaart brengen;
- Onderzoek naar mogelijke verdichtingslocaties.

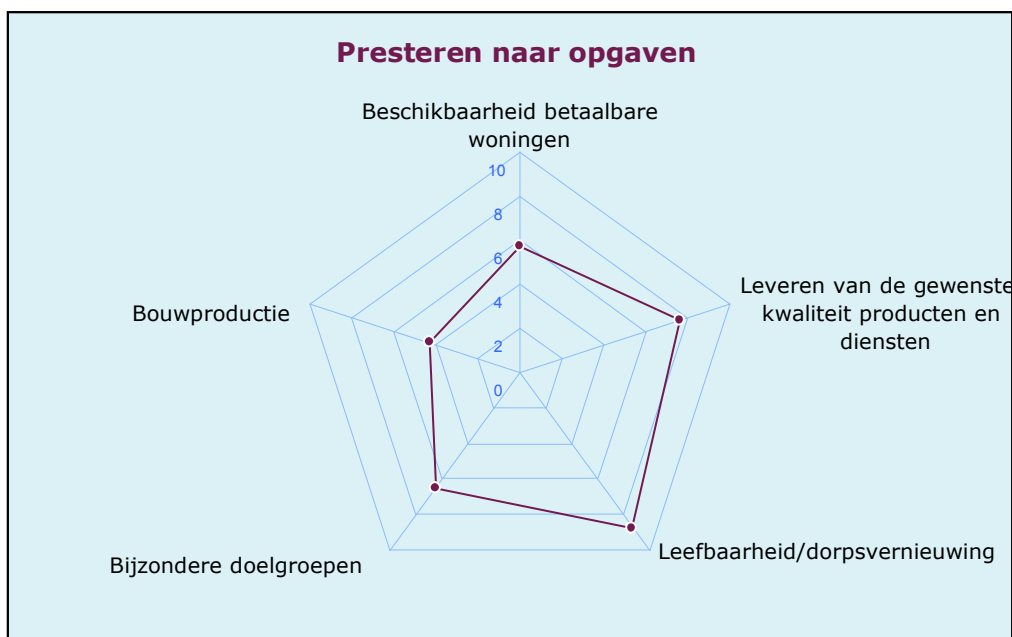
#### *Gemeente Hillegom*

- 130 nieuwbouw woningen per jaar, waarvan 30% sociaal en 40 te realiseren door de corporatie;
- De kernvoorraad op peil houden door groei van de kernvoorraad (per 31 dec. 2005 2.000 woningen) van gemiddeld 25 woningen/ 2 jaar;
- Herstructurering van minimaal 1% van het bezit van Stek (20 woningen/jaar);
- Diverse activiteiten op het gebied van wonen en zorg: realisatie door Stek van gemiddeld 55 volledige toe- en doorgankelijke woningen en 15 zorggeschikte woningen per jaar;
- WOONplus-pakket voor huurders en kopers van door Stek gerealiseerde woningen;
- Bijdrage door Stek aan Lokaal Loket Hillegom;
- Realisatie van 10 MGE woningen per jaar;
- Evaluatie samenwerking tussen corporatie, gemeente en politie op het gebied van leefbaarheid;
- Inzet huismeesters Stek voor buurtbeheer en buurtbemiddeling;
- Duurzame stedenbouw en woningen;
- Nieuwbouw voor bijzondere doelgroepen;

#### *Gemeente Teylingen*

- 700 nieuwbouwwoningen in 2008 en 2009, waarvan 30% sociaal op inbreidingslocaties en 35% sociaal op uitbreidingslocaties;
- Nieuwbouwwoningen minimaal 74 m<sup>2</sup> en 3 kamers;
- DUBO Plusrichtlijn;
- Energetische kwaliteit;
- Stedenbouwkundige variatie;
- Aanbod tussen huur en koop;
- Levensloopbestendige nieuwbouw en bestaande bouw levensloopbestendiger maken;
- Stimuleren woonservicezones;
- Transformatie van enkele buurten in Teylingen.

### 3.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar opgaven



Presteren naar opgaven	
Prestatievelden	Cijfer
Beschikbaarheid betaalbare woningen	5,7
Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	7,6
Leefbaarheid/dorpsvernieuwing	8,7
Bijzondere doelgroepen	6,5
Bouwproductie	4,3
<b>Gemiddelde score</b>	<b>7</b>

### 3.3 Conclusies en motivatie

Op het onderdeel *Presteren naar opgaven* beoordeelt de visitatiecommissie Stek met het cijfer 7. De opgaven met betrekking tot de sociale huursector in het werkgebied van Stek zijn duidelijk gesteld in de regionale en lokale Woonvisies en vertaald naar de prestatieafspraken tussen gemeenten en corporatie(s). In bijlage 4 (*presteren naar opgave*) treft u een overzicht van de gestelde opgave volgens de woonvisie en de vertaling daarvan in prestatieafspraken. De ambities en doelen die Stek voor zichzelf heeft geformuleerd zijn in de meeste gevallen lager dan de opgaven of ze zijn slechts beperkt meetbaar. Uitzondering hierop vormen de thema's *Leefbaarheid* en *Kwaliteit producten en diensten*. *Leefbaarheid* scoort hoog dankzij de goede prestaties van Stek. De *kwaliteit van producten en diensten* scoort hoog, omdat hiervoor door de stakeholders een beperkte opgave is geformuleerd.

#### **Beschikbaarheid en betaalbaarheid van de woningvoorraad**

De corporatie presteert goed op het gebied van betaalbaarheid van de huidige woningvoorraad. Voor een toelichting hierop verwijst de visitatiecommissie naar het vorige hoofdstuk (onderdeel beschikbaarheid betaalbare woningvoorraad). In de

discussie over het woonruimteverdelingsysteem speelt Stek eveneens een actieve rol. Een aantal maatregelen zoals het voorrang geven aan jonge starters en het verlagen van de leeftijdsgrens van senioren is doorgevoerd. Stek realiseert daarnaast projecten en/of producten voor woningzoekenden die het moeilijk hebben om aan een woning te komen. Ze zet bijvoorbeeld KoopGarant in voor starters en probeert de kernvoorraad op peil te houden (doelstelling net niet gerealiseerd). De visitatiecommissie beoordeelt de inzet van Stek en het betaalbaar houden van de huidige voorraad daarom als goed.

De *beschikbaarheid* van betaalbare woningen blijft echter onvoldoende (woningzoekenden moeten lang wachten op een woning), doordat de vraag groot is, de doorstroming laag is (5,5%) en de nieuwbouwmogelijkheden beperkt zijn. Stek heeft via de regionale en lokale woonvisies en de Jaarrapportage *Woonzicht.nl* (woonruimteverdeling) ruim voldoende zicht op de beschikbaarheid en betaalbaarheid van de woningvoorraad. De lage *beschikbaarheid* trekt de score op het thema *beschikbaarheid en betaalbaarheid* naar beneden.

De visitatiecommissie beoordeelt dit prestatieveld met een score 5,7.

### **Leveren van kwaliteit in producten en diensten**

Ten aanzien van de *kwaliteit van producten en diensten* zijn in de woonvisies zaken opgenomen over duurzaamheid en het verbeteren energieprestaties (bijv. DUBO Plusrichtlijn). Een deel hiervan is vertaald naar concrete prestatieafspraken en door Stek gerealiseerd. Het betreft ondermeer het in beeld brengen van energieprestaties en het bij vervanging plaatsen van zuinige energie-installaties. Eveneens heeft Stek in Lisse een basiskwaliteit ontwikkeld en gecommuniceerd met alle partijen. Daarnaast heeft Stek een plan uitgevoerd om zittende huurders van de Zeehelden/Bloemenbuurt de mogelijkheid te bieden voor een 2e toilet. De visitatiecommissie geeft hiervoor een goede score. De score voor dit onderdeel is bij *Presteren naar Opgaven* hoger dan bij *Presteren naar Ambities en doelen* (zie vorige hoofdstuk), omdat de prestatieafspraken minder ambitieus zijn dan de door Stek zelf geformuleerde ambities.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel gemiddeld met een 7,6.

### **Leefbaarheid en dorpsvernieuwing**

De opgave voor dorpsvernieuwing/ herstructurering is beperkt en wordt hier daarom samengevoegd met leefbaarheid. Stek werkt nauw samen met de gemeenten en andere partijen om de leefbaarheid in wijken en buurten te verbeteren. In Lisse is er naast de reguliere prestatieafspraken een convenant buurtgericht werken opgesteld. De meeste zaken die zijn afgesproken heeft Stek –al dan niet in samenwerking– gerealiseerd. In Lisse betreft het onder meer het opstellen van een actieprogramma leefbaarheid, het aanbrengen van achterpadverlichting bij woningen van Stek en, het opstellen van een sociaal statuut. In Hillegom gaat het om inzet van huismeesters bij buurtbeheer en buurtbemiddeling; het doen van een wijkschouw en de evaluatie van de samenwerking met partijen. In de gemeente Teylingen wordt gewerkt aan leefbaarheid door het opstellen van een handboek woonomgeving; overleg over inrichting van speelplaatsen. De beoordeling over de wijze waarop de dorpsvernieuwing (renovatieprojecten) is aangepakt treft u in het volgende hoofdstuk *Presteren naar stakeholders*.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,7.

### **Bijzondere doelgroepen / wonen en zorg**

De opgave voor *wonen en zorg* is globaal genomen bekend bij Stek en de doelen zijn gezamenlijk met partijen geformuleerd. Stek heeft naast de reguliere prestatieafspraken ook afspraken gemaakt met partijen in het kader van de ontwikkeling van woonzorgzones. Een deel van de plannen is gerealiseerd, maar een groot deel stagneert (zie bijlage 4). Dit is wellicht niet altijd direct te wijten aan Stek, maar weegt wel mee in het oordeel van de visitatiecommissie bij *Presteren naar opgaven*.

De gerealiseerde opgave betreft het volgende. In Lisse heeft Stek onder meer de toegankelijkheid van woningen in kaart gebracht. In Hillegom betreft het de realisatie van 50% van nieuwbouwopgave van 70 toe- en doorgankelijk woningen/zorgwoningen, een WOONplus-pakket voor alle huurders en kopers van koopwoningen, een bijdrage aan Lokaal Loket in Hillegom en de realisatie van 7 wooneenheden voor de Hartekampgroep. Eveneens heeft Stek in deze gemeente voldoende woningen voor statushouders opgeleverd. In Teylingen heeft Stek onder meer 45 levensloopbestendige woningen gerealiseerd en zeven woonzorgzones benoemd.

De plannen voor het aanpassen van de seniorenflats in Poelpolder te Lisse zijn gestagneerd. Het plan is nu opgesteld en wordt gecommuniceerd met bewoners. Eveneens is in Lisse sprake van vertraging bij de realisatie van woonzorgzones. Dit is niet te wijten aan Stek, maar hierdoor stagneert wel een groot aantal plannen (transformatie, aanpassing bestaand, labeling, nieuwbouw), die in dit kader waren gemaakt. De nieuwbouwopgave voor senioren/zorgwoningen is in Hillegom voor minder dan de helft gerealiseerd. De visitatiecommissie constateert bovendien dat er ook een opgave in het gebied ligt voor de opvang van arbeidsmigranten. Door partijen is vastgesteld dat deze opgave door commerciële partijen wordt opgepakt.

De gemiddelde score op dit onderdeel is een 6,5.

### **Bouwproductie**

In Hillegom heeft Stek de meeste woningen gerealiseerd in de periode 2006 tot 2010, namelijk 143. In Voorhout heeft Stek 80 woningen gerealiseerd. In Lisse is de nieuwbouw woningen beperkt tot 17 huurwoningen in 2009 (en 20 in 2010). De projecten betreffen veelal lastige en tijdrovende ontwikkellocaties. Stek heeft zich sterk ingezet en behaalt hiermee met 120 sociale huurwoningen in Hillegom een deel van het met de gemeente afgesproken aantal te bouwen sociale huurwoningen (160) in de periode 2006 tot 2010. Met de gemeente Teylingen heeft Stek geen afspraken gemaakt. Ze heeft echter – naast de andere twee lokale corporaties - een belangrijke bijdrage geleverd met de realisatie van 80 woningen. Stek blijft echter in alle gemeenten, maar Lisse in het bijzonder, achter bij de opgaven die in de lokale en regionale woonvisies zijn geformuleerd. Dit heeft met name te maken met de beperkte bouw mogelijkheden en slagkracht bij de gemeenten. De gemeenten geven zelf ook aan dat zij achterblijven bij de opgaven. In de gemeenten Lisse en Hillegom wordt Stek gezien als dé (enige) lokale corporatie. In de gemeente Teylingen is Stek de grootste van de drie corporaties. De gemeenten zien Stek als een belangrijke partner in de realisatie van voldoende (sociale) woningen.

De visitatiecommissie geeft een onvoldoende voor dit onderdeel, met name omdat de productie achterblijft bij de opgave en Stek kansen laat liggen haar stakeholders hierop nog meer dan nu het geval is aan te spreken. Het cijfer is: 4,3.

### ***Kennis en inzicht, planning en monitoring van prestaties***

De opgaven van de hier genoemde prestatievelden zijn over het algemeen goed bekend bij Stek. De visitatiecommissie geeft Stek bij de verschillende prestatievelden voor *kennis en inzicht in de opgaven* het cijfer 7 of 8.

De visitatiecommissie constateert dat het per thema verschilt of Stek een goede vertaalslag heeft gemaakt naar haar eigen ambities en doelen. Stek vertaalt de opgaven voor *leefbaarheid* en *bijzondere doelgroepen* samen met stakeholders goed naar concrete prestatieafspraken en verantwoordt extern de prioriteiten die zij stelt. Voor het thema *kwaliteit van producten en diensten* constateert de visitatiecommissie dat de opgaven (nog) niet zijn opgenomen als onderdeel van de prestatieafspraken, maar dat deze wel onderdeel zijn van het strategisch voorraadbeleid. Ze scoort daarom op dit punt voldoende. De visitatiecommissie geeft voor de thema's *beschikbaarheid betaalbare woningvoorraad* en *bouwproductie* echter een onvoldoende voor de vertaalslag van de opgave naar meetbare doelen. De visitatiecommissie is van mening dat tekorten aan betaalbare woningen wel bekend zijn en de corporatie ook allerlei maatregelen voor betaalbaarheid inzet, maar dat de tekorten een onvoldoende sturende rol spelen in haar beleid. De visitatiecommissie constateert dat Stek onvoldoende de vertaalslag heeft gemaakt van de omvangrijke nieuwbouwopgaven naar de eigen ambities en doelen. De visitatiecommissie constateert dat de ambities en doelen van Stek zijn geformuleerd op basis van (bouw)mogelijkheden en niet op basis van opgaven/behoefte. Stek heeft nieuwbouwprojecten in de planning staan, voortkomend uit de (in verhouding tot de opgave beperkte) mogelijkheden die zich voordoen. De visitatiecommissie geeft voor *de vertaalslag van de opgaven naar concrete doelen en externe verantwoording van de prioriteiten die zij hierbij stelt* een score 6,0.

Stek beoordeelt voor de *thema's leefbaarheid en bijzondere doelgroepen* de voortgang en realisatie van de opgaven goed en trekt daaruit conclusies samen met stakeholders. Voor de thema's *beschikbaarheid betaalbare woningvoorraad* en *bouwproductie* beoordeelt Stek wel de voortgang van de projecten, maar heeft niet structureel in beeld wat de stand van zaken is met betrekking tot de bouwproductie en kijkt nauwelijks (samen met stakeholders) in hoeverre de realisatie van deze projecten tegemoet komen aan de opgaven in het werkgebied. De visitatiecommissie geeft het cijfer 5,8 voor de wijze waarop Stek *jaarlijks de voortgang en realisatie van de opgaven beoordeelt en hieruit conclusies trekt*.

## 4 Presteren volgens stakeholders

Stakeholders van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen kunnen er aanspraak op maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld zijn gebracht. Stakeholders zijn bijvoorbeeld huurders, de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen. Dit hoofdstuk gaat over het oordeel dat stakeholders geven ten aanzien van de prestaties van Stek.

### 4.1 De stakeholders van Stek

De belangrijkste stakeholders van Stek zijn:

#### *Huurdersorganisatie HBVB:*

De HBVB is het resultaat van een fusie van de huurdersorganisaties van PAGO en Trias Woondiensten (de voorlopers van Stek). De huurdersorganisaties hebben ten tijde van fusie reeds samen opgetrokken richting Stek. Zij zijn vanaf begin 2008 betrokken geweest bij het fusietraject. Stek en de HBVB hebben een samenwerkingsovereenkomst.

#### *Gemeenten Lisse, Hillegom en Teylingen:*

De drie gemeenten hebben actuele Woonvisies opgesteld en in alle drie de gemeenten heeft de gemeente met de lokale corporatie(s) prestatieafspraken gemaakt. In Lisse en Hillegom is Stek de belangrijkste lokaal opererende corporatie en in Teylingen één van de drie in het werkgebied gevestigde corporaties. Daarnaast zijn er nog diverse convenanten opgesteld op het gebied van de leefbaarheid, woonfraude en woonzorgzones.

#### *Welzijnsorganisaties:*

De drie gemeenten en de lokale corporaties (naast Stek ook Woonstichting Vooruitgang en Woonstichting Warmunda uit de gemeente Teylingen) hebben diverse convenanten afgesloten: ter bestrijding van woonfraude en de aanpak van hennepplantages. Met name in de gemeente Lisse is sprake van een nauwe samenwerking, omdat in deze gemeente ook een convenant buurtgericht werken is opgesteld. Partners van Stek zijn de gemeente en welzijnstichting Valent. In Lisse zijn daarnaast ook Welzijn Ouderen Lisse en de Seniorenraad actief. De overige twee gemeenten zijn ook van plan om een dergelijke aanpak van buurtgericht werken op te zetten.

#### *Zorgorganisaties:*

Hier worden de voor Stek belangrijkste zorginstanties genoemd. Stek is in drie gemeente betrokken bij de realisatie van woonzorgzones en vanuit die hoedanigheid werkt Stek samen met diverse zorginstanties. Daarnaast verhuurt Stek woningen in Hillegom aan de Hartekampgroep, een instelling voor verstandelijk gehandicapten. Eveneens verhuurt Stek een 24-tal woningen (Maronia te Hillegom) aan de woonzorgvereniging HOZO. Dit complex wordt gerenoveerd. Stek heeft in samenwerking ActiVite een seniorencomplex in Teylingen (Herenstaete) gerealiseerd. GGZ Leiden e.o. huurt vier beschermde wooncomplexen van Stek en is samen met Stek betrokken in diverse samenwerkingsverbanden.

## 4.2 Beoordeling prestaties door stakeholders

Globaal genomen krijgt Stek op dit moment van haar stakeholders het cijfer 7. Stakeholders maken hierbij onderscheid tussen de periode vóór de fusie, na de fusie en de verwachtingen voor de toekomst. Bij vrijwel alle stakeholders was een stijgende lijn zichtbaar. Overigens hadden niet alle stakeholders die de visitatiecommissie gesproken heeft een beeld bij PAGO of Trias Woondiensten. De reden hiervoor was dat een aantal gesprekspartners hiervoor nog niet lang genoeg bij de eigen organisatie werkzaam waren.

Stakeholders zijn lovend over Stek als het gaat om leefbaarheid en de projecten die Stek realiseert voor verstandelijk gehandicapten. Zowel het beleid als de prestaties zijn goed. De score is hier een 8. Stek krijgt dezelfde score voor bouwproductie en beschikbaarheid betaalbare woningen. Dit heeft niet zozeer te maken met de daadwerkelijke realisatie van projecten en beleid, maar stakeholders belonen vooral de inzet van Stek. Stek maakt zich bijvoorbeeld hard om bij sloop van sociale huurwoningen, 100% compensatie te realiseren in nieuwbouw. Stek is ambitieus en heeft veel plannen. Stakeholders zijn van mening dat stagnatie bij deze velden niet te wijten is aan Stek.

Op de onderdelen kwaliteit van diensten en producten en dorpsvernieuwing krijgt Stek een beduidend lagere score (een 6 of 7). Een beperkt aantal stakeholders zou Stek (of een van haar voorgangers PAGO of Trias Woondiensten) een aantal jaren geleden nog een onvoldoende hebben gegeven. Deze onvoldoende betreft vertraging bij renovatie- en bouwprojecten, slechte communicatie hierover en het niet tijdig bijstellen van plannen. Eveneens is de kwaliteit bij sommige woningen nog slecht en reageert Stek traag wanneer er sprake is van ernstige klachten. Stakeholders zien een lichte verbetering in de communicatie met Stek hierover en zij zien ook dat Stek een inhaalslag maakt of gaat maken daar waar het gaat om na-isolatie en andere onderhouds- en renovatieprojecten. Om die redenen scoort Stek een voldoende.

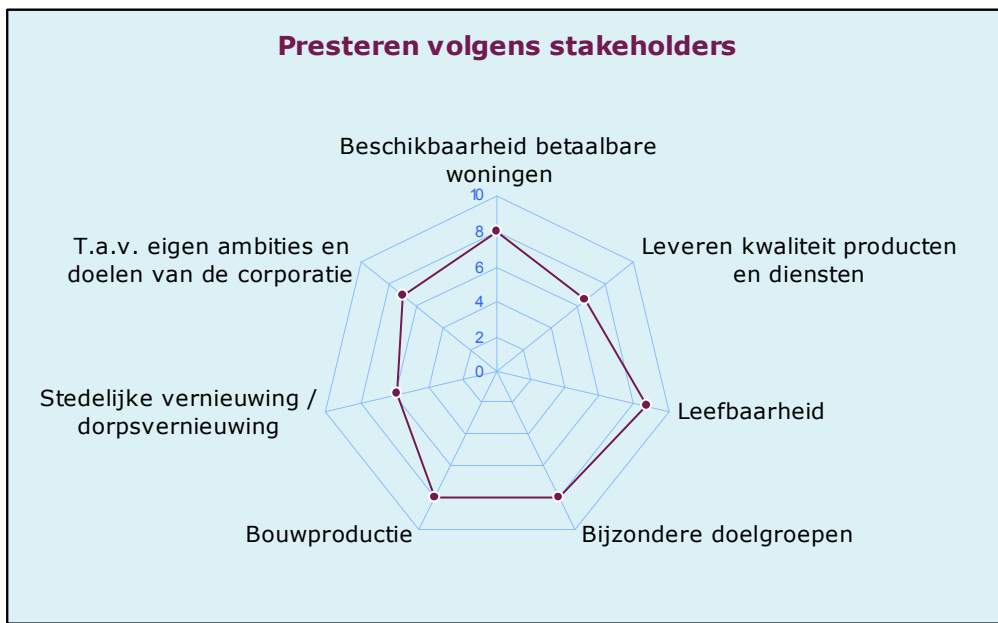
Stek heeft zelf in 2010 de ambities '*Klant eerst*' en '*Maatschappelijk Ondernemerschap*' geformuleerd. Dat Stek die ambities heeft, is niet algemeen bekend bij stakeholders. Stek heeft volgens de meeste stakeholders wel een goede dienstverlening. Ze scoort daarom een 7. '*Klant eerst*' wordt echter nog niet herkend als het imago van Stek. Nu zijn er verschillen tussen de locaties en het ontbreekt soms aan integraal werken. Het is bijvoorbeeld voor stakeholders niet altijd duidelijk bij wie je moet zijn voor wat. Bovendien onderhandelt Stek volgens sommige stakeholders steeds meer als een commerciële projectontwikkelaar en niet als een organisatie die maatschappelijke doelen (zonder winst oogmerk) beoogt. Keuzevrijheid wordt slechts beperkt opgemerkt (ZAV-beleid).

Vrijwel alle stakeholders hebben er vertrouwen in dat Stek zich in een stijgende lijn verder ontwikkelt. Het fusietraject is in hun ogen goed verlopen. Ze zien echter nog wel verbeterpunten. De corporatie wil zowel intern als extern teveel tegelijkertijd, waardoor ze soms 'geen tijd' heeft of onzorgvuldig communiceert over stagnatie in projecten. Het is ook niet altijd duidelijk bij wie je moet zijn voor wat en intern wordt ook niet alles aan de juiste personen teruggekoppeld. Stek heeft nog geen duidelijk



imago bij de stakeholders. Vrijwel allemaal verwachten ze dat ze Stek bij de volgende visitatie een hogere score kunnen geven.

### 4.3 Beoordeling visitatiecommissie: presteren volgens stakeholders



Presteren volgens stakeholders	
Prestatievelden	Cijfer
Beschikbaarheid betaalbare woningen	8,0
Leveren kwaliteit producten en diensten	6,5
Leefbaarheid	8,7
Bijzondere doelgroepen	8,0
Bouwproductie	8,0
Stedelijke vernieuwing / dorpsvernieuwing	5,8
T.a.v. eigen ambities en doelen van de corporatie	6,9
<b>Gemiddelde score</b>	<b>7</b>

### 4.4 Conclusies en motivatie

De visitatiecommissie vat het oordeel van de stakeholders samen met een 7. Dit is het gemiddelde van de verschillende prestatievelden over de periode 2006-2010. Daar waar geplande prestaties nog niet zijn gerealiseerd, maar waarvan stakeholders en de visitatiecommissie wel verwachten dat Stek deze in de periode 2010-2014 realiseert, heeft dit een positief effect op de beoordeling. De visitatiecommissie signaleert een duidelijk stijgende lijn in de ontwikkeling van Stek, maar op een aantal punten wensen en verwachten stakeholders nog een duidelijke verbetering.

De verschillen per prestatieveld worden hieronder toegelicht.

### **Beschikbaarheid betaalbare woningen**

De stakeholders waarderen de inzet van Stek om de huidige woningvoorraad betaalbaar te houden. Stek investeert op dit moment in woningen (na-isolatie) en brengt hiervoor geen extra huur in rekening. Daarnaast streeft Stek naar 100% compensatie bij sloop van sociale woningen. Er zijn lokale verschillen en ervaringen met Stek over de inzet voor starters (inzet KoopGarant).

De visitatiecommissie vat het oordeel van de stakeholders op het punt van de inzet van Stek op *beschikbaarheid betaalbare woningen* samen met een 8,0.

### **Leveren kwaliteit producten en diensten**

Stakeholders zien dat Stek zich inzet om alle woningen te laten voldoen aan een bepaalde basiskwaliteit. Zo hoeven huurders niets extras te betalen voor na-isolatie van woningen.

Stakeholders geven echter wel aan dat de corporatie er nog niet is. Het duurt soms te lang voordat gedateerde woningen zijn gesloopt (bijv. Van Speykstraat). Ook wordt bij ernstige klachten (bijv. waterschade) niet snel en adequaat gereageerd door Stek en duurt het lang voordat de schade is hersteld. Stek heeft het KWH-label voor kwaliteit van dienstverlening behouden en hieruit concludeert de visitatiecommissie dat klanten de dienstverlening over het algemeen verder wel goed vinden.

De visitatiecommissie vat het oordeel van de stakeholders op dit onderdeel samen met een 6,5.

### **Leefbaarheid**

Stek neemt leefbaarheid volgens stakeholders heel serieus (speeltuinen, kunstwerken, aanpak overlast, opknappbeurten, politiekeurmerk). Ze vinden dat Stek hierin zeer goed investeert en zijn lovend over de inzet van Stek op dit terrein. De gemeente Lisse werkt reeds samen met Stek aan het buurtgericht werken. In Hillegom is Stek eveneens heel actief op het terrein van de leefbaarheid. De gemeente Teylingen wil ook buurtgericht werken gaan invoeren. De samenwerking met stakeholders is goed georganiseerd in convenanten, sociale statuten en nota's. Hetgeen ook daadwerkelijke resulteert in concrete acties en projecten voor de buurt.

De visitatiecommissie vat het oordeel van de stakeholders op dit punt daarom met een hoog cijfer samen: 8,7.

### **Bijzondere doelgroepen**

Stakeholders zijn positief over de inzet van Stek voor bijzondere doelgroepen, met name voor senioren, verstandelijk gehandicapten en mensen die in armoede leven. Stek heeft in Hillegom op de locatie van een voormalige garage woningen voor verstandelijke gehandicapten. In Hillegom werkt Stek op een goede manier samen in de stuurgroep voor de realisatie van een woonzorgzone in de wijk Elsbroek. Stek heeft hierbij de rol van ontwikkelaar van vastgoed. Er is sprake van een gezamenlijke visie en grondexploitatie. Daar waar sprake is van stagnatie bij de realisatie van woonzorgzones, wijten stakeholders dit niet aan Stek.

Vooralsnog speelt Stek geen actieve rol bij het zoeken naar oplossingen voor de huisvesting van arbeidsmigranten. De ene stakeholder vindt dat Stek hierin geen rol

hoeft te spelen. De andere stakeholder zou het wenselijk vinden dat Stek meedenkt en met creatieve oplossingen komt.

De visitatiecommissie vat het oordeel van de stakeholders op het punt van *bijzondere doelgroepen* samen met het cijfer 8,0.

### **Bouwproductie**

Stek staat klaar om nieuwbouw te realiseren, maar gemeenten hebben moeite de doelstellingen (regionale opgave) te behalen. Rondom Lisse liggen rode contouren,<sup>3</sup> waardoor nieuwbouw lastig is. De mogelijke bouwlocaties zijn inbreidingslocaties (locaties binnen de bebouwde kom) en hier duurt het lang voordat er iets gerealiseerd kan worden. De gemeenten hebben aangegeven dat Stek ze scherp mag houden op het achterblijven bij de opgave. Stakeholders waarderen het dat Stek mee wil denken over de nieuwbouwoopgave.

De visitatiecommissie vat de positieve waardering van stakeholders voor Stek op dit gebied samen met een 8,0.

### **Dorpsvernieuwing**

Stek werkt aan veel binnenstedelijke locaties. Door procedures vertragen deze projecten vaak. Enkele stakeholders geven aan dat er regelmatige sprake is van vertraging of stagnatie bij projecten en dat Stek hier niet adequaat over communiceert (bijv. Herenstaete in Teylingen). Dit geldt zowel naar stakeholders als naar klanten. Desalniettemin geven vrijwel alle stakeholders Stek op dit moment een voldoende voor dorpsvernieuwing. Wel geeft een aantal stakeholders aan dat dit in het recente verleden nog een onvoldoende was. Allen hebben ze echter vertrouwen dat de score van Stek in de toekomst alleen maar toe zal nemen. De relatie met Stek scoort hoog. De communicatie naar buiten over de voortgang van projecten scoort over het algemeen laag. Daarnaast constateren stakeholders dat er verschillen tussen gemeenten zijn.

De visitatiecommissie vat het oordeel van de stakeholders op dit punt samen met het cijfer: 5,8.

### **T.a.v. ambities en doelen van de corporatie (klant eerst, maatschappelijk ondernemerschap)**

Stek heeft volgens de meeste stakeholders een goede dienstverlening. De ambitie "Klant eerst" wordt echter volgens de meeste stakeholders op dit moment nog niet herkend als het imago van Stek. Er is wel vertrouwen dat dit in de toekomst zal veranderen. Nu zijn er verschillen tussen de locaties en het ontbreekt soms aan integraal werken. Bovendien is het beeld bij sommige partijen dat Stek zich steeds meer opstelt als een projectontwikkelaar en minder als maatschappelijk ondernemer. Keuzevrijheid wordt slechts beperkt opgemerkt (ZAV-beleid). Stakeholders wensen een proactievere houding bijvoorbeeld daar waar het gaat om het informeren van gemeenteraden over corporatiesector).

---

<sup>3</sup> Maximaal ruimtelijke begrenzing van het stedelijk gebied.

De visitatiecommissie vat het oordeel van de stakeholders op dit punt samen met een 6,9.

### ***Kennis en inzicht, planning en monitoring van prestaties***

Stek kent haar stakeholders goed. Ze nodigt ze uit om mee te denken over haar beleid en stelt zich hierbij open op. Stakeholders waarderen het dat Stek hen heeft betrokken bij het opstellen van het nieuwe ondernemingsplan. Met alle gemeenten en andere partijen heeft Stek (prestatie)afspraken gemaakt op diverse terreinen en zijn hierdoor de verwachtingen over en weer voldoende helder. Stakeholders vinden dat Stek met name goede kennis over hun verwachtingen en wensen heeft op de werkvelden *beschikbaarheid betaalbare woningen, leefbaarheid, bijzondere doelgroepen en bouwproductie*. Voor andere werkvelden kent Stek haar stakeholders wel voldoende, maar in mindere mate dan bij bovengenoemde werkvelden. Dit geldt voor: *kwaliteit van producten en diensten, dorpsvernieuwing* en de *eigen ambities* van Stek. De visitatiecommissie geeft Stek voor *kennis over verwachtingen en wensen van stakeholders* een 7,1.

Stek maakt volgens de stakeholders bij de thema's *beschikbaarheid betaalbare woningen, leefbaarheid, bijzondere doelgroepen, bouwproductie* en bij haar *eigen ambities* goed duidelijk aan welke wensen van stakeholders zij tegemoet komt en verwerkt deze in haar beleid. Op enkele thema's geven stakeholders echter aan dat de communicatie niet altijd helemaal helder is. Dit geldt bijvoorbeeld bij stagnatie van *stedelijke vernieuwings- en renovatieprojecten* en bij het oplossen van problemen in de huidige woningvoorraad (zie *kwaliteit producten en diensten*). Over de *eigen ambities van Stek* is op dit onderdeel weinig gemeld door stakeholders. Stek krijgt de score 7,0 voor *het duidelijk maken aan stakeholders aan welke wensen kan worden voldaan en het verwerken van deze wensen in eigen beleid*.

Hierboven is reeds vermeld dat de communicatie (periode 2006-2010) bij de thema's *kwaliteit producten en diensten* en *dorpsvernieuwing* soms onvoldoende was. De consequentie hiervan is dat Stek bij deze thema's ook onvoldoende scoort bij het onderdeel: de corporatie betreft de oordelen van stakeholders bij de formulering van toekomstige prestaties. De visitatiecommissie heeft echter gemerkt dat stakeholders wel vertrouwen hebben in Stek op andere thema's, namelijk: *beschikbaarheid betaalbare woningen, leefbaarheid, bijzondere doelgroepen* en *bouwproductie*. Over de *eigen ambities van Stek* is op dit onderdeel weinig gemeld door stakeholders. De visitatiecommissie geeft een 7,0 voor *het betrekken van de oordelen van stakeholders bij de formulering van toekomstige prestaties*.

## 5 Presteren naar vermogen en efficiency

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van Stek, gemeten naar visie en prestaties op het gebied van investeringen, rendement en efficiency.

### 5.1 Kernegevens

In deze paragraaf zijn relevante gegevens over de financiële positie van de corporatie opgenomen.

Kernegevens	Corporatie	Referentie-corporatie	Landelijk gemiddelde
Volkshuisvestelijke exploitatiewaarde (per VHE x € 1)	31.474	38.450	35.518
WOZ-waarde (per woongelegenheden x € 1)	202.633	173.061	155.105
Volkshuisvestelijk vermogen (per VHE x € 1)	13.910	16.018	13.322
Prognose Volkshuisvestelijk vermogen 2013 (per VHE x € 1)	15.929	16.631	14.434
Nominale waarde langlopende leningen (per VHE x € 1)	20.750	29.047	28.780
Rentabiliteitswaarde langlopende leningen (per VHE x € 1)	19.445	26.396	26.073
Rentelasten (per VHE x € 1)	1.149	1.380	1.404
Netto kasstroom (per VHE x € 1) - huuropbrengst - netto kasstroom na rente	2.050	2.011	1.905
Rentedekkingsgraad in %	1,8%	1,5%	1,4%
Schuldverdien ratio in %	10,1%	14,4%	15,1%
Netto bedrijfslasten (per VHE x € 1)	1.576	1.282	1.340
Aantal VHE per fte	91	98	92
Toename netto bedrijfslasten (2005-2008) in %	0,9%	22,8%	20,3%
Onderhoudskosten (per VHE x € 1) - Klachtenonderhoud - Mutatieonderhoud - Planmatig onderhoud	188 110 1023	303 157 1.124	300 186 978
Woningverbetering (per verbeterde woning x € 1.000)	4.395	11.694	13.928
<b>Continuïteitsoordeel</b>	<b>A</b>	<b>85%</b>	<b>81%</b>
<b>Solvabiliteitsoordeel</b>	<b>voldoende</b>	<b>98%</b>	<b>98%</b>

Bron: Corporatie in Perspectief, CFV, 2009

Stek is een financieel gezonde organisatie, wat blijkt uit het continuïteitsoordeel A van Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV).

Het bezit van Stek kent een relatief hoge gemiddelde WOZ-waarde van € 202.633. Het landelijke gemiddelde van corporatiewoningen is € 155.505. Dat van de referentieccorporaties is € 173.061.

Stek heeft een vermogen per verhuureenheid dat iets hoger is dan gemiddeld bij Nederlandse corporaties, maar aanzienlijk lager dan de referentieccorporaties. Dit vermogen neemt de komende jaren (van 2008 tot 2013) toe met ruim € 2.000 per verhuureenheid. Deze toename ligt hoger dan gemiddeld bij de referentieccorporaties en de corporaties in Nederland.

De kosten van onderhoud (klachten, mutatie en planmatig) zijn globaal genomen iets lager per verhuureenheid dan gemiddeld. Het valt op dat de gemiddelde kosten voor woningverbetering naar verhouding zeer laag zijn: € 4.395 per verhuureenheid, terwijl dit bij de referentieccorporaties € 11.694 is en het landelijke gemiddelde € 13.928. Dit komt omdat in 2008 heel weinig woningverbeteringen zijn doorgevoerd door Stek (met uitzondering van een isolatie-project in Hillegom). Projecten, zoals De Engel, Vogelbuurt en Mesdaglaan waren in 2008 wel in voorbereiding. In 2009 is gestart met de uitvoering ervan.

## 5.2 Beschrijving vermogensontwikkeling

Uit de kerngegevens blijkt dat Stek in financieel opzicht een gezonde corporatie is. Stek heeft van het CFV een continuïteitsoordeel A ontvangen. Hetgeen betekent dat de financiële continuïteit is gewaarborgd en de corporatie haar middelen volgens het CFV voldoende inzet.

De bedrijfswaarde<sup>4</sup> (volkshuisvestelijke exploitatiewaarde) van Stek is in de periode 2006-2008 gedaald van € 35.008 naar € 31.474 per verhuureenheid. Dit terwijl de bedrijfswaarde landelijk gezien in diezelfde periode steeg van € 33.535 naar € 35.518. Dit komt mogelijk doordat Stek in de betreffende periode weinig nieuwbouw heeft gerealiseerd en/of maatregelen heeft doorgevoerd, die de levensduur en dus de waarde van haar bezit hebben verhoogd. De gemiddelde levensduur van de complexen is in die periode gedaald, hetgeen een negatieve invloed heeft op de bedrijfswaardeontwikkeling. Stek berekent in haar Meerjarenbegroting dat de beleidswaarde in de periode 2009-2013 toeneemt van 208 miljoen naar circa 300 miljoen. Het eigen vermogen daalt tot 2013 en neemt daarna weer langzaam toe. In 2012/2013 zal volgens de berekeningen van de Meerjarenbegroting de solvabiliteit rond het minimum gewenste percentage liggen (circa 20%).

Het volkshuisvestelijk vermogen<sup>5</sup> van Stek is in de jaren 2006 en 2007 min of meer gelijk gebleven. In 2006 was dit 39,8% en in 2007 39,7% van het balanstotaal. Het jaar 2008 laat een lichte daling zien naar 35,8% van het balanstotaal. Dit percentage ligt iets hoger dan bij de referentieccorporaties (34,5%) en de landelijke corporaties (30,5%). Naar verwachting zal het volkshuisvestelijk vermogen per verhuureenheid bij Stek de komende jaren stijgen van € 13.910 in 2008 naar € 15.929 in 2013. Bovenstaande cijfers van het CFV zijn gebaseerd op de in 2009 door Stek aangeleverde gegevens. Stek heeft in de periode daarna een nieuwe Meerjarenbegroting 2010-2018 vastgesteld (oktober 2009), waarin investeringen zijn opgenomen, die niet zijn verwerkt in de berekeningen van het CFV. Het betreft nieuwbouw en onttrekking van woningen. Eveneens is het verkoopprogramma, wegens tegenvallende marktomstandigheden, naar beneden bijgesteld. Deze maatregelen zorgen ervoor dat het volkshuisvestelijk vermogen in de toekomst naar verwachting daalt.

---

<sup>4</sup> De bedrijfswaarde laat de verdien capaciteit van het bezit zien voor de resterende levensduur. Omdat iedere corporatie zijn eigen methodiek hanteert om deze te berekenen corrigeert het CFV deze naar een methodiek waardoor corporaties onderling vergeleken kunnen worden. Deze wordt de volkshuisvestelijke exploitatiewaarde genoemd.

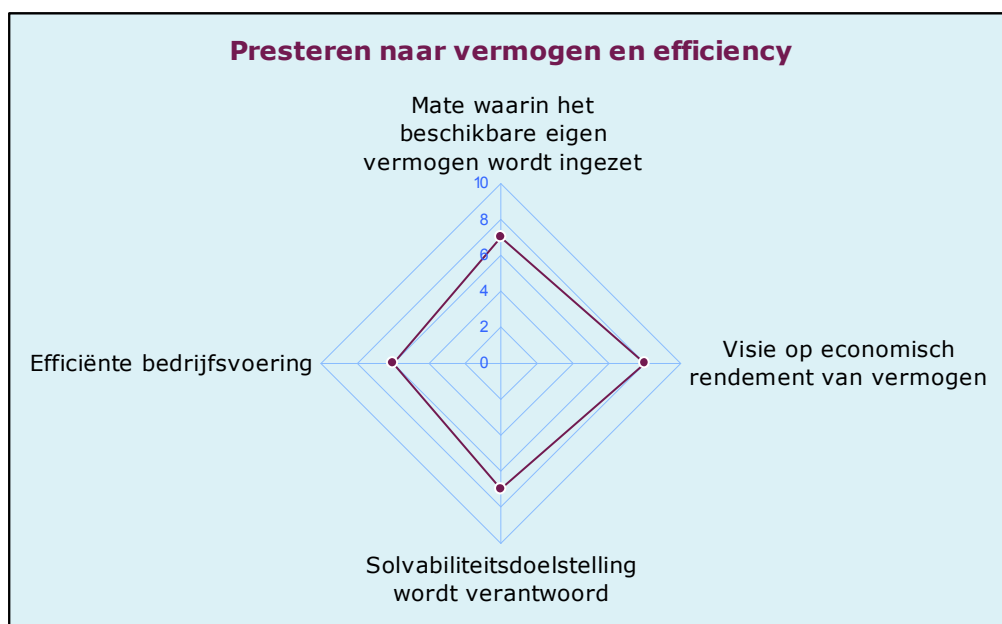
<sup>5</sup> Met deze benaming wordt tot uitdrukking gebracht dat dit het vermogen van de woningcorporatie is op basis van een waardering, waaraan de veronderstelling van continuïteit in de maatschappelijke functie van de woningcorporatie ten grondslag ligt.

### 5.3 Efficiency

In 2008 kende Stek per verhuureenheid een gemiddelde bedrijfslast van € 1.576. Dit is opvallend hoger dan de gemiddelde bedrijfslasten van de referentieccorporaties (€ 1.282) en van de corporaties in Nederland (€ 1.340). Eveneens is het aantal verhuureenheden per fte relatief laag (91 tegenover 98 bij het landelijk gemiddelde van de corporaties en 92 bij de referentieccorporaties). Opvallend is dat ondanks het feit dat er een fusietraject heeft plaatsgevonden, de bedrijfslasten de afgelopen jaren nauwelijks gestegen zijn bij Stek. Dit in tegenstelling tot de landelijke ontwikkelingen waar een sterke stijging (20%) is waar te nemen in de periode 2005-2008.

Stek realiseert zich dat ze relatief hoge bedrijfslasten heeft. De redenen die zij hiervoor aangeeft zijn: de fusie, de invoering van een nieuw automatiseringssysteem (inhuur van tijdelijke extra krachten) en de afslanking van de organisatie. De contracten met de tijdelijke krachten worden in de loop van 2010 stop gezet. Daarnaast heeft door de fusie de afdeling Projectontwikkeling vorm gekregen.

### 5.4 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar vermogen en efficiency



Presteren naar vermogen en efficiency		
Prestatievelden	Cijfer	Weging
Mate waarin het beschikbare eigen vermogen wordt ingezet	7,0	70%
Visie op economisch rendement van vermogen	8,0	10%
Solvabiliteitsdoelstelling wordt verantwoord	7,0	10%
Efficiënte bedrijfsvoering	6,0	10%
<b>Gemiddelde score</b>	<b>7</b>	

## 5.5 Conclusies en motivatie

Stek heeft een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde en een berekening van het bestemd eigen vermogen. Eveneens heeft Stek scenario's die de verkooppotentie in kaart brengen en heeft ze de risicobuffers berekend. Stek heeft niet de potenties van extra financieringsruimte uit vreemd vermogen in beeld gebracht, omdat Stek geen vreemd vermogen voor de realisatie van de huidige plannen nodig heeft. Stek geeft sinds kort meer inzicht in hoe zij het beschikbare eigen vermogen inzet voor het leveren van maatschappelijk prestaties. De visitatiecommissie geeft voor het onderdeel *Presteren naar Vermogen* een 7.

### **Mate waarin het beschikbare vermogen wordt ingezet**

De visitatiecommissie beoordeelt de mate waarin Stek (en haar voorlopers) het beschikbare vermogen heeft ingezet over de periode 2006-2008 als onvoldoende. In deze periode was sprake van een groot eigen vermogen, terwijl niet in beeld was gebracht hoe dit vermogen maximaal zou worden ingezet. Dit gold met name voor Trias Woondiensten. Trias Woondiensten werd hierop zelfs aangesproken door het CFV. De visitatiecommissie constateert dat in 2009, tegelijkertijd met de fusie, een trendbreuk is ingezet. Stek heeft diverse projecten voor onderhoud/renovatie en nieuwbouw in de planning staan en deze zijn (voor het eerst) in de meerjarenbegroting 2010 vastgelegd en doorgerekend<sup>6</sup>. Hierbij wordt door de corporatie aangegeven dat rekening is gehouden met de huidige marktsituatie.

De visitatiecommissie geeft voor dit onderdeel een 7.

### **Visie op economisch rendement vermogen**

Stek heeft een heldere visie op de renteberekening. Stek hanteert de *interest dekkingsratio* (ICR) als sturend element bij het maken van plannen. Deze mag volgens de meerjarenbegroting 2010 niet beneden de 1,25 zijn. Een ratio boven de 1,25 geeft volgens Stek aan dat de corporatie goed in staat is toekomstige rentelasten uit de operationele kasstroom te financieren. Alleen in het jaar 2015 duikt de ICR onder deze norm. Dit heeft te maken met de grote financieringsbehoefte voor een aantal grote investeringsprojecten die in dat jaar begroot zijn. Het betreft slechts een kleine overschrijding.

De visitatiecommissie vindt dat Stek visie heeft en beoordeelt dit met een 8.

### **Solvabiliteitsdoelstelling**

Stek heeft een solvabiliteitsdoelstelling. Deze wordt in beeld gebracht, maar niet verantwoord. De afgelopen vier jaar was de solvabiliteit steeds veel te hoog (hoger dan eigen doelstelling en die van CFV). Stek heeft hierover geen enkele verantwoording afgelegd. Er was geen plan van aanpak hoe de solvabiliteit teruggebracht kon worden.

---

<sup>6</sup> De Meerjarenbegroting 2010 is nog niet meegenomen in de cijfers van het CFV 2009. Deze gaan over de cijfers van Stek uit 2008 en laten daarom een afwijkend beeld ten aanzien van *Inzet naar Vermogen* in 2010.



Stek heeft echter recentelijk in haar meerjarenbegroting 2010 nieuwe investeringsplannen verwerkt en de solvabiliteit voor de komende jaren in beeld gebracht. Deze solvabiliteit was anno 2008 heel hoog (circa 40%), maar zal door investeringen vanaf circa 2012 dalen naar circa 20%. Het instrument solvabiliteit, waar het CFV mee werkt, wordt door Stek echter minder als sturingsinstrument gehanteerd, terwijl bijstellingen van ambities (bijv. lagere verkoop woningen) hierop een groot effect hebben. Transparantie over het gebruik van dit instrument acht de visitatiecommissie daarom een punt van aandacht. Stek heeft in haar financiële beleid 2010 opgenomen dat zij streeft naar een solvabiliteitsnorm tussen 25% en 30%, met een harde ondergrens van 22,5%.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op dit moment met een 7.

### **Efficiency**

De bedrijfslasten van de corporaties PAGO en Trias Woondiensten gezamenlijk waren vóór de fusie relatief hoog. Tijdens en na de fusie zijn de bedrijfslasten min of meer gelijk gebleven. Dit waardeert de visitatiecommissie positief. Zeker gezien het feit dat de bedrijfslasten elders in het land maar liefst een gemiddelde stijging van 20% laten zien. Desalniettemin zijn de bedrijfslasten op dit moment nog steeds relatief hoger dan gemiddeld. Stek is zich hiervan bewust, kan dit goed motiveren en werkt aan het verlagen van de lasten. De visitatiecommissie mist echter een plan of meerjarenbegroting waarin een vertaalslag is gemaakt hoe de bedrijfslasten te verlagen. De visitatiecommissie beoordeelt de efficiency vóór de fusie met een onvoldoende en na de fusie met een voldoende, vanwege het stabiel houden van de bedrijfslasten. De visitatiecommissie wil echter wel benadrukken dat Stek op dit punt nog een slag te maken heeft.

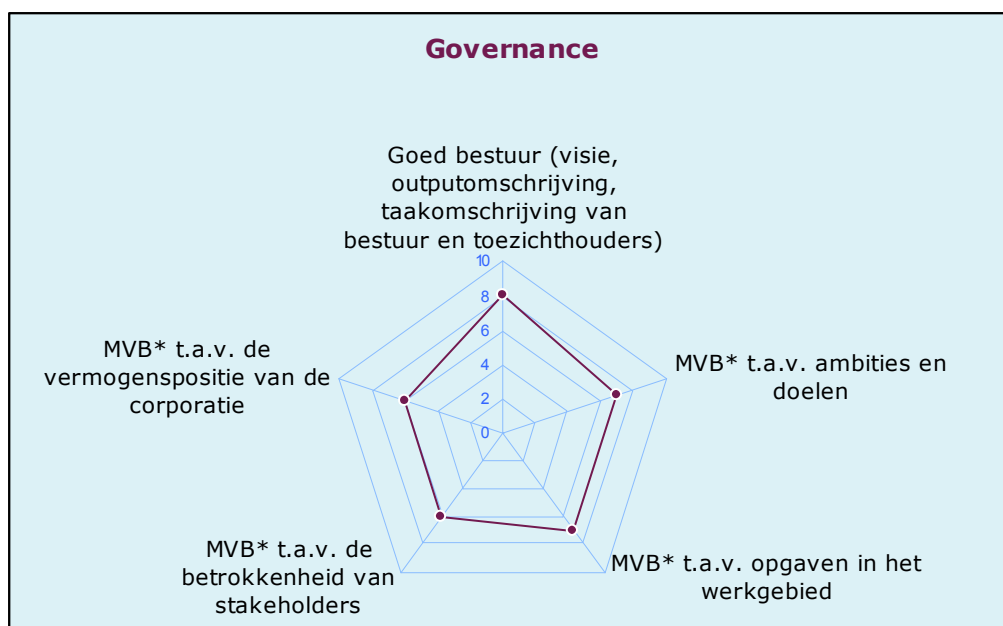
Op dit moment beoordeelt de visitatie Stek voor efficiency een 6.



## 6 Governance

Dit hoofdstuk gaat over de vraag of de corporatie goed en verantwoord geleid wordt. Bij governance spelen een aantal factoren een belangrijke rol. Dit zijn de kwaliteit van het sturen, het intern toezicht en de mate waarin beïnvloeding door en verantwoording aan interne en externe stakeholders plaatsvindt.

### 6.1 Beoordeling visitatiecommissie: governance



Governance	
Prestatievelden	Cijfer
Goed bestuur (visie, outputomschrijving, taakomschrijving van bestuur en toezichhouders)	8
MVB* t.a.v. eigen ambities en doelen	7
MVB* t.a.v. opgaven in het werkgebied	7
MVB* t.a.v. de betrokkenheid van stakeholders	6
MVB* t.a.v. de vermogenspositie van de corporatie	6
<b>Gemiddelde score</b>	<b>7</b>

\* Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding

### 6.2 Conclusies en motivatie

Vrijwel alle documenten (bronnen) op alle onderdelen ten aanzien van goed bestuur en ten aanzien van 'maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden' zijn aanwezig. Aan alle normen van het toetsingskader wordt voldaan. De organisatie functioneert ook dienovereenkomstig gedurende de onderzoeksperiode. De visitatiecommissie beoordeelt Stek op het gebied van *Governance* daarom met een 7.

### **Goed bestuur**

De Raad van Toezicht heeft een goede en gevarieerde samenstelling. Dit is mede te danken aan de verschillende profielen die gehanteerd worden bij de werving van nieuwe leden. De visitatiecommissie heeft de indruk dat de leden samen als een goed team functioneren. Ze zijn positief kritisch en houden voldoende afstand van het bestuur. De oude bloedgroepen (van de fusiepartners) zijn – ruim 1,5 jaar na de fusie - niet meer zichtbaar en dat waardeert de visitatiecommissie positief. De Raad van Toezicht heeft een visie. Er zijn prestatieafspraken met de bestuurder en er wordt geëvalueerd over de geleverde prestaties. Een en ander is nog wel in ontwikkeling en dient aangescherpt te worden, maar de systematiek en manier van werken zijn aanwezig.

De visitatiecommissie geeft op dit onderdeel daarom het cijfer 8.

### **Maatschappelijke verantwoording t.a.v. ambities en doelen**

Stek verantwoordt haar ambities en doelen in het Ondernemingsplan en via de prestatieafspraken/ convenanten met samenwerkingspartners. Uiteraard legt zij verantwoording af via het jaarverslag. Daarnaast is er – al dan niet georganiseerd – overleg met stakeholders. Op diverse thema's (bijv. volkshuisvesting, leefbaarheid, wonen en zorg) en met de drie gemeenten zijn prestatieafspraken gemaakt. Deze worden geëvalueerd met betrokken partijen. Het ondernemingsplan is in een stakeholdersbijeenkomst besproken.

De visitatiecommissie constateert echter wel dat Stek minder goed scoort daar waar het gaat om het tijdig bijstellen van de ambitie en een proactieve communicatie over afwijkingen.

Gemiddeld scoort de corporatie op *Maatschappelijke verantwoording over ambities en doelen* een 7.

### **Maatschappelijke verantwoording t.a.v. de opgaven**

Stek en haar Raad van Toezicht zijn goed op de hoogte van landelijke, regionale en lokale ontwikkelingen. De Raad van Toezicht heeft eens per jaar overleg met de colleges van burgemeester en wethouders. De visitatiecommissie is van mening dat Stek (op papier) beter zichtbaar moet maken hoe zij de opgaven vertaalt naar haar eigen ambities en doelen. Deze vertaalslag is wel aanwezig, maar niet altijd expliciet zichtbaar gemaakt. De opgave, zoals weergegeven in lokale woonvisies, is overigens wel duidelijk vertaald naar prestatieafspraken/convenanten met gemeenten en andere partijen.

De visitatiecommissie geeft het cijfer 7 voor maatschappelijke verantwoording t.a.v. de opgave.

### **Maatschappelijke verantwoording t.a.v. stakeholders**

De maatschappelijke verantwoording ten aanzien van stakeholders verloopt onder meer via het ondernemingsplan en prestatieafspraken. De visitatiecommissie constateert dat er aandacht nodig is bij Stek en haar Raad van Toezicht voor de communicatie over vertraging van renovatie- en bouwprojecten. Daarnaast is het de visitatiecommissie opgevallen dat de Raad van Toezicht stakeholders onvoldoende

wijst op het niet nakomen van prestatieafspraken bij bouwproductie. Stek verantwoordt haar activiteiten en resultaten op het gebied van *Leefbaarheid* wel goed, aldus de visitatiecommissie. Dit blijkt uit de gesprekken met de stakeholders. Aangezien Stek en haar Raad van Toezicht nog een slag te maken hebben in de communicatie over vertragingen en stakeholders scherper kunnen houden op het naleven van prestatieafspraken, is de score een 6.

### ***Maatschappelijke verantwoording t.a.v. vermogen***

In de meerjarenbegroting is helder gemaakt hoe Stek het vermogen inzet. Bij stakeholders is echter onvoldoende bekend wat de financiële positie is van Stek en welke prioriteiten zij hierbij stelt. Stek zou transparanter kunnen zijn naar stakeholders over de algehele financiële invulling van de maatschappelijke taak. Nu ontstaat er bij de uitvoering van projecten regelmatig onduidelijkheid over wat leidend is bij Stek: de maatschappelijke doelstelling of de financiële taakstelling? Stek scherpt de financiële taakstelling soms gaande het traject aan en stakeholders kunnen dit niet altijd plaatsen. Dit wordt mede veroorzaakt door het feit dat de verantwoordelijkheden (financiën, vastgoed, etc.) bij verschillende mensen zijn belegd.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel daarom met een 6.



## 7 Scorekaarten

Presteren naar ambities en doelen					
Prestatieveld	I (70%)	II (10%)	III (10%)	IV (10%)	Totaal- score
Klant eerst (Keuzevrijheid klant en goede dienstverlening)	7	6	5	4	<b>6,4</b>
Prettige buurten (buurtbeheer, leefbaarheid)	9	6	6	7	<b>8,2</b>
(Beschikbaarheid) betaalbare woningen	8	6	6	5	<b>7,3</b>
Kwaliteit van de woningen	7	7	7	7	<b>7,0</b>
Uitbreiding van bezit	6	6	5	5	<b>5,8</b>
Wonen en zorg/ bijzondere doelgroepen	8	6	5	5	<b>7,2</b>
<b>Gemiddelde score</b>	<b>7,5</b>	<b>6,2</b>	<b>5,7</b>	<b>5,5</b>	<b>7</b>

### Toelichting

- I. De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van ambities en doelen.
- II. De corporatie werkt vanuit een gedocumenteerde ambitie en heeft eigen doelen geformuleerd.
- III. De corporatie heeft de doelen geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing.
- IV. De corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en trekt daaruit conclusies.

<b>Presteren naar opgaven</b>					
<b>Prestatieveld</b>	<b>I (70%)</b>	<b>II (10%)</b>	<b>III (10%)</b>	<b>IV (10%)</b>	<b>Totaal- score</b>
Beschikbaarheid betaalbare woningen	6	7	4	4	<b>5,7</b>
Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	8	8	6	6	<b>7,6</b>
Leefbaarheid/ dorpsvernieuwing	9	8	8	8	<b>8,7</b>
Bijzondere doelgroepen	6	7	8	8	<b>6,5</b>
Bouwproductie	4	8	4	3	<b>4,3</b>
<b>Gemiddelde score</b>	<b>6,6</b>	<b>7,6</b>	<b>6,0</b>	<b>5,8</b>	<b>7</b>

*Toelichting:*

- I. De feitelijke en geplande prestaties leiden ertoe dat aan de externe opgaven wordt voldaan.*
- II. De corporatie heeft op ieder van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven.*
- III. De corporatie vertaalt opgaven naar concrete doelen en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld.*
- IV. De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven en trekt daaruit conclusies.*



<b>Presteren volgens stakeholders</b>					
<b>Prestatieveld</b>	<b>I (70%)</b>	<b>II (10%)</b>	<b>III (10%)</b>	<b>IV (10%)</b>	<b>Totaal- score</b>
Beschikbaarheid betaalbare woningen	8	8	8	8	<b>8,0</b>
Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	7	6	5	5	<b>6,5</b>
Leefbaarheid	9	8	8	8	<b>8,7</b>
Bijzondere doelgroepen	8	8	8	8	<b>8,0</b>
Bouwproductie	8	8	8	8	<b>8,0</b>
Stedelijke vernieuwing / dorpsvernieuwing	6	6	5	5	<b>5,8</b>
T.a.v. eigen ambitie Klant eerst en Maatschappelijk Ondernemerschap	7	6	7	7	<b>6,9</b>
<b>Gemiddelde score</b>	<b>7,6</b>	<b>7,1</b>	<b>7,0</b>	<b>7,0</b>	<b>7</b>

*Toelichting:*

- I. De ambitie en doelen van de corporatie verhouden zich volgens de stakeholders tot de opgaven in het werkgebied en de financiële mogelijkheden van de corporatie. De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders.*
- II. De corporatie kent alle relevante stakeholders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.*
- III. De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.*
- IV. De corporatie betreft de oordelen van de stakeholders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van verwachtingen) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.*

<b>Presteren naar vermogen en efficiency</b>			
<b>Prestatieveld</b>	<b>Aanwezig</b>	<b>Beoordeling</b>	<b>Weging</b>
Mate waarin het beschikbare vermogen wordt ingezet		7,0	70%
- De corporatie heeft een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde	ja		
-De corporatie heeft een berekening van het bestemd eigen vermogen	ja		
- De corporatie heeft scenario's die de verkooppotenties in kaart brengen	ja		
- De corporatie heeft de potenties van extra financieringsruimte vreemd vermogen in kaart gebracht	nee		
- De corporatie heeft risicobuffers berekend	ja		
- De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties	deels		
De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd ten aanzien van het beoogde economische rendement op het (eigen) vermogen	ja	8,0	10%
De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma	ja	7,0	10%
De corporatie presteert efficiënt		6,0	10%
<b>Gemiddelde score</b>		<b>7</b>	

<b>Governance</b>		
<b>Prestatieveld</b>	<b>Beoordeling</b>	<b>Weging</b>
Goed bestuur: mate waarin er een visie op toezicht is, de output is vastgesteld en taakomschrijving van bestuur en toezichthouder aanwezig is.	8,0	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van eigen ambities en doelen plaatsvindt	7,0	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van opgaven in het werkgebied plaatsvindt	7,0	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van betrokkenheid stakeholders plaatsvindt	6,0	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van het vermogen plaatsvindt	6,0	20%
<b>Gemiddelde score</b>	<b>7</b>	



## Bijlage 1      **Verantwoording visitatie**

### **Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen**

#### ***Presteren naar ambities en doelen***

- Ondernemingsplan 2010-2012 'Stek aan zet' (2010)
- Visie en Missie (in het kader van fusie tussen Trias en Pago)
- Beleidsplan 2006-2007 (PAGO, december 2005)
- Beleidsplan Trias Woondiensten 2007-2010 'Van woning naar wonen' (juli 2007)
- Hoofdpijnen van beleid (diverse werkgroepen, i.h.k.v. de fusie)
- Begrotingen 2006, 2007, 2008 woningstichting PAGO
- Jaarplannen 2007, 2008 Trias Woondiensten
- Jaarplan 2009 Stek
- Activiteitenplan Stek 2010
- Jaarplan Leefbaarheid 2010
- Communicatieplan 2010
- Strategische Voorraadbeleid 2009 (4 januari 2009)
- Complex 49: De gedaantewisseling van een woongebied 2000-2009 (Stek)
- Aangepaste toekomstplannen voor Patrimonium (Stek)
- Veranderingen op het Rembrandtplein; alle informatie op een rij (Stek, maart 2010)
- Wonen in de Kleine Ooievaar; alle informatie op een rij (Stek, maart 2010)
- Nieuwsbrief Vogelwijk (Stek, maart 2010)
- Nieuwsbrief Groot Onderhoud De Engel (juni 2010)
- Marktinformatie STEK Wonen 2008 (Rigo, 2009)
- Sociaal Beheer (Memo Stek, 19 januari 2009)
- Basiskwaliteit Mutatie (Stek)
- Energiebeleid Stek; strategische overwegingen en handreiking tactische uitwerking (23 oktober 2009)
- ZAV-beleid (Memo Stek, maart 2010)

#### ***Presteren naar opgaven/ stakeholders***

- Structuurvisie Thema wonen, gemeente Hillegom (Companen, 18 mei 2009)
- Uitvoeringsprogramma Structuurvisie Thema Wonen, gemeente Hillegom (Companen, november 2009)
- Woonvisie actualisering, gemeente Lisse (Companen, 4 oktober 2006)
- Woonvisie Teylingen: Een kijk op het wonen in Sassenheim, Voorhout en Warmond voor de periode 2008-2020
- Regionale Woonvisie Holland Rijnland 'Waar de randstad tot bloei komt' 2009-2019 (28 oktober 2009)
- Prestatieafspraken 2006-2009 tussen gemeente Hillegom en PAGO (23 februari 2006)
- Raamovereenkomst Prestatieafspraken 2007-2010; convenant gemeente Lisse en Trias Woondiensten (2007)
- Prestatiedocument Teylingen 2008-2010 (gemeente Teylingen, Trias Woondiensten, Woonstichting Vooruitgang, Woningstichting Warmunda Warmond)
- Evaluatie Prestatieafspraken 2008, Teylingen (25 juni 2008)
- Wonen, zorg en welzijn, Visie 2020 & Uitvoeringsplan 2009-2011; op weg naar twee woonservicegebieden
- Convenant Woonruimteverdeling Holland Rijnland 2009 (26 februari 2009)

- Samenwerkingsovereenkomst inzake het komen tot een Woonzorgzone in de wijk Elsbroek te Hillegom-Zuid (gemeente Hillegom, woningstichting PAGO, stichting HOZO, Stichting Valent RDB, Stichting Zorgbalans)
- Woonzorgzone Hillegom; visie op wonen, zorg en dienstverlening in woonzorgzone Elsbroek-Zuid in Hillegom en aanzet tot organisatorische vormgeving (24 mei 2005)
- Samenwerkingsovereenkomst Trias Woondiensten en huurdersbelangenvereniging Bollenstreek
- Convenant buurtgericht werken Lisse (gemeente Lisse, Valent, Trias Woondiensten, 29 september 2008)
- Samenwerken aan uw buurt; nota buurtgericht werken in Lisse (september 2008)
- Convenant gegevensuitwisseling tussen gemeenten en corporaties; in het kader van aanpak woonfraude (gemeente Lisse, gemeente Teylingen, gemeente Hillegom, Trias Woondiensten, PAGO, Woningstichting Warmunda, Woonstichting Vooruitgang)
- Intentieverklaring armoedebestrijding (gemeente Hillegom, gemeente Lisse, gemeente Noordwijk, gemeente Noordwijkerhout, gemeente Teylingen, ISD Bollenstreek)
- Samenwerkingsovereenkomsten 2006 tot 2011 Lokaal Loket Lisse; vraagcentrum voor wonen, zorg en welzijn
- Samenwerkingsovereenkomst tussen Trias Woondiensten en Stichting Woonzorgcentra LAS (2004)
- Brief aan PAGO en Trias Woondiensten van Huurdersbelangenvereniging Bollenstreek en de Hillegomsche Huurdersvereniging betreffende advies over fusie (19 juni 2008)
- Huurdersstatuut, opgesteld in het kader van de fusie tussen Trias Woondiensten en PAGO (14 januari 2008)
- Beleidsdocument 2006, Huurdersbelangenvereniging Bollenstreek
- Brief van gemeente Hillegom aan PAGO en Trias Woondiensten betreffende zienswijze inzake fusie (1 juli 2008)
- Jaarverslag 2009, Klachtencommissie Wonen (maart 2010)
- Scan Stakeholders van Woningstichting PAGO en Trias Woondiensten (Atrivé, 7 december 2007)
- Notulen HHV/HBVB/Stek (26 januari 2009, 23 februari 2009, 6 april 2009, 25 mei 2009, 22 juni 2009, 28 september 2009, 2 november 2009, 21 december 2009)

### ***Presteren naar vermogen en efficiency***

- Brieven CFV: solvabiliteitsoordeel 2009, continuïteitsoordeel 2010: A1-oordeel.
- Oordeelsbrieven 2008, 2009 van Ministerie VROM
- Financieel beleid Stek (5 januari 2010)
- Corporatie in Perspectief van Stek Wonen Lisse (CFV, 2009)
- Corporatie in Perspectief van Trias Woondiensten Lisse (CFV, 2008)
- Corporatie in Perspectief van Woningstichting PAGO (CFV, 2008)
- Treasury statuut; goedgekeurd door de RvC van Stek op 28 april 2009 (Stek)
- Belanghebbenden/stakeholders; informatie-memo van Hans Al aan de RvT (Trias Woondiensten, 29 november 2006)
- Hoofdpijnen uit de sessie van de RvC en bestuurder (Governance Support, 19 mei 2009)
- Jaarrekeningen Trias Woondiensten 2006, 2007, 2008
- Jaarrekeningen PAGO 2008
- Jaarrekening 2009 Woonstichting Stek Lisse
- Begroting Stek 2010

- Meerjarenbegroting Stek 2010-2018
- Stek; uitkomsten controle en overige informatie 2009; rapportage aan RvC en Directeur-bestuurder (Ernst & Young, 22 april 2010)
- Trias Woondiensten; uitkomsten controle en overige informatie 2006, 2007, 2008; rapportage aan RVC en directeur-bestuurder
- Woningstichting PAGO: Accountantsverslag voor het boekjaar eindigend op 31 december 2008 (28 april 2009)

***Presteren naar governance***

- Verslagen RvC 2009/2010

***Rapportages en monitors***

- Jaarverslagen Woningstichting PAGO 2006, 2007, 2008
- Jaarverslagen Trias Woondiensten 2006, 2007, 2008
- Jaarverslag Stek 2009 (27 april 2010)
- Jaarrapportage Woonzicht.nl 2009 (Vereniging Woningcorporaties Holland Rijnland, april 2010)
- 4<sup>e</sup> kwartaalrapportage 2009 (Stek, februari 2010)
- 4<sup>e</sup> kwartaalrapportages PAGO 2006, 2007, 2008
- 4<sup>e</sup> kwartaalrapportage Trias Woondiensten 2006, 2007, 2008
- KWH-Huurlabel Samenvatting rapportage Stek (10-06-2010)
- Kwaliteit van dienstverlening; resultatenmeting KWH-Huurlabel 2007, 2008 Woningstichting PAGO
- Kwaliteit van dienstverlening; resultatenmeting KWH-Huurlabel 2007, 2008 Trias Woondiensten

## Geïnterviewde personen

### Raad van commissarissen

- De heer N.P.M. Schoof (voorzitter)
- De heer R.W. Roodzant
- De heer F.J.M. Barnhoorn
- De heer G.A. Camphorst
- De heer J.M. Hoff
- De heer E.A.M van Winsen

### Bestuurder

- De heer H. Al

### Managementteam

- Mevrouw Y. van der Sluis (Manager Klantendiensten)
- De heer P. Guijt (Manager Financiën)

### Medewerkers en OR

- Mevrouw K. van Leeuwen (voorzitter)
- De heer H. van Dijk
- De heer M. Nijveld
- Mevrouw P. Jansen

### Huurdersorganisatie HBVB

- Mevrouw M. Weijers

### Zorginstellingen

- De heer J. Bauer (Hartekamp Groep)
- De heer H. Hoekstra (HOZO)
- Mevrouw M. Langemaire (GGZ Leiden e.o.)
- De heer A. Paats (Activite)

### Welzijnsorganisaties Lisse

- De heer H. Hoogkamer (Seniorenraad Lisse)
- Mevrouw M. van der Weijden (Buurtcoördinator Gemeente Lisse)
- Mevrouw A. Verkerk (Stichting Welzijn Ouderen)

### Gemeenten Lisse, Hillegom en Teylingen

- De heer A. van Zelst (wethouder, gemeente Lisse)
- De heer N. Bink (beleidsmedewerker, gemeente Lisse)
- De heer J. Weijers (voormalig wethouder gemeente Hillegom)
- Mevrouw I. Salman (medewerker RO, gemeente Hillegom)
- De heer M. Schuring (hoofd Ruimte, gemeente Teylingen)

## Telefonische interviews

geen



## **Bijlage 2    Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaringen**

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

## Voorzitter

Naam, titel, voorletters:  
Koopmanschap AC, A.T.A.

Geboorteplaats en -datum:  
Zwolle, 11 juli 1953

Woonplaats:  
Utrecht



Huidige functie:

- Concerncontrolling, adviseur, mediator

Onderwijs:

- Vanaf 2008: TiasNimbias masterclasses non profit
- 2007: SqEME procesmanagement
- 2004: INK-auditor
- 2001: Allround mediationopleiding
- 2001: Collegeserie resultaatgerichte bedrijfsvoering
- 1996: post HBO opeding leergang controller
- 1995: Controleleer voor controllers
- 1994: Hogere Opleiding Bedrijfskunde. diverse modules
- 1990: MBA
- 1985: PD
- 1976: HBO Cultureel werk
- Cursussen: Volkshuisvesting; Grondbeleid; Verandermanagement; Controlling; Dualisme

Loopbaan:

- 2002 – heden: Visitator Raeflex
- 2001 - heden: werkzaam bij Organisatiecoaching.nl als Interim-concerncontroller; coach; adviseur; INK-auditor; gastdocent.
- 2001: Gemeente De Bilt; Concerncontroller, afdelingshoofd; adviserend lid managementteam
- 2000: Provincie Utrecht; Controller Dienst Water en Milieu; Hoofd Stafbureau
- 1995 - 2001: Bestuur Regio Utrecht, onafhankelijk adviseur; dagelijks bestuur; lid MT
- 1994 - 1995: Regionaal Beraad Utrecht; Beleidsmedewerker algemene zaken
- 1994 - 1994: Interim-coördinator integrale veiligheid, wijkbeheer
- 1993 - 1994: Projectleider Stadswachten
- 1993 - 1993: Opzetten en implementatie Financiële administratie privatiseringsproces Woonwagenzaken Gemeente Utrecht
- 1993 - 1993: Freelance medewerker Adviesbureau
- 1985 – 1992: Dienst Woningbeheer Utrecht; Business Unit manager ouderenhuisvesting; Voorzitter Medezeggenschaps-commissie
- 1984: GSD Gemeente Utrecht; Projectleider

Nevenfuncties:

- 2007 - heden: penningmeester MeanderOmnium stg. voor zorg en Welzijn te Zeist

**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Stek te Lisse

visitatieweek: 34 - 2010

verklaart hierbij geen relaties of banden, privé noch zakelijk, te onderhouden met de hierboven genoemde woningbouwcorporatie en zulke relaties, die een volstrekt onafhankelijke oordeelvorming over de kwaliteit van de woningbouwcorporatie ten positieve of ten negatieve kunnen beïnvloeden, de afgelopen vier jaar ook niet te hebben gehad.

Naam : de heer A.T.A. Koopmanschap AC

Geboortedatum

: 11-7-53

Handtekening



Datum

: 4/5/2010

Fortisbank: 2422.62.791

KvK : 30233756

© Raeflex benoeming vs. 2.0

Raeflex Caluarvesting 56 / 3511 GE Utrecht / Postbus 8068 / 3503 RB Utrecht / (030) 230 31 50 / [www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl) / [secretariaat@raeflex.nl](mailto:secretariaat@raeflex.nl)

## **Algemeen commissielid**

Naam, titel, voorletters:

Van den Broek, drs. ing. L.J.A.J.

Geboorteplaats en -datum:

Tilburg, 17 juni 1965

Woonplaats:

Hidaard

Huidige functie:

- Zelfstandig ondernemer  
Consultancy en interim management

Onderwijs:

- 2003 Leadership Development programme Rabobank
- 2000 Bedrijfskunde aan Universiteit van Nijmegen
- 1988 HBO Hogere Agrarische School studeerrichting  
Levensmiddelentechnologie Bolsward

Loopbaan:

- Sinds 2008 zelfstandig ondernemer; consultant en interimmanager.
- 2007 – heden Visitator Raeflex
- 2006 – 2008 Consultant marketing en management vanuit Rabobank Nederland
- 2002 – 2006 Interim-manager/verandermanager Rabobank Nederland
- 2000 - 2002 Directeur-bestuurder Rabobank Bolsward e.o.
- 1996 – 2000 Interim-manager bij Rabobank Nederland
- 1994 - 1996 Management-consultant bij Rabobank Nederland
- 1992 – 1994 Informatiemanager Marketing Regiokantoor Noord-Nederland Rabobank
- 1989 – 1992 Accountmanager zakelijke relaties Rabobank Hengelo (O)

Nevenfuncties:

- Lid Raad van Toezicht MEE Veluwe
- Lid Raad van Toezicht Interzorg Assen
- Lid Raad van Toezicht Jeugdhulp Friesland
- Lid bestuur VTW
- Lid cliëntenraad St. Anthonius Zorggroep
- Lid Raad van Toezicht Elkien (woningbouwvereniging)

**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Stek te Lisse

visitatieweek: 34 - 2010

verklaart hierbij geen relaties of banden, privé noch zakelijk, te onderhouden met de hierboven genoemde woningbouwcorporatie en zulke relaties, die een volstrekt onafhankelijke oordeelvorming over de kwaliteit van de woningbouwcorporatie ten positieve of ten negatieve kunnen beïnvloeden, de afgelopen vier jaar ook niet te hebben gehad.

Naam : Mevrouw drs. ing. L.J.A.J. van den Broek

Geboortedatum : 19-06-1965

Handtekening : 

Datum : 22-04-2010



## **Secretaris**

Naam, titel, voorletters:  
De Klerk, drs. A.

Geboorteplaats en -datum:  
Axel, 8 april 1969

Woonplaats:  
Amersfoort



Huidige functie:

- Zelfstandig Adviseur Ondersteboven Advies (mensen, wonen en wijken)

Onderwijs:

- 1988 – 1994 Katholieke Universiteit Nijmegen, Faculteit der  
Beleidswetenschappen, afstudeerrichting Planologie

Loopbaan:

- 2002- heden Secretaris van visitatiecommissies bij Raeflex
- 1999 – 2009 Adviseur bij Laagland'advies (wonen en wijkgericht werken)
- 1998 – 1999 Consultant bij Kolpron/Ecorys te Rotterdam
- 1994 – 1997 Beleidsmedewerker Gemeente Deventer (volkshuisvesting,  
wijkenaanpak en stadvernieuwing)

Nevenfunctie:

- Bestuurslid Stichting UP te Houten (ondersteunen projecten voor  
kansarme kinderen in India)

**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Stek te Lisse

visitatieweek: 34 - 2010

verklaart hierbij geen relaties of banden, privé noch zakelijk, te onderhouden met de hierboven genoemde woningbouwcorporatie en zulke relaties, die een volstrekt onafhankelijke oordeelvorming over de kwaliteit van de woningbouwcorporatie ten positieve of ten negatieve kunnen beïnvloeden, de afgelopen vier jaar ook niet te hebben gehad.

Naam : Mevrouw drs. A. de Klerk

Geboortedatum : 8 april 1969

Handtekening : 

Datum : 26 april 2010

Forlisbank: 2422.62.791

KvK : 30233756

© Raeflex benoeming vc vs. 2.0

Raeflex Catherijnesingel 56 / 3511 GE Utrecht / Postbus 8068 / 3503 RB Utrecht / (030) 250 31 50 / [www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl) / [secretariaat@raeflex.nl](mailto:secretariaat@raeflex.nl)





## Bijlage 3      **Beoordelingskader voor visitatie**

Het beoordelingskader is gebaseerd op het model voor maatschappelijke visitatie versie 3.0. Deze versie beschrijft dat de beoordeling plaatsvindt over vijf prestatievelden te weten:

1. Presteren naar ambities en doelen;
2. Presteren naar opgaven;
3. Presteren volgens stakeholders;
4. Presteren naar vermogen en efficiency;
5. Governance.

Bij de uiteindelijke beoordeling tellen de gerealiseerde prestaties ('harde' prestaties) bij de eerste vier prestatievelden voor 70%. Daarnaast beoordeelt de commissie de gebieden: kennis en inzicht, planning en monitoring van prestaties (PDCA-cyclus). De resultaten op de overige standaarden tellen elk voor 10%.

Governance vormt een uitzondering. Daar gelden alle onderdelen gelijk (voor 20% mee). De vier prestatievelden en governance bepalen het eindcijfer van de corporatie.

De totaaloordelen worden beschreven in termen van: uitmuntend (cijfer 10-9), goed (cijfer 8-7), (bijna) voldoende (cijfer 6-5) en onvoldoende (cijfer 4 en lager). Het is aan de commissie om het oordeel cijfermatig nader te specificeren. Bij de beschrijvingen van de cijfers hanteren we een uniforme formulering. De cijfers worden als volgt verwoord:

- 10 = voldoet uitmuntend
- 9 = voldoet zeer goed
- 8 = voldoet goed
- 7 = voldoet ruim voldoende
- 6 = voldoet / voldoende
- 5 = bijna voldoende
- 4 = voldoet onvoldoende
- 3 = voldoet zeer onvoldoende
- 2 = voldoet slecht
- 1 = voldoet zeer slecht

## Beoordelingen per prestatieveld

### **Beoordeling Presteren naar ambities en doelen**

#### **Uitmuntend (10-9)**

Wordt toegekend als er sprake is van een volledige realisatie van de ambities en doelen.

#### **Goed (8-7)**

De ambities en doelen zijn bijna behaald.

#### **(Bijna) Voldoende (6-5)**

De ambities en doelen worden niet gehaald, maar de corporatie heeft ondanks belemmerende externe factoren, wel alles gedaan wat in haar macht lag.

#### **Onvoldoende (4 en lager)**

De ambities en doelen worden niet gehaald en de corporatie heeft onvoldoende of niets gedaan om knelpunten op te lossen.

### **Beoordeling Presteren naar opgaven**

#### **Uitmuntend (10-9)**

Wordt toegekend als er sprake is van een volledige realisatie van de opgaven.

#### **Goed (8-7)**

De opgave is bijna behaald.

#### **(Bijna) Voldoende (6-5)**

De opgaven worden niet gehaald, maar de corporatie heeft ondanks belemmerende externe factoren, wel alles gedaan wat in haar macht lag.

#### **Onvoldoende (4 en lager)**

De opgaven worden niet gehaald en de corporatie heeft onvoldoende of niets gedaan om knelpunten op te lossen.

### **Beoordeling Presteren volgens stakeholders**

#### **Uitmuntend (10-9)**

De corporatie kent alle relevante stakeholders, de stakeholders kennen de opgave van de corporaties in het werkgebied, de stakeholders zijn onderbouwd tevreden, alle in het toetsingskader genoemde bronnen zijn aanwezig:

- Stakeholdersregister;
- Documenten met opvattingen van stakeholders;
- Verslagen van overleg met stakeholders;
- Onderzoeken tevredenheid;
- Prestatieafspraken, convenanten contacten met stakeholders.

#### **Goed (8-7)**

De corporatie kent alle relevante stakeholders, de stakeholders kennen de opgave van de corporaties in het werkgebied, de stakeholders zijn onderbouwd tevreden, bijna alle in het toetsingskader genoemde bronnen zijn aanwezig zoals:

- Stakeholdersregister;
- Documenten met opvattingen van stakeholders;
- Verslagen van overleg met stakeholders;
- Onderzoeken tevredenheid;
- Prestatieafspraken, convenanten contacten met stakeholders.

### ***(Bijna) Voldoende (6-5)***

De corporatie kent alle relevante stakeholders, de stakeholders zijn onderbouwd tevreden, enkele van de in het toetsingskader genoemde bronnen zijn aanwezig zoals:

- Stakeholdersregister;
- Documenten met opvattingen van stakeholders;
- Verslagen van overleg met stakeholders;
- Onderzoeken tevredenheid;
- Prestatieafspraken, convenanten contacten met stakeholders.

### ***Onvoldoende (4 en lager)***

Slechts een of twee aspecten uit de onderstaande lijst zijn van toepassing op de corporatie. De corporatie kent alle relevante stakeholders, de stakeholders kennen de opgave van de corporaties in het werkgebied, de stakeholders zijn onderbouwd tevreden, alle in het toetsingskader genoemde bronnen zijn aanwezig:

- Stakeholdersregister;
- Documenten met opvattingen van stakeholders;
- Verslagen van overleg met stakeholders;
- Onderzoeken tevredenheid;
- Prestatieafspraken, convenanten contacten met stakeholders.

## ***Beoordeling Presteren naar vermogen en efficiency***

### ***Uitmundend (10-9)***

De corporatie heeft volledig inzicht in haar financiële mogelijkheden. Op alle vragen is met een ja geantwoord. Daarnaast heeft de corporatie deze resultaten niet toevallig behaald. De corporatie zet haar vermogen maximaal in. De resultaten gelden de afgelopen vier jaar en vertonen een trend hoog te blijven. De prestaties zijn in vergelijking met branchegenoten uitmundend en de doelen zijn ambitieus.

### ***Goed (8-7)***

De corporatie heeft vrijwel alle vragen met een ja beantwoord. De corporatie heeft nog geen optimaal inzicht in haar resterende vermogen en extra leencapaciteit waardoor de corporatie niet volledig op de hoogte is of er maximaal gepresteerd wordt. De corporatie zet haar vermogen maximaal in. De corporatie heeft nog niet geheel uitgewerkte of vage plannen om in de nabije toekomst extra vermogen in te zetten voor prestaties.

### ***(Bijna) Voldoende (6-5)***

De corporatie heeft de helft van de vragen met een 'ja' beantwoord. Dit geldt in ieder geval voor de bedrijfswaarde/volkshuisvestelijk vermogen, de investeringen en de solvabiliteit. De corporatie zet haar vermogen voldoende in. De corporatie heeft geen beeld van de extra mogelijkheden om prestaties te leveren en reageert daarin reactief.

### ***Onvoldoende (4 of lager)***

De corporatie heeft onvoldoende beeld van de basisgegevens: bedrijfswaarde, volkshuisvestelijk vermogen, solvabiliteit en voorgenomen investeringen. De corporatie zet haar vermogen onvoldoende in.

## **Beoordeling Governance**

### **Uitmuntend (10-9)**

Alle documenten (bronnen) op alle onderdelen ten aanzien van 'Goed bestuur' en t.a.v. 'Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden' zijn aanwezig. Aan alle normen van het toetsingskader wordt voldaan. De organisatie functioneert ook dienovereenkomstig gedurende de onderzoeksperiode.

### **Goed (8-7)**

Vrijwel alle documenten (bronnen) op alle onderdelen ten aanzien van goed bestuur en t.a.v. 'maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden' zijn aanwezig. Aan alle normen van het toetsingskader wordt voldaan. De organisatie functioneert ook dienovereenkomstig gedurende de onderzoeksperiode.

### **(Bijna) Voldoende (6-5)**

Vrijwel alle documenten (bronnen) op alle onderdelen ten aanzien van goed bestuur en t.a.v. 'maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden' zijn aanwezig. Aan de meeste normen van het toetsingskader wordt voldaan. De organisatie functioneert nog niet dienovereenkomstig gedurende de onderzoeksperiode; nog niet alles is op orde.

### **Onvoldoende (4 of lager)**

Er zijn vrijwel geen documenten aanwezig; aan weinig normen wordt voldaan. De corporatie functioneert niet of onvoldoende conform de regels van goed bestuur en maatschappelijke verantwoording.

## Bijlage 4 Overzicht doelstellingen en prestaties

De in deze bijlage vermelde cijfers betreffen de beoordeling van de visitatiecommissie voor de feitelijke en geprogrammeerde prestaties (zie score I, zie Hoofdstuk 7). In de hoofdstukken over de prestatievelden treft u de gemiddelde cijfers voor hieronder genoemde thema's. Deze kunnen afwijken van het in deze bijlage genoemde cijfer. In de hoofdstukken zijn namelijk de gemiddelde cijfers opgenomen van de feitelijke en geprogrammeerde prestaties (score I) en de scores op II, III en IV (zie hoofdstuk 7).

### Presteren naar ambities en doelen

Ambities 2006 - 2010	Meetbare doelen 2006-2010	Feitelijke prestaties 2006-2010	Geprogrammeerde prestaties 2010-2014	Cijfer
<b>Beleidsplan Pago 2006-2007 en Beleidsplan Trias 2007-2010</b>		<b>Jaarverslagen/ kwartaalrapportages</b>	<b>Ondernemingsplan 2010-2012</b>	
1. Klant eerst (keuzevrijheid en goede dienstverlening) <sup>7</sup>				7
	Klant eerst (keuzevrijheid en goede dienstverlening)/ Klant mag niets nadeligs ondervinden van fusie.	Stek heeft volgens de meeste stakeholders een goede dienstverlening. "Klant eerst" is volgens de meeste stakeholders dan voor Stek nog een hele weg te gaan en wordt op dit moment nog niet herkend als het imago van Stek. Er is wel vertrouwen dat het in de toekomst beter zal zijn. Nu zijn er verschillen tussen de locaties en het ontbreekt soms aan integraal werken. Ze weten niet altijd bij wie ze moeten zijn voor wat. Keuzevrijheid wordt slechts beperkt opgemerkt (ZAV-beleid). Positieve resultaten zijn te zien bij KWH-resultaten (zie hieronder)		
	Goedwerkend toewijzingssysteem (Trias 2007)	In de regio Holland Rijnland worden de vrijkomende huurwoningen sinds 2006 verdeeld via woonzicht.nl. Eén jaar na inwerkingtreding is de regionale woonruimteverdeling geëvalueerd. Vervolgens is bekeken welke aanpassingen aan de Huisvestingsverordening nodig zijn. Op 19 december 2007 heeft Trias Woondiensten een themabijeenkomst over dit onderwerp georganiseerd (jaarverslag Trias 2007).  Het verslagjaar 2008 is (door de corporaties in de regio) gebruikt om de Huisvestingsverordening aan te passen. De nieuwe verordening is inmiddels geautomatiseerd doorgevoerd in het systeem. Een aantal maatregelen, zoals het voorrang geven aan jonge starters en het verlagen van de leeftijdsgrens van senioren, is doorgevoerd. Ook het toekennen van woonwaarde aan woningzoekenden, die een zelfstandige woning in de regio huren maar	Huurderswaardering- en beloningssysteem ontwikkelen en introduceren.	

<sup>7</sup> Een van de ambities in het Ondernemingsplan 2010-2012 is "Klant Eerst". Hieronder vallen diverse nieuwe doelen en activiteiten. In de onderstaande rijen zijn alleen de activiteiten die relatie hebben met eerder gestelde ambities genoemd.

Ambities 2006 - 2010	Meetbare doelen 2006-2010	Feitelijke prestaties 2006-2010	Geprogrammeerde prestaties 2010-2014	Cijfer
		<p>niet bij een corporatie, is ingevoerd. Hiermee is gehoor gegeven aan het signaal om deze groep toegang te geven tot het woningaanbod van de corporaties. (jaarverslag Trias woondiensten 2008).</p> <p>De website van Woonzicht is in 2009 (technisch) geëvalueerd. Naar aanleiding van de evaluatie is de website op bepaalde punten aangepast. Er zijn workshops voor de medewerkers van de aangesloten woningcorporaties georganiseerd om van de wijzigingen kennis te nemen. (jaarverslag 2009)</p> <p>Sinds 1 april 2010 zijn de Rijnstreek en Holland Rijnland samengegaan. Bekeken moet worden wat dit zal betekenen voor de woonruimteverdeling. Momenteel zijn er in de twee gebieden twee verschillende systemen. Zowel de corporaties als de gemeenten denken na over hoe de woonruimteverdeling in de twee gebieden kan worden ingevuld. Op 2 september 2010 organiseerde Stek een themabijeenkomst over woonruimteverdeling. Onder de aanwezigen waren wethouders, huurdersverenigingen, raadsleden, corporatiemedewerkers, etc.</p>		
	Behalen KWH-label (Trias 2007)	Trias behaalt het KWH-label in 2007 (jaarverslag Trias 2007). In 2008 behoudt Trias het label en scoort bijna op alle gemeten labelonderdelen hoger dan in 2007 (jaarverslag Trias 2008). Ook in 2009 behoudt Stek het KWH-label. Op 4 van de 5 gemeten onderdelen scoort Stek hoger dan het landelijk gemiddelde (jaarverslag 2009).	Behoud KWH-label	
	Behoud KWH-label (PAGO 2006)	PAGO behoudt het KWH-label ook in 2008 (jaarverslag PAGO 2008). Dat deed zij ook al in 2006 en 2007. Ook in 2009 behoudt Stek het KWH-label. Op 4 van de 5 gemeten onderdelen scoort Stek hoger dan het landelijk gemiddelde (jaarverslag 2009)	Idem	
<b>2. Prettige buurten (buurtbeheer en leefbaarheid)<sup>8</sup></b>				<b>9</b>
	Buurtbeheer en leefbaarheid met actieve wijkmeesters (Pago 2006)	<p>PAGO ondersteunt buurtinitiatieven, zoals het aanleggen van een speelveldje in de Lijsterbeslaan. Daarnaast is in 2007 (wederom) een voetbaltoernooi georganiseerd voor buurtjongeren en is medewerking verleend aan brandweeroefeningen in (leegstaande) woningen van PAGO (jaarverslag PAGO 2007).</p> <p>Met twee actieve wijkmeesters bewaakte PAGO in 2008 de staat van de woonomgeving en ongewenste</p>	Impuls leefbaarheid/ leefbaarheid integraal in de buurt/woonfraude uitbannen	

<sup>8</sup> Een van de ambities in het Ondernemingsplan 2010-2012 is "Prettige buurten". Hieronder vallen diverse nieuwe doelen en activiteiten. In de onderstaande rijen zijn alleen de activiteiten die relatie hebben met eerder gestelde ambities genoemd.

Ambities 2006 - 2010	Meetbare doelen 2006-2010	Feitelijke prestaties 2006-2010	Geprogrammeerde prestaties 2010-2014	Cijfer
		<p>ontwikkelingen in de leefomgeving. De wijkmeesters hebben de volgende taken uitgevoerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• het voeren van bemiddelings- en overlastgesprekken;</li> <li>• het lopen van wijkronde om problemen van leefbaarheid en veiligheid te constateren;</li> <li>• het geven van wijkvoorlichting aan nieuwe bewoners bij de oplevering van woningen;</li> <li>• het controleren van verlichting, sloten, alarmering, groenvoorziening en achterpaden.</li> </ul> <p>In 2008 is een convenant Woonfraude afgesloten tussen gemeenten Lisse, Hillegom, Teylingen, en Woningstichting Warmunda, Woningstichting Vooruitgang, Trias Woondiensten en Woningstichting PAGO. In dit convenant wordt het uitwisselen van informatie uit de Gemeentelijke Basis Administratie geregeld.</p> <p>Ook in 2008 ondersteunt PAGO buurtinitiatieven. Zo is (wederom) een voetbaltoernooi georganiseerd voor buurtjongeren en is medewerking verleend aan brandweeroefeningen in (leegstaande) woningen van PAGO (jaarverslag PAGO 2008).</p> <p>In 2009 hebben we in samenwerking met de buurt het volgende georganiseerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Versterken sociale samenhang: Stek is betrokken geweest bij activiteiten die actieve bewoners zelf hebben georganiseerd om de sociale samenhang in het complex of in de buurt te verbeteren. Voorbeelden hiervan zijn het huiskamerproject, verschillende barbecues, kerstvieringen, nieuwjaarsrecepties en een gevelconcert.</li> <li>• Speeltuin: Stek heeft een grote financiële bijdrage geleverd aan het vernieuwen van een speeltuin in Voorhout. Ook de speeltuin in De Engel (Lisse) is ondersteund vanuit het leefbaarheidbudget.</li> <li>• Actie Lentefris, Zomerschoon en Herfstklaar: Samen met de gemeente Lisse heeft Stek deze acties opgezet. Inwoners en scholen werkten mee aan het opruimen van zwerfvuil in hun buurt. Een fuchsia wedstrijd was onderdeel van dit initiatief. De aandacht is gevestigd op het schoonhouden van je buurt.</li> <li>• Kinderboerderij: Stek heeft een doorstart van een kinderboerderij in de Poelpolder in Lisse mogelijk gemaakt. Naast het inzetten van een financiële bijdrage heeft Stek mankracht geleverd die noodzakelijke werkzaamheden hebben uitgevoerd.</li> </ul>		

Ambities 2006 - 2010	Meetbare doelen 2006-2010	Feitelijke prestaties 2006-2010	Geprogrammeerde prestaties 2010-2014	Cijfer
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bomen en groen: Bomen die overlast veroorzaakten of dit in de toekomst kunnen gaan doen zijn preventief gesnoeid of verwijderd. Verder heeft Stek huurders hulp geboden bij het onderhouden van hun tuin wanneer deze niet goed werd onderhouden.</li> <li>• Burendag / Straatspeeldag: Stek heeft meegedaan aan de Burendag, helaas kwamen alleen bewoners met een koopwoning met ideeën. Ook bij de Straatspeeldag was Stek betrokken. Door het beschikbaar stellen van een financiële bijdrage is een gezellige spelletjesdag georganiseerd.</li> <li>• Bevrijdingsboom: In overleg met de buurt Goed Wonen in Hillegom is het tuintje waar de Bevrijdingsboom in staat opgeknapt.</li> <li>• Grofvuilactie: Om de leefbaarheid bij een aantal hoogbouwflats te verbeteren organiseren we periodiek een grofvuilactie.</li> <li>• Onderzoek wonen ouderen: In samenwerking met de ANBO (Ouderenbond) nemen we deel aan een project om te onderzoeken wat nodig is om ouderen in staat te stellen langer in hun woning te blijven wonen. (jaarverslag 2009)</li> </ul>		
	Goed overleg met bewonerscommissie (Trias 2007)	In 2007 werden drie bewonerscommissies toegevoegd aan de bestaande bewonerscommissies. Met alle bewonerscommissies is minimaal twee keer overleg gevoerd (jaarverslag Trias 2007).	Vernieuwen huurdersparticipatie	
	Ondersteuning bewonerscommissies (Trias 2007)	Stek ondersteunt de bewonerscommissies door een financiële bijdrage per woning. Dit geld kunnen de commissies naar eigen inzicht besteden, mits het ten goede komt aan de bewoners of het complex. Trias Woondiensten en nu Stek, kent een jaarlijks leefbaarheidsbudget, waar bewonerscommissies een beroep op kunnen doen wanneer zij iets voor de buurt willen organiseren. In 2008, bijvoorbeeld, konden bewonerscommissies een kerstboom bestellen voor in het complex. Het leefbaarheidsbudget is benoemd in de verschillende jaarverslagen.		
	Buurtschouw (Trias 2007)	Onderdeel van de overleggen met de bewonerscommissie is de jaarlijkse complexronde (jaarverslag Trias Woondiensten 2007, jaarverslag Trias Woondiensten 2008). Ook in 2009 en 2010 zijn complexrondes gelopen. Daarnaast worden, in samenwerking met de gemeente via het buurtplatform, steeds vaker wijkschouwen georganiseerd.		
	Prijsvraag (Trias 2007)	Op 17 oktober 2007 werden zes winnaars van de leefbaarheidsprijsvraag bekend		



Ambities 2006 - 2010	Meetbare doelen 2006-2010	Feitelijke prestaties 2006-2010	Geprogrammeerde prestaties 2010-2014	Cijfer
		gemaakt. De winnende ideeën worden in 2008 uitgevoerd (jaarverslag Trias 2007). In 2008 zijn de winnende ideeën uitgewerkt en voor een deel uitgevoerd. In Voorhout (Teylingen) krijgt ieder huizenblok in de wijk Noordwest een herkenbaar symbool waardoor de bewegwijzering verbetert. In Lisse ligt een plan voor het verbeteren van het plein aan de Anemonenstraat. Helaas is onder de groep omwonenden geen overeenstemming gevonden voor de uitvoering. Een ander project dat in Lisse opgepakt is, is de verbetering van het plein en het grasveld op het Rembrandtplein. Het plan voor bloembakken en ontmoetingsplaatsen in de Koningstraat is door gebrek aan belangstelling vanuit de prijswinnaar niet van de grond gekomen. Het verbeteridee voor De Engel is gezien de groot onderhoudswerkzaamheden aan de openbare ruimte en de woning voornamelijk uitgesteld. Van dit uitstel komt geen afstel! (jaarverslag Trias Woondiensten 2008)		
	Budget (Trias 2007)	In 2007 werd €133.415,- besteed aan activiteiten op het gebied van leefbaarheid (jaarverslag Trias 2007). Er is in 2008 voor € 150.000 aan leefbaarheid uitgegeven, wat neerkomt op ruim € 40 per woning (jaarverslag Trias Woondiensten 2008). In 2009 is voor een bedrag van € 134.000 geboekt op leefbaarheid/ woonomgeving. Uit de registratie blijkt dat dit vooral boekingen zijn die betrekking hebben op activiteiten in Lisse en Teylingen (kwartaalrapportage vierde kwartaal 2009).		
	Overleg wijkpartners (Trias 2007)	In 2008 hebben de gemeenten Hillegom, Lisse en Teylingen en de corporaties in dat werkgebied het convenant Aanpak Woonfraude getekend in december 2008 (Jaarverslag Trias Woondiensten 2008)		
	Lespakket voor scholen (Trias 2007)	Niet uitgevoerd.		
	Ondersteunen wijkfeesten e.d. (Trias 2007)	Veel initiatieven van bewoners op het gebied van sociale samenhang en leefbaarheid werden in 2008 gehonoreerd met een financiële bijdrage (jaarverslag Trias 2008).	Vergroten sociale cohesie	
<b>3. Beschikbaarheid betaalbare woningen <sup>9</sup></b>				<b>8</b>
	Goedwerkend toewijzingssysteem (Trias 2007)	Zie voor toelichting 1. Klant eerst.		
	Verkoop gezinswoningen aan huurders (Trias 2007)	In Lisse zijn in 2008 4 woningen verkocht. In 2009 verkocht Stek 8 huurwoningen en in de eerste helft van 2010 twee.		
	Onderzoek naar	In 2007 heeft Trias Woondiensten besloten		

<sup>9</sup> Een van de ambities in het Ondernemingsplan 2010-2012 is "Klant eerst". Hieronder vallen diverse nieuwe doelen en activiteiten. In de onderstaande rijen zijn alleen de activiteiten die relatie hebben met eerder gestelde ambities genoemd.

Ambities 2006 - 2010	Meetbare doelen 2006-2010	Feitelijke prestaties 2006-2010	Geprogrammeerde prestaties 2010-2014	Cijfer
	betaalbare koopwoningen voor starters (Trias 2007)	dat tussenvormen tussen kopen en huren vormen zijn die vanuit volkshuisvestelijk oogpunt en gezien vanuit de keuzevrijheid van de consument een welkome aanvulling zijn. Trias Woondiensten heeft besloten dat de KoopGarant-constructie in de toekomst bij nader aan te wijzen projecten of complexen ingezet zal worden (jaarverslag Trias Woondiensten 2007). De keuze voor KoopGarant is naar aanleiding van het onderzoek gemaakt. Er zijn echter nog geen woningen verkocht aan starters in Lisse. Wel in Hillegom (jaarverslag 2009).		
	Ontwikkelen Huurbeleid (Trias 2007)	Het verhuurbeleid heeft een goede prijs-kwaliteit verhouding en sluit goed aan bij de doelgroep (jaarverslag Trias 2008).	Wooncarrière mogelijk maken en mutatiegraad naar 8%	
	Betaalbaarheid boven kwaliteit en beschikbaarheid (Pago 2006)	<p>Hier is meer sprake van een beleidsuitgangspunt. Het komt wel tot uitdrukking in een aantal beslissingen, die overigens niet expliciet zijn terug te vinden in jaarverslagen of rapportages.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nieuwbouw complexen Maronia en Himera met sociale huren ondanks zeer groot tekort;</li> <li>• nieuwbouw Goed Wonen met sociale huren</li> <li>• verlaging streefhuren;</li> <li>• toegankelijkheid 210 woningen Mesdaglaan zonder huurverhoging;</li> <li>• na-isolatie 1.100 woningen zonder huurverhoging;</li> </ul>		
	Goede prijs/kwaliteit (Pago 2006)	In het derde kwartaal is de portfolio geanalyseerd. Naar aanleiding hiervan zijn verschillende maatregelen genomen. Zo is voor een aantal complexen het streefhuurpercentage naar beneden bijgesteld, mede naar aanleiding van het fusieakkoord met de huurdersverenigingen (Rapportage 4 <sup>e</sup> kwartaal 2008 PAGO).		
	De betaalbare voorraad groeit per 2 jaar met 25 woningen (Pago 2006)	<p>PAGO heeft verschillende woningen in productie die de kernvoorraad aanvullen. Bovendien verkoopt PAGO regelmatig woningen via Koopgarant. Hiermee stelt PAGO mensen, die dat ander niet zouden kunnen, instaat een woning te kopen (jaarverslag PAGO 2008).</p> <p>In 2009 zijn, na lange voorbereiding, verschillende woningen opgeleverd, zowel het nieuwe complex Himera als het complex Maronia is vervangende nieuwbouw voor het in fases gesloopte complex 49 in de wijk Elsbroek. De 33 nieuwe appartementen en maisonnettes in Himera zijn ontwikkeld en gerealiseerd voor jongeren en starters op de woningmarkt. Het bestaat uit 16 sociale huur en 17 sociale koopwoningen (Koopgarant). Het complex Maronia bestaat voornamelijk uit ouderenhuisvesting. Een deel van de appartementen in dit complex worden via zorgstichting HOZO verhuurd aan ouderen met een zorgbehoefte (jaarverslag</p>	Huurprijsbeleid ontwikkelen waarbij de huurprijzen van de woningen in Hillegom in 2018 zijn gedaald naar het niveau van de huurprijzen in Lisse/Voorhout: 70% van de maximale huurprijs. (Bron: fusieakkoord HBVB/HVV en de fusieorganisatie Trais/PAGO)	

Ambities 2006 - 2010	Meetbare doelen 2006-2010	Feitelijke prestaties 2006-2010	Geprogrammeerde prestaties 2010-2014	Cijfer
		<p>2009).</p> <p>In de periode 2006 -2010 zijn verschillende woningen gesloopt (complex '49, Goed Wonen) om ruimte te maken voor nieuwbouw. Daarnaast had PAGO een verkoopprogramma. Per saldo is de woningvoorraad van PAGO in deze periode gedaald.</p>		
	<p>Woningen voor mensen die in de actuele markt niet in hun woningbehoefte kunnen voorzien</p>	<p>PAGO realiseerde 7 wooneenheden voor klanten van de Hartekampgroep op hoek Meerlaan/Marijkelaan. Verder zijn er verschillende woningen onder KoopGarant verkocht, juist aan die mensen die wel willen kopen, maar dat niet kunnen zonder een dergelijke constructie.</p>		
4. Kwaliteit van woningen				7
		<p>In 2008 hebben Trias Woondiensten en PAGO samen een nieuw onderhoudsbeleid geformuleerd voor Stek (jaarverslag Trias 2008).</p>	<p>SVB en Ondernemingsplan :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarlijkse monitor</li> <li>• Ontwikkelen strategisch kader en doelgroepenbeleid</li> <li>• Confrontatie kader met portfolio</li> </ul>	
	<p>Het in 2006 vastgestelde svb verder uitwerken (Trias 2007):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beveiliging bestaande woningen tegen inbraak en brand</li> <li>• Toekomstvisie voor deel van de woningen ontwikkelingen</li> <li>• Energiezuinige installaties en duurzame materialen</li> </ul> <p>In 2006 evalueren en aanpassen van SVB (Pago 2006)</p>	<p>Het strategisch voorraadbeleid dat in 2006 is vastgesteld is in 2007 verder uitgewerkt (jaarverslag Trias 2007).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bij oudere woningen worden geriefsverbeteringen aangebracht, waaronder inbraakwerend hang- en sluitwerk (jaarverslag Trias 2008).</li> </ul> <p>Inbraakwerend hang- en sluitwerk en rookmelders worden met name aangebracht bij mutatie. Rookmelders zijn tegen geringe kosten aangeboden aan de bewoners in Lisse/Voorhout.</p> <p>Bij een aantal complexen werden in 2007 technische onderzoeken gedaan. Deze worden in 2008 verder uitgewerkt. In 2007 werd besloten de 161 eengezinswoningen in buurtschap De Engel te behouden voor de komende 25 jaar. Hiervoor wordt in 2008 een onderhoudsplan opgesteld (jaarverslag Trias 2007).</p> <p>De plannen voor een groot onderhoud in de Engel in 2009 zijn in 2008 grotendeels uitgewerkt en besproken met de bewoners.</p> <p>Om een formeel besluit te kunnen nemen over de toekomst van het complex Vogelbuurt is in 2008 door een externe medewerker een nadere analyse gemaakt van verhuurbaarheid, onderhoudstoestand,</p>		

Ambities 2006 - 2010	Meetbare doelen 2006-2010	Feitelijke prestaties 2006-2010	Geprogrammeerde prestaties 2010-2014	Cijfer
		<p>kosten voor groot onderhoud en bedrijfswaarde. Begin 2009 wordt hierover een besluit genomen.</p> <p>In 2008 is nader onderzoek gedaan naar de toekomst van de flats in de Van Speykstraat. Het onderzoek naar de Hofjeswoningen ligt momenteel stil in verband met het voornemen van de gemeente Lisse om de woningen een monumentstatus te geven. De flats in de Poelpolder worden nader onderzocht met het oog op het realiseren van een woonzorgzone.</p> <p>Door de vele projecten en de voorgenomen fusie is het onderzoek naar de toekomst van de portiekwoningen aan de Broekweg en een tweetal kleine complexen in Voorhout verschoven naar 2009. De resultaten van de overige onderzoeken zijn verwerkt in het SVB 2008. In het SVB is ook een basiskwaliteit gedefinieerd waaraan een door Trias Woondiensten te verhuren woning minimaal moet voldoen. In 2008 is deze basiskwaliteit op enkele punten aangepast (jaarverslag Trias 2008).</p> <p>Na een lange voorbereiding zijn in 2009 de werkzaamheden gestart voor het groot onderhoud aan de 161 eengezinswoningen in de wijk De Engel te Lisse. In Hillegom is in oktober gestart met de vervangende nieuwbouw van Goed Wonen fase 1 (jaarverslag 2009).</p> <p>Aanvulling 2010: in 2010 zijn er twee projectleiders in dienst getreden bij Stek. Het ontwikkelen van toekomstvisies voor complexen die in het strategisch voorraadbeleid zijn aangeduid als onderzoekscomplex is één van hun belangrijkste taken. Inmiddels zijn er verschillende complexen in onderzoek.</p> <p>De uitgangspunten van Duurzaam Bouwen voor nieuwbouw en onderhoud worden door Trias Woondiensten onderschreven (jaarverslag Trias 2008).</p> <p>Voor elk complex maakten we een complexbeheersplan (jaarverslag PAGO 2006).</p> <p>In het derde kwartaal is de portfolio geanalyseerd (rapportage vierde kwartaal 2008 PAGO).</p> <p>Januari 2009: nieuw SVB vastgesteld Juni 2009: verkoopbeleid vastgesteld.</p>		
	Actief onderhoud (Pago 2006)	Bij onderhoud aan, en renovaties van woningen, worden deugdelijke onderdelen en materialen toegepast. Er wordt rekening gehouden met energiebesparende maatregelen: vloer- spouw en dakisolatie en isolerende beglazing. Verder zal er bij het		

Ambities 2006 - 2010	Meetbare doelen 2006-2010	Feitelijke prestaties 2006-2010	Geprogrammeerde prestaties 2010-2014	Cijfer
		<p>vervangen van hang- en sluitwerk altijd naar worden gestreefd, dat de nieuwe situatie minimaal voldoet aan het PKVM (politie keurmerk veilig wonen). PAGO streeft ernaar om binnen drie jaar alle open verbrandingstoestellen te hebben vervangen door gesloten systemen (jaarverslag PAGO 2007).</p> <p>Er zijn enkele keukengeisers vervangen op planmatige basis (bijvoorbeeld de Visserlaan, jaarverslag PAGO 2008), maar de meeste open verbrandingstoestellen zijn vervangen bij mutatie.</p>		
	Behoefte monitoren en portfolio aanpassen indien nodig (Pago 2006)	<p>Aan de Mesdaglaan staan zeven flatgebouwen met in totaal 210 woningen. Samen met bewoners hebben wij in 2007 een plan gemaakt om het gebouw beter toegankelijk te maken en de energieprestatie aanzienlijk te verbeteren. De aanpak voor één flatgebouw staat gepland voor 2008 (jaarverslag PAGO 2007). Dit plan komt voort uit het tekort aan toegankelijke woningen dat is geconstateerd door de provinciale werkgroep ouderenzorg.</p>		
<b>5. Uitbreiding van bezit</b>				<b>6</b>
	Hillegom	<p>2006: 50 woningen (complex 139 Olympus)  2007: 8 woningen (complex 140, op locatie voormalige garagebedrijf)  2009: 16 woningen (complex 151 Himera)  2009: 36 woningen (complex 152, Maronia)  2009: 19 woningen (complex 153, Vosseborg)  2009: 17 nieuwbouwwoningen via KoopGarant</p>	<p>Stek participeert in de ontwikkeling van de Vossenpolder en realiseert in een volgende fase nog 110, voornamelijk sociale, woningen</p> <p>In Ondernemingsplan onder groei en vernieuwing bij thema 'Goede woningen':</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitbreiding van het woningbezit met 200 woningen</li> <li>• Acquisitie</li> <li>• Maximale inzet realisatie projecten</li> </ul>	
	Voorhout	<p>2006: 37 woningen (complex 222 Pieter Woutersstraat eo)  2009: 43 woningen (complex 220 Agneshove/Herenstaete)</p>		
	Lisse/Trias 2007: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nieuwbouw Lisse/Geestwater</li> <li>• Inbreiding in Lisse (CNB-terrein)</li> <li>• Nieuwbouw in Voorhout,</li> </ul>	<p>2009: 17 woningen (complex 344 Bloembinderspark)</p> <p>Bij het project Geestwater in Lisse is in 2009 vanuit de Provincie duidelijk geworden dat definitief niet mag worden gebouwd buiten de rode contouren van de grondpositie.</p>	<p>2010: 20 (zelfde complex: 344 Bloembinderspark)  Met de gemeente Lisse is een overeenkomst gesloten voor de uitbreidingslocatie</p>	

Ambities 2006 - 2010	Meetbare doelen 2006-2010	Feitelijke prestaties 2006-2010	Geprogrammeerde prestaties 2010-2014	Cijfer
	Hoogkamer en Voorhout-Noord. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nieuwbouw rond Lisserbroek</li> <li>• Eventueel aankoop</li> </ul>	(jaarverslag 2009)	Geestwater (295 huur- en koopwoningen)	
6. Wonen en zorg (bijzondere doelgroepen)				8
		<p>In het centrum van Voorhout heeft Trias Woondiensten 43 huurappartementen opgeleverd in 2009. Ze maken onderdeel uit van een multifunctioneel woonzorgcentrum.</p> <p>Begin 2009 is de intentieverklaring Wonen, Zorg en Welzijn ondertekend. Dit op initiatief van de gemeente Lisse (jaarverslag Trias 2008).</p> <p>In de wijk Elsbroek in Hillegom wordt een woonzorgzone ontwikkeld. PAGO en de eigenaar van het verzorgingshuis trekken gezamenlijk op in de planontwikkeling. Een bouwvergunningsaanvraag eerste fase is ingediend in 2008 (jaarverslag PAGO 2008). Met zorgorganisatie HOZO wordt hard gewerkt aan de realisatie van een woonzorgzone in Hillegom (jaarverslag 2009).</p>	<p>In ondernemingsplan verspreid over diverse thema's:</p> <p>Lang zelfstandig wonen bevorderen</p> <p>Vergroten woningaanbod doelgroepen</p> <p>Relatie met zorg en welzijn</p>	
	Trias 2007: Een of twee galerijflats (Ooievaarstraat) meer geschikt maken voor senioren incl. voorzieningen in het flatgebouw	<p>In 2008 start een haalbaarheidsonderzoek naar de realisatie van seniorenwoningen en een woonzorgzone in de Poelpolder. Hiervoor zijn de Ooievaarstraat en het Rembrandtplein aangewezen. Besluitvorming over de opgave, het transformeren van tweehonderd woningen tot seniorenwoningen en het realiseren van een zorgsteunpunt met welzijnsvoorzieningen, vindt in 2009 plaats (jaarverslag Trias 2008).</p> <p>2010: er is een plan ontwikkeld waarbij vooral op het Rembrandtplein ingrijpende wijzigingen zijn voorzien. De plannen worden in 2010 voorgelegd aan de bewoners, waarna deze verder worden uitgewerkt.</p>		
	Trias 2007: Kijken of binnen het huidige bezit of met nieuwbouw woonvormen voor verstandelijk gehandicapten gerealiseerd kunnen worden.	Er is besloten tot de aankoop van een kleinschalig woonzorg complex in Hillegom. Hier wonen mensen met een verstandelijke beperking. Het zorgdeel wordt via een huurcontract met nog een looptijd van 13,5 jaar in zijn geheel verhuurd aan 's Heerenloo. Het complex omvat een tweetal groepswoningen (voor 6 bewoners per woning), drie aanleunwoningen/studio's en een winkelruimte met eigen toegang (jaarverslag 2009).		

## Presteren naar opgaven

Opgaven in werkgebied (woonvisies)	Vertaling van de opgaven naar meetbare doelen 2006-2010 (afspraken)	Feitelijke prestaties 2006-2010	Geprogrammeerde prestaties 2010-2014 <sup>10</sup>	Cijfer
1. Beschikbaarheid betaalbare woningen				6
Lisse: Woonvisie 2006: <ul style="list-style-type: none"> <li>Van alle nieuwbouw (tot 2010, 160 woningen /jaar) 30% sociaal</li> <li>Koopwoningen voor starters (110)</li> <li>Verkoop huurwoningen met behoud bepaalde omvang kernvoorraad en mag herstructurering niet in de weg staan</li> </ul>			Geen	
	Lisse: onderzoek doen naar de mogelijkheden van MGE	Gerealiseerd in keuze voor KoopGarant.		
	Lisse: woonruimteverdeling. Verslag doen van de slaagkans van inwoners op instroom.	Stek vraagt jaarlijks een analyse op van alle cijfers Woonzicht en heeft een conferentie belegd.		
Hillegom	Hillegom (2006-2009): PAGO houdt de kernvoorraad op peil. De kernvoorraad is op 31 dec. 2005 minimaal 2.000 woningen. PAGO realiseert daarbij een gemiddelde groei van de kernvoorraad van 25 woningen/2 jaar.	De doelstelling is niet gehaald. Eind 2008 bestaat de kernvoorraad in Hillegom uit 1992 woningen. De prestatieafspraken met de gemeente is niet gehaald, maar PAGO heeft verschillende woningen in productie die de kernvoorraad aanvullen. Bovendien verkoopt PAGO regelmatig woningen via Koopgarant. Hiermee stelt PAGO mensen, die dat anders niet zouden kunnen, instaat een woning te kopen (jaarverslag PAGO 2008). In 2009 zijn, na lange voorbereiding,	Geen	

<sup>10</sup> Alleen de activiteiten uit het Ondernemingsplan 2010-2012 die relatie hebben met het vervullen van de opgaven uit 2006-2010 worden hier genoemd.

Opgaven in werkgebied (woonvisies)	Vertaling van de opgaven naar meetbare doelen 2006-2010 (afspraken)	Feitelijke prestaties 2006-2010	Geprogrammeerde prestaties 2010-2014 <sup>10</sup>	Cijfer
		<p>verschillende woningen opgeleverd. zowel het nieuwe complex Himera, als het complex Maronia zijn vervangende nieuwbouw voor het in fases gesloopte complex 49 in de wijk Elsbroek. De 33 nieuwe appartementen en maisonnettes in Himera zijn ontwikkeld en gerealiseerd voor jongeren en starters op de woningmarkt. Het bestaat uit 16 sociale huur en 17 sociale koopwoningen (Koopgarant). Het complex Maronia bestaat voornamelijk uit ouderenhuisvesting. Een deel van de appartementen in dit complex worden via zorgstichting HOZO verhuurt aan ouderen met een zorgbehoefte (jaarverslag 2009).</p> <p>In de periode 2006 - 2010 zijn verschillende woningen gesloopt (complex '49, Goed Wonen) om ruimte te maken voor nieuwbouw. Daarnaast had PAGO een verkoopprogramma. Per saldo is de woningvoorraad van PAGO in deze periode gedaald.</p>		
	Hillegom: realisatie van 10 MGE woningen per jaar (2006-2009)	Doelstelling niet helemaal gehaald (32 woningen ipv 40). 7 aangekochte woningen verkocht (Loosterweg). Plus 8 woningen doorverkocht (De Triangel). Maronia: 17 MGE-woningen opgeleverd.		
Teylingen Woonvisie 2008-2020: <ul style="list-style-type: none"> <li>Van nieuwbouw inbr. 30% sociaal en op uitbreiding 35%</li> </ul>	Teylingen (2008-2010): Corporaties (drie) garanderen dat minimaal 70% van de woningvoorraad behouden blijft voor de doelgroep van beleid	Stek zit op 86% aftoppingsgrens 1 + 2 ps HH en 95% aftoppingsgrens 3 ps hh.		
	Teylingen: Corporaties kiezen gezamenlijk voor	Gerealiseerd in KoopGarant		



Opgaven in werkgebied (woonvisies)	Vertaling van de opgaven naar meetbare doelen 2006-2010 (afspraken)	Feitelijke prestaties 2006-2010	Geprogrammeerde prestaties 2010-2014 <sup>10</sup>	Cijfer
	een MGE-model			
2. Kwaliteit van producten en diensten				8
Lisse	Lisse: Minimumkwaliteit bepalen waaraan een woning na een mutatie moet voldoen	Basiskwaliteit ontwikkeld en gecommuniceerd met alle partijen		
Lisse	Lisse: Plan ontwikkelen om zittende huurders van Zeehelden/Bloemenbuurt de mogelijkheid van een 2 <sup>e</sup> toilet te geven.	Plan zowel ontwikkeld als uitgevoerd.		
Duurzame stedenbouw bij de ontwikkeling van woningbouw			Energiebesparing/historische objecten behouden	
Hillegom				
	Hillegom: energieprestatie (EPA) in beeld brengen	Gerealiseerd		
	Hillegom: bij vervanging zuinige energie-installaties toepassen (VR+ of HR) en vervangt actief open verbrandingsinstallaties.	Gerealiseerd		
	Hillegom: herstructurering en nieuwbouw realiseren van intensief en multifunctioneel ruimtegebruik conform het leidraad duurzame stedenbouw	Gerealiseerd. In de nieuwbouwplannen Vossepolder is leidraad gehanteerd.		
	Hillegom: Bij groot onderhoud, renovatie en nieuwbouw realisatie van duurzame kwaliteit	Gerealiseerd. nieuwbouwcomplex Vossepolder en woonzorgzone en bij grootonderhoud Kuijperlaan en de Mesdaglaan toegepast		
Teylingen Woonvisie 2008-2020: <ul style="list-style-type: none"> <li>Nieuwbouwwoning en, min. 74 m2 en 3 kamers</li> <li>DUBO Plusrichtlijn</li> <li>Energetische kwaliteit (per 1.1.2009 heel bezit volgens energie-index gewaardeerd)</li> <li>Stedenbouwkundige variatie.</li> <li>Aanbod tussen huur en koop</li> </ul>	De woonvisie is gezamenlijk ontwikkeld en zal zich vertalen in nieuwe prestatieafspraken voor de periode 2011 – 2012.		idem	
Teylingen	Teylingen (2008-2010): hoge kwaliteit woonomgeving volgens omschreven kaders.	Er wordt gewerkt aan: <ul style="list-style-type: none"> <li>een concepthandboek eisen woonomgeving.</li> </ul>		

Opgaven in werkgebied (woonvisies)	Vertaling van de opgaven naar meetbare doelen 2006-2010 (afspraken)	Feitelijke prestaties 2006-2010	Geprogrammeerde prestaties 2010-2014 <sup>10</sup>	Cijfer
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Eisen politiekeurmerk wordt meegenomen in het PVE Ruimtelijke ordening.</li> </ul>		
3. Leefbaarheid in buurten en wijken				9
Lisse	Lisse: Opstellen actieprogramma bevorderen leefbaarheid in de wijken.	Stek heeft intentieverklaring opgesteld met de gemeente en Valent. Dit is uitgewerkt in het convenant buurtgericht werken van oktober 2008.	Impuls aan leefbaarheid	
	Lisse: Achterpadverlichting bij woningen Stek	uitgevoerd		
	Lisse: Sociaal Statuut opzetten ten behoeve van het faciliteren van herstructureringsprojecten	Geconstateerd dat een sociaal statuut aanwezig was. Nieuw statuut voor geheel stek nu voor 98% gereed.		
Hillegom	Hillegom: Inzet huismeesters voor buurtbeheer en buurtbemiddeling	Uitgevoerd	Impuls aan leefbaarheid	
	Hillegom: Evaluatie effecten samenwerking wijkmeesters, politie, inspecteurs openbare ruimte en eventueel integrale afspraken te maken.	Regelmatig geëvalueerd (geen concrete werkplannen gemaakt)		
	Hillegom: Initiatief voor wijkschouw met RADAR en HHV (met rapport en actiepunten)	Uitgevoerd. Belangstelling vanuit RADAR gering.	Leefbaarheid integraal in de buurt oa. buurtschouw	
	Hillegom: herstructurering van minimaal 1% van haar woningvoorraad (20 woningen /jaar)	Gerealiseerd. 2008: 34 woningen Kuiperlaan Gestart met gefaseerde verbetering 210 woningen Mesdaglaan.		
Teylingen	Teylingen (2008-2010): hoge kwaliteit woonomgeving volgens omschreven kaders.	Er wordt gewerkt aan: <ul style="list-style-type: none"> <li>Er wordt overleg gevoerd over de inrichting van speelplaatsen. Stek heeft een financiële bijdrage geleverd.</li> </ul>		
Teylingen	Teylingen: <ul style="list-style-type: none"> <li>Corporaties stellen gezamenlijk een sociaal statuut op</li> </ul>	Gerealiseerd in 2008		
Teylingen		In 2010 is besloten tot transformatie van	Uitvoering transformatie	

Opgaven in werkgebied (woonvisies)	Vertaling van de opgaven naar meetbare doelen 2006-2010 (afspraken)	Feitelijke prestaties 2006-2010	Geprogrammeerde prestaties 2010-2014 <sup>10</sup>	Cijfer
		enkele kleine complexen in Voorhout.	12 woningen.	
4. Bijzondere doelgroepen				6
Woonvisie Lisse (2006): <ul style="list-style-type: none"> <li>190 seniorenwoningen, waarvan 100 door herlabelen woningen Poelpolder en 80 koop.</li> <li>60 eenheden beschermd wonen en 50 woningen verzorgd wonen</li> </ul>	Lisse: <ul style="list-style-type: none"> <li>Aanpassingen bestaande seniorenflats Ooievaarstraat (Poelpolder)</li> <li>Onderzoek om flats toe te wijzen aan mensen met verstandelijke handicap</li> </ul>	Plan opgesteld wordt nu gecommuniceerd met bewoners		
	Lisse: <p>Stek participeert in een werkgroep woonservicezone. Gemeente heeft regie. Plannen i.h.k.v. deze werkgroep (Uitvoeringsplan visie wzw 2009-2011):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Transformatie Rembrandtflat of Ooievaarsflat tot woonzorgcentrum</li> <li>Verkennen mogelijkheden realisatie multifunctioneel gebouw met 30 levensloopgeschikte appartementen in de Engel</li> <li>Verkennen mogelijkheden aanpassingen complex Verdijkstraat</li> <li>Verkennen mogelijkheden realisatie restant opgave beschermd begeleid wonen voorziening GGZ (8 wooneenheden)</li> <li>Onderzoek nut en noodzaak aanpassingen labeling van seniorenwoningen in het kader van de woonruimteverdeling</li> <li>Deelname aan overige projecten</li> </ul>	Stek neemt zelf initiatief ivm gebrekkige regie gemeente. Bijv. Poelpolder	Door aanpassing van bestaande woningen verwachten we de toegankelijkheid en doorgankelijkheid van de woningen aan het Rembrandtplein te verbeteren.  Ontwikkelen visie op wonen en zorg.  Deelname diverse projecten.	
	Lisse: Stek brengt de toegankelijkheid van de woningen in kaart	Uitgevoerd		
Hillegom	Hillegom: Realisatie van 55 volledig	Nieuwbouw voldoet aan Woonkeur. 50% is		

Opgaven in werkgebied (woonvisies)	Vertaling van de opgaven naar meetbare doelen 2006-2010 (afspraken)	Feitelijke prestaties 2006-2010	Geprogrammeerde prestaties 2010-2014 <sup>10</sup>	Cijfer
	toe- en doorgankelijke woningen en 15 zorggeschikte woningen per jaar.	gerealiseerd.		
	Hillegom: WOONplus-pakket voor al haar huurders en kopers koopwoningen	Gerealiseerd. Bij alle nieuw verhuurde woningen krijgt de huurder informatie over dit pakket van HOZO (alarmeringsysteem).		
	Hillegom: Bijdrage van 4.400 euro per jaar aan Lokaal Loket Hillegom en levert expertise	Gerealiseerd. Doelstelling is komen te vervallen (gemeente heeft concept veranderd)		
	Hillegom: 7 wooneenheden voor klanten van de Hartekampgroep op hoek Meerlaan/Marijkelaan	Gerealiseerd		
	Hillegom: Op hoek Avenbeeck/Sportlaan 10 wooneenheden voor klanten van 's Heerenloo	Nog niet gerealiseerd. Discussie met gemeente over grondprijs.		
	Hillegom: Voldoende woningen aan statushouders leveren	gerealiseerd		
Woonvisie Teylingen 2008-2020: <ul style="list-style-type: none"> <li>Levensloopbestendige nieuwbouw en bestaande bouw levensloopbestendiger maken</li> <li>Stimuleren woonservicezones</li> </ul>	Teylingen: Inventarisatie door de drie corporaties naar vraag naar woonruimte bijzondere doelgroepen	Uitgevoerd (2010): advertentie geplaatst		
	Teylingen: <ul style="list-style-type: none"> <li>Corporaties bouwen 128 levensloopbestendige woningen</li> </ul>	Stek heeft 45 woningen gerealiseerd		
	Teylingen: <ul style="list-style-type: none"> <li>Gemeente stelt in samenspraak met de corporaties een visie op voor drie woonzorgzones</li> </ul>	Zeven woonzorgzones benoemd.		
	Teylingen: Gemeente en corporaties onderzoeken mogelijkheden voor financiering oplossen particuliere woningen	Onderzocht, maar geen mogelijkheden		
Huisvesting migranten (Regionale woonvisie Holland Rijnland 2009-2019)			Betere woonsituatie seizoenarbeiders	

Opgaven in werkgebied (woonvisies)	Vertaling van de opgaven naar meetbare doelen 2006-2010 (afspraken)	Feitelijke prestaties 2006-2010	Geprogrammeerde prestaties 2010-2014 <sup>10</sup>	Cijfer
5. Bouwproductie				4
Lisse: Woonvisie 2006: <ul style="list-style-type: none"> <li>160 nieuwbouwwoning en per jaar (640 woningen voor de periode 2006-2010)</li> </ul>		Totaal aantal gerealiseerde woningen: 17 woningen, waarvan allen sociale huur.  2009: 17 woningen (complex 344 Bloembinderspark)	2010: 20 woningen: complex 344 Bloembinders park Bij het project Geestwater in Lisse is in 2009 vanuit de Provincie duidelijk geworden dat definitief niet mag worden gebouwd buiten de rode contouren van de grondpositie. (jaarverslag 2009)	
	Lisse: <ul style="list-style-type: none"> <li>Onderzoek naar mogelijke verdichtingslocaties</li> </ul>	Gerealiseerd, echter zonder resultaat/ nieuwe projecten		
Hillegom: <ul style="list-style-type: none"> <li>130 woningen/jaar waarvan 30% sociaal (520 woningen in de periode 2006-2010)</li> </ul>	Stek realiseert 40 sociale huurwoningen/jaar (160 sociale huurwoningen in de periode 2006 t/m 2009)	Totaal aantal gerealiseerde woningen: 146 woningen, waarvan 120 sociale huurwoningen en 17 sociale koopwoningen. 2006: sloop van 78 woningen 2006: 50 woningen (complex 139 Olympus) 2007: 8 woningen (complex 140, op locatie voormalige garagebedrijf) 2009: 16 woningen (complex 151 Himera) 2009: 36 woningen (complex 152, Maronia) 2009: 19 woningen (complex 153, Vosseborg) 2009: 17 nieuwbouwwoningen via KoopGarant		
Woonvisie Teylingen 2008-2020: <ul style="list-style-type: none"> <li>In 2008-2009: 700 woningen nieuwbouw</li> </ul>	Corporaties (drie) bouwen 295 sociale woningen	Aantal woningen gerealiseerd: 80 woningen, waarvan sociale woningen: 2006: 37 woningen (complex 222 Pieter Woutersstraat eo) 2009: 43 woningen (complex 220 Agneshove/Herenstaete)		

## Presteren volgens stakeholders

Wensen stakeholders (anno 2010)	Op welke wijze in beeld bij corporatie	Prestaties 2006-2010 volgens stakeholders	Geprogrammeerde prestaties 2010-2014	Cijfer
1. Beschikbaarheid betaalbare woningen				8
Behoud kernvoorraad	Via Ondernemingsplan/ prestatieafspraken	Bij sloop van sociale woningen, streeft Stek naar 100% terugbouw in nieuwbouw.		
(creatieve) oplossingen voor startersproblematiek	--- beperkt in Ondernemingsplan	Er zijn lokale verschillen en ervaringen met Stek over de inzet voor starters. Zo is er in Hillegom een MGE-constructie in de markt gezet door Stek.		
2. Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten				7
Kwaliteitsslag in de woningvoorraad	Strategisch voorraadbeleid	Stek zet zich in om alle woningen te laten voldoen aan een basiskwaliteit. Zo wordt na-isolatie gedaan bij woningen en huurders hoeven hiervoor geen extra huur te betalen. Er zijn echter ook (renovatie)projecten die niet goed verlopen (De Engel). Het proces duurt te lang en is te onduidelijk. Daarnaast duurt het lang voordat gedateerde woningen zijn gesloopt (Van Speykstraat).		
3. Leefbaarheid/ Prettige buurten				9
Buurtgericht werken in samenwerking met gemeente en andere partijen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociaal Statuut</li> <li>• Convenant buurtgericht werken Lisse</li> <li>• Nota buurtgericht werken in Lisse (september 2008)</li> <li>• Convenant Aanpak woonfraude Lisse</li> <li>• Intentieverklaring armoedebestrijding Lisse, Hillegom, Teylingen</li> <li>• Samenwerkingsovereenkomsten 2006 tot 2011 Lokaal Loket Lisse; vraagcentrum voor wonen, zorg en welzijn</li> </ul>	<p>Stek neemt leefbaarheid heel serieus (speeltuinen, kunstwerken, aanpak overlast, opknappen, politiekeurmerk). Er wordt door Stek ook geïnvesteerd in leefbaarheid. Partijen zijn lovend over de inzet van Stek op dit terrein. De gemeente Lisse werkt reeds samen met Stek tav buurtgericht werken. In Hillegom is Stek en was de voorganger Pago al heel actief voor leefbaarheid. De gemeente Teylingen wil ook buurtgericht werken gaan invoeren.</p> <p>Er was discontinuïteit vanuit Stek in overleg met bewonerscommissies, maar dat is met komst nieuwe woonconsulenten inmiddels hersteld.</p>		
4. Bijzondere doelgroepen/ wonen en zorg				8,0
Wonen voor verstandelijk gehandicapten		In Hillegom heeft Stek op de locatie van een voormalige garage woning gebouwd voor verstandelijke gehandicapten.		
Realisatie woonzorgzones in verschillende gemeenten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visie en Samenwerkingsovereenkomst Woonzorgzone Elsbroek te Hillegom-Zuid</li> </ul>	Woonzorgzone Elsbroek in Hillegom: In Hillegom werkt Stek samen met gemeente en zorgpartij in een stuurgroep. Stek is de ontwikkelaar van		

Wensen stakeholders (anno 2010)	Op welke wijze in beeld bij corporatie	Prestaties 2006-2010 volgens stakeholders	Geprogrammeerde prestaties 2010-2014	Cijfer
		<p>vastgoed. Ze doen aan gezamenlijke grondexploitatie.</p> <p>Stagnatie bij realisatie woonzorgzones is niet te wijten aan Stek.</p>		
In beeld brengen welke woningen gelabeld zijn/worden voor senioren.		Totaaloverzicht ontbreekt.		
Meedenken over creatieve oplossingen voor huisvesting arbeidsmigranten (bijv. wooncontainers)		Op dit moment speelt Stek geen rol bij de huisvesting van arbeidsmigranten. Het staat wel opgenomen in het Ondernemingsplan 2010.		
Meewerken aan traject voor mensen met psychiatrische en/of financiële problematiek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intentieverklaring armoedebestrijding Lisse, Hillegom, Teylingen</li> </ul>	Stek scoort hierop goed. Stek trekt geregeld aan de bel.		
<b>5. Bouwproductie</b>				<b>8,0</b>
Gemeenten hebben moeite doelstellingen (regionale opgave) te behalen. Stek mag ze daarop scherp houden.	Nieuwbouwplannen: zie strategisch voorraadbeleid, meerjarenbegroting 2010 en ondernemingsplan	<p>Stek is klaar om nieuwbouw te realiseren. Ze heeft twee bouwlocaties, maar nog maar één van deze locaties is een aangewezen als bouwlocatie.</p> <p>Rondom Lisse liggen rode contouren, waardoor nieuwbouw lastig is. Veelal betreft het inbreidingslocaties en de processen duren hier lang.</p> <p>In Teylingen zijn 2x 800 woningen te bouwen. Stek heeft aangegeven mee te willen denken over hoe de nieuwbouw eruit moet komen te zien. Wordt positief gewaardeerd. In Teylingen heeft Stek een beperkte rol bij nieuwbouwproductie.</p>		
<b>6. Stedelijke vernieuwing/ dorpsvernieuwing</b>				<b>6</b>
Communicatie binnenstedelijke ontwikkellocaties verbeteren		Stek werkt aan veel binnenstedelijke locaties. Door procedures vertragen deze projecten vaak. Communicatie vanuit Stek schiet regelmatig tekort (bijv. Herenstaete). Vrijwel alle stakeholders geven Stek een voldoende. Wel geven een aantal stakeholders aan dat dit in het recente verleden nog een onvoldoende was. Allen hebben ze echter vertrouwen dat de score van Stek in de toekomst alleen maar toe zal nemen. De relatie met Stek scoort hoog. De communicatie naar buiten over het algemeen laag. Daarnaast		

Wensen stakeholders (anno 2010)	Op welke wijze in beeld bij corporatie	Prestaties 2006-2010 volgens stakeholders	Geprogrammeerde prestaties 2010-2014	Cijfer
		constateren stakeholders dat er verschillen tussen locaties zijn.		
7. T.a.v. de ambities van Stek: "Klant eerst" en "Maatschappelijk ondernemerschap"				7
Werken aan imago 'Klant eerst' en 'Maatschappelijk Ondernemerschap'	--	Stek heeft volgens de meeste stakeholders een goede dienstverlening. "Klant eerst" is volgens de meeste stakeholders dan voor Stek nog een hele weg te gaan en wordt op dit moment nog niet herkend als het imago van Stek. Er is wel vertrouwen dat het in de toekomst beter zal zijn. Nu zijn er verschillen tussen de locaties en het ontbreekt soms aan integraal werken. Bij wie moet je zijn voor wat? Bovendien onderhandelt Stek steeds meer als een project-ontwikkelaar en niet als maatschappelijk ondernemer. Keuzevrijheid wordt slechts beperkt opgemerkt (ZAV-beleid).		
Pro-actievare houding (bijv. in informatie voor gemeenten over corporatiesector)		Nieuwe colleges en gemeenteraden worden graag geïnformeerd door (een van) de belangrijkste corporaties uit hun gemeente, Stek.		
Afhandeling sneller/ meer integraal werken.	--	De wil en inzet is er. Maar afspraken, die gemaakt zijn met partijen, zijn niet altijd bekend bij andere medewerkers. De hoge werkdruk is merkbaar, waardoor dingen in het slop raken.		



## Presteren naar vermogen en efficiency

Thema	Visie /doel	Bron	Feitelijke realisatie t.a.v.	Cijfer
Inzet van overmaat (indien van toepassing)	Overtollige middelen die niet in het eigen werkgebied kunnen worden aangewend zullen worden ingezet voor investeringen buiten het werkgebied (11 mei 2009)	Treasury statuut, 11 mei 2009  Financieel beleid/  Meerjarenbegroting 2010	De voorganger van Stek, Trias Woondiensten kreeg ik 2009 het oordeel van het Ministerie van VROM, dat de voorgenomen activiteiten zouden kunnen leiden tot onvoldoende inzet van financiële middelen. De fusie en inmiddels geplande investeringen hebben ertoe geleid dat Stek anno 2010 inmiddels het continuïteitsoordeel 2010: A1 <sup>11</sup> heeft ontvangen. Met de fusie en met de plannen, die zijn gemaakt en gerealiseerd, is een trendbreuk ingezet die in de meerjarenbegroting 2010 is vastgesteld. Stek hanteert hierbij – vanwege de slechte marktomstandigheden – vooralsnog relatief lage verkoopcijfers.	7,0
Economisch rendement vermogen	Er is een visie op renteberekening (interest dekkingsratio). Deze mag volgens de meerjarenbegroting 2010 niet beneden de 1,25 zijn. Een ratio boven de 1,25 geeft volgens Stek aan dat de corporatie goed in staat is toekomstige rentelasten uit de operationele kasstroom te financieren.	Nvt	Het instrument solvabiliteit, waar het CFV mee werkt, wordt minder als sturingsinstrument gehanteerd. Impliciete keuzes (zoals planning verkoop woningen) heeft hierop een groot effect. Transparantie over het gebruik van dit instrument in relatie tot solvabiliteit is een punt van aandacht.	8
Solvabiliteit in relatie tot gerealiseerd en voorgenomen investeringsprogramma	Solvabiliteitsnorm tussen 25% en 30%, met een harde ondergrens van 22,5%.	Zelfevaluatie	In de meerjarenbegroting, waarin het volledige investeringsprogramma is opgenomen, wordt gestuurd op de minimum solvabiliteitsnorm. De maximum solvabiliteitsdoelstelling wordt in beeld gebracht, maar niet verantwoord. In 2006-2010 was de solvabiliteit steeds veel te hoog (hoger dan eigen doelstelling en die van CFV). Stek heeft hierover geen enkele verantwoording afgelegd. Er was geen plan van aanpak hoe solvabiliteit teruggebracht kon worden. Solvabiliteit is geen sturingsinstrument voor Stek.	7
Efficiënte bedrijfsvoering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efficiënte invulling van</li> </ul>	Treasury statuut, 11	Bedrijfslasten hoog; ook voor de fusie. Bij fusie zijn de	6

<sup>11</sup> de voorgenomen activiteiten passen bij de vermogenspositie van de corporatie

Thema	Visie /doel	Bron	Feitelijke realisatie t.a.v.	Cijfer
	processen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectief systeem voor een goede prijs/kwaliteit bij inkoop</li> <li>• Kosten worden zoveel mogelijk toegerekend aan betreffende activiteit (uren-administratie)</li> <li>• Jaarlijkse toetsing inzet middelen aan benchmark</li> </ul>	mei 2009/ Financieel beleid	bedrijfslasten min of meer gelijk gebleven. Dat ze hoog zijn is bekend bij Stek. Ze nemen steeds weer voor hier iets aan te doen. Er is geen plan waar de volkshuisvestelijke ambitie, de benodigde capaciteits-investering inherent aan een fusie en de motivatie van de afwijking worden vertaald in een realistische hoogte van de bedrijfslasten.	

## Governance

Governance	Bereikte doelen	Beoogde doelen	Cijfer
Goed bestuur: visie op toezicht, de output is vastgesteld en taakomschrijving van bestuur en toezichthouder aanwezig is	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taakomschrijving volgens verschillende profielen</li> <li>In statuten staat welke besluiten door de RvC moeten worden bekrachtigd.</li> <li>De agenda (welke stukken worden wanneer besproken) is vastgelegd.</li> <li>Notitie basisprestaties bestuurder en prestatieafspraken tussen RvC en directeur/bestuurder. Evaluatie vindt plaats.</li> <li>Informatie over projecten vanuit de directeur/bestuurder is altijd helder (incl. eventuele afwijkingen op planning). Meest recente kwartaalrapportage is ingekort.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informatie uit organisatie meer op hoofdlijnen en relevantie voor RvC.</li> <li>Blijvend evalueren en aanscherpen rollen tussen RvC en directeur/ bestuurder. Meer inzetten adviserende rol RvC.</li> </ul>	8
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van ambities en doelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jaarverslag/ Nieuwsbrief</li> <li>Ondernemingsplan is besproken in stakeholdersbijeenkomst.</li> <li>Actuele Prestatieafspraken met gemeenten en andere partijen op alle relevante terreinen. Deze worden geëvalueerd en ze worden geëvalueerd met betrokken partijen.</li> <li>De hele cyclus is zichtbaar.</li> <li>Ambities Stek wordt als te hoog ervaren door stakeholders, waardoor vertragingen of communicatie niet altijd goed verloopt. Fusietraject en invoering nieuw automatiseringssysteem vraagt tijd, maar dit is niet ingepland. 'Klant eerst' nog niet het imago van Stek bij de stakeholders.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stek heeft veel ambities om te bouwen. Afgelopen jaren is er weinig gebouwd, omdat er weinig mogelijkheden waren. Nu is er een stuwmeer aan plannen. Uitvoering is belangrijk.</li> </ul>	8
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van opgaven in het werkgebied	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jaarverslag/ Nieuwsbrief</li> <li>RvC is goed op de hoogte van landelijke en regionale ontwikkelingen. Stek maakt een vertaalslag naar de eigen ambities. Stek maakt dit op papier echter niet altijd expliciet zichtbaar.</li> </ul>		8
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van betrokkenheid stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jaarverslag/ Nieuwsbrief</li> <li>Eens per jaar voert RvC informeel overleg met colleges gemeenten.</li> <li>Via bijeenkomsten over Ondernemingsplan, prestatieafspraken</li> <li>Stakeholders vragen echter wel aandacht voor melding vertragingen in renovatieprojecten en bouwprojecten.</li> <li>RvC meldt niet het niet</li> </ul>		6

Governance	Bereikte doelen	Beoogde doelen	Cijfer
	<p>nakomen van de prestatieafspraken door stakeholders.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gemeenten stellen het bovendien op prijs om scherp gehouden te worden op productie. Op het gebied van Leefbaarheid is maatschappelijke verantwoording duidelijk aanwezig en wordt gezien door de stakeholders.</li> </ul>		
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van het vermogen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formele verantwoording vindt plaats via het Jaarverslag. Stek is echter niet transparant over de financiële invulling van hun maatschappelijke taak richting stakeholders. Daarom ontstaat regelmatig onduidelijkheid over of de maatschappelijk doelstelling danwel of de financiële taakstelling leidend is.</li> <li>Stek is een financieel gezonde corporatie, die aan risicomanagement doet (Treasurystatuut)</li> <li>Continuïteitsoordeel was niet altijd positief. De voorganger van Stek, Trias Woondiensten kreeg ik 2009 het oordeel van het Ministerie van VROM, dat de voorgenomen activiteiten zouden kunnen leiden tot onvoldoende inzet van financiële middelen. De fusie en inmiddels geplande investeringen hebben ertoe geleid dat Stek anno 2010 inmiddels het continuïteitsoordeel 2010: A1<sup>12</sup> heeft ontvangen.</li> <li>Bedrijfslasten waren relatief hoog, maar zijn nauwelijks gestegen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stek heeft financiële investeringen gepland, die er naar verwachting toe leiden dat de komende jaren het vermogen in voldoende mate wordt ingezet voor de volkshuisvesting.</li> <li>Na fusietraject inzetten op verlaging.</li> </ul>	6

---

<sup>12</sup> de voorgenomen activiteiten passen bij de vermogenspositie van de corporatie

## Bijlage 5 Definities

(bron: Centraal Fonds Volkshuisvesting, Naarden, 2009)

### Bedrijfslasten

De netto bedrijfslasten bestaan uit de bruto bedrijfslasten verminderd met de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten, de overige bedrijfsopbrengsten en de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf.

De bruto bedrijfslasten bestaan uit lonen en salarissen, de sociale lasten en pensioenlasten en de overige bedrijfslasten. De bruto bedrijfslasten zijn gelijk aan de variabele exploitatielasten minus de onderhoudslasten.

### Bedrijfswaarde

De bedrijfswaarde is gelijk aan de contante waarde van de toekomstige inkomsten verminderd met de contante waarde van de toekomstige uitgaven over de restant levensduur van het bezit. De bedrijfswaarde laat de verdien capaciteit zien van het bezit voor de resterende levensduur.

### Continuïteitsoordeel

De corporaties ontvangen de volgende oordelen:

- A de financiële continuïteit is gewaarborgd en de corporatie zet haar middelen voldoende in;
- B1 in nader onderzoek is vastgesteld dat de voorgenomen activiteiten de solvabiliteit op middellange termijn in gevaar brengen (laatste drie jaar van de prognose);
- B2 in nader onderzoek is vastgesteld dat de voorgenomen activiteiten de solvabiliteit op korte termijn in gevaar brengen (eerste twee jaar van de prognose);
- C in nader onderzoek is vastgesteld dat de uitvoering van de beleidsvoornemens van de corporatie leiden tot onvoldoende inzet van het beschikbare vermogen;
- D in uitzonderlijke gevallen en uitsluitend indien de aangeleverde gegevens ernstige tekortkomingen bevatten of in grote mate onvolledig zijn, zal het CFV het oordeel D afgeven. Wanneer de corporatie niet binnen één maand alsnog gegevens aanlevert, zal het Fonds de Minister vragen stappen te ondernemen.

### Eigen vermogen

Het eigen vermogen in de jaarrekening van corporaties is het saldo van afzonderlijk gewaardeerde groepen van activa en de afzonderlijk gewaardeerde groepen van schulden, voorzieningen en overlopende posten. Bij woningcorporaties bestaat het eigen vermogen overwegend uit overige reserves en eventueel een herwaarderingsreserve of andere wettelijke reserves

### Leningenportefeuille

De nominale waarde van langlopende leningen is de waarde die genoemd is van de leningen.

De rentabiliteitswaarde is de actuele waarde van de lening, dat wil zeggen de contante waarde van de toekomstige rentebetalingen en aflossingen, rekening houdend met de disconteringsvoet.

## **Netto bedrijfslasten**

De netto bedrijfslasten bestaan uit de bruto bedrijfslasten (variabele exploitatielasten minus onderhoud en de aan het onderhoud toegerekende personeelskosten), verminderd met de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten en de overige bedrijfsopbrengsten en de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf. Deze bedragen zijn afgeleid uit de opgaven van de corporatie uit de enkelvoudige winst- en verliesrekening.

## **Netto kasstroom**

De netto kasstroom wordt berekend door de netto variabele lasten in mindering te brengen op de huuropbrengsten. De variabele lasten betreffen de lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten, de onderhoudslasten en de overige bedrijfslasten. De variabele lasten worden vervolgens verminderd met de overige bedrijfsopbrengsten, de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf en de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten en vormen daarmee de netto variabele lasten.

## **Onderhoudskosten**

Deze kosten zijn opgebouwd uit de kosten voor klachtenonderhoud, mutatieonderhoud en planmatig onderhoud. Daarnaast zijn er kosten voor woningverbetering.

## **Rentedekkingsgraad**

De rentedekkingsgraad geeft aan hoe vaak uit de operationele kasstromen de verschuldigde rente aan verschaffers van vreemd vermogen kan worden betaald. Met andere woorden, hoe hoger de ratio, des te kleiner is het risico dat de corporatie de renteverplichtingen niet na kan komen.

## **Rentelasten op leningenportefeuille**

De rentelasten van een corporatie zijn zowel afhankelijk van de omvang van de leningenportefeuille als van de rentevoet van door de corporatie aangetrokken leningen. Bij het weergegeven percentage rentelasten op de leningenportefeuille zijn zowel de langlopende leningen als de rentedragende kortlopende schulden meegenomen in de berekening.

## **Schuldverdienratio**

De schuldverdienratio geeft de verhouding tussen de netto kasstroom (exclusief verkopen) en de langlopende schulden weer. Hierdoor is zichtbaar in hoeveel jaar de langlopende leningen uit de netto kasstroom zouden kunnen worden afgelost.

## **Solvabiliteit**

Het eigen vermogen in procenten van het totale vermogen (balanstotaal) ultimo het boekjaar.

## **Vermogensovermaat**

De vermogensovermaat is het verschil tussen het gecorrigeerd weerstandsvermogen en het minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen gebaseerd op het per corporatie door het Fonds vastgestelde risicoprofiel.

## **Volkshuisvestelijk vermogen**

Het volkshuisvestelijk vermogen bestaat uit het eigen vermogen op basis van een (nadere) waardering van alle balansposten plus de overige voorzieningen, de voorziening onderhoud en de egalisatierekening en minus de immateriële vaste activa. Met deze benaming wordt tot uitdrukking gebracht dat dit het vermogen van de woningcorporatie is op basis van een waardering, waaraan de veronderstelling van continuïteit in de maatschappelijke functie van de woningcorporatie ten grondslag ligt.

## **Volkshuisvestelijk vermogen (prognose)**

Het betreft hier het volkshuisvestelijk vermogen in beeld gebracht voor het genoemde prognosejaar, rekening houdend met de voorgenomen activiteiten.

## **Volkshuisvestelijke exploitatiewaarde**

Om tot een uniformering van de bedrijfswaardeberekening te komen die het mogelijk maakt corporaties onderling goed met elkaar te vergelijken, is de volkshuisvestelijke exploitatiewaarde ontwikkeld. De volkshuisvestelijke exploitatiewaarde komt op basis van zeven processtappen tot stand. Deze stappen zijn:

1. Moment van disconteren: kasstromen worden verspreid over het jaar gerealiseerd. Bij discontering wordt er een aanname gedaan voor alle kasstromen
2. Verkoopportefeuille bij het continuïteitsoordeel wordt rekening gehouden met toekomstige verkoopopbrengsten i.t.t. de berekening van de solvabiliteit
3. Parameters voor huurstijging, huurderiving, stijging van de onderhoudskosten en overige exploitatie-uitgaven
4. Resterende economische levensduur van het vastgoed
5. Restwaarde van de woningen aan het einde van de exploitatietermijn
6. Lastenniveau voor de woongelegenheden
7. Heffing. Het gaat hier om bijzondere projectsteun ten behoeve van de 40 wijken. Uitgangspunt is dat in 2008 voor 75 miljoen euro aan extra financiële ruimte beschikbaar is voor activiteiten voor de wijkactieplannen.

## **WOZ-waarde**

Waarde van de woning zoals deze door de gemeente wordt gehanteerd voor de berekening van de onroerende zaak belasting. De WOZ-waarde wordt jaarlijks vastgesteld.