

## QuaWonen presteert maatschappelijk goed

**Onderzoeksverantwoording maatschappelijke visitatie  
QuaWonen**

CBV/HI/js/2009-1023u

13 mei 2009

## Inhoudsopgave

<b>Samenvatting: QuaWonen presteert maatschappelijk goed (boven de norm) .....</b>	<b>4</b>
Achtergrond QuaWonen .....	4
Eindoordeel over maatschappelijk presteren van QuaWonen is goed (rapportcijfer van 7,2) .....	4
Eindoordeel gevisualiseerd in een visitatiescorekaart.....	8
<b>Inleiding .....</b>	<b>11</b>
Aanpak .....	13
Opbouw van het rapport .....	13
<b>1 QuaWonen presteert goed naar eigen ambities en doelen.....</b>	<b>15</b>
Presteren naar eigen ambities en doelen .....	15
Eindoordeel presteren naar eigen ambities en doelen: goed .....	16
QuaWonen heeft haar doelstellingen over de periode 2007- 2008 goed gerealiseerd.....	18
Uitkomsten overige oordeelsvelden.....	27
<b>2 QuaWonen vertaalt de landelijke, regionale en lokale opgaven goed naar beleid.....</b>	<b>29</b>
Eindoordeel vertaling landelijke, regionale en lokale opgaven in beleid: goed .....	29
Vertaling landelijke opgaven.....	30
Vertaling regionale opgaven .....	31
Vertaling lokale opgaven .....	32
Uitkomsten overige oordeelsvelden.....	33
<b>3 QuaWonen presteert volgens haar belanghebbenden maatschappelijk goed.....</b>	<b>35</b>
Aanpak oordeel belanghebbenden.....	35
Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is voldoende.....	36
<b>4 QuaWonen beschikt over een solide financiële positie .....</b>	<b>49</b>
Eindoordeel presteren naar vermogen en continuïteit scoort goed.....	49
Financieel beleid scoort voldoende .....	50
Financiële positie scoort goed .....	54
Beoordeling Centraal Fonds en WSW goed.....	58
Treasury scoort goed .....	59
<b>5 QuaWonen opereert over het algemeen efficiënt .....</b>	<b>61</b>
Beoordeling richt zich in belangrijke mate op de beheerkosten .....	61
Eindoordeel op Presteren naar efficiëntie goed .....	61

<b>6</b>	<b>Bij QuaWonen is sprake van goed functionerend toezicht (governance)</b> .....	<b>65</b>
	Governance structuur van QuaWonen functioneert goed .....	65
<b>A</b>	<b>Overzicht gebruikte brondocumenten</b> .....	<b>69</b>
<b>B</b>	<b>Overzicht interne gesprekken</b> .....	<b>73</b>
<b>C</b>	<b>Overzicht belanghebbenden</b> .....	<b>74</b>
<b>D</b>	<b>Integrale Scorekaart</b> .....	<b>76</b>
<b>E</b>	<b>Prestatiespinnenwebben</b> .....	<b>77</b>

## Samenvatting: QuaWonen presteert maatschappelijk goed (boven de norm)

PricewaterhouseCoopers (hierna: PwC) geeft vanuit een onafhankelijk en objectief perspectief een oordeel over de maatschappelijke prestaties van QuaWonen over de periode 2007-2010. In deze samenvatting presenteert PwC haar belangrijkste conclusies.

### Achtergrond QuaWonen

QuaWonen is een jonge corporatie die op 1 juli 2006 is ontstaan uit een fusie. De corporatie is met een bezit van 8.500 woningen actief in vijf verschillende gemeenten (Krimpen aan den IJssel, Schoonhoven, Nederlek, Bergambacht, Ouderkerk aan den IJssel) en in twee verschillende regio's (Midden-Holland en Stadsregio Rotterdam). QuaWonen is sterk lokaal georiënteerd en op samenwerking gericht. QuaWonen wil in dialoog gaan met de lokale omgeving en de belanghebbenden betrekken bij haar beleid. De primaire doelstelling van de corporatie is het huisvesten van de doelgroep van beleid (volgens het BBSH). Echter, QuaWonen 'wil verder gaan dan het verhuren van woningen' en wil ook investeren in de woonomgeving ten einde vitale en aantrekkelijke kernen te behouden. Daartoe wil zij investeren in leefbaarheid om de sociale samenhang te bereiken in buurten en wijken en de betrokkenheid van bewoners te stimuleren. QuaWonen staat voor een forse bouwopgave, namelijk 2.500 woningen binnen een periode van 10 jaar.

### Eindoordeel over maatschappelijk presteren van QuaWonen is goed (rapportcijfer van 7,2)

PwC komt tot het oordeel dat QuaWonen maatschappelijk goed presteert. Dit oordeel wordt weergegeven door een rekenkundig gemiddelde score van 7,2. Het oordeel is gebaseerd op zowel de toetsing van PwC als de mening van de belanghebbenden. De volgende tabel bevat het eindoordeel over het maatschappelijk presteren van QuaWonen. In de eerste kolom zijn de onderwerpen van het maatschappelijke visitiestelsel weergegeven. Verticaal zijn de onderdelen weergegeven waarop PwC het maatschappelijk presteren van de corporatie heeft getoetst. Het eindoordeel is het rekenkundige gemiddelde van de scores op de onderdelen van de maatschappelijke visitatie.

Tabel S-1: eindoordeel maatschappelijk presteren QuaWonen

Onderwerpen maatschappelijke visitatiestelsel	Prestatie (70%)	Kennis en inzicht (10%)	Planning (10%)	Monitoring (10%)	Totaal- oordeel
Presteren naar eigen ambities/ doelstellingen	7,4	7,5	7	7,5	7,4
Presteren vertaling opgaven	7,5	7,5	7	7	7,4
Presteren volgens belanghebbenden	*				7,0
Presteren naar vermogen					7,1
Presteren naar efficiëntie					7,1
Presteren naar governance					7,2
<b>Eindoordeel</b>					<b>7,2</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

\*Grijze vlakken niet van toepassing

Alle onderdelen in de maatschappelijke visitatie zijn even zwaar meegewogen om tot een eindoordeel te komen. PwC merkt op dat er door het relatief geringe aantal visitaties dat tot nu toe is uitgevoerd volgens de recente methodiek 3.0 er nog geen solide referentiekader is voor het geven van een waardeoordeel over de uitkomsten van QuaWonen in relatie tot andere corporaties.

In de maatschappelijke visitatie zijn de volgende vragen beantwoord:

- Hoe presteert QuaWonen in verhouding tot haar eigen ambities en doelen?
- Hoe vertaalt QuaWonen de landelijke, regionale en lokale *opgaven* naar eigen beleid?
- Hoe presteert QuaWonen volgens de *belanghebbenden*?
- Hoe presteert QuaWonen gelet op het beschikbare *vermogen*?
- Hoe *efficiënt* presteert QuaWonen?
- Hoe presteert QuaWonen op het gebied van *governance*?

Hierna wordt achtereenvolgens het oordeel op deze vragen beschreven.

### Presteren naar eigen ambities doelen

PwC heeft getoetst of de doelstellingen die QuaWonen heeft geformuleerd in overeenstemming zijn met haar missie en in welke mate QuaWonen de doelstellingen realiseert. Naast de feitelijke prestatie neemt in het visitatiestelsel ook de wijze waarop een corporatie haar doelstellingen formuleert, uitvoert, controleert en eventueel bijstuurt een belangrijke plaats in.

PwC heeft geconstateerd dat QuaWonen beschikt over goede kennis en inzicht ten aanzien van haar opgaven en de eigen doelstellingen en ambities.

## **Presteren naar opgaven**

QuaWonen slaagt er goed in de opgaven op landelijk, regionaal en lokaal (gemeentelijk) niveau te vertalen naar eigen beleid. Ten aanzien van de opgaven scoort QuaWonen op alle onderdelen voldoende (conform de norm) of goed (boven de norm). QuaWonen heeft diverse initiatieven ondernomen om aan de landelijke opgaven te voldoen. PwC constateert dat QuaWonen de opgaven op regionaal niveau goed vertaald heeft naar de eigen doelstellingen. QuaWonen vertaalt bijvoorbeeld de opgave om bij de bouwproductie prioriteit te geven aan senioren en starters door haar beleid te richten op bevordering van de doorstroming op de woningmarkt. Door de nieuwbouwproductie sterk te richten op levensloopbestendige woningen kunnen senioren naar deze woningen doorstromen waardoor de vrijkomende woningen beschikbaar komen voor starters.

QuaWonen is actief in vijf gemeenten, hetgeen betekent dat er voor QuaWonen een breed scala aan opgaven ligt. De lokale opgaven zijn vastgelegd in collegeprogramma's en structuurvisies. Op basis van de lokale opgaven maakt QuaWonen met alle gemeenten prestatieafspraken. PwC stelt vast dat QuaWonen de prestatieafspraken goed heeft vertaald naar haar beleidsdoelstellingen.

## **Presteren naar belanghebbenden**

In het visitatiestelsel is een belangrijke plaats toegekend aan de mening die de belanghebbenden hebben over het maatschappelijk presteren van QuaWonen. Gemiddeld kennen de belanghebbenden aan QuaWonen een rapportcijfer van 7,0 toe.

De belanghebbenden van QuaWonen beschrijven de corporatie als een professionele organisatie die er goed in slaagt de lokale verankering te borgen in de organisatie en in haar beleid. QuaWonen heeft een duidelijke missie en visie en houdt rekening met de opgaven in het werkgebied. De communicatie richting verschillende belanghebbenden is op onderdelen goed maar kan ook op onderdelen worden verbeterd. Omdat QuaWonen actief is in een werkgebied dat bestaat uit verschillende gemeenten heeft de corporatie te maken met verschillende belanghebbenden. De belanghebbenden geven aan dat QuaWonen een corporatie is die oog heeft voor de verschillende belangen in het werkgebied en in staat is deze op een evenwichtige wijze te vertalen naar eigen beleid. In een aantal gevallen wensen de belanghebbenden meer inzicht te hebben in de beleidskeuzes van QuaWonen.

QuaWonen spant zich goed in om te komen tot prestatieafspraken met de verschillende belanghebbenden en komt volgens de belanghebbenden in de meeste gevallen de gemaakte afspraken na.

De resultaten zijn volgens de norm van de belanghebbenden en in een aantal gevallen boven de norm. Ten slotte legt QuaWonen voldoende en op een duidelijke wijze verantwoording af aan de belanghebbenden. In een aantal gevallen is echter meer financiële verantwoording gewenst. Het vormgeven van (prestatie)afspraken met de klantvertegenwoordiging is voor verbetering vatbaar.

## **Presteren naar vermogen**

PwC concludeert dat het eindoordeel op het onderdeel presteren naar vermogen en continuïteit goed is. QuaWonen beschikt over een solide financiële positie die voldoende wordt bewaakt. Met betrekking tot het financieel beleid scoort QuaWonen een voldoende (6,0). Bij het financieel beleid staat weliswaar voorzichtigheid voorop, maar het financieel beleid verdient aanscherping. Met name het sturen op kasstromen met behulp van een set financiële indicatoren die de relatie tussen waardeontwikkeling, vermogensontwikkeling en rendement op exploitatie en investeringen blootleggen en in samenhang beoordelen is nog niet goed ontwikkeld bij QuaWonen.

QuaWonen beschikt over een gedegen meerjarenbegroting voor vermogensontwikkeling en liquiditeiten. In dit document wordt voor de periode 2008 – 2017 uiteengezet hoe de vermogenspositie zich zal ontwikkelen.

## **Presteren naar efficiency**

Het eindoordeel op het onderdeel presteren naar efficiëntie is goed (boven de norm). Dit oordeel is vooral gebaseerd op het kengetal 'beheerkosten per verhuureenheid'. Deze zijn lager dan het gemiddelde bij ruim twintig andere corporaties waarvan PwC de gegevens ter beschikking heeft. QuaWonen kan op onderdelen verbeteringen realiseren omdat men boven het gemiddelde of nog niet in alle gevallen in de buurt van de minimumwaarden komt.

## **Presteren naar governance**

QuaWonen heeft de governancestructuur op de juiste wijze geborgd in de organisatie en in haar presteren. Er is sprake van een goed functionerend toezicht. Wat betreft de naleving van de code hanteert QuaWonen normen die op onderdelen zelfs nog boven de Governance Code Woningcorporaties uitgaan. Indien QuaWonen bepalingen uit de code niet naleeft, dan wordt uitgelegd waarom dit het geval is ('pas toe of leg uit' principe).

## Eindoordeel gevisualiseerd in een visitatiescorekaart

In aanvulling op het in het visitatiestelsel opgenomen scoremodel (zie tabel S-1) heeft PwC een scorekaart ontwikkeld die de uitkomsten van de visitatie visueel weergeeft. Deze scorekaart met daarbij een toelichting op hoofdlijnen is in tabel S-2 opgenomen. De hoofdstukken in dit rapport geven een uitgebreide verklaring voor de scores.

Het eindoordeel is gevormd door aan de vijf kaders een waardering toe te kennen die gebaseerd is op de kwantitatieve score. In de tabel is de relatie aangegeven tussen de kwantitatieve score, de kwalitatieve score (rapportcijfer) en de toegekende kleurcode. De mogelijke waarderingen zijn 'bijzondere prestatie' (zeer goed), 'boven de norm' (goed), 'conform de norm' (voldoende), 'onder de norm' (onvoldoende) of 'aandachtspunt'. Deze waarderingen corresponderen respectievelijk met de kleuren blauw, lichtblauw, groen, oranje en rood.

Een score 'bijzondere prestatie' (zeer goed) wordt toegekend aan uitzonderlijk goede prestaties, waarbij de corporatie beter presteert dan mag worden verwacht volgens het toetsingskader, de normering van de belanghebbenden of PwC. Een onderdeel verdient de beoordeling 'boven de norm' (goed) als de geleverde prestatie duidelijk beter is dan de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'bijzondere prestatie' moet worden gegeven. De norm wordt hierbij gevormd door het SEV-toetsingskader en/ of de verwachting van PwC. Een onderdeel verdient de beoordeling 'conform de norm' (voldoende) als de geleverde prestatie overeenkomt met het opgestelde toetsingskader, de verwachtingen van de belanghebbenden en het oordeel van PwC. Hierbij wordt een beperkte bandbreedte aangehouden. Een onderdeel krijgt de beoordeling 'onder de norm' als de geleverde prestatie duidelijk slechter is dan de norm, maar niet zodanig afwijkt dat het oordeel 'aandachtspunt' moet worden gegeven. 'Aandachtspunten' vormen die zaken waarin QuaWonen naar de mening van belanghebbenden en/ of PwC ver onder de norm presteert.

Tabel S-2 licht de kwalitatieve en kwantitatieve waarderingen toe en geeft de corresponderende kleur weer.

Tabel S-2: verklaring toegekende oordelen

Kwalitatieve score	Toelichting	Kwantitatieve score	Kleurcode
Bijzondere prestatie (zeer goed)	Prestatie wijkt in positieve zin sterk af van toetsingskader, de verwachtingen van de belanghebbenden en/ of PwC	8,0 en hoger	Blauw
Boven de norm (goed)	Prestatie is duidelijk boven de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'bijzondere prestatie' gegeven wordt	Lager dan 8,0 en hoger dan 7,0	Lichtblauw
Conform de norm (voldoende)	Prestatie komt overeen met het opgestelde toetsingskader, de verwachting van de belanghebbenden en/ of PwC (de norm)	6,0 tot en met 7,0	Groen

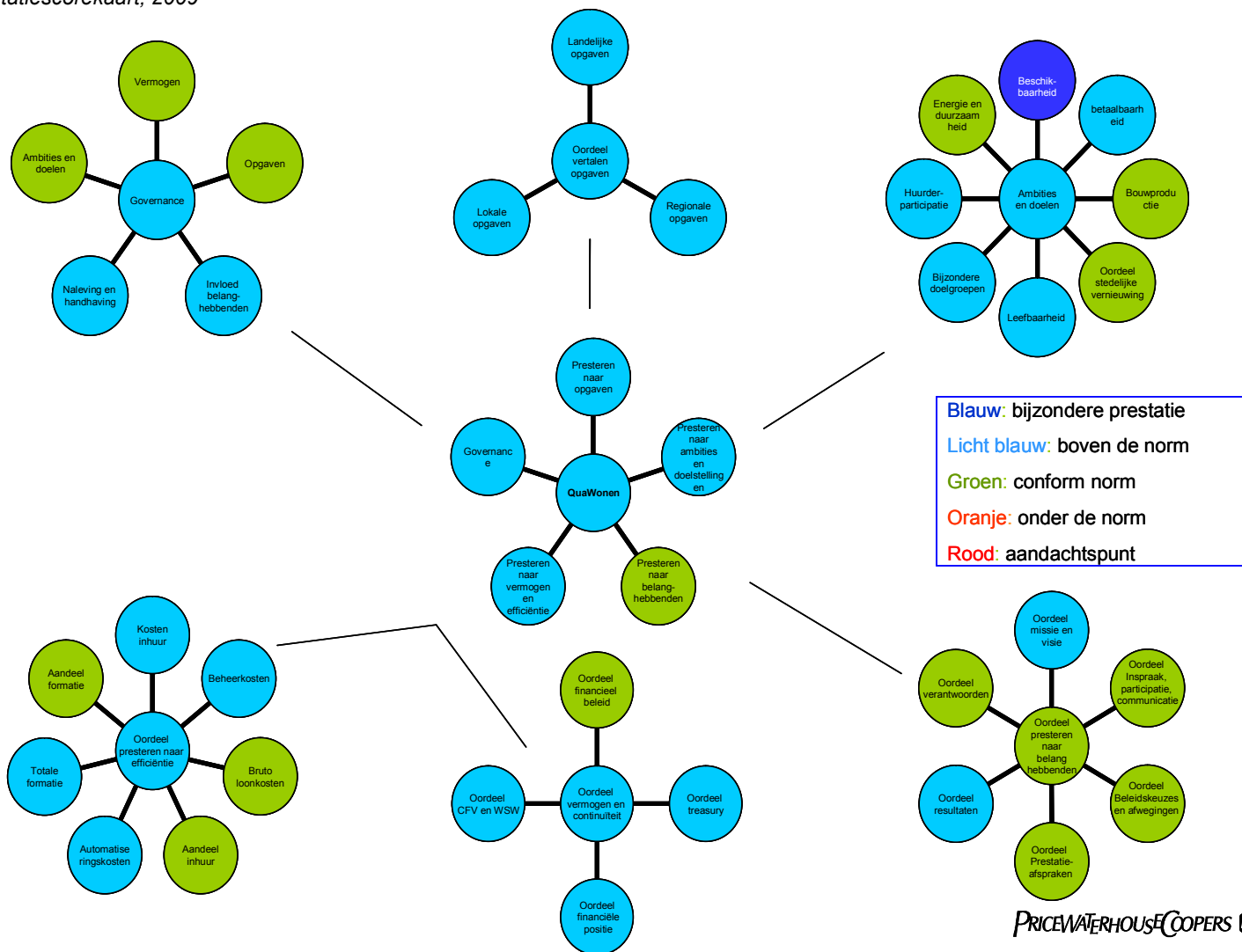


Onder de norm (onvoldoende)	Prestatie is minder dan de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'aandachtspunt' gegeven wordt	Lager dan 6,0 en hoger dan 5,0	Oranje
Aandachtspunt	Prestatie wijkt in negatieve zin sterk af van toetsingskader, verwachtingen belanghebbenden en/ of PwC	5,0 en lager	Rood

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

Op de volgende pagina wordt het totaaloverzicht van de scores getoond in de PwC-Visitatiescorekaart. Het middelste kader geeft het eindoordeel weer welke is gebaseerd op de zes onderdelen van de maatschappelijke visitatie. De volgens het SEV visitatiestelsel 3.0 integrale scorekaart met bijbehorende spinnenwebben zijn opgenomen in de bijlagen D en E.

PricewaterhouseCoopers Visitatiescorekaart, 2009



## Inleiding

Woningcorporaties hebben maatschappelijk draagvlak nodig om effectief te kunnen opereren. Daarbij staat openheid over het functioneren en presteren van de organisatie voorop. Openheid vergroot het leervermogen van de corporatie en bevordert een goede maatschappelijke discussie. Een maatschappelijke visitatie is een uitstekend middel om de maatschappelijke prestaties van QuaWonen open en transparant te maken.

De Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV) heeft onder toezicht van de Auditraad Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties vanaf 2006 tot januari 2008 gewerkt aan het ontwikkelen van een onafhankelijk, extern en gezaghebbend visitatiestelsel. PwC is vanaf het begin betrokken bij het opzetten van dit visitatiestelsel.

QuaWonen beschouwt een maatschappelijke visitatie als een belangrijk instrument om de prestaties van de corporatie te kunnen duiden en verantwoorden. Ten tweede is het voor QuaWonen van belang dat zij leert van de uitkomsten van de maatschappelijke visitatie. QuaWonen heeft de intentie om de resultaten en aanbevelingen van de maatschappelijke visitatie te vertalen naar (nieuwe accenten in) haar strategie en bedrijfsvoering welke zullen worden uiteengezet in de jaarplannen van 2010 en 2011. Vooral de aanbevelingen van de belanghebbenden worden in dit proces als waardevol geacht omdat QuaWonen de ambitie heeft haar volkshuisvestelijke en maatschappelijke taken in en met de maatschappij uit te voeren. PwC is door QuaWonen geselecteerd voor de uitvoering van de maatschappelijke visitatie.

De maatschappelijke visitatie bij QuaWonen, die in deze rapportage wordt beschreven, geeft een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van de woningcorporatie. De maatschappelijke visitatie geeft de belanghebbenden daarin een expliciete rol, zodat ook inzicht wordt gegeven in het presteren volgens hun maatstaven. Bovendien geeft de visitatie informatie en verantwoording aan de belanghebbenden over het presteren van de corporatie. Dit bevordert de gewenste openheid in de sector.

PwC hecht zeer aan het onafhankelijkheidsbeginsel van de maatschappelijke visitatie. Daarom voert PwC geen maatschappelijke visitatie uit bij haar accountantsklanten of bij klanten waarvoor in de afgelopen twee jaar door PwC Advisory een adviesopdracht is uitgevoerd die betrekking heeft op de onderdelen van de visitatie.

PwC benadrukt dat voor de maatschappelijke visitatie weliswaar financiële analyses zijn uitgevoerd om tot een eindoordeel te kunnen komen, maar dat zij voor het oordeel presteren naar vermogen en presteren naar en efficiëntie *geen* accountantscontrole heeft toegepast.

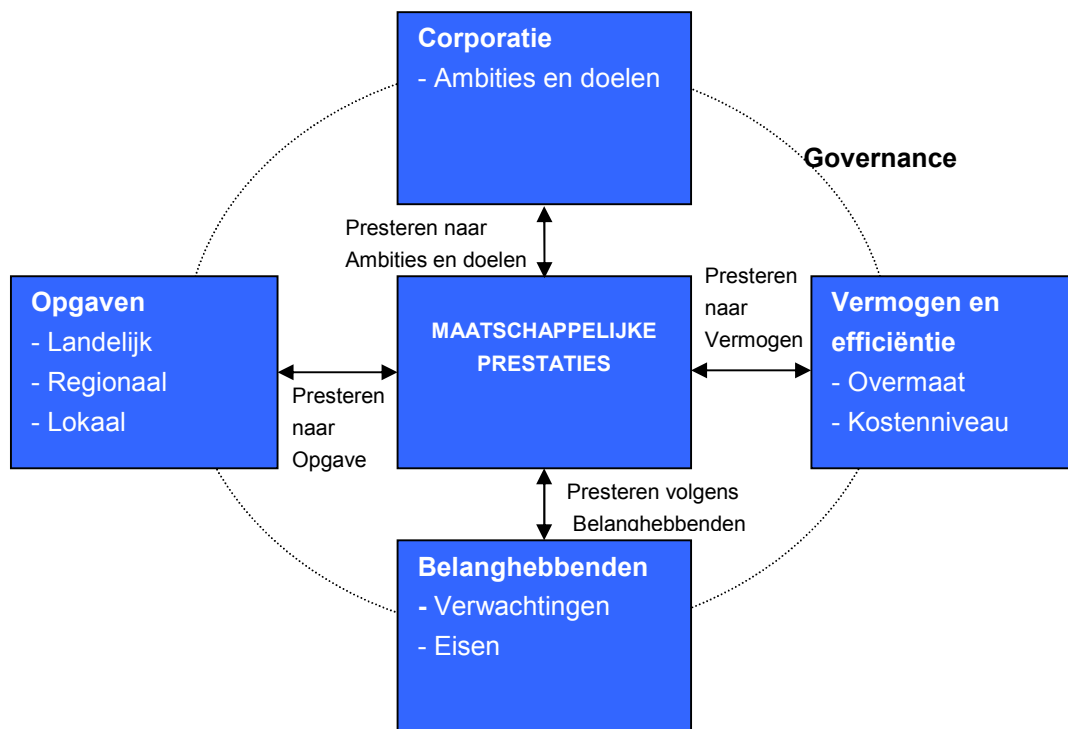
## Vier kaders voor een objectief, onafhankelijk en deskundig oordeel

In het door de SEV ontwikkelde visitatiekader is sprake van vier kaders, namelijk:

- a Presteren naar eigen ambities en doelen.
- b Presteren naar opgaven (vertaling van landelijke, regionale en lokale opgaven naar eigen beleid).
- c Presteren volgens de belanghebbenden.
- d Presteren naar vermogen en efficiëntie.

Governance functioneert als een vijfde, bijzonder kader, waarmee de overige kaders met elkaar worden verbonden. De volgende figuur geeft dit weer.

Figuur I-1: conceptueel analysekader maatschappelijke visitatie QuaWonen



Bron: PricewaterhouseCoopers/ SEV, 2009

Om een onafhankelijk, deskundig en objectief oordeel over het maatschappelijk presteren van QuaWonen te geven, zijn de volgende vragen beantwoord:

- a Hoe presteert QuaWonen in verhouding tot haar eigen ambities en doelen?
- b Hoe presteert QuaWonen in verhouding tot de landelijke, regionale en lokale opgaven?
- c Hoe presteert QuaWonen volgens de belanghebbenden?

- d Hoe presteert QuaWonen gelet op het beschikbare vermogen en hoe efficiënt presteert QuaWonen?
- e Hoe presteert QuaWonen op het gebied van Governance?

Bij de beantwoording van bovenstaande vragen wordt een reikwijdte van vier jaar gehanteerd. Er is twee jaar teruggekeken (over 2007 en 2008) en twee jaar vooruit (over 2009 en 2010).

PwC heeft bij het toetsen gebruik gemaakt van het visitatiekader 3.0. Onderdeel van dit kader is een kwantitatieve beoordeling op onderdelen die samen en op basis van een wegingsfactor het eindoordeel bepalen. Deze onderdelen worden onderstaand weergegeven; Het percentage geeft de wegingsfactor weer:

- a Feitelijke prestatie (70%).
- b Kennis en inzicht (10%).
- c Planning (10%).
- d Monitoring (10%).

De eindscore voor het maatschappelijk presteren van QuaWonen ontstaat door de gewogen onderdeelcores te middelen.

## Aanpak

PwC heeft op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en documenten die QuaWonen haar beschikbaar heeft gesteld een eerste verkenning gemaakt van de corporatie. Daarnaast heeft PwC een vragenlijst opgesteld en intern uitgezet. Naar aanleiding van de vragenlijsten zijn verdiepende gesprekken gevoerd met leden van het managementteam en functionarissen op sleutelposities (zie bijlage B), om de beantwoorde vragenlijsten aan te vullen dan wel te specificeren.

Vervolgens heeft PwC 23 (externe) belanghebbenden geraadpleegd (zie bijlage C) om inzicht te krijgen in hun verwachtingen en hun beoordeling van het maatschappelijk presteren van QuaWonen. PwC heeft daartoe eerst een vragenlijst opgesteld en uitgezet bij de belanghebbenden van QuaWonen. Op basis van de beantwoording zijn met deze belanghebbenden verdiepende gesprekken gevoerd.

PwC heeft met alle beschikbare gegevens een toetsingskader ontwikkeld waaraan de maatschappelijke prestaties van QuaWonen zijn afgemeten. Dit toetsingskader is ook gekoppeld aan onafhankelijke normen en externe referentiekaders. Daardoor kunnen de normen die QuaWonen zelf heeft gesteld en de normen van externe bronnen met elkaar worden vergeleken. Dit toetsingskader is tijdens een bijeenkomst met het managementteam vastgesteld.

## Opbouw van het rapport

Dit rapport is als volgt opgebouwd:

- a Hoofdstuk 1 beschrijft de eigen missie, ambities en doelstellingen van QuaWonen en de mate waarin QuaWonen deze doelstellingen heeft gerealiseerd.
- b Hoofdstuk 2 beschrijft in welke mate QuaWonen de landelijke, regionale en lokale opgaven naar haar eigen beleid heeft vertaald.
- c Hoofdstuk 3 vergelijkt enerzijds de prestaties en anderzijds de verwachtingen en oordelen van belanghebbenden.
- d Hoofdstuk 4 geeft het oordeel weer over het presteren naar vermogen en continuïteit.
- e Hoofdstuk 5 bevat het oordeel over presteren naar efficiëntie.
- f Hoofdstuk 6 bevat het oordeel over governance.

In bijlage A is een overzicht opgenomen van de brondocumenten die QuaWonen ter beschikking heeft gesteld aan PwC voor het vormen van een oordeel over het maatschappelijk presteren van QuaWonen. Bijlage B bevat een overzicht van de interne vertegenwoordigers die ten behoeve van de maatschappelijke visitatie zijn geïnterviewd. In bijlage C is een overzicht opgenomen van de betrokken externe belanghebbenden en hun relatie met QuaWonen. In bijlage D is een integrale scorekaart opgenomen. Bijlage E bevat de prestatiespinnenwebben.

## 1 QuaWonen presteert goed naar eigen ambities en doelen

1.01 Dit hoofdstuk beschrijft de eigen ambities en de doelstellingen van QuaWonen. De eigen ambities en doelen worden vervolgens vergeleken met de feitelijke prestaties van QuaWonen. Hierdoor wordt duidelijk in hoeverre QuaWonen haar eigen ambities en doelen realiseert en kan een oordeel worden gegeven over het presteren van QuaWonen naar eigen ambities en doelen.

1.02 QuaWonen heeft doelstellingen geformuleerd tot en met 2011. Omdat de visitatie uitgaat van een reikwijdte van vier jaar is de toetsing gebaseerd op de geformuleerde ambities en doelstellingen tussen 2007 en 2010. QuaWonen heeft aangegeven de uitkomsten van de visitatie mede te gebruiken voor het opstellen van het jaarplan 2010 en 2011.

1.03 QuaWonen heeft een uitgebreid werkgebied en past binnen dit werkgebied zoveel mogelijk een aanpak op maat toe. Dit betekent dat QuaWonen binnen de onderzoeksperiode een omvangrijk aantal ambities en doelen heeft geformuleerd.

1.04 PwC heeft bewust afgezien van een uitgebreide opsomming van alle door QuaWonen geplande en uitgevoerde initiatieven in de onderzoeksperiode omdat anders het rapport te omvangrijk zou worden. In plaats daarvan is ervoor gekozen het oordeel per onderwerp te onderbouwen met enkele voorbeelden van prestaties. De toetsing is echter gebaseerd op een groter aantal ambities en doelen dan door PwC in dit rapport wordt beschreven.

### Presteren naar eigen ambities en doelen

1.05 Bij het beoordelen van het presteren van QuaWonen naar eigen ambities en doelen is PwC uitgegaan van de acht prestatievelden van de SEV:

- a Beschikbaarheid.
- b Betaalbaarheid.
- c Bouwproductie.
- d Stedelijke vernieuwing.
- e Energie en duurzaamheid.
- f Leefbaarheid.
- g Bijzondere doelgroepen.
- h Huurdersparticipatie.

1.06 Bij het toekennen van het eindoordeel per prestatieveld is rekening gehouden met verschillende oordeelsvelden die elk een verschillende weging kennen. De verschillende oordeelsvelden zijn:

- a Prestatie (70%).

- b Kennis en inzicht (10%).
- c Planning (10%).
- d Monitoring (10%).

1.07 De scores op het oordeelsveld feitelijke prestatie zullen per prestatieveld meer verschillen dan de scores op de andere oordeelsvelden. Daarom is ervoor gekozen de feitelijke prestatie per prestatieveld te behandelen en de andere oordeelsvelden aan het eind van dit hoofdstuk voor alle prestatievelden gezamenlijk te behandelen.

### Eindoordeel presteren naar eigen ambities en doelen: goed

1.08 In de volgende tabel staat het eindoordeel voor het presteren naar eigen ambities en doelen. Hierbij is de vraag beantwoord in hoeverre QuaWonen erin is geslaagd de geformuleerde missie en doelstellingen te realiseren in de periode 2007-2008.

Tabel 1-1: eindoordeel presteren naar eigen ambities en doelen

Onderwerp	I Prestatie (70%)	II Kennis en inzicht (10%)	III Planning (10%)	IV Monitoring (10%)	Totaaloordeel
Beschikbaarheid	8,3				
Betaalbaarheid	7,7				
Bouwproductie	6,7				
Stedelijke vernieuwing	7				
Energie en duurzaamheid	6,9		6,5*		
Leefbaarheid	7,5				
Bijzondere doelgroepen	7,5				
Huurdersparticipatie	7,5				
<b>Eindoordeel</b>	<b>7,4</b>	<b>7,5</b>	<b>7,0</b>	<b>7,5</b>	<b>7,4</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

\*Het oordeel voor planning ten aanzien van energie en duurzaamheid wijkt af van de overige prestatievelden. Verderop in het rapport zal het oordeel worden toegelicht.

### Missie en visie van QuaWonen zijn herkenbaar en doorvertaald naar doelstellingen

1.09 QuaWonen is een relatief jonge corporatie die op 1 juli 2006 is ontstaan uit een fusie. Het werkgebied van QuaWonen bestaat uit diverse woonkernen die zich bevinden in twee verschillende regio's: de regio Midden-Holland en de stadsregio Rotterdam. De corporatie bevindt zich daarmee in een bijzondere situatie. Gezien de breedte en de diversiteit van het werkgebied heeft QuaWonen, naast haar primaire taak, de lokale betrokkenheid hoog in het vaandel staan.



1.10 Bij de fusie heeft QuaWonen haar missie, visie en strategie verwoord in een organisatieplan, gebaseerd op de lokale opgaven waarvoor de drie fusiepartners stonden.

1.11 De missie van QuaWonen luidt als volgt:

“QuaWonen is een moderne woonmaatschappij met een bijzondere doelstelling, dat wil zeggen gespecialiseerd in de problematiek van de diverse woonkernen. QuaWonen is dé corporatie van en voor de Krimpenerwaard en richt zich primair op de huisvesting van huishoudens met lagere inkomens (tot € 37.500) en andere kwetsbare groepen. Andere doelgroepen zijn we van dienst als dat de volkshuisvestelijke opgave ten goede komt. Onze organisatie is sterk lokaal georiënteerd en op samenwerking gericht. Onze belangrijkste partners zijn onze huurdersorganisaties, de gemeenten en de zorg- en welzijnsinstellingen in de Krimpenerwaard.”

1.12 De missie is verder gestoeld op de volgende kernwaarden:

- a Hebben van voldoende betaalbare woningen bestemd voor de lagere inkomens tot € 37.500.
- b Uitbreiding en vernieuwing van de voorraad vooral richten op ouderenhuisvesting.
- c Bevorderen van de doorstroming op de woningmarkt door ook aan levensloop geschikt wonen te voldoen.
- d Sterk betrokken zijn bij het wonen en de leefbaarheid in de diverse kernen en lokaal ondernemerschap tonen. Op deze wijze de vitaliteit en leefbaarheid in de Krimpenerwaard verbeteren.
- e Samen met zorgleveranciers als regisseur functioneren op het gebied van wonen, zorg en welzijn.
- f Mede verantwoordelijk zijn voor het bevorderen van de ‘civil society’.

1.13 QuaWonen heeft de missie en kernwaarden vertaald naar de volgende strategische doelstellingen:

- a Klant en markt centraal.
- b Lokaal betrokken.
- c Zorg voor voldoende betaalbare huurwoningen gerelateerd aan de behoefte.
- d ‘Bouwen voor ouderen is wonen voor jongeren’.
- e Realisatie van 2.500 nieuwbouwwoningen in tien jaar.
- f De kwaliteit van de woningvoorraad bewaken.
- g Rol van maatschappelijk ondernemer.
- h Leefbaarheid en ontmoeting tussen buurtbewoners stimuleren.
- i Aandacht voor esthetische, stedenbouwkundige en landschappelijke kwaliteit (en kwaliteit van het bezit).
- j Innovatief vermogen.
- k Samenwerking voor gemene rekening met andere corporaties (onder andere Haastrecht-Vlist) in het werkgebied.

1.14 Bij de fusie in 2006 is een organisatieplan opgesteld waarin de eigen ambities van QuaWonen zijn verwoord. Na de fusie zijn deze ambities vertaald naar de visie, missie en strategische doelstellingen van QuaWonen. Vervolgens zijn de strategische doelstellingen van QuaWonen vertaald naar concrete producten en diensten.

1.15 PwC is van mening dat QuaWonen zich duidelijk sterk maakt voor haar strategische doelstellingen. Het ambitieniveau wordt afgewogen tegen de opgaven (de opgaven worden beschreven in hoofdstuk 2) waarvoor QuaWonen staat. Op basis van de landelijke, regionale en lokale opgaven beoordeelt PwC het ambitieniveau van QuaWonen als goed.

### **QuaWonen heeft haar doelstellingen over de periode 2007- 2008 goed gerealiseerd**

1.16 In de onderstaande paragrafen wordt ingegaan op de feitelijke prestaties die QuaWonen heeft geleverd ten aanzien van de door SEV opgestelde prestatievelden. Bij het bepalen van haar doelstellingen houdt QuaWonen rekening met meerdere beleidsaspecten die bovendien zijn gericht op een integrale aanpak van doelen, aandachtpunten en problemen. De doelstellingen van QuaWonen hebben daarom ook vaak effect op meerdere prestatievelden. In het SEV-kader dienen de doelstellingen echter in een categorie te worden geplaatst. Door deze categorisering van doelstellingen kan het lijken alsof de samenhang in het beleid van QuaWonen verloren gaat. Daarom zal waar nodig een relatie worden gelegd met andere doelstellingen.

### **Presteren naar beschikbaarheid scoort bijzondere prestatie**

1.17 De SEV definieert beschikbaarheid als 'het beschikbaar hebben, krijgen en/ of houden van voldoende woningen voor de doelgroepen.'

1.18 QuaWonen stelt als hoofddoel om voor voldoende, kwalitatief goede en betaalbare woningen te zorgen voor de doelgroepen van beleid en waar mogelijk en nodig een passend aanbod voor hogere inkomensgroepen. Daarnaast streeft QuaWonen ernaar senioren de mogelijkheid te bieden in voldoende mate zelfstandig te kunnen wonen. Het aanpassen van de woningvoorraad aan de wensen en eisen van ouderen geschiedt op twee manieren, namelijk nieuwbouwprojecten sterk richten op het bouwen van levensloopgeschikte woningen en bestaande bouw geschikt maken voor senioren.

1.19 De door QuaWonen geformuleerde doelstellingen in het kader van beschikbaarheid zijn identiek voor de verschillende onderzoeksjaren en zijn in tabel 1-2 opgenomen. De doelstellingen zullen daarom voor de periode 2007-2008 worden weergegeven.

Het oordeel wordt vastgesteld door het gemiddelde te berekenen voor de verschillende onderzoeksjaren.

Tabel 1-2: eindoordeel presteren naar beschikbaarheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Omvang van de betaalbare voorraad op ten minste 80% van het bezit, waarvan 20% goedkoop voor de lagere inkomensgroepen	93% in de categorie goedkoop en betaalbaar	8,5
Evenwichtige slaagkans voor de verschillende groepen woningzoekenden; de slaagkans voor de doelgroepen (lagere inkomens, ouderen en starters) dient op kernniveau groter te zijn dan gemiddeld.	In 73% van de gevallen hebben de belangrijkste doelgroepen op kernniveau een bovengemiddelde slaagkans. In het totale werkgebied is dit 100%	8,0
<b>Eindoordeel</b>	<b>Bijzondere prestatie</b>	<b>8,3</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

1.20 PwC stelt vast dat 93% van de voorraad van QuaWonen in de categorieën goedkoop en betaalbaar valt, waarvan 64% in de categorie betaalbaar en 29% in de categorie goedkoop. Dit is aanzienlijk hoger dan de eigen norm van minimaal 50% betaalbaar en minimaal 20% goedkoop.

1.21 Daarnaast stelt PwC vast dat op kernniveau in 73% van de gevallen de belangrijkste doelgroepen (lagere inkomens, ouderen en starters) een slaagkans hebben die hoger ligt dan de gemiddelde slaagkans. Voor het hele werkgebied is in 100% van de gevallen de slaagkans hoger dan de gemiddelde slaagkans. PwC kent daarom het oordeel bijzondere prestatie toe.

### Presteren naar betaalbaarheid scoort goed

1.22 De SEV definieert betaalbaarheid als 'het voeren van een gericht prijsbeleid om woningen betaalbaar te houden voor doelgroepen'.

1.23 De doelstellingen geformuleerd door QuaWonen in het kader van betaalbaarheid zijn identiek voor de verschillende onderzoeksjaren. De doelstellingen zullen daarom eenmalig voor de periode 2007-2008 worden weergegeven. Het oordeel wordt vastgesteld door het gemiddelde te berekenen voor de verschillende onderzoeksjaren.

1.24 In tabel 1-3 zijn de door QuaWonen geformuleerde doelstellingen ten aanzien van betaalbaarheid opgenomen.

Tabel 1-3: eindoordeel presteren naar betaalbaarheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Goedkope woningen voor huishoudens met een inkomen tot aan de huurtoeslaggrenzen, betaalbare woningen met voorrang voor inkomens tot aan ca. € 37.500,-	Goedkope woningen voor 95% toegewezen aan lagere inkomens. Betaalbare woningen voor 94% toegewezen aan huishoudens met een inkomen tot aan € 37.500,-	9,0
Inkomensgrenzen stellen t.a.v. de voorraad woningen	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
Huurharmonisatiebeleid hanteren voor heel QuaWonen, aftoppen bij de huurtoeslaggrenzen	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
<b>Eindoordeel</b>	<b>Goed (boven de norm)</b>	<b>7,7</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

1.25 PwC stelt vast dat QuaWonen ten aanzien van woningtoewijzing in 95% van de gevallen woningen in de categorie goedkoop heeft toegewezen aan huishoudens met een inkomen tot aan de BBSH-grenzen. Met betrekking tot de toewijzing van woningen in de categorie betaalbaar aan huishoudens met een inkomen tot aan € 37.500,- geldt een percentage van 94. De overige in tabel 1-3 opgenomen doelstellingen zijn niet specifiek genoeg geformuleerd. Daarnaast is PwC van mening dat het stellen van inkomensgrenzen en hanteren van een huurharmonisatiebeleid niet van hetzelfde ambitieniveau is in vergelijking met de overige genoemde doelstellingen. Hierdoor zijn zij relatief makkelijk te realiseren. Op basis van het relatief lage ambitieniveau van deze overige doelstellingen, kent PwC daarom hier het oordeel voldoende (conform de norm) toe.

### Presteren naar bouwproductie scoort goed

1.26 De SEV definieert bouwproductie als het ontwikkelen en realiseren van woningen.

1.27 QuaWonen heeft de ambitie uitgesproken om in de periode 2006- 2016 ruim 2.500 woningen te realiseren. Middels jaarplannen wordt aangegeven hoeveel woningen het jaarlijks betreft. De vermelde aantallen nieuwbouwwoningen hebben betrekking op het aandeel waarover QuaWonen risico draagt ten aanzien van het beheer en/ of verkoop.

1.28 Voor de periode 2007- 2008 heeft QuaWonen de volgende doelstelling ten aanzien van bouwproductie geformuleerd:

- a Oplevering van 243 woningen.
- b Starten met de bouw van diverse nieuwbouwprojecten (2), in totaal 468 woningen.

1.29 Voor de periode 2009- 2010 heeft QuaWonen als doelstelling:

- a De realisatie van 149 woningen.
- b Starten met de bouw van diverse nieuwbouwprojecten (6), in totaal 206 woningen.

1.30 PwC stelt vast dat QuaWonen over de periode 2007-2008 100% van de geplande bouwproductie heeft gerealiseerd. In 2007 zijn 237 woningen opgeleverd en in 2008 de resterende zes woningen. Ten aanzien van de aanvang van de in 2007 te starten nieuwbouwprojecten is in 2007 één van de twee projecten volgens planning gestart. In 2008 zijn drie van de zeven geplande projecten van start gegaan. Gezien het ambitieniveau van QuaWonen op dit gebied kent PwC, voor de prestaties over de periode 2007-2008, het oordeel voldoende (conform de norm) toe. In tabel 1-4 wordt het eindoordeel voor bouwproductie weergegeven.

1.31 PwC merkt op dat QuaWonen in de onderzoeksperiode 2007-2010 in totaal 392 woningen heeft opgeleverd, of gaat opleveren. De doelstelling over de periode 2006-2016 bedraagt 2.500 woningen. Dit bedraagt een gemiddelde van 227 woningen per jaar. Dit betekent dat over de periode 2007-2010 ruim 900 woningen gerealiseerd zouden moeten worden. PwC kent het oordeel goed toe er van uitgaande dat QuaWonen de komende jaren nog een inhaalslag zal maken.

Tabel 1-4: eindoordeel presteren naar bouwproductie

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Realisatie van nieuwbouwwoningen '07-'08	Realisatie van 100% in de periode '07-'08	8
Aanvang nieuwbouwprojecten 2007	50% van projecten gestart	6
Aanvang nieuwbouwprojecten 2008	43% van projecten gestart	6
<b>Eindoordeel</b>	<b>Voldoende (conform de norm)</b>	<b>6,7</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

### Presteren naar stedelijke vernieuwing scoort voldoende

1.32 De SEV definieert stedelijke vernieuwing als het 'aanpassen van (delen van) wijken en buurten door renovatie, sloop en vervangende nieuwbouw'.

1.33 QuaWonen hanteert de term 'stedelijke vernieuwing' zoals bedoeld door de SEV niet in haar beleidsdocumenten. PwC heeft echter vastgesteld dat een aantal activiteiten van QuaWonen feitelijk wel als zodanig kan worden aangemerkt. Het werkgebied van QuaWonen heeft als grote gemene deler een tekort aan nieuwbouwlocaties. Een groot deel van de nieuwbouwprojecten van QuaWonen vindt daarom plaats in herstructureringsgebieden en betreft sloop en vervangende nieuwbouw van woningen. In het kader van deze visitatie is daarom het oordeel voor stedelijke vernieuwing uitsluitend gebaseerd op de sloop en vervangende nieuwbouw van QuaWonen.

1.34 Voor de periode 2007-2008 heeft QuaWonen ten aanzien van stedelijke vernieuwing de volgende doelstelling geformuleerd:

- a Aanvang diverse herstructureringsprojecten
  - i BloemRijk
  - ii Rondwegmiddenwetering

- iii 't Ingse Hof
- iv Lijsterstraat
- v Parkwijk
- vi Oranjeplaats

1.35 Voor de periode 2009-2010 heeft QuaWonen ten aanzien van stedelijke vernieuwing de volgende doelstelling geformuleerd:

- a Aanvang diverse herstructureringsprojecten (4).

1.36 PwC heeft vastgesteld dat QuaWonen zeer actief is op het gebied van herstructurering. In de periode 2007- 2008 is QuaWonen van start gegaan met vier van de zes herstructureringsprojecten, namelijk de projecten BloemRijk, 't Ingse Hof, Parkwijk en Oranjeplaats. Met betrekking tot de geplande herstructureringsprojecten voor de periode 2009-2010 stelt PwC vast dat voor twee projecten reeds vergevorderde plannen aanwezig zijn.

Tabel 1-5: eindoordeel presteren naar stedelijke vernieuwing

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Aanvang herstructureringsprojecten '07-'08	Gestart met 4 van de 6 projecten	7
Planning herstructureringsprojecten '09-'10	Vergevorderde plannen	7
<b>Eindoordeel</b>	<b>Voldoende (conform de norm)</b>	<b>7</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

### Presteren naar energie en duurzaamheid scoort voldoende

1.37 De SEV definieert energie en duurzaamheid als het 'toepassen van maatregelen gericht op energiebewust en duurzaam bouwen en wonen'.

1.38 In tabel 1-6 zijn de door QuaWonen geformuleerde doelstellingen voor de periode 2007-2008 ten aanzien van energie en duurzaamheid opgenomen.

1.39 QuaWonen heeft in het voorjaar 2009 een meerjaren milieubeleidsplan uitgebracht. Het milieubeleidsplan zal als sturingsmiddel worden gebruikt om de energieprestaties te verbeteren. Voor de periode 2009- 2019 heeft QuaWonen de volgende beleidsdoelstellingen geformuleerd:

- a Verbetering van het gemiddeld energielabel E naar C (betekent theoretische besparing van 32%).
- b Pilots uitvoeren voor energiezuinige nieuwbouwwoningen.
- c Actief stimuleren bewoners tot energiezuinig gedrag.
- d Energiezuinig werken.

1.40 Op basis van de door QuaWonen ter beschikking gestelde documenten stelt PwC vast dat de doelstellingen met betrekking tot de HR-ketels en energielabels voor een groot gedeelte zijn

gerealiseerd. Hoewel de doelstelling om extra energiebesparende maatregelen te treffen aan de Lijsterstraat vooralsnog niet is gerealiseerd, kent PwC het oordeel voldoende toe. Dit betreft een pilot project met zeer energiezuinige nieuwbouwwoningen. De woningen zullen een EPC hebben dat aanzienlijk lager is dan het wettelijk vereiste EPC-niveau. Voor de vervanging van de collectieve installaties is instemming van de bewoners vereist. Door het geringe aantal voorstanders is ruim een derde gerealiseerd.

Tabel 1-6: eindoordeel presteren naar energie en duurzaamheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Extra energiebesparende maatregelen aan de Lijsterstraat	Wordt met vertraging gerealiseerd	6
Plaatsen van 750 HR-ketels	Realisatie van 669 = circa 90%	7,5
Vervangen collectieve installaties in 85 woningen	Ruim 30% gerealiseerd	6,5
Alle woningen voorzien van een energielabel	Nagenoeg gerealiseerd	7,5
<b>Eindoordeel</b>	<b>Voldoende (conform de norm)</b>	<b>6,9</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

### Presteren naar leefbaarheid en veiligheid scoort goed

1.41 De SEV definieert leefbaarheid en veiligheid als het bijdragen aan een leefbare (schoon, heel en veilig) woonomgeving door investeringen in de wijk of buurt.

1.42 QuaWonen heeft een voldoende ambitieniveau als het gaat om leefbaarheid en veiligheid. Dit blijkt uit zowel het aantal als de aard van de ondernomen projecten en initiatieven. Gedurende de onderzoeksperiode is er sprake van onder meer twintig lopende initiatieven en/ of projecten. In haar leefbaarheidsbeleid vormt de stimulering van ontmoetingen tussen bewoners de rode draad. Er wordt bijvoorbeeld veel geïnvesteerd in de bouw van buurtontmoetingscentra.

1.43 Om samenhang te brengen in het leefbaarheidsbeleid richt QuaWonen zich op vier pijlers, namelijk Sociale Samenhang en Betrokkenheid, Maatschappelijk Vastgoed, Woonomgeving Schoon en Veilig, en Wonen Werken Leren. Deze doelen zijn voor de onderzoeksperiode 2007-2010 nagenoeg gelijk. Onderstaand volgen enkele voorbeelden van prestaties op het gebied van leefbaarheid:

- a Organiseren van buurtbemiddeling.
- b Ondersteunen van bewonersinitiatieven.
- c Inrichten van ontmoetingsruimten van diverse complexen.
- d Innovatief project ten aanzien van samen wonen van jong en oud in het kader van project BloemRijk.
- e Bijdrage leveren in de kosten van het plaatselijk meldpunt.
- f Leefbaarheidsbevorderende acties middels onderhoudsmodule.

- g Jaarlijks 1.000+ woningen voorzien van de Politie Keurmerk Veilig Wonen.
- h Verbeteren van de toegankelijkheid van wijk- en ontmoetingscentra.
- i Deelname aan Forum Noord.
- j Inzet van langdurig werklozen.

1.44 PwC beoordeelt de prestaties op het gebied van leefbaarheid als goed. Het merendeel van de projecten en initiatieven zijn binnen de gestelde termijn uitgevoerd. Het initiatief van QuaWonen in BloemRijk om het samen wonen van jong en oud te stimuleren is een bijzonder project. Bij de woningtoewijzing probeert QuaWonen te sturen op een mix van leeftijdsgroepen. Toekomstige bewoners worden gevraagd een Gedachtgoed te ondertekenen waarin ze aangeven wat zij voor de nieuwe buurt willen betekenen. Er zijn diverse werkgroepen in het leven geroepen die zorg dragen voor ondermeer de inrichting van een nieuw buurtontmoetingscentrum, het voorbereiden van een buurtovereenkomst, het organiseren van de onderlinge hulpverlening tussen bewoners en de koppeling tussen formele en informele zorg.

1.45 In tabel 1-7 is het oordeel voor presteren naar leefbaarheid weergegeven. Hoewel alle doelstellingen zijn gerealiseerd verschilt echter de score per onderdeel. Dit komt door enerzijds het verschil in ambitieniveau van de verschillende doelstellingen en anderzijds het aantal ondernomen projecten en het daarvoor gereserveerde budget.

Tabel 1-7: eindoordeel presteren naar leefbaarheid en veiligheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Sociale Samenhang en betrokkenheid	8 van de 8 projecten uitgevoerd	8,5
Maatschappelijk vastgoed	4 van de 4 projecten uitgevoerd	7,5
Woonomgeving schoon en veilig	Alle projecten uitgevoerd	7,0
Wonen werken leren	Alle projecten uitgevoerd	7,0
<b>Eindoordeel</b>	<b>Goed (boven de norm)</b>	<b>7,5</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

### Presteren naar bijzondere doelgroepen scoort goed met een bijzondere prestatie voor de huisvesting van urgent woningzoekenden en statushouders

1.46 De SEV definieert aandacht voor bijzondere doelgroepen als het 'voeren van een gericht beleid voor bijzondere doelgroepen (zoals mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking, statushouders of verslaafden) om hen van huisvesting te voorzien'.

1.47 QuaWonen onderkent het belang van huisvesting voor bijzondere doelgroepen. QuaWonen heeft echter nog onvoldoende zicht op de precieze omvang van deze doelgroep en daarmee de gerelateerde woonbehoefte. Als een behoefte wordt vastgesteld wordt er beoordeeld of in samenwerking met zorginstellingen kleine woonzorgcombinaties ontwikkeld kunnen worden. De vorm van de projecten verschilt van een woonzorgboerderij tot een groepswooning. Voor de



lange termijn heeft QuaWonen de ambitie uitgesproken een proactieve houding aan te nemen ten aanzien van het inventariseren van de vraag van lichamelijke en verstandelijke gehandicapten naar passende woningen.

- 1.48 Voorbeelden van uitgevoerde prestaties in de periode 2007- 2008 zijn:
- a Huisvesten van urgent woningzoekenden en statushouders binnen de gestelde termijn en taakstelling. Alle urgent woningzoekenden zijn binnen de gestelde termijn van zes maanden gehuisvest. Statushouders zijn in 86% van de gevallen binnen de gestelde termijn gehuisvest.
  - b Beschikbaar stellen van de 60 reeds bestaande woon- en logeerplekken, 14 werkplekken aan verstandelijk en/ of lichamelijk beperkten en 20 woningen voor huurders onder begeleid wonen.
  - c In samenwerking met zorg- en gezondheidsinstellingen realiseren van een zorgruimte ten behoeve van huisvesting voor een zorginstelling, jeugdgezondheidszorg, een prikpost, huisarts en fysiotherapeut.
  - d Beschikbaar stellen van een ruimte voor naschoolse opvang ViaFutura.
  - e Actieve bijdrage aan de realisatie van doelstellingen op het gebied van de woonzorgzoning en de prestatievelden WMO door realisatie van levensloopgeschikte nieuwbouw, ontwikkeling en inrichting van wijkwelzijnscentra en het bijdragen aan welzijnsbevorderende activiteiten.
  - f In samenwerking met ASVZ ontwikkelen van woningen voor mensen met een verstandelijke beperking in zowel Krimpen aan de Lek als Lekkerkerk (Project Parkwijk).
  - g Mogelijkheden onderzoeken om in Krimpen aan den IJssel in samenwerking met zorginstellingen een experimenteel woonzorg project te realiseren gericht op het samen wonen van jong en oud.
  - h Oplevering van woonzorgboerderij Elsenhoeve.

1.49 Gezien de inspanning van QuaWonen ten aanzien van bijzondere doelgroepen en haar initiatieven op het gebied van wonen, welzijn en zorg, kent PwC voor de prestaties voor bijzondere doelgroepen een 7,5 toe en beschouwt daarmee de prestaties als boven de norm.

1.50 Het merendeel van de projecten en initiatieven zijn volgens doelstelling gerealiseerd. Ondanks het niet realiseren van een woonzorgzone in het kader van het project Parkwijk, kent PwC toch een 6,5 toe. Bij de realisatie van een woonzorgzone zijn namelijk meerdere partijen zoals zorg- welzijns- en gezondheidsinstellingen en lokale gemeentelijke bestuurders betrokken. Er is dan sprake van een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Het feit dat de woonzorgzone niet volgens doelstelling is gerealiseerd is niet enkel aan QuaWonen toe te schrijven. Daarnaast blijkt uit de gesprekken die PwC met verschillende belanghebbenden heeft gevoerd dat QuaWonen zich voldoende inspant voor de totstandkoming van een woonzorgzone.

Tabel 1-8: eendoordeel presteren naar bijzondere doelgroepen

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Huisvesten van mensen met beperkingen	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,5
Huisvesten van urgenten en statushouders	Alle urgenten en 86% van de statushouders zijn binnen de gestelde termijn gehuisvest	8,0
In samenwerking met derden realiseren van een zorgruimte/ kinderopvang	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
Actieve bijdrage aan de realisatie van doelstellingen op het gebied van de woonzorgzonerings en de prestatievelden WMO	Proactieve houding/ bijdrage m.b.t. de totstandkoming van de woonzorgzonerings in Krimpen aan den IJssel	8,5
In het kader van project Parkwijk een woonzorgzone realiseren	Niet gerealiseerd volgens doelstelling	6,5
<b>Eendoordeel</b>	<b>Goed (boven de norm)</b>	<b>7,5</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

### Presteren naar huurdersparticipatie scoort goed

1.51 De SEV definieert huurdersparticipatie als het 'betrekken van huurders bij het vormgeven en realiseren van beleid'.

1.52 Voor de periode 2007- 2008 heeft QuaWonen de volgende doelstellingen voor huurdersparticipatie geformuleerd:

- a Structureel ten minste drie keer per jaar overleg met de huurdersorganisaties.
- b In Krimpen aan den IJssel twee keer per jaar overleggen met de individuele bewonersoverleggroepen.
- c Bewoners van herstructureringsgebieden vroegtijdig betrekken bij beleidsvorming en inspraak geven.
- d Workshop organiseren met huurdersorganisaties ten behoeve van de ontwikkeling van het ZAV-beleid.
- e Betrekken van huurders bij verbetering van de dienstverlening en het ontwikkelen van woningbouwproducten door middel van diverse klantonderzoeken en klantenpanels.

1.53 PwC heeft vastgesteld dat QuaWonen de gestelde doelstellingen ruimschoots heeft gerealiseerd. Ten aanzien van het overleg met de bewonersoverleggroepen gaat QuaWonen verder dan de gestelde doelstelling. QuaWonen organiseert jaarlijks samen met de Adviesraad (huurdersorganisatie in Krimpen aan den IJssel) een bijeenkomst voor de bewonersoverleggroep en alle bewoners van desbetreffende woningcomplexen. Hiermee loopt QuaWonen vooruit op de nieuwe Overlegwet Huurder Verhuurder.

1.54 Daarnaast spant QuaWonen zich sterk in voor de begeleiding van bewoners die met herstructureringsprojecten worden geconfronteerd. Hiervoor beschikt QuaWonen over een aparte

afdeling die bewoners begeleidt bij ondermeer herstructurering, ingrijpende woningverbetering en nieuwbouw. De afdeling zorgt voor deelname van bewoners aan planteam, organisatie van voorlichtingsbijeenkomsten over projecten en het uitzetten van enquêtes over klanttevredenheid. Gezien de inspanningen en prestaties van QuaWonen ten aanzien van huurdersparticipatie kent PwC het oordeel goed toe. In het volgende hoofdstuk zal worden ingegaan op het oordeel die vertegenwoordigers van de huurders zelf aan QuaWonen toekennen.

Tabel 1-9: eindoordeel presteren naar huurdersparticipatie

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Structureel overleg met huurdersorganisaties	Gerealiseerd	7,0
Structureel overleg met bewonersoverleggroepen	Gerealiseerd	8,0
Workshop t.b.v. ZAV-beleid	Gerealiseerd	7,0
Betrekken huurders bij verbetering dienstverlening middels enquêtes en klantenpanels	Gerealiseerd	8,0
<b>Eindoordeel</b>	<b>Goed (boven de norm)</b>	<b>7,5</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

## Uitkomsten overige oordeelsvelden

1.55 Naast een beoordeling van de feitelijke prestatie wordt ook een oordeel gegeven over:

- a Kennis en inzicht.
- b Planning.
- c Monitoring.

1.56 De feitelijke prestaties zijn beschreven in de voorgaande paragrafen. In de volgende paragrafen wordt ingegaan op de overige drie oordeelsvelden.

### QuaWonen beschikt over goede kennis en inzicht ten aanzien van de ambities en doelen

1.57 Voor presteren naar eigen doelen en ambities definieert de SEV kennis en inzicht als volgt: 'De corporatie heeft haar eigen streefbeelden voor de toekomst beschreven en een vertaling gemaakt naar eigen meetbare doelen.'

1.58 QuaWonen heeft haar meerjaren streefbeelden vastgelegd in het kernenbeleid. Hierin staat per kern beschreven voor welke opgaven QuaWonen staat en wat haar ambities en doelstellingen zijn voor de lange termijn. Vervolgens zijn de ambities in meetbare doelstellingen geformuleerd en opgenomen in de jaarplannen. QuaWonen heeft tevens een mileubeleidsplan opgesteld waarin haar langetermijndoelstellingen zijn opgenomen. PwC vindt dit een lovenswaardig initiatief. PwC constateert dat QuaWonen beschikt over een gedegen managementrapportage waarin de beleidsdoelstellingen worden gemonitord. Het oordeel is daarom boven de norm goed.

### **QuaWonen plant haar eigen ambities en doelen voldoende**

1.59 Voor presteren naar eigen ambities en doelen definieert de SEV planning als volgt: 'De corporatie heeft de geplande doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) uitgewerkt in meetbare eenheden, zodat het doelbereik ook als zodanig kan worden gemeten. Bij de doelen wordt aangegeven welke kosten ermee zijn gemoeid en op welke wijze in deze kosten wordt voorzien'.

1.60 PwC constateert dat de geplande doelstellingen meetbaar worden gemaakt en opgenomen zijn in de managementrapportages. Ten aanzien van doelstellingen waarbij diverse projecten worden uitgevoerd zijn budgetten opgesteld. PwC plaatst echter een kanttekening ten aanzien van de duidelijkheid van de geplande doelstellingen ten aanzien van milieu en duurzaamheid. PwC is van mening dat QuaWonen hier nog een verbetering kan realiseren door de doelstellingen meetbaarder te formuleren. Wel onderkent PwC dat QuaWonen met het reeds verschenen milieubeleidsplan over goede handvatten beschikt om de milieubeleidsdoelstellingen beter in kaart te brengen. Het oordeel is daarom conform de norm voldoende.

### **QuaWonen monitort haar prestaties naar eigen ambities en doelen goed**

1.61 Voor presteren naar eigen doelen en ambities definieert de SEV monitoring als volgt: 'De corporatie evalueert jaarlijks het eigen presteren naar eigen doelen en ambities en stelt bij onderpresteren op basis van de evaluatie een verbeterplan op.'

1.62 PwC constateert dat QuaWonen in haar jaarverslag en managementrapportages in voldoende mate bericht over haar prestaties naar eigen doelen en ambities over het afgelopen jaar. Daartoe biedt zij goed inzicht in de prestaties van afgelopen jaar en welke hoofddoelen zij zichzelf stelt voor het komende jaar. Daarnaast staat QuaWonen uitgebreid stil in het jaarverslag bij de ontwikkelingen en de geleverde prestaties in de kernen waar zij actief is. PwC kent het oordeel boven de norm toe.

## 2 QuaWonen vertaalt de landelijke, regionale en lokale opgaven goed naar beleid

2.01 Dit hoofdstuk beschrijft de mate waarin QuaWonen de landelijke, regionale en lokale opgaven over de periode 2007- 2010 heeft vertaald naar haar eigen beleid. PwC heeft bewust afgezien van een uitgebreide opsomming van alle door QuaWonen geplande en uitgevoerde initiatieven in de onderzoeksperiode omdat anders het rapport te omvangrijk zou worden. In plaats daarvan is ervoor gekozen het oordeel per onderwerp te onderbouwen met enkele voorbeelden van prestaties. De toetsing is echter gebaseerd op een groter aantal ambities en doelen dan door ons in dit rapport wordt beschreven.

### Eindoordeel vertaling landelijke, regionale en lokale opgaven in beleid: goed

2.02 QuaWonen slaagt er goed in de opgaven op landelijk, regionaal en lokaal (gemeentelijk) niveau te vertalen naar haar doelstellingen. Zoals uit tabel 2-1 blijkt scoort QuaWonen op alle onderdelen conform of boven de norm. De norm wordt hierbij gevormd door het SEV-toetsingskader en/ of de verwachting van PwC. In de volgende paragrafen van dit hoofdstuk wordt het oordeel toegelicht.

Tabel 2-1: eindoordeel vertaling opgaven naar beleid

Onderwerp	Bevinding	Prestatie (70%)	Kennis en inzicht (10%)	Planning (10%)	Monitoring (10%)	Eindoordeel
Landelijke opgaven	Vertaald naar doelstellingen	7,5				
Regionale opgaven	Vertaald naar doelstellingen	7,5				
Lokale opgaven	Vertaald naar doelstellingen	7,5				
<b>Eindoordeel</b>	<b>Goed (boven de norm)</b>	7,5	7,5	7,0	7,0	<b>7,4</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

2.03 Bij het toekennen van het eindoordeel per type opgaven is rekening gehouden met verschillende oordeelsvelden die elk een verschillende weging kennen. De verschillende oordeelsvelden zijn:

- a Prestatie (70%).
- b Kennis en inzicht (10%).
- c Planning (10%).
- d Monitoring (10%).

2.04 De scores op het oordeelsveld feitelijke prestatie zullen per type opgaven meer verschillen dan de scores op de andere oordeelsvelden. Daarom is er voor gekozen de feitelijke prestatie per type opgaven te behandelen en de andere oordeelsvelden aan het eind van dit hoofdstuk voor alle type opgaven gezamenlijk te behandelen.

### Vertaling landelijke opgaven

2.05 Onderstaand wordt ingegaan op de mate waarin QuaWonen de landelijke opgaven heeft vertaald naar eigen beleid.

#### Landelijke opgaven richten zich op beschikbaarheid en kwaliteit van woningen

2.06 In juni 2006 heeft VROM haar visie op de woningmarkt uitgewerkt in 'Ruimte geven, bescherming bieden, een visie op de woningmarkt'. VROM benoemt onder meer de volgende agendapunten voor de beleidsagenda van de toekomst:

- a Toevoeging van extra seniorenwoningen.
- b Betere afstemming van de kwaliteit van de woningen en woonomgeving op de woonwensen.
- c Energiebesparing op de bestaande voorraad.
- d Flexibilisering ten aanzien van woningaanpassing.

2.07 In september 2007 is de 'Beknopte begroting 2008: Ruimte en Milieu & Wonen, Wijken en Integratie' uitgebracht. Dit document onderscheidt onder meer de volgende langetermijndoelstellingen (2009- 2012):

- a Stimuleren krachtige steden en vitale wijkenbouw en duurzame ontwikkeling door verhogen woonproductie, verruiming aanbod geschikte woningen voor bijzondere aandachtsgroepen, garanderen minimum bouw- en gebruikstechnische kwaliteit en bevorderen duurzame kwaliteit.
- b Garanderen van keuzemogelijkheden en betaalbaarheid op de woningmarkt.

#### Landelijke opgaven zijn goed vertaald naar eigen doelstellingen QuaWonen

2.08 De door PwC beoordeelde stukken tonen aan dat QuaWonen de landelijke opgaven goed heeft vertaald naar eigen doelstellingen. Alle beoordeelde landelijke opgaven zijn vertaald naar eigen beleid. QuaWonen heeft diverse initiatieven ondernomen die bijdragen aan het realiseren van de landelijke opgaven. Voorbeelden hiervan zijn:

- a De ambitie van QuaWonen om nieuwbouwprojecten sterk te richten op levensloopgeschikte woningen.
- b Het aanpassen van de bestaande voorraad aan de wensen van ouderen.
- c De mogelijkheid die QuaWonen bewoners biedt ten aanzien van een vrije keuze in de

- woningbouwproducten.
- d De geplande en ondernomen initiatieven op het gebied van leefbaarheid, initiatieven en doelstellingen voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen.
  - e De aandacht voor energie en duurzaamheid middels een meerjaren milieubeleidsplan.

Tabel 2-2: eindoordeel vertaling landelijke opgaven naar beleid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Beknpte begroting 2008: Ruimte en Milieu & Wonen, Wijken en Integratie	Vertaald naar doelstellingen	7,5
Ruimte geven, Bescherming Bieden, een visie op de woningmarkt (2006)	Vertaald naar doelstellingen	7,5
<b>Eindoordeel</b>	<b>Goed (boven de norm)</b>	<b>7,5</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

## Vertaling regionale opgaven

2.09 Onderstaand wordt ingegaan op de mate waarin QuaWonen de regionale opgaven heeft vertaald naar eigen beleid.

### Regionale opgaven richten zich onder meer op wonen, zorg en welzijn en een evenwichtige samenlevingsopbouw

2.10 De beschrijving van de regionale opgaven wordt gebaseerd op de opgaven van de regio Krimpenerwaard en de stadsregio Rotterdam.

2.11 De belangrijkste regionale opgaven zijn op hoofdlijnen gelijk aan de landelijke opgaven en zijn gericht op een evenwichtige beschikbaarheid en betaalbaarheid van sociale woningen over de gehele regio, prioriteit in de bouwproductie voor senioren en starters, differentiatie in stedelijke woonmilieus en een goede afstemming van wonen, zorg en welzijn.

2.12 Andere regionale opgaven zijn een bijdrage leveren aan een evenwichtige samenlevingsopbouw met een goede verhouding tussen starters, jonge gezinnen en senioren, duurzaamheid bij nieuwbouw projecten en een integrale en gecoördineerde aanpak van herstructurering.

### Regionale opgaven zijn goed vertaald naar doelstellingen QuaWonen

2.13 PwC constateert dat QuaWonen de opgaven op regionaal niveau goed vertaald heeft naar de eigen doelstellingen. Alle beoordeelde opgaven zijn vertaald naar beleid. De opgave om ten aanzien van de bouwproductie prioriteit te geven aan senioren en starters heeft QuaWonen naar eigen beleid vertaald door haar beleid te richten op de bevordering van de doorstroming op de woningmarkt. Door de nieuwbouwproductie sterk te richten op levensloopgeschikte woningen

kunnen senioren naar deze woningen doorstromen waardoor de vrijkomende woningen beschikbaar komen voor starters.

Tabel 2-3: eindoordeel vertaling regionale opgaven naar beleid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Evenwichtige beschikbaarheid en betaalbaarheid van sociale woningen over de gehele regio	Doelstelling gericht op evenwichtige slaagkans van doelgroepen in het hele werkgebied	7,5
Prioriteit in bouwproductie voor senioren en starters	Doelstelling onder het motto 'bouwen voor ouderen is wonen voor jongeren'	7,5
Goede afstemming van wonen, zorg en welzijn	Doelstellingen op het gebied van de woonzorgzonerings en WMO prestatievelen	7,5
Evenwichtige samenlevingsopbouw	Doelstelling gericht op samen leven van jong en oud (BloemRijk)	7,5
Energie en duurzaamheid	Doelstellingen vastgelegd in meerjaren milieubeleidsplan	7,5
<b>Eindoordeel</b>	<b>Goed (boven de norm)</b>	<b>7,5</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

## Vertaling lokale opgaven

2.14 Onderstaand wordt ingegaan op de mate waarin QuaWonen de lokale opgaven heeft vertaald naar eigen beleid.

### Lokale opgaven zijn vooral gericht op passende woningen voor de doelgroepen en producten op het gebied van wonen, welzijn en zorg

2.15 QuaWonen is actief in vijf gemeenten, hetgeen betekent dat er voor QuaWonen op lokaal niveau een breed scala aan opgaven ligt. In totaal is sprake van ruim tachtig lokale opgaven. De lokale opgaven zijn vaak vastgelegd in collegeprogramma's en structuurvisies. Door de grote hoeveelheid aan opgaven kiest PwC er bewust voor alleen de belangrijkste lokale opgaven te benoemen. Op lokaal niveau zijn de belangrijkste opgaven gericht op:

- a Bouwproductie.
- b Doorstroming op de woningmarkt.
- c Producten en diensten op het gebied van wonen, zorg en welzijn.
- d Initiatieven ten aanzien van leefbaarheid.
- e Passende huisvesting van senioren en bijzondere doelgroepen.

2.16 QuaWonen maakt met alle gemeenten prestatieafspraken die inspelen op de belangrijkste opgaven. Hierdoor is de vertaling naar beleid in veel gevallen bijna automatisch gerealiseerd.



## Lokale opgaven zijn goed vertaald naar doelstellingen QuaWonen

2.17 PwC stelt vast dat QuaWonen de in de prestatieafspraken opgenomen opgaven goed heeft vertaald naar haar beleidsdoelstellingen. QuaWonen heeft als primaire taakstelling het beschikbaar stellen van voldoende, kwalitatief goede en betaalbare woningen voor haar primaire doelgroep. Andere speerpunten van QuaWonen zijn gericht op de ontwikkeling van voldoende, innovatieve producten en diensten voor wonen, welzijn en zorg, leefbaarheid en duurzaamheid. Daarnaast streeft QuaWonen ernaar ouderen de mogelijkheid te bieden in voldoende mate zelfstandig te kunnen wonen.

Tabel 2-4: eindoordeel vertaling lokale opgaven

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Prestatieafspraken met gemeenten	Vertaald naar eigen doelstellingen	7,5
Collegeprogramma's	Vertaald naar eigen doelstellingen	7,5
Structuurvisies	Vertaald naar eigen doelstellingen	7,5
<b>Eindoordeel</b>	<b>Goed (boven de norm)</b>	<b>7,5</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

## Uitkomsten overige oordeelsvelden

2.18 Naast een beoordeling van de feitelijke prestatie wordt ook een oordeel gegeven over:

- Kennis en inzicht.
- Planning.
- Monitoring.

2.19 De feitelijke prestaties zijn beschreven in de voorgaande paragrafen. Onderstaand wordt ingegaan op de overige drie oordeelsvelden.

### QuaWonen scoort naar kennis en inzicht met betrekking tot de opgaven goed

2.20 De SEV definieert het veld kennis en inzicht als volgt: 'De corporatie beschikt op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) over een overzicht van de lokale, regionale en landelijke opgaven en heeft deze in kwantitatieve en/ of kwalitatieve variabelen uiteengezet. De corporatie brengt de voor het beleid relevante en/ of beïnvloedbare omgevingsvariabelen systematisch en periodiek in beeld.'

2.21 PwC constateert dat QuaWonen via verschillende onderzoeken gericht op woningmarktverkenning en de huishoudenontwikkeling van de diverse gemeenten, waar zij actief is, de ontwikkeling van de opgaven in kaart brengt. Daarnaast vindt regelmatig structureel overleg, op bestuurlijk niveau, met de gemeenten plaats. Op basis hiervan kent PwC het oordeel goed toe.

#### QuaWonen scoort ten aanzien van planning voldoende

2.22 De SEV definieert het veld planning als volgt: 'De corporatie heeft voor ieder van de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden), beschreven wat de opgaven zijn en wat de corporatie daarmee doet. De corporatie heeft meetbare doelen opgesteld en een prioritering aangebracht, zowel voor het gehele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.'

2.23 PwC constateert dat QuaWonen de verschillende prestatieafspraken op lokaal niveau per gemeente meetbaar benoemt en de voortgang bewaakt. PwC kent daarom het oordeel voldoende toe.

#### QuaWonen scoort ten aanzien van monitoring voldoende

2.24 De SEV definieert het veld monitoring als volgt: 'De corporatie meet en beoordeelt de prestaties en geeft aan of de geplande prestaties wel of niet en in welke mate zijn gerealiseerd. De corporatie geeft bij onvoldoende realisatie aan wat zij gaat doen om de geplande doelen zo snel mogelijk alsnog te realiseren.'

2.25 PwC constateert dat QuaWonen haar doelstellingen, welke deels zijn gebaseerd op de opgaven en prestatieafspraken, middels haar periodieke management rapportages meetbaar benoemt en monitort. Het oordeel is daarom conform de norm: voldoende.

### 3 QuaWonen presteert volgens haar belanghebbenden maatschappelijk goed

3.01 Dit hoofdstuk beschrijft het maatschappelijk presteren volgens een selectie van belangrijke belanghebbenden van QuaWonen. De verwachtingen en de oordelen van de belanghebbenden nemen een prominente plaats in bij de uiteindelijke oordeelsvorming van de maatschappelijke visitatie. Allereerst wordt de aanpak toegelicht die is gehanteerd om het oordeel van de belanghebbenden in kaart te brengen. Vervolgens wordt het eindoordeel van de belanghebbenden van QuaWonen toegelicht en worden, per onderdeel van de beleidscyclus, de oordelen toegelicht.

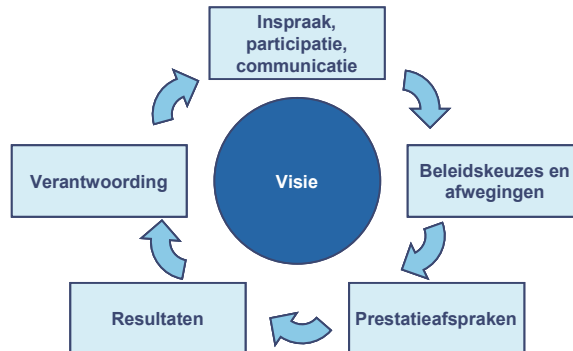
#### Aanpak oordeel belanghebbenden

3.02 De stapsgewijze aanpak in de maatschappelijke visitatie om te komen tot een oordeel van belanghebbenden en een overzicht van de belanghebbenden die aan de visitatie hebben meegewerkt worden weergegeven in bijlage C. In totaal zijn 12 individuele interviews afgenomen en drie groepsinterviews. Daarnaast zijn 17 ingevulde enquêtes van de belanghebbenden retour ontvangen. In totaal hebben 23 belanghebbenden meegewerkt aan de maatschappelijke visitatie.

3.03 De oordelen van belanghebbenden zijn gecategoriseerd naar de onderdelen in de beleidscyclus van woningcorporaties (zie figuur 3-1). Om tot een totaaloordeel 'presteren volgens belanghebbenden' te komen, zijn met de belanghebbenden achtereenvolgens de volgende onderwerpen behandeld:

- a Missie en visie.
- b Inspraak, participatie en communicatie.
- c Beleidskeuzes en afwegingen.
- d Prestatieafspraken.
- e Prestaties (resultaten).
- f Verantwoording.

Figuur 3-1: beleidscyclus woningcorporaties



Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

3.04 Elk onderdeel in de beleidscyclus bestaat uit een aantal onderwerpen die ter beoordeling aan de belanghebbenden zijn voorgelegd. Deze worden in dit hoofdstuk besproken.

### Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is voldoende

3.05 Nagenoeg alle belanghebbenden (21 van de 23 geraadpleegde belanghebbenden) beschrijven QuaWonen als een professionele organisatie die er goed in slaagt de lokale verankering te borgen in de organisatie en in haar beleid. QuaWonen heeft een duidelijke missie en visie en houdt rekening met de opgaven in het werkgebied. De communicatie richting verschillende belanghebbenden is op onderdelen goed en kan op onderdelen worden verbeterd. Dit zal verderop in dit hoofdstuk worden toegelicht.

3.06 Omdat QuaWonen actief is in een werkgebied dat bestaat uit verschillende gemeenten heeft de corporatie te maken met verschillende belanghebbenden. De belanghebbenden geven aan dat QuaWonen een corporatie is die oog heeft voor de verschillende belangen in het werkgebied en in staat is deze op een evenwichtige wijze te vertalen naar eigen beleid. De corporatie is laagdrempelig en in de meeste gevallen bereid tot samenwerking. De belanghebbenden geven aan geen goed inzicht te hebben in de beleidskeuzes van QuaWonen. In een aantal gevallen is dit wel gewenst opdat de beleidskeuzes van QuaWonen en die van de belanghebbenden op elkaar kunnen worden afgestemd.

3.07 QuaWonen spant zich goed in om te komen tot prestatieafspraken met de verschillende belanghebbenden en komt in het algemeen de gemaakte afspraken na. De belanghebbenden geven aan dat zij tevreden zijn over de resultaten van QuaWonen. De resultaten zijn volgens de norm van de belanghebbenden en in een aantal gevallen boven de norm. Er gaat voldoende aandacht uit naar de verschillende beleidsvelden, in het bijzonder ten aanzien van de primaire doelgroep, de bijzondere doelgroepen, de kwaliteit van de woningen en het maatwerk dat bij QuaWonen mogelijk is. Ten slotte legt QuaWonen voldoende en op een duidelijke wijze

verantwoording af aan de belanghebbenden.

In een aantal gevallen is echter meer financiële verantwoording gewenst. Ook het vormgeven van (prestatie)afspraken met de klantvertegenwoordiging is voor verbetering vatbaar.

3.08 In de volgende tabel is weergegeven wat volgens de bevroegde belanghebbenden de sterke punten en verbeterpunten zijn van QuaWonen.

Tabel 3-1: sterke en verbeterpunten QuaWonen

Sterke punten QuaWonen	Verbeterpunten QuaWonen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oog voor maatschappelijke ontwikkelingen</li> <li>- Grote inzet en betrokkenheid om meer voor diverse doelgroepen te kunnen betekenen</li> <li>- Bewonersparticipatie goed ingevuld</li> <li>- Meedenken en meewerken aan dorpsvernieuwing</li> <li>- Ontwikkelgerichte organisatie (drive)</li> <li>- Beschikken over woonsegment dat in de regio onvoldoende aanwezig is</li> <li>- Slagvaardige organisatie die kansen ziet en die probeert te benutten</li> <li>- Creativiteit en innovatief</li> <li>- Lokale verankering geborgd in de organisatie</li> <li>- Hoge kwaliteit van de woningen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- QuaWonen denkt nog te weinig ketengericht (in zorg- welzijn)</li> <li>- QuaWonen heeft een (te) grote ambitie in relatie tot de grootte van de corporatie. Kan de corporatie haar ambities wel waarmaken?</li> <li>- QuaWonen heeft een grote afhankelijkheid van derden bij ontwikkeling en uitvoering projecten. Dit kan een risico zijn</li> <li>- Bij QuaWonen is een gebrek aan PR</li> <li>- QuaWonen belooft veel: echter woorden moeten ook worden omgezet in daden</li> <li>- QuaWonen dient meer aandacht te besteden aan energie en duurzaamheid</li> <li>- QuaWonen heeft een conservatieve houding bij investeringsvoorstellen. Dit is in de meeste gevallen niet wenselijk</li> </ul>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

3.09 Wanneer de eindoordelen van de belanghebbenden naast elkaar worden gelegd, per belanghebbendengroep, wordt geconstateerd dat de scores op totaalniveau niet dicht bij elkaar liggen (bandbreedte 6,4 – 7,6). De volgende tabel bevat het oordeel over het maatschappelijk presteren van QuaWonen per belanghebbendengroep en het gemiddelde eindoordeel van alle belanghebbenden.

Tabel 3-2: oordeel per belanghebbendengroep

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeenten	7,6
Zorginstellingen	7,1
Collega-corporaties	7,3
Klantvertegenwoordiging	6,4
Plaatselijke organisaties	7,0
<b>Eindoordeel</b>	<b>7,0</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

3.10 Wanneer de scores op de beleidsvelden worden vergeleken blijkt dat QuaWonen het hoogst scoort op het onderdeel 'Missie en visie' en het laagst op 'Inspraak, participatie en communicatie'.

3.11 Belanghebbenden beoordelen het maatschappelijk presteren van QuaWonen met gemiddeld een 7,0. In de volgende tabel wordt zowel het eindoordeel als de oordelen op de onderdelen van de beleidscyclus gespecificeerd.

Tabel 3-3: eindoordeel presteren volgens belanghebbenden per onderdeel

Onderwerp	Oordeel
Missie en visie	7,6
Inspraak, participatie en communicatie	6,7
Beleidskeuzes en afwegingen	7,0
Prestatieafspraken	6,8
Resultaten	7,3
Verantwoording	7,0
<b>Eindoordeel</b>	<b>7,0</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

3.12 In het vervolg van dit hoofdstuk worden de oordelen van de belanghebbenden toegelicht per onderdeel van de beleidscyclus. Achtereenvolgens worden, per belanghebbendengroep, de oordelen toegelicht ten aanzien van:

- a Missie/ visie.
- b Inspraak/ communicatie/ participatie.
- c Beleidskeuzes/ afwegingen.
- d Prestatieafspraken.
- e Resultaten.
- f Verantwoording.

### Missie en visie scoort goed

3.13 Dit onderdeel gaat in op de mate waarin de missie en visie van QuaWonen overeenstemmen met de verwachtingen van belanghebbenden. Het gemiddelde rapportcijfer voor de kwaliteit van de visie van QuaWonen is een 7,6. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van de onderdelen van missie en visie. Vervolgens worden de oordelen nader toegelicht. Per belanghebbendengroep wordt het gemiddelde weergegeven voor het onderdeel missie en visie. Dit gemiddelde is gebaseerd op de drie onderdelen van missie en visie. De respondenten hebben ronde cijfers toegekend. Door deze te middelen ontstaan echter uitkomsten die op een decimaal nauwkeurig zijn weergegeven.

Tabel 3-4: oordeel per belanghebbendengroep onderdeel missie en visie

Onderwerp	Gemeenten	Zorg/ welzijn	Collega- corporaties <sup>1</sup>	Vertegen- woordiging klanten	Plaatselijke organisaties
Duidelijkheid van de missie, visie					
Realisatie van de missie, visie					
Vertaling opgaven naar beleid					
<b>Oordeel</b>	<b>7,7</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>7,3</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

3.14 De belanghebbenden geven aan dat QuaWonen een duidelijke visie communiceert. Tevens geven de belanghebbenden aan dat de corporatie in haar visie rekening houdt met de voorliggende landelijke, regionale en lokale opgaven. QuaWonen wordt beschouwd als een zeer ambitieuze corporatie en wordt omschreven als een corporatie die kansen signaleert en probeert hierop te acteren. De corporatie is breed georiënteerd en heeft oog voor verschillende partijen in het werkgebied. Daarnaast staat QuaWonen open voor veranderingen en voor vernieuwing.

3.15 De belanghebbenden geven aan dat het hoge ambitieniveau enerzijds een sterk punt is, omdat het anderen dwingt tot meedenken en tot actie aanzet. Anderzijds kan het een risico zijn omdat de corporatie 'op de troepen vooruitloopt'. Omdat de corporatie hoge ambities formuleert rijst ook de vraag of QuaWonen in staat is deze ambities waar te maken, mede gezien de huidige organisatorische capaciteit. Daarbij wordt opgemerkt dat het niet realiseren van de (hoge) ambities kan leiden tot vermindering van vertrouwen bij de belanghebbenden. De uitzondering hierop vormt de gemeente Bergambacht, die aangeeft dat het juist wenselijk is dat de corporatie sneller acteert, vooral in de fase van besluitvorming en uitvoering van projecten. Als voorbeeld is hierbij de besluitvorming rond de woonruimteverdeling in het K-5 samenwerkingsverband genoemd.

#### **Inspraak, participatie en communicatie scoort 6,7 (voldoende)**

3.16 Dit onderdeel gaat in op de wijze waarop QuaWonen samenwerkt met andere partijen, de mate waarin QuaWonen belanghebbenden en bewoners betreft bij de beleidsontwikkeling en de mate en effectiviteit van de communicatie en participatie.

3.17 De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van de onderdelen van inspraak, participatie en communicatie.

<sup>1</sup> Alleen van Maaskoepel is een vragenlijst retour ontvangen. Zowel met Maaskoepel als Woningbouwvereniging Haastrecht is een interview afgenomen.

Tabel 3-5: oordeel per belanghebbendengroep onderdeel inspraak, communicatie, participatie

Onderwerp	Gemeenten	Zorg/ welzijn	Collega- corporaties	Vertegen- woordiging klanten	Plaatselijke organisaties
Mate van betrokkenheid bij beleidsontwikkeling					
Mate informeren over realisatie van projecten					
Effectiviteit communicatie over doelstellingen en realisatie					
Mate waarin doelgroep wordt betrokken bij beleidsontwikkeling					
Mate informeren doelgroep realisatie van projecten					
Effectiviteit van communicatie met doelgroep					
Vormgeving aan participatie					
<b>Oordeel</b>	<b>7,7</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5,8</b>	<b>6,8</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

3.18 De *gemeenten*<sup>2</sup> zijn (heel) tevreden over de (formeel) communicatie van QuaWonen. Bij de gemeenten bestaat echter het beeld dat de communicatie richting bewoners (met name in Krimpen aan den IJssel) voor verbetering vatbaar is. Het project Rondweg-Middenwetering is een mooi voorbeeld waarin het wel goed is gegaan en waarbij inspraak is gegeven aan de bewoners. In overleg met de bewoners heeft QuaWonen besloten de bouw van een woonblok op een locatie, die als ongeschikt werd bevonden, niet te realiseren. De gemeenten geven verder aan niet betrokken te zijn bij het formuleren van het beleid van QuaWonen. In een aantal gevallen is inzicht in het beleid van QuaWonen wel gewenst opdat afstemming kan plaatsvinden.

3.19 Het oordeel van de *zorg- en welzijnsinstellingen*<sup>3</sup> ten aanzien van communicatie is wisselend (matig tot goed). Vierstroomzorgring geeft bijvoorbeeld aan dat de onderlinge communicatie kan worden verbeterd, vooral de tussentijdse communicatie in projecten en de communicatie over doelstellingen en resultaten. De Zellingen is tevreden over de communicatie met QuaWonen en geeft aan dat er regelmatig wordt overlegd met de locatiemanagers van QuaWonen over de actuele projecten. Er worden tevens voldoende bijeenkomsten georganiseerd waarbij De Zellingen aanwezig is als sparringpartner. De zorg- en welzijnsinstellingen wensen (meer) te worden betrokken bij de beleidsontwikkeling van QuaWonen. Op deze wijze krijgt men inzicht in elkaars speerpunten en kan worden opgetrokken als gelijkwaardige samenwerkingspartners. Vierstroomzorgring geeft bijvoorbeeld aan dat door in een vroeg stadium met elkaar in gesprek te treden mogelijkheden ontstaan tot het formuleren van gezamenlijke doelstellingen.

<sup>2</sup> Gemeente Krimpen aan den IJssel, gemeente Schoonhoven, gemeente Nederlek, gemeente Bergambacht.

<sup>3</sup> Vierstroomzorgring, Zorgpartners Midden-Holland, De Zellingen, Gemiva-SVG, Factor G.



In de huidige situatie denken beide organisaties vooral vanuit hun eigen invalshoeken (zorg en vastgoed). Vierstroomzorgring zou de stap willen zetten naar gezamenlijke projectontwikkeling in de keten 'wonen-zorg-welzijn'.

3.20 De communicatie richting de *plaatselijke organisaties*<sup>4</sup> vindt vooral plaats op het niveau van de projecten en wordt als matig tot goed beoordeeld. De plaatselijke organisaties geven aan dat de communicatie naar de achterban kan worden verbeterd. De politie geeft aan dat de communicatie tussen de wijkagenten en wijkbeheerder cruciaal is -vooral als het gaat om het verbeteren van leefbaarheid- en voor verbetering vatbaar is. De plaatselijke organisaties wensen ten slotte meer te worden betrokken bij de beleidsontwikkeling.

3.21 De *klantvertegenwoordiging*<sup>5</sup> beoordeelt de mogelijkheden voor inspraak, participatie en de communicatie van QuaWonen als matig en geeft aan dat meer aandacht kan worden besteed aan de communicatie met huurders. Huurdersplatform Krimpen aan de Lek is bijvoorbeeld niet betrokken bij het maken van de prestatieafspraken met gemeenten. Wel wordt aangegeven dat in de afgelopen vijf jaar verbetering is opgetreden in de communicatie van QuaWonen. Tevens geeft de klantvertegenwoordiging aan dat de laatste jaren meer aandacht wordt besteed aan een mensgerichte aanpak bij de uitvoering van projecten (versus een technische aanpak). Bij de sloop aan de Lijsterstraat verliep de communicatie bijvoorbeeld uitstekend. Bij andere belanghebbenden leeft het beeld dat de huurdersverenigingen in het algemeen niet tevreden zijn over (de communicatie van) QuaWonen. Belanghebbenden geven aan dat bij huurdersverenigingen het beeld zou leven dat QuaWonen zich te veel richt op nieuwbouwprojecten wat ten koste gaat van de aandacht voor het bestaande bezit. Anderzijds merken andere belanghebbenden op dat het bezit van QuaWonen kwalitatief goed is.

3.22 Een aantal belanghebbenden vraagt QuaWonen om de huidige vorm, waarin aan belanghebbenden wordt gevraagd input te leveren, te evalueren. Het leveren van input verloopt nu via Koerswijzer, een rondetafelbijeenkomst met alle belanghebbenden. Omdat tijdens de bijeenkomsten (te) veel verschillende partijen deelnemen met verschillende belangen is het lastig om constructieve discussies te voeren. Naast de Koerswijzer worden verschillende aparte bijeenkomsten georganiseerd over leefbaarheid.

### **Beleidskeuzes scoort 7,0 (voldoende)**

3.23 Dit onderdeel gaat in op de wijze waarop QuaWonen een gedegen afweging maakt bij het stellen van prioriteiten op haar prestatievelden en de mate waarin QuaWonen erin slaagt de uitgedragen prioritering te realiseren. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van het onderdeel beleidskeuzes.

---

<sup>4</sup> SWOS, SWSN, ANBO Bergambacht, Politie Krimpen aan den IJssel, ViaFutura, AWS, Meldpunt Krimpen aan den IJssel

<sup>5</sup> Adviesraad Woonwaard, Huurdersplatform, Bewonersvertegenwoordiging project BloemRijk, Seniorenplatform

Tabel 3-6: oordeel per belanghebbendengroep onderdeel beleidskeuzes

Prestatievelden	Gemeenten	Zorg/ welzijn	Collega- corporaties	Vertegen- woordiging klanten	Plaatselijke organisaties
Afweging belangen van verschillende belanghebbenden					
Mate waarin oog is voor samenwerking met derden					
<b>Oordeel</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>6,8</b>	<b>7</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

#### Afweging verschillende belangen

3.24 De belanghebbenden geven aan dat QuaWonen goed weet om te gaan met de spanning tussen het respecteren van eigen initiatieven en die van belanghebbenden. Tevens is de corporatie goed in staat de regie in de samenwerking te nemen. Een voorbeeld waarin dat van toepassing was, was de ontwikkeling van het Zorgkruispunt in Krimpen aan de Lek. De belanghebbenden geven aan dat QuaWonen daarbij met een creatieve blik naar de opgaven in het werkgebied kijkt.

#### Sociale woningvoorraad (beschikbaarheid en betaalbaarheid)

3.25 De belanghebbenden geven aan dat QuaWonen zich in haar beleid richt op voldoende beschikbaarheid van betaalbare woningen voor de doelgroepen van beleid. Daarbij beschikt QuaWonen over een kwalitatief goede woningvoorraad. De klantvertegenwoordiging is van mening dat QuaWonen in haar beleid meer aandacht dient te richten op het in stand houden van de voorraad *sociale huurwoningen*. Zo worden er na de sloop in de Bloemenbuurt (project BloemRijk) minder nieuwe sociale huurwoningen gebouwd dan het aantal gesloopte huurwoningen.

#### Bijzondere doelgroepen

3.26 De belanghebbenden geven aan dat QuaWonen in haar beleid voldoende aandacht besteedt aan de *bijzondere doelgroepen*, in het bijzonder mensen met een geestelijke of verstandelijke beperking. De zorg- en welzijnsinstellingen geven daarbij aan dat het wel gewenst is om meer aandacht te besteden aan het type woning dat voor deze doelgroep geschikt is.

#### Investerings

3.27 De belanghebbenden geven aan dat in het beleid voldoende aandacht uitgaat naar investeringen in *maatschappelijk vastgoed*. De gemeente Nederlek noemt de ontwikkeling van het Kulturhus als voorbeeld waarin QuaWonen en de gemeente Nederlek samen hebben opgetrokken. De gemeente Krimpen aan den IJssel en de gemeente Bergambacht geven aan dat QuaWonen een conservatieve houding ten aanzien van *investeringsvoorstellen* heeft en risicomijdend is.

Daarbij wordt opgemerkt dat de corporatie wellicht tot meer in staat is dan dat zij in de huidige situatie laat zien. Dat beeld wordt mede veroorzaakt door het feit dat QuaWonen naar de mening van deze belanghebbendengroep een beperkt inzicht geeft in welke afwegingen de corporatie in haar beleid maakt. Het bieden van inzicht in de financiële positie zou dit beeld mogelijk bijstellen.

### Leefbaarheid

3.28 De belanghebbenden geven aan dat QuaWonen zich in haar beleid voldoende richt op *buurtbemiddeling*. De corporatie onderneemt hierin ook verschillende activiteiten. Factor G heeft aangegeven dat zij een notitie heeft opgesteld waarin een aantal voorstellen wordt gedaan voor gezamenlijke initiatieven in wijken en buurten. Factor G vindt het jammer dat uiteindelijk de notitie in verkorte vorm is vastgesteld. De speerpunten rond leefbaarheid zijn niet altijd bekend. De gemeente Schoonhoven geeft aan dat niet duidelijk is in hoeverre *leefbaarheid* een speerpunt is in het beleid van QuaWonen.

### Prestatieafspraken scoort 6,8 (voldoende)

3.29 Dit onderdeel gaat in op het oordeel van de belanghebbenden over de wijze waarop QuaWonen zich inspant voor het maken van prestatieafspraken en in welke mate QuaWonen de gemaakte afspraken naleeft. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van de onderdelen van prestatieafspraken.

Tabel 3-7: oordeel per belanghebbendengroep onderdeel prestatieafspraken

Onderwerp	Gemeenten	Zorg/ welzijn	Collega- corporaties	Vertegen- woordiging klanten	Plaatselijke organisaties
Mate van inspanning t.b.v. maken prestatieafspraken					
Aanwezigheid (prestatie) afspraken					
Nakomen van gemaakte afspraken					
<b>Oordeel</b>	<b>8</b>	<b>6,3</b>	<b>7</b>	<b>5,3</b>	<b>7,2</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

3.30 De *gemeenten* zijn van mening dat QuaWonen zich goed inspant om te komen tot prestatieafspraken. De betrokkenheid van QuaWonen in het maken van prestatieafspraken wordt zeer op prijs gesteld. Eenmaal gemaakt worden de prestatieafspraken formeel geëvalueerd. De belanghebbenden geven de aanbeveling om het maken van prestatieafspraken voorafgaand aan de beleidscyclus van QuaWonen te laten plaatsvinden opdat de prestatieafspraken vervolgens kunnen worden vertaald naar beleid van de corporatie.

3.31 Met *zorg- en welzijnsinstellingen* worden veelal geen prestatieafspraken gemaakt op organisatieniveau, maar worden wel afspraken gemaakt op projectniveau. De wijze waarop afspraken worden vormgegeven, vastgelegd en gemonitord verschilt per project.

3.32 Zorgpartners Midden-Holland geeft aan dat er geen prestatieafspraken zijn gemaakt met QuaWonen. Beide partijen hebben zich wel verbonden aan het Pact van Savelberg waarin op regionaal niveau met verschillende belanghebbenden afspraken zijn gemaakt voor het 'levensloopbestendig maken van de regio'. Per gemeente worden op basis hiervan prestatieafspraken vastgelegd tussen de gemeente en verschillende partijen. Zorgpartners geeft echter aan geen zicht te hebben op de activiteiten van QuaWonen in het kader van het Pact van Savelberg.

3.33 Bij de *klantvertegenwoordiging* leeft het beeld dat QuaWonen er goed in slaagt afspraken te maken met de gemeenten. Opgemerkt wordt echter dat de klantvertegenwoordiging (het huurdersplatform en de adviesraad Woonwaard) niet zijn betrokken bij dit proces.

3.34 De cijfers die de individuele *plaatselijke organisaties* hebben toegekend verschillen sterk per organisatie (van 6 tot 9). De SWSN geeft aan zeer tevreden te zijn over de inspanning van QuaWonen om te komen tot prestatieafspraken. Tevens komt QuaWonen de gemaakte afspraken tijdig na. Via Futura en de politie geven aan dat het maken en/ of nakomen van (prestatie)afspraken voor verbetering vatbaar is.

**Resultaten scoort 7,3 (goed)**

3.35 In dit onderdeel worden de resultaten van QuaWonen vergeleken met de verwachtingen van de belanghebbenden op diverse onderdelen. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van de onderdelen in de resultaten van QuaWonen.

Tabel 3-8: oordeel per belanghebbendengroep onderdeel resultaten

Onderwerp	Gemeenten	Zorg/ welzijn	Collega- corporaties	Vertegen- woordiging klanten	Plaatselijke organisaties
Bijdrage aan beschikbaarheid voldoende woningen					
Realisatie van nieuwbouw					
Bijdrage aan stedelijke vernieuwing					
Bijdrage aan leefbare woonomgeving					
Bijdrage aan huisvesting bijzondere doelgroepen					
Mate investeringen in maatschappelijk vastgoed					

Beschikbaarheid servicemedewerkers					
Reactie op overlast gevende bewoners					
Mate van maatschappelijke innovatie					
Mate waarin corporatie duurzaam beheert en bouwt					
Bijdrage aan sociale wijk- en buurtopbouw					
Inspanning om huren betaalbaar te houden					
<b>Oordeel</b>	<b>7,7</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>6,8</b>	<b>7,2</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

3.36 In het algemeen beoordelen de belanghebbenden de prestaties van QuaWonen als 'voldoende' tot 'boven de norm'.

#### Gemeenten

3.37 De gemeente *Krimpen aan den IJssel* geeft aan dat het onderhouds- of kwaliteitsniveau van de woningen goed is. De resultaten ten aanzien van leefbaarheid zijn goed, waarbij wel terughoudendheid bestaat als het gaat om investeringen in de leefbare woonomgeving. Bij herstructureringsprojecten komt het voor dat als gevolg van de werkzaamheden er schade ontstaat aan de infrastructuur (bijvoorbeeld bij het project Het Palet). De aanpassingen, conform de richtlijnen voor duurzaamheid en energie, in het bestaand bezit van QuaWonen, lopen achter op schema. QuaWonen heeft dit onderkend en heeft toegezegd hierop actie te ondernemen. In de te maken prestatieafspraken zal men meer aandacht besteden aan de speerpunten voor duurzaamheid.

3.38 In samenwerking met de gemeente *Bergambacht* en QuaWonen zijn verschillende projecten afgerond of in gang gezet waaronder de bouw van de (ondergrondse) parkeergarage, de bouw van het Ingse Hof, zorgsteunpunt in Berkenwoude en woon- zorgcomplex Slothoven. De gemeente geeft aan dat QuaWonen voldoende optreedt met de gemeente om de sociale cohesie en leefbaarheid in Bergambacht te verbeteren. In de gemeente *Schoonhoven* worden verschillende projecten ondernomen. De gemeente Schoonhoven geeft aan dat meer dan voldoende aandacht wordt besteed aan het huisvesten van bijzondere doelgroepen, zorgappartementen, realiseren van betaalbare woonvormen en realiseren van woningen in het luxe segment. In Zevender-Thiendenland hebben QuaWonen en de gemeente de ambitie om sociale woningen, gerealiseerd door middel van MGE-constructies, te koop aan te bieden aan starters.

3.39 In de gemeente *Nederlek* wordt samengewerkt om het Kulturhus te realiseren. Daarnaast is een project gestart met als doel een dertiental zorgwoningen te realiseren waarbij QuaWonen de rol heeft van ontwikkelaar en de gemeente de regiefunctie heeft.

### *Zorg- en welzijnsinstellingen*

3.40 De zorg- en welzijnsinstellingen zijn tevreden over de feitelijke prestaties. *Gemiva-SVG* geeft aan dat recentelijk door QuaWonen een boerderij is aangekocht en aangepast aan de cliënten van *Gemiva-SVG*. De boerderij (*Eelsehoeve*) wordt aangewend voor leer- en werkplekken. QuaWonen heeft ook een manege gekocht in *Bergambacht* die wordt gebruikt binnen een ‘woon-werkconcept’.

3.41 *Factor G* herkent dat QuaWonen ambities heeft om de sociale cohesie in wijken te borgen en te versterken. Leefbaarheidsvraagstukken in de wijken staan bij QuaWonen op de beleidsagenda. De uitwerking van deze ambitie staat echter nog in de kinderschoenen. Het is echter noodzakelijk dat QuaWonen een lange termijn aanpak hanteert als het gaat om leefbaarheidsinitiatieven, daar het verbeteren van leefbaarheid met een langere tijdsperiode gemoeid gaat. De longitudinale aanpak is nog onvoldoende geborgd. De huidige projecten hebben veelal een ad hoc karakter.

3.42 *Vierstroomzorg* geeft aan dat projecten momenteel vooral worden gerealiseerd vanuit een ‘vastgoedperspectief’, terwijl het ‘zorgperspectief’ meer in ogenschouw zou moeten worden genomen. De samenwerking tussen *De Zellingen* en QuaWonen heeft vooral betrekking op de woonzorgzoning in *Krimpen aan den IJssel* en dan vooral op het gebied van verzorgingsthuiszorg, verpleegthuiszorg, thuiszorg en alarmering. *De Zellingen* is zeer positief over de behaalde resultaten en de werkwijze van QuaWonen.

3.43 *Zorgpartners Midden-Holland* geeft aan dat het lastig is een oordeel te geven over de resultaten van QuaWonen, daar de samenwerkingsrelatie beperkt is. *Zorgpartners Midden-Holland* zou graag vervolg willen geven aan de eerder uitgesproken intentie van QuaWonen om de samenwerkingsrelatie verder vorm te geven.

### *Klantvertegenwoordiging*

3.44 De klantvertegenwoordiging geeft aan dat huurders van QuaWonen maatwerk krijgen: zo bestaat bijvoorbeeld de mogelijkheid een eigen keuken uit te kiezen. De Klantvertegenwoordiging is van mening dat QuaWonen bij het uitvoeren van het onderhoud betere keuzes kan maken bij het selecteren van aannemers en/ of onderhoudspersoneel (bijvoorbeeld bij het onderhoud aan de *Kamillestraat* en *Papaverhof*). Daarnaast zou QuaWonen meer initiatief kunnen tonen in leefbaarheidactiviteiten. De corporatie is daar nu vooral reactief.

## Plaatselijke organisaties

3.45 De plaatselijke organisatie *SWSN* is zeer tevreden over de prestaties van QuaWonen. Er is een 'wijkschouw' georganiseerd om aandachtsplekken in de wijk aan te duiden die QuaWonen vervolgens wil aanpakken. Daarnaast loopt in Krimpen aan den IJssel een project in de Bloemenbuurt waarin het contact tussen ouderen en jongeren wordt aangemoedigd.

3.46 De *politie* geeft aan dat de samenwerking ten aanzien van het verbeteren van leefbaarheid voor verbetering vatbaar is. De contacten tussen de politie en de corporatie dienen daartoe, naar analogie van de jaren negentig, te worden versterkt.

3.47 De *ANBO Bergambacht* geeft aan dat een proactieve houding ten aanzien van leefbaarheids- en veiligheidsvraagstukken noodzakelijk is.

3.48 De plaatselijke vertegenwoordiging en de gemeenten zijn van mening dat het huisvesten van tijdelijke bewoners beter overwogen plaats dient te vinden (bijvoorbeeld in Rondweg-Middenwetering). De tijdelijke bewoners veroorzaken namelijk veel overlast.

3.49 De *ANBO* en de *politie* geven aan dat de herintegratie van jongeren eveneens een aandachtspunt is. Het komt voor dat jongeren in wijken worden geplaatst waar al sprake is van overlast door 'probleemjongeren'.

3.50 Het contact met *AWS* is de afgelopen periode geïntensiveerd naar aanleiding van de planontwikkeling rond de mogelijke sloop van de Bollocatie. In het project BloemRijk, waar het samen optrekken van jongeren en ouderen centraal staat, wordt Meldpunt uitgenodigd mee te denken over de verdere invulling. Dit wordt gewaardeerd.

## Verantwoording scoort voldoende

3.51 Dit onderdeel gaat in op het oordeel van de belanghebbenden over de mate waarin QuaWonen op alle relevante aspecten volledig en transparant verantwoording en transparantie aflegt over haar prestaties.

Tabel 3-9: oordeel belanghebbendengroep verantwoording

Onderwerp	Gemeenten	Zorg/welzijn	Collega-corporaties	Vertegenwoordiging klanten	Plaatselijke organisaties
Afleggen verantwoording over prestaties					
Oordeel	7,7	7,3	7	6	6,8

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

3.52 De verantwoording richting de *gemeenten* geschiedt op formele basis, namelijk door het verspreiden van het jaarverslag en de evaluatie van prestatieafspraken. Daarnaast worden de lopende projecten tussentijds geëvalueerd. De verantwoording van QuaWonen wordt als voldoende en goed beoordeeld. Verantwoording over de algehele financiële positie van QuaWonen is echter wenselijk.

3.53 De *zorg- en welzijnsinstellingen* geven aan het afleggen van verantwoording nuttig te vinden opdat de beleidskeuzes, indien van toepassing, op elkaar kunnen worden afgestemd. Vierstroomzorgring heeft aangegeven dat niet op structurele basis over en weer verantwoording wordt afgelegd. Het afleggen van verantwoording zou een goed middel kunnen zijn om 'commitment' te creëren en beide partijen dichter tot elkaar te brengen. Factor G geeft aan dat geen verantwoording wordt afgelegd, maar het wel wenselijk vindt inzicht te hebben in de prestaties van de corporatie en de ontwikkelingen in het werkgebied. Factor G rapporteert in haar rol als opdrachtnemer over de activiteiten die zij voor QuaWonen uitvoert.

3.54 De *plaatselijke organisaties* zijn eveneens van mening dat QuaWonen voldoende verantwoording aflegt. Het afleggen van verantwoording geschiedt over het algemeen op projectbasis en wordt als goed beoordeeld.

3.55 De *klantvertegenwoordiging* geeft aan dat vooral het afleggen van verantwoording voor verbetering vatbaar is.



## 4 QuaWonen beschikt over een solide financiële positie

4.01 Dit hoofdstuk geeft de resultaten weer van de beoordeling van het presteren naar vermogen. Daarmee kan worden geoordeeld over de mate waarin QuaWonen presteert, afgemeten aan de daarvoor aanwezige financiële middelen en de duurzaamheid van deze prestatie.

4.02 Achtereenvolgens wordt ingegaan op de volgende onderwerpen:

- a Financieel beleid.
- b Financiële positie.
  - i Interest dekkingsratio.
  - ii Direct rendement.
  - iii Internal rate of return.
  - iv Loan to value.
  - v Investerings- / financieringsratio.
- c Beoordeling Centraal Fonds en WSW.
- d Treasury.

4.03 PwC heeft bij de visitatie bewust een beschouwende rol gekozen. Door gebruik te maken van externe referenties en objectieve maatstaven, die zoveel mogelijk aspecten van het visitatiekader raken, wordt geborgd dat de visitatie op dit onderdeel een uniform karakter krijgt en worden valide vergelijkingen met referentiecorporaties en algemene branchegegevens mogelijk. Deze externe referentie komt ondermeer uit de rapportages van het WSW en het CFV en de bij PwC beschikbare branchekennis.

4.04 Wij merken op dat wij geen accountantscontrole hebben uitgevoerd op de beschikbare financiële informatie.

### Eindoordeel presteren naar vermogen en continuïteit scoort goed

4.05 De volgende tabel geeft de opbouw van de eindscore weer ten aanzien van presteren naar vermogen en continuïteit. De daaropvolgende paragrafen lichten de scores per onderdeel toe.

Tabel 4-1: eindoordeel presteren naar vermogen en continuïteit

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Financieel beleid	Voldoende (conform de norm)	6,0
Financiële positie	Goed (boven de norm)	7,4
Beoordeling Centraal Fonds en WSW	Goed (boven de norm)	7,5

Treasury	Goed (boven de norm)	7,5
<b>Eindoordeel</b>	<b>Goed (boven de norm)</b>	<b>7,1</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

4.06 PwC concludeert dat het eindoordeel op het onderdeel presteren naar vermogen en continuïteit goed is. QuaWonen beschikt over een solide financiële positie die voldoende wordt bewaakt. Op het gebied van het voeren van financieel beleid scoort QuaWonen een voldoende (6,0). Bij het financieel beleid staat voorzichtigheid voorop. Aanscherping van het financieel beleid kan worden bereikt door het meer centraal stellen van sturen op kasstromen waarbij aandacht is voor rendementsdoelstellingen voor exploitatie en investeringen en waardeontwikkeling.

4.07 QuaWonen beschikt over een gedegen meerjarenbegroting voor vermogensontwikkeling en liquiditeiten. In dit document wordt voor de periode 2008 – 2017 uiteengezet hoe de vermogenspositie zich zal ontwikkelen.

### Financieel beleid scoort voldoende

4.08 De beoordeling van het financiële beleid geeft weer of de onderdelen van financieel beleid bij QuaWonen kwalitatief van voldoende niveau zijn en daarmee voldoende uitgangspunten bevatten om financiële sturing in te bedden in de corporatie. De beoordeling kent een aantal onderdelen:

- a Kasstromen.
- b Resultaat- en rendementsdoelstellingen.
- c Rendement op investeringen.
- d Waardeontwikkeling.
- e Vermogensontwikkeling.

4.09 Een adequaat financieel beleid dient te borgen dat QuaWonen in continuïteit haar doelstellingen kan realiseren. Hiervoor dient QuaWonen op basis van haar eigen criteria financiële beleidskaders te ontwikkelen die voor alle onderdelen van QuaWonen gelden. Het is verder van belang dat de realisatie van het beleid op een gezonde financiële basis wordt gekoppeld aan en verankerd met een passende vermogensontwikkeling.

4.10 De financiële sturing wordt bij voorkeur gebaseerd op kasstromen omdat deze niet kunnen worden beïnvloed door boekhoudkundige keuzes en daardoor een stabielere basis vormen voor sturing. Kasstromen geven weer hoeveel geld in een jaar bij de organisatie is binnengekomen en is uitgegaan. Bij adequate financiële sturing wordt de sturing op kasstromen gekoppeld aan resultaat- en rendementsdoelstellingen, waardeontwikkeling van het bezit en vermogensontwikkeling op basis van actuele waarde.

4.11 Het doel van de beoordeling van het financiële beleid is vast te stellen hoe QuaWonen haar financiële middelen wil inzetten om haar ambitie te verwezenlijken. QuaWonen heeft als ambitie de financiële continuïteit te waarborgen, met solvabiliteit op basis van weerstandsvermogen en liquiditeit als belangrijke indicatoren. Het financiële beleid van QuaWonen is gericht op het realiseren van een structureel gezonde financiële positie, zonder dat dit leidt tot overvloedige middelen. Het vermogen moet actief ingezet worden voor de doelgroepen, maar er moet ook voorzichtigheid worden betracht ten aanzien van financiële risico's.

4.12 In de volgende tabel worden de oordelen gegeven op onderdelen van het financieel beleid. De onderdelen worden verder uitgewerkt in deze paragraaf.

Tabel 4-2: oordeel presteren naar financieel beleid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Kasstroom	Voldoende – deels onderdeel financieel beleid	7,0
Resultaat- en rendementsdoelstellingen	Aandachtspunt - geen onderdeel financieel beleid	5,0
Rendement op investeringen	Voldoende – deels onderdeel financieel beleid	6,0
Waardeontwikkeling	Aandachtspunt - geen onderdeel financieel beleid	5,0
Vermogensontwikkeling	Voldoende - onderdeel financieel beleid	7,0
<b>Oordeel</b>	<b>Voldoende (conform de norm)</b>	<b>6,0</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

4.13 QuaWonen heeft aandacht voor het voeren van een gezond financieel beleid, gericht op het verantwoord inzetten van de financiële middelen voor de doelgroep. Op onderdelen kan echter de invulling en verantwoording van financieel beleid verbeterd worden. De eindscore op dit onderwerp is daarom voldoende (conform de norm).

#### *Sturing op kasstromen scoort voldoende*

4.14 Het verdient de voorkeur om een integrale benadering te hanteren voor kasstromen. Dat wil zeggen dat een wisselwerking bestaat tussen de operationele kasstromen, portfolio kasstromen (aan- en verkoop van woningen) en financieringskasstromen. Het financiële beleid geeft richting aan de gewenste verhouding tussen de kasstromen en daarmee inzicht in de ruimte die bestaat om het gewenste maatschappelijke rendement te behalen.

4.15 Wat QuaWonen goed doet is dat zij in haar financieel beleid als voorwaarde stelt dat sprake moet zijn van een positieve vrije kasstroom. Periodiek stelt QuaWonen een

kasstroomanalyse op. Deze analyse dient om de operationele kasstroom te analyseren en te waarborgen dat deze positief is en blijft. Hiertoe worden keuzes gemaakt in bijvoorbeeld de huurharmonisatie, kosten van het werkapparaat, overige bedrijfskosten etc. Verder dient de kasstroomanalyse om de liquiditeitsbehoefte vast te stellen en financiering aan te trekken.

4.16 De omvang van toekomstige kasstromen kan sterk variëren en is mede afhankelijk van de door QuaWonen gekozen beleidsuitgangspunten. De mate waarin de kasstromen variëren in omvang wordt volatiliteit genoemd. QuaWonen weegt bij haar beleidskeuzes verschillende scenario's af, maar heeft dit niet zichtbaar verankerd in de planning en controlcyclus. Om de volatiliteit een plek te geven in het financieel beleid adviseert PwC onderscheid te maken in macro economische scenario's en interne beleidsvarianten. Macro economische variabelen die niet beïnvloedbaar zijn door QuaWonen kunnen hierbij worden afgeleid van algemeen geldende normen. Het verdient aanbeveling een drietal scenario's te onderkennen, te weten een meest waarschijnlijk scenario, een negatief scenario en een positief scenario.

4.17 QuaWonen hanteert als eis een positieve vrije kasstroom en voert hierbij scenarioanalyses uit. Deze worden niet zichtbaar vastgelegd. Het belang van kasstromen ziet men in bij QuaWonen maar staat nog niet centraal binnen de financiële functie, dit verdient aanscherping. Per saldo beoordeelt PwC het onderdeel kasstroom als voldoende.

#### *Resultaat- en rendementsdoelstellingen scoren onvoldoende*

4.18 QuaWonen stuurt niet actief op resultaat- en rendementsdoelstellingen. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen de interest dekkingsratio, het direct rendement en het indirect rendement. Onderstaand worden de kengetallen kort toegelicht. In het onderdeel financiële positie worden de kengetallen verder toegelicht en berekend voor de periode 2007-2013.

4.19 De interest dekkingsratio geeft aan in hoeverre QuaWonen in staat is om vanuit de exploitatie van het bestaande bezit haar verschuldigde interest te betalen.

4.20 Het direct rendement (operationele kasstroom in % van gemiddelde bedrijfswaarde) geeft aan welk direct rendement is behaald op het geïnvesteerde vermogen.

4.21 Het indirecte rendement betreft de mutatie in de bedrijfswaarde inclusief de toegevoegde (voorgenomen) investeringen. De mutatie in de bedrijfswaarde die het gevolg is van het wegvallen van de jaarschijf (de autonome mutatie) maakt geen onderdeel uit van het indirecte rendement.

4.22 De resultaat- en rendementsdoelstellingen maken geen onderdeel uit van het financieel beleid. PwC beoordeelt dit onderdeel daarmee als onvoldoende.

*Rendement op investeringen scoort voldoende*

4.23 Als rendementseis voor te realiseren investeringen wordt veelal gebruik gemaakt van de indirecte rendementseis. De indirecte rendementseis wordt veelal aangeduid als de IRR, oftewel de Internal Rate of Return. De IRR is de disconteringsvoet die benodigd is om de netto contante waarde van geprojecteerde kasstromen van een investering in vastgoed gelijk te laten zijn aan de stichtingskosten van de investering zelf.

4.24 QuaWonen hanteert voor investeringsbeslissingen de onrendabele top. Een onrendabele top is dat deel van de investering in een woning dat niet wordt terugverdiend in de vorm van huuropbrengsten. Dit komt omdat QuaWonen gezien haar maatschappelijke rol een lagere huur vraagt dan op basis van de investeringsomvang gerechtvaardigd zou zijn. De onrendabele top die QuaWonen acceptabel vindt, is afhankelijk van het project, de woonvorm, huurprijs, de situatie ter plekke en de tijdsgeest.

4.25 Het behalen van rendementen op investeringen maakt deels onderdeel uit van het financieel beleid, namelijk in de vorm van de onrendabele top. PwC beoordeelt dit aspect daarmee als voldoende, maar wel voor verbetering vatbaar.

*Waardeontwikkeling scoort onvoldoende*

4.26 Het bezit wordt gewaardeerd tegen historische kostprijs of lagere marktwaarde zijnde bedrijfswaarde. In het kader van financiële sturing schiet bovenstaande tekort daar onvoldoende wordt ingegaan op toekomstverwachtingen en de impact daarvan op de vermogenspositie van de corporatie. De variant bedrijfswaarde daarentegen gaat wel uit van toekomstige kasstromen op basis van het beleid van een corporatie en heeft daarmee veel aanknopingspunten met financiële sturing. Veel corporaties zijn daarom ook overgestapt naar waardering tegen actuele waarde. QuaWonen scoort naar onze mening onvoldoende op dit onderdeel.

*Vermogensontwikkeling scoort goed*

4.27 QuaWonen hanteert voor haar vermogensontwikkeling een solvabiliteitseis van 10%<sup>6</sup>.

4.28 De beoordeling van het vermogen van QuaWonen richt zich op het schatten van de waarborgen voor de financiële continuïteit op langere termijn op basis van het beleid van de corporatie. Hierbij speelt de waarde van het bezit als resultante van verwachte kasstromen, de financiering en de exploitatie juist een belangrijke rol.

4.29 De omvang van de benodigde risicobuffer, de financieringsruimte als resultante van de waarde van de inkomende kasstromen minus de financiering, wordt bepaald door het risicoprofiel

---

<sup>6</sup> Uitgaande van waardering van het bezit tegen minimumwaardering, zijnde boekwaarde dan wel lagere bedrijfswaarde.

van de corporatie gebaseerd op haar eigen beleid, de hieruit afgeleide risico's en de volatiliteit van de geprojecteerde kasstromen.

4.30 Binnen de sector worden diverse waardebegrippen gehanteerd. PwC is van mening dat de waarde gebaseerd op integrale beleidsdoorrekening, de beleidswaarde, in het huidige speelveld de meest relevante waarde is. Deze waarde als uitkomst van geprojecteerde kasstromen is door de corporatie het meest beïnvloedbaar door middel van haar beleidskeuzes. Afgezet tegen bijvoorbeeld de aeDex-waarde ontstaat daarbij een beeld van de maatschappelijk opgeofferde waarde. Een kengetal dat de relatie legt tussen de beleidswaarde en het aandeel externe financiering wordt "Loan to Value" genoemd.

### Financiële positie scoort goed

4.31 De beoordeling van de financiële positie stelt vast wat financieel haalbaar is en of QuaWonen conform haar financiële mogelijkheden presteert. De beoordeling kent een aantal onderdelen:

- a Interest dekkingsratio.
- b Direct rendement.
- c Internal rate of return.
- d Loan to value.
- e Investerings- / financieringsratio.

4.32 Tabel 4-3 bevat een samenvatting van de uitkomsten van de bovenstaande kengetallen. In de volgende paragrafen wordt per kengetal een toelichting gegeven.

Tabel 4-3: bevindingen kengetalbeoordeling

Onderwerpen financiële positie	Bevinding	Score QuaWonen
Interest dekkingsratio	Goed	7,5
Direct rendement	Voldoende	7,0
Internal rate of return	P.M.	-
Loan to value	Goed	7,5
Investerings- / financieringsratio	Goed	7,5
<b>Oordeel</b>	<b>Goed</b>	<b>7,4</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

### Interest dekkingsratio scoort goed

4.33 QuaWonen gebruikt voor de rapportage van haar exploitatieresultaat de resultatenrekening. De operationele kasstroom geeft een zuiverder beeld van het werkelijke exploitatieresultaat. Hierin wordt het bedrijfsresultaat genormaliseerd voor de verkoop van

onroerend goed (dit is geen exploitatieresultaat) en voor de afschrijvingen (dit is geen kasstroom). In de volgende figuur is de operationele kasstroom afgeleid vanuit het bedrijfsresultaat.

*Figuur 4-1: operationele kasstroom*

Operationele kasstroom	JR2007	CJR2008	2009	2010	2011	2012	2013
Bedrijfsresultaat	21.093	13.112	13.284	14.799	16.289	19.106	21.298
Af: verkopen	-1.512	-1.706	-1.850	-1.370	-1.411	-1.463	-2.067
Bij: afschrijvingen	5.086	4.905	3.705	3.836	3.953	4.204	4.511
Bij: waardeverandering	-7.472						
Operationele kasstroom excl fin.lasten	17.195	16.311	15.139	17.265	18.831	21.847	23.742

Bron: JR2007, Concept JR2008 en MJB2009 QuaWonen, PricewaterhouseCoopers 2009

4.34 Uit de voorgaande figuur blijkt dat QuaWonen in de periode 2007–2013 een positieve operationele kasstroom heeft. De toereikendheid van de operationele kasstroom wordt bepaald of deze voldoende is om aan de financieringslasten te kunnen voldoen, zijnde de interest dekkingsratio. In de volgende figuur is de interest dekkingsratio berekend.

*Figuur 4-2: interest dekkingsratio*

Interest dekkingsratio	JR2007	CJR2008	2009	2010	2011	2012	2013
Operationele kasstroom	17.195	16.311	15.139	17.265	18.831	21.847	23.742
Financieringslast (= saldo rentelasten en -baten)	7.015	6.658	7.618	9.146	10.274	11.477	12.871
Interest dekkingsratio	2,45	2,45	1,99	1,89	1,83	1,90	1,84

Bron: JR2007, Concept JR2008 en MJB2009 QuaWonen, PricewaterhouseCoopers 2009

4.35 Als vuistregel voor de interest dekkingsratio wordt in de praktijk een minimum van 1,25 aangehouden. Een eventueel overschot kan dienen ten behoeve van de (interne) financiering van investeringen. De interest dekkingsratio van QuaWonen ligt ruim boven de 1,25 en wordt daarmee als goed beoordeeld.

#### *Direct rendement scoort voldoende*

4.36 Het direct rendement (operationele kasstroom in % van gemiddelde bedrijfswaarde) geeft aan welk direct rendement is behaald op het geïnvesteerde vermogen. Het kengetal kan dienen als basis voor investeringsbeslissingen evenals beslissingen ten aanzien van het huur- en onderhoudsbeleid van het bestaande bezit. Ter bepaling van het gewenste rendement per complex kan ondermeer de hoogte van de rente op langlopende leningen, het gewenste rendement op eigen vermogen en de strategische doelstelling per complex als basis dienen. In de volgende figuur is het direct rendement berekend.

Figuur 4-3: direct rendement

Direct Rendement	JR2007	CJR2008	2009	2010	2011	2012	2013
Operationele kasstroom	17.195	16.311	15.139	17.265	18.831	21.847	23.742
Bedrijfswaarde	372.217	382.574	396.092	421.929	440.384	460.459	479.274
Direct rendement	4,6%	4,3%	3,8%	4,1%	4,3%	4,7%	5,0%

Bron: JR2007, Concept JR2008 en MJB2009 QuaWonen, PricewaterhouseCoopers 2009

4.37 Als vuistregel wordt voor woningcorporaties een exploitatierendement van circa 4,3% gehanteerd. Deze is afgeleid van de gewogen gemiddelde vermogens kostenvoet (de WACC) met als uitgangspunten een gemiddelde rentelast van 5,0% op vreemd vermogen en inflatiecorrectie op het eigen vermogen van 2,25%. De beoogde financieringsverhouding hierbij bedraagt 25% eigen vermogen en 75% vreemd vermogen. Voor de jaren 2009 en 2010 ligt het direct rendement van QuaWonen onder de gestelde norm. Het verdient de voorkeur om naar een gemiddelde over meerjarenperspectief te kijken. Het gemiddelde rendement ligt marginaal boven de norm en scoort daarmee voldoende (conform de norm).

#### Internal rate of return scoort 'P.M.'

4.38 QuaWonen hanteert bij investeringsbeslissingen de onrendabele top. PwC is van mening dat de onrendabele top onvoldoende stuurinformatie geeft in samenhang tot de financiële positie van een corporatie. QuaWonen voorziet in haar informatievoorziening niet over informatie ten aanzien van de internal rate of return. PwC beoordeelt deze score daarom als P.M.

#### Loan to value scoort goed

4.39 Loan to value legt de relatie tussen bedrijfswaarde en het aandeel externe financiering. Dit betreft de verhouding tussen de leningen en de waarde van het vastgoed ofwel de mate waarin het vastgoed extern is gefinancierd. Het gaat hierbij om de waarde van het vastgoed gebaseerd op bedrijfswaarde gedeeld door het eigen vermogen inclusief herwaardering. In de volgende figuur is de loan to value berekend voor de jaren 2007-2013.

Figuur 4-4: loan to value

Loan to Value	JR2007	CJR2008	2009	2010	2011	2012	2013
Netto schuldpositie	150.130	159.452	177.872	206.571	226.753	254.172	269.096
Bedrijfswaarde	372.217	382.574	396.092	421.929	440.384	460.459	479.274
Loan to value	40%	42%	45%	49%	51%	55%	56%

Bron: JR2007, Concept JR2008 en MJB2009 QuaWonen, PricewaterhouseCoopers 2009

4.40 Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) onderzoekt in hoeverre zij haar financieringsfaciliteit zal uitbreiden door corporaties verdergaand te borgen op basis van bedrijfswaarde en daaraan gerelateerd een maximaal gewenst percentage loan to value. Als



maximaal percentage geldt binnen de markt als vuistregel een percentage van 75%. De loan to value voor QuaWonen blijft onder de 75%. PwC beoordeelt dit aspect daarmee als goed (boven de norm).

#### *Investerings- / financieringsratio scoort goed*

4.41 Vanuit een integrale kasstroombenadering kan worden beoordeeld hoe middelen worden aangewend en/ of worden aangetrokken om de uitgaven voor investeringen te financieren. Dit wordt aangeduid met de investerings- / financieringsratio. De mate waarin financiering wordt aangetrokken beïnvloedt de financiële positie van de corporatie. In de volgende figuren wordt de investerings- / financieringsratio voor QuaWonen voor de periode 2007-2013 berekend in zowel euro's als in relatieve zin.

*Figuur 4-5: investerings- / financieringsratio in euro's*

<b>Investeringen vs financiering</b>	<b>JR2007</b>	<b>CJR2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Investeringen	22.780	24.173	31.807	44.196	17.786	38.271	27.204
Verkopen	1.541-	2.465-	1.994-	1.478-	1.536-	1.568-	950-
Portfolio kasstroom	21.239	21.708	29.813	42.718	16.250	36.703	26.254
Operationele kasstroom*	10.180	9.653	7.521	8.119	8.557	10.370	10.871
Benodigde financiering	11.059	12.055	22.292	34.599	7.693	26.333	15.383

\* inclusief rentebaten en -lasten

Bron: JR2007, Concept JR2008 en MJB2009 QuaWonen, PricewaterhouseCoopers 2009

*Figuur 4-6: Investerings- / financieringsratio in percentage van investeringssom*

<b>Investeringen vs financiering</b>	<b>JR2007</b>	<b>CJR2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Investeringen	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Verkopen	-7%	-10%	-6%	-3%	-9%	-4%	-3%
Portfolio kasstroom	93%	90%	94%	97%	91%	96%	97%
Operationele kasstroom*	45%	40%	24%	18%	48%	27%	40%
Benodigde financiering	49%	50%	70%	78%	43%	69%	57%

\* inclusief rentebaten en -lasten

Bron: JR2007, Concept JR2008 en MJB2009 QuaWonen, PricewaterhouseCoopers 2009

4.42 Over de periode 2009-2013 investeert QuaWonen bijna € 160 miljoen in haar bezit. De uitgaven worden ten dele gefinancierd vanuit de operationele kasstroom en vanuit verkopen van bestaand bezit. Per saldo betekent dit dat € 106 miljoen externe financiering wordt aangetrokken in de periode 2009-2013 Dit is gemiddeld 66% van de investeringssom. Dit heeft een relatief grote impact op de huidige leningenportefeuille. Uit de analyses van de interest dekkingsratio en de loan to value blijkt dat de investeringsopgave de komende jaren effect heeft op de financiële positie, maar dat deze niet onder druk komt te staan. In het licht hiervan wordt de investerings- / financieringsratio van 66% als goed (boven de norm) beoordeeld.

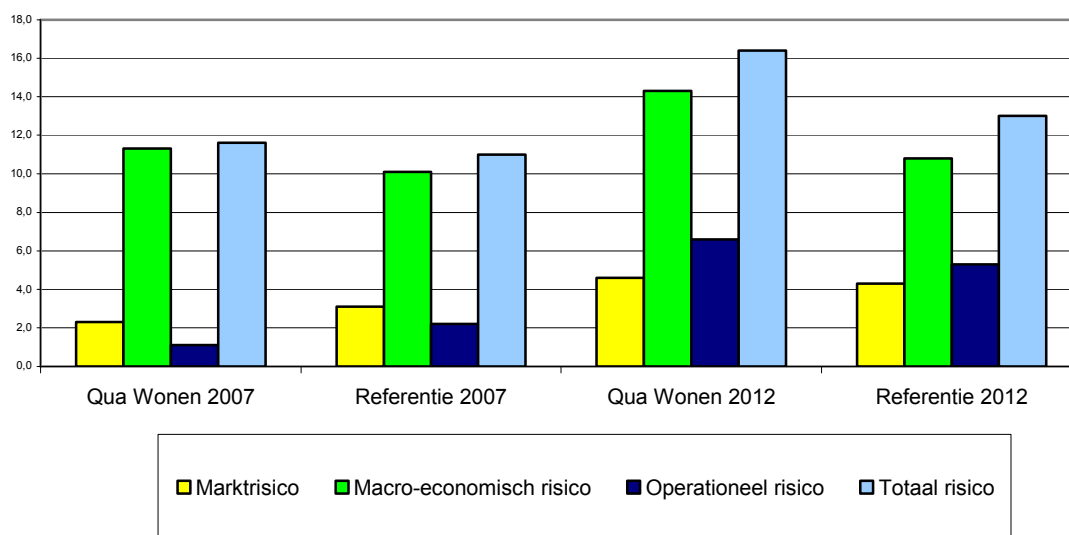
4.43 Op basis van de financiële meerjarenprognose 2009-2013 kan de financiële positie van QuaWonen als gezond worden beschouwd. Uitgaande van de winstgevendheid (interest dekkingsratio boven 1,25) en de vermogensontwikkeling (loan to value onder 75%) voor de prognoseperiode blijkt dat QuaWonen niet de maximale grenzen van haar financiële mogelijkheden opzoekt, ten behoeve van de volkshuisvestelijke opgave. Gezien de grote investeringsambities bereikt QuaWonen wel de grenzen van haar borgingsmogelijkheden. Dat vraagt om adequate sturing op kasstromen en een nauwkeurige planning van haar investeringen. Hierbij komt dat QuaWonen staat voor forse extra investeringen op het gebied van woningisolatie.

### Beoordeling Centraal Fonds en WSW goed

#### Beoordeling Centraal Fonds goed

4.44 Het Centraal Fonds Volkshuisvesting heeft haar beoordelingsmethodiek aangepast en gaat vanaf 2007 uit van een benadering die is gebaseerd op “Value at Risk”. Het vermogen van de corporatie wordt binnen de methodiek gebaseerd op een door het fonds voorgeschreven actuele waarde. Vervolgens wordt de meest waarschijnlijke ontwikkeling afgezet tegen een slecht weer scenario waarbij markt-operationele en macro-economische risico’s worden afgewogen. Vervolgens wordt onderscheid gemaakt tussen het solvabiliteitsoordeel (per balansdatum) en het continuïteitsoordeel (vermogen in 2012).

4.45 Voor QuaWonen ziet dit er als volgt uit op basis van de cijfers 2007 – 2012.



Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

4.46 Zowel het continuïteitsoordeel als het solvabiliteitsoordeel zijn positief voor QuaWonen. Ten opzichte van de referentie blijkt dat het marktrisico als laag wordt geschat, het macro-economisch risico en het operationele risico echter hoog. Met name het feit dat QuaWonen in de Randstad haar bezit heeft bepaalt het relatief beperkte marktrisico. Het hogere operationele risico komt voort uit de omvang van de ontwikkelportefeuille. Het hogere macro-economische risico wordt veroorzaakt door het risico in de renteontwikkeling in relatie tot de groeiende leningportefeuille.

#### Oordeel WSW goed

4.47 Op basis van de kasstroomprojecties wordt door het WSW een faciliteringsvolume bepaald. Het volume wordt door het WSW “klaar gezet” voor de corporatie. De corporatie kan dus voor dat bedrag leningen door het WSW laten borgen.

4.48 QuaWonen dient vanuit haar operationele kasstroom de rente plus 2% van de normatieve aflossingen (uitstaande leningpositie per 1 januari) te kunnen voldoen. Als daaraan wordt voldaan kan een lening met WSW-borging worden aangetrokken, ervan uitgaande dat het bedrag wordt aangewend voor bestedingen waarvoor het WSW-borging kan verlenen. Dit betekent dus dat het interestdekkingsratio op basis van WSW-systematiek groter dan 1 dient te zijn. Indien niet wordt voldaan, wordt door het WSW een nadere beoordeling uitgevoerd.

4.49 Op 4 november 2008 heeft het WSW schriftelijk aan QuaWonen laten weten dat zij een faciliteringsvolume verstrekt van € 115 miljoen verminderd met € 19 miljoen aan claims. Het faciliteringsvolume ligt in lijn met de investeringsopgave van QuaWonen. Het oordeel van WSW omtrent kredietwaardigheid wordt hiermee als goed beoordeeld.

#### Treasury scoort goed

4.50 QuaWonen heeft een aanzienlijk bedrag aan langlopende leningen uitstaan om de woningportefeuille te financieren. Ultimo 2008 bedraagt het totaal aan langlopende leningen circa € 160 miljoen. Over deze leningen is in 2008 ruim € 7 miljoen rente betaald.

4.51 Ter ondersteuning van de treasury-functie wordt advies ingewonnen bij Thésor (adviseur voor treasury activiteiten). Het uitgangspunt van de treasury-functie is het zo voordelig mogelijk aantrekken van vermogen en het in kaart brengen van de financiële risico's die met die leningen samenhangen en het afdekken ervan. De treasury-functie is daarom van invloed op de financiële continuïteit en wordt om die reden bij de beoordeling betrokken.

4.52 De beoordeling op het onderdeel treasury kent de volgende onderdelen:

- a Opzet van de treasury-functie (aanwezigheid van een treasury-statuuut).
- b Effectiviteit van de treasury-functie.

- i. Gemiddeld rentepercentage op leningen?
- ii. In welke mate worden projecten gefinancierd uit de vrije kasstroom?
- iii. Stuurt men intern op de interest coverage ratio?

4.53 De volgende tabel bevat de score van QuaWonen op het onderdeel Treasury.

Tabel 4-4: oordeel presteren naar Treasury

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Aanwezigheid Treasury statuut	Goed	7,5
Gemiddeld rentepercentage	Goed	7,5
Afdekken renterisico's	Goed	7,5
<b>Oordeel</b>	<b>Goed (boven de norm)</b>	<b>7,5</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

4.54 PwC concludeert dat het presteren van QuaWonen op dit onderwerp goed (boven de norm) is.

4.55 QuaWonen beschikt over een treasury-statuuut. In dit statuut zijn de verantwoordelijkheden rond de treasury-activiteiten geregeld. De uitwerking van de verantwoordelijkheden rond de treasury-functie is gedegen en gedetailleerd. De score op dit onderwerp is daarom goed.

4.56 In 2007 bedraagt het gemiddelde rentepercentage op de langlopende leningen 4,73% (CFV referentiecorporatie 4,58%). Door QuaWonen worden renterisico's afgedekt. Dit gebeurt in de eerste plaats bijna automatisch door de eisen die het WSW aan de leningportefeuille stelt (met name de spreiding van aflossingsmomenten). Dit wordt jaarlijks beoordeeld bij het opstellen van het treasury-plan.

4.57 Het risico van renteschommelingen bij variabele renteafspraken is afgedekt met niet-speculatieve financiële instrumenten. Aan het gebruik van financiële instrumenten zijn dus eisen verbonden. Ondermeer dat intern voldoende kennis aanwezig is van het betreffende instrument en dat deze binnen de mogelijkheden van het WSW vallen. In aandelen wordt niet belegd.

## 5 QuaWonen opereert over het algemeen efficiënt

5.01 Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten van de visitatie voor het onderdeel presteren naar efficiëntie. In het visitatiekader is dit onderwerp onderdeel van 'presteren naar vermogen en continuïteit'. PwC heeft echter bewust gekozen voor het uitwerken van het onderwerp presteren naar efficiëntie aan de hand van benchmarkgegevens. Het onderwerp wordt daarom ook in een apart hoofdstuk beschreven.

5.02 Het doel van de visitatie op dit onderdeel is het vormen van een oordeel over de verhouding tussen de prestaties en de daarvoor gemaakte kosten (efficiëntie). De beoordeling kent dus een financiële en operationele kant. De prestaties worden beoordeeld ten opzichte van zelf geformuleerde doelen, normen uit CFV-rapportage, Stichting WoonBench uitvraagbestand en interviews over interne besturing.

5.03 Om de prestaties van QuaWonen te kunnen beoordelen in relatie tot de prestaties van andere corporaties is gebruik gemaakt van het bij PwC aanwezige vergelijkingsmateriaal van ruim twintig andere corporaties vanuit Stichting WoonBench. In dit rapport zijn de gegevens van QuaWonen expliciet zichtbaar gemaakt en is van het vergelijkingsmateriaal alleen de minimumscore, de maximumscore en het gemiddelde weergegeven. De referentiegroep bestaat uit zowel grote als kleine organisaties die zowel landelijk, regionaal als lokaal opereren. Dit betekent dat in sommige gevallen de minimumwaarde die wordt gepresenteerd voor QuaWonen als (stedelijke) corporatie niet te bereiken valt. PwC heeft er echter bewust voor gekozen deze minimumwaarden toch te baseren op de volledige groep, maar heeft bij de oordeelsvorming rekening gehouden met de kenmerken van QuaWonen. Bij de beoordeling is ook de rapportage van het CFV in acht genomen.

### Beoordeling richt zich in belangrijke mate op de beheerkosten

5.04 In onze beoordeling worden de beheerkosten per verhuureenheid als een belangrijke indicator voor de mate van efficiëntie gezien. De beoordeling betreft daarom allereerst een kengetal dat betrekking heeft op de totale beheerkosten. Daarna wordt ingegaan op de belangrijkste onderdelen van de beheerkosten. De vergelijking heeft betrekking op het jaar 2007.

### Eindoordeel op Presteren naar efficiëntie goed

5.05 In de volgende tabel is de opbouw van de eindscore weergegeven. In de daaropvolgende paragrafen worden de scores per onderdeel toegelicht. In de tabel zijn soms punten genoemd die weliswaar niet de uitkomst beïnvloeden, maar wel de aandacht verdienen.

Deze zijn bewust opgenomen zodat QuaWonen maximaal leer- en verbeterpunten kan destilleren uit de maatschappelijke visitatie.

Tabel 5-1: eindoordeel presteren naar efficiëntie

Kengetal	Uitkomst bij QuaWonen	Minimum waarde uit benchmark	Maximum waarde uit benchmark	Gemiddelde waarde uit benchmark	Oordeel
Beheerkosten per verhuureenheid	500	410	788	593	7,5
Bruto loonkosten per fte	46.398	41.720	59.119	47.388	6,5
Aandeel inhuur totale loonkosten	16,5	0	22,8	14,4	6,5
Kosten inhuur per 1.000 VHE	90.000	22.000	223.000	117.000	7,5
Automatiseringskosten per werkplek	7.115	4.428	11.770	6.501	7,5
Totale formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud per 1.000 VHE	6,2	4,0	9,6	6,8	7,5
Aandeel formatie primaire proces in totale formatie	49%	35%	64%	50%	6,5
<b>Eindoordeel</b>	<b>Goed (boven de norm)</b>				<b>7,1</b>

Bron: Stichting WoonBench 2007, PricewaterhouseCoopers 2009

5.06 Het eindoordeel op het onderdeel presteren naar efficiëntie is goed (boven de norm). Dit oordeel is vooral gebaseerd op het kengetal 'beheerkosten per verhuureenheid'. Deze zijn lager dan het gemiddelde bij ruim twintig andere corporaties waarvan PwC de gegevens heeft. Zoals uit de tabel blijkt kan QuaWonen op onderdelen verbeteringen realiseren omdat men boven het gemiddelde of nog niet in alle gevallen in de buurt van de minimumwaarden komt.

## Algemeen

5.07 Naast een kwantitatieve beoordeling van efficiëntie is ook gekeken naar de organisatie-inrichting om zo efficiënt mogelijk te werken en er is gekeken naar het zelfcorrigerende vermogen van de organisatie. Met dit laatste wordt bedoeld op het vermogen van QuaWonen om zelf inefficiënties te signaleren, voorstellen te doen voor verbetering en deze verbetering te monitoren.

5.08 PwC heeft vastgesteld dat bij QuaWonen op een adequate wijze kostenbeheersing wordt uitgevoerd en gemonitord. Er zijn voldoende gedetailleerde rapportages waarop wordt gestuurd en verantwoordelijkheden worden voldoende laag in de organisatie neergelegd. Het oordeel is daarom dat de organisatie ten aanzien van kostenbeheersing over voldoende zelfcorrigerend vermogen beschikt. De beheerkosten per verhuureenheid zijn lager dan bij de referentiecorporaties.

5.09 In de volgende paragrafen worden de beheerkosten per verhuureenheid weergegeven. Vervolgens wordt topdown een kengetalanalyse van relevante onderdelen van de beheerkosten per verhuureenheid gepresenteerd. De kosten en formatie van projectontwikkeling en uitvoerend

onderhoud zijn niet in de beheerkosten opgenomen omdat in de praktijk deze functies dermate verschillend worden ingericht, dat vergelijking lastig is.

5.10 De beheerkosten zijn gedefinieerd als de som van:

- a De personeelskosten (inclusief sociale lasten en overige personeelskosten);
- b De overige bedrijfskosten (onder meer automatiseringskosten en advieskosten).

5.11 Uit de voorgaande tabel blijkt dat de beheerkosten per verhuureenheid van QuaWonen € 500,- per verhuureenheid bedragen; het gemiddelde van de andere corporaties is € 593,-. De laagste waarde bedraagt € 410,- en de hoogste waarde € 788,-. Hierna zal hier een toelichting hier worden gegeven. Achtereenvolgens zullen de personeelskosten en de overige bedrijfskosten worden toegelicht.

#### **Personeelskosten per fte zijn gemiddeld**

5.12 De gemiddelde brutoloonkosten per fte in loondienst zijn tevens beoordeeld. Het kengetal is berekend door de totale loonkosten van het personeel in loondienst te relateren aan het bijbehorende aantal fte's. De gemiddelde loonkosten van QuaWonen liggen in lijn met de gemiddelde waarde bij de andere corporaties. De beoordeling is daarom voldoende (conform de norm).

#### **Aandeel uitzendkrachten in totale loonkosten gemiddeld; kosten inhuur per 1.000 verhuureenheden gemiddeld**

5.13 Omdat uitzendkrachten in principe duurder zijn dan personeel in loondienst, leidt een hoger aandeel uitzendkrachten tot hogere beheerkosten. Het aandeel uitzendkrachten gemeten als percentage van de totale formatiekosten bedraagt bij QuaWonen 16,5%. De gemiddelde score bij de andere corporaties bedraagt 14,4%. De maximumwaarde is 22,8%, het minimum bedraagt 0%. Als gevolg van de fusie in 2006 heeft QuaWonen meer tijdelijke krachten ingehuurd. Hiermee zijn vacatures als gevolg van het niet verstrekken van vaste contracten voorafgaand aan de fusie en wisselingen in de formatie als gevolg van de fusie ingevuld. QuaWonen scoort op dit onderdeel voldoende.

5.14 De gemiddelde kosten van inhuur per 1.000 verhuureenheden bedragen € 90.000,- en zijn daarmee lager dan het gemiddelde van de andere corporaties (€ 117.000,-). De beoordeling is daarom goed (boven de norm).

#### **Automatiseringskosten per werkplek zijn gemiddeld**

5.15 Ten aanzien van de automatiseringskosten is de omvang van de automatiseringskosten per werkplek berekend. Bij QuaWonen bedraagt het kostenniveau per werkplek € 7.115,-. Het

gemiddelde van de andere corporaties bedraagt € 6.501,-, de maximumwaarde € 11.770,- en de minimumwaarde € 4.428,-. De score op dit onderdeel is daarom voldoende.

#### **Omvang van de formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud lager dan gemiddeld**

5.16 Efficiëntie komt ook tot uitdrukking in de omvang van de formatie. Hoe borgt de organisatie dat men qua formatie 'niet te ruim in het jasje zit'? De kosten en formatie die samenhangen met projectontwikkeling en onderhoud zijn niet meegenomen in de beoordeling. De reden hiervoor is dat corporaties in de praktijk op zeer verschillende wijze projectontwikkeling en onderhoud organiseren, waardoor sprake is van onvergelykbare situaties.

5.17 Uitgaande van een formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud van 54,2 fte over 2007 (86,9 minus 32,7) en 8.804 verhuureenheden, komt de formatie per 1.000 verhuureenheden uit op 6,2 fte. Het gemiddelde van de referentiegroep bedraagt 6,8 en het maximum 9,6. De formatie van QuaWonen per 1.000 verhuureenheden is daarmee behoorlijk lager dan gemiddeld. Dit onderdeel is daarom als goed (boven de norm) beoordeeld.

#### **Opbouw formatie primaire proces in lijn met andere corporaties**

5.18 Beoordeeld is in welke mate QuaWonen haar formatie inzet voor de primaire (klant)processen. Uit de beoordeling blijkt dat het aandeel van de formatie op het klantproces ten opzichte van de totale formatie in lijn is met de andere corporaties. De score van QuaWonen bedraagt 49%. De laagste, hoogste en gemiddelde waarden van de andere corporaties zijn respectievelijk 35%, 64% en 50%. Dit betekent dat QuaWonen haar formatie in vergelijking met andere corporaties dus niet 'teveel' inzet op niet primaire processen zoals staffuncties. De beoordeling is daarom voldoende (conform de norm). QuaWonen zet dus haar formatie gemiddeld in op het primaire proces.



## 6 Bij QuaWonen is sprake van goed functionerend toezicht (governance)

6.01 In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de wijze waarop QuaWonen het toezicht op haar functioneren heeft geregeld. Hierbij wordt ondermeer beoordeeld in welke mate QuaWonen gevolg geeft aan de in het visitatiekader opgenomen normen ten aanzien van governance.

6.02 In het visitatiekader is aangegeven dat het niet de bedoeling is om de (volledige) naleving van de Governance Code Woningcorporaties (hierna: de Code) te toetsen. Het doel van het onderdeel Governance in het visitatiekader is inzicht te geven in de activiteiten van het bestuur van QuaWonen en de Raad van Commissarissen (hierna: RvC) ten einde het maatschappelijk presteren van de corporatie in kaart te brengen. De toetsing is in twee onderdelen verdeeld:

- a Governance structuur en naleving en handhaving van de Code.
- b Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden:
  - i Eigen ambities en doelen.
  - ii Opgaven in het werkgebied.
  - iii Betrokkenheid van belanghebbenden.
  - iv Vermogen.

6.03 PwC heeft zich bij het vormen van haar oordeel gebaseerd op:

- a De Code.
- b Statuten en reglementen;
- c De agenda's en verslagen van de RvC-bijeenkomsten;
- d Een interview met de directeur-bestuurder en voorzitter van de RvC;
- e De internetsite van QuaWonen.

### **Governance structuur van QuaWonen functioneert goed**

6.04 PwC is van mening dat QuaWonen wat betreft haar governancestructuur goed presteert. Er is sprake van een goed functionerend toezicht. Indien QuaWonen bepalingen uit de Code niet naleeft, dan wordt uitgelegd waarom dit het geval is ('pas toe of leg uit' principe). PwC heeft vastgesteld dat de onderdelen van de Code, die binnen het visitatiekader op de internetsite moeten worden gepubliceerd, daar ook te vinden zijn.

Tabel 6-1: eindoordeel presteren naar governance

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Naleving en handhaving code	Goed (boven de norm)	7,5
Eigen ambities en doelen	Voldoende	7,0
Opgaven in het werkgebied	Voldoende	7,0
Invloed van belanghebbenden	Goed (boven de norm)	7,5
Vermogen	Voldoende	7,0
<b>Eindoordeel</b>	<b>Goed (boven de norm)</b>	<b>7,2</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

### Governance structuur, naleving en handhaving van de code scoort goed

6.05 Zowel de bestuurder als de voorzitter van de RvC geven expliciet aan de Code te onderschrijven en zelfs verder te willen gaan dan de Code. In de jaarrekening wordt (zeer) uitgebreid ingegaan op het onderwerp governance. Op de internetsite van QuaWonen is aangegeven dat de Code wordt gevolgd bij de bestuurlijke inrichting. Tevens is gebleken dat QuaWonen nog voor het verschijnen van de Code actief was met het onderwerp governance.

6.06 PwC heeft vastgesteld dat de governance structuur van QuaWonen ook zodanig is opgezet en heeft uit de gesprekken die met de bestuurder en de voorzitter van de RvC zijn gevoerd opgemaakt dat het stelsel ook functioneert zoals bedoeld. Er is sprake van een goed functionerend toezicht.

6.07 Zowel de bestuurder als de RvC zijn alert op een juiste, evenwichtige samenstelling van de RvC en houden elkaar middels evaluaties scherp en zuiver bij de taakuitoefening. Ook de leden van de RvC evalueren jaarlijks hun functioneren.

6.08 De bestuurder heeft van de RvC een mandaat gekregen. In de praktijk komt dit erop neer dat ook in de gevallen de bestuurder binnen dit mandaat handelt, hij tegelijkertijd de RvC informeert. Het uitgangspunt is dat alle leden van de RvC over dezelfde informatie beschikken. Onderwerpen worden dan ook zoveel mogelijk met de voltallige RvC besproken. Afzonderlijke overlegvormen tussen bestuurder en één of meer leden van de RvC worden daarom zoveel mogelijk vermeden.

6.09 De RvC is nauw betrokken bij het strategisch proces binnen QuaWonen (vorming van de strategie en visie).

6.10 In het kader van 360-graden feedback voert de RvC gesprekken met het MT en de OR van QuaWonen. De bevindingen worden teruggekoppeld aan de bestuurder.

6.11 De selectie van leden van de RvC loopt in principe via een extern bureau. Bij de selectie worden de wettelijke vereisten en de eisen uit de Code in acht genomen. De samenstelling van de RvC is onlangs aangepast omdat de maximale zittingstermijn voor twee leden was verlopen. Bij de vernieuwing is rekening gehouden met het feit dat de deskundigheden van de nieuwe leden complementair zijn aan die van de zittende leden. Er is daarom een goede mengeling tussen verschillende deskundigheden en resterende zittingstermijnen.

6.12 De controller heeft rechtstreeks toegang tot de RvC, zodat hij bij eventuele onvolkomenheden of misstanden de RvC kan inlichten.

**Naleven van in de Code opgenomen normen ten aanzien van maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden scoort voldoende tot boven de norm**

6.13 In het voorgaande is geconstateerd dat QuaWonen in de ogen van haar belanghebbenden over het algemeen goed presteert. In dit hoofdstuk wordt beoordeeld of QuaWonen ook de in de Code opgenomen regels ten aanzien van het afleggen van verantwoording en het betrekken van belanghebbenden bij beleidsvorming heeft nageleefd. Ondanks het feit dat er in beide gevallen sprake is van belanghebbenden kan er daarom in dit hoofdstuk sprake zijn van een ander oordeel.

6.14 Dit onderdeel bestaat uit de volgende toetsingscriteria:

- a Eigen ambities en doelen.
- b Opgaven in het werkgebied.
- c Betrokkenheid van belanghebbenden.
- d Vermogen.

6.15 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Eigen ambities en doelen*' is het oordeel voldoende. PwC stelt vast dat QuaWonen een strategiedocument heeft in de vorm van een jaarplan. Er is geen formeel strategiedocument dat meerdere jaren beslaat, zoals een meerjarenbeleidsplan. Hier heeft QuaWonen bewust voor gekozen omdat na de fusie een organisatieplan is ontwikkeld waarin het beleid voor meerdere jaren is geformuleerd. Dit plan is echter niet op de internetsite gepubliceerd. PwC adviseert QuaWonen een meerjarenbeleidsplan op te stellen en deze ook op de internetsite te ontsluiten. In de jaarplannen wordt ingegaan op de eigen ambities, doelen en opgaven en is ook een visie op de maatschappelijke positie van QuaWonen weergegeven. Het bestuur heeft deze visie in een missie en in beleidsdoelstellingen vertaald.

6.16 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Opgaven in het werkgebied*' is het oordeel voldoende. PwC constateert dat op de internetsite van QuaWonen voldoende informatie te vinden is om een goed beeld te vormen van de opgaven, beleidsvoornemens, projecten en geleverde

prestaties. De prestatieafspraken met belanghebbenden zijn niet op de internetsite opgenomen. De informatie die wel is opgenomen is transparant, helder en inzichtelijk weergegeven.

6.17 Op de internetsite zijn, zoals al aangegeven, verwijzingen opgenomen naar de jaarplannen en jaarrekeningen van diverse jaren. In deze documenten zijn beleidsvoornemens, doelen en geleverde prestaties opgenomen over meerdere jaren, zodat PwC dit heeft aangemerkt als 'prestatie'. QuaWonen dient wel de prestatieafspraken met belanghebbenden op de internetsite te publiceren.

6.18 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Betrokkenheid van belanghebbenden*' vindt PwC dat QuaWonen goed (boven de norm) presteert om de volgende redenen:

- a Er is een lijst met belanghebbenden aanwezig. Dit is weliswaar geen specifiek 'stakeholderregister' zoals bedoeld in de Code, maar de lijst omvat wel een overzicht van organisaties die QuaWonen tot haar belanghebbenden rekent. PwC heeft dit document aangemerkt als een stakeholdersregister omdat het qua functie daaraan gelijk staat.
- b QuaWonen houdt in haar periodieke managementrapportages bij met welke belanghebbenden op welk moment contact is geweest, wat de acties zijn die uit deze contactmomenten zijn voortgevloeid en wat de status daarvan is.
- c QuaWonen houdt jaarlijks een bijeenkomst voor belanghebbenden (Koerswijzer).

6.19 QuaWonen heeft een bijzondere positie doordat dat zij een woningaanbod heeft of kan realiseren dat in de betreffende regio's schaars is. De bestuurder en RvC zijn zich er terdege van bewust dat de bijzondere positie van QuaWonen in het huidige werkgebied geen machtspositie mag worden.

6.20 De RvC is van mening dat QuaWonen, gezien haar positie, verplicht is initiatief te nemen bij het ontwikkelen van plannen en het betrekken van andere samenwerkingspartners.

6.21 PwC stelt vast dat de bestuurder en de RvC één lijn volgen als het gaat om de aard en wijze waarop verantwoording wordt afgelegd aan de belanghebbenden. QuaWonen heeft te maken met een grote groep verschillende belanghebbenden. Dit stelt eisen aan de mate waarin de corporatie verantwoording aflegt aan deze partijen en stelt aldus ook eisen aan het bestuur en de RvC.

6.22 Ten aanzien van het criterium '*Vermogen*' en de rapportering van de bevindingen van de externe accountant heeft PwC geen opmerkingen. QuaWonen voldoet aan de vereisten. Het oordeel is daarmee voldoende (conform de norm).

## A Overzicht gebruikte brondocumenten

Presteren naar opgaven	Toetsingskader	Toetsing
<b>Lokale opgaven: collegeprogramma's</b>		
- Collegeprogramma Bergambacht 2006- 2010	X	
- Collegeprogramma Krimpen aan den IJssel 2006 - 2010	X	
- Collegeprogramma Nederlek 2006 - 2010	X	
- Collegeprogramma Ouderkerk 2006 - 2010	X	
- Collegeprogramma Schoonhoven 2006 - 2010	X	
<b>Lokale opgaven: prestatieafspraken</b>		
- Prestatieafspraken Bergambacht 2007- 2011	X	X
- Prestatieafspraken Krimpen aan den IJssel 2003 - 2008	X	X
- Prestatieafspraken Nederlek 2009 - 2012	X	X
- Prestatieafspraken Ouderkerk 2009	X	X
- Prestatieafspraken Schoonhoven 2008	X	X
- Overzicht realisatie prestatieafspraken Bergambacht 2007	X	X
- Overzicht realisatie prestatieafspraken Bergambacht 2008	X	X
- Voortgang prestatieafspraken gemeente Nederlek 2009	X	X
<b>Lokale opgaven: structuur- en woonvisie</b>		
- Structuurvisie Bergambacht – Concept nota van uitgangspunten 2008	X	
- Structuurvisie Nederlek 2005-2015	X	
- Ruimte voor ontwikkeling – Een structuurvisie voor Krimpen aan den IJssel 2004 - 2030	X	
- Wonen op de grens van stad en land – Concept woonvisie gemeente Krimpen aan den IJssel 2009 - 2030	X	
- Gemeente Schoonhoven: Quicksan Kansen zien en verzilveren 2006 - 2016	X	
<b>Lokale opgaven: overig</b>		
- Woonzorgzonering Krimpen aan den IJssel 2008	X	
<b>Regionale opgaven</b>		
- Ruimtelijk plan regio Rotterdam 2005 - 2020	X	

- Samenhang en samenspel, woonvisie Zuid-Holland 2005- 2014 (document Provincie Zuid-Holland)	X	
- Vitaliteit en kwaliteit door samenwerking: Subregionale woonvisie K5 2007- 2020	X	
- Bestuursprogramma ISMH 2006-2010, Samen op koers (document ISMH)	X	
- Huisvestingsverordening (bundel werkdocumenten Stadsregio Rotterdam 2007)		X
- Huisvestingsverordening K5		X
- Brief QuaWonen aan gemeente Krimpen aan den IJssel 'Zorgen over de productie sociale huurwoningen' d.d. 18 februari 2008 en antwoord daarop gemeente Krimpen aan den IJssel 'Productie sociale bereikbare huurwoningen' d.d. 11 juni 2008	X	X
<b>Landelijke opgaven</b>		
- Beknopte begroting 2008: Ruimte en milieu & wonen, wijken en integratie 2009- 2012 (document VROM)	X	
- Ruimte geven, bescherming bieden 2006-2010 (document VROM)	X	
<b>Presteren naar eigen ambities en doelen</b>	<b>Toetsingskader</b>	<b>Toetsing</b>
<b>Strategisch beleid</b>		
- Missie, visie en strategie 2007-2011	X	
- Jaarplan 2007, 2008 en 2009	X	
- Organisatieplan 2006	X	
<b>Jaarverslagen</b>		
- Jaarverslag 2007		X
- WRV verslag 2007		X
<b>Tactisch beleid en operationeel beleid</b>		
- Afdelingsplannen 2007 en 2008	X	
- Verkoopbeleid 2007	X	X
- Beleidskader sociaal investeren 2007	X	
- Wijkvisie Schoonhoven Noord 2008-2020	X	
- Woonzorgzonering Krimpen aan den IJssel 2008	X	
- Kernenbeleid QuaWonen 2008-2030	X	
- CONCEPT Milieubeleidsplan 2009	X	
<b>Planning, inzicht en monitoring</b>		
- Managementrapportages 2007 en 2008	X	X
- De aandachtsgroep in vijf Zuid-Hollandse gemeenten 2008		X
- Leefbaarheid regio Oost 2007		X

- Kopie van Leefbaarheid budget 2008 en 2009	X	
<b>Uitslagen enquêtes na afloop sloop, renovatie, nieuwbouw</b>		
- Uitkomsten enquête Vijverstaete III 2008		X
- Uitkomsten enquête Lijsterstraat 2009		X
- Uitkomsten enquête Pasteurflat 2009		X
- Uitkomsten enquête Het Palet 2008		X
- Uitkomsten enquête Parkwijk 12009		X
- Uitkomsten enquête Quarakter, Rietgors 2008		X
- Conclusies enquêtes uit management rapportages 2008		X
- Evaluatie renovatie en (groot)onderhoud Middenweteringflat 2009		X
- Enquête klanttevredenheid nieuwbouw Quarakter 2008		X
- Rapportage klantenpanel Aster QuaWonen 2008		X
<b>Huurdersvertegenwoordiging</b>		
- Samenwerkingsovereenkomst met huurdersorganisaties	X	
- Samenwerkingsovereenkomst QuaWonen, Huurdersplatform en Adviesraad 2009	X	
- Diverse convocaties 2007		X
- Diverse afsprakenlijsten 2007		X
- Afsprakenlijst 12-02-2008		X
- Convocatie 12-2-2008		X
- CV vervanging t/m 2027		X
- Verslag overleg Huurdersplatform, Adviesraad en QuaWonen d.d. 08-10-2008		X
- Kijk op QuaWonen 3 <sup>e</sup> kwartaal 2008		X
- Vergadering Centraal overleg huurdersorganisaties 09 december 2008, agendapunt 7		X
- Planning Onderhoud 2009 per kern ( agendapunt 8 Centraal overleg huurdersorganisaties 09 december 2008)		X
- Concept Jaarplan (agendapunt 9 Centraal overleg huurdersorganisaties 09 december 2008)		X
- Concept vergaderschema (agendapunt 10 Centraal overleg huurdersorganisaties 09 december 2008)		X
- Overzicht te verzenden stukken aan huurdersorganisaties		X
- Voorstel verzending stukken huurdersorganisaties		X
- Verslag Centraal overleg huurdersorganisaties 09-12-2008		X

Huurbeleid- en huurverhoging		
- Adviesaanvraag huurbeleid 2007		X
- Huurbeleid 2007 toelichting (+toezending)		X
- Brief Adviesraad - huurbeleid 2008		X
- Brief huurdersorganisaties - huurbeleid 2008		X
- Brief huurdersorganisaties - huurverhoging 2008		X
Belanghebbenden		
- Beleidsbeïnvloeding door belanghouders		X
- Koerswijzer presentatie Stakeholders 2007		X
- Koerswijzer verslag 2007		X
- Koerswijzer mei 2008		X
- Koerswijzer verslag 29-05-2008		X
Presteren naar vermogen en efficiëntie	Toetsingskader	Toetsing
WSW		
- Brief WSW faciliteringsvolume		X
- Brief WSW kredietwaardigheid 2008		X
- Brief WSW kredietwaardigheid 2007		X
CFV		
- CFV beoordeling 2006, 2007		X
- CFV CIP 2007, 2008		X
- CFV continuïteitsoordeel 2007		X
- CFV jaarverslagonderzoek		X
- CFV solvabiliteitsoordeel		X
- CFV themaonderzoek portefeuillebeleid		X
- CFV themaonderzoek treasurybeleid		X
Overig		
- Treasurystatuut		X
- VROM beoordeling 2006, 2007		X
- VROM beoordeling fusie		X
Presteren naar Governance	Toetsingskader	Toetsing
- Aedes Governance code voor woningcorporaties	X	
- Actielijst en governancecode woningcorporaties	X	X



## B Overzicht interne gesprekken

B.01 De volgende vertegenwoordigers van QuaWonen zijn betrokken bij de maatschappelijke visitatie:

Naam	Functie
De heer K. Karsten	Directeur-bestuurder
Mevrouw R. Schoen	Manager Wonen regio West
Mevrouw J. de Graaf	Manager Wonen regio Oost
De heer D. de Bruin	Manager Vastgoed
De heer G. van Dueren den Hollander	Manager Bedrijfsvoering
De heer J. van der Vlist	Voorzitter Raad van Commissarissen

## C Overzicht belanghebbenden

C.01 De selectie van belanghebbenden heeft plaatsgevonden in samenspraak met QuaWonen. Vervolgens heeft PwC onder meer bij belanghebbenden zelf getoetst of de geselecteerde belanghebbenden een juiste vertegenwoordiging zijn. In totaal hebben 23 belanghebbenden meegewerkt aan de maatschappelijke visitatie. De belanghebbenden vertegenwoordigen de gemeenten, de zorg- en welzijnsinstellingen, de collega-corporaties, de klanten en de plaatselijke organisaties.

C.02 PwC heeft bij alle belanghebbenden eerst een vragenlijst uitgezet die ingaat op het maatschappelijk presteren van QuaWonen. In de vragenlijst is de belanghebbende per onderwerp gevraagd de prestaties van QuaWonen te beoordelen. Bij het vormen van een oordeel door PwC worden de prestaties van QuaWonen gerelateerd aan het belang dat de belanghebbenden hieraan toekennen. Naast het oordeel over de feitelijke prestatie is daarom tevens gevraagd naar het belang dat de belanghebbende aan het betreffende onderwerp hecht.

C.03 Vervolgens heeft op basis van de ingevulde vragenlijst een verdiepend gesprek plaatsgevonden met de betreffende belanghebbende. Het gesprek is vastgelegd in een gespreksverslag en afgestemd met de belanghebbende. In de volgende tabel is weergegeven welke belanghebbenden hebben meegewerkt aan de visitatie, welke een vragenlijst hebben ingevuld en geretourneerd en met welke belanghebbenden een gesprek is gevoerd.

Tabel C-1: overzicht vragenlijsten en gesprekken belanghebbenden

Belanghebbenden -groep	Organisatie	Contactpersoon	Functie	Vragenlijst ingevuld	Interview afgenomen
Gemeenten	Krimpen aan den IJssel	Mw. A. Aeyelts Averink	Wethouder Onderwijs, Welzijn en Zorg, Milieu, Kunst en Cultuur	Nee	Ja
	Krimpen aan den IJssel	Dhr. A. Boele	Gemeentesecretaris	Nee	Ja
	Bergambacht	Dhr. A. van Erk	Burgemeester	Ja	Ja
	Schoonhoven	Dhr. Matheij Dhr. Schildwacht	Wethouder o.m. Ruimtelijke ordening en Volkshuivering) Hoofd afdeling VROM	Ja	Ja
	Nederlek	Dhr. R. van de Haterd	Wethouder Volkshuisvesting en Ruimtelijke ordening	Ja	Ja
Zorg- en welzijnsinstellingen	Vierstroomzorgring	Dhr. M. Van Alderwegen	Accountmanager	Nee	Ja
	Zorgpartners Midden-Holland	Mevr. J. Kromhout	Lid Raad van Bestuur	Ja	Ja
	De Zellingen	Mevr. T. Van Wijngaarden	Lid Raad van Bestuur	Ja	Ja
	Gemiva-SVG	Dhr. B. Eijsink	Regiomanager	Ja	Ja
	Factor G	Dhr. D. de Wit	Directeur-bestuurder	Nee	Ja
Collega-corporaties	Woningbouwvereniging Haastrecht	Dhr. W. de Vos	Penningmeester	Nee	
	Maaskoepel	Dhr. L. Bartelse	Directeur	Ja	Ja
Vertegenwoordiging klanten	Adviesraad Woonwaard	Mevr. T. Jorna	Voorzitter	Ja	Ja
	Huurdersplatform	Dhr. J. Hoftijzer	Voorzitter	Ja	Ja
	Bewonersvertegenwoordiging project BloemRijk	Mevrouw L. Stanek	Lid	Ja	Ja
	Seniorenplatform	Dhr. T. Bakker	Voorzitter	Ja	Nee
Vertegenwoordiging plaatselijke organisaties	SWOS	Mevr. M. Holst-Brink	Voorzitter	Ja	Nee
	SWSN	Dhr. P. van den Berg	Voorzitter	Ja	Ja
	ANBO Bergambacht	Dhr. A. Mudde	Voorzitter	Ja	Ja
	Politie	Dhr. M. Slingerland	Wijkdienstchef Krimpen aan den IJssel	Ja	Ja
	ViaFutura	Mevr. E. Kloppenburg	Directeur	Ja	Nee
	AWS	Dhr. M. Paarlberg	Lid	Nee	Ja
	Meldpunt Krimpen aan den IJssel	Mevr. L. Hoek	Beleidsmedewerker	Ja	Ja
	SWGNG	Mevr. A. Timmer	Secretaris	Nee	Nee

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

## D Integrale Scorekaart

<b>Integrale Scorekaart</b>	<b>Feitelijke prestatie</b> 70%	<b>Kennis en inzicht</b> 10%	<b>Planning</b> 10%	<b>Monitoring</b> 10%	<b>Eindscore</b>
<b>Presteren naar ambities en doelstellingen</b>	7,4	7,5	7	7,5	7,4
Beschikbaarheid	8,3				
Betaalbaarheid	7,7				
Bouwproductie	6,7				
Stedelijke vernieuwing	7				
Energie en duurzaamheid	6,9				
Leefbaarheid	7,5				
Bijzondere doelgroepen	7,5				
Huurdersparticipatie	7,5				
<b>Presteren naar opgaven</b>	7,5	7,5	7	7	7,4
Landelijke opgaven	7,5				
Regionale opgaven	7,5				
Lokale opgaven	7,5				
<b>Presteren volgens belanghebbenden</b>					7
Missie en visie	7,6				7,6
Inspraak, participatie en communicatie	6,7				6,7
Beleidskeuzes en afwegingen	7				7
Prestatieafspraken	6,8				6,8
Resultaten	7,3				7,3
Verantwoording	7				7
<b>Presteren naar vermogen en continuïteit</b>					7,1
Financieel beleid	6				6
Financiële positie	7,4				7,4
Beoordeling Centraal Fonds en WSW	7,5				7,5
Treasury	7,5				7,5
<b>Presteren naar efficiëntie</b>					7,1
Beheerkosten per verhuureenheid	7,5				7,5
Bruto loonkosten per fte	6,5				6,5
Aandeel inhuur loonkosten	6,5				6,5
Kosten inhuur per 1.000 VHE	7,5				7,5
Automatiseringskosten per werkplek	7,5				7,5
Totale formatie (excl. Projectontwikkeling en onderhoud) per 1.000 VHE	7,5				7,5
Aandeel formatie primaire proces in totale formatie	6,5				6,5
<b>Governance</b>					7,2
Naleving en handhaving code	7,5				7,5
Ambities en doelen	7				7
Opgaven in het werkgebied	7				7
Invloed van belanghebbenden	7,5				7,5
Vermogen	7				7
<b>Totaalscore</b>					<b>7,2</b>

## E Prestatiespinnenwebben

