




KWH



**Maak kennis
met kwaliteit**

Visitatierapport

KWH-Visitatie Woningcorporaties

l'escaut woonservice

Rotterdam, versie september 2011



Colofon

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

Visitatiecommissie:

- > mr. E.J.J.E. (Dian) van Leeuwen-Schut (voorzitter)
- > drs. S. (Michel) de Visser (visitator)
- > drs. S.W.M.G. (Stefan) Cloudt bc (secretaris)

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
0 Samenvatting	6
0.1 Beoordeling per perspectief	6
0.2 Beoordeling per prestatieveld	7
0.3 Samenvattende scorekaart	8
0.4 De prestaties van l'escaut: een recensie	9
1 Inleiding	13
1.1 Visitaties in de corporatiesector	13
1.2 De KWH-aanpak van visitaties	15
1.3 Leeswijzer	16
2 L'escaut: een beschrijving	17
3 Presteren naar Ambities (PnA)	19
3.1 Missie en ambities	19
3.2 Presteren naar Ambities (PnA): Samenvattende beoordeling	20
4 Presteren naar Opgaven (PnO)	24
4.1 De maatschappelijke opgaven in het werkgebied van l'escaut	24
4.2 Presteren naar Opgaven (PnO): Samenvattende beoordeling	24
5 Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	29
5.1 De belangrijkste belanghebbenden van l'escaut	29
5.2 Presteren volgens belanghebbenden (PvB): Samenvattende beoordeling	29
5.3 Presteren volgens Belanghebbenden (PvB): I Prestaties	30
6 Presteren naar Vermogen (PnV)	33
6.1 Introductie	33
6.2 Financiële kerngegevens	33
6.3 Financiële continuïteit	34
6.4 Financieel beheer	36
6.5 Doelmatigheid	37
6.6 Vermogensinzet	37
6.7 Samenvatting beoordeling Prestaties naar Vermogen (PnV)	38
7 Governance	40
7.1 Beschrijving governance structuur	40
7.2 Besturing	40
7.3 Intern toezicht	43

7.4 Externe legitimatie	45
7.5 Samenvatting beoordeling Governance (Gov)	46

Bijlagen

- I. Visiterend bureau en visitatiecommissie
- II. Bronnenlijst
- III. Overzicht geïnterviewde personen
- IV. Begrippenlijst
- V. Specificatie prestatiebeoordeling
- VI. Bestuurlijke reactie l'escaut

Voorwoord

Voor u ligt de rapportage van de maatschappelijke visitatie van l'escaut Woonservice (hierna l'escaut) die is uitgevoerd op basis van de KWH-Visitatiemethode. De KWH-Visitatiemethode is gebaseerd op de Methodiek Maatschappelijke Visitaties Woningcorporaties, versie 4.0. KWH is door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland geaccrediteerd om visitaties uit te voeren. Met behulp van deze visitatiemethode zijn de prestaties van l'escaut, de kwaliteit van het maatschappelijk ondernemen en de borging hiervan beoordeeld.

Met een visitatie door KWH heeft l'escaut gekozen voor leren en verbeteren. L'escaut heeft daarbij zelf het spits afgebeten met het maken van een zelfevaluatie en het in kaart brengen van de ambities en opgaven. Ook het aspect Governance is expliciet aan de orde gekomen. De eigen, openhartige, analyse van l'escaut is voor de visitatiecommissie startpunt geweest. In dit rapport spreekt de commissie haar oordeel uit over het presteren van l'escaut in de afgelopen periode. KWH hoopt dat de bevindingen van de commissie l'escaut helpen te wenden naar de toekomst.

Ik wil l'escaut veel succes wensen bij de verdere groei en ontwikkeling van haar maatschappelijk ondernemerschap. De uitkomsten van deze visitatie kunnen daaraan een bijdrage leveren.

mr. Sjoerd Hooftman
directeur-bestuurder KWH

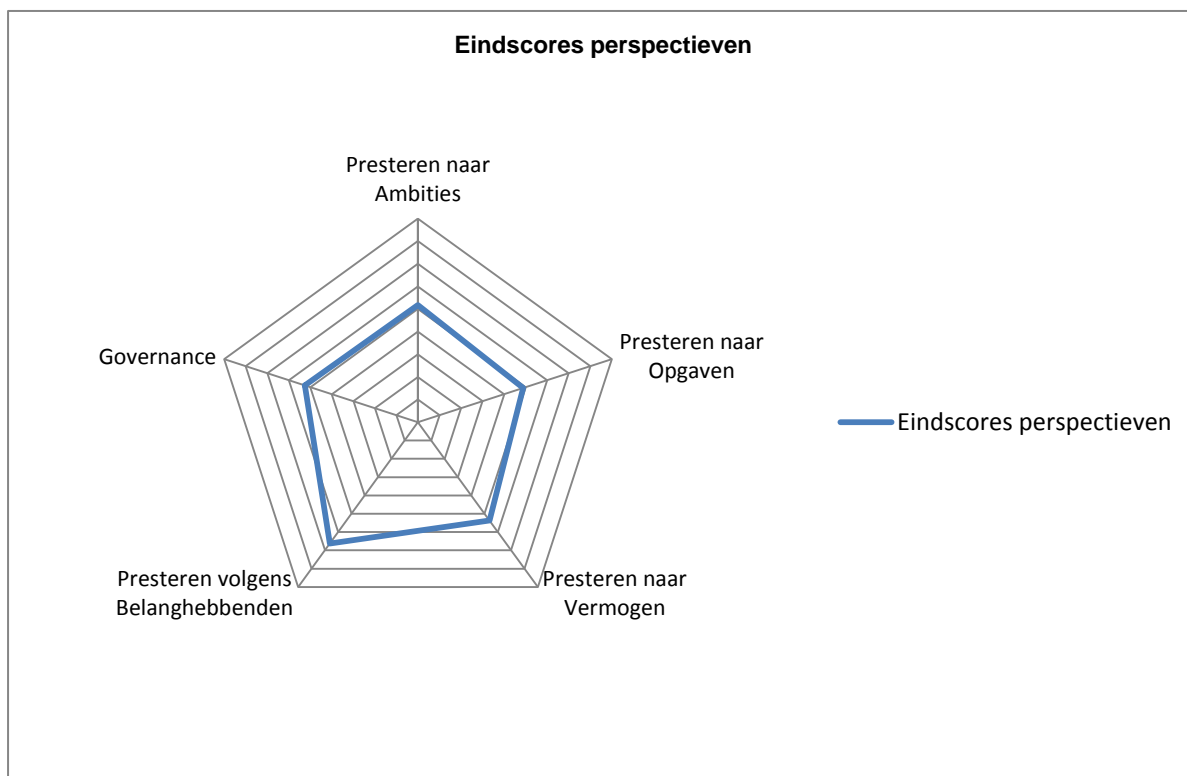
0 Samenvatting

In deze samenvatting leest u in een notendop de uitkomsten van de maatschappelijke visitatie van l'escaut Woonservice (hierna l'escaut).

0.1 Beoordeling per perspectief

In de maatschappelijke visitatie wordt vanuit verschillende perspectieven naar de prestaties van de woningcorporatie gekeken. Vanuit het perspectief van de opgaven in het werkgebied, de geformuleerde ambities van de corporatie, hoe belanghebbenden de prestaties van de corporatie waarderen, vanuit het perspectief van het vermogen en de inzet daarvan en de governance van de corporatie. Het normenkader voor de beoordeling van de maatschappelijke prestaties vindt u terug in bijlage II.

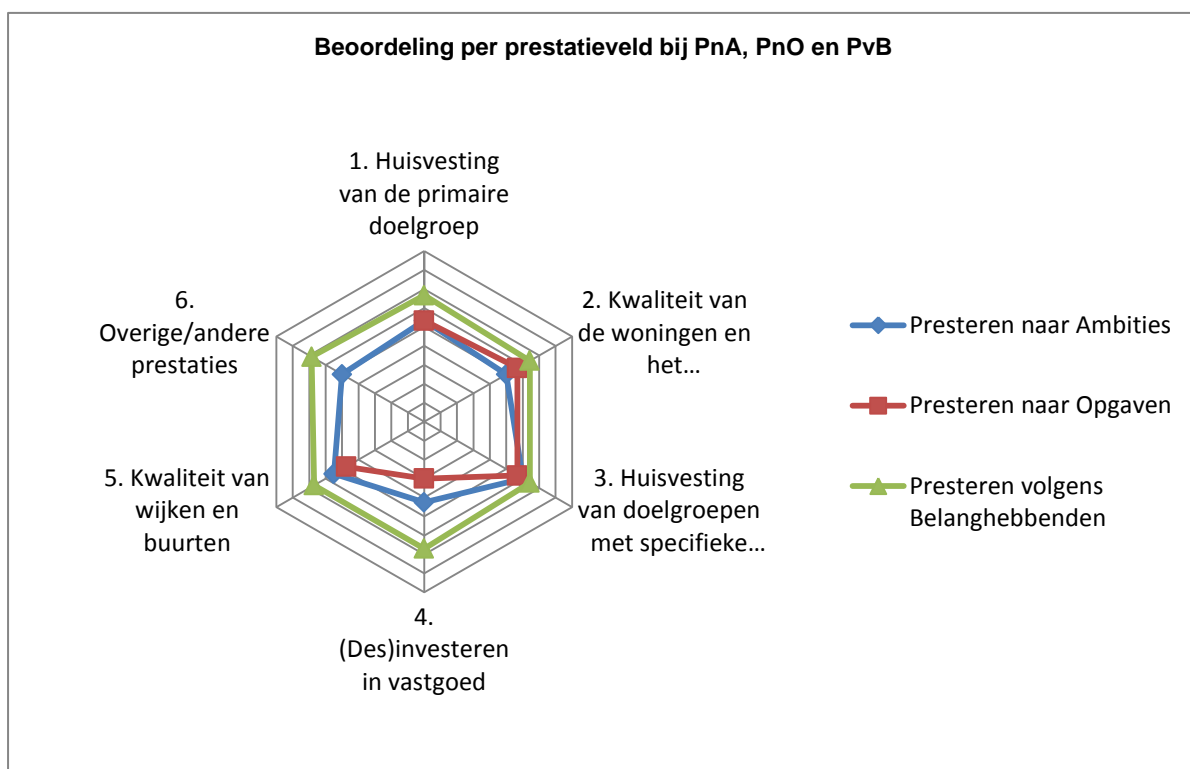
De prestaties van l'escaut worden gemiddeld met een 6,5 gewaardeerd. De hoogste score van 7,6 wordt behaald op het perspectief Presteren volgens Belanghebbenden. De laagste score van 5,9 wordt behaald op het perspectief Presteren naar Opgaven. De scores voor Presteren naar Ambities (6,2), Presteren naar Vermogen (6,4) en Governance (6,3) liggen er tussen in.



0.2 Beoordeling per prestatieveld

In de onderstaande figuur worden de beoordelingen per prestatieveld getoond. De perspectieven Presteren naar Ambities (PnA), Presteren naar Opgaven (PnO) en Presteren volgens Belanghebbenden (PvB) zijn alle beoordeeld op basis van de volgende prestatievelden¹:

1. Huisvesting primaire doelgroep: onder andere beschikbaarheid, betaalbaarheid en toewijzing van woningen
2. Kwaliteit woningen en woningbeheer: onder andere woningonderhoud en kwaliteit van dienstverlening
3. Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen: onder andere voor ouderen met specifieke huisvestingsbehoeften en bewoners met een (lichamelijke of geestelijke) beperking
4. (Des-)Investeren in vastgoed: onder andere nieuwbouw, sloop en verkoop van woningen
5. Kwaliteit wijken en buurten: onder andere leefbaarheid en vitaliteit van wijken en sociale stijging
6. Overige prestaties



¹ In de door l'escaut aangeleverde zelfevaluatie zijn geen overige/andere prestaties opgenomen in het perspectief Presteren naar Opgaven. Derhalve is over deze prestaties geen oordeel gegeven.

0.3 Samenvattende scorekaart

In de onderstaande tabel is de beoordeling van l'escaut in meer detail weergegeven. Een toelichting op de diverse onderdelen is opgenomen in de hoofdstukken 3 tot en met 6².

l'escaut 2011		Gemiddeld cijfer per meetpunten	Gewicht	Score	Gewogen cijfer per perspectief
Presteren naar Ambities					
1. Huisvesting van de primaire doelgroep		6,3	1,0	6,3	6,2
2. Kwaliteit van de woningen en het woningbeheer		6,0	1,0	6,0	
3. Huisvesting van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen		7,0	1,0	7,0	
4. (Des)investeren in vastgoed		5,3	1,0	5,3	
5. Kwaliteit van wijken en buurten		6,5	1,0	6,5	
6. Overige/andere prestaties		6,0	1,0	6,0	
Presteren naar Opgaven					
1. Huisvesting van de primaire doelgroep		6,3			5,9
2. Kwaliteit van de woningen en het woningbeheer		6,7			
3. Huisvesting van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen		6,7			
4. (Des)investeren in vastgoed		4,0			
5. Kwaliteit van wijken en buurten		5,8			
6. Overige/andere prestaties		-			
Presteren volgens Belanghebbenden					
1. Huisvesting van de primaire doelgroep		7,7			7,6
2. Kwaliteit van de woningen en het woningbeheer		7,4			
3. Huisvesting van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen		7,4			
4. (Des)investeren in vastgoed		7,7			
5. Kwaliteit van wijken en buurten		7,7			
6. Overige/andere prestaties		7,9			
Presteren naar Vermogen					
Financiële continuïteit	Vermogenspositie	7,0	20%	6,8	6,4
	Liquiditeit	7,0			
	Integrale Kasstroomsturing	6,3			
Financieel beheer	Planning- en controlcyclus	6,7	20%	6,7	
	Treasurymanagement	6,8			
Doelmatigheid			20%	5,8	
Vermogensinzet	Visie	7,0	40%	6,3	
	Mogelijkheden	6,0			
	Maximalisatie	6,0			
Governance					
Besturing	Plan	6,1	33,33%	6,3	6,3
	Check	6,2			
	Act	6,5			
Intern toezicht	Functioneren RvC	6,1	33,33%	6,3	
	Toetsingskader	6,3			
	Toepassing Governancecode	6,5			
Externe legitimatie			33,33%	6,2	
Geïntegreerd Eindoordeel					6,5

Tabel resultaat KWH-Visitatie

Presteren naar Ambities	6,2
Presteren naar Opgaven	5,9
Presteren naar Vermogen	6,4
Presteren volgens Belanghebbenden	7,6
Governance	6,3
Geïntegreerd eindoordeel	6,5

² De visitatiecommissie heeft geen extra weging toegekend aan onderdelen van het perspectief Presteren naar Ambities. Zie hiervoor ook de toelichting in paragraaf 3.2.

0.4 De prestaties van l'escaut: een recensie

In deze paragraaf geven wij een samenvattend oordeel over de prestaties van l'escaut Woonservice op de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie over de periode 2007 – 2010.

L'escaut Woonservice, hierna te noemen l'escaut, is ontstaan uit een fusie tussen Schelde Woongroep en Basco. Het werkgebied is Vlissingen en Oost- Souburg. De corporatie bezit 6330 woningen en appartementen. In 2008 is een nieuw ondernemingsplan 2009-2012 opgesteld met als motto "Samen werken aan wonen". L'escaut profileert zich in haar strategische visie als een maatschappij gedreven en klantgeoriënteerde organisatie, waarin zaken als empowerment van mensen uit lagere inkomensklassen, vernieuwing van het bestaande oude woningbezit, leefbaarheid en vitaliteit van de wijken en maatschappelijk vastgoed gerealiseerd moeten worden.

De missie luidt: goed en betaalbaar wonen voor iedereen, waarbij de corporatie zowel een klantorganisatie wil zijn als wijkregisseur voor fysieke en sociale problemen in de wijken. De corporatie is daarbij echter geen eiland in de maatschappij. Zij kan alleen goed functioneren wanneer dat in goede relatie met de omgeving wordt vormgegeven en uitgewerkt. In het tweede uitvoeringsjaar van het ondernemingsplan (2010) is een pas op de plaats gemaakt en is er verankerd wat in 2009 was opgezet.

L'escaut wordt door het merendeel van de belanghebbenden getypeerd als een sociale huisvester, maatschappelijk betrokken, typisch Vlissings en met enthousiaste mensen die betrokken zijn bij hun werk en organisatie. Over het algemeen blijft men ook lang bij deze werkgever. De ambities zijn groot, soms wel te groot. Het belang van (bijzondere) doelgroepen staat voorop, hetgeen is terug te voeren op haar maatschappelijke opvattingen.

De relatie met de gemeente Vlissingen laat te wensen over, hetgeen niet bevorderlijk is voor het realiseren van de opgaven in de stad. L'escaut heeft in de afgelopen periode veel opgepakt en naar zich toe getrokken. Zij manifesteert zich op een breed terrein en doet nadrukkelijk meer dan "alleen de stenen". Zij voelt zich verantwoordelijk voor en betrokken bij de stad. Dat er in de afgelopen periode geen consistent stadsbestuur is geweest, is voor l'escaut lastig geweest. Er is een omvangrijke voorraad oud bezit met veelal kwaliteitsproblemen, een laag opgeleide bevolking en veel werkloosheid, wat toekomstige financiële problemen kan opleveren. De brede scope van de corporatie mag niet leiden tot een gebrek aan focus en tot ad hoc beleid. De corporatie lijkt sterk te zijn in de breedte, maar niet in de diepte. Men neemt veel hooi op de vork, start veel dingen op, maar maakt het dikwijls niet of onvoldoende af. In de afgelopen periode toen er sprake was van goede jaren voor de corporatiesector kon men breed acteren zonder dat dat problemen opleverde. Als er onder de oppervlakte al eens iets niet goed geregeld was of als iets niet werd afgemaakt dan leverde dat misschien wel eens een vuiltje op maar geen grote brokken. De opgave van l'escaut voor de lange termijn is, als gevolg van de demografische en economische ontwikkeling en de kenmerken van de samenstelling van het woningbezit geen gemakkelijke. Het aanbrengen van focus en het scherp aan de wind varen zullen dan, veel meer dan in het verleden, essentieel zijn om overeind te blijven.

Belanghebbenden waarderen de inzet, maar geven wel aan dat de strategie, het beleid en analyses, mede na overleg met hen, zorgvuldiger zouden moeten worden bepaald en dat daar dan ook niet van moet worden afgeweken. Dat bevordert de slagvaardigheid. De lange termijn continuïteit van de corporatie wordt ook lastig door bezuinigingen, krimp en herstructurering.

De externe communicatie door l'escaut is een aandachtspunt. Men is trots op wat men doet, maar geniet er te weinig van en deelt de successen ook te weinig. Anderzijds lijkt het, naar de mening van zowel de visitatiecommissie als belanghebbenden, l'escaut bij de dingen waar men wel over naar buiten treedt soms aan politieke sensitiviteit te ontbreken, waardoor berichtgeving onbedoelde en ongewenste neveneffecten kan hebben.

Oordeel over de 'harde' maatschappelijke prestaties, zowel naar ambities als opgaven

Presteren naar Ambities

De eigen ambities behoeven niet noodzakelijkerwijs gelijk op te lopen met de opgaven.

Dat lijkt ook bij l'escaut het geval. De ambitie voor huisvesting van doelgroepen met specifieke behoeften scoort hoog. Dit wordt ook waargemaakt. De rode draad die echter door de ambities loopt is de volgende: of de ambities zijn te hoog, of de omvang van de vraag is onvoldoende bekend, of de ambities blijven steken in intenties en/of zijn niet concreet genoeg. Zo is niet bekend of de bestaande regelingen voor doorstroming zoals huurgewenning en koopgarant al dan niet ten gunste van starters zijn gekomen. Er is veel gedaan aan kwaliteitsverbetering en er zijn stappen gezet op het pad van energielabel verbetering, maar er is nog wel een hele weg te gaan. De doelstellingen op het gebied van nieuwbouw, sloop en verkoop van woningen zijn niet gehaald. De leefbaarheidsambities spelen een grote rol bij l'escaut. Belanghebbenden hebben hiervoor veel waardering. In periodieke onderzoeken geven de scores hiervoor een verbetering te zien. Empowerment van de bewoners is hierbij ook één van de doelstellingen. De rol van wijkregisseur, die l'escaut nastreeft, vergt wel om in goed overleg met de gemeente meer duidelijkheid te krijgen over beider rollen. De visitatiecommissie is van mening dat l'escaut daarbij in het verleden niet altijd consequent zijn eigen rol heeft uitgevoerd.

Presteren naar Opgaven

Bij de beoordeling van de prestaties op dit terrein wrekt zich de feitelijke situatie dat er geen getekende prestatieafspraken met de gemeente Vlissingen zijn. Er is veel politieke onrust geweest over het slopen van een groot aantal woningen. Door l'escaut is vervolgens de blik gericht op enkele concrete en benoemde projecten. De te slopen aantallen woningen zijn slechts voor de helft gehaald. Samenvoeging van woningen heeft niet plaats gevonden. De nieuwbouw is ook slechts gedeeltelijk behaald, evenals de verkoop van 1/3 minder woningen dan gepland. Voor een deel gelden hier dezelfde opmerkingen als onder Presteren naar Ambities namelijk dat slechts in beperkte mate is vast te stellen of aan de diverse opgaven voor de diverse categorieën is voldaan. Als er bijvoorbeeld minder nieuwbouw is zal er ook minder doorstroming zijn of beschikbaarheid voor starters. Bovendien zijn veelal opgaven niet gekwantificeerd of nader uitgewerkt. De effectiviteit blijft daardoor onduidelijk. De verbetering van de kwaliteitseisen aan de woningen gesteld is wel meer geweest dan de opgaven.

Oordeel over de inzet van het vermogen voor het maatschappelijk presteren

L'escaut heeft een A1 continuïteitsoordeel en is de afgelopen jaren voldoende solvabel geweest. De ondergrens van het weerstandsvermogen is 10% hoger dan de door het CFV gestelde grens van 20%. De corporatie moet dus in staat worden geacht voldoende financiële mogelijkheden te hebben voor haar maatschappelijke prestaties. Het WSW oordeelt ook positief over de kredietwaardigheid. Er zijn uitgebreide treasuryrapportages en kasstroomoverzichten per kwartaal. L'escaut hanteert de bedrijfswaarde-systematiek met een vertaling naar de toekomst. Het accountantsoordeel is positief. Wel zijn er in de afgelopen periode problemen gesignaleerd bij budgetoverschrijdingen. Het budgetbeheer werd door de accountant niet adequaat bevonden. Evenzo werd geconstateerd dat de rol en functie van de controller diende te worden aangescherpt, hetgeen de visitatiecommissie onderschrijft (zie ook bij het onderdeel interne verankering in deze recensie). De Balanced Score Card (BSC) als meetinstrument wordt per kwartaal geanalyseerd. Er moet echter nog wel een aanpassing volgen van de BSC's aan het nieuwe ondernemingsplan. In het kader van het risicomanagementsysteem zijn de top 15 risico's benoemd en geprioriteerd. Dit zal bijdragen aan de verdere implementatie van risicomanagement.

Wat de doelmatigheid betreft heeft de visitatiecommissie de indruk dat het vergroten van de efficiency nog wel enige aandacht kan gebruiken. In dat kader moet ook worden genoemd de forse stijging van de netto bedrijfslasten vergeleken met andere corporaties. L'escaut zit ruimer in de personeelsbezetting dan andere corporaties, overigens dient hierbij te worden opgemerkt dat l'escaut een eigen onderhoudsdienst heeft. Of de corporatie haar vermogen maximaal inzet is niet geheel transparant. Er is wel beleid ter zake maar weinig concrete invulling.

Oordeel over de waardering die belanghebbenden geven aan de prestaties van de corporatie

De rapportcijfers die belanghebbenden geven voor de prestaties van l'escaut zijn over het algemeen hoog. Tegelijkertijd is de relatie met een van de belangrijkste belanghebbenden, te weten de gemeente Vlissingen, matig. Deze vindt het beleid van l'escaut niet consistent. Er zou meer bondgenootschap moeten worden ontwikkeld. Er is weliswaar een getekend convenant tussen de gemeente Vlissingen en de corporaties l'escaut en Woonburg, handelende over enkele projecten, maar er zijn geen getekende prestatieafspraken tussen de gemeente en l'escaut. Tevens zou volgens een aantal belanghebbenden de drie in en bij Vlissingen betrokken corporaties (Woongoed Middelburg, Woonburg en l'escaut) moeten fuseren om gezamenlijk de strategische vraagstukken aan te kunnen. De plannen voor het Scheldekwartier moeten worden herijkt. In gezamenlijkheid moeten hier oplossingen worden gevonden. Op basis van de ontwikkelingen op dit dossier in de afgelopen vier jaar en de geluiden vanuit de belanghebbenden roept de visitatiecommissie de vraag op in hoeverre belanghebbenden, i.c. de gemeente, geprepareerd is op een zo uitdagend project als herstructurering van het Scheldekwartier. Is het beschikbare organiserend vermogen van corporatie(s), gemeente en andere belanghebbenden voldoende om deze uitdaging tot een succes te maken? Hulp van buiten lijkt de aangewezen weg voor gemeente en belanghebbenden, waarbij uitgangspunt dient te zijn, de meerwaarde voor de stad, voor de corporatie(s) en voor de bevolking. L'escaut moet daarbij niet te ver van zijn sociale doelstellingen verwijderd raken, zo vinden belanghebbenden en ook de visitatiecommissie.

De betrokkenheid bij het beleid van l'escaut wordt niet door alle belanghebbenden als actief gekenmerkt. De samenwerking in de sectoren wonen en zorg wordt ook niet door iedereen als ideaal beschouwd. Er is weinig open overleg tussen de belanghebbenden in deze sector constateert de commissie. Voor l'escaut betekent dit ze zich ervan bewust moet zijn dat onderlinge relaties tussen belanghebbenden en demografische ontwikkelingen niet buiten beeld geraken.

Er is geen jaarlijkse gezamenlijke bijeenkomst met belanghebbenden, waarin op strategisch niveau wordt gesproken en over en weer input mogelijk is op het beleid. Er zijn wel gesprekken één op één of in kleine clusters. Dat gaat dan hoofdzakelijk over projecten.

Een steviger en intensere samenwerking met belanghebbenden als het gaat om missie, visie en strategie zou nog meer toegevoegde waarde creëren.

Oordeel over de interne verankering van strategie en prestaties

Volgens medewerkers en managers wordt het ondernemingsplan niet goed vertaald naar de operatie, zaken worden vaak niet afgemaakt en het voorste en achterste deel van de PDCA- cyclus werkt niet goed. De corporatie moet oppassen niet teveel in zich zelf gekeerd te raken. De vraag is of er voldoende ruimte is voor frisse ideeën van buiten af. Veel medewerkers, inclusief de directeur -bestuurder werken er al geruime tijd. De directeur- bestuurder is zeer gedreven, initiatiefrijk en kent de stad en de business op zijn duimpje. Hij heeft hart voor de zaak en gaat ervoor. Maar de afstand tot het MT en de rest van de werkorganisatie is (te) groot. Het is een hiërarchische organisatie met een smalle top. Dit maakt dat het beeld en de beoordeling van l'escaut door de geraadpleegde belanghebbenden vooral gebaseerd is op deze top van de organisatie. De nog in te vullen vacature in het MT is daarom van cruciaal belang.

De verantwoordelijkheden liggen laag in de organisatie. Men hoeft niet voor elk wisselwasje naar de leidinggevende. Medewerkers voeren hun werk uit maar zien niet hoe zich dat verhoudt tot de strategie of het ondernemingsplan. De organisatie bestaat vooral uit doeners en minder uit denkers.

Het opleidingsbeleid wordt zeer gewaardeerd. De personele bezetting is echter aan de ruime kant, blijkt uit de gegevens van het CFV en is ook door medewerkers genoemd. In de geplande herziening van de organisatiestructuur zou hieraan aandacht moeten worden besteed. Ook zou aandacht moeten worden besteed aan de positie van controller. Deze dient, naar mening van de visitatiecommissie en de accountant, een veel eigenstandiger positie in te nemen dan nu het geval is.

Volgens de visitatiecommissie dient de grip op de bedrijfsprocessen te worden vergroot. De ambities zijn groot. Uitgangspunt moet zijn om invloeden van buitenaf of eigen doelstellingen kritisch te beoordelen en geen nieuwe zaken aan te pakken alvorens de bestaande zijn afgewerkt.

Oordeel over het functioneren van het intern toezicht

De Raad van Commissarissen is betrokken en kritisch. Zij zou nog wat pro-actiever en minder reactief mogen opereren. Ook dient zij er voor te waken, dat er voldoende inhoudelijk tegenspel geboden kan worden aan de directeur- bestuurder en daarvoor voldoende checks en balances in te bouwen. Bijna alle leden zitten er al behoorlijk lang. Juist daarom is het belangrijk om met behulp van een externe partij te reflecteren op het eigen functioneren.

Er zijn enkele concrete onderwerpen waar de RvC een meer initiërende rol zou kunnen vervullen. Te noemen valt de positie van de controller. De RvC zou ook in het belang van de lange termijn continuïteit van de corporatie diverse scenario's kunnen laten voorbereiden met en zonder fusie met de twee andere Walcherse corporaties. De visitatiecommissie heeft in meerdere gesprekken het onderzoek naar de wenselijkheid van een fusie vernomen.

Het is van belang dat de RvC duidelijk(er) de eigen informatiebehoefte aangeeft. In dat kader pleit de visitatiecommissie voor het instellen van een audit-commissie bij de RvC. Op deze wijze komen financiële zaken en een meer gestructureerde vorm van risicomanagement uitgebreider op de agenda. De focus van de RvC komt daardoor ook meer op de financiën te liggen. Voor de RvC is ook een rol weggelegd om de relaties en de contacten met de belanghebbenden, waaronder met name de gemeente Vlissingen, aan te trekken.

1 Inleiding

1.1 Visitaties in de corporatiesector

De samenleving heeft het laatste woord als het gaat over het beoordelen van de maatschappelijke prestaties van corporaties. Niet de overheid, maar ook corporaties zelf niet. Huurders, gemeenten en andere belanghebbenden kunnen nu gefundeerd hun maatschappelijk oordeel uitspreken over prestaties van corporaties. Het systeem van maatschappelijke visitaties voor woningcorporaties biedt daarvoor alle handvatten. Het visitatiestelsel maakt objectief zichtbaar en meetbaar wat corporaties nu en straks kunnen betekenen voor de samenleving.

Visiteren, hoe werkt dat?

Deelname aan maatschappelijke visitaties is verplicht voor corporaties die lid zijn van brancheorganisatie Aedes. Corporaties dienen zich eenmaal in de vier jaar te laten visiteren. Elke corporatie krijgt tijdens de visitatie een deskundige commissie op bezoek, samengesteld door een voor visitatie geaccrediteerde organisatie. Die commissie licht de corporatie door vanuit het perspectief van de ambities van de corporatie, de opgaven in het werkgebied en vanuit de verwachtingen van gemeente, huurders en andere belanghebbenden. Wat presteert de corporatie werkelijk? Welk vermogen is daarvoor echt beschikbaar? Wordt dat vermogen voldoende benut? Wat vinden belanghebbenden van het presteren van de corporatie? Hoe worden zij in de dagelijkse praktijk betrokken bij het beleid? De visitatiecommissie maakt haar bevindingen zo veel mogelijk meetbaar en analyseert, beoordeelt en rapporteert volgens een uniforme methodiek in een openbaar visitatierapport. In bijlage II is in een tabel weergegeven hoe de beoordeling tot stand is gekomen.

KWH-Visitatiemethode

L'escaut heeft haar prestaties, haar beleids- en bedrijfsproces laten beoordelen op basis van de KWH-Visitatiemethode. Deze methode bestaat uit twee delen. Deel I beoordeelt de prestaties van l'escaut conform het methodiek "Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties Nederland" versie 4.0. Dit stelsel wordt hieronder nader toegelicht. Deel II geeft concrete aanknopingspunten voor leren en verbeteren vanuit de waardering van klanten en belanghebbenden voor het maatschappelijk presteren van de corporatie. Deze waardering wordt gemeten met onderdelen van KWH-meetproducten zoals het KWH-Participatielabel, het KWH-Maatschappijlabel en het KWH-Huurlabel.

De meerwaarde van deel II van het rapport is dat naast het oordeel over prestaties ook een oordeel wordt gegeven over het beleidsproces van de corporatie en de mate waarin belanghebbenden hierover tevreden zijn, aangevuld met de tevredenheid van klanten over de dienstverlening van de corporatie. Doordat gebruik wordt gemaakt van hele concrete normen en meetpunten, geeft het tweede deel van het rapport concrete aanknopingspunten voor leren en verbeteren. Corporaties bepalen of zij deel II openbaar willen maken.

Beide rapportages geven de beoordeling weer van een onafhankelijke visitatiecommissie. KWH stelt bij iedere visitatie een visitatiecommissie samen in overleg met de corporatie. KWH werkt hiervoor met een visitatiepool. Meer informatie over samenstelling van de visitatiecommissie voor l'escaut vindt u in bijlage I.

De perspectieven

De visitatie omvat een transparante en gestructureerde beoordeling van geleverde prestaties, gezien vanuit vijf perspectieven (zie figuur 1). Door het gebruik van de verschillende perspectieven wordt een gelaagd en rijk beeld van de corporatie en haar prestaties geschetst. De perspectieven vertellen elk hun eigen verhaal. Zo kan een corporatie hoog scoren op de prestaties afgezet tegen de ambities, maar laag ten opzichte van de maatschappelijk opgaven in het werkgebied en opgaven en de verwachtingen van belanghebbenden. Dit kan erop duiden dat de corporatie haar prioriteiten niet goed heeft gesteld of de lat voor haar ambities wat laag heeft gelegd.

De visitatiemethodiek biedt de visitatiecommissie de mogelijkheid om het oordeel op Presteren naar Ambitie naar beneden bij te stellen als duidelijk wordt dat het ambitieniveau evident lager is dan wat redelijkerwijs van de corporatie verwacht kan worden.

De perspectieven Presteren naar Vermogen (Pnv) en Governance verdiepen het inzicht op de prestaties. Bij PnV wordt niet alleen gekeken naar de mate waarin de corporatie haar financiële vermogen gebruikt voor het leveren van maatschappelijke prestaties. Van corporaties wordt ook verwacht dat zij hun financiële continuïteit bewaken door een adequaat risicomanagement. De besturing van maatschappelijke organisaties zoals woningcorporaties, moet aan hoge normen voldoen. Deze normen zijn opgenomen in het onderdeel Governance.



Figuur 1. Structuur 'Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties versie 4.0': de 5 perspectieven

De prestatievelden

De door l'escaut geleverde prestaties worden ondergebracht in 5 prestatievelden. Deze prestatievelden komen terug in het beoordelen van de perspectieven Presteren naar ambities (PnA), Presteren naar maatschappelijke opgaven (PnO) en naar Presteren volgens belanghebbenden (PvB). Voor prestaties die niet goed binnen de vijf prestatievelden zijn onder te brengen, is een zesde veld 'overige' prestaties beschikbaar, mits deze prestaties maatschappelijk relevant zijn. Er wordt gekeken naar de feitelijk door de corporatie in de afgelopen vier jaar geleverde prestaties. Het beoordelen van interne organisatiedoelen vormt geen onderdeel van een maatschappelijke visitatie. In de onderstaande tabel zijn de prestatievelden toegelicht.

Tabel 1 De prestatievelden

Prestatievelden		Toelichting
1.	Huisvesting primaire doelgroep	Beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen voor de primaire doelgroep. Bevorderen keuzevrijheid en/of eigen woningbezit.
2.	Kwaliteit woningen en woningbeheer	Woningkwaliteit, Dienstverleningskwaliteit, Energie en Duurzaamheid
3.	Huisvesting bijzondere doelgroepen	Huisvesting doelgroepen die specifieke aanpassingen of voorzieningen in huisvesting nodig hebben, zoals ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte, personen met een (lichamelijke of geestelijke) beperking (<65) en overige personen die zorg, begeleiding of speciale eisen aan hun woning stellen.

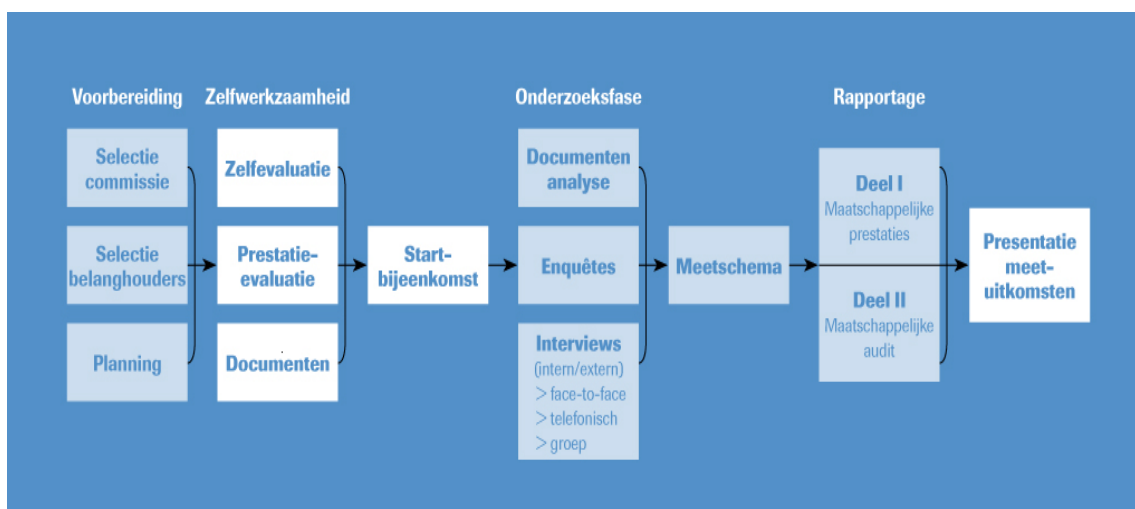
4.	(Des)investeren in vastgoed	Nieuwbouw, sloop en vervangende nieuwbouw, samenvoeging, verkoop, woningverbetering en maatschappelijk vastgoed.
5.	Kwaliteit van wijken en buurten	Leefbaarheid, vitale wijken en buurten, sociale stijging en emancipatie
6.	Overige	Overige maatschappelijk relevante prestaties.

1.2 De KWH-aanpak van visitaties

Het visitatieproces

Het stelsel van corporatievisitaties heeft tot doel om transparant verantwoording af te leggen aan klanten, overheden en andere belanghebbenden. Daarnaast is het instrument bijzonder geschikt om het leren en verbeteren van corporaties te ondersteunen. De KWH-aanpak van visiteren besteedt veel aandacht aan dat leren en verbeteren en heeft dat ingebed in haar visitatiemethodiek. In de ogen van KWH is visiteren niet een activiteit die een corporatie geheel kan uitbesteden. Het zelf als organisatie stilstaan bij de geleverde bijdrage aan maatschappelijke opgaven en de realisatie van eigen ambities, is een essentieel onderdeel van dat leren en verbeteren. Daarom maakt enige mate van zelfwerkzaamheid altijd onderdeel uit van een KWH-visitatie (zie ook figuur 2). Die zelfwerkzaamheid bestaat uit het uitvoeren van een *prestatie-evaluatie* waarin de corporatie zelf de geleverde prestaties afzet tegen de ambities (PnA) en de maatschappelijke opgaven (PnO), zoals die bijvoorbeeld zijn vastgelegd in prestatieafspraken of woonvisies. De corporatie wordt ook uitgenodigd om op alle andere onderdelen van de visitatie haar presteren te evalueren (Presteren naar Vermogen en Governance). Dit wordt meegenomen in de beoordeling door de visitatiecommissie. De corporatie dient prestaties te onderbouwen met documenten, zoals beleidsplannen, managementrapportages en jaarverslagen. In de bijlagen staat een overzicht van alle documenten die voor deze visitatie zijn gebruikt.

De beoordeling door de visitatiecommissie heeft plaatsgevonden op basis van documentanalyses, gesprekken met interne en externe belanghebbenden. De zelfevaluatie door de corporatie en de beoordeling door de visitatiecommissie worden vastgelegd in een meetschema om te komen tot een gestructureerd, transparant en herleidbaar oordeel. Dit meetschema vormt de basis voor de visitatierapportages.



Figuur 2. Het KWH Visitatieproces

Visiteren is maatwerk

KWH stelt de visitatiecommissie samen in overleg met de corporatie. Op deze manier wordt geborgd dat de commissie beschikt over de expertise die nodig is voor het beoordelen van de corporatie. In ieder geval beschikken de visitatoren, zoals voorgeschreven in de visitatiemethodiek, tezamen over visitatie- of auditdeskundigheid, volkshuisvestelijke deskundigheid en deskundigheid op het gebied van financiën en governance. De onafhankelijkheid van de visitatoren is gewaarborgd. Alle leden van de visitatiecommissie hebben daarvoor een verklaring ondertekend die is opgenomen in de bijlagen.

Ter voorbereiding op de visitatie bepaalt KWH samen met de corporatie welke interne en externe belanghebbenden betrokken moeten worden bij het beoordelen van prestaties. Ook wordt vastgelegd op welke wijze deze belanghebbenden worden geraadpleegd: een face-to-face of telefonisch interview, groeps gesprekken en/of een vragenlijst. De selectie interne belanghebbenden omvat in ieder geval de directeur/bestuurder, een substantiële delegatie interne toezichthouders (Raad van Commissarissen of Raad van Toezichthouders) en (indien aanwezig) het managementteam. De selectie externe belanghebbenden omvat in ieder geval een afvaardiging van de wettelijke huurdersvertegenwoordigers en relevante bestuurders, zoals de verantwoordelijke wethouder(s). Eventueel aangevuld met vertegenwoordigers van andere belanghebbenden zoals zorg- en welzijnsorganisaties, de accountant, collega-corporaties, wijk- en dorpsraden en bewonerscommissies.

1.3 Leeswijzer

Deze rapportage begint in hoofdstuk 2 met een korte karakterschets van l'escaut, het werkgebied, de organisatie, de missie en de ontwikkeling die daarin de afgelopen vier jaar heeft plaatsgevonden. Het schetsen van deze context is belangrijk om de geleverde prestaties te kunnen plaatsen. Hoofdstuk 3 volgt met het beoordelen van geleverde prestaties afgezet tegen de ambities (PnA) van l'escaut. In hoofdstuk 4 komt de bijdrage aan de maatschappelijke opgaven in het werkgebied van l'escaut (PnO) aan bod. Vervolgens wordt in hoofdstuk 5 het oordeel van belanghebbenden (PvB) over de geleverde prestaties weergegeven en in hoofdstuk 6 worden prestaties gerelateerd aan de financiële mogelijkheden (PnV) van de corporatie. In hoofdstuk 7 worden de kwaliteit van het bestuur, het interne toezicht en de mogelijkheden tot beïnvloeding van l'escaut door belanghebbenden beoordeeld (Gov).

Dit rapport is zo compact mogelijk gehouden. Een gedetailleerd overzicht van prestaties, afgezet tegen ambities en maatschappelijke opgaven is opgenomen in de bijlagen.

KWH wil dat haar visitatierapporten voor een breed publiek toegankelijk zijn. Daarbij hoort dat jargon wordt vermeden. Het gebruik van enkele complexe begrippen is niet helemaal te voorkomen, daarom hebben wij in de bijlagen een begrippenlijst opgenomen.

Suggesties om toekomstige rapportages te verbeteren zijn zeer welkom.

U kunt hiervoor gebruik maken van het volgende emailadres: kwh@kwh.nl

2 L'escaut: een beschrijving³

Werkgebied

Vlissingen is een havenstad met de karaktereigenschappen: maritiem, ongepolijst en kleurrijk. Met haar werken in de havens, wonen aan het strand, toerisme op de boulevards, is de zee overal dichtbij. De mentaliteit van de stad en inwoners laat zich typeren als stoer, robuust en rebels. En als havenplaats pur sang is er altijd iets te beleven in de stad. Vlissingen heeft volgens het CBS sinds 2000 een constante bevolkingsomvang van circa 44.000 inwoners. De bevolkingsopbouw is ten opzichte van de andere steden in Zeeland afwijkend door de grote groep personen in de leeftijdscategorieën 15-35, een gevolg van de aanwezigheid van de verschillende onderwijsinstellingen.

Vlissingen zal, volgens de huidige inzichten, worden geconfronteerd met krimp van de bevolking. Mogelijke gevolgen hiervan zijn: leegstand van woningen, verpaupering en verloedering, jongeren die wegtrekken en voorzieningen op het gebied van bijvoorbeeld zorg, welzijn en onderwijs die verdwijnen. De belangrijkste ontwikkeling voor Vlissingen is de veranderende bevolkingsopbouw en dan vooral een afname van de potentiële beroepsbevolking.

In Vlissingen is een groot deel van de woningen gebouwd in de periode 1945-1970. Hiervan moet worden bezien of en hoe ze in de toekomst bruikbaar blijven voor de Vlissingse bevolking. Een opvallend kenmerk van de Vlissingse woningmarkt is de fors lagere gemiddelde woningwaarde ten opzichte van Zeeland. Vooral de groep woningen met een WOZ waarde van € 100.000 - € 150.000 per woning is oververtegenwoordigd (38% Vlissingen t.o.v. 26% Zeeland). Herstructurering van met name deze categorie levert kansen op voor verbetering van de woonkwaliteit, de aantrekkelijkheid van de stad als geheel en een grotere diversiteit in het woningaanbod.

L'escaut woonservice heeft regionale toelating (Walcheren) maar heeft haar werkgebied beperkt tot de gemeente Vlissingen. Met een woningbezit van 6330 woningen bezit de corporatie 30% van de woningen in de gemeente.

Beleid

Goed en betaalbaar wonen voor iedereen. Dat is waar l'escaut voor staat. Men moet zich thuis kunnen voelen in huis en buurt. L'escaut wil daarbij zowel een klantorganisatie zijn als een wijkregisseur. Wijkregie geeft aan dat bij l'escaut leefbaarheid en vitaliteit van wijken en de ontwikkeling en ontplooiingskansen van bewoners de expliciete aandacht hebben.

L'escaut kiest bewust voor een brede kijk op de maatschappelijke opdracht, namelijk het wonen en alles wat daarbij hoort qua dienstverlening en woonomgeving. Er wordt meer verwacht dan alleen maar het stapelen van stenen. De corporatie heeft ook een rol als het gaat om leefbaarheid, zorg en welzijn of veiligheid in de buurt. Er wordt niet in de verantwoordelijkheden van andere partners getreden, zoals gemeente, scholen of zorg- en welzijnsinstellingen. L'escaut is wel bereid om de bouw of exploitatie van vastgoed te overwegen. Ook als daarbij onrendabele investeringen zijn gemoeid, maar wel altijd in samenwerking met andere partners, waarbij ieder werkt vanuit eigen verantwoordelijkheid en expertise. De stakeholders hebben daadwerkelijk aangegeven stakeholder te willen zijn. Dat betekent voor l'escaut bouwen aan een relatie, tijd nemen om de problematiek van elkaar goed te begrijpen en gezamenlijke visies te ontwikkelen en de problemen in de stad oplossen.

³ Dit hoofdstuk geeft geen bevindingen van de commissie weer, maar is louter gebaseerd op door de corporatie aangeleverde documenten, in het bijzonder de Structuurvisie van de Gemeente Vlissingen van december 2009 en het Ondernemingsplan 2009-2012.

Bestuurlijke organisatie en Toezicht

L'escaut wordt geleid door één directeur-bestuurder. De Raad van Commissarissen (sinds januari 2011 7 leden) houdt toezicht op de corporatie l'escaut en indirect op de dochterondernemingen Opus 52 BV (onroerend goed van maatschappelijke projecten, 100% dochter) en ROM Marsaki BV (projectontwikkeling, 1/6 aandeel).

Werkorganisatie

L'escaut is een organisatie in ontwikkeling en dat willen ze ook blijven. Continue organisatieontwikkeling is een van de strategische doelstellingen.

De werkorganisatie wordt geleid door de directeur-bestuurder en een driehoofdig managementteam (manager Woondienstverlening, manager Financieel-administratieve en Ondersteunende Dienstverlening en manager Technische Dienst). L'escaut beschikt over een eigen onderhoudsdienst.

Het uitgangspunt voor het handelen van l'escaut is het Ondernemingsplan 2009-2012. De ambities van de corporatie worden daarin weergegeven en worden momenteel verwerkt in een nieuw strategisch voorraadbeleid (beleid voor de vastgoedportefeuille). Onder beide documenten ligt een financiële vertaling voor de lange termijn. Jaarlijks worden de ambities uit het ondernemingsplan in een jaarplan vertaald. Het jaarplan is ingedeeld naar de afdelingen die l'escaut heeft. Binnen de afdelingen vindt soms nog een verdere vertaling plaats in de richting van afspraken voor medewerkers.

Momenteel wordt maandelijks inzicht gegeven in de voortgang van het jaarplan. De managementinformatie, gebaseerd op een BalancedScoreCard (BSC) is het instrument waarmee de hele organisatie, van Raad van Commissarissen tot en met teamleiders de organisatie besturen. Per kwartaal worden er treasuryrapporten opgesteld, waarmee ook de belangrijkste risico's kunnen worden gemonitord. Na afloop van het jaar wordt een jaarverslag en volkhuysvestingsverslag opgesteld waarmee ook aan andere toezichhoudende instanties en aan de minister verantwoording wordt afgelegd. Met lokale belanghebbenden zijn er jaarlijks gesprekken in het kader van het door l'escaut aangeduide stakeholdermanagement waarin plannen, verwachtingen en realisatie aan de orde komen.

L'escaut heeft een actieve personeelsvereniging en een OR met 6 leden. De geschillencommissie bestaat uit 5 leden.

3 Presteren naar Ambities (PnA)

3.1 Missie en ambities

De missie van l'escaut Woonservice (hierna l'escaut) luidt, zoals verwoord in het Ondernemingsplan 2009-2012: Onze klanten vragen goede, toegankelijke en betaalbare woningen. Die bieden we en daarbij zijn "kwaliteit" en "keuzes" voor ons principes die er werkelijk toe doen. Ook zorgen we, met inzet van betrokkenheid en deskundigheid, samen met bewoners, de gemeente en andere instanties, voor leefbare, vitale wijken. We zijn een steun in de rug voor mensen die vanwege hun inkomenspositie of vanwege andere beperkingen zonder hulp geen geschikte woning en woonomgeving kunnen vinden of niet zelfstandig kunnen wonen. Ons motto daarbij is: *Samen werken aan wonen*.

In het ondernemingsplan worden de ambities uitgewerkt in de volgende uitgangspunten:

- > Van een intern georiënteerde onderneming groeien naar een extern georiënteerde onderneming. Dit betekent niet het onroerend goed maar juist de klant voorop stellen.
- > Meer keuzemogelijkheden bieden aan klanten. Geen standaard producten leveren, maar veel meer sturen op maatwerk.
- > Belanghebbenden en klanten(vertegenwoordiging) nadrukkelijk betrekken bij de beleidsontwikkeling. Dit levert naast een duurzame relatie ook een duurzamer wijk en stad op.
- > Empowerment. Vooral mensen uit de lage inkomensklasse hebben vaak moeite om zich staande te houden. We willen juist deze groep ondersteuning bieden, zodat hun zelfredzaamheid vergroot wordt.
- > Vernieuwing van het Strategisch Voorraadbeleid. L'escaut beschikt over een verouderd woningbezit. Vernieuwing, renovatie of woningverbetering is op grote schaal nodig om te kunnen voldoen aan de vraag van morgen.
- > Leefbaarheid. Het is een gegeven dat in wijken waar de driehoek wonen, werken en welzijn in balans is, er weinig of geen vraagstukken leven over leefbaarheid. Dat in tegenstelling tot wijken waar kansarmen wonen die vaak werkloos zijn. L'escaut ziet voor zichzelf een rol als wijkregisseur. Omdat leefbaarheid een eerste verantwoordelijkheid is van de gemeente, zijn een goede samenwerking en afstemming cruciaal voor succes.
- > Maatschappelijk vastgoed. Hoewel l'escaut al heel wat maatschappelijk vastgoed bezit, is er politiek steeds meer de wens dat de corporatiesector investeert in dit vastgoed. Brede scholen, welzijnsgebouwen, gebouwen waar eerstelijnsvoorzieningen in zijn ondergebracht moeten verder verankerd worden in het beleid van l'escaut.
- > CO2-reductie. Het hoeft nauwelijks meer toelichting dat het opwarmen van de aarde voor een groot deel wordt veroorzaakt door menselijk ingrijpen. Het is dan ook van belang dat we zorgen voor de toekomstige generaties door de CO2-productie terug te dringen. Voor nu houdt dat in veel bewuster omgaan met energie en het nemen van maatregelen om het energieverbruik terug te dringen.

L'escaut richt zich de komende jaren op het realiseren van de volgende doelen:

1. Tevreden en redzame klanten;
2. Leefbare en vitale wijken;
3. Duurzame leefomgeving;
4. Continue organisatieontwikkeling;
5. Waarborgen financiële continuïteit.

3.2 Presteren naar Ambities (PnA): Samenvattende beoordeling

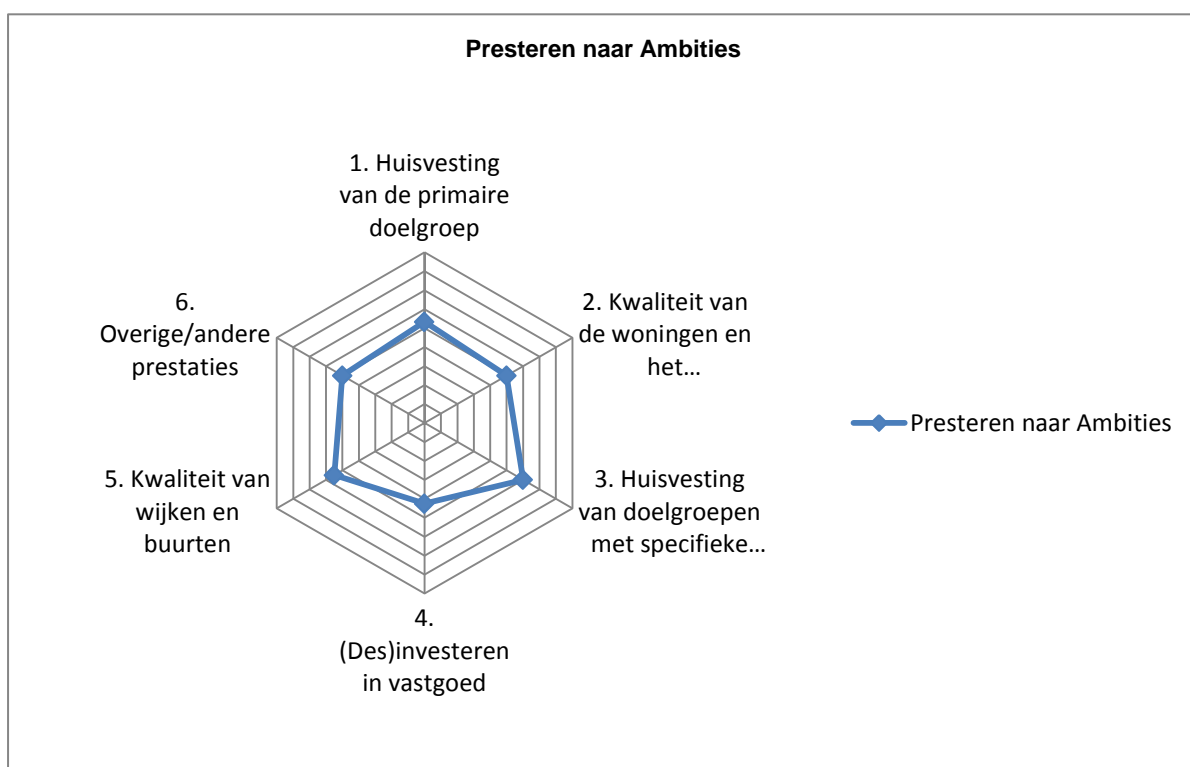
Uitgangspunt voor de beoordeling zijn de feitelijke maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar. Deze prestaties worden beoordeeld in het licht van de voorgenomen ambities van de corporatie in die periode. De prestaties zijn voor deze beoordeling zoveel mogelijk gerangschikt naar de zes prestatievelden. Het kan zijn dat niet alle velden van toepassing zijn voor een corporatie. De corporatie dient dit te onderbouwen.

De visitatiecommissie beoordeelt, op basis van de door de corporatie uitgevoerde prestatie-evaluatie en de beschikbare managementdocumenten, hoe de feitelijke prestaties zich verhouden tot de geformuleerde ambities en kent hier met behulp van de meetschaal een rapportcijfer aan toe.

Indien de corporatie geen (externe) ambities of doelen heeft geformuleerd is een beoordeling niet mogelijk. Indien de corporatie de voorgenomen ambities en doelen niet specifiek, meetbaar en tijdgebonden (SMART) heeft geformuleerd, zal de visitatiecommissie de geleverde prestaties interpreteren, op basis van de kenmerken van de corporatie en de opgaven in het werkgebied.

De visitatiecommissie kan door middel van het toekennen van een gewicht het eindcijfer voor het presteren naar ambities naar beneden bijstellen als zij gefundeerd van oordeel is dat de ambities niet passen bij de opgaven in het werkgebied, de corporatie niet ambitieus genoeg is of alleen interne ambities formuleert. Dit kan dan ook resulteren in een lager eindcijfer.

Bij l'escaut is de overeenkomst tussen ambities en lokale opgaven groot. Enerzijds kan dat betekenen dat de corporatie doet wat nodig is. Anderzijds kan het de indruk wekken dat de corporatie een beperkte visie heeft op haar rol, taakvervulling en bijdrage aan de lokale samenleving. Bij l'escaut lijkt van dat laatste geen sprake te zijn, aangezien er ook aan initiatieven wordt bijgedragen die getuigen van een bredere visie (bijvoorbeeld De Cultuurwerf en het initiatief voor startende ondernemers). Echter worden deze initiatieven niet in de door de corporatie aangeleverde zelfevaluatie betrokken als het gaat om presteren naar ambities. Resultante van de overeenkomsten tussen ambities en opgaven is dat een aantal malen dezelfde prestatie wordt beoordeeld, zowel in het licht van de ambities als in het licht van de opgaven.



Samenvattend oordeel Presteren naar Ambities

Prestatieveld		Beoordeling
1	Huisvesting primaire doelgroep	6,3
2	Kwaliteit woningen en woningbeheer	6,0
3	Huisvesting doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften	7,0
4	(des-)Investeren in vastgoed	5,3
5	Kwaliteit wijken en buurten	6,5
6	Overige prestaties	6,0
Totaal		6,2

Toelichting:

De hoogste score wordt behaald op het prestatieveld 'huisvesting van doelgroepen met specifieke behoeften'. L'escaut lijkt te voldoen aan haar ambities op het gebied van huisvesting voor maatschappelijke opvang, zorg- en welzijnsinstellingen, statushouders en woningen met aangepaste voorzieningen voor ouderen. Echter is er, behoudens statushouders, geen concreet inzicht in de omvang van de vraag.

De laagste score wordt behaald op het prestatieveld '(des)investeren in vastgoed'. Het is l'escaut niet gelukt om de eigen ambities op het gebied van nieuwbouw, sloop en verkoop te realiseren. Achteraf gezien zijn de ambities wellicht wat hoog geweest.

De scores van de overige prestatievelden zijn gemiddeld. Dat komt door hoge ambities (bijvoorbeeld in onderhoud en klanttevredenheid) en door een aantal ambities die vooral het karakter van intenties hebben of niet voldoende concreet of gekwantificeerd zijn. Daardoor kan noch de bijbehorende doelrealisatie inzichtelijk worden gemaakt noch de effecten van de inspanningen. In het algemeen voldoet l'escaut in voldoende mate aan haar ambities (6,2).

1. Huisvesting primaire doelgroep

L'escaut heeft de ambitie om de doorstroming op de lokale woningmarkt te bevorderen. In haar huurbeleid heeft ze daartoe geregeld dat oudere huurders (65+ en 75+) naar een nieuwbouw huurwoning kunnen met gewenningsregelingen voor de hoogte van de huur, mits ze een goedkope sociale huurwoning achterlaten. Deze regeling is in twee nieuwbouwcomplexen toegepast. Van de 55 huurders in deze complexen hebben er 9 een dergelijke regeling. De 9 vrijgekomen (goedkope) sociale huurwoningen zijn vooral voor starters bedoeld. Een andere regeling voor het bevorderen van doorstroming is Koopgarant. Hierbij worden, onder bepaalde voorwaarden, nieuwbouwwoningen met korting verkocht. De kortingen bedragen tussen de 15 en 25% van de koopsom. Hierdoor wordt het voor huurders die onder de huidige marktomstandigheden geen woning zouden kunnen kopen, toch mogelijk om een eigen woning te bezitten. Deze huurders laten vervolgens veelal goedkopere sociale huurwoningen achter, die opnieuw verhuurd worden. L'escaut verkocht 35 van deze woningen.

Koopgarant is oorspronkelijk ontwikkeld om starters toegang tot de koopmarkt te kunnen geven. Specifiek voor de doelgroep starters heeft l'escaut 22 nieuwbouwwoningen onder voorwaarden van Koopgarant verkocht. Het zijn eengezinswoningen met een koopsom tussen ongeveer € 150.000 en € 200.000. L'escaut heeft echter geen beeld van de kopers van deze woningen, dus of het starters zijn is niet na te gaan.

L'escaut werkt aan haar ambities om de doorstroming te bevorderen. Het effect van haar maatregelen leidt in ieder geval tot doorstroming in 66 woningen (1% van het bezit van l'escaut).

Daarnaast heeft l'escaut de ambitie om de slaagkans van, in het bijzonder jongeren en senioren, te verhogen. In 2009 werd daarvoor als doel gesteld dat minimaal 65% van de leegkomende woningen aan reguliere woningzoekenden beschikbaar gesteld moest worden. Deze doelstelling werd echter niet behaald (2009: ongeveer 50% en 2010: ongeveer 60%). De reden daarvoor ligt, aldus l'escaut, in de urgentie die bewoners krijgen als ze moeten verhuizen omdat hun woning wordt gesloopt.

L'escaut vindt de betaalbaarheid van het wonen belangrijk. Zij wil daartoe over voldoende goedkope en betaalbare woningen beschikken. In de periode 2007 – 2010 zijn dat gemiddeld 6000 woningen. Er zijn in Vlissingen ongeveer 5.800 huishoudens die op een goedkope of betaalbare huurwoning zijn aangewezen. Er is ook nog een andere corporatie in Vlissingen actief.

2. Kwaliteit woningen en woningbeheer

L'escaut heeft in haar ondernemingsplan opgenomen dat er jaarlijks aan minimaal 400 woningen een kwaliteitsslag wordt uitgevoerd totdat alle woningen aan de voor het betreffende complex specifieke kwaliteitseisen voldoen. Hier is de ambitie van de corporatie groter dan in de prestatieafspraken is opgenomen (ambitie: 400 woningen per jaar, prestatieafspraken: 300 woningen per jaar, zie ook Presteren naar Opgaven, paragraaf 4.2). In de periode 2007-2010 zijn in totaal aan 1445 woningen kwaliteitsverbeteringen doorgevoerd. Hiermee is het gestelde doel voor 90% gerealiseerd.

Daarnaast wil l'escaut voldoen aan de norm van branchevereniging Aedes dat in 2018 alle woningen minimaal een energielabel B hebben (met uitzondering van de woningen waarvoor dit onevenredige investeringen vraagt). L'escaut heeft de afgelopen jaren bijna 1500 CV-ketels vervangen door HR-ketels, isolatieglas geplaatst en dakisolatie aanbracht. Het gemiddelde energielabel is D (meting 2010). Er is nog een behoorlijke verbetering nodig om over 8 jaar aan energielabel B te kunnen voldoen.

Klantgerichtheid staat hoog in het vaandel bij l'escaut. De ambitie is om op alle onderdelen van het klanttevredenheidsinstrument van KWH (KWH-huurlabel) minimaal de score 7,8 te behalen. In 2010 gold dat voor 6 van de 9 onderdelen een score van 7,8 of hoger werd behaald. Daarnaast werd aan alle medewerkers en leidinggevendenden een training klantgericht werken aangeboden, die door 95% van de medewerkers werd gevolgd. In de toekomst heeft l'escaut de ambitie om 80% van de klantvragen bij het eerste contact met de klant te beantwoorden, hiervoor is in 2010 een klantcontactcentrum opgezet.

3. Huisvesting doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften

L'escaut wil in nauw overleg met de betrokken instellingen en binnen de kaders van het gemeentelijk beleid voorzieningen voor maatschappelijke opvang en woningen voor bijzondere doelgroepen realiseren. In 2007 en 2008 werden er jaarlijks 18 woningen aan zorg- en welzijnsinstellingen aangeboden, er werd van 6 respectievelijk 9 woningen gebruik gemaakt. In 2009 en 2010 worden aanvragen voor woningen ontvangen, waarvan het merendeel wordt toegewezen. Een aantal klanten die met begeleiding woonde kreeg, na positief woongedrag, een zelfstandig huurcontract. De verschaft informatie geeft aan dat grotendeels in de behoefte wordt voorzien.

Mensen met een functiebeperking die bij l'escaut een woning willen huren, kunnen hiervoor medische urgentie aanvragen, danwel reageren op het reguliere aanbod van passende huisvesting (seniorenhuisvesting). L'escaut heeft voor hen 387 zelfstandige geschikte woningen gerealiseerd/aangepast in de periode 2007 – 2010. Het is, ook bij de corporatie, onbekend of hiermee in de behoefte wordt voorzien.

Corporaties voorzien ook in de huisvesting van statushouders. Sinds 2000 voldoet l'escaut aan de taakstelling. Eind 2009 waren er in totaal 118 statushouders gehuisvest, dat is 42 meer dan de taakstelling.

4. (des-)Investeren in vastgoed

Het gaat hierbij om nieuwbouw, sloop en verkoop van woningen en om investeren in maatschappelijk vastgoed in de periode 2007-2010. De doelstellingen van l'escaut op dit gebied zijn vastgelegd in het Strategisch Voorraadbeleid. Van de doelstelling om 258 woningen te realiseren (nieuwbouw), zijn er uiteindelijk 161 gebouwd (62%). Er is ongeveer 12% minder gesloopt dan in het Strategisch Voorraadbeleid is opgenomen (meer hierover bij de prestatieafspraken in het volgende hoofdstuk). Van de te verkopen woningen (150) zijn er 133 verkocht (89%).

In het kader van investeren in maatschappelijk vastgoed heeft l'escaut in 2009 de ontwikkeling van de Brede School (Open Wijk School Bonedijke) overgenomen van de Gemeente Vlissingen. In dit project worden welzijnsvoorzieningen, woningen en een school gecombineerd.

5. Kwaliteit wijken en buurten

L'escaut heeft de ambitie om de woonomgeving leefbaar te houden of te krijgen. Daartoe werkt zij intensief samen met zorg- en welzijnsaanbieders en de Gemeente Vlissingen. Periodiek worden er onderzoeken verricht naar de leefbaarheid in de stad (Lemon). Op basis van de scores worden prioriteiten gesteld. De resultaten van de onderzoeken hebben de afgelopen jaren mede geleid tot wijkdagen voor betrokkenheid, moestuinenproject, Cruijff Court, samenscholingsverbod, woonadvies/woningtoewijzing en recentelijk de start van buurtbemiddeling. De effecten van deze activiteiten zijn terug te zien in betere scores. In 2009 is de gemiddelde score voor leefbaarheid 7,5 (laagste score is 6,3).

Daarnaast heeft l'escaut een visiedocument opgesteld voor leefbaarheid en het implementeren van wijkregisseurschap. Dat is een rol die de corporatie naar zich toe trekt. Vooral in "eigen wijken" (waarin l'escaut veel bezit heeft) wordt de inzet geïntensiveerd. L'escaut wil daarin de fysieke en sociale leefomgeving waar nodig verbeteren. Jaarlijks worden hiervoor activiteiten uitgevoerd – die voortkomen uit de onderzoeken – en worden er middelen besteed (gemiddeld € 250.000 per jaar vooral voor fysieke leefbaarheid zoals verlichting). Ook wil l'escaut als wijkregisseur dat bewoners zelf meer aan leefbaarheid van de eigen wijk gaan doen. Verder dan terugkoppelen van de resultaten van de onderzoeken lijkt het niet te gaan.

L'escaut vindt het ook belangrijk dat het voorzieningenniveau in de "eigen wijken" op orde is. Daartoe heeft de corporatie de ambitie om een gewaardeerde bijdrage te leveren aan het naar behoefte bieden van voldoende aanwezige zorg- en welzijnsvoorzieningen en andere maatschappelijke voorzieningen. In de periode 2007-2010 is er vooral geïnvesteerd in samenwerking met diverse organisaties. Er werden tijdelijke opvangruimtes gecreëerd voor mensen met een zorgindicatie, activiteitenruimtes, een zorgloket en een locatie voor een leerwerkbedrijf werden gerealiseerd met hulp van l'escaut. Later in deze rapportage zal tevens blijken dat belanghebbenden deze inzet van l'escaut waarderen en van belang vinden.

6. Overige prestaties

In het Ondernemingsplan 2009-2012 schrijft l'escaut dat ze als maatschappijgedreven corporatie zeer betrokken is bij de woon- en leefsituatie van haar klanten. Die betrokkenheid gaat verder dan de kwaliteit van de woning en woonomgeving. Het gaat ook over kansen op ontplooiing en het vergroten van de zelfredzaamheid van bewoners. L'escaut stelt zich als doel om de zelfredzaamheid van klanten te vergroten door ondersteuning te bieden. Er is een woonmaatschappelijk werker aangesteld die klanten op een goede wijze doorverwijst naar hulp- of begeleidingsinstanties. Ook wil de corporatie huisuitzettingen voorkomen door tijdig in contact te komen met klanten om betalingsafspraken te maken. In 2009 daalde het aantal huisuitzettingen (van 34 naar 18). In 2010 nam het aantal weer toe tot 28. Hieraan ligt de economische recessie ten grondslag, aldus de corporatie.

4 Presteren naar Opgaven (PnO)

4.1 De maatschappelijke opgaven in het werkgebied van l'escaut

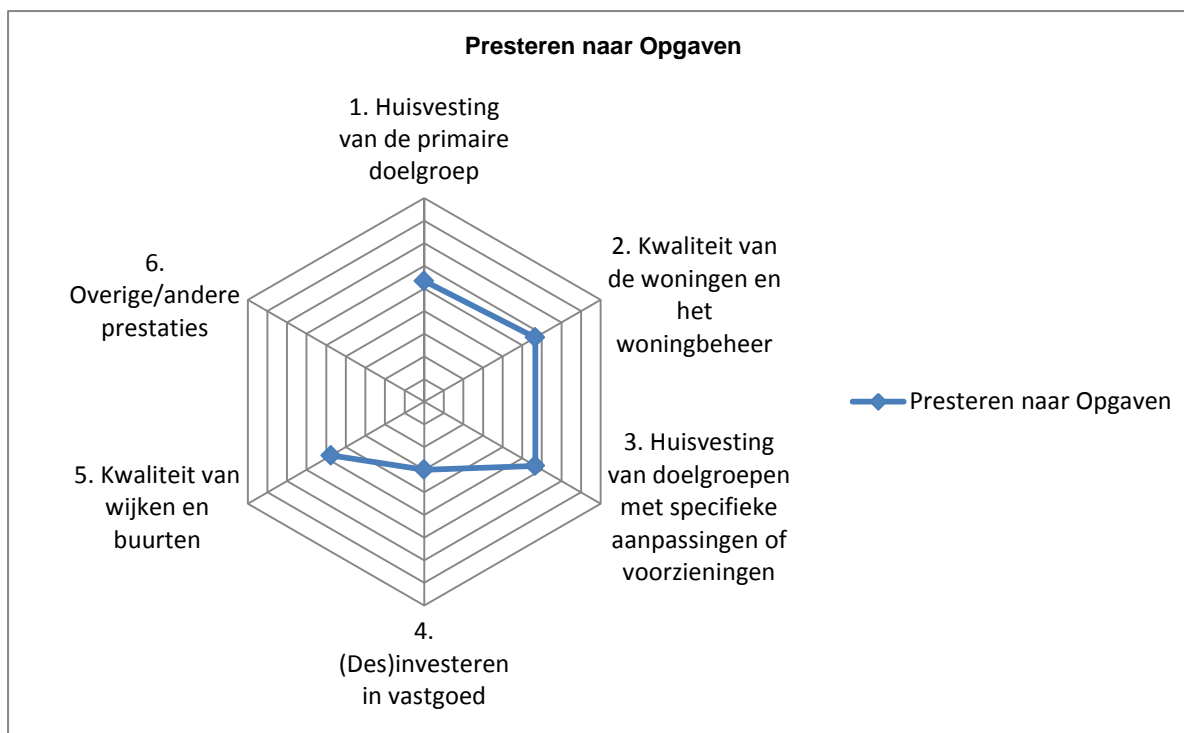
In het kader van de eigen prestatie-evaluatie levert de corporatie een overzicht aan van maatschappelijke opgaven in het werkgebied op elk van de prestatievelden. Per prestatieveld benoemt de corporatie de opgaven, geeft aan waar (in welke documenten) de visitatiecommissie deze opgaven kan terugvinden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

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

4.2 Presteren naar Opgaven (PnO): Samenvattende beoordeling

Net als bij het beoordelen van het presteren naar ambities, zijn ook voor het presteren naar opgaven de feitelijke maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar maatgevend. Deze worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven van de corporatie. De maatschappelijke opgaven zijn ontleend aan de prestatieafspraken die door l'escaut en Woonburg zijn opgesteld met de Gemeente Vlissingen. Echter deze prestatieafspraken zijn niet ondertekend. De politieke weerstand tegen het slopen van een groot aantal woningen, heeft ervoor gezorgd dat de prestatieafspraken van tafel zijn gehaald. Het uitgangspunt voor de beoordeling van de prestaties van l'escaut ligt in de niet-ondertekende prestatieafspraken (2007-2009) – die voor l'escaut uitgangspunt zijn gebleven – , de door de gemeenteraad vastgestelde Woonvisie (2009) en structuurvisie (2009) en de samenwerkingsconvenanten met de Gemeente Vlissingen voor de herstructurering van 'Het Middengebied', 'Grote Markt' en 'Open wijk school de Combinatie'. De prestaties zijn gerangschikt onder de eerder genoemde 6 prestatievelden. Het is niet noodzakelijk dat alle velden van toepassing zijn. Indien dit het geval is, wordt dit toegelicht.

Op basis van de door l'escaut geleverde prestaties in verhouding tot de maatschappelijke opgaven in haar werkgebied komt de visitatiecommissie tot de onderstaande beoordeling. In de door l'escaut aangeleverde zelfevaluatie zijn geen overige/andere prestaties opgenomen in het perspectief Presteren naar Opgaven. Derhalve is over deze prestaties geen oordeel gegeven, hetgeen in de figuur leidt tot een score in het centrum van de figuur.



Samenvattend oordeel Presteren naar Opgaven

Prestatieveld		Beoordeling
1	Huisvesting primaire doelgroep	6,3
2	Kwaliteit woningen en woningbeheer	6,7
3	Huisvesting doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften	6,7
4	(des-)Investeren in vastgoed	4,0
5	Kwaliteit wijken en buurten	5,8
6	Overige prestaties	-
Totaal		5,9

Toelichting:

De scores voor de prestatievelden 'kwaliteit van woningen en woningbeheer' en 'huisvesting van doelgroepen met specifieke behoeften' zijn het hoogst. Dit heeft te maken met het aantal opgeknapte woningen (een thema waarop de gemaakte afspraken zijn nagekomen, echter de ambities van l'escaut hoger lagen). In de vraag naar huisvesting voor maatschappelijke opvang, zorg- en welzijnsinstellingen, statushouders en woningen met aangepaste voorzieningen voor ouderen, lijkt l'escaut te voorzien. Echter is er, behoudens statushouders, geen concreet inzicht in de omvang van deze opgave.

De laagste score bij '(des)investeren in vastgoed' heeft dezelfde verklaring als bij de ambities. Doelstellingen en gemaakte prestatieafspraken op het gebied van onttrekking, sloop, nieuwbouw en verkoop werden niet behaald. Voor de overige prestatievelden geldt – net zoals bij de ambities – dat door de inspanningen en vooral het beperkte inzicht in de effecten daarvan niet altijd goed vast is te stellen of daarmee in voldoende mate aan de opgave wordt voldaan. In totaal verhouden de prestaties van l'escaut zich in voldoende mate tot de opgave (5,9).

1. Huisvesting primaire doelgroep

In mei 2007 heeft l'escaut de in de prestatieafspraken afgesproken huurgarantie voor 75+ 'ers en huurgewenning voor 65+ 'ers opgenomen in haar beleid. Vanaf die tijd krijgen ouderen als ze een nieuwbouw huurwoning bij l'escaut betrekken en daardoor een goedkope sociale huurwoning achterlaten, huurgewenning

of huurgarantie. L'escaut betaalt de kosten hiervan. Deze maatregel is bedoeld om doorstroming te bevorderen, maar is tegelijkertijd in grote mate afhankelijk van de nieuwbouwproductie.

Het effect op de doorstroming is gering. Jaarlijks worden er ongeveer 600 woningen van l'escaut opnieuw verhuurd, in totaal hebben bij l'escaut 9 huurders huurgewenning of huurgarantie gekregen.

In de prestatieafspraken garanderen de corporaties dat er minimaal 5.250 goedkope en betaalbare woningen zullen blijven in Vlissingen. Woonburg heeft niet veel bezit in Vlissingen. L'escaut heeft in de periode 2007-2010 ten minste 5756 goedkope en betaalbare woningen gehad. Daarmee wordt aan de gestelde opgave voldaan.

Om starters op de koopmarkt in Vlissingen te ondersteunen passen corporaties en gemeente instrumenten toe, is afgesproken in de prestatieafspraken. l'escaut heeft Koopgarant toegepast, waarbij op de koopsom een korting wordt gegeven van 10% – 20%. Als de woning in de toekomst wordt verkocht delen l'escaut en de verkoper de eventuele overwaarde. De Gemeente Vlissingen biedt startersleningen aan.

In de periode 2007-2010 werden 22 nieuwbouw eengezinswoningen onder voorwaarden van Koopgarant verkocht. Het type (eengezins) en de koopprijs van deze woningen (€150.000 - € 200.000) is volgens lokaal onderzoek van Rigo (2009) conform de behoefte van starters. L'escaut heeft echter geen beeld van de kopers van deze woningen, dus of het starters zijn is niet na te gaan.

2. Kwaliteit woningen en woningbeheer

L'escaut heeft zich gecommitteerd aan het Zeeuwse covenant met betrekking tot reductie van CO2 uitstoot met 20% en aan de norm van branchevereniging Aedes dat alle woningen van l'escaut ten minste een energielabel B hebben in 2018. De uitvoering van het energiebeleid wordt meegenomen in het strategisch voorraadbeleid. Er zijn inmiddels diverse werkzaamheden uitgevoerd (zie vorige hoofdstuk). Gemiddeld hebben de woningen van l'escaut energielabel D in 2010. En de totale reductie van CO2 bedraagt tot en met 2010 bijna 17%. L'escaut maakt werk van het verbeteren van de energetische kwaliteit van haar woningen. De geboekte resultaten, planmatige verwerking in het strategisch voorraadbeleid en de financiële reservering van € 20 miljoen, wekken bij de visitatiecommissie het vertrouwen dat in 2018 voor een groot deel van de woningen van l'escaut het B-label geldt en de CO2 reductie van 20% is behaald.

Naast energetische kwaliteit werkt l'escaut ook aan de verbetering van de fysieke kwaliteit van de woningen. In overleg met de Gemeente Vlissingen en de Huurdersvereniging l'escaut (HVL) is vastgesteld aan welke kwaliteitseisen de woningen moeten voldoen. De maatregelen die daarvoor worden genomen zijn toegesneden op de specifieke complexen en de doelgroepen die daar wonen. Jaarlijks zal l'escaut 300 woningen aanpassen (100 woningen per jaar minder dan de ambitie), zowel in projecten als bij mutatie (opnieuw verhuren). Er werden in totaal 1445 woningen aangepast, 245 meer dan in de prestatieafspraken is opgenomen.

In de prestatieafspraken zijn ook afspraken gemaakt over nieuw te bouwen woningen of woongebouwen voor ouderen en gehandicapten. In die nieuwbouwprojecten moet het basisprogramma van Woonkeur worden toegepast. L'escaut heeft hiervoor het standaard programma van eisen aangepast.

De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat er bij l'escaut bij voorkeur beleidsmatige interventies plaatsvinden om aan gemaakte afspraken te voldoen. Naast dit voorbeeld van het programma van eisen is er ook het voorbeeld van de huurgewenning in het huurbeleid. Beleidsaanpassing en organisatorische interventies zijn een goed begin om afspraken te realiseren, mits er daarna gemonitord wordt of de beleidsmaatregel ook effect sorteert. Dat laatste wordt in beide gevallen aan voorbij gegaan. Voor veel van dit soort zaken geldt: l'escaut doet er wel iets aan, maar wat het oplevert blijft tamelijk ongewis.

3. Huisvesting doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften

In de prestatieafspraken garanderen l'escaut en Woonburg de realisatie van de gemeentelijke taakstelling voor huisvesting van statushouders (ookwel vergunninghouders). Tot 1 januari 2011 zijn er 23 vergunninghouders meer gehuisvest dan de opgave.

De corporaties garanderen ook de beschikbaarheid van voldoende woningen voor mensen met een functiebeperking. Noch in de prestatieafspraken, noch in de uitwerking binnen l'escaut wordt deze opgave gekwantificeerd of nader uitgewerkt. De visitatiecommissie kan derhalve niet vaststellen of er sprake is van voldoende beschikbaarheid. Gezien de realisatie (zie ook vorig hoofdstuk) van het aantal woningen en voorzieningen in de periode 2007-2010 zet l'escaut zich in voor mensen met een functiebeperking. Hoeveel mensen er op dit moment nog geen (passende) huisvesting hebben is niet bekend. Het blijft daardoor onduidelijk hoe effectief de inzet van l'escaut is.

Dat geldt ook voor de voorzieningen voor maatschappelijke opvang en woningen voor bijzondere doelgroepen. L'escaut heeft voorzieningen gerealiseerd (zie vorig hoofdstuk) en in 2007 en 2008 meer woningen aangeboden aan zorg- en welzijnsinstellingen dan werden afgenomen. In 2009 en 2010 werden juist meer woningen aangevraagd dan toegewezen. Er valt niet vast te stellen of daarmee aan de behoeften is voldaan. Deze vraag en informatie daarover ontbreekt bij l'escaut.

4. (des-)Investeren in vastgoed

Bij de prestatieafspraken werd het volgende overeengekomen:

- > Onttrekking van 110 woningen: het gaat hierbij om de samenvoeging van boven- en benedenwoningen in de Engelse wijk (onder andere Bonedijke). Deze samenvoeging heeft niet plaatsgevonden.
- > Sloop van 576 woningen: ten aanzien hiervan is politieke weerstand ontstaan waardoor de prestatieafspraken uiteindelijk niet zijn ondertekend. Volgens haar eigen strategisch vastgoedbeleid heeft l'escaut 279 woningen gesloopt.
- > Nieuwbouw van 576 woningen: in totaal zijn er 161 woningen opgeleverd. Dat is slechts een klein deel van de opgave (de ambities van l'escaut op het gebied van nieuwbouw liggen beduidend lager: 258 woningen, zie Presteren naar Ambities). In de prestatieafspraken werd rekening gehouden met de plannen op het Scheldeterrein, daarin is vertraging opgetreden en nog onzekerheid over de bouwprogramma's.
- > Verkoop van 194 woningen: er werden in totaal 133 woningen verkocht.

Op het gebied van de investeringen en desinvesteringen in de vastgoedportefeuille van l'escaut werden geen in de prestatieafspraken opgenomen doelen gerealiseerd.

5. Kwaliteit wijken en buurten

De woningcorporaties, politie en de Gemeente Vlissingen zijn in de prestatieafspraken overeen gekomen structureel een keer in de twee jaar de leefbaarheid binnen de gemeentegrenzen gezamenlijk te onderzoeken. Aan de hand van de resultaten van dit Lemon-onderzoek zal elke partner een eigen actieplan opstellen en deze afgestemd met elkaar uitvoeren. Er zijn in de periode van deze visitatie in 2007 en 2009 onderzoeken verricht. Daaruit komen diverse acties voort (zie ook beschrijving in vorig hoofdstuk). Naar aanleiding van de meting uit 2007 werd de Hercules Segherslaan prioriteit toegekend. In samenwerking met de Gemeente Vlissingen en Woonburg werd een actielijst samengesteld. De acties die daaruit voor l'escaut voortkomen zijn grotendeels uitgevoerd, enkele acties worden in het nieuwe strategisch voorraadbeleid opgenomen. Naar aanleiding van de meting in 2009 werden er informatiebijeenkomsten gehouden om de resultaten terug te koppelen aan bewoners, maar zijn er nog geen actieplannen gemaakt of afgestemd, aldus l'escaut vanwege bezuinigingen bij de gemeente. Op dit gebied voert, volgens de visitatiecommissie, l'escaut nog niet de regie, die ze graag zou willen voeren in de wijk. Als l'escaut echt de ambitie heeft om regievoerder te zijn, dan hoeft ze niet te wachten op de gemeente, maar kan ze voor haar eigen deel aan de slag gaan.

In de prestatieafspraken wordt door de corporaties de toezegging gedaan bereid te zijn om beheer en eigendom van bestaande welzijnsgebouwen van de gemeente over te nemen, met een maximale onrendabele investering van € 200.000 per jaar. In 2008 startte de verzelfstandiging van de welzijnsaccommodaties, die in 2009 werd teruggedraaid. De Gemeente Vlissingen heeft besloten de accommodaties in eigen beheer te houden.

Er werd tevens een jaarlijkse wijkschouw afgesproken die door de corporaties samen met de Gemeente Vlissingen en de huurdersverenigingen gehouden wordt. Verbeterpunten worden zoveel mogelijk in de bestaande beheeractiviteiten van de corporaties en gemeente opgepakt. Hoewel er wel jaarlijks overleg wordt gevoerd in de wijken, is er geen sprake van een gezamenlijke wijkschouw. De gemeente neemt het initiatief niet. Desalniettemin zou l'escaut meer moeite kunnen doen om het van de grond te krijgen, zeker tegen de achtergrond van hun doelstelling om wijkregisseur te zijn.

Voor bewonersinitiatieven ter verbetering van de woonomgeving stellen de corporaties jaarlijks € 2,50 per woning ter beschikking. De gemeente stelt hetzelfde bedrag ter beschikking. L'escaut heeft in haar budget voor leefbaarheid een algemene post voor acties die voortkomen uit het overleg met klankbordgroepen enz. Bij de visitatiecommissie is de indruk ontstaan dat er inderdaad financiële middelen beschikbaar zijn en activiteiten worden uitgevoerd. Er valt niet vast te stellen of de uitgaven een rechtstreeks gevolg zijn van initiatieven van bewoners, of dat de uitvoering van de activiteiten andere aanleidingen kennen zoals andere plannen of zoals het leefbaarheidsonderzoek.

L'escaut zal, in nauw overleg met de betrokken instellingen binnen de kaders van het gemeentelijk beleid, voorzieningen voor maatschappelijke opvang en woningen voor bijzondere doelgroepen realiseren. Een gezamenlijke analyse bepaalt de behoefte en locaties. Er zijn door l'escaut in de periode 2007-2010 voorzieningen gerealiseerd en woningen beschikbaar gesteld (zie ook vorige hoofdstuk). Er valt door de visitatiecommissie echter niet vast te stellen in hoeverre er in de behoefte wordt voorzien, mede omdat de gezamenlijke analyse niet is uitgevoerd. Van de geleverde prestaties valt daardoor niet vast te stellen of die voldoende zijn.

6. Overige prestaties

Niet benoemd.

5 Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)

5.1 De belangrijkste belanghebbenden van l'escaut

In de zelfevaluatie die l'escaut als onderdeel van de visitatie heeft opgesteld ziet l'escaut de volgende (groepen van) partijen als haar meest relevante belanghebbenden:

- > Gemeente Vlissingen
- > Huurdersvereniging l'escaut (HVL)

Daarnaast zijn de volgende organisaties ook belanghebbenden van l'escaut:

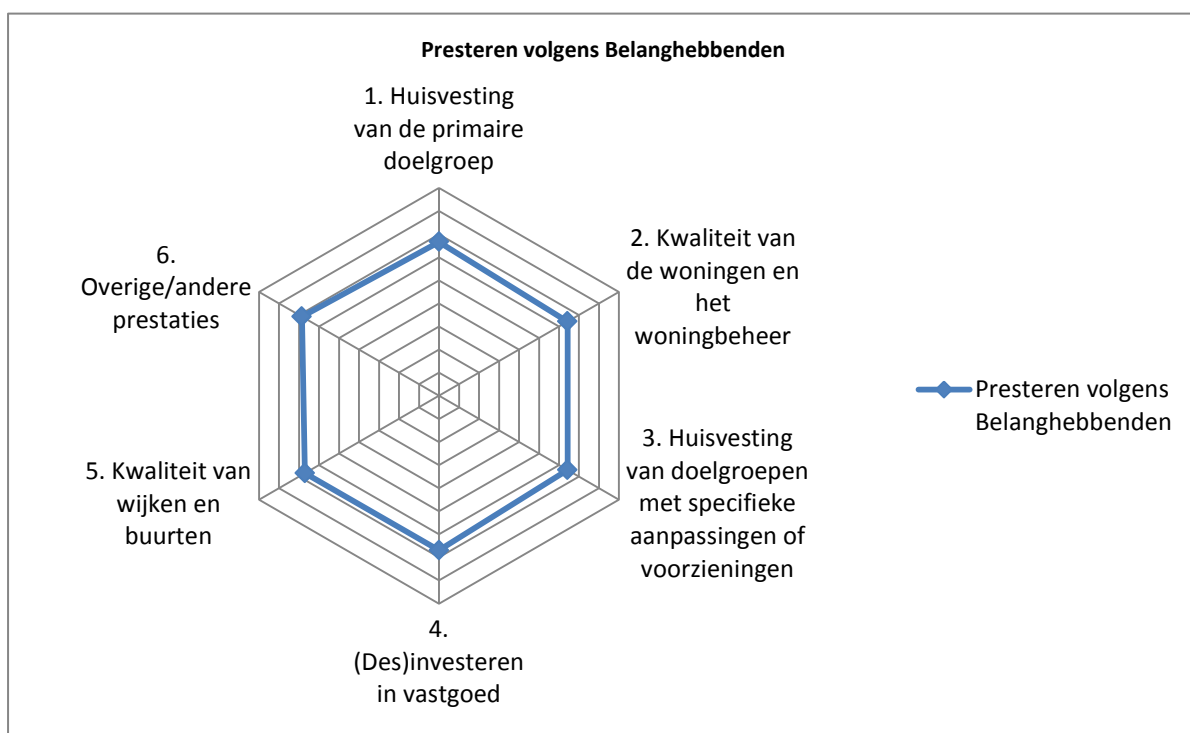
- > Overheid (provincie en Kredietbank)
- > Zorginstellingen
- > Welzijnsinstellingen
- > Collega woningcorporaties
- > Onderwijsinstellingen
- > Maatschappelijke opvang en
- > Andere maatschappelijke organisaties bijvoorbeeld op het gebied van cultuur en sociaal werk.

5.2 Presteren volgens belanghebbenden (PvB): Samenvattende beoordeling

De prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar worden bij dit onderdeel beoordeeld door de relevante belanghebbenden. Deze belanghebbenden zijn geselecteerd door de corporatie en deze selectie is getoetst door de visitatiecommissie. Het oordeel is gebaseerd op gesprekken die de visitatiecommissie met belanghebbenden heeft gevoerd en op door hen ingevulde vragenlijsten.

De visitatiecommissie kan door middel van het toekennen van een gewicht aan het rapportcijfer van een belanghebbende, het gegeven cijfer minder laten meetellen als zij gefundeerd van oordeel is dat de belanghebbende slechts een partieel oordeel kan hebben over de prestaties van de corporatie. Bijvoorbeeld als een belanghebbende alleen bekend is met de prestaties van de corporatie op een specifiek prestatieveld.

Op basis van de door l'escaut geleverde prestaties in verhouding tot de maatschappelijke opgaven in haar werkgebied komt de visitatiecommissie tot de onderstaande beoordeling.



5.3 Presteren volgens Belanghebbenden (PvB): I Prestaties

De scores in onderstaande tabel komen uit de vragenlijsten die aan belanghebbenden worden voorgelegd. Eén van de vragen gaat over de waardering voor prestaties van de corporatie op elk van de prestatievelden. De score is gebaseerd op het gemiddelde van alle ondervraagde belanghebbenden. Citaten van belanghebbenden worden apart aangegeven, deze zijn bedoeld ter illustratie en hebben geen invloed op de puntenscore.

Prestatieveld		Belang dat belanghebbenden aan het prestatieveld toekennen		Waardering die belanghebbenden geven aan prestaties van afgelopen jaren	
		Cijfer	Aantal maal door belanghebbenden genoemd	Cijfer	Aantal maal door belanghebbenden genoemd
1.	Huisvesting primaire doelgroep	6,9	18	7,7	15
2.	Kwaliteit woningen en woningbeheer	7,1	19	7,4	14
3.	Huisvesting doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften	7,0	18	7,4	14
4.	(des-)Investeren in vastgoed	6,8	16	7,7	13
5.	Kwaliteit wijken en buurten	7,6	19	7,7	17
6.	Overige prestaties	6,6	7	7,9	7
Totaal		7,0		7,6	

Toelichting

1. Huisvesting primaire doelgroep

Belang

De gemiddelde score voor het belang dat belanghebbenden hechten aan het huisvesten van de primaire doelgroep is 6,9. Er zijn bij dit prestatieveld meer hoge scores dan lage scores. Belanghebbenden die een hoge score geven, vermelden in hun toelichting vooral dat de primaire doelgroep ook hun doelgroep is, zij vinden het huisvesten van deze (en dus tevens hun eigen) doelgroep de belangrijkste taak van l'escaut. Eén van de belanghebbenden verwoordt het als: "het is een deel van de toekomst van de stad". L'escaut helpt de belanghebbenden door het huisvesten van de primaire doelgroep, hun eigen doelstellingen te realiseren. Een paar belanghebbenden geeft aan minder belang te hechten aan het huisvesten van de primaire doelgroep, zij geven lage scores. Het zijn meestal belanghebbenden die met andere doelgroepen werken.

Waardering

Er is veel waardering voor de prestaties van l'escaut op het gebied van het huisvesten van de primaire doelgroep. Aandacht voor de klant en voor de (verbetering van de) wijk worden daarin vaak als reden voor deze waardering genoemd. Ook noemen belanghebbenden de inzet voor vernieuwing en verbetering van het bezit.

2. Kwaliteit woningen en woningbeheer

Belang

Ook hier zijn er belanghebbenden die de kwaliteit van woningen en woningbeheer belangrijk vinden omdat daarmee een goede basis is gelegd voor hun eigen dienstverlening en doelen. Ook wordt genoemd dat er in

Vlissingen een grote groep afhankelijk is van sociale huisvesting en dat daarmee de kwaliteit van woningen medebepalend is voor het welbevinden van inwoners van Vlissingen en voor de kwaliteit van de stad.

Waardering

Belanghebbenden hebben waardering voor de kwaliteitsslag die l'escaut in haar woningen doorvoert, ze noemen het een adequaat onderhoudsbeleid en goede maatstaven voor nieuwbouw. Een belanghebbende noemt het als volgt: "l'Escaut heeft veel inspanningen verricht om de kwaliteit omhoog te krijgen, met zichtbare resultaten". Over de toekomst zijn de belanghebbenden ook te spreken: l'escaut heeft veel op het programma staan, zowel in verbetering van het woningbezit als in stadsvernieuwing. Over het beheer van de woningen worden nauwelijks opmerkingen geplaatst.

3. Huisvesting doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften

Belang

Veel belanghebbenden vinden deze bijzondere doelgroep net zo belangrijk als de primaire doelgroep. Dat heeft ermee te maken dat de mensen in de bijzondere doelgroep tevens de cliënten zijn van een aantal belanghebbenden. Ook vinden belanghebbenden dat deze doelgroep ook echt bij de corporatie hoort: "de commerciële markt zal dit niet oppakken, tenzij tegen hoge vergoedingen". Specifiek worden in deze doelgroep ook de ouderen met en zonder hulpvraag genoemd door belanghebbenden.

Waardering

De meeste belanghebbenden zijn tevreden over de prestaties van l'escaut voor de huisvesting van deze doelgroepen. Er worden woorden gebruikt als: "veel aandacht voor, zeer betrokken, wordt goed opgepakt, adequaat en corporatie heeft er blijk van gegeven daarvoor open te staan". Er is ook een belanghebbende die weinig waardering voor de prestaties van l'escaut op dit gebied kan opbrengen: "Er is weinig of geen initiatief, het is geen organisatie om de oorlog mee te winnen". Echter de meeste belanghebbenden zijn zeer tevreden over de prestaties van l'escaut en verwachten in de toekomst vaak nog meer en grotere prestaties.

4. (des-)Investeren in vastgoed

Belang

Opvallend is dat in de toelichtingen van de belanghebbenden vooral investeringen in maatschappelijk vastgoed en andere projecten worden genoemd. Blijkbaar is l'escaut voor hen daar belangrijk in. Een belanghebbende zegt: "corporaties kunnen verlies nemen zodat andere maatschappelijke instellingen hun ambities waar maken. De Brede School had nooit geboren kunnen worden als l'escaut daar niet tussen was gaan zitten" of breder "de corporatie kan door investeren in vastgoed een belangrijke speler zijn in de ontwikkeling en vormgeving van het stedelijk gebied en de leefbaarheid daarvan". Enkele belanghebbenden benadrukken de stand van het huidige bezit van l'escaut: "het is relatief oud bezit en er moet geïnvesteerd worden om ook in de toekomst een concurrerende partij te zijn op de Vlissingse woningmarkt" of "er zijn nog veel woningen die voor zorg ongeschikt zijn".

Waardering

Belanghebbenden noemen twee onderwerpen in de toelichting op de scores voor waardering van de (des)investeringen in vastgoed: de plannen die er liggen voor de toekomst en het oplossen van problemen/achterstand door onder andere herstructurering. "l'escaut is zeer actief op dit gebied en durft te investeren in wijken met achterstanden zonder dat het succes vooraf is gegarandeerd".

5. Kwaliteit wijken en buurten

Belang

"In Vlissingen is de woonomgeving vaak een knelpunt voor goed wonen", meldt een belanghebbende. Velen zijn het daarmee eens en noemen: "veiligheid, probleembuurten, wijkgerichte aanpak en voorzieningen". Het wordt door belanghebbenden echt als taak van de corporatie gezien: "een schitterende woning in een

probleemwijk wil niemand hebben, een goede woning is niet meer voldoende voor tevreden bewoners". Over het geheel vinden belanghebbenden dit het belangrijkste prestatieveld voor l'escaut.

Waardering

Er is veel waardering voor de aanpak en inspanningen in het Middengebied. Het gaat dan niet alleen om de verbeteringen op gebied van vastgoed, maar vooral ook om beheer. "In het algemeen geldt dat de corporatie haar verantwoordelijkheid neemt voor een goede leefomgeving, ze is actief op het gebied van buurtbeheer en buurtactiviteiten". Daarnaast zijn de verwachtingen voor de prestaties in de toekomst op het gebied van kwaliteit van wijken en buurten onverminderd hoog.

6. Overige prestaties

Belang

De overige prestaties worden door belanghebbenden het minst belangrijk gevonden. Dit oordeel is slechts gebaseerd op 7 respondenten. Genoemd worden: "corporaties kunnen het goede voorbeeld geven, mogelijkheden creëren, initiatieven van bewoners ondersteunen". Belang wordt gehecht aan samenwerking en aan de inspanningen van de corporatie voor "een onderscheidend klimaat en de vestiging van nieuwe bewoners, bedrijven enz."

Waardering

Opvallend is dat hoewel het belang van de overige prestaties het laagst is, vergeleken met de andere prestaties, de waardering het hoogst is. Eveneens wordt hier opgemerkt dat deze overige prestaties slechts door 7 respondenten zijn beoordeeld. In de toelichting wordt vooral gesproken over zaken die "het reguliere programma van de corporatie overstijgen": het belang van de regio en de stad in breed perspectief en op de lange termijn. "We zien dat de maatschappelijke betrokkenheid zeer groot is en alleen maar toeneemt".

6 Presteren naar Vermogen (PnV)

6.1 Introductie

In het onderdeel presteren naar vermogen (PnV) wordt door de commissie een oordeel gevormd over de mate waarin de corporatie haar vermogen maximaal aanwendt ten behoeve van maatschappelijke prestaties zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. Het onderdeel PnV is verdeeld in vier thema's:

1. Financiële continuïteit
De corporatie heeft haar financiële continuïteit voldoende gewaarborgd waardoor zij langdurig in staat is haar maatschappelijke functie te continueren.
2. Financieel beheer
De corporatie plant professioneel, checkt dat zij doet wat zij zich financieel voorneemt en stelt bij indien noodzakelijk. De corporatie heeft haar treasury op orde en verankerd.
3. Doelmatigheid
De corporatie werkt efficiënt en stuurt actief bij indien er afwijkingen ten opzichte van het plan worden geconstateerd.
4. Vermogensinzet
De corporatie zet haar vermogen maximaal in voor het leveren van maatschappelijke prestaties en heeft kennis van en inzicht in de beschikbare financiële middelen en mogelijkheden om deze te verruimen.

De eerste drie onderwerpen zijn belangrijk omdat zij het voortbestaan van de corporatie op korte en langere termijn borgen. De vermogensinzet is echter het belangrijkste criterium omdat het aangeeft in hoeverre de corporatie in staat is haar financiële mogelijkheden zo maximaal mogelijk in te zetten voor maatschappelijke prestaties. Om die reden is de verhouding waarin de vier onderwerpen worden meegenomen in de eindbeoordeling: 20%:20%:20%:40%.

Ten behoeve van de eenduidigheid in de beoordelingen en de vereenvoudiging van de vergelijkingen is voor PnV zoveel mogelijk aangesloten bij al beschikbare gegevens op dit vlak, zoals die door het CFV, WSW en accountants worden gepresenteerd.

6.2 Financiële kerngegevens

In de onderstaande tabel worden enkele kerngegevens gepresenteerd die een rol spelen bij de beoordeling van de prestaties verderop in dit hoofdstuk.

	Beoordelings- jaar	l'escaut	Referentie	Landelijk
Woningbezit en woningbeheer				
Huur per woning per jaar	2009	4.610	4.779	4.911
Huur in percentage van de maximale huur	2009	68,7	71,6	71,5
Gemiddeld aantal punten woningwaardering	2009	122	126	130
Onderhoud per woning (klachten-, mutatie- en planmatig onderhoud)	2009	1382	1449	1445
WOZ-waarde per woning	2009	121.272	156.815	159.816

Financiële continuïteit				
Solvabiliteitsoordeel CFV	2009	Voldoende		
Continuïteitsoordeel CFV	2009	A1		
Kredietwaardigheidsoordeel WSW	2009	kredietwaardig		
Rentedekkingsgraad (prognose)	2010 t/m 2014	> 1,6		
Gemiddeld exploitatieresultaat uit gewone bedrijfsuitoefening (prognose)	2010 t/m 2014	€ 10,7 miljoen		
Loan to value (op basis van WOZ-waarde)	2009	11%		
Doelmatigheid				
Netto bedrijfslasten(in € per VHE)	2009	1.499	1.462	1.396
Ontwikkeling netto bedrijfslasten in procenten	2006 t.o.v. 2009	56,4%	23,3%	19,5%
Aantal VHE per FTE	2009	68	85	88
Personeelskosten per FTE	2009	59.031	60.407	61.818
Vermogensinzet				
Volkshuisvestelijk vermogen (in % van het balanstotaal)	2009	33,5%	26,6%	29,3%
Volkshuisvestelijk vermogen (in € per vhe)	2009	7.463	10.280	13.400
	2014	10.397	14.159	16.132
De gegevens in deze tabel zijn ontleend aan de Corporatie in Perspectief rapportage van het CFV over 2010, dit met uitzondering van het kredietwaardigheidsoordeel van het WSW.				

6.3 Financiële continuïteit

		Cijfer
De corporatie heeft een voldoende vermogenspositie (4.1.1)		7,0
A	De corporatie heeft een continuïteitsoordeel A van het CFV.	7,0
B	De corporatie heeft een beredeneerde vermogensdoelstelling op basis van de bedrijfswaarde.	7,0

Toelichting

- > L'escaut is de afgelopen jaren voldoende solvabel geweest en de voorgenomen activiteiten zijn als passend bij de financiële mogelijkheden van de corporatie beoordeeld. In de oordeelsbrief van de minister over 2007 wordt de voorlopige conclusie getrokken dat l'escaut haar financiële middelen onvoldoende inzet. Nadat aanvullende gegevens zijn verstrekt is deze conclusie aangepast.
- > In haar financieel beleid heeft l'escaut vastgelegd dat het weerstandsvermogen (op basis van bedrijfswaarde) minimaal 30% en maximaal 40% mag zijn. Ten eerste is de gestelde ondergrens in 2010 ongeveer 10% hoger dan de door het CFV gestelde grens voor vergelijkbare corporaties. En ten tweede wordt opgemerkt dat de bovengrens niet strikt gehanteerd wordt: in 2009 en 2010 is het

weerstandsvormogen groter dan de zelf gestelde norm. Reden daarvoor kan liggen in veranderingen in de sloop- en bouwprognoses.

		Cijfer
De corporatie heeft voldoende middelen (4.1.2)		7,0
a	De corporatie heeft een positief kredietwaardigheidsoordeel gekregen van het WSW.	7,0
b	De corporatie heeft inzichtelijk gemaakt welke middelen (deposito's, kredietlijnen en/of faciliteringsvolume) beschikbaar zijn om geplande uitgaven, investeringen en herfinancieringen te kunnen betalen.	7,0

Toelichting

- > L'escaut is de gehele periode (onveranderd) kredietwaardig; voor de benodigde leningen kan borgstelling bij het WSW worden verkregen.
- > In het financieel beleid wordt gewerkt met liquiditeitsnormen en kasstroomoverzichten per kwartaal. In combinatie met de meerjarenbegroting en uitgebreide treasuryrapportages geeft dat voldoende inzicht in de toekomstige beschikbaarheid van middelen.

		Cijfer
De corporatie stuurt op alle kasstromen (4.1.3)		6,3
A	De corporatie heeft scenario's beschikbaar waaruit de effecten van beleidskeuzes blijken en minimaal 5 jaar vooruit kijken.	7,0
B	Operationele kasstromen:	6,3
>	De corporatie heeft de komende 5 jaar een positief exploitatieresultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	7,0
>	De corporatie heeft de komende 5 jaar een rentedekkingsgraad van minimaal 1.3	7,0
>	De corporatie hanteert een direct rendementseis (= de operationele kasstroom uitgedrukt in een % van de bedrijfswaarde).	5,0
c	Portfoliokasstromen:	6,0
>	De corporatie hanteert een IRR-rendementseis (Internal Rate of Return) voor te realiseren investeringen, gedifferentieerd naar type vastgoed	5,0
>	De corporatie waardeert de vastgoedportefeuille tegen bedrijfswaarde (niet op basis van historische kostprijs), en kijkt daarbij minimaal 10 jaar vooruit	7,0
d	Financieringskasstromen:	6,0
>	De corporatie hanteert een investerings- / financieringsratio die aangeeft in welke mate investeringen worden gefinancierd met extern vermogen.	5,0
>	De corporatie heeft een maximale loan to value (o.b.v. de WOZ-) van 50%.	7,0

Toelichting

- > L'escaut werkt met de bedrijfswaardesystematiek waardoor elke wijziging van beleid, in financiële zin vertaald in de begroting of prognose, een financieel effect kan laten zien voor in ieder geval de komende 5 en 10 jaar.
- > Er wordt bij l'escaut geen direct rendementseis gebruikt. In plaats daarvan wordt er gestuurd op genormeerde onrendabele toppen en kasstroomeffecten.

- > In plaats van de IRR-rendementseis gebruikt l'escaut de bedrijfswaarde en kasstroomeffecten om de kasstromen van de vastgoedportfolio te besturen.
- > L'escaut past bedrijfsbrede financiering toe waarin de in het financieel beleid geformuleerde beleidsregels en de treasuryrapportage met een aantal ratio's een rol spelen.

6.4 Financieel beheer

		Cijfer
De corporatie heeft haar financiële planning en controlecyclus op orde (4.2.1)		6,7
a	De corporatie maakt een transparante vertaling van de ambities en opgaven (incl. SVB, desinvesteringen etc.) in meerjarenramingen van minimaal 5 jaar.	7,0
b	De eerstejaarschijf bedrijfswaarde en de begroting sluiten op elkaar aan (begrote activiteiten zijn transparant verwerkt in de bedrijfswaarde).	7,0
c	Er is, indien noodzakelijk, een zichtbare en door RvC goedgekeurde bijsturing.	6,0
d	Het monitoring- en rapportagesysteem is zodanig dat de rapportages binnen 1 maand na afloop van het kwartaal beschikbaar zijn en binnen twee maanden besproken met de RvC.	7,0
e	Er is een positief accountantsoordeel inzake de kwaliteit van het interne financiële beheer.	6,0
f	De (financiële) planning is realistisch waardoor begroting en de realisatie in belangrijke mate op elkaar aansluiten.	7,0

Toelichting

- > In totaliteit heeft l'escaut de financiële planning en beheersing nu op orde. Hoewel er in de onderzochte periode ook indicaties zijn voor het tegendeel. Zo zijn er budgetoverschrijdingen geconstateerd die vervolgens niet goed zijn bijgestuurd; met ernstige problemen tot gevolg. En er zijn door de accountant opmerkingen geplaatst bij de betrouwbaarheid van de managementinformatie in 2008 en 2009. Er zijn in de visitatieperiode door de minister van VROM opmerkingen geplaatst bij de kwaliteit van de aangeleverde informatie. In 2010 is een aantal zaken opgepakt; de accountant heeft weliswaar een positief accountantsoordeel uitgesproken maar heeft daarbij wel een aantal kanttekeningen geplaatst.

		Cijfer
De corporatie heeft haar treasury naar professionele maatstaven op orde (4.2.2)		6,8
a	De corporatie heeft de kasstromen voor de komende 10 jaren in beeld en de daaruit voortvloeiende financieringsbehoefte.	7,0
b	De financieringsbehoefte is niet groter dan de som van de beschikbare middelen waaronder het faciliteringsvolume van het WSW.	7,0
c	Er is een actueel, door RvC goedgekeurd, treasurystatuut waarin ook spelregels zijn opgenomen voor financiële instrumenten.	7,0
d	Er is een actueel, door de RvC goedgekeurd, treasuryjaarplan.	6,0

Toelichting

- > Via kasstroomprognoses wordt elk kwartaal de financieringsbehoefte gemonitord. In de periode 2007 – 2010 is telkens de financieringsbehoefte niet groter geweest dan het faciliteringsvolume van het WSW.
- > Er is bij l'escaut geen apart treasuryjaarplan, doch is de extern opgestelde treasuryrapportage per kwartaal dermate uitgebreid dat ze voldoende houvast bieden om ook op de langere termijn goed te kunnen sturen.

6.5 Doelmatigheid

		Cijfer
De corporatie heeft een visie op en criteria voor de doelmatigheid in haar organisatie (4.3.1)		5,8
a	De corporaties heeft doelstellingen geformuleerd voor het vergroten van de efficiëntie in de organisatie en streeft deze aantoonbaar na.	6,0
b	De corporatie onderneemt actie indien er afwijkingen ontstaan ten opzichte van de geformuleerde (efficiëntie) doelstellingen.	6,0
c	De volgende CiP indicatoren zijn gelijk of lager dan de referentiegroepen, dan wel de corporatie kan de visitatiecommissie aannemelijk maken waarom de scores afwijken:	5,3
>	Netto bedrijfslasten per VHE	6,0
>	Ontwikkeling netto bedrijfslasten in afgelopen vier jaar	4,0
>	Aantal VHE per FTE	5,0
>	Personeelskosten per FTE	6,0

Toelichting

- > Voor één van de belangrijkste processen, het mutatieproces, zijn efficiencydoelstellingen benoemd die elk kwartaal in de Balanced ScoreCard (BSC) worden gemonitord. Er zijn ook indicatoren opgenomen over de onderhoudskosten en bedrijfskosten. In de jaarplannen en in het ondernemingsplan zijn geen concrete doelstellingen voor het vergroten van de efficiency aangetroffen. Sturing geschiedt daardoor vooral op jaarlijkse ad-hoc inzichten en op inzichten van voorgaande jaren. Bijsturing vindt plaats aan de hand van expliciet opgestelde en geaccordeerde verbeterplannen.
- > De netto bedrijfslasten stegen bij l'escaut meer dan twee keer zo hard dan bij vergelijkbare corporaties of dan landelijk gemiddeld in de periode 2006-2009. In termen van de personeelsbezetting zit l'escaut ruimer in haar jas dan andere corporaties. L'escaut heeft een eigen onderhoudsdienst, maar de visitatiecommissie heeft niet vast kunnen stellen dat dat de reden van de stijging in de netto bedrijfslasten is.

6.6 Vermogensinzet

		Cijfer
De corporatie zet haar vermogen beargumenteert in (4.4.1)		7,0
a	De corporatie heeft een goed onderbouwde visie met betrekking tot de inzet van haar middelen naar maatschappelijk rendement. (b.v. Maatschappelijke Kosten/Baten analyses, Transparantiemethodiek, Effectenarena).	7,0

Toelichting

- > L'escaut maakt gebruik van de transparantiemethodiek bij het opstellen van het ondernemingsplan. Op basis van die methodiek is berekend wat het budget is voor maatschappelijke 'investeringen' op het

gebied van reductie van energieverbruik (label B) en ook onrendabele toppen bij renovatie en nieuwbouw, investeringen in het kader van leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed.

		Cijfer
De corporatie heeft de mogelijkheden om het vermogen te verruimen onderzocht (4.4.2)		6,0
a	De corporatie heeft een visie en beredeneerde doelstellingen met betrekking tot de wijze waarop zij de inzet van haar vermogen kan vergroten (b.v. gebruik faciliteringsvolume, beperken verkleinen risicobuffers, vergroten verdien capaciteit via huurharmonisatie of verkoop of grotere efficiency).	6,0

Toelichting

- > Door onder andere verkoop, een bovengrens voor de solvabiliteit en huurbeleid/huurharmonisatie heeft l'escaut een beeld van de wijze waarop ze de inzet van haar vermogen kan vergroten. Maar de corporatie geeft ook zelf aan dat ze de mogelijkheden beter kan benutten.

		Cijfer
De corporatie zet haar vermogen maximaal in voor maatschappelijke prestaties (4.4.3)		6,0
a	De corporatie heeft beredeneerde plannen voor de gewenste inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties.	6,0

Toelichting

- > De inzet van vermogen voor maatschappelijke prestaties volgt rechtstreeks uit de transparantiemethodiek. Op dit onderwerp heeft l'escaut beleid geformuleerd. Dat beleid blijft echter hangen in uitgangspunten en randvoorwaarden. Er is beperkt sprake van toekenning van middelen aan concrete plannen of projecten. In de zelfevaluatie geeft de corporatie tevens aan dat de toepassing van de transparantiemethodiek nog meer gericht dient te worden op de outputdoelen uit het ondernemingsplan.

6.7 Samenvatting beoordeling Prestaties naar Vermogen (PnV)

Onderdeel	Meetpunt	Cijfer		Weging
Financiële continuïteit	Vermogenspositie	7,0	6,8	20%
	Liquiditeit	7,0		
	Integrale Kasstroomsturing	6,3		
Financieel beheer	Planning- en controlcyclus	6,7	6,7	20%
	Treasurymanagement	6,8		
Doelmatigheid			5,8	20%
Vermogensinzet	Visie op vermogensinzet	7,0	6,3	40%
	Visie op verruiming vermogen	6,0		
	Maximale inzet vermogen	6,0		
Eindcijfer voor Presteren naar Vermogen (gewogen gemiddelde)			6,4	

Toelichting

Er kan geconcludeerd worden dat l'escaut voldoende naar vermogen presteert (6,4). De financiële continuïteit van de corporatie is ruim voldoende gewaarborgd. L'escaut zet haar middelen in voldoende mate in voor de volkshuisvesting. In het verleden waren er problemen met de financiële sturing, voor zover nu bekend zijn die opgelost. Het financieel beheer is daarmee momenteel goed op orde, vooral wat betreft de treasury. De laagste score wordt behaald op het criterium 'doelmatigheid'. De belangrijkste reden daarvoor is de stijging in de netto bedrijfslasten en de redelijk ruime personeelsbezetting. Beide redenen hebben inmiddels bij l'escaut aandacht.

7 Governance

Voor het onderdeel governance vormt de visitatiecommissie zich een oordeel over de besturing, het interne toezicht en de externe legitimatie van de corporatie. Het interne toezicht wordt beoordeeld in het licht van de VTW-criteria en de Governancecode. Bij de externe legitimatie beoordeelt de commissie het belanghebbendenmanagement. Waar in de tekst gesproken wordt over de corporatie worden zowel de Raad van Commissarissen (RvC) als de directeur-bestuurder bedoeld als verantwoordelijken voor de gehele organisatie.

7.1 Beschrijving governance structuur

L'escaut is ingericht volgens het raad van toezichtmodel. De directie vormt het bestuur van de corporatie en legt verantwoording over haar handelen af aan de Raad van Commissarissen. Deze laatste houdt toezicht op het beleid van de directie en op de algemene gang van zaken binnen de corporatie.

Het bestuur wordt gevormd door de heer J. van Beekhuizen. De directie is zowel bestuurder als werknemer.

L'escaut is enig aandeelhouder van Opus 52 BV en is voor 1/6

deel aandeelhouder van de regionale projectontwikkelaar ROM Marsaki B.V.

De Raad van Commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het bestuur en op de algemene gang van zaken in de woningcorporatie en de met haar verbonden ondernemingen en staat tevens het bestuur met raad ter zijde. De Raad van Commissarissen houdt onder andere toezicht op:

- > realisatie van de doelstellingen van de corporatie;
- > realisering van de volkshuisvestelijke opgaven;
- > strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten van de corporatie;
- > opzet en werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen;
- > kwaliteitsbeleid;
- > kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording;
- > financieel verslaggevingsproces;
- > naleving van toepasselijke wet- en regelgeving.

De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de Raad van Commissarissen zijn in artikel 11 van de statuten van Stichting l'escaut woonservice omschreven. Een en ander is verder uitgewerkt in het reglement voor de Raad van Commissarissen van 19 november 2003.

7.2 Besturing

De besturing wordt beoordeeld in het licht van de strategievorming en prestatiesturing. Het gaat hierbij om Plan, Do, Check en Act. Plan, Check en Act worden in deze paragraaf behandeld, 'Do' is al beoordeeld bij Presteren naar Ambities (PnA), Presteren naar Opgaven (PnO) en Presteren volgens Belanghebbenden (PvB).

Bij het onderdeel 'Plan' wordt beoordeeld of de corporatie kennis heeft *van* en een visie heeft *op* relevante omgevingsontwikkelingen (inclusief kansen en bedreigingen), risico's (risicoverkenning), de opgaven en de eigen sterkten en zwakten en op basis hiervan een realistische vertaling maakt van strategische doelen naar tactische doelen en operationele activiteiten die kunnen worden gemonitord. Bij de beleidsvorming wordt beoordeeld of de corporatie actief belanghebbenden betreft en zorg draagt voor een gedeelde visie in de gehele corporatie.

Bij het onderdeel 'Check' wordt beoordeeld of de corporatie nauwlettend bewaakt of zij ook doet wat zij zich voorneemt. Bij 'Act' kijkt de visitatiecommissie in welke mate de corporatie actief bijstuurt indien er afwijkingen ten opzichte van de voornemens worden geconstateerd.

		Cijfer
PLAN		6,1
De corporatie hanteert een goed en professioneel planningsproces (5.1.1)		6,1
a	De corporatie beschikt over een managementdocument waarin alle opgaven voortvloeiend uit (samenwerking-) afspraken met derden zijn beschreven.	5,0
b	De corporatie betreft actief de belanghebbenden bij de strategievorming. Jaarlijks worden er één of meer belanghebbendenbijeenkomsten gehouden waarin input voor de plannen wordt opgehaald en de realisatie van plannen wordt teruggekoppeld.	5,0
c	De corporatie laat regelmatig klanttevredenheidsonderzoeken uitvoeren en verwerkt de resultaten in haar beleid.	7,0
d	De corporatie heeft haar beleidscyclus omschreven en/of maakt deze zichtbaar door een managementinformatiesysteem waarin de vertaling van de missie/visie en de invloed van relevante omgevingsvariabelen en risico's naar jaarlijkse strategische plannen is opgenomen en de daarvan afgeleide meetbare doelen en activiteiten per jaar, kwartaal en/of maand (afh. van noodzakelijke sturing).	6,0
e	De corporatie brengt op gestructureerde wijze omgevings- en operationele risico's in kaart	6,0
f	De corporatie werkt vanuit een door de RvC en bestuur goedgekeurde en gedeelde visie.	7,0
g	De (beleids)planningen worden ook getoetst door resp. besproken met de RvC	7,0

Toelichting

- > Er is geen managementdocument met de afspraken die zijn gemaakt of de opgaven die daaruit voortvloeien. Per project worden samenwerkingsovereenkomsten gesloten en de prestatieafspraken zijn niet ondertekend.
- > L'escaut heeft beleid ontwikkeld voor wat zij noemt stakeholdermanagement, waarin jaarlijks met de belangrijkste belanghebbenden individueel wordt gesproken. De verslagen van deze gesprekken worden gearchiveerd.
- > Mede op basis van de gesprekken met belanghebbenden heeft de visitatiecommissie niet kunnen constateren dat er sprake is van het ophalen van (strategische) input voor het ondernemingsplan noch dat de realisatie van het ondernemingsplan goed wordt teruggekoppeld. Terugkoppeling vindt wel plaats op uitvoeringsniveau, maar niet over de strategie. Strategieontwikkeling lijkt vooral eenrichtingsverkeer te zijn en ter sprake te komen in de individuele gesprekken. Maar er is geen sprake van een jaarlijkse belanghoudersdag waarop belanghebbenden door de corporatie worden uitgenodigd om mee te denken en te reflecteren op het werk van de corporatie.
- > Bij l'escaut wordt gebruik gemaakt van een uitgebreide systematiek voor de beleidscyclus. Op papier is het een perfecte manier om de organisatie te besturen. In de praktijk blijkt er bij l'escaut nadruk te liggen op beleid en systematiek, waardoor de naleving en besturing niet de aandacht krijgt die het nodig heeft. Het managementinformatiesysteem is volgens de accountant voor verbetering vatbaar: de definities, betrouwbaarheid en brongegevens moeten worden verbeterd. Dat dit in de praktijk tot onwenselijke situaties leidt is reeds vermeld (ontslagen, opmerking minister). Ook bij belanghebbenden heerst een beeld dat l'escaut in haar planvorming nog verbeteringen kan realiseren.
- > Gedurende de periode 2007 – 2010 is het risicomanagement bij l'escaut opgebouwd. In de werkprocessen zijn risico's in kaart gebracht en per project (bijvoorbeeld nieuwbouw) worden de risico's gemonitord. De kwaliteit van de systematiek voor risicomanagement moet zich in de toekomst nog bewijzen.

		Cijfer
CHECK		
De corporatie kan de voorgenomen prestaties (zowel naar opgaven als bedrijfsvoering) periodiek monitoren. (5.1.2)		6,2
a	De corporatie beschikt over een managementinformatiesysteem dat aansluit op de gedeelde visie, het strategisch plan en het jaarplan en dat de voortgang van de plannen periodiek inzichtelijk maakt.	6,0
b	De corporatie heeft de voorgenomen prestaties vertaald in meetbare eenheden (die aansluiten bij de doelen)	6,0
c	De corporatie kan zowel alle opgaven als de efficiency in de bedrijfsvoering op reguliere basis volgen/meten.	6,0
d	De periode van monitoren vertoont een relatie met de mate van risico's voor de corporatie.	6,0
e	De corporatie verantwoordt de voorgenomen én gerealiseerde prestaties in samenhang in een goed leesbaar, transparant jaarverslag (of andere openbare publicatie), waarbij ook de afwijkingen worden toegelicht/verantwoord.	7,0

Toelichting

- > Het managementinformatiesysteem, de Balanced ScoreCard (BSC) sluit momenteel nog niet naadloos aan op de doelen uit het nieuwe ondernemingsplan. De voortgang van de jaarplannen kan wel via de methodiek van de BSC worden gemonitord.
- > Een deel van de doelstellingen uit het ondernemingsplan zijn geformuleerd in termen van intenties en daardoor niet rechtstreeks meetbaar. Ook wanneer de doelen uit het ondernemingsplan worden vertaald naar doelen in jaarplan worden ze niet allemaal meetbaar gemaakt. Wel worden ze gekoppeld aan afdelingen zodat ze in BSC gemonitord kunnen worden.
- > In het jaarverslag wordt door een aparte kleur te gebruiken duidelijk onderscheid gemaakt tussen de beoogde doelen en de realisatie in dat jaar.

		Cijfer
ACT		
De corporatie stuurt actief bij indien zich afwijkingen t.o.v. het plan voordoen of stelt beredeneerd de plannen bij. (5.1.3)		6,5
a	De corporatie kan overtuigend aantonen dat, indien zij afwijkingen heeft geconstateerd, er bijsturing heeft plaats gevonden. Dit geldt voor zowel de meerjarenstrategie als de jaarlijkse plannen.	6,0
b	Bij onvoldoende presteren wordt een verbeterprogramma opgesteld	7,0
c	Belanghebbenden die worden geraakt door het achterblijven van de prestaties of ingrijpende bijstellingen worden adequaat geïnformeerd.	6,0
d	De genomen besluiten worden regelmatig door bestuurder en Raad van Commissarissen gemonitord en over afwijkingen legt het bestuur verantwoording af.	7,0

Toelichting

- > In geval van bijsturing wordt bij l'escaut gewerkt met een besluitennotitie/verbeterplan. In 2008 en 2009 liet de betrouwbaarheid en actualiteit van de managementinformatie te wensen over, waardoor afwijkingen niet altijd tijdig gesignaleerd werden en bijsturing werd bemoeilijkt.
- > Belanghebbenden waarmee overeenkomsten zijn gesloten of gezamenlijke projecten worden uitgevoerd, geven overwegend aan goed geïnformeerd te worden. Belanghebbenden die wat meer op afstand staan, geven juist aan dat l'escaut een gesloten organisatie is, deze belanghebbenden hebben naar eigen zeggen "geen inzicht in het reilen en zeilen van de organisatie".

- > De Raad van Commissarissen wordt per kwartaal op de hoogte gebracht door de BSC's. De vorderingen en afwijkingen worden dan inclusief de genomen maatregelen voor bijsturing verantwoord.

7.3 Intern toezicht

Bij de beoordeling van het interne toezicht kijkt de visitatiecommissie of de Raad van Commissarissen goed functioneert, of besluitvorming op een professionele wijze tot stand komt en in welke mate het toezicht adequaat wordt uitgeoefend. Beoordelingspunten zijn gebaseerd op de criteria van de VTW.

		Cijfer
HET FUNCTIONEREN VAN DE RVC		
De Raad van Commissarissen is een goed functionerend team, waardoor het besluitvormingsproces op een professionele wijze tot stand kan komen en het toezicht op professionele wijze kan worden uitgeoefend.		6,1
Open cultuur (5.2.1)		
a	Uit de verslagen van de vergaderingen van de RvC en uit de gesprekken blijkt dat er sprake is van een open cultuur waarin afwijkende meningen gehoord worden. Kritische vragen en verschillen van mening kunnen op tafel komen.	7,0
Zelfreflectie (5.2.2)		
b	Jaarlijks vindt er een zelfevaluatie plaats en één keer per twee jaar gebeurt dat onder begeleiding van een externe.	5,0
c	De RvC is actief betrokken bij het onderwerp integriteit. Jaarlijks is integriteit en belangenverstrengeling onderwerp van gesprek tussen RvC en bestuur, blijkend uit agenda en verslaglegging	6,0
Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord (5.2.3)		
d	Uit de verslagen van de vergaderingen van de RvC en uit de gesprekken blijkt dat de RvC zich goed bewust is van haar rollen. Waarbij zij zich primair ziet als toezichthouder en werkgever van de bestuurder.	6,0
e	<i>Toezicht:</i> > Er is een effectieve toezichtrelatie tussen RvC en bestuurder. > De RvC is in staat tot zelfstandige informatiegaring.	5,0
f	<i>Werkgever:</i> De RvC beoordeelt periodiek of de competenties van de bestuurder passend zijn bij de opgave van de corporatie.	5,0
Samenstelling (5.2.4)		
g	De RvC werft actief nieuwe leden buiten de eigen kring (bijvoorbeeld door het plaatsen van advertenties of door het inschakelen van een w&s bureau).	7,0
h	De RvC heeft hiervoor een profielschets vastgelegd die past bij de aard en de activiteiten van de corporatie.	7,0
i	De daadwerkelijke samenstelling van de RvC voldoet aan de profielschets.	7,0

Toelichting

- > In het algemeen is er volgens de visitatiecommissie een open samenwerking tussen directeur-bestuurder en RvC waarin ruimte is voor verschillende meningen. Volgens de verkregen informatie is de RvC op bepaalde onderwerpen en momenten kritisch, bijvoorbeeld als het over toezeggingen gaat in belangrijke projecten, over de financiële besturing van de organisatie en in de relatie met de gemeente.
- > Evaluatie van het functioneren van de RvC vindt jaarlijks plaats. De evaluaties hebben niet tot aanpassingen geleid. Er is bij de evaluaties geen inzet van externen overwogen.

- > Er is geen informatie aangetroffen dat tussen RvC en bestuur expliciet over integriteit wordt gepraat. Wel wordt er in het kader van de nevenfuncties van twee RvC-leden afgesproken dat bij bepaalde onderwerpen deze leden zich buiten de discussie houden om belangenverstremming te voorkomen. De bestuurder wordt door meerdere RvC-leden als integer getypeerd.
- > In het algemeen is er geen reden aan te nemen dat de rolopvatting niet goed zou zijn, gezien onder andere de informatieverschaffing in de jaarverslagen van de RvC. Profielen, jaarverslag en vergaderverslagen geven de indruk dat er daadwerkelijk toezicht wordt gehouden en dat de RvC optreedt als werkgever van de bestuurder. In de uitvoering van die werkzaamheden worden opmerkingen geplaatst. De RvC zou in het algemeen meer proactief mogen optreden (op bepaalde thema's heeft de RvC deze houding al). Hoewel volgens de RvC de huidige (maandelijkse) informatievoorziening volstaat "kan de melk nog steeds overkoken". In het verleden liet de kwaliteit van de informatievoorziening te wensen over. Daarover zijn opmerkingen geplaatst door de accountant, RvC en minister. Bovendien is de aansluiting tussen de BSC en het huidige ondernemingsplan nog niet gerealiseerd.
- > De samenstelling van de RvC is op orde en voldoende. Nieuwe leden worden op basis van profielen geworven, daarvoor wordt de algemene profielschets aangevuld met specifieke benodigde competenties. Jaarlijks wordt de verdeling van de deskundigheden in het jaarverslag verantwoord.

		Cijfer
TOETSINGSKADER		
De RvC hanteert een actueel toetsingskader (o.a. gericht op risicomanagement) (5.2.5)		6,3
a	De RvC kan inzicht geven in het gehanteerde toetsingskader. Dit kader is beschreven, actueel en wordt daadwerkelijk gehanteerd.	7,0
b	Dit toetsingskader past bij de visie en strategie van de corporatie	6,0
c	Uit de agenda en verslagen van RvC blijkt dat regelmatig expliciete risicoanalyses mbt verbindingen, grote investeringen en/of projectontwikkeling worden besproken en getoetst aan het vastgestelde toetsingskader.	6,0

Toelichting

- > De RvC geeft in haar onderdeel in het jaarverslag inzicht in het gehanteerde toetsingskader: voornamelijk ondernemingsplan, jaarplan, begroting en managementinformatie. Ook in de vergaderingen is daar aandacht voor, bijvoorbeeld wanneer een jaarplan wordt getemporeerd of de risico's van een belangrijk project worden besproken.
- > Het toetsingskader is gebaseerd op de missie en visie van de corporatie. Het is echter de vraag in hoeverre het ondernemingsplan voldoende concreet en realistisch is en daarmee als kwalitatief goed kader functioneert (bezie ook de scores en opmerkingen uit de perspectieven Presteren naar Opgaven en Presteren naar Ambities).

		Cijfer
GOVERNANCECODE		
De corporatie past de Governancecode toe, of legt uit waar en waarom zij daarvan afwijkt) (5.2.6)		6,5
a	De corporatie heeft, blijkend uit de invulling van de (VTW-)checklist van de Governancecode en de visitatiegesprekken, de Governancecode – volledig toegepast c.q. in relevante gevallen uitgelegd waarom daarvan is afgeweken.	6,0
b	Afwijkingen van de Governancecode worden toegelicht in het jaarverslag en op de website.	6,0
c	De corporatie hanteert de honoreringscode voor de RvC en de beloningscode voor bestuurders.	7,0
d	De corporatie hanteert de beloningscode voor haar bestuurder(s).	7,0

Toelichting

- > Op de volgende punten wijkt l'escaut af van de Governancecode: bestuurder is niet voor een periode van 4 jaar benoemd (de oorspronkelijke benoeming is in stand gelaten), de accountant is niet formeel voor een periode van 4 jaar benoemd (jaarlijks kan de opdracht worden heroverwogen), zittingstermijn van enkele RvC-leden is hoger dan de maximale toegestane termijn (in verband met continuïteit in de RvC zijn einddata voor deze leden bepaald).
- > In het jaarverslag worden de afwijkingen toegelicht en wordt de toepassing van de VTW honoreringscode verantwoord. In de arbeidsovereenkomst met de directeur-bestuurder worden de uitgangspunten van de beloningscode van de Commissie Izeboud bekrachtigd.

7.4 Externe legitimatie

De visitatiecommissie beoordeelt de wijze waarop de corporatie omgaat met haar belanghebbenden: in welke mate wordt aan hen verantwoording afgelegd, met hen overlegd, is er sprake van een dialoog en kunnen belanghebbenden het beleid ook daadwerkelijk beïnvloeden?

		Cijfer
Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden (5.3.1)		6,2
a	Er wordt voldaan aan de vereisten die de Governancecode stelt aan de beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden, namelijk:	5,3
>	Er is een belanghebbendenregister op de website (V.1.2)	6,0
>	Er is minimaal 1 x per jaar overleg met belanghebbenden, door bestuur vastgesteld en door RvC goedgekeurd (V.2.1)*)	6,0
>	Belanghebbenden zijn in de gelegenheid advies uit te brengen over de vastgestelde jaarrekening, het jaarverslag, de strategie en het beleid (V.2.2)	6,0
>	Bestuur en RvC zijn voltallig aanwezig bij het belanghebbendenoverleg (V.2.3)	5,0
>	Het bestuur maakt een verslag van het belanghebbendenoverleg en plaatst dit binnen 3 maanden op de website(V.2.4)	3,0
>	Het visitatierapport wordt besproken in het belanghebbendenoverleg op basis van het standpunt van bestuur en RvC (V.3.3)	6,0
b	Er wordt invulling gegeven aan het overleg tussen verhuurders en huurder zoals vastgelegd in de Overlegwet.	7,0

Toelichting

- > Op de website is informatie opgenomen over samenwerking en belanghebbenden. Echter niet alle belanghebbenden worden, bijvoorbeeld zoals ze in deze visitatie zijn geraadpleegd, vermeld.
- > Volgens het stakeholdermanagement van l'escaut is er jaarlijks individueel overleg met de belangrijkste belanghebbenden. De gespreksverslagen, volgens een vast format, worden gearhiveerd. Daarnaast vinden er soms themabijeenkomsten plaats waarvoor een aantal belanghebbenden wordt uitgenodigd.
- > De mogelijkheid voor belanghebbenden om advies uit te brengen over het jaarverslag wordt door l'escaut niet actief gestimuleerd. Het is bij belanghebbenden bekend dat ze de jaarrekening en het jaarverslag ontvangen, volgens een aantal belanghebbenden is advies vragen daarover niet nodig of gewenst.
- > Meestal zijn de leden van de Raad van Commissarissen die op voordracht van de Huurdersvereniging l'escaut (HVL) zijn benoemd aanwezig bij gehouden themabijeenkomsten met belanghebbenden.
- > Er worden geen verslagen gemaakt van de bijeenkomsten met belanghebbenden.
- > L'escaut heeft het voornemen geuit om het visitatierapport met belanghebbenden te bespreken. Een te organiseren belanghebbendenoverleg zou hier een geschikte gelegenheid voor zijn.

- > Het participatiereglement van l'escaut heeft de basis gevormd voor de samenwerkingsovereenkomst met de HVL. In deze overeenkomst is opgenomen dat deze wordt beschouwd als een nadere uitwerking van de Overlegwet.

7.5 Samenvatting beoordeling Governance (Gov)

Onderdeel	Meetpunt	Cijfer	Weging	
Besturing	<i>Plan</i> Professioneel planningsproces	6,1	6,3 33,33%	
	<i>Check</i> Periodieke monitoring Verantwoording in openbare publicatie	6,2		
	<i>Act</i> Actieve monitoring	6,5		
Intern toezicht	Functioneren RvC:	6,1	6,3 33,33%	
	- Open Cultuur			7,0
	- Zelfreflectie			5,5
	- Rolopvatting			5,3
	- Samenstelling	7,0		
	Toetsingskader	6,3		
	Toepassing Governancecode	6,5		
Externe legitimatie Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden		6,2	33,33%	
Eindcijfer voor Governance (gewogen gemiddelde)		6,3		

Toelichting

Hoewel het cijfer voor de besturing van de organisatie (6,3) voldoende is worden daar door de visitatiecommissie opmerkingen bij geplaatst. Voor wat betreft systematiek en procedure heeft l'escaut haar besturing goed op orde, daarover handelen ook de beoordeelde meetpunten, wat in ieder geval een terechte voldoende tot stand brengt. Op papier is het op orde. In de praktijk, blijkt uit de gesprekken en incidenten bij de organisatie, dat het niet altijd zo is. Er wordt op afstand gestuurd bij l'escaut, vooraf door beleidsregels en systematiek en achteraf door de BSC. Zowel het maken van concretere plannen met meetbare outputdoelen en beredeneerbare maatschappelijke effecten als in de naleving en bijsturing liggen nog mogelijkheden voor verbetering.

Het intern toezicht bij l'escaut is voldoende (6,3). De RvC kent een goede samenstelling, is geëngageerd en de samenwerking (open cultuur) is ook goed te noemen. Verbeterpunten zijn de evaluatie van zowel de RvC als de directeur-bestuurder verbeteren en de pro-activiteit nog verder vergroten.

De beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden is eveneens voldoende (6,2), aan de meeste formele vereisten vanuit de Governancecode wordt voldaan en er is op een goede manier invulling gegeven aan het overleg met huurders.

Bijlage I Visiterende organisatie en visitatiecommissie

1. Onafhankelijkheidsverklaring visiterende organisatie

KWH verklaart dat de visitatie van l'escaut in 2011 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. KWH heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft KWH geen advies- en/of interimopdrachten of werkzaamheden uitgevoerd voor de corporatie op beleidsterreinen die de visitatie raken. In de komende twee jaar zal KWH geen advies- en/of interimopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij l'escaut op beleidsterreinen die de visitatie raken.

	Plaats	Datum	Naam	Handtekening
KWH	Nog te tekenen	Nog te tekenen	Nog te tekenen	Nog te tekenen

2. Onafhankelijkheidsverklaring visitatoren

De visitatoren verklaren dat de visitatie van l'escaut in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. De visitatoren hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie hebben de visitatoren geen zakelijke noch persoonlijke band gehad met de corporatie. In de komende twee jaar zullen de visitatoren geen advies- en/of interimopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij l'escaut.

	Plaats	Datum	Naam	Handtekening
Voorzitter	Nog te tekenen	Nog te tekenen	Nog te tekenen	Nog te tekenen
Visitor	Nog te tekenen	Nog te tekenen	Nog te tekenen	Nog te tekenen
Secretaris	Nog te tekenen	Nog te tekenen	Nog te tekenen	Nog te tekenen

3. Samenstelling visitatiecommissie en CV's van de visitatoren

1. Mr. Dian van Leeuwen (voorzitter)

Dian van Leeuwen heeft een zeer gevarieerde loopbaan. Zij is actief in het bedrijfsleven zowel als in de bestuurlijk-politieke sector. Zij heeft ervaring als gemeenteraadslid, Statenlid en lid van de Eerste Kamer der Staten-Generaal. Zij is al zeer lang actief als toezichthouder in de zorg en in de volkshuisvestingssector. Zij was tot voor kort vice-voorzitter van de Raad van Commissarissen van Com.wonen in Rotterdam en zij is voorzitter van de Raad van Commissarissen van Far West in Amsterdam. Daarnaast is zij directeur van Comm-over, intermediair voor bedrijf en overheid. Zij is adviseur van ZiToe, een bureau voor werving en selectie van toezichthouders voor onderwijs, zorg en volkshuisvesting. Tot voor kort gaf zij leiding aan de Werkgeversvereniging Contactcenters en was zij uit dien hoofde lid van het algemeen bestuur van VNO-NCW.

2. Drs. Michel de Visser (visitator)

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

3. Drs. Stefan Cloudt bc (secretaris)

Stefan Cloudt is zelfstandig organisatieadviseur voor maatschappelijke ondernemingen en tevens werkzaam als docent Organization Studies bij Tilburg University. Hij studeerde Facility Management (HBO) en Beleids- en Organisatiewetenschappen (WO). En werkte in diverse advies-, beleids- en staffuncties onder andere binnen woningcorporaties. Zijn aandachtsgebieden zijn: strategieontwikkeling en implementatie, bedrijfsvoering, samenwerking en organisatieverandering bij woningcorporaties en welzijnsinstellingen. Hij adviseert en publiceert hierover en helpt op deze gebieden organisaties in hun ontwikkeling als maatschappelijke onderneming.

Bijlage II Normen voor de beoordeling van prestaties

Cijfer	Benaming	Kwantitatieve prestatie Afwijking ten opzichte van ambitie of opgave:	Kwalitatieve prestatie	
10	Uitmundend	+35% of meer	De prestatie overtreft de norm aanzienlijk	De corporatie overstijgt met haar prestatie de norm op een inventieve en creatieve manier en is 'best-in class'.
9	Zeer goed	+20% tot 35%	De prestatie overtreft de norm behoorlijk	De corporatie overstijgt met haar prestatie de norm en is een inspirerend voorbeeld voor anderen.
8	Goed	+5% tot 20%	De prestatie overtreft de norm	De corporatie voldoet geheel aan de norm en is bezig haar prestatie nog verder te verbeteren
7	Ruim voldoende	-5% tot +5%	De prestatie is gelijk aan de norm	De corporatie voldoet aan de norm.
6	Voldoende	-5% t/m -15%	De prestatie is wat lager dan de norm.	De corporatie voldoet gedeeltelijk aan de norm, en voert maatregelen door om binnen een jaar geheel aan de norm te voldoen.
5	Onvoldoende	-15% tot -30%	De prestatie is significant lager dan de norm	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar is bezig met het doorvoeren van verbeteringen.
4	Ruim onvoldoende	-30% tot -45%	De prestatie is aanzienlijk lager dan de norm.	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar overweegt maatregelen om haar prestaties te verbeteren.
3	Zeer onvoldoende	-45% tot -60%	De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de norm.	De corporatie voldoet in het geheel niet aan de norm en is zich hiervan bewust.
2	Slecht	-60% tot -75%	Er is vrijwel geen prestatie geleverd.	De corporatie is zich niet bewust dat op dit punt van haar prestaties worden verwacht.
1	Zeer slecht	-75% of meer	Er is geen prestatie geleverd.	De corporatie onttrekt zich bewust aan het leveren van prestaties op dit terrein.

Bijlage III Bronnenlijst

Nr.	Documentnaam
1	l'escaut - Competentieprofiel verhuurmakelaar.pdf
2	l'escaut - Functieprofiel verhuurmakelaar.pdf
3	l'escaut - Jaarplan 2008 Meerjarenprognose 2007-2013.doc
4	l'escaut - jaarplan 2010.pdf
5	l'escaut - Jaarplan extern 2009.pdf
6	l'escaut - Jaarplan intern 2009.pdf
7	l'escaut - Jaarverslag 2007.pdf
8	l'escaut - Jaarverslag 2008.pdf
9	l'escaut - Jaarverslag 2009.pdf
10	l'escaut - ondernemingsplan 2005.pdf
11	l'escaut - Ondernemingsplan 2009-2012.pdf
12	l'escaut - Strategische orientatie 2007-2010 en Jaarplan 2007.pdf
13	l'escaut - VHV verslag 2007.pdf
14	l'escaut - VHV verslag_2008.pdf
15	Visie op leefbaarheid en wijkregisseurschap.doc
16	2007-17 uitwerking huurgewenning-huurgarantie.doc
17	Gem Vlissingen - Woonvisie def compleet goed wonen in vlissingen febr 2005.pdf
18	Herstructureringsconvenant 2001-2012.TIF
19	l'escaut - Besluitennotitie 2007-19a visie op luxe huur.doc
20	l'escaut - Besluitennotitie 2007-20a uitwerking huurgewenning voor pilot Koestraat.pdf
21	l'escaut - besluitennotitie 2008-37a beleidsuitgangspunten Koopgarant.pdf
22	l'escaut - Besluitennotitie 2008-43 Koopgarant Spaans Kwartier (Alegria).pdf
23	l'escaut - Leefbaarheidsmonitor 2009.pdf
24	l'escaut - Nota energiebeleid.doc
25	l'escaut - Nota heroriëntatie SVB 2007.doc
26	l'escaut - Overzicht verkochte woning met Koopgarantregeling.xls
27	l'escaut - Prestatieafspraken met gem. Vlissingen.pdf
28	l'escaut - Sociaal statuut bij wijkvernieuwing.pdf
29	l'escaut - Visie op leefbaarheid en wijkregisseurschap.doc
30	l'escaut - ZAV beleid.doc
31	Provincie zeeland - Sociale staat van Zeeland.pdf
32	Provincie Zeeland - Wonen in Zeeland een beleidsgerichte analyse vh woon 2006.pdf
33	Pve Grote Markt februari 2010.doc
34	Rigo - Woningbehoefte in Vlissingen.pdf
35	Rigo - Woningmarktonderzoek Vlissingen.pdf
36	Rijksoverheid - Overzicht huisvesting vergunninghouders.pdf
37	Samenvatting_boekje_Structuurvisie.pdf
38	Samenvatting_boekje_Woonvisie.pdf
39	Structuurvisie Vlissingen.pdf
40	Woonvisie Vlissingen_deel_1.pdf
41	Woonvisie Vlissingen_deel_2.pdf

42	KWH - Rapport meting Huurlabel 2008.pdf
43	KWH - Resultaat telefonische meting 2007.pdf
44	KWH - Resultaat telefonische meting 2009.pdf
45	KWH - Resultaten meting Huurlabel 2010.pdf
46	KWH - Samenvatting rapportage Huurlabel 2009.pdf
47	KWH - Samenvatting rapportage Huurlabel 2010.pdf
48	l'escaut - Participatiereglement.pdf
49	l'escaut - Rapportage belanghoudersonderzoek 2008.pdf
50	l'escaut - Samenvatting resultaten meting KWH-huurlabel 2010.pdf
51	l'escaut - Samenwerkingsovereenkomst met gemeente Vlissingen1.pdf
52	l'escaut - Samenwerkingsovereenkomst met gemeente Vlissingen2.pdf
53	l'escaut - Samenwerkingsovereenkomst met huurdersvereniging.pdf
54	l'escaut - Stakeholderregister.doc
55	l'escaut - Verslag informele bijeenkomst met HVL dd 24 mei 2007.pdf
56	l'escaut - Verslag overlegvergadering HVL dd 13 december 2010.pdf
57	l'escaut - Verslag overlegvergadering HVL dd 14 december 2009.pdf
58	l'escaut - Verslag overlegvergadering HVL dd 15 december 2008.pdf
59	l'escaut - Verslag overlegvergadering HVL dd 17 december 2007.pdf
60	l'escaut - Verslag overlegvergadering HVL dd 17 maart 2008.pdf
61	l'escaut - Verslag overlegvergadering HVL dd 18 juni 2007.pdf
62	l'escaut - Verslag overlegvergadering HVL dd 21 september 2009.pdf
63	l'escaut - Verslag overlegvergadering HVL dd 22 juni 2009.pdf
64	l'escaut - Verslag overlegvergadering HVL dd 22 maart 2010.pdf
65	l'escaut - Verslag overlegvergadering HVL dd 22 september 2008.pdf
66	l'escaut - Verslag overlegvergadering HVL dd 23 juni 2008.pdf
67	l'escaut - Verslag overlegvergadering HVL dd 23 maart 2009.pdf
68	l'escaut - Verslag overlegvergadering HVL dd 24 september 2007.pdf
69	l'escaut - Verslag overlegvergadering HVL dd 26 maart 2007.pdf
70	l'escaut - Verslag overlegvergadering HVL dd 27 september 2010.pdf
71	l'escaut - Verslag overlegvergadering HVL dd 28 juni 2010.pdf
72	l'escaut - Verslag themadag burenen, een lust of een last 24 november 2009.pdf
73	l'escaut - Verslag themadag Specifieke doelgroepen 17 oktober 2007.pdf
74	l'escaut - Verslag themadag Verslavingszorg 28 oktober 2008.pdf
75	Rapport KWH-Huurlabel 2007.mht
s76	CFV - Analyse_cip_2009.pdf
77	CFV - Analyse_CiP_2010[1].pdf
78	CFV - Samenvatting_CiP_2010[1].pdf
79	CFV - Toelichting_CiP_2010[1].pdf
80	CFV_Continuïteitsoordeel 2010_A1-oordeel.pdf
81	CFV_Oordeelsbrief 2009.pdf
82	CFV_Oordeelsbrief 2010.pdf
83	CFV_Solvabiliteitsoordeel 2008_verslagjaar2007.pdf
84	Deloitte - Bewerkte versie managementletter 2008 ter bespreking met directie 20 oktober 2009.pdf
85	Deloitte - Bewerkte versie managementletter 2009 ter bespreking met directie op 26 oktober 2010.pdf
86	Deloitte - Managementletter 2007 v2 1 incl commentaar november 2008.pdf

87	Deloitte - Managementletter 2007.pdf
88	Deloitte - Managementletter 2008.pdf
89	Deloitte - Managementletter 2009.pdf
90	Deloitte - Managementletter 2010.pdf
91	Deloitte Accountantsverklaring 2009.pdf
92	Deloitte accountantsverklaring jaarrekening 2008.pdf
93	Deloitte Assurance rapport volkshuisvestingsverslag 2009.pdf
94	Deloitte bevindingen inzake bezoldiging bestuurders en commissarissen 2008.pdf
95	Deloitte bevindingen inzake volkshuisvestingsverslag 2008.pdf
96	Deloitte bevindingen kerngegevens 2007.pdf
97	Deloitte bevindingen kerngegevens 2008.pdf
98	Deloitte bevindingen kerngegevens 2009.pdf
99	Deloitte bevindingen overzicht van gegevens 2007.pdf
100	Deloitte Controlerapport jaarrekening 2007.pdf
101	Deloitte Rapport bevindingen inzake bezoldiging bestuurders en commissarissen 2009.pdf
102	l'escaut - 2.04.003 Voortgang acties uit jaarplan alle afdelingen 2010.pdf
103	l'escaut - BSC 1e kwartaal 2007.pdf
104	l'escaut - BSC 1e kwartaal 2008.pdf
105	l'escaut - BSC 1e kwartaal 2009.pdf
106	l'escaut - BSC 1e kwartaal 2010.xls
107	l'escaut - BSC 2e kw 2010.doc
108	l'escaut - BSC 2e kwartaal 2007.pdf
109	l'escaut - BSC 2e kwartaal 2008.pdf
110	l'escaut - BSC 3e kwartaal 2007.pdf
111	l'escaut - BSC 3e kwartaal 2008.pdf
112	l'escaut - BSC 3e kwartaal 2009.pdf
113	l'escaut - BSC 3e kwartaal.xls
114	l'escaut - BSC 4e KW 2010.xls
115	l'escaut - BSC 4e kwartaal 2007.pdf
116	l'escaut - BSC 4e kwartaal 2008.pdf
117	l'escaut - BSC 4e kwartaal 2009.pdf
118	l'escaut - Document wijzigingen bedrijfswaarde.pdf
119	l'escaut - Informatieve notitie opvolging verbetermaatregelen.doc
120	l'escaut - Jaarplan 2008 Meerjarenprognose 2007-2013.doc
121	l'escaut - Jaarrekening 2007.pdf
122	l'escaut - Jaarrekening 2008.pdf
123	l'escaut - Jaarverslag 2009.pdf
124	l'escaut - Meerjarenprognose 2009-2015 versie 3.doc
125	l'escaut - Meerjarenprognose begroting 2007.pdf
126	l'escaut - MJP Begroting 2008 22-10-2007 = def.xls
127	l'escaut - MJP Begroting 2010 versie 3 DEF.xls
128	l'escaut - MJP Begroting2009 24-11-2008.xls
129	l'escaut - MJP JV2007 16-5-08 VHV nieuw financieel beleid.xls
130	l'escaut - Nieuwe financieel beleid l'escaut 2008 RVC 25-06-08.doc
131	l'escaut - Notitie maatschappelijk en commercieel vastgoed.pdf
132	l'escaut - Strategische orientatie 2007-2010 en Jaarplan 2007.pdf

133	l'escaut - Toelichting BSC 1e kw 2010.doc
134	l'escaut - Toelichting BSC 2e kwartaal 2010.xls
135	l'escaut - Toelichting BSC 3e kw 2010.doc
136	l'escaut - Toelichting BSC 4e kw 2010.doc
137	l'escaut - Treasuryrapportage september 2010.pdf
138	l'escaut - Treasuryrapportage 12 november 2007.pdf
139	l'escaut - Treasuryrapportage 16 augustus 2007.pdf
140	l'escaut - Treasuryrapportage 18 jan 2007.pdf
141	l'escaut - Treasuryrapportage 22 februari 2008.pdf
142	l'escaut - Treasuryrapportage 26 mei 2008.pdf
143	l'escaut - Treasuryrapportage 28 augustus 2008.pdf
144	l'escaut - Treasuryrapportage 7 mei 2007.pdf
145	l'escaut - Treasuryrapportage december 2009.pdf
146	l'escaut - Treasuryrapportage juni 2009.pdf
147	l'escaut - Treasuryrapportage maart 2010.pdf
148	l'escaut - Treasuryrapportage mei 2010.pdf
149	l'escaut - Treasuryrapportage november 2010.pdf
150	l'escaut - Treasuryrapportage oktober 2009.pdf
151	l'escaut - Treasurystatuut.pdf
152	l'escaut - Verkoop-sloop programma Begr2011.pdf
153	l'escaut -BSC 2e kwartaal 2009.pdf
154	MIN BIZ_Oordeelsbrief_2010.pdf
155	MIN VROM_oordeelsbrief_2008.pdf
156	MIN VROM_oordeelsbrief_2009.pdf
157	Publicatie CFV_Corporatie in Perspectief 2006.doc
158	Publicatie CFV_Corporatie in Perspectief 2007.doc
159	Publicatie CFV_Corporatie in Perspectief 2008.pdf
160	Publicatie CFV_Corporatie in Perspectief 2009.pdf
161	Rigo - Transparantiemethodiek tbv begr 2009-2014.pdf
162	Samenvatting_cip_2009.pdf
163	WSW kredietwaardigheid en faciliteringsvolume 2007.pdf
164	WSW kredietwaardigheid en faciliteringsvolume 2008.pdf
165	WSW Kredietwaardigheid en faciliteringsvolume 2009.pdf
166	WSW Kredietwaardigheid en faciliteringsvolume 2010.pdf
167	l'escaut - arbeidsovereenkomst directeur-bestuurder.pdf
168	l'escaut - deskundigheid profiel en rooster van aftreden.doc
169	l'escaut - Directiestatuut.pdf
170	l'escaut - getekend RvC-verslag 01122010.pdf
171	l'escaut - getekend RvC-verslag 03032010.pdf
172	l'escaut - getekend RvC-verslag 06102010.pdf
173	l'escaut - getekend RvC-verslag 07042010.pdf
174	l'escaut - getekend RvC-verslag 13012010.pdf
175	l'escaut - getekend RvC-verslag 19052010.pdf
176	l'escaut - getekend RvC-verslag 30062010.pdf
177	l'escaut - Reglement RvC.doc

178	l'escaut - rvc-verslag 2007-01 10 januari 2007.doc
179	l'escaut - rvc-verslag 2007-02 28 februari 2007.doc
180	l'escaut - rvc-verslag 2007-03 4 april 2007.doc
181	l'escaut - rvc-verslag 2007-04 31 mei 2007.doc
182	l'escaut - rvc-verslag 2007-05 d d 27 juni 2007.doc
183	l'escaut - rvc-verslag 2007-06 d d 22 augustus 2007.doc
184	l'escaut - rvc-verslag 2007-07 d d 10 oktober 2007.doc
185	l'escaut - rvc-verslag 2007-08 20 november 2007.doc
186	l'escaut - rvc-verslag 2008-01 9 januari.doc
187	l'escaut - rvc-verslag 2008-02 27 februari 2008.doc
188	l'escaut - rvc-verslag 2008-03 28 mei 2008.doc
189	l'escaut - rvc-verslag 2008-04 25 juni 2008.doc
190	l'escaut - rvc-verslag 2008-05 27 augustus 2008.doc
191	l'escaut - rvc-verslag 2008-06 22 oktober 2008.doc
192	l'escaut - rvc-verslag 2008-07 3 december 2008.doc
193	l'escaut - rvc-verslag 2009-01 14 januari.doc
194	l'escaut - rvc-verslag 2009-01 vervolg 4 februari.doc
195	l'escaut - rvc-verslag 2009-02 4 maart 2009.doc
196	l'escaut - rvc-verslag 2009-03 8 april 2009.doc
197	l'escaut - rvc-verslag 2009-04 27 mei 2009.doc
198	l'escaut - rvc-verslag 2009-05 1 juli.doc
199	l'escaut - rvc-verslag 2009-06 23 juli - owm.doc
200	l'escaut - rvc-verslag 2009-07 26 augustus.doc
201	l'escaut - rvc-verslag 2009-08 7 oktober.doc
202	l'escaut - rvc-verslag 2009-09 25 november 2009.doc
203	l'escaut - rvc-verslag 2009-10 4 december 2009.doc

Bijlage IV Overzicht geïnterviewde personen

CORPORATIE

Naam	Functie
Mevr. J. de Kok	Financieel medewerker
Dhr. P. Schouwenaar	Functionaris ICT
Dhr. R. Post	Beleidsmedewerker Wonen
Mevr. M. van de Velde	Verhuurmakelaar
Dhr. J. de Visser	Uitvoerder/werkvoorbereider
Dhr. R. Davidse	Opzichter installaties
Dhr. K. Schroevers	Allround onderhoudsmedewerker
Dhr. L. de Witte	Voorzitter OR
Dhr. A. Boer	Secretaris OR
Mevr. R. du Fossé	Lid OR
Dhr. R. de Jager	Manager FAD en OD
Dhr. F. Bouzambou	Manager TD
Mevr. M. van Sighem	Manager WD ai
Dhr. J. van Beekhuizen	Directeur-bestuurder
Dhr. C. Hartog	Secretaris/vice-voorzitter RvC
Mevr. G. Meeuwisse	Lid RvC
Dhr. F. Poppe	Lid RvC
Mevr. P. Burgemeester	Lid RvC

BELANGHEBBENDEN

Naam	Functie	Organisatie
Dhr. P. Polderman	Wethouder	Gemeente Vlissingen
Dhr. C. Zuidweg	Voorzitter	Huurdersvereniging l'escaut
Mevr. Hiemstra	Secretaris	Huurdersvereniging l'escaut
Dhr. Wouters	Lid	Huurdersvereniging l'escaut
Dhr. J. de Graaf	Directeur	Stichting Werkt voor Ouderen
Dhr. H. de Ceuster	Directeur	Woongoed Middelburg
Mevr. Y. van Dijk	Directeur	Ravenstein Archipelschool
Dhr. M. Herrmann	Projectleider	Gemeente Vlissingen
Dhr. M. van der Wel	Directeur	Woonburg
Dhr. H. van den Adel	Manager Facilitaire zaken	ROC Zeeland
Dhr. J. Rijk	Algemeen directeur	LétE
Dhr. Wolf	Hoofd woonherkansing	Ermergis MO Zeeland
Mevr. M. Ruikes	Coordinator	Stichting Majoraat
Dhr. A. de Buck	Directeur	Hogeschool Zeeland
Dhr. W. Veldhuis	Accountant	Deloitte
Dhr. H. Abbing	Bestuurder	Juvent
Dhr. R. de Baar	Directeur	Marsaki ROM
Dhr. L. Riekwel	Coordinator	De Cultuurwerf
Dhr. R. den Broeder	Voorzitter	Geschillencommissie
Dhr. M de Zwarte	Wethouder	Gemeente Vlissingen
Dhr. P. de Boevere	Raad van Bestuur	Zorgstroom
Mevr. M. Schoenmakers	Directeur	AM Concepts

Bijlage V Specificatie prestatiebeoordeling

A. Presteren naar Ambities (PnA): Specificatie per prestatieveld

1. Huisvesting primaire doelgroep

Ambities		Prestaties	Beoordeling
a.	Doorstroming op gang brengen op basis van het huurbeleid	<p>2007-2010 toepassing huurgarantie voor 75+ die nieuwbouw seniorenwoning betrekken en goedkope sociale huurwoning achterlaten en 5 jaar huurgewenning voor 65+ die nieuwbouw seniorenwoning betrekken en goedkope sociale huurwoning achterlaten</p> <p>Tevens willen we doorstroming stimuleren, mede door inzet van de koopgarantregeling: 2008: beleidsuitgangspunten opgesteld 2009: 21 nieuwbouwwoningen met koopgarant 2010: 1 nieuwbouw e.g.w. met koopgarant verkocht (14 aangeboden)</p>	7
b.	<p>We willen in de toekomst meer gaan sturen op slaagkansen. Uiteindelijke doelstelling is om de slaagkans van woningzoekenden, en in het bijzonder die van jongeren en senioren, te verbeteren.</p> <p>- In 2009 stellen we minimaal 65 % van de totale leegkomende woningen beschikbaar aan reguliere woningzoekenden.</p>	<p>2009: Toewijzing woningen aan reguliere woningzoekenden = 208. Dit is 49,8%</p> <p>2010: Toewijzing woningen aan reguliere woningzoekenden = 316. Dit is 58,5%</p>	5
c.	We willen voldoende financieel bereikbare woningen beschikbaar hebben voor onze verschillende doelgroepen. Dat betekent in ieder geval dat we over voldoende kernvoorraad willen beschikken	<p>2007: samenstelling bezit: 2592 goedkope woningen, 3480 betaalbare woningen, 295 woningen boven de aftoppingsgrens en 72 boven de huurtoeslaggrens.</p> <p>2008: samenstelling bezit: 2792 goedkope woningen, 3348 betaalbare woningen, 211 woningen boven de aftoppingsgrens 58 woningen boven de huurtoeslaggrens..</p> <p>2009: samenstelling bezit: 2660 goedkope woningen, 3365 betaalbare woningen, 244 boven de aftoppingsgrens en 61 woningen boven de huurtoeslaggrens.</p> <p>2010: samenstelling bezit: 2249 goedkope woningen, 3507 betaalbare woningen en 417 woningen boven aftoppingsgrens en/of boven de huurtoeslaggrens.</p>	7
Gemiddelde beoordeling prestatieveld			6,3

Toelichting:

a. In twee nieuwbouwcomplexen is de regeling voor huurgewenning toegepast. 9 van de 55 huurders hebben huurgewenning. In totaal verkocht l'escaut 35 woningen onder voorwaarden van Koopgarant. L'escaut heeft geen beeld van de kopers van deze woningen, dus of het starters zijn is niet na te gaan. L'escaut werkt

aan haar ambities om de doorstroming te bevorderen. Het effect van haar maatregelen leidt in ieder geval tot doorstroming in 66 woningen (1% van het bezit).

b. Doelstelling om in 2009 minimaal 65% van de leegkomende woningen aan regulier woningzoekenden ter beschikking te stellen is niet behaald. In 2009 ongeveer 50% en in 2010 bijna 60%.

c. In de periode 2007-2010 zijn er gemiddeld 6000 woningen die betaalbaar zijn in de voorraad van l'escaut. Er zijn in Vlissingen ongeveer 5800 huishoudens op deze woningen aangewezen. Er is ook nog een andere (kleine) corporatie in Vlissingen actief.

2. Kwaliteit woningen en woningbeheer

Ambities		Prestaties	Beoordeling
a.	We willen de kwaliteit van de woningvoorraad op het gewenste (norm-) niveau brengen, waarbij voor ieder complex een complexspecifieke kwaliteitsnorm geldt. Per jaar moeten er 400 woningen volgens de kwaliteitsslag uitgevoerd worden.	2007: in 371 woningen is de kwal.slag uitgevoerd. 2008 : in 249 woningen is de kwal.slag uitgevoerd. 2009: in 419 woningen is de kwal.slag uitgevoerd. 2010: in 406 woningen is de kwaliteitslag uitgevoerd.	6
b.	We hebben de intentie uitgesproken te willen voldoen aan de Aedes-norm (nota "Huren met energie") dat alle woningen in ons bezit voor 2018 minimaal een B-label hebben, met uitzondering van de woningen waarvoor dit onevenredig hoge investeringen vraagt.	2007-2009 CV-ketels vervangen door HR-ketels (993 ketels) Dakisolatie aangebracht (5 complexen) Isolatieglas HR++ aangebracht (32 complexen) 2010: 486 cv-ketels vervangen door HR-combiketels en in 2 complexen oude collectieve cv-ketels vervangen door HR-ketels. In 9 complexen zijn woningen volledig voorzien van HR++glas. Labeling 2008: Nulmeting - gemiddeld E-label 2009: Resultaat nulmeting: gemiddeld niveau is label D 2010: Gemiddeld niveau is label D	6
c.	L'escaut wil de dienstverlening aan klanten optimaliseren door: - op alle onderdelen van het KWH-huurlabel een cijfer van 7,8 te scoren. - het merendeel (80%) van de vragen beantwoorden bij het eerste contact met de klant door middel van een klantcontactcentrum. - het opstellen van een training voor leidinggevenden en medewerkers mbt houding en gedrag van klantgericht werken	In 2010 is voor 6 van de 9 labelonderdelen een cijfer van 7,8 of hoger behaald. Voor de drie resterende labelonderdelen worden verbetermaatregelen ingezet. In 2010 is de eerste stap gezet naar de invulling van een klantcontactcentrum In 2010 hebben 95% van alle medewerkers de training "Samenwerken aan Klantgerichtheid" doorlopen.	6
Gemiddelde beoordeling prestatieveld			6,0

Toelichting:

- a. Er is in totaal in 1445 woningen een kwaliteitsslag uitgevoerd. Doelstelling (1600 woningen) is net niet gerealiseerd.
- b. In 2008 en 2009 is een verbetering in het gemiddelde label gerealiseerd. Aangezien het doel in de toekomst ligt en er woningen waarvoor het niet haalbaar is, worden uitgesloten, is de verwachting dat in 2018 gemiddelde label B is. Er is daarvoor wel nog een behoorlijke verbetering nodig.
- c. De ambities voor het klantcontactcentrum liggen nog in de toekomst. De helft van de andere ambities werd behaald (training klantgericht werken wel, aantal labelonderdelen KWH-huurlabel niet).

3. Huisvesting doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften

Ambities	Prestaties	Beoordeling
a. L'escaut zal in nauw overleg met de betrokken instellingen binnen de kaders van het gemeentelijke beleid, voorzieningen voor maatschappelijke opvang en woningen voor bijzondere doelgroepen realiseren.	2007: 18 woningen aangeboden aan zorgwelzijnsinstellingen, er is gebruikt gemaakt van 6 2008: 18 woningen aangeboden aan zorgwelzijnsinstellingen, er is gebruikt gemaakt van 9 2009: 11 aanvragen ontvangen, 9 in 2009 toegewezen en 2 begin 2010 2010: 16 aanvragen ontvangen waarvan 9 toegewezen.	7
b. L'escaut en WSW (Woningstichting Walcheren, nu Woonburg) garanderen de beschikbaarheid van voldoende woningen voor mensen met een functiebeperking	2007/2008: nieuwbouw 44 appartementen geschikt voor mensen met zorgbehoefte Bestaand woonzorgcomplex met 320 woningen (met SWO) en 190 zelfstandige woningen 98 Appartementen Schutterijstraat na renovatie rollatorgeschikt 2009: Seniorencomplex Vida opgeleverd, 31 huurappartementen en 4 groepswoningen 2010: Nieuwbouw 24 appartementen Armonia voor senioren zijn in maart 2010 opgeleverd.	6
c. Taakstelling statushouders: circa 75 tot 31/12/2009	Tav statushouders voldoen we sinds 2000 al ruimschoots aan de taakstelling waardoor geen bijzondere ambities zijn benoemd: totaal 31-12-2009 realisatie: 118. Taakstelling meer dan gehaald met 42 huisvestingen extra.	8
Gemiddelde beoordeling prestatieveld		7,0

Toelichting:

- a. Voor de realisatie van woningen voor bijzondere doelgroepen is geen informatie opgenomen. Voor gezamenlijke voorzieningen wel, onder prestatieveld 5. De verschafte informatie geeft aan dat grotendeels in de behoefte wordt voorzien.
- b. L'escaut heeft 387 zelfstandige geschikte woningen gerealiseerd/aangepast in de periode 2007-2010. Het is, ook bij l'escaut, onbekend of hiermee in de volledige behoefte is voorzien.
- c. Er zijn meer statushouders gevestigd dan de doelstelling (42 meer).

4. (des-)Investeren in vastgoed

Ambities		Prestaties	Beoordeling
a.	Uitgangspunt is de ambitie genoemd in het Strategisch Voorraadbeleid over de periode 2007 t/m 2010 voor wat betreft nieuwbouw. 2007: 131 woningen 2008: 34 woningen 2009: 93 woningen 2010: 86 woningen	2007: aantal opgeleverde woningen is 78 2008: aantal opgeleverde woningen is 0 2009: aantal opgeleverde woningen is 31 2010: aantal opgeleverde woningen is 52	4
b.	Uitgangspunt is de ambitie genoemd in het Strategisch Voorraadbeleid over de periode 2007 t/m 2010 voor wat betreft sloop. 2007: 0 2008: 0 2009: 190 2010: 128	2007: aantal woningen gesloopt is 122 2008: aantal woningen gesloopt is 23 2009: aantal woningen gesloopt is 92 2010: aantal woningen gesloopt is 42	5
c.	Uitgangspunt is de ambitie genoemd in het Strategisch Voorraadbeleid over de periode 2007 t/m 2010 voor wat betreft verkoop. 2007: 30 woningen 2008: 37 woningen 2009: 44 woningen 2010: 39 woningen	2007: 45 woningen verkocht 2008: 31 woningen verkocht 2009: 19 woningen verkocht 2010: 38 woningen verkocht	5
d.	Investeren in maatschappelijk vastgoed	In overleg met de gemeente is de opdrachtgeversrol voor de ontwikkeling van een Brede school in combinatie met welzijnsvoorzieningen en woningen overgenomen.	7
Gemiddelde beoordeling prestatieveld			5,3

Toelichting:

- Van de doelstelling om 258 woningen te realiseren zijn er uiteindelijk 161 gebouwd (62%).
- Er is ongeveer 12% minder gesloopt dan conform de uitgangspunten in het SVB. Bonaedijk zou gesloopt worden, dat is niet gerealiseerd. Weliswaar door politieke weerstand en niet geheel te verwijten aan de corporatie, desondanks is het door de corporatie zelf gestelde doel niet behaald.
- Van de te verkopen woningen (150) zijn er 133 verkocht (89%).
- Dit project valt onder maatschappelijk vastgoed te rekenen.

5. Kwaliteit van wijken en buurten

Ambities		Prestaties	Beoordeling
a.	Leefbaar houden of krijgen van de woonomgeving	Algemeen hebben we intensieve samenwerking met zorg-welzijnaanbieders in de wijken. 2007: uitbreiding aantal klankbordgroepen in wijken, participatie in	7

Ambities	Prestaties	Beoordeling
	<p>probleeminterventieteams, participatie lokaal integraal veiligheidsbeleid, diverse wijkdagen ten behoeve van buurtbetrokkenheid. Specifiek uit LEMON aanpak Hercules Segherslaan.</p> <p>2008: voortzetting acties 2007 + moestuinproject + mederealiserie Zeeuwse Cruiff Court + intensief overleg politie sociaal veiligheidsgevoel</p> <p>2009: voortzetting 2007/2008 + intensieve samenwerking met burgemeester; bijv overleg met ouders van overlastgevende hangjongeren, samenscholingsverbod, en woonadvies bij toewijzing 2 woningen + voorbereiding buurtbemiddelingsproject</p> <p>2010: intensivering samenwerking met gemeente om wijkplannen op te stellen; toepassen van maatwerk bij woningtoewijzingen</p>	
<p>b. We willen in de 'eigen' wijken en buurten de fysieke en sociale leefomgeving waar nodig (helpen) verbeteren.</p> <p>- Het plan van aanpak wat uit Lemon ontstaat, geeft richting aan leefbaarheidinitiatieven in 2010 en 2011.</p>	<p>Uit de lemon blijkt dat de Bloemenlaan, H.Seghers.laan en Bossenburg aandachtswijken zijn. Score is onder de 7.</p> <p>Bloemenlaan: klankbordgroepen en tuincomplexen realiseren.</p> <p>H. Segherslaan: met politie is samenscholingsverbod afgekondigd.</p> <p>Bossenburg: samen met burgemeester gesprekken met overlastveroorzakers gehouden.</p> <p>2010: Bewonersavond gehouden in Bloemenbuurt over veiligheidsbeleving van bewoners; Samen met burgemeester gesprekken gevoerd met ouders van overlastveroorzakende jongeren in het middengebied; inloopsprekuren georganiseerd door politie en l'escaut</p>	6
<p>c. We willen in onze 'eigen' wijken en buurten de buurtbetrokkenheid en het verantwoordelijkheidsgevoel van de bewoners vergroten.</p> <p>'In 2009 vangen we samen met de gemeenten en politie aan met buurtgesprekken. In deze gesprekken toetsen we de belevingen die buurtbewoners zelf hebben aan de Lemonresultaten. Zo kunnen buurtbewoners zelf invloed uitoefenen op verbeterpunten in de wijk en hier zelf aan bijdragen.</p>	<p>2009: gestart met terugkoppeling onderzoeksresultaten lemon naar wijkbewoners.</p> <p>2010: bewonersbijeenkomsten georganiseerd voor 4 wijken; maatregelen uitgevoerd om veiligheid te verhogen.</p>	6
<p>d. Het leveren van een gewaardeerde bijdrage aan het naar behoefte bieden van voldoende aanwezige zorg- en welzijnvoorzieningen en andere maatschappelijke voorzieningen in de 'eigen wijken'.</p>	<p>Algemeen: Samenwerking ontwikkeld met SWO, SVRZ, Emergis, Gors, AZZ, Arduin, Stichting Blijf van mn Lijf zeeland, Palladium, St. Majoraat, Allijn, Pallazzoli en Dunya.</p> <p>Voorzieningen</p> <p>2007: 4 tijdelijke opvangruimtes gerealiseerd voor cliënten met zorgindicatie (Zorgstroom)</p>	7

Ambities	Prestaties	Beoordeling
	+ mogelijkheid voor dagopvang + bestaand foyer de jeunesse 2009: Zorgloket en algemene activiteitenruimte Schutterijstraat gerealiseerd + ondersteuning Emergis planvorming theetuin (leer-werk bedrijf met klussendienst +horeca+speeltuin) 2010: in samenwerking met SWO een activiteitenruimte gerealiseerd in seniorenhuisvesting Pablo Picassoplein.	
Gemiddelde beoordeling prestatieveld		6,5

Toelichting:

- a. De resultaten van de onderzoeken hebben de afgelopen jaren geleid tot diverse activiteiten. De scores van de leefbaarheidsonderzoeken nemen toe, in 2009 is de gemiddelde score 7,5 (laagste score is 6,3 in 2009).
- b. Er worden acties ondernomen om de leefbaarheid te verbeteren (uitgaven in 2010 € 350.000, waarvan €275.000 aan fysieke leefbaarheid).
- c. Inspanningen zijn er, maar opbrengst of verdere verbeterpunten geven weinig inzicht in de ontwikkeling of gerealiseerde verbetering of dat bewoners ZELF meer aan leefbaarheid van hun eigen wijk gingen doen. Wel heeft l'escaut, in vervolg op de uitkomsten van deze bijeenkomsten, een aantal (fysieke) maatregelen genomen, zoals de plaatsing van extra verlichting aan een aantal gevels. De meeste andere verbeterpunten liggen voornamelijk op het gebied van de openbare ruimte en zijn door de gemeente ook als zodanig opgepakt. Er is daardoor in beperkte mate sprake van dat bewoners ZELF verantwoordelijkheid voor leefbaarheid van de wijk nemen (dat gaat verder dan alleen bijeenkomsten bijwonen).
- d. Er is sprake van waardering (door belanghebbenden) voor de bijdragen van l'escaut aan maatschappelijke voorzieningen. De afgelopen jaren is er een aantal van die voorzieningen gerealiseerd. Belanghebbenden waarderen het met een 7,7.

6. Overige/andere prestaties

Opgaven	Prestaties	Beoordeling
a. L'escaut wil de zelfredzaamheid van klanten vergroten door ondersteuning te bieden. Een belangrijke doelstelling hierin is het voorkomen van huisuitzettingen door tijdig in contact te komen met klanten om betalingsafspraken te maken.	In 2009 is het aantal huisuitzettingen gedaald van 34 in 2008 naar 18 in 2009. In 2010 is het aantal huisuitzettingen helaas weer toegenomen tot 28.	6
Gemiddelde beoordeling prestatieveld		6

Toelichting:

L'escaut is betrokken bij de woon- en leefomstandigheden van haar klanten. Er is een woonmaatschappelijk medewerker aangesteld die klanten op een goede wijze doorverwijst naar hulp- of begeleidingsinstanties. In 2010 stond het aantal huisuitzettingen op 28. In 2009 kregen 18 huishoudens te maken met een huisuitzetting. Ondanks alle inspanningen een stijging, waaraan de economische omstandigheden ten grondslag liggen.

B: Presteren naar Opgaven (PnO): Specificatie per prestatieveld

1. Huisvesting primaire doelgroep

Opgaven	Prestaties	Beoordeling
a. Om doorstroming te bevorderen bieden de corporaties huurgarantie voor 75+ ers die een nieuwbouw corporatie huurwoning voor ouderen betrekken, en daarbij een goedkope sociale corporatie huurwoning verlaten. De corporaties betalen de kosten van deze garantie. En daarbij huurgewenning voor 65+ ers die een nieuwbouw corporatie huurwoning voor ouderen betrekken, en daarbij een goedkope sociale corporatie huurwoning verlaten.	In mei 2007 hebben we deze garantie en huurgewenning opgenomen in ons beleid en worden ze toegepast.	6
b. De corporaties garanderen dat er 5.250 woningen in de prijscategorie 'goedkoop en betaalbaar' zullen blijven (3.500 + een veiligheidsmarge van 50%).	2007: 6086 (l'escaut) 2008: 6286 (l'escaut) 2009: 6025 (l'escaut) 2010: 5756 (l'escaut)	7
c. Gemeente en corporaties passen instrumenten toe om starters op de koopmarkt in Vlissingen te ondersteunen. De corporaties zullen binnen zes maanden na vaststelling van deze prestatieafspraken de zogenaamde 'Koopgarantregeling' gaan toepassen (zie bijlage 5 voor een toelichting op deze regeling). Bij appartementen zal telkens de keuze gemaakt moeten worden of men die in de 'Koopgarantregeling' wil aanbieden (verkoop met terugkoopgarantie) of op de normale manier (verkoop zonder terugkoopgarantie). In het geval van eengezinswoningen kan de klant kiezen tussen 'gewone' koop of koop via de 'Koopgarantregeling'. Het is niet mogelijk om de 'starterslening' van de gemeente te combineren met de 'Koopgarantregeling'.	2008: beleidsuitgangspunten opgesteld 2009: 21 nieuwbouwwoningen met koopgarant 2010: 1 nieuwbouwwoning met koopgarant	6
Gemiddelde beoordeling prestatieveld		6,3

Toelichting:

a. Er blijkt gebruik te worden gemaakt van huurgewenning. Er worden immers in de jaarrekening 2008 bedragen in mindering op de bedrijfswaarde gebracht. Navraag leerde dat er in twee complexen gebruik is gemaakt van huurgarantie. In totaal hebben 9 huurders huurgarantie gekregen (van de 55 huurders in die complexen). Het effect op de beoogde doorstroming is daardoor gering.

b. Er wordt aan de minimale voorwaarde voldaan.

c. Het type (eengezins) en de koop prijs van deze woningen (€ 150.000 - € 200.000) is volgens lokaal onderzoek van Rigo (2009) conform de behoefte van starters. L'escaut heeft echter geen beeld van de kopers, dus of het starters zijn is niet na te gaan. Volgens hetzelfde onderzoek is er tot 2020 een tekort aan deze woningen van ongeveer 100 woningen in totaal. L'escaut zal nog voor meer woningen met de Koopgarantregeling moeten zorgen om aan deze opgave te kunnen voldoen.

2. Kwaliteit woningen en woningbeheer

Opgaven	Prestaties	Beoordeling
a. We hebben de intentie uitgesproken te willen voldoen aan de Aedes-norm dat alle woningen in ons bezit voor 2018 minimaal een B-label hebben, met uitzondering van de woningen waarvoor dit onevenredig hoge investeringen vraagt. Ook hebben we ons gecommitteerd aan het Zeeuwse convenant met betrekking op reductie van CO2 uitstoot van 20%. In de meerjarenbegroting is hiervoor een bedrag gereserveerd van € 20 miljoen.	2007: Gestart met voorbereiding energielabels 2008: Nulmeting gemiddeld label E 2009: Resultaat nulmeting: gemiddeld niveau is label D 2010: Gemiddeld niveau is label D	6
b. L'escaut heeft in het Strategisch Voorraadbeleid (hierna SVB) per bestaande woning vastgelegd aan welke kwaliteitseisen die moet voldoen. Dit beleid is besproken met de gemeente en met de huurdersvereniging. De maatregelen zijn toegesneden op de specifieke complexen en de doelgroepen/leefstijlen die daar wonen. In de looptijd van deze prestatieafspraken zullen per jaar 300 woningen worden aangepast volgens de opgave in het SVB.	2007: 336 woningen projectmatig + 35 woningen bij mutatie = 371 totaal 2008: 194 woningen projectmatig + 55 woningen bij mutatie = 249 totaal 2009: 322 woningen projectmatig + 97 bij mutatie = 419 totaal 2010: in 406 woningen is de kwaliteitsslag uitgevoerd.	7
c. Nieuwbouw zorg: Vanuit de gemeenschappelijke regeling maatschappelijke zorg Walcheren (MZW) is afgesproken dat alle nieuw te bouwen woningen/woongebouwen voor ouderen en gehandicapten zullen voldoen aan het basisprogramma van Woonkeur.	Dit hebben we opgenomen in het standaard programma van eisen. Zie bijvoorbeeld het programma van eisen 'Oude Stad'	7
Gemiddelde beoordeling prestatieveld		6,7

Toelichting:

a. Doelstelling is lastig te beoordelen, realisatie ligt in 2018, dan moeten de woningen label B hebben. In het meest recente jaarplan staat deze ambitie ook, daarnaast staat er dat er in 2010 scenario's voor worden ontwikkeld. Sinds de eerste labels in 2008 is het gemiddelde label van E naar D gegaan in 2010. Er is dus progressie geboekt. Als deze lijn wordt voortgezet lijkt B label in 2018 haalbaar. In het kader van het Zeeuwse convenant is er tot en met 2010 een CO2 reductie gerealiseerd van 16,8% (jaarverslag 2010, pagina 24). Ook hier lijkt het doel behaald te worden.

b. Over de gehele periode komt de prestatie overeen met de doelstelling, zelfs nog 20% daarboven (1445/1200). Voor dat deel dat niet overeenkomt is de vraag of dat de corporatie te verwijten valt.

c. Het basisprogramma Woonkeur staat als randvoorwaarde in het programma van eisen voor de Grote Markt. L'escaut heeft het standaard programma van eisen aangepast.

3. Huisvesting doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften

Opgaven		Prestaties	Beoordeling
a.	L'escaut en WSW garanderen de realisering van de gemeentelijke taakstelling met betrekking tot de huisvesting van vergunninghouders	L'escaut en de Woningstichting Walcheren voldoen aan de taakstelling om in de gemeente Vlissingen vergunninghouders te huisvesten. Tot 1 januari 2011 zijn 23 vergunninghouders meer gehuisvest dan de opgave.	8
b.	L'escaut en WSW garanderen de beschikbaarheid van voldoende woningen voor mensen met een functiebeperking	2007/2008: nieuwbouw 44 appartementen geschikt voor mensen met zorgbehoefte Bestaand woonzorgcomplex met 320 woningen (met SWO) en 190 zelfstandige woningen 98 Appartementen Schutterijstraat na renovatie rollatorgeschikt 2009: Seniorencomplex Vida opgeleverd, 31 huurappartementen en 4 groepswoningen 2010: Nieuwbouw 24 appartementen Armonia voor senioren zijn in maart 2010 opgeleverd.	6
c.	L'escaut en WSW zullen in nauw overleg met de betrokken instellingen binnen de kaders van het gemeentelijke beleid, voorzieningen voor maatschappelijke opvang en woningen voor bijzondere doelgroepen realiseren. Een gezamenlijke analyse van de sociaal-maatschappelijke en ruimtelijke situatie van de betreffende omgeving waar de genoemde voorzieningen zouden moeten worden gerealiseerd, zal in 2007 worden uitgevoerd.	Woningen 2007: 18 woningen aangeboden aan zorgwelzijnsinstellingen, er is gebruikt gemaakt van 6 2008: 18 woningen aangeboden aan zorgwelzijnsinstellingen, er is gebruikt gemaakt van 9 2009: 11 aanvragen ontvangen, 9 in 2009 toegewezen en 2 begin 2010 Voorzieningen 2007: 4 tijdelijke opvangruimtes gerealiseerd voor cliënten met zorgindicatie (Zorgstroom) + mogelijkheid voor dagopvang + bestaand foyer de jeunesse 2009: Zorgloket en algemene activiteitenruimte Schutterijstraat gerealiseerd + ondersteuning Emergis planvorming theetuin (leer-werk bedrijf met klussendienst +horeca+speeltuin)	6
Gemiddelde beoordeling prestatieveld			6,7

Toelichting:

a. Tot 1 januari 2011 zijn er 23 vergunninghouders meer gehuisvest dan de opgave.

b. Mensen met een functiebeperking kunnen bij l'escaut een huurwoning willen huren, kunnen hiervoor medische urgentie aanvragen, danwel reageren op het reguliere aanbod van passende huisvesting (seniorenhuisvesting). Hoeveel mensen er op dit moment nog geen (passende) huisvesting hebben, daar is geen exact beeld van. l'escaut zet zich in voor mensen met een functiebeperking (zie ook de voorzieningen die daarvoor gerealiseerd worden bij prestatieveld 5). Maar het blijft onduidelijk hoe effectief de inzet van l'escaut is. De corporatie heeft daarin weinig inzicht.

c. L'escaut heeft voorzieningen gerealiseerd en woningen aangeboden. Er valt niet vast te stellen of daarmee aan de behoeften is voldaan. Het ontbreekt l'escaut aan informatie daarover.

4. (des-)Investeren in vastgoed

Opgaven		Prestaties	Beoordeling
a.	Planning onttrekking 110 woningen (2007-2009) Planning sloop 576 woningen (2007-2009)	2007: 122 woningen gesloopt 2008: 23 woningen gesloopt 2009: 92 woningen gesloopt 2010: 42 woningen gesloopt Er zijn geen woningen onttrokken.	4
b.	Planning nieuwbouw 576 woningen (2007-2009)	2007: 78 woningen opgeleverd 2008: 0 woningen opgeleverd 2009: 31 woningen opgeleverd 2010: 52 woningen opgeleverd	3
c.	Planning verkoop 194 woningen (2007-2009)	2007: 45 woningen verkocht 2008: 31 woningen verkocht 2009: 19 woningen verkocht 2010: 38 woningen verkocht	5
Gemiddelde beoordeling prestatieveld			4,0

Toelichting:

a. Het gaat bij onttrekking om de samenvoeging van boven- en benedenwoningen in de Engelse wijk (onder andere Bonedijke). Deze samenvoeging heeft niet plaatsgevonden. Ten aanzien van de sloopplanning is politieke weerstand ontstaan, waardoor de prestatieafspraken uiteindelijk niet zijn ondertekend. Volgens haar eigen SVB heeft l'escaut 279 woningen gesloopt.

b. Er zijn in totaal 161 woningen opgeleverd. Dat is slechts een klein deel van de opgave. Het heeft wellicht met Scheldekwartier te maken maar is niet door de corporatie aangegeven.

c. Er zijn in totaal 133 woningen verkocht, doelstelling is daarmee bijna gerealiseerd.

5. Kwaliteit wijken en buurten

Opgaven	Prestaties	Beoordeling	
a.	De woningbouwcorporaties, de politie en de gemeente hebben uitgesproken structureel een keer in de twee jaar een gezamenlijke monitoring (breed Lemononderzoek) te doen naar de leefbaarheid en veiligheid binnen de gemeentegrenzen. Aan de hand van de resultaten van deze monitoring zal elke partner een eigen actieplan opstellen om de leefbaar-c.q. veiligheid in de gemeente daadwerkelijk te verbeteren en deze afgestemd met elkaar uit te voeren.	In (2005), 2007 en 2009 is het Lemononderzoek uitgevoerd. Algemeen hebben we intensieve samenwerking met zorg-welzijnsaanbieders in de wijken. 2007: uitbreiding aantal klankbordgroepen in wijken, participatie in probleeminterventieteams, participatie lokaal integraal veiligheidsbeleid, diverse wijkdagen ten behoeve van buurtbetrokkenheid. Specifiek uit LEMON aanpak Hercules Segherslaan. 2008: voortzetting acties 2007 + moestuinproject + mederealiseratie Zeeuwse Cruiff Court + intensief overleg politie sociaal veiligheidsgevoel 2009: voortzetting 2007/2008 + intensieve samenwerking met burgemeester; bijv	6

Opgaven	Prestaties	Beoordeling	
	overleg met ouders van overlastgevende hangjongeren, samenscholingsverbod, en woonadvies bij toewijzing 2 woningen + voorbereiding buurtbemiddelingsproject 2010: intensivering samenwerking met gemeente om wijkplannen op te stellen; toepassen van maatwerk bij woningtoewijzingen		
b.	De corporaties zijn bereid om het beheer en eigendom van bestaande welzijnsgebouwen (wijk- en buurthuizen) over te nemen van de gemeente. De corporaties reserveren hier € 200.000 per jaar om onrendabel te kunnen investeren.	In 2008 is gestart met een traject met de gemeente om welzijnsaccommodaties te verzelfstandigen. In 2009 heeft de gemeente besloten de welzijnsaccommodaties toch in eigen beheer te houden.	-
c.	L'escaut, WSW en de gemeente houden samen met de betrokken huurdersverenigingen HVL en HKK en leden van dorpsraden c.q. wijkplatforms eenmaal per jaar een schouw om aandachtspunten voor de verbetering van het beheer te benoemen. De gemeente neemt hiertoe het initiatief. De uit de jaarlijkse schouw voortkomende aandachtspunten voor verbetering zullen voor zover mogelijk en redelijk worden ingepast in de beheeractiviteiten van l'escaut, WSW en de gemeente.	Gemeente Vlissingen neemt niet het initiatief. Wel wordt jaarlijks met de gemeente overleg gevoerd in de wijk.	5
d.	L'escaut, WSW en de gemeente stimuleren bewonersinitiatieven ter verbetering van de woonomgeving. L'escaut en WSW zijn bereid om hiervoor € 2,5 per jaar per woning uit hun woningvoorraad ter beschikking te stellen (= +/- € 18.500 per jaar). De gemeente zal per jaar eveneens +/- € 18.500 ter beschikking stellen.	De uitgaven voor bewonersinitiatieven vallen onder de algemene post Leefbaarheid: 2007: Uitgave leefbaarheid € 360.000, waarvan voor sociale ingrepen €46.000 besteed is 2008: Uitgave leefbaarheid €474.465, waarvan voor sociale ingrepen € 133.250 2009: Uitgave leefbaarheid €592.587, waarvan voor sociale ingrepen € 149.250 2010: Uitgave leefbaarheid € 354.013,00, waarvan voor sociale ingrepen € 70.631,00	6
e.	L'escaut en WSW zullen in nauw overleg met de betrokken instellingen binnen de kaders van het gemeentelijke beleid, voorzieningen voor maatschappelijke opvang en woningen voor bijzondere doelgroepen realiseren. Een gezamenlijke analyse van de sociaal-maatschappelijke en ruimtelijke situatie van de betreffende omgeving waar de genoemde voorzieningen zouden moeten worden gerealiseerd, zal in 2007 worden uitgevoerd.	Voorzieningen 2007: 4 tijdelijke opvangruimtes gerealiseerd voor cliënten met zorgindicatie (Zorgstroom) + mogelijkheid voor dagopvang + bestaand foyer de jeunesse 2009: Zorgloket en algemene activiteitenruimte Schutterijstraat gerealiseerd + ondersteuning Emergis planvorming theetuin (leer-werk bedrijf met klussendienst +horeca+speeltuin) 2010: in samenwerking met SWO een activiteitenruimte gerealiseerd in seniorenhuisvesting Pablo Picassoplein.	6
Gemiddelde beoordeling prestatieveld		5,8	

Toelichting:

- a. Er is sprake van structurele monitoring (2005, 2007, 2009). Lage scores zijn verbeterd. In samenwerking met gemeente en WSW werd naar aanleiding van de meting in 2007 een prioriteitenlijst samengesteld. Acties die daaruit voortkomen voor l'escaut zijn grotendeels uitgevoerd, bleek na navraag. Enkele acties worden in het nieuwe portefeuillebeleid meegenomen. De meting in 2009 werd in maart 2010 in informatiebijeenkomsten teruggekoppeld aan bewoners. In verband met bezuinigingen bij de gemeente is er nog geen vervolg aan gegeven.
- b. Deze prestatie is niet beoordeeld, het betreft een bereidheidsverklaring. Bovendien heeft de gemeente het verzoek weer ingetrokken.
- c. Hoewel er wel jaarlijks overleg wordt gevoerd in de wijken, is er geen sprake van een gezamenlijke wijkshouw. De gemeente neemt het initiatief niet. Desalniettemin zou l'escaut meer moeite kunnen doen om het van de grond te krijgen, zeker tegen de achtergrond van hun doelstelling om wijkregisseur te zijn.
- d. Er zijn financiële middelen beschikbaar en activiteiten worden uitgevoerd. Er valt niet vast te stellen of dat is voor de bewonersinitiatieven ter verbetering van de woonomgeving of dat de activiteiten uit andere plannen of uit het leefbaarheidsonderzoek afkomstig zijn.
- e. Er zijn voorzieningen gerealiseerd. Er valt echter niet vast te stellen in hoeverre die voorzieningen aan de behoefte voldoen en of het er voldoende zijn. Er zou een gezamenlijke analyse worden gemaakt, maar navraag leerde dat die niet is uitgevoerd en men ook niet voornemens is om die nog uit te voeren. Daarmee zijn de prestaties van l'escaut op dit gebied moeilijk in het juiste perspectief te plaatsen.

6. Overige/andere prestaties

Opgaven		Prestaties	Beoordeling
a.	Geen opgaven beschreven		-
Gemiddelde beoordeling prestatieveld			-

Bijlage VI Bestuurlijke reactie l'escaut woonservice op het visitatierapport

Inleiding.

l'escaut woonservice is ontstaan uit een fusie van twee Vlissingse woningcorporaties en heeft als startdatum 1 januari 2002. Ook al zijn we regionaal toegelaten, we hebben ons tot nu toe vooral geconcentreerd op het oorspronkelijke werkgebied, de gemeente Vlissingen.

We willen een corporatie zijn die de klant centraal zet. In die zin is onroerend goed het middel om aan de klantvraag te voldoen. Samenhang in wijken en buurten vinden we van belang, evenals de combinatie van wonen en zorg en huisvesting van bijzondere doelgroepen met begeleiding. Door de veranderende bevolkingssamenstelling in relatie tot een gemiddeld oud woningbestand, hebben we onderkend dat transformatie een noodzaak is. Renovatie sloop en nieuwbouw is daardoor een belangrijke opgave.

Dit jaar lieten wij ons visiteren door het KWH. We waren benieuwd of onze belanghebbenden de hiervoor genoemde doelstellingen en ambities ook in de praktijk herkenden en daarnaast ook zouden waarderen. Benieuwd waren we ook naar hun aanbevelingen.

Leer- en verbeterpunten.

In het visitatierapport wordt aangegeven dat de basis goed op orde is. Klanten zijn tevreden, belanghebbenden waarderen de maatschappelijke inspanningen en worden betrokken bij het beleid, het interne toezicht functioneert adequaat en medewerkers hebben voldoende ontwikkelingsmogelijkheden. De basis is op orde. Zo is er een uitgebreide beleidscyclus, sturingsinstrumenten op basis van de Balanced Score Card en zijn mooie ambities voor de stad en voor klanten beschreven.

Als meer op detail wordt ingezoomd blijken er ook verbeterpunten te behalen.

Aangegeven wordt dat de vertaalslag van theorie naar praktijk aandacht verdient voor de komende tijd. Er zit op een aantal terreinen ruimte tussen ambitie en realisatie. Daardoor wekken we andere verwachtingen dan die worden waargemaakt in de praktijk.

De commissie constateert dat we weinig uit de weg gaan wat ons pad kruist, en daardoor soms meer willen dan we kunnen waarmaken. Advies is om dit meer om te zetten naar diepte focus zodat de realisatie beter tot zijn recht komt en verwachtingen beter in de pas gaan lopen met realisatie in de praktijk. Dit advies nemen wij graag ter harte.

We worden ook gekenschetst als een corporatie van handen uit de mouwen steken en we besteden onvoldoende tijd aan evaluatie. Daardoor ontstaat er ruimte tussen de geformuleerde doelen uit het ondernemingsplan en de jaarplannen. Terugkijken is in dat opzicht net zo belangrijk als vooruitkijken en ook om dit samen met onze samenwerkingspartners te doen.

Van corporaties wordt verwacht dat ze transparant opereren en belanghebbenden betrekken bij beleid en ontwikkeling. De commissie heeft onze belanghebbenden daar ook naar gevraagd. De uitkomst geeft een divers beeld. Over het algemeen is men tevreden over de houding en samenwerking. Wel geeft een aantal belanghebbenden aan niet beleidsmatig betrokken te zijn, maar alleen projectgericht. Ook wordt wel aangegeven dat men niet zozeer behoefte heeft om invloed uit te oefenen. De gemeente als belangrijke partner geeft aan dat de samenwerking niet oplevert wat men ervan verwacht. Er wordt aangegeven dat men behoefte heeft aan een betere samenwerking dan tot nu toe. Wij herkennen dit signaal en gaan op korte termijn graag hierover in gesprek met de gemeente.

De opgave in zijn algemeenheid is om beleidsvraagstukken (welke doelgroepen in combinatie met welke partners vormen onze opgaven van morgen) nadrukkelijker op de agenda te plaatsen en de dialoog hierover

aan te gaan met belanghebbenden. Vervolgens dit als zodanig te verankeren in ons ondernemingsplan. En in onze uitvoeringsplannen is het van belang om concreet te maken wat men van ons kan verwachten. Dit helpt ook om voornemens en realisatie dichterbij elkaar te brengen.

l'escaut schrijft op verschillende terreinen een voortrekkersrol te willen nemen. Toch constateert de visitatiecommissie dat we op de onderwerpen wijkregisseurschap en empowerment (vergroten zelfredzaamheid) te onzichtbaar blijven. Belanghebbenden geven aan dat men van ons verwacht dat we deze rol op ons nemen. Ze doen dat door woorden te gebruiken als toon initiatief, vernieuw en denk in nieuwe wegen.

Conclusie.

De commissie schrijft in haar rapportage: het beeld dat in deze visitatie van l'escaut is opgedaan is ambivalent. Teruglezend begrijpen we wat wordt bedoeld en herkennen we dat ook. We willen veel en we doen veel, maar we staan te vaak niet stil om te kijken waar we nu staan, en hoe we vanaf dat punt verder gaan. Hierdoor ontstaat ruimte tussen wat we voor onszelf op papier zetten, wat anderen van ons verwachten en wat we daadwerkelijk doen. Een uitdaging waar wij de komende tijd mee aan de slag gaan om meer focus aan te brengen.

Daarnaast doen we veel voor anderen, doelgroepen en belanghebbenden, maar lukt het ons niet altijd om het ook samen te doen. Uit de visitatie komt naar voren dat een aantal belanghebbenden meer betrokken zou willen zijn bij l'escaut, de plannen die we maken en de uitvoering daarvan. Naar aanleiding van deze visitatie willen we graag het gesprek aangaan met onze belanghebbenden om gericht wensen en verwachtingen over samenwerking uit te wisselen. Hun kennis en ervaring is waardevol en daar willen we meer dan voorheen gebruik van maken om de klant en de vraagstukken van Vlissingen nog meer centraal te zetten.

Dit vraagt ook wat van onze eigen organisatie. Meer ruimte maken om zaken af te stemmen en te evalueren, maar ook om onze strategische denkkracht beter in te zetten. We gaan werken aan het volledig afronden van de beleidscyclus, zowel op papier als in handelen, met invloed van interne en externe belanghebbenden, om zo onze plannen te borgen en waar te kunnen maken wat we beloven.

Kort gezegd betekent dit:

- versmallen en verdiepen,
- meer denken en minder direct doen,
- partners meer betrekken en betrokken houden,
- opgave afstemmen met anderen,
- successen delen.

Het visitatierapport biedt ons concrete aanknopingspunten waarmee wij l'escaut verder kunnen ontwikkelen. Wij willen daarom de visitatiecommissie, alle belanghebbenden en alle medewerkers die hebben bijgedragen aan deze visitatie hartelijk danken voor hun kritische reflectie, openheid en aangedragen verbeterpunten.

Vlissingen,

31 oktober 2011.

J. van Beekhuizen,
directeur- bestuurder.