

# **Maatschappelijke visitatie Woningstichting Woonwijze**

Definitief rapport

Opdrachtgever: Woningstichting Woonwijze



# Maatschappelijke visitatie Woningstichting Woonwijze

Definitief rapport

Opdrachtgever: Woningstichting Woonwijze

Wouter Vos,  
Bart Stek  
Lotte Storcken

Rotterdam, 31 maart 2011

## Over Ecorys

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

ECORYS Nederland BV  
Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)  
K.v.K. nr. 24316726

**W [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)**

Ecorys Vastgoed  
T 010 453 8  
F 010 453 85 88

# Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Deel 0: Recensie	9
Deel I	11
1 Profiel Woningstichting Woonwijze	11
1.1 Profiel	11
1.2 Bezit	11
1.3 Organisatie	12
1.4 Beleidscyclus	13
2 Presteren naar Eigen Ambities en Doelstellingen (PnA/D)	14
2.1 Inleiding	14
2.2 Beleidsplan	14
2.3 Overig beleid	16
2.4 Prestaties en beoordeling	17
2.5 Presteren naar Eigen Ambities en Doelstellingen: Ruim Voldoende	19
3 Presteren naar Opgaven (PnO)	20
3.1 Inleiding	20
3.2 Lokale opgaven	20
3.3 Overige afspraken	23
3.4 Prestaties en beoordeling	24
3.5 Presteren naar Opgaven: Ruim Voldoende	25
4 Presteren volgens Stakeholders (PvS)	27
4.1 Inleiding	27
4.2 Samenwerking en overleg	27
4.3 Betrokkenheid van stakeholders bij de maatschappelijke visitatie	28
4.3.2 Ronde 1: Ambities en doelstellingen	29
4.3.3 Ronde 2: Opgaven in het werkgebied	31
4.3.4 Ronde 3: Boodschap	32
4.3.5 Telefonische interviews stakeholders	33
4.3.6 Eindoordeel stakeholders	34
4.4 Presteren volgens stakeholders: Goed	35
5 Presteren naar Vermogen (PnV)	37
5.1 Inleiding	37
5.2 Inventarisatie en beoordeling door het CFV	37
5.3 Maatschappelijk rendement	38
5.4 Financiële sturing door Woonwijze	43
5.5 Financiële prestaties Woonwijze	44
5.6 Efficiëntie	46
5.7 Presteren naar Vermogen: Ruim Voldoende	47

6	Governance (PnG)	50
6.1	Inleiding	50
6.2	Governance structuur	50
6.3	Intern toezicht	51
6.4	Betrokkenheid van stakeholders	52
6.5	Presteren op het gebied van Governance: Ruim Voldoende	52
	<b>Deel II: Prestatiespinnenwebben</b>	<b>55</b>
	Het totaalbeeld	55
	<b>Deel III: Integrale beoordelingstabel</b>	<b>61</b>
	<b>Bijlagen</b>	<b>62</b>
	Bijlage 1. Referentiekader Visitatiemethodiek (versie 3.0)	63
	Bijlage 2. Visitatiecommissie Ecorys	67
	Bijlage 3. Geïnterviewde personen Woonwijze	68
	Bijlage 4. Betrokken stakeholders	69
	Bijlage 5. Documentatie	70
	Bijlage 6. Uitwerking beoordeling presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen	72
	Beoordeling periode 2006 en 2007: Ondernemingsplan 2003-2008 (aangevuld door activiteitenplan 2007)	72
	Beoordeling periode 2008 – 2009: Ondernemingsplan 2008-2013(aangevuld door activiteitenplan 2008 + 2009)	75
	Bijlage 6. Uitwerking beoordeling presteren naar Opgaven	80
	Prestatieafspraken vermeld in activiteitenplannen 2007 en 2008	80
	Prestatieafspraken gemeente Vught (2009)	82
	Bijlage 7. Resultaten Stakeholdersbijeenkomst	84
	Bijlage 8: Financiële Meerjarenbegroting Woonwijze	88

# Voorwoord

## Een nieuw visitatiestelsel

Een aantal corporaties, verenigd in Het Woonnetwerk, heeft in 2005 het initiatief genomen te komen tot de ontwikkeling van een nieuw stelsel voor maatschappelijke visitatie. Het initiatief sluit aan op de actuele discussies over toezicht, verantwoording en governance waarover onder meer de commissies Sas en Winter zich hebben uitgesproken. In de AedesCode, die in januari 2007 is vastgesteld, is de verplichting opgenomen voor corporaties die aangesloten zijn bij Aedes, zich eens per vier jaar te onderwerpen aan een audit die een gestructureerd oordeel oplevert over de maatschappelijke prestaties.

Het Woonnetwerk heeft de SEV gevraagd de ontwikkeling van een nieuw visitatiestelsel te willen ondersteunen, waarbij als accenten werden geformuleerd:

- Een onafhankelijk vormgegeven instrument: geen instrument van de branche of van de overheid;
- Toetsing van buiten naar binnen: welke vragen wil 'de omgeving' beantwoord zien?;
- Primair een horizontale verantwoording, niet zozeer een leerinstrument;
- Meer toetsen op resultaat dan op proces.

Medio 2006 was het visitatiestelsel op hoofdlijnen ontwikkeld en is een pilot van start gegaan, waarin maatschappelijke visitaties zijn uitgevoerd en de methodiek is doorontwikkeld. Deze pilot is in de eerste helft van 2008 afgerond. In september 2009 is de methodiek ondergebracht in de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, die onder meer belast is met de kwaliteitsbewaking van het visitatiestelsel.

## Hoofdlijnen van het stelsel voor maatschappelijke visitatie

Het doel van de maatschappelijke visitatie is als volgt verwoord:

Het geven van een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van de individuele corporatie. De maatschappelijke visitatie geeft de stakeholders daarin een expliciete rol, zodat de maatschappelijke visitatie ook inzicht geeft in het presteren volgens de maatstaven van de stakeholders. Daarmee wordt bereikt dat de visitatie informatie en verantwoording verstrekt aan de stakeholders over het presteren van de corporatie.

De visitatiemethodiek brengt het maatschappelijk rendement in beeld door de prestaties van de corporatie te beschrijven en deze af te zetten tegen:

- De eigen ambities en doelstellingen;
- De opgaven in het werkgebied;
- De normen van de stakeholders;
- De financiële mogelijkheden en de mate van efficiëntie
- De Governance vormt hierin een bijzonder veld.

De kwantitatieve beoordeling van de prestaties wordt samengevat in prestatiespinnenwebben en een kwantitatieve scorekaart. De maatschappelijke visitatie resulteert verder in een toelichtende rapportage en een recensie die een overkoepelende en samenvattende beoordeling bevat.

## Maatschappelijke visitatie Woningstichting Woonwijze – de aanpak van Ecorys

Woningstichting Woonwijze heeft Ecorys opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode juli-december 2010. Het visitatieteam bestond uit Wouter Vos, Bart Stek en Lotte Storken van Ecorys. De visitatie kende de volgende stappen:

### 1. Deskresearch:

Op basis van beschikbare documenten is een inventarisatie gemaakt van de gegevens die relevant zijn in het kader van de maatschappelijke visitatie. Deze gegevens zijn bestudeerd en verwerkt in een (intern) werkdocument.

### 2. Startbijeenkomst:

Op 12 oktober 2010 heeft, onder leiding van Ecorys, een startbijeenkomst plaatsgevonden met de Raad van Bestuur, het managementteam en een aantal leden van de Raad van Toezicht. Daarbij heeft Ecorys een korte toelichting gegeven op de doelstellingen en de aanpak van de maatschappelijke visitatie. De bevindingen van de deskresearch zijn besproken. Tevens zijn afspraken gemaakt over de vervolgstappen.

### 3. Interne interviews :

Op 12 en 13 oktober 2010 hebben interviews plaatsgevonden met de directeur-bestuurder, afgevaardigden van de Raad van Toezicht en het managementteam. Doelstelling van deze interviews was de bevindingen uit de deskresearch aan te vullen en in te kleuren.

### 4. Stakeholdersronde:

Op 2 november 2010 heeft Ecorys één stakeholdersbijeenkomst georganiseerd. In november heeft het visitatieteam in totaal 5 telefonische interviews met stakeholders gehouden.

### 5. Interne bijeenkomsten visitatieteam Ecorys:

In november heeft het visitatieteam van Ecorys intern overleg gevoerd. Daarbij zijn de bevindingen ten behoeve van de rapportage en de beoordeling van de prestaties besproken.

### 6. Rapportage:

Aansluitend is de conceptrapportage maatschappelijke visitatie geformuleerd. Deze is op 29 november 2010 besproken met de Raad van Bestuur, het managementteam van Woonwijze en een delegatie van de Raad van Toezicht. Na verwerking van tekstuele correcties is de definitieve rapportage opgesteld.

De maatschappelijke visitatie is uitgevoerd op basis van de visitatiemethodiek 3.0.

Graag lichten wij toe welke aanpak wij hanteren bij het beoordelen van maatschappelijke prestaties van de corporatie:

- Wij beschouwen terugkijkend de jaren 2006 tot en met 2009 en vooruitkijkend het jaar 2010 en de daaropvolgende meerjarenramingen. Ecorys maakt zoveel mogelijk gebruik van feiten en cijfers, normeringen en oordelen van anderen. De feitelijk geleverde prestaties en de waargenomen stakeholdersoordelen vormen steeds de basis van de beoordeling.
- Wij bekijken tevens de beleidsstructuur waarbinnen de prestaties zijn (worden) geleverd. De beleidsstructuur geeft een indruk van de borging en de duurzaamheid van de prestaties en is mede van invloed op de beoordeling. De wijze waarop binnen de corporatie de governance is ingevuld, maakt eveneens deel uit van de beoordeling.
- Wij bekijken ook de context waarin de prestaties zijn (worden) gerealiseerd. De context kan bijvoorbeeld verklaringen opleveren voor het achterblijven van prestaties. Deze verklarende context bepaalt niet de beoordeling van de feitelijk gerealiseerde prestaties, maar wordt als tekstuele aanvulling op de beoordeling geformuleerd.



- Wij hebben ervoor gekozen de prestatiespinnenwebben te voorzien van tekstblokken die het oordeel in de spinnenwebben inkleuren. Op deze wijze ontstaat naar onze mening een evenwichtig beeld tussen kwantitatief oordeel en context/ argumentatie.

De cijfermatige beoordeling voor het Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen en het Presteren naar Opgaven in het werkgebied wordt als volgt toegepast:

Cijfer	Toelichting	Benaming
10	Prestatie ruimschoots boven hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders en verwerking van voortschrijdend inzicht en extra ambities	Uitmuntend
9	Prestatie ruimschoots boven hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders	Zeer goed
8	Prestatie conform hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders (100%).	Goed
7	Prestatie iets achterblijvend bij hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders (90-100%).	Ruim voldoende
6	Prestatie behoorlijk achterblijvend bij hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders (75-90%).	Voldoende
5	Prestatie onvoldoende ten opzichte van wat de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders (50-75%).	Onvoldoende
4	Prestaties minder dan de helft van hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders.	Sterk onvoldoende
3-1	Niet of nauwelijks prestaties op de eigen doelstellingen of afspraken met stakeholders. Toekenning 3, 2 of 1 varieert met de geleverde inspanning en de mate waarin die zichtbaar wordt.	Zeer sterk onvoldoende

Wanneer de doelstellingen (zowel ten aanzien van eigen ambities en doelstellingen als ten aanzien van de opgaven) kwalitatief geformuleerd zijn, heeft de beoordeling als volgt plaatsgevonden:

Cijfer	Toelichting
8	Gerealiseerd conform afspraak
7 of 6	Gedeeltelijk gerealiseerd
5 of 4	Niet gerealiseerd

Wat betreft de beoordeling van het Presteren naar Vermogen hanteert Ecorys de volgende uitgangspunten. In de eerder uitgevoerde visitaties heeft Ecorys een aanpak ontwikkeld die langs drie invalshoeken gaat:

- De Transparantiemethodiek , ontwikkeld door RIGO Research & Advies, danwel op een andere wijze kijkend naar de verdien capaciteit van de corporatie enerzijds en de maatschappelijke bestedingen van de corporatie anderzijds.
- De gegevens van het CFV betreffende investeringen, bedrijfsvoering en financiële positie. De gegevens van het WSW betreffende kasstromen en kredietwaardigheid.
- De eigen filosofie en het beleid van de corporatie inzake het vraagstuk van presteren naar vermogen (met betrekking tot waardering, sturing, criteria, normstellingen, scenario's, risicomangement etc.).

## Leeswijzer

Deel 0 van de rapportage bevat de recensie.

Deel I van de rapportage bevat het toelichtende rapport. Het bestaat uit de volgende hoofdstukken:

1. Profiel Woningstichting Woonwijze
2. Presteren naar Ambities en Doelstellingen
3. Presteren naar Opgaven
4. Presteren volgens Stakeholders
5. Presteren naar Vermogen
6. Governance

Deel II bevat de prestatiespinnenwebben met samenvatting.

Deel III geeft de integrale beoordelingstabellen weer.

## Bijlagen

Bijlage 1 bevat de beoordelingsschema's van de visitatiemethodiek.

Bijlage 2 geeft een overzicht van de samenstelling van de visitatiecommissie van Ecorys

Bijlage 3 geeft een overzicht van de betrokkenen bij Woonwijze, die wij in het kader van de maatschappelijke visitatie hebben gesproken en geïnterviewd.

Bijlage 4 geeft een overzicht van de stakeholders die betrokken waren bij de maatschappelijke visitatie.

Bijlage 5 geeft de documentatie van Woonwijze weer.

Bijlage 6 geeft de prestatiekening op de eigen doelen en ambities weer.

Bijlage 7 geeft de prestatiekening op de opgaven in het werkgebied.

Bijlage 8 bevat de resultaten van de stakeholdersbijeenkomst

Bijlage 9 bevat de financiële meerjarenbegroting.

## Tot slot

De leden van het visitatieteam van Ecorys hebben de procesgang gedurende de maatschappelijke visitatie en de samenwerking daarin met Woonwijze ervaren als constructief, open en prettig. Wij danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie.

## Deel 0: Recensie

### Woningstichting Woonwijze uit Vught presteert ruim voldoende over de volle breedte

De Woningstichting Woonwijze (voorheen Ons Bezit) is een corporatie gevestigd in de gemeente Vught, maar rekent ook enkele omliggende gemeenten tot haar werkgebied. De corporatie heeft een bezit van ca. 2.780 woningen. Bijna 70% van het woningbezit van de corporatie bestaat uit eengezinswoningen. De corporatie heeft relatief weinig meergezinswoningen met (26,1%) en hoogbouw (5,2%) in haar bezit.

De leeftijd van het bezit komt overeen met landelijke cijfers, waarbij het grootste aandeel uit de jaren '70 en '80 stamt. Woonwijze heeft geen woningen van voor de Tweede Wereldoorlog in haar bezit en ook het aantal woningen dat is opgeleverd na 2000 is relatief laag. De corporatie heeft verhoudingsgewijs weinig nieuwbouw aan haar bezit toegevoegd. Woonwijze hanteert een goede prijs/kwaliteit verhouding en investeert, als gevolg van een ouder wordende woningvoorraad, sterk in het bestaande woningbezit. Daarnaast is gebleken dat de ontwikkelingsmogelijkheden voor nieuwbouwwoningen in Vught relatief beperkt zijn.

Woonwijze is sterk vertegenwoordigd in de gemeente Vught en opereert voornamelijk lokaal. Desondanks heeft de woningcorporatie ambities zich als maatschappelijke onderneming te richten op ontwikkelingen in de regio. Dit is ook terug te vinden in de ambities die Woonwijze zichzelf stelt. In de periode 2006 tot en met 2009 laat Woonwijze een duidelijke positieve ontwikkeling zien. De corporatie heeft een sterke groei doorgemaakt, zowel in termen van professionalisering als wel in de geleverde prestaties. Daarnaast is de beleidscyclus bij Woonwijze sterk in ontwikkeling. De ondernemingsplannen worden uitgebreider en meer SMART geformuleerd en vanaf 2009 werkt de corporatie met jaarplannen.

De corporatie kan worden omschreven als een eigenzinnige, dynamische en (pro) actieve corporatie. Woonwijze stelt zich op als een actieve partij in Vught. Daarbij wordt ingespeeld op duurzaamheid, leefbaarheid en lokale en regionale samenwerking (ieder zijn eigen taak). Woonwijze laat de wil tot presteren zien en maakt zich sterk voor de samenleving in Vught. Opvallend zijn de toenemende prestaties van Woonwijze; in de periode 2006-2007 scoort de corporatie gemiddeld een 7,1, terwijl het in de periode gemiddeld 7,5 scoort. De hoogste scores worden behaald op de onderdelen Leefbaarheid, Duurzaamheid en Organisatie.

De prestaties in het werkgebied van Woonwijze zijn de afgelopen vier jaar ruim voldoende en constant geweest. Er heeft een positieve ontwikkeling plaats gevonden in de documentatie van de prestatieafspraken. Voor 2006-2008 zijn geen prestatieafspraken gemaakt met de gemeente, ondanks herhaalde pogingen van Woonwijze. De corporatie is betrokken bij de samenleving in Vught, dit blijkt ook uit de vele convenanten met verschillende partijen in het werkgebied.

Woonwijze spant zich zichtbaar in om de relatie met haar belangrijkste stakeholders te onderhouden en te verbeteren, daar waar het nodig is. Ondanks deze inspanningen zijn de verhoudingen tussen de corporatie en de gemeente niet altijd optimaal geweest. Maar deze zijn op dit moment verbeterd.

Stakeholders (h)erkennen de prestaties die Woonwijze levert in Vught en hebben waardering voor de positie die de corporatie inneemt. Het beeld dat de stakeholders van Woonwijze hebben is een actieve, innovatieve en betrokken corporatie. Woonwijze is goed op de hoogte wat er speelt in haar werkgebied. De stakeholders geven aan dat de samenwerking en communicatie met de stakeholders de laatste jaren een sterke ontwikkeling heeft doorgemaakt. Het is wel van belang dat de corporatie focus aanbrengt in haar toekomstige activiteitenprogramma. Daarnaast is er een verbeterslag te maken in de concrete samenwerking met andere corporaties of maatschappelijke instellingen in projecten.

De ondernemingsplannen van Woonwijze verschillen in kaderstellende bepalingen ten aanzien van het vermogensbeheer. In het nieuwe ondernemingsplan komen deze beperkt terug, de focus ligt hierbij met name op het weerstandsvermogen. Woonwijze heeft een scherpe focus op de ontwikkeling van de kasstromen.

De afgelopen 4 jaar is het eigen vermogen sterk afgenomen als gevolg van veel (onrendabele) investeringen. De corporatie is een pilot gestart om de risico's ten aanzien van projectontwikkeling beter in kaart te brengen. Woonwijze heeft aan den lijve ondervonden wat de grens van de (extra) financieringsruimte vreemd vermogen is. De corporatie presteert naar de mogelijkheden van haar vermogen en zoekt de grenzen op. De bedrijfslasten van Woonwijze zijn de afgelopen jaren sterk toegenomen en liggen boven het gemiddelde van de referentiegroep.

De Governance is bij Woonwijze op orde. De borging van kwaliteit en continuïteit is goed vastgelegd. De Governance code wordt geïmplementeerd en er vindt jaarlijks een zelfevaluatie plaats. Ook op het gebied van Governance heeft de corporatie een ontwikkeling van professionalisering doorgemaakt. Er is sprake van een wederzijds vertrouwen tussen het bestuur en de Raad van Toezicht. Woonwijze heeft goed in beeld wie haar stakeholders in het werkgebied zijn en de stakeholders worden tevens geïnformeerd over het presteren van de corporatie.

Geconcludeerd kan worden, dat Woonwijze over de volle breedte ruim voldoende presteert en een evenwichtige groei laat zien op zowel het organisatorische als het maatschappelijke vlak.

# Deel I

## 1 Profiel Woningstichting Woonwijze

### 1.1 Profiel

De Woningstichting Woonwijze (voorheen Ons Bezit) heeft een bezit van ca. 2.780 woningen. De stichting is gevestigd in de gemeente Vught maar rekent tot haar werkgebied ook enkele omliggende gemeenten. Woonwijze is in de systematiek van het Centraal Bureau voor Volkshuisvesting ingedeeld in de referentiegroep corporaties met een gemiddeld profiel. In totaal worden er 20 van de 430 corporaties tot deze groep gerekend.

### 1.2 Bezit

Het woonbestand van Woonwijze bestaat grotendeels uit eengezinswoningen. De corporatie heeft relatief weinig meergezinswoningen en hoogbouw ten opzichte van het landelijke gemiddelde. De leeftijd van het bezit komt overeen met landelijke cijfers, waarbij het grootste aandeel stamt uit de jaren '70 en '80. Woonwijze heeft geen woningen van voor de tweede wereldoorlog terwijl landelijk het gemiddelde aandeel uit deze periode 8,6% bedraagt. Anderzijds kent Woonwijze ook een geringer aantal woningen van na het jaar 2000 en heeft dus verhoudingsgewijs minder nieuwbouw aan haar bezit toegevoegd.

Tabel 1: Woningvoorraad Woonwijze

	Woonwijze	Landelijk
Eengezinswoningen	68,7	43,7
Meergezinswoningen vier etages zonder lift	16,9	28,0
Meergezinswoningen met lift	9,2	12,6
Hoogbouw	5,2	9,9
Eenheden verzorging	0,0	2,1
Overig	0,0	3,7
Totaal	0,0	0,0

Bron: Corporatie in Perspectief, Woonwijze, 2009, Centraal Fonds Volkshuisvesting

Het gemiddelde huurniveau ligt bij Woonwijze op de € 396,- per maand. Dit is 63,4% van maximaal redelijk. Het huurniveau komt overeen met dat van zowel de referentiegroep (€ 399,- per maand) als het landelijke gemiddelde (€ 402,- per maand). Het aandeel woonbezit dat valt onder de classificaties goedkope en betaalbare woningen bedroeg ultimo 2009 respectievelijk 21,7% en 75,7%. Hiermee ligt het aandeel betaalbare woningen voor Woonwijze hoger dan in de referentiegroep (69,8%) en het landelijk gemiddelde (66,3%). Het aandeel dure woningen (2,1%) ligt dan ook lager. En bedraagt nog niet de helft van het aandeel in beide andere groepen (resp. 5,3% en 5,5%).

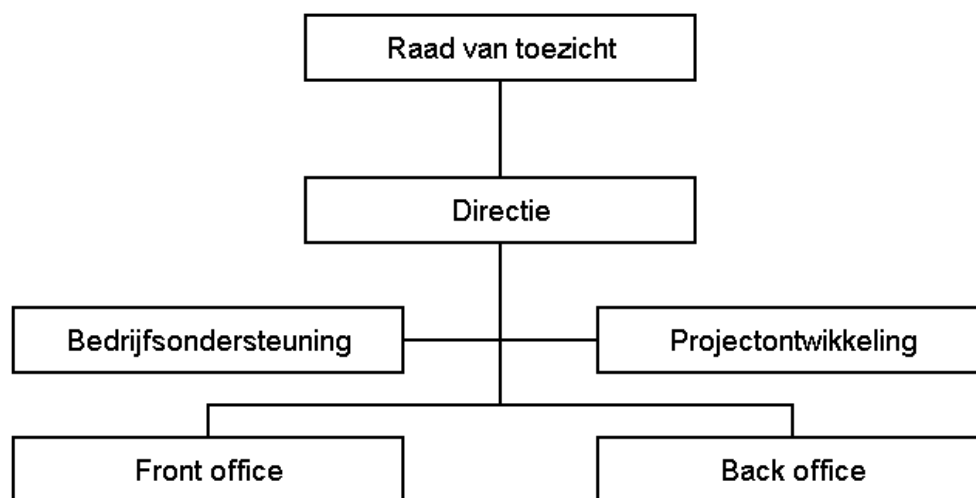
### 1.3 Organisatie

Het bestuur van de woningstichting bestaat uit een directeur-bestuurder, welke is benoemd door de Raad van Toezicht voor onbepaalde tijd. De directeur-bestuurder wordt ondersteund in zijn taken door een Manager Front Office en een Manager Back Office.

Ultimo 2009 waren 35 mensen (30,72 fte) werkzaam bij Woonwijze. Hiermee ligt het personeelsbestand beduidend hoger ten opzichte van het voorgaande jaar waarin de corporatie nog slechts 29 personeelsleden (25,94 fte) in dienst had.

De organogram van Woonwijze ziet er als volgt uit:

Figuur 1: Organogram Woonwijze



Bron: Woonwijze

Woningstichting Woonwijze heeft één deelneming namelijk de Ontwikkelingsmaatschappij Woonwijze BV. De aandelen van de bovenstaande vennootschap zijn in zijn geheel in handen van de woningstichting Woonwijze. In de opgerichte vennootschap zijn activiteiten in het kader van projectontwikkeling ondergebracht.

## 1.4 Beleidscyclus

In het kader van de maatschappelijke visitatie is een beoordeling van de beleidscyclus van belang vanwege de verankering van de maatschappelijke prestaties in de organisatie en de duurzaamheid van het presteren.

De visitatie heeft betrekking op de jaren 2006 tot en met 2009, waarbij tevens een vooruitzicht wordt gegeven naar de toekomst. In deze periode zijn voor Woonwijze twee ondernemingsplannen van toepassing, namelijk het ondernemingsplan 2003-2008 "De komende jaren" en het huidige ondernemingsplan 2008-2012 "(samen)werk aan de winkel".

De concretisering van de ambities uit de ondernemingsplannen naar jaarlijkse doelstellingen heeft in 2009 voor het eerst plaatsgevonden in de vorm van een jaarplan. Met deze totstandkoming is een slag gemaakt in de efficiëntie en meetbaarheid van de ambities van Woonwijze. De monitoring vindt plaats in de jaarverslagen waarin sinds 2009 een aparte paragraaf is gewijd aan de gestelde ambities en resultaten. Daarnaast wordt in interne memo's de voortgang van de doelstellingen en ambities gemonitord. In voorgaande jaren werd al ingegaan op de resultaten al zij het op een minder gestructureerde wijze.

De kwartaalrapportages geven een cijfermatig overzicht op de mutaties in de Winst- en verliesrekening. Voor het jaar 2008 vindt er nog geen duidelijk sturing plaats en sinds dit jaar wordt een toelichting gegeven op de afwijkingen in de begrotingen, met als uitgangspunt begroting vs. realisatie. Monitoring van de kasstromen in de kwartaalrapportages vindt plaats vanaf het tweede kwartaal van 2008. Daarnaast heeft Woonwijze vanaf 2009 kengetallen incl. normen/doelstellingen in de kwartaalrapportages opgenomen. Dit zijn specifieke doelstellingen op het gebied van onderhoud, klanttevredenheid, huurachterstand, etc. voor het desbetreffende jaar.

Er is sprake van een zichtbare verbetering van de manier waarop het nieuwe ondernemingsplan is geformuleerd. Het ondernemingsplan uit 2008-2012 is specifieker en uitgebreider dan dat uit 2003-2008. Daarnaast is er een duidelijke ontwikkeling zichtbaar in de formulering van de jaarverslagen. Vanaf 2009 worden de resultaten ten aanzien van de gestelde ambities uit het ondernemingsplan toegelicht in het jaarverslag en de kwartaalrapportages.

## 2 Presteren naar Eigen Ambities en Doelstellingen (PnA/D)

### 2.1 Inleiding

Het eerste onderdeel waarop het presteren van de corporatie wordt beoordeeld, is naar de eigen ambities en doelstellingen. Hierbij wordt gekeken naar de periode 2006 tot en met 2009 en tevens wordt een vooruitzicht naar de toekomst gegeven. Allereerst wordt er gekeken naar de hoofdlijnen uit de ondernemingsplannen uit deze periode. Vervolgens zullen ook de meest relevante beleidsdocumenten in de navolgende paragrafen kort worden beschreven. De 'strategische' doelstellingen uit het ondernemingsplan zijn vanaf 2007 vertaald naar meer concrete doelstellingen in de activiteitenplannen en de jaarplannen (vanaf 2009).

Aansluitend worden de ambities en doelstellingen gekoppeld aan de feitelijk gerealiseerde prestaties om tot de beoordeling te komen. De integrale uitwerking en de beoordeling van de ondernemingsplannen is weergegeven in bijlage 6. De beoordeling gebeurt op basis van de twee ondernemingsplannen, omdat deze het meest consistente beeld geven over de periode 2006-2009. De (sub)doelstellingen in de ondernemingsplannen zijn gedeeltelijk beschrijvend en kwalitatief van aard, waardoor ze op enkele punten worden aangevuld door specifieke doelstellingen uit de activiteitenplannen (2007-2008-2009). Indien dit het geval is, is dit in de beoordelingstabel (bijlage 6) vermeld.

### 2.2 Beleidsplan

De hoofdpunten uit de ondernemingsplannen van zowel de periode 2003-2008 als 2008-2012 zullen in dit hoofdstuk aan de orde komen.

#### *Ondernemingsplan 2003-2008 "De komende jaren"*

De woningcorporatie, welke indertijd nog doorging onder de naam "Ons bezit", stelt in het Ondernemingsplan 2003-2008 als ambitie de vraag van de klant centraal te stellen in de kwaliteit van de dienstverlening. Hiernaast dient er kostenbewust gewerkt te worden en dus altijd een goede verhouding tussen kwaliteit en prijs gevonden te worden. De verdere ambitie betreft de professionaliteit van de organisatie welke gelijke tred dient te volgen met de sector, maar leiderschapsrol op het gebied van innovatie is niet gewenst.

De missie in het ondernemingsplan is als volgt geformuleerd:

*'Uw wens in wonen'.*

Het ondernemingsplan kent naast een aantal algemene doelstelling een, geformuleerd vanuit de missie, een viertal aandachtsgebieden, te weten:

- Markt
- Producten en diensten
- Organisatie
- Financiën



Bij de verschillende aandachtsgebieden zijn doelstellingen geformuleerd. Deze zijn in de onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 2: Ondernemingsplan 2003-2008 "De komende jaren"

Thema	Doelstellingen
<b>Markt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Breed publiek bedienen in Vught, bereid tot uitbreiden buiten Vught.</li> <li>- Goede relatie met de gemeente Vught onderhouden</li> <li>- Specifiek richten op: starters; kleine huishoudens; senioren; bijzondere doelgroepen.</li> <li>- Als maatschappelijk ondernemer inzetten voor wonen en woonomgeving met aandacht voor leefbaarheid en milieu</li> </ul>
<b>Producten en diensten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bestaande aanbod d.m.v. onderhoud verbeteren</li> <li>- Aanbieden van nieuwe diensten ( wensen van de huurder)</li> <li>- Onderzoeken uitbreiden diensten komende 5 jaar.</li> </ul>
<b>Organisatie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Samenwerking van intern procesmodel naar rationeel doelmodel</li> <li>- Profileren als een actieve en slagvaardige corporatie.</li> <li>- Klant als leidraad in het denken en handelen</li> </ul>
<b>Financiën</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het huidige bezit geldt als minimum</li> <li>- Continuïteit financierbaarheid waarborgen</li> <li>- Onrendabele toppen toestaan bij huisvesting primaire doelgroep</li> <li>- Sturen op vastgestelde normen</li> </ul>

#### *Ondernemingsplan 2008-2012 "(Samen)werk aan de winkel"*

Het ondernemingsplan 2008-2012 is een uitgebreider document dan de voorgaande en Woonwijze neemt hierin een bredere aanpak voor de invulling van haar maatschappelijke taken.

De primaire taak van Woonwijze is in het nieuwe ondernemingsplan als volgt omschreven:

*Het bieden van kwalitatief goede, op de vraag aansluitende betaalbare huurwoningen in Vught aan mensen die zelf niet over genoeg financiële middelen beschikken om in de vrije markt adequate huisvesting te verkrijgen.*

De vraaggerichte benadering staat opnieuw centraal in het document en vormt als voorheen de basis van de gevormde ambities. Direct vanuit de nieuwe missie wordt de ambitie uitgesproken meer inzicht te verkrijgen in behoeften van (potentiële) klanten en van daaruit meer differentiatie in woningen, woonmilieus, architectuur en (woon)diensten tot stand te brengen.

Opnieuw worden in het ondernemingsplan verschillende doelgroepen onderscheiden: starters, ouderen, mensen met een fysieke beperking en mensen met een 'randje'. Ditmaal geeft Woonwijze aan actief te willen sturen op strategische 'plaatsing' van individuen uit deze groepen. Zij wil beleid ontwikkelen en komen tot checklisten voortvloeiend uit het duurzaamheidsbeleid. De ambities uit het ondernemingsplan 2008-2012 worden door Woonwijze zelf geëvalueerd.

De doelstellingen uit ondernemingsplan 2008-2012 staan in de onderstaande tabel geformuleerd.

Tabel 3: Ondernemingsplan 2008-2012 "(samen) werk aan de winkel"

<b>Duurzaamheid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Woningen die niet aan de basiskwaliteit voldoen afstoten, opplussen, herontwikkelen.</li> <li>- Wijkteams worden opgezet</li> <li>- Binnenonderhoud vindt plaats na overleg tussen wijkteams en bewoners</li> <li>- Huurders meer keuzemogelijkheid bieden</li> <li>- Ontwikkelen klantinformatiesysteem</li> <li>- Duurzaamheid ontwikkelen (terugdringen energiegebruik, milieuvriendelijke energiebronnen, duurzaamheid van materiaal gebruik)</li> </ul>
<b>Leefbaarheid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ontwikkelen maatschappelijk vastgoed</li> <li>- Wijkplannen per wijk voor fysieke en sociale leefbaarheid</li> <li>- Faciliteren sociale contacten bewoners</li> <li>- Omgaan met overlast in openbare ruimte</li> <li>- Maatregelen uit wijkplannen vertalen naar het niveau SVB en op complexniveau</li> <li>- Beleid ontwikkelen voor duurzame architectuur</li> <li>- Actief opzoeken samenwerking in de regio o.a. met corporaties</li> </ul>
<b>Ontwikkeling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Duurzame en structurele communicatie klanten: oprichten van Raad van Wijsheid</li> <li>- Nader vormgeven aan samenwerkingsrelatie met externe partijen</li> <li>- Nader vormgeven aan samenwerking met de drie regionale corporaties</li> </ul>
<b>Organisatie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultuurverandering: proactief en vraaggericht werken.</li> <li>- Risicoanalyse: bewust worden van mogelijke risico's.</li> <li>- Persoonlijk ontwikkelingsplan voor medewerkers</li> </ul>
<b>Financiën</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Weerstands niveau niet lager dan minimaal noodzakelijke volgens het CFV.</li> <li>- Bedrijfskosten moeten fluctueren rond het gemiddelde in de branche</li> <li>- Investerings in leefbaarheid leiden tot stijging klanttevredenheid en WOZ-waarden</li> </ul>

## 2.3 Overig beleid

Woonwijze heeft, in aanvulling op het bovenstaande algemene beleid, ook meer specifiek beleid ontwikkeld. Het Strategisch Voorraadbeleid (SVB) is een belangrijke kapstok van waaruit het Huurbeleid (2007-2010) en het Verkoopplan 2007 voortvloeit.

### *Strategisch Voorraadbeleid (2007)*

In het Strategisch Voorraadbeleid heeft Woonwijze berekend dat ca. 2.200 woningen met een huur tot € 485,- (€ 520,- voor gezinnen) voor de doelgroep beschikbaar moeten zijn. Woonwijze komt (augustus 2007) ruim 150 woningen te kort.

Jongeren tot 23 jaar kunnen onder een bepaald inkomen huurtoeslag ontvangen (mits zij een woning huren die niet meer dan € 399,- huur bedraagt). Woonwijze wil maximaal 300 woningen in de goedkope huurcategorie voor jongeren beschikbaar hebben.

### *Huurbeleid 2007-2010*

Woonwijze heeft in samenwerking met de bewonersraad een meerjaren- huurbeleidsplan vastgesteld. De huurprijzen dienen in overeenstemming te worden gebracht met de kwaliteit van de woningen en de woonomgeving. De beschikbaarheid van het aantal woningen dient aan te sluiten bij de omvang van de doelgroep in Vught. Woonwijze hanteert een streefhuur van 70% maximaal redelijk (deze wordt bij mutatie toegepast) voor de periode van het beleidsstuk. De totale huursomstijging dient zodanig bepaald te worden dat voor alle woningen eenzelfde prijs/kwaliteit verhouding ontstaat.

### Verkoopplan (2007)

In het Strategisch Voorraadbeleid 2007, is een nieuw verkoopplan opgesteld en zijn er 133 woningen aangemerkt voor de verkoop. In 2009 zijn daar nog 12 woningen aan toegevoegd. Woonwijze stelt maximaal 300 woningen in de goedkope huurcategorie voor jongeren beschikbaar. Daarnaast gaat Woonwijze woningen uit het middeldure segment monitoren en op aantallen sturen.

In 2009 heeft Woonwijze het 'stappenplan en huurgewinning bij verkoop' opgesteld. Dit is een gebaseerd op drie bestaande beleidsdocumenten.

## 2.4 Prestaties en beoordeling

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties van Woonwijze ten aanzien van de eigen ambities en doelstellingen is gebaseerd op het ondernemingsplan "De komende jaren" (voor 2006-2007), Ondernemingsplan 2008-2012 "(Samen)werk aan de winkel". Deze worden aangevuld door specifieke doelstellingen uit de activiteitenplannen 2007, 2008 en 2009. De beoordeling vindt plaats op basis van de volgende informatie:

- Kwartaalrapportages
- Jaarverslagen
- MT en RvC-notities.
- CFV-gegevens

De voorlopige beoordeling van de verschillende documenten wordt in de onderstaande tabellen weergegeven. In bijlage 6 is de uitwerking van de beoordeling van het presteren naar eigen ambities en doelstellingen opgenomen.

Tabel 4: Presteren naar eigen Doelstellingen en Ambities (2006-2007)

Prestatieveld	Beoordeling
Markt	7,7
Producten en Diensten	6,2
Organisatie	7,5
Financiën	6,5
<b>Gemiddeld</b>	<b>7,0</b>

In de periode 2006-2007 scoort Woonwijze het hoogst op de onderdelen Markt en Organisatie. Uit de prestaties blijkt dat Woonwijze zich sterk inzet voor verschillende doelgroepen en door middel van huis- en wijkbezoeken probeert te achterhalen wat er bij de huurders speelt. Producten en Diensten en Financiën scoren relatief gezien lager. Dit komt doordat enkele projecten vertraging hebben opgelopen (overigens heeft Woonwijze hier niet altijd invloed op) en de werkelijke uitgaven op het gebied van onderhoud en woningverbetering lagen waren in 2007 dan was begroot voor dat jaar.

Tabel 5: Presteren naar eigen doelstellingen en Ambities (2008-2009)

Prestatieveld	Beoordeling
Duurzaamheid	7,9
Leefbaarheid	7,6
Ontwikkeling	7,4
Organisatie	7,8
Financiën	6,8
<b>Gemiddeld</b>	<b>7,5</b>

De prestaties van Woonwijze voor de periode 2008-2009 liggen over het algemeen hoger. Ook in deze periode blijft Woonwijze zich sterk inzetten voor haar huurders en daarnaast heeft de corporaties aandacht voor duurzaamheid en leefbaarheid. Op het gebied van financiën scoort Woonwijze in deze periode het minst. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door het gegeven dat Woonwijze weinig financiële doelstellingen heeft opgenomen in haar ondernemingsplan. Dit heeft Woonwijze niet weerhouden van het presteren op dit terrein. De visitatiemethodiek laat echter alleen ruimte voor het beoordelen van de gestelde doelen. Toch laat Woonwijze op dit gebied zien dat het bereid is flink te investeren in de voorraad. De uiteindelijke investeringskosten op het gebied van onderhoud liggen hoger dan wat begroot was.

In de onderstaande tabel is het saldo van de gemiddelden van beide ondernemingsplannen weergegeven.

Tabel 6: Totaaltabel Presteren naar eigen doelstellingen en Ambities

Prestatieveld	Percentage	Beoordeling
Ondernemingsplan (2006-2007)	50%	7,0
Ondernemingsplan (2008-2009)	50%	7,5
<b>Gemiddeld eindcijfer</b>		<b>7,3</b>

Het cijfer uit deze tabel 6 is de voorlopige gemiddelde prestatie van Woonwijze op basis van door haar zelf geformuleerde doelstellingen voor de periode 2006-2009. Dit cijfer telt voor 70% mee in de beoordeling 'Presteren naar eigen ambities en doelstellingen' en wordt opgenomen in de eerste rij in het beoordelingsschema op de volgende pagina.

## 2.5 Presteren naar Eigen Ambities en Doelstellingen: Ruim Voldoende

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de visitatiemethodiek is als bijlage 1 bijgevoegd. Ingevuld voor Woonwijze resulteert het volgende beeld:

Tabel 7: Presteren naar Eigen Ambities en Doelstellingen

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
I. Feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan eigen doelen en ambities.	De doelen en ambities zijn in het ondernemingsplan 2003-2008 en het ondernemingsplan 2008-2012 geformuleerd. De doelstellingen vanaf 2007 doorvertaald in activiteitenlijsten en vanaf 2009 ook in jaarplannen. De visitatiecommissie concludeert dat Woonwijze haar ambities en doelstellingen voor een groot deel waarmaakt.	7,3	70%	5,1
II. Missie, visie en doelen zijn geformuleerd, passend bij corporatie en werkgebied.	De ambities en doelstellingen van de corporatie zijn passend bij haar werkgebied, namelijk Vught. Daarnaast wil de corporatie haar werkgebied vergroten. De ambities die zijn geformuleerd (m.n. nieuwe ondernemingsplan) spelen in op de ontwikkelingen in het werkgebied.	7	10%	0,7
III. Doelen zijn geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing in meetbare eenheden.	Vertaling van doelstellingen uit het ondernemingsplan naar jaarplannen vindt pas vanaf 2009 plaats. Hiervoor maakt de corporatie gebruik van minder uitgebreide activiteitenplannen. Er vindt een ontwikkeling plaats naar het SMART formuleren van doelstellingen en vanaf 2009 worden kengetallen gekoppeld aan doelstellingen. Alleen in het jaarplan van 2009 worden doelen gekoppeld aan de kosten.	6	10%	0,6
IV. Corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren en trekt daaruit conclusies.	In de kwartaalrapportages en jaarverslagen monitort Woonwijze haar prestaties. Dit is de afgelopen 4 jaar verbeterd. Doelstellingen in activiteiten plannen worden bijgesteld of indien niet gerealiseerd, overgeheveld naar het volgende jaar.	7	10%	0,7
<b>Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen:</b>				<b>7,1</b>

## 3 Presteren naar Opgaven (PnO)

### 3.1 Inleiding

Het primaire werkgebied van Woonwijze is de gemeente Vught . De woningcorporatie heeft een dominante positie in de gemeente. Behalve Woonwijze is ook de woningcorporatie Charlotte Elisabeth van Beuningen Stichting in Vught gevestigd. Deze corporatie heeft slechts 144 woningen in haar bezit. In dit hoofdstuk komen de lokale afspraken tussen Woonwijze en haar stakeholders aan bod.

In 2009 heeft de gemeente Vught een nieuwe Woonvisie opgesteld. Op basis hiervan zijn concrete prestatieafspraken tussen de gemeente Vught en de woningcorporaties in haar werkgebied opgesteld. In de periode voor 2009 is Woonwijze, ondanks de proactieve rol van de corporatie en de vele inspanningen en voorstellen voor prestatieafspraken, niet tot afspraken gekomen.

Om het presteren naar Opgaven van Woonwijze te beoordelen, wordt gekeken naar de mondeling afgesproken lokale opgaven die Woonwijze in haar activiteitenplan 2007 en 2008 heeft opgesteld. De integrale uitwerking en de beoordeling van presteren naar opgaven is weergegeven in bijlage 7.

### 3.2 Lokale opgaven

#### *Goed Wonen in Vught, Een visie op het wonen (2002)*

Gemeente Vught heeft in 2002 in samenwerking met Woningstichting Ons Bezit en adviesbureau Companen een woonvisie opgesteld voor de korte (tot 4 jaar) en middellange termijn (10 jaar). Als vertrekpunt voor het woonbeleid is gekozen voor: 'Kwaliteit en duurzaamheid in Vught'. Gemeente Vught is een aantrekkelijke gemeente en wil de voordelen hiervan benutten voor kwalitatief wonen. In de Woonvisie 2002 worden drie soorten duurzaamheid onderscheiden:

#### *Sociale duurzaamheid*

Er is sprake van sociale duurzaamheid als een wijk een evenwichtige sociaal-maatschappelijke structuur heeft, zodat voorzieningen en leefbaarheid behouden kunnen blijven.

#### *Duurzame samenwerking*

De gemeente Vught is regisseur tussen de verschillende samenwerkingspartners en zorgt voor voortgang, continuïteit en creëert en behoudt communicatiekanalen tussen de verschillende partijen.

#### *Fysieke duurzaamheid*

Onder fysieke duurzaamheid valt in de eerste plaats milieuvriendelijk bouwen, maar ook een woningvoorraad die aansluit bij de huidige en toekomstige vraag van de verschillende doelgroepen en een beleid dat ruimte biedt voor maatwerk en flexibiliteit.

### Activiteitenplannen 2007-2008

Ondanks het feit dat er geen expliciete prestatieafspraken zijn gemaakt met de gemeente Vught voor de periode 2006-2008, heeft Woonwijze haar lokale opgaven opgenomen in de activiteitenplannen van de jaren 2007 en 2008.

Deze activiteitenplannen worden meegenomen in de beoordeling voor het presteren naar opgaven voor de jaren 2007 en 2008.

Tabel 8: Lokale opgaven Woonwijze op basis van activiteitenplannen 2007 en 2008

Thema	Doelstelling
Bijzondere doelgroepen	- Ontwikkelen van 70 woningen en een woon-/zorgzone in De Baarzen in samenwerking met zorg- en welzijnsinstellingen - Taakstelling huisvesting verblijfsgerechtigden en vergunninghouders
Leefbaarheid	-Afstemmen beheerplannen en overleg wijkbeheer
Bouwproductie	- Ontwikkelen nieuwbouw kantoor en 16 woningen aan de Sint Elisabethstraat/Secretaris van Rooijstraat - Ontwikkelen 12 woningen Van Ryckevorselstraat/Esschestraat - Participeren ontwikkeling centrumplan (sociale huur-koop) woningen - Participeren ontwikkeling Kazerneterreinen - Woonkeur bij nieuwbouw
Herstructurering	- Voorbereiden ontwikkeling 15 woningen aan de Zeeldraaierstraat (sloop 9 woningen) - Sloop van 8 huurwoningen en ontwikkelen 8 koopwoningen aan de Emmasingel e.o. - Herstructurering Kleine Zeeheldenbuurt - Herinrichting/onderhoud Gildehof e.o. - Onderzoeken mogelijkheden renovatie Zeeldraaierstraat
Duurzaamheid	Energielabels

### Woonvisie 2009-2013

In 2009 heeft de gemeente Vught haar Woonvisie uit 2002 geheel herzien en geactualiseerd. De actualisatie hangt samen met de maatschappelijke ontwikkelingen, trends en ontwikkelingen op de woningmarkt. De woonvisie kent een aantal onderwerpen, die in deze paragraaf kort zullen worden besproken.

#### Woningen

Op basis van regionale afspraken, woningmarktanalyse en haar ambities kiest de gemeente Vught voor een toevoeging van ca. 800 woningen in de periode 2009-2015.

#### Kwaliteit

De gemeente Vught kiest in deze Woonvisie voor het motto "Kwaliteit en duurzaamheid".

Aandacht gaat hierbij uit naar:

- duurzaam bouwen;
- energiebesparing in de bestaande bouw;
- de basiskwaliteit van de bestaande woningvoorraad;
- doorstromingen verhuisketens.

### Doelgroepen van beleid

Gemeente Vught streeft ernaar een verscheidenheid aan doelgroepen woonruimte te bieden, ongeacht leeftijd, inkomensklasse of gezinssamenstelling. De volgende groepen worden hierbij extra belicht:

- Mensen met een laag inkomen (samenstelling aandachtsgroep, scheefwonen, kernvoorraad);
- Starters;
- Gezinnen met kinderen;
- Ouderen;
- Mensen met een beperking (Wonen-welzijn-zorg en geschikt maken van woningen);
- Woonwagenbewoners;
- Statushouders.

Per jaar worden afspraken gemaakt met woningcorporatie Woonwijze, die zijn uitgewerkt in de prestatieafspraken.

### Prestatieafspraken Gemeente Vught en Woningstichting Woonwijze 2009-2013

In de prestatieafspraken tussen de gemeente Vught en Woonwijze zijn drie thema's te onderscheiden, namelijk:

- Woningvoorraad en nieuwbouwprogramma
- Sociale pijler
- Uitvoering

Per thema zijn verschillende doelstellingen gerealiseerd. In dit rapport zijn de doelstellingen gerangschikt naar de prestatievelden van de visitatiemethodiek. Alleen de afspraken met daarin de verantwoordelijkheid van Woonwijze worden genoemd.

Tabel 9: Lokale opgaven Woonwijze op basis van prestatieafspraken met gemeente Vught (2009)

Thema	Doelstellingen
Betaalbaarheid/ Beschikbaarheid	- Van de 300 woningen onder de kwaliteitskortingsgrens worden er 80 bestemd jongeren tot 23 jaar - Actief verkopen voor de verkoop bestemde woningen - Woonwijze onderzoekt mogelijkheden regionaal woonruimteverdeling
Bijzondere doelgroepen	- Overleg voeren aanpassingen in bestaande voorraad t.a.v. zorgbehoefte - Statushouders worden volgens afspraak gehuisvest - Inzetten op het gebied van armoedepreventie en –bestrijding
Leefbaarheid en veiligheid	- Integraal wijkbezoek uitvoeren en tot een wijkplan komen - Partijen stellen jaarlijks budget voor leefbaarheid beschikbaar - Beide partijen zullen elkaar informeren over wijkactiviteiten
Bouwproductie	- Nieuwbouw (Woonwijze) 75%: sociale huur en koop en 25%: vrije sector - Samen met de gemeente rol Woonwijze onderzocht bij ontwikkelen en beheren van maatschappelijk vastgoed
Herstructurering	- Per (her)ontwikkelingslocatie afspraken maken
Duurzaamheid	- Bij woningverbetering streven naar energielabel B (indien niet mogelijk C)
Overige	- Partijen stellen elkaar op de hoogte binnen de reguliere overlegstructuur - Jaarlijks wordt een jaarplan opgesteld - Monitoren en evalueren is een gezamenlijke verantwoordelijkheid - Na 4 jaar worden prestatieafspraken herzien en opnieuw geformuleerd - Belanghouders worden gedurende het jaar geïnformeerd en betrokken - Jaarlijks evalueren convenanten tussen beide partijen



### 3.3 Overige afspraken

Regionaal zijn er op een aantal aandachtsvelden aanvullende afspraken gemaakt tussen de verschillende partijen, zoals gemeente Vught, zorg- en welzijnsorganisaties en de politie Noord-Brabant. In deze convenanten zijn grotendeels geen concrete afspraken opgenomen. De afspraken die wel expliciet zijn, worden door Woonwijze opgenomen in eigen Ambities en Doelstellingen of in de Opgaven.

Hier volgt een kort overzicht van de convenanten die Woonwijze heeft afgesloten.

- Zorgcoördinatie 2007
- Convenant voorkoming huisuitzetting 2007
- Uitvoeringsovereenkomst Woonzorgvoorzieningen Gehandicapten 2007
- Convenant Multi Disciplinair overleg 2007
- Intentieovereenkomst Sensis en Ons Bezit
- Convenant energiebesparing bestaande bouw 's-Hertogenbosch 2007
- Convenant Lokaal Beraad 2007-2009
- Convenant maatschappelijk begeleiding statushouders/vergunninghouders Vught 2008-2009
- Uitvoeringsovereenkomst Woonzorgvoorzieningen Gehandicapten 2009-2010
- Convenant maatschappelijke begeleiding vergunninghouders 2010.

### 3.4 Prestaties en beoordeling

In deze paragraaf wordt gekeken naar de gerealiseerde prestaties van Woonwijze in haar werkgebied en de beoordeling op het gebied van 'Presteren naar Opgaven'. Omdat voor de periode 2006-2008 geen specifieke prestatieafspraken zijn gemaakt worden de prestaties van deze jaren aan de hand van zelf opgestelde opgaven gemeten.

Voor het jaar 2009 worden de geleverde prestaties beoordeeld op basis van de prestatieafspraken tussen de gemeente Vught en Woonwijze. De integrale beoordelingstabel van deze documenten met de BBSH prestatievelden is opgenomen in bijlage 7.

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties op de opgaven in het werkgebied is gebaseerd op de navolgende informatie:

- Kwartaalrapportages
- Jaarverslagen
- Corporatie in perspectief

In de onderstaande tabel is per prestatieveld het totaal gewogen cijfer weergegeven. Het cijfer voor de periode 2007-2008 telt voor 67% en het cijfer voor 2009 voor 33% mee in het totaalcijfer.

Tabel 10: Presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Activiteitenplan	Prestatieafspraken	Totaal
	2007-2008	2009	
Beschikbaarheid/ Betaalbaarheid	-	7,8	7,8
Bijzondere doelgroepen	7,5	7,7	7,5
Leefbaarheid en veiligheid	7	8	7,3
Bouwproductie	7,5	8	7,7
Herstructurering	7,8	7	7,5
Duurzaamheid en energie	8	7	7,7
Overig	-	8	8
<b>Totaal</b>	<b>7,6</b>	<b>7,6</b>	<b>7,6</b>

Op basis van de gerealiseerde prestaties in relatie tot de gemaakte afspraken voor de periode 2007-2008 als 2009, scoort Woonwijze over de hele linie ruim voldoende tot goed. Het gemiddelde cijfer tussen de twee periodes ligt erg dicht bij elkaar, maar de prestaties per thema verschillen. De prestaties op het gebied van Leefbaarheid en Veiligheid en bouwproductie zijn bijvoorbeeld gestegen, terwijl Herstructurering en Duurzaamheid en Energie lager scoren. Woonwijze presteert ruim voldoende tot goed ten aanzien van de opgaven in het werkgebied.

### 3.5 Presteren naar Opgaven: Ruim Voldoende

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de visitatiemethodiek is als bijlage 1 bijgevoegd. Ingevuld voor Woonwijze resulteert in het volgende beeld.

Tabel 11: Beoordeling presteren naar Opgaven

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegings-factor	Gewogen oordeel
I De feitelijke en geplande prestaties leiden ertoe dat aan de externe opgaven wordt voldaan.	De externe opgaven van Woonwijze liggen hoofdzakelijk in Vught. Woonwijze heeft hier een dominante positie. Vanaf 2009 heeft Woonwijze prestatieafspraken met de gemeente Vught. Voor de jaren 2007 en 2008 heeft Woonwijze zelf de lokale opgaven opgesteld.	7,6	70%	5,3
II De corporatie heeft op elk van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven die zich in het werkgebied en, voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen.	Woonwijze is betrokken bij de samenleving in Vught. De corporatie heeft op elk van de prestatievelden inzicht in de opgaven die zich in de gemeente behorend tot haar werkgebied voordoen. De corporatie beschikt over periodiek (jaarlijks) opgestelde overzichten waarin de (zelf opgelegde) opgaven zijn opgenomen.	8	10%	0,8
III De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld. De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is.	De lokale opgaven komen voor een overeen met de ambities en doelstellingen die Woonwijze zichzelf heeft gesteld. De doelstellingen zijn grotendeels meetbaar. Ondanks de proactieve houding van Woonwijze is de corporatie er pas in 2009 in geslaagd om tot prestatieafspraken met de gemeente te komen. Woonwijze geeft aan met welke partijen samengewerkt wordt om tot realisatie van de afspraken te kunnen komen.	7	10%	0,7
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelden en trekt daaruit conclusies.	Er vindt onvoldoende terugkoppeling plaats van de opgaven die zijn geformuleerd door Woonwijze in de activiteitenplannen en de gerealiseerde prestaties. In de jaarverslagen worden de prestaties van Woonwijze genoemd, maar de corporatie gaat hier niet actief mee om. Er wordt onvoldoende lering uitgetrokken	5	10%	0,5
<b>Presteren naar Opgaven:</b>				<b>7,3</b>



## 4 Presteren volgens Stakeholders (PvS)

### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de prestaties van Woonstichting Woonwijze door haar stakeholders beoordeeld. Allereerst zal worden ingegaan op de samenwerking en overleg tussen Woonwijze en haar stakeholders. De samenwerkingsverbanden en het overleg met de huurders en anderen komen hierbij aan de orde.

Vervolgens wordt de betrokkenheid van de stakeholders bij de maatschappelijke visitatie besproken en geven wij, aan de hand van een aantal thema's, weer hoe de stakeholders Woonwijze beoordelen. Tenslotte worden de conclusies in het beoordelingsschema met de daarbij horende rapportcijfers uiteengezet.

### 4.2 Samenwerking en overleg

Woonwijze kent de stakeholders in haar werkgebied, heeft formeel en informeel overleg met hen en werkt met hen samen in projecten. Onderstaande paragrafen geven een opsomming van de verschillende vormen van betrokkenheid van belanghouders bij Woonwijze.

#### *Huurdersbelangenvereniging*

Woonwijze heeft overleg met haar huurders middels de Huurders Belangen Vereniging Woonwijze (HBV). De HBV is samengesteld uit 10 bewonerscommissies, een bewonersraad en een bestuur van de bewonersraad. Momenteel zijn meer dan 75 huurders aangesloten bij de besturen van de commissies of de raad.

Elke bewonerscommissie is werkzaam in een bepaalde wijk en wordt gevormd door de huurders in die wijk. Een commissie heeft het recht om Woonwijze gevraagd en ongevraagd te adviseren over zaken die zij belangrijk achten. De bevoegdheden van de bewonerscommissies staan omschreven in de statuten en in de samenwerkingsovereenkomst. De commissies behartigen de belangen van de huurders in de wijken en worden daarbij gesteund door de Bewonersraad.

De Bewonersraad bestaat uit twee afgevaardigden uit elk bestuur van iedere commissie. Ze bespreken de verenigingszaken en beleidszaken van Woonwijze zoals: beleid rondom onderhoud, verbetering van de woonomgeving, servicekosten, huren en mutaties.

#### *Raad van Wijsheid*

In 2009 heeft Woonwijze een Raad van Wijsheid opgezet. Deze Raad bestaat uit diverse stakeholders met verschillende achtergronden (o.a. maatschappelijk werk, zorg- en welzijnspartijen). Twee maal per jaar organiseert de corporatie een bijeenkomst en wordt er over relevante onderwerpen gediscussieerd. De onderwerpen die in 2009 aan bod zijn gekomen zijn; 'wie is Woonwijze en waar staat Woonwijze voor' en 'de veranderende rol van corporaties en het veranderende speelveld'.

## 4.3 Betrokkenheid van stakeholders bij de maatschappelijke visitatie

Woonwijze heeft in overleg met Ecorys gekozen om de stakeholders door middel van een stakeholdersbijeenkomst te betrekken bij de visitatie. Alle stakeholders zijn uitgenodigd in een gezamenlijke brief van Woonwijze en Ecorys. In de brief werd de doelstelling van de visitatie uitgelegd en werd om medewerking gevraagd. Naast de stakeholdersbijeenkomst heeft Ecorys telefonische interviews gehad met vijf stakeholders, omdat zij niet aanwezig konden zijn bij de bijeenkomst. De hoofdpunten van de telefonische interviews komen terug in de volgende paragraaf.

### *Stakeholdersbijeenkomst*

Het programma voor de bijeenkomst was als volgt: na een korte uitleg over de visitatie en een beknopte profilering van Woonwijze, is in drie gespreksrondes met de stakeholders gesproken over Woonwijze:

- Eerste ronde: Hoe beoordeelt u het presteren van Woonwijze op haar eigen doelen en ambities?
- Tweede ronde: Hoe beoordeelt u het presteren van Woonwijze in relatie tot de opgaven in het werkgebied?
- Derde ronde: Welke boodschap wilt u Woonwijze meegeven?

De rondes zijn ingeleid met een beknopt overzicht van relevante informatie over Woonwijze. De eerste en tweede ronde gingen vergezeld met een korte enquête. De cijfermatige resultaten uit de eerste twee rondes worden vermeld in bijlage 8. In de derde ronde werd nog een korte mondelinge inventarisatieronde gehouden, waarin elke stakeholder zijn of haar boodschap voor de toekomst van Woonwijze kon meegeven en Woonwijze kon vergelijken met een automerk.

In de volgende subparagrafen worden de resultaten van de gespreksrondes weergegeven. Het gaat hierbij steeds om de perceptie van de stakeholders.

### *Stakeholders*

Er waren in totaal 11 stakeholders aanwezig, die allemaal hebben deelgenomen aan de schriftelijke peilingen in de onderstaande gespreksrondes.

Tabel 12: Deelnemers stakeholderbijeenkomst

Waar bent u werkzaam	Aantal
Gemeente	3
Huurders	2
Zorg- of welzijnsorganisatie	2
Maatschappelijke instelling	1
Overig	3
<b>Totaal</b>	<b>11</b>

NB: In bijlage 4 is een lijst met deelnemers opgenomen

#### 4.3.2 Ronde 1: Ambities en doelstellingen

In de eerste ronde wordt aandacht besteed aan de ambities en doelstellingen van Woonwijze zoals deze in haar ondernemersplannen 2003-2008 en 2008-2012 zijn geformuleerd. De ronde start met een cijfermatige beoordeling van de mate van belangrijkheid en de prestaties in de jaren 2006 en 2007 op basis van het Ondernemingsplan 2003-2008 "De komende jaren". De cijfermatige resultaten uit de stakeholdersbijeenkomst zijn in bijlage 8 opgenomen.

De belangrijkste conclusies op basis van het ondernemingsplan 2003-2008 "De komende jaren":

- Over het algemeen worden de ambities en doelstellingen van Woonwijze door de stakeholders als belangrijk ervaren. De belangrijkste doelstellingen zijn "Goede relatie met de gemeente Vught", "Richten op Starters, kleine huishoudens, senioren en bijzondere doelgroepen" en "Bestaand aanbod d.m.v. onderhoud verbeteren".
- De doelstelling "Sturen op vastgestelde normen" wordt als minst belangrijk ervaren.
- De stakeholders geven de hoogste beoordeling voor de prestaties van Woonwijze op het gebied van "Continuïteit financierbaarheid waarborgen" en "Bestaand aanbod d.m.v. onderhoud verbeteren".
- Op het gebied van "Goede relatie met de gemeente Vught" scoort Woonwijze relatief gezien het laagst.
- De stakeholders zijn tevreden over het presteren van Woonwijze als gekeken wordt naar de ambities en doelstellingen. Het totale gemiddelde van de prestaties van Woonwijze, voor de periode 2006-2007 komt uit op een **7,4**.

Vervolgens zijn de prestaties van de jaren 2008 en 2009 beoordeeld aan de hand van het ondernemingsplan 2008-2012 "(Samen) werk aan de winkel".

- Alle ambities en doelstellingen van Woonwijze worden door de stakeholders als belangrijk ervaren. De belangrijkste doelstellingen zijn "Duurzaamheid ontwikkelen" en "Vormgeven aan samenwerking met externe partijen".
- De stakeholders geven de hoogste beoordeling voor de prestaties van Woonwijze op het gebied van "Ontwikkelen Maatschappelijk Vastgoed", "Woningen die niet aan de basiskwaliteit voldoen afstoten, opplussen, herontwikkelen".
- Alle doelstellingen zijn gemiddeld met minimaal een 7 gewaardeerd. Bij de individuele cijfers is wel eenmaal een onvoldoende (5) gegeven voor "Omgaan met overlast in openbare ruimte".
- Op de prestatievelen "Organisatie" en "Financiën" hebben de stakeholders het minst zicht op de geleverde prestaties. Dit resulteert in relatief veel 'geen mening'.
- De stakeholders zijn over het algemeen tevreden over het presteren van Woonwijze op basis van het ondernemingsplan 2008 – 2012. Het totale gemiddelde van de prestaties van Woonwijze komt uit op een **7,6**.

Tevens stond op het enquêteformulier een aantal stellingen geformuleerd die betrekking hadden op Woonwijze. De stakeholders hebben aangeven of ze het met deze stellingen eens waren of niet. Op de vraag bij welke stelling ze het volledig mee eens zijn, werden: "Duurzaamheid", "Milieubewust" en "Vooruitstrevend" als eerste genoemd. "Zichtbaar voor de huurders", "Inzetten voor leefbaarheid" en "Aandacht voor kwaliteit" scoren op het enquêteformulier viermaal volledig mee eens.

#### Verbeterslag

Woonwijze wordt gezien als een vooruitstrevende organisatie die voorop wil lopen met innovatieve dingen. Deze proactieve houding is de afgelopen jaren versterkt. Voorheen was Woonwijze een zeer behoudende organisatie en het initiatief lag vaak bij andere partijen. Tegenwoordig is het een corporatie die initiatief neemt (soms iets te veel) en open staat voor veranderingen. Er zijn verbeteringen zichtbaar in onderhoud en de kwaliteit van de woningen. Bewoners worden bewust

betrokken en hebben ruime keuze bij de inrichting van hun woning. Woonwijze zet zich in voor de klantgroepen. De corporatie steekt hier veel tijd en energie in, zo gaat ze bijvoorbeeld op bezoek haar huurders.

De professionalisering van de organisatie wordt als prettig ervaren. De vraag is echter wel of een sterk ondernemende houding past bij een woningcorporatie. Woonwijze profileert zich goed. Het is een corporatie die meer doet dan alleen het verhuren van woningen, ze is ook betrokken bij maatschappelijke activiteiten in de wijk.

#### *Duurzaamheid en Innovatie*

Duurzaamheid kan op verschillende manieren worden opgevat. Er kan bijvoorbeeld worden gekeken naar milieubesparende veranderingen, maar ook de kwaliteit van woningen valt onder duurzaamheid. Dit laatste wordt de laatste jaren pas echt opgepakt door Woonwijze. Ook innovatie is een onderwerp dat pas de laatste jaren bij de corporatie onder de aandacht is gekomen.

#### *De organisatie*

Eén van de stakeholders geeft aan dat de directeur-bestuurder een grote rol heeft binnen de corporatie en dat hij onvoldoende oog heeft voor de bewegingsvrijheid van de medewerkers. Hij heeft het idee dat de directeur-bestuurder het enige aanspreekpunt is met beslissingsbevoegdheid. Andere stakeholders zijn het hier niet mee eens. Ze geven aan dat ze prettig contact hebben met de medewerkers en dat er rechtstreeks wordt gecommuniceerd. Elk personeelslid is goed bereikbaar en ze hebben het idee dat de medewerkers veel vrijheden hebben.

Bij projectontwikkeling is de basis van vertrouwen belangrijk. Gaande het traject komen er vaak dingen bij. Dit is vervelend en vaak het gevolg door het gebrek aan (vaste) medewerkers en gebrek aan transparantie. Binnen de projectontwikkeling heeft Woonwijze geen vaste medewerkers in dienst, hetgeen een negatieve invloed heeft op de relatie met partners. De afgelopen jaren waren er veel verschillende personen betrokken bij projecten. Dit is begrijpelijk als er wordt gekeken naar de geringe omvang van het bedrijf, maar het heeft gevolgen voor de slagvaardigheid.

#### *Huurdersvereniging*

De samenwerking met de huurdersvereniging is de afgelopen jaren sterk verbeterd. Toch staat de relatie tussen de huurders en de corporatie onder druk. Er is meer overleg en de huurders hebben meer inzicht in de gang van zaken gekregen. Het is voor de huurders meer zichtbaar geworden waar Woonwijze mee bezig is. De corporatie organiseert huisbezoeken en publiceert een eigen magazine. Woonwijze oriënteert zich meer op de samenleving, dit doet ze op een prettige, aangename manier.

#### *Opgaven in de omgeving*

Woonwijze beschouwt de dingen die ze oppakken in de samenleving als hun taak. Er zijn verschillende convenanten (o.a. met de gemeente) afgesloten. Zo zijn ze actief op het gebied van vluchtelingen, voorkomen huisuitzettingen (waarbij ze zelf natuurlijk ook belang hebben) en armoedebeleid. De stakeholders geven aan dat het voor een corporatie belangrijk is dat ze in de gaten houden waar de grens ligt bij investeringen in het maatschappelijke veld. Uiteindelijk is de kerntaak voor de corporatie het huisvesten van de verschillende doelgroepen.



### *Samenwerking*

Veel stakeholders zijn van mening dat Woonwijze een prettige en betrokken samenwerkingspartner is. Toch wil de corporatie soms te veel voorop lopen en probeert het ook de regie over te nemen. Dit komt vooral omdat de corporatie van mening is dat zaken te langzaam worden opgepakt, dan wel gerealiseerd. Een voorbeeld hiervan is zeer sterke betrokkenheid bij 'de Rode Rik'.

#### *4.3.3 Ronde 2: Opgaven in het werkgebied*

In de tweede ronde wordt aan de deelnemers gevraagd om de prestaties van Woonwijze op de opgaven in het werkgebied te beoordelen. Dit gebeurt aan de hand van de door Woonwijze opgestelde gemeentelijke afspraken uit de activiteitenlijsten en de prestatieafspraken met de gemeente Vught uit 2009. Ook hier beoordelen de stakeholders eerst de mate van belangrijkheid en vervolgens de geleverde prestatie van Woonwijze.

De belangrijkste conclusies op basis van de cijfermatige beoordelingen zijn:

- Alle prestatievelden worden door de stakeholders als (zeer) belangrijk ervaren. Het hoogst scoren: "Duurzaamheid", "Bijzondere doelgroepen" en "Leefbaarheid en Veiligheid"
- Op het gebied van "Bijzondere doelgroepen" scoort Woonwijze het hoogst met een 8.
- Woonwijze scoort relatief het laagst op nieuwbouwproductie (6,7). Hier is de enige onvoldoende (4) bij presteren naar opgaven gegeven.
- Het totaal gemiddelde van de geleverde prestaties door Woonwijze op de prestatievelden komt uit op een **7,6**.

### *Vraag van de markt*

Op de vraag wat Vught nodig heeft, geven de stakeholders aan dat "Bouwproductie" en "Beschikbaarheid" de rode draad is. Bij nieuwbouw is meer flexibiliteit noodzakelijk. Een deel van het huidige woningbezit is te klein en voldoet niet aan de vraag uit de markt.

In de gemeente Vught is sprake van vergrijzing en is al lange tijd behoefte aan seniorenwoningen. Uitbreiding van het aanbod seniorenwoningen is afhankelijk van de bouwcapaciteit. Veel uitbreidingslocaties zijn er niet in Vught. De stakeholders zijn van mening dat Woonwijze graag wil bouwen voor deze doelgroep, maar hiervoor onvoldoende mogelijkheden heeft.

### *Prestatieafspraken*

Sinds het opstellen van de prestatieafspraken is er veel gebeurd in Vught. Zodra er ruimte vrij komt, is deze bestemd voor Woonwijze. Maar ruimte en nieuwbouwlocaties zijn schaars binnen gemeente Vught. Door gebrek aan mogelijkheden gaat de corporatie ook in de regio aan de slag. In de prestatieafspraken (2009) zijn meerjarige afspraken gemaakt over de uitbreidingswijken. Toch blijft het moeilijk om de bouwproductie voor een langere periode vast te stellen.

Bij het bepalen van de productie moet ook rekening worden gehouden met ontwikkelingen in de omgeving. Vught krijgt te maken met krimp. Om woningen aan te passen is herstructurering noodzakelijk. Corporaties (in het algemeen) moeten, gelet op de toekomst, meer investeren in oudere woningen. De doelstellingen van Woonwijze op het gebied van duurzaamheid zijn goed, de vraag is echter of dit wel haalbaar is voor de bestaande bouw.

### *Aandachtspunten*

Het belangrijkste aandachtspunt voor Woonwijze is de leefbaarheid en veiligheid in de buurt. Hoewel Woonwijze wel al zaken heeft opgepakt, zijn er toch nog zaken blijven liggen. Ook het aanbodmodel en de woonruimteverdeling van de corporatie kan volgens een aantal stakeholders verbetering gebruiken. Het gaat dan onder andere om een betere afstemming met de gemeente en het aanbieden van meer verschillende woonconcepten.

#### *4.3.4 Ronde 3: Boodschap*

In de 3<sup>e</sup> ronde is er ruimte voor de opmerkingen die in de eerste twee rondes niet ter sprake zijn gekomen. Hierbij wordt aan de stakeholders gevraagd welke indruk Woonwijze bij hen achterlaat.

### *Algemeen Beeld*

Het algemene beeld van Woonwijze is dat het een goede tot uitstekende corporatie is. Een actieve en betrokken corporatie die oog heeft voor alle mensen in de samenleving. Woonwijze neemt haar verantwoordelijkheid, "Wonen" is meer dan alleen een goed huis. De corporatie heeft na 2007 een positieve ontwikkeling doorgemaakt en stelt zich steeds professioneler en toegankelijker op. De kwaliteit is goed, maar de projectontwikkeling in samenwerking met sommige stakeholders kan beter.

### *Verbeterpunten*

Woonwijze houdt zich met goede dingen bezig. Ze hecht waarde aan de kwaliteit van haar woningen, maar is daarnaast ook actief op maatschappelijk gebied. Wel moet de corporatie er op letten dat ze niet te veel dingen tegelijk oppakt, of dat er te veel nadruk op brede maatschappelijke taken komt te liggen. De "core-business" blijft het beheren en verhuren van huizen aan de doelgroep van het beleid. Op het vlak van leefbaarheid en veiligheid geeft een van de stakeholders aan dat de corporatie meer zou kunnen doen.

De communicatie met de corporatie wordt over het algemeen als goed beschouwd en heeft de laatste jaren duidelijk een ontwikkeling door gemaakt (ook vanuit de brede prestatieafspraken 2009). Woonwijze is actief op allerlei gebieden en de stakeholders worden uitgenodigd voor informatieavonden of debatten. Toch kan hier nog een verbeteringslag worden gemaakt op bestuurlijk niveau en in de concrete samenwerking in projecten.

### *Automerken*

Vervolgens wordt aan de stakeholders gevraagd om Woonwijze met een automerk te vergelijken, om zo een beeld te krijgen van de status, kwaliteit, imago en levensduur van de corporatie. De automerken die worden genoemd zijn:

- Mercedes: Niet voor het merk an sich, maar wel voor de betrouwbaarheid en stabiliteit. Ook de comfortabele zit van de auto heeft overeenstemming met het gevoel als ik bij Woonwijze binnen zit.
- Opel: een redelijke middenklasse met een flitsende kleur.
- Vroeger een Daf: Wel goede kwaliteit maar kwam niet of amper buiten de eigen grenzen. Maar dit merk als zodanig bestaat niet meer. Nu een Volvo: ontwikkelt, verbreedt en vernieuwt zich.
- Toyota: milieubewust, degelijk, betrouwbaar en vernieuwend.
- Volkswagen: als middenmotor tussen Skoda en Porsche.
- Een hippe milieuvriendelijke auto, prijs/kwaliteit moet goed zijn. Opvallende kleur(en), want zij wil ook wel gezien worden.
- Goede Japanner: Veel toeters en bellen tegen een betaalbare prijs. Maar pas op bij te snel gaan moeten veel auto's terug om een mankement te herstellen.
- Volvo stationcar: De uitstraling is goed, het laadvermogen is prima. Hij rijdt iets te duur en hij kan sneller als nodig is op de weg.

### *Boodschap*

De boodschap die de stakeholders voor Woonwijze hebben is om op dezelfde weg door te gaan. Daarbij moet de corporatie goed communiceren met huurders en stakeholders, weten wat er speelt en concentreren op de kerntaken. Woonwijze moet goede veilige, gezellige woningen verhuren met aandacht voor de wijkomgeving. Het is belangrijk dat Woonwijze investeert in haar maatschappelijke partners en meer risico's neemt en transparanter is op het gebied van projectontwikkeling.

#### *4.3.5 Telefonische interviews stakeholders*

Naast de stakeholdersbijeenkomst heeft ECORYS vijf telefonische interviews afgenomen met de zorg- en welzijnsinstellingen, de gemeente Vught en collega corporaties. In deze paragraaf zijn de hoofdpunten uit deze gesprekken per onderwerp opgenomen.

### *Beeld Woonwijze*

De stakeholders zien Woonwijze als een goed presterende corporatie, die op een andere manier tegen dingen aankijkt. Woonwijze hanteert een creatieve en brede aanpak en handelt 'out of the box'. Eén van de stakeholders geeft als positief punt aan dat Woonwijze bij samenwerking in een project haar werkwijze wil loslaten als blijkt dat andere strategieën kansvoller zijn.

Woonwijze denkt vraaggericht, ze wil preventief problemen achter de voordeur oplossen. Daarnaast is de corporatie sterk in samenwerking met maatschappelijk werk. Zo geeft maatschappelijk werk trainingen aan Woonwijze, zodat medewerkers vroegtijdig kunnen ingrijpen bij dreigende overlastsituaties. Woonwijze is op vele verschillende manieren betrokken bij de samenleving in Vught. Het is een zelfstandige onderneming die haar verantwoordelijkheid neemt op het gebied van leefbaarheid in de wijken.

Een aantal stakeholders geeft aan een duidelijke ontwikkeling te zien in de manier waarop de corporatie zaken oppakt. Woonwijze presteert steeds beter. De corporatie heeft veel aandacht voor het sociaal-maatschappelijke en culturele aspect. Daarnaast is Woonwijze sterk gericht op duurzaamheid. Tevens is aangegeven dat relatie met collega corporaties goed is, maar dat het nog niet van echte samenwerkingen is gekomen..

### *Eigen doelen en ambities Woonwijze en opgaven in het werkgebied*

Woonwijze is met goede dingen bezig. Zowel voor eigen ambities en doelstellingen en haar opgaven in het werkgebied. Iets dat ze bijvoorbeeld goed oppakt is het relatiebeheer, zowel naar haar huurders als naar de overige stakeholders. De corporatie is goed zichtbaar en ze onderhoudt haar contacten goed. Het is een betrokken organisatie gericht op samenwerking.

Iets waar Woonwijze meer aandacht aan mag besteden zijn de doelstellingen op de langere termijn. Ze moet voor zichzelf scherp in beeld hebben wat ze in de toekomst wil (oppakken). De corporatie mag in sommige gevallen meer/verder vooruit kijken, naar bijvoorbeeld innovatie in ouderenhuisvesting (domotica). Zo komt de realisatie van levensbestendige woningen minder goed van de grond. Dit is overigens niet te wijten aan Woonwijze. De samenwerking met meerdere zorgpartijen en de gemeente leveren vertraging op. Woonwijze is een kleine corporatie waardoor het lastig is om iedere bijzondere doelgroep te bedienen. De corporatie is hierdoor mogelijk minder sterk in het bouwen voor aparte doelgroepen. Woonwijze heeft de afgelopen jaren wel een sterke kwaliteitsverbetering gerealiseerd in de bestaande voorraad.

Over het algemeen is Woonwijze met de juiste dingen bezig en laat geen dingen laat liggen.

### Automerik

De stakeholders vergelijken Woonwijze met een Alpha Romeo: een ontwikkelde auto met de nodige snelheid, maar wel een auto die slecht verkoopt, een hybride Toyota (in het aspect van duurzaamheid) en een Volvo (degelijk, betrouwbaar en onderscheidend).

### Rapportcijfer

Het gemiddeld rapportcijfer dat de stakeholders van de telefonische interviews geven is een 7,5. Een aantal stakeholders vindt dat Woonwijze op de goede weg is en de afgelopen jaren gegroeid is. In vergelijking met andere kleinere corporaties springt Woonwijze er positief uit. Ondanks haar geringe omvang pakt Woonwijze veel dingen op (misschien soms iets veel). Meerdere stakeholders geven aan dat de corporatie meer focus mag aanbrengen in haar activiteiten. De corporatie is sociaal maatschappelijk betrokken en gericht op duurzaamheid. Ze heeft een goede antenne waarmee ze signalen uit de omgeving oppikt.

#### 4.3.6 Eindoordeel stakeholders

Het rapportcijfers per 'ronde' staat in de onderstaande tabel weergegeven. Het eindoordeel van de stakeholders komt uit op een 7,6.

Tabel 13: Oordeel stakeholders

	Cijfer
Ambities & Doelstellingen	7,5
Opgaven in het werkgebied	7,6
<b>Gemiddeld stakeholdersbijeenkomst</b>	<b>7,6</b>
<b>Gemiddeld telefonische interviews</b>	<b>7,5</b>
<b>Eindoordeel (gemiddeld)</b>	<b>7,6</b>

## 4.4 Presteren volgens stakeholders: Goed

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de visitatiemethodiek is als bijlage 1 bijgevoegd. Ingevuld voor Woonwijze resulteert in het volgende beeld:

Tabel 14: Beoordeling presteren volgens Stakeholders

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegings -factor	Gewogen oordeel
Ia De ambitie en doelen van de corporatie verhouden zich volgens de stakeholders tot de opgaven in het werkgebied en de financiële mogelijkheden van de corporatie (vermogen). Ib. De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders.	De stakeholders van Woonwijze beoordelen zowel de ambities en doelstellingen van de corporatie als de bijdragen aan de lokale opgaven als ruim voldoende tot goed. De stakeholders zien Woonwijze als een maatschappelijke betrokken, innovatieve en betrouwbare corporatie. Aandachtsgebieden zijn projectontwikkeling en samenwerking met sommige stakeholders. Het oordeel van de stakeholders is goed.	7,6	70%	5,3
II De corporatie kent alle relevante stakeholders op de prestatievelen en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.	Woonwijze kent de stakeholders binnen haar werkgebied. De stakeholders zien Woonwijze als een corporatie die zich inzet voor de samenleving in Vught. Woonwijze heeft vanaf 2009 met de gemeente Vught prestatieafspraken gemaakt voor de opgaven in de gemeente.	8	10%	0,8
III De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.	Woonwijze heeft met verschillende stakeholders in haar werkgebied samenwerkingsovereenkomsten afgesloten waarin wordt vermeld op welke wijze men de prestaties wil leveren. De stakeholders worden op formele en informele wijze geïnformeerd. De samenwerking met de stakeholders heeft zich afgelopen jaren in positieve zin ontwikkeld.	7	10%	0,7
IV De corporatie betreft de oordelen van de stakeholders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen en/of verlangens) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.	Woonwijze betreft de stakeholders d.m.v. overleg en de Raad van Wijsheid die in 2009 is opgezet. Op deze manier zit de corporatie jaarlijks meerdere malen met een aantal stakeholders om de tafel.	7	10%	0,7
<b>Presteren volgens stakeholders:</b>				<b>7,5</b>



## 5 Presteren naar Vermogen (PnV)

### 5.1 Inleiding

Ecorys beoordeelt het presteren naar Vermogen langs drie invalshoeken:

- De gegevens van het CFV betreffende investeringen, bedrijfsvoering en financiële positie. De gegevens van het WSW betreffende kasstromen en kredietwaardigheid.
- De eigen filosofie en het beleid van de corporatie inzake het vraagstuk van presteren naar vermogen.
- De mate waarin de corporatie 'in control' is over de bedrijfseconomische processen en interne en externe ontwikkelingen.

Langs deze lijnen komt de beoordeling over presteren naar vermogen tot stand. De mate waarin de organisatie efficiënt werkt, wordt hierin meegenomen.

### 5.2 Inventarisatie en beoordeling door het CFV

Uit de cijfers van het CFV over de periode 2006 tot en met 2008 komt Woonwijze naar voren als een actieve corporatie die sterk geïnvesteerd heeft in de bestaande woningvoorraad. In de periode 2006 tot en met 2008 ligt het realisatieniveau van nieuwbouw huurwoningen iets lager, vergeleken met de referentiegroep. De verkoop van huurwoningen door Woonwijze (0,7) is aanzienlijk lager ten opzichte van de referentiegroep (2,1). Dit geldt ook voor de verkoop van bestaande huurwoningen. In de periode 2009-2013 zal Woonwijze nieuwe woningen voor de doelgroep willen realiseren, mits de corporatie voldoende borgingsruimte krijgt van het WSW. Woonwijze is een financieel gezonde corporatie, met een beperkt eigen vermogen en een vergelijkbaar bedrag aan leningen per verhuureenheid ten opzichte van de referentiegroep. Wel is de gemiddelde WOZ-waarde van woningen van de corporatie (€ 195.963,-) aanzienlijk hoger dan de gemiddelde WOZ-waarde van de referentiegroep (€ 165.780,-). De solvabiliteit (op basis van de historische kostprijs) van Woonwijze is de afgelopen jaren sterk afgenomen van 30,2% in 2005 tot 4,1% in 2009. Dit is het resultaat van de aanzienlijke investeringen van Woonwijze in deze periode in zowel de bestaande als nieuwe woningvoorraad. Woonwijze heeft de beoordeling 'voldoende' gekregen van het CFV in 2008 en 2009. Toch ziet de corporatie zich genoodzaakt om (bezuinigings)maatregelen te nemen om de ontwikkeling van de negatieve kasstromen te verminderen. De corporatie is actief in het evalueren en bijstellen van haar plannen. Zo is de meerjarenonderhoudsbegroting (MJOB) doorgenomen en heeft Woonwijze de opgenomen bedragen gescheiden in onderhoud en investeringen. Dit is bewust gedaan, de klanten ondervinden geen verschil maar de kosten worden nu deels geactiveerd om de borging van het investeringsvolume door het WSW mogelijk te maken. Dit is een vereiste voor Woonwijze om haar ambities te kunnen realiseren.

In het navolgende worden de gegevens weergegeven betreffende de uitgaven aan onderhoud, de mutaties in het bezit, de bedrijfsvoering en de financiële positie. Op onderdelen zijn prognoses beschikbaar voor 2009 tot en met 2013. Daarbij geldt steeds de referentiegroep<sup>1</sup> als vergelijking, evenals de landelijke cijfers.

---

<sup>1</sup> Woonwijze behoort in CFV-termen tot de corporaties met een gemiddeld profiel

### Onderhoudsuitgaven en woningverbetering

De bestedingen aan het onderhoud, evenals de wijze waarop de corporatie hier mee omgaat, zijn een graadmeter voor de kwaliteit van het bezit. De kosten voor onderhoudsuitgaven kunnen worden onderverdeeld in klachtenonderhoud, mutatieonderhoud, planmatig onderhoud en woningverbetering.

Tabel 15: Onderhoudskosten Woonwijze, 2006 t/m 2008

	2006	2007	2008	in € per VHE 2008		
				Woonwijze	Referentie	Landelijk
Klachtenonderhoud	469	620	903	322	310	300
Mutatieonderhoud	327	265	1.041	371	281	186
Planmatig onderhoud	3.566	7.250	6.538	2.328	922	978

Bron: Corporatie in perspectief, Stichting Woonwijze Vught, analyse Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

Op zowel klachtenonderhoud, mutatieonderhoud en planmatig onderhoud heeft Woonwijze de afgelopen jaren hoge uitgaven gedaan. In vergelijking met de referentiegroep en het landelijke gemiddelde waren voornamelijk de investeringen van Woonwijze op het gebied van planmatig onderhoud zeer hoog. De belangrijkste reden hiervoor is de inhaalslag die de corporatie wil realiseren ten aanzien van de kwaliteit van het bestaande woningbestand (o.a. voormalige woningvoorraad gemeentelijk woningbedrijf). De investeringen in woningverbetering zijn in de cijfers van het planmatig onderhoud vertegenwoordigd. Dit heeft het bedrag per VHE dat in 2008 is geïnvesteerd verhoogd, waardoor de cijfers niet helemaal goed meer zijn te vergelijken. Woonwijze heeft in 2008 de basiskwaliteit van woningbezit vastgesteld en vastgelegd in haar (beleids)documenten.

## 5.3 Maatschappelijk rendement

In de jaarverslagen is door Woonwijze op een aantal aspecten een financiële vertaling van het maatschappelijke rendement opgenomen. Deze gegevens zijn weergegeven in onderstaande tabel.

Tabel 15: Maatschappelijke investeringen Woonwijze

	2006	2007	2008	2009	Totaal
Leefbaarheid	NB	NB	515.100	11.302	526.402
Onrendabele investeringen	1.060.000	5.882.000	776.718	3.324.136	11.042.854
Huurprijs onder max. redelijk <sup>2</sup>	7.371.355	7.448.389	7.664.691	7.803.487	30.287.922
<b>Totaal</b>	<b>8.431.355</b>	<b>13.330.389</b>	<b>8.956.509</b>	<b>11.138.925</b>	<b>41.857.178</b>

Op basis van de bovenstaande tabel met maatschappelijke investeringen door Woonwijze kan geconcludeerd worden dat de corporatie de afgelopen 4 jaar (minimaal) jaarlijks gemiddeld € 10.400.000,- maatschappelijk heeft geïnvesteerd.

### Uitgaven aan leefbaarheid

De uitgaven voor leefbaarheid zijn in de CFV-gegevens gesplitst in sociale activiteiten en fysieke activiteiten. De totale uitgaven aan leefbaarheid per woongelegenheid, die betrekking hebben op sociale activiteiten, liggen voor Woonwijze op een veel hoger niveau dan voor de referentiegroep en het landelijke beeld. Opvallend is dat de leefbaarheidsuitgaven die betrekking hebben op fysieke activiteiten veel hoger zijn dan van de referentiegroep, terwijl de uitgaven op sociale activiteiten

<sup>2</sup> Op basis van huurniveau die gemiddeld 63,4% van maximale huur is, de gemiddelde huurprijs en het aantal woningen in het betreffende jaar.



veel lager zijn. De totale investering van Woonwijze is in 2008 vele malen hoger dan de totale investeringen van de referentiegroep en het landelijke beeld. Woonwijze heeft in 2008 € 264.500,- uitgegeven aan het brandgangenproject en heeft daarnaast op kleinere schaal leefbaarheidsprojecten uitgevoerd met een totale investering van € 247.000,-. Dit laatste bedrag komt ten goede aan o.a. onderhoud en verzorgen van groenvoorzieningen en het plaatsen van kunstobject. Daarnaast wijst Woonwijze haar bewoners op de eigen verantwoordelijkheid ten aanzien van de noodzaak van tuinonderhoud.

Tabel 16: Uitgaven leefbaarheid (in € per wooneenheid) in 2008

	Woonwijze	Referentie	Landelijk
Sociale activiteiten	9	41	58
Fysieke activiteiten	141	47	54
<b>Totaal</b>	<b>150</b>	<b>88</b>	<b>112</b>

Bron: Corporatie in perspectief, Stichting Woonwijze Vught, analyse Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

#### *Nieuwbouw en mutaties in het bezit*

Door middel van mutaties kan de dynamiek in de woningvoorraad worden weergegeven, wat een indicatie is voor de mate waarin een woningcorporatie actief is. Het CFV meet de mutaties in het bezit (nieuwbouw, sloop, verkoop, aankoop) als een percentage van de voorraad. Woonwijze laat relatief een iets lagere dynamiek zien over de periode 2006 tot en met 2008. De prognose voor de periode 2009-2013 laat een ambitieuze stijging zien voor de ontwikkeling van nieuwe huurwoningen bij Woonwijze. In de toekomst zal Woonwijze woningen blijven verkopen, maar het aantal (procentueel) zal naar verwachting lager liggen dan bij de referentiegroep.

Tabel 17: Nieuwbouw en mutaties in het bezit, 2006-2008 en prognose 2009-2013 (in % voorraad 2008)

	Realisatie 2006 – 2008			Prognose 2009 – 2013		
	Woonwijze	Referentie	Landelijk	Woonwijze	Referentie	Landelijk
Nieuwbouw huur	0,8	0,9	1,0	2,3	2,0	1,6
Sloop huur	1,1	0,9	0,7	0,0	0,6	0,9
Aankoop huur	0,1	1,2	0,9	0,3	0,5	0,5
Verkoop huur	0,7	2,1	1,3	0,3	1,1	0,8
Nieuwbouw koop	0,1	0,3	0,4	0,0	1,1	0,9

Bron: Corporatie in perspectief, Stichting Woonwijze Vught, analyse Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

#### *Realisatie-index*

In de realisatie-index wordt gekeken in welke mate Woonwijze haar prognoses waarmaakt. Opvallend is dat Woonwijze alleen een hoog percentage heeft bij de realisatie-index van te slopen woningen. De realisatie-index voor nieuwbouw en verkoop zijn een stuk lager dan het landelijke gemiddelde. Dit laat zien dat Woonwijze haar ambities op het gebied van nieuwbouw en verkoop van woningen maar gedeeltelijk heeft kunnen waarmaken in de periode 2006-2008. Een belangrijke reden hiervoor is de beperkte ruimte die Woonwijze is geboden door de gemeente Vught bij het realiseren van nieuwe woningen.

Tabel 18: Realisatie-index 2006-2008 (als % van de voornemens)

	Woonwijze	Landelijk
Nieuwbouw	30%	56%
Sloop	84%	45%
Verkoop	32%	61%

Bron: Corporatie in perspectief, Stichting Woonwijze Vught, analyse Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

### Kosten en opbrengsten productie

De gemiddelde huuropbrengst per woning is bij Woonwijze nagenoeg gelijk met de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. Daarbij is het wel belangrijk om rekening te houden met de kwaliteit van de woning. Woonwijze vraagt namelijk 63,4% van de maximaal toegestane huur, terwijl de dit voor de referentiegroep op 68,2% ligt. Huurwoningen van Woonwijze hebben dus een goede prijs-kwaliteit verhouding.

Tabel 19: Kosten en opbrengsten productie 2008

	Woonwijze	Referentie	Landelijk
Huuropbrengst per VHE	4.749	4.793	4.829
<b>Nieuwbouw huur</b>			
Bruto stichtingskosten	166.968	164.276	155.528
- grondkosten	16.065	20.996	20.681
- bouwkosten	150.903	138.107	128.809
- overige kosten	0	5.173	6.038
<b>Verkoop bestaand bezit</b>			
Bruto verkoopprijs	178.500	168.799	146.104
Verkoopkosten	1.800	3.407	7.757
<b>Sloop woonegelegenheden</b>			
Kosten	2.071	4.745	7.814

Bron: Corporatie in perspectief, Stichting Woonwijze Vught, analyse Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

In tabel 7 is te zien dat de bruto verkoopprijs gemiddeld hoger is dan bij de referentiegroep. Dit correspondeert met de constatering over de relatieve hoge WOZ-waarde van het woningbezit van Woonwijze. Verder valt op dat de sloopkosten bij Woonwijze relatief laag zijn vergeleken met de referentie en het landelijke cijfer. Dit geldt ook voor de verkoopkosten van woningen.

### Rentedekkingsgraad

In tabel 8 is de rentedekkingsgraad van Woonwijze vergeleken voor de periode 2006 tot en met 2008. In de cijfers van Woonwijze is goed te zien welke invloed de aanzienlijke investeringen van de corporatie hebben op de rentedekkingsgraad. In 2007 is er een negatieve rentedekkingsgraad vanwege de negatieve kasstromen in dat jaar en ook het jaar er na. De negatieve kasstromen werden veroorzaakt door tegenvallende woningverkoop in 2007 en 2008 en hoge kosten op het gebied van planmatig onderhoud.

Tabel 20: Rentedekkingsgraad, 2006-2008

	2006	2007	2008
Woonwijze	1,6	-1,7	0,0
Referentie	1,5	1,3	1,2
Landelijk	1,6	1,6	1,4

Bron: Corporatie in perspectief, Stichting Woonwijze Vught, analyse Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

### Vastgoedwaarde

De vastgoedwaarde van het bezit kan op een aantal manieren worden uitgedrukt. De bedrijfswaarde en de volkshuisvestelijke exploitatiewaarde per verhuureenheid liggen bij de Woonwijze onder het landelijke gemiddelde. Dit is voor een deel de resultante van de relatief lage huurprijs die Woonwijze hanteert. De WOZ-waarde van het bezit is hoger dan het landelijke beeld.

Tabel 21: Vastgoedwaarde in 2008

	Woonwijze	Referentie	Landelijk
Bedrijfswaarde / VHE	€ 39.755	NB	€ 42.253
Volkshuisvestelijke exploitatiewaarde / VHE	€ 31.184	NB	€ 35.518
WOZ-waarde / VHE	€ 195.963	€ 165.780	€ 155.105
Waarde grondposities	0	NB	719
Huur / WOZ-waarde	2,4	2,9	3,2

Bron: Corporatie in perspectief, Stichting Woonwijze Vught, analyse Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

#### *Risicoprofiel en ontwikkeling volkshuisvestelijk vermogen*

Het CFV maakt met ingang van het jaar 2008 de vergelijking tussen het volkshuisvestelijk vermogen en het vermogen dat beschikbaar moet zijn om risico's op te kunnen vangen. Als het volkshuisvestelijk vermogen groter is dan het benodigde risicovermogen, volgt een positief solvabiliteitsoordeel. Het solvabiliteitsoordeel wordt uitgesproken over de laatst bekende balansdatum (in dit geval 31/12/08) en op basis van de prognoses (31/12/13). Voor Woonwijze is het oordeel positief. In 2010 ontving Woonwijze wel een C-oordeel<sup>3</sup> van het CFV ten aanzien van de continuïteit, terwijl het WSW het faciliteringsvolume van de corporatie beperkte in verband met de negatieve kasstromen van Woonwijze. Het CFV heeft inmiddels besloten om het C-oordeel te laten vervallen, hier zal later in dit hoofdstuk op in worden gegaan.

Het volkshuisvestelijk vermogen van Woonwijze was in 2008 nagenoeg gelijk aan dat van de referentiegroep. Naar verwachting zal dit vermogen per verhuureenheid bij Woonwijze dalen naar ca. € 13.000,-, terwijl het vermogen bij de referentiegroep nagenoeg gelijk blijft.

Tabel 22: Volkshuisvestelijk vermogen per verhuureenheid

	2008	2013
Woonwijze	14.557	13.069
Referentie	14.945	14.746
Landelijk	13.322	14.434

Bron: Corporatie in perspectief, Stichting Woonwijze Vught, analyse Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

In tabel 23 is het volkshuisvestelijk vermogen als percentage van het balanstotaal opgenomen. In de periode 2006 tot en met 2008 is de positie van Woonwijze afgenomen, overeenkomstig de ontwikkeling van de referentiegroep. Het landelijk beeld laat ook een neerwaartse ontwikkeling van het volkshuisvestelijk vermogen als percentage van het balanstotaal zien. Toch ligt het aandeel van 34,0% van Woonwijze iets hoger dan de referentiegroep en het landelijk gemiddelde.

Tabel 23: Volkshuisvestelijk vermogen (als % van balanstotaal)

	2006	2007	2008
Woonwijze	36,3	28,2	34,0
Referentie	34,6	34,0	33,0
Landelijk	32,6	31,6	30,5

Bron: Corporatie in perspectief, Stichting Woonwijze Vught, analyse Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

<sup>3</sup> Oordeel C: De voorgenoemde activiteiten zijn onvoldoende in relatie tot de vermogenspositie

De risicobeoordeling in 2008 ligt ongeveer gelijk aan dat van de referentiegroep en het landelijk beeld. Woonwijze kent een lagere gevoeligheid voor het operationele risico<sup>4</sup>, en het marktrisico<sup>5</sup>. Het macro-economische<sup>6</sup> ligt een fractie hoger dan de referentiegroep en het landelijk beeld. In 2013 neemt het macro-economisch risico sterk toe, en ligt ten opzichte van de referentiegroep op een hoger niveau.

Tabel 24: Risicobeoordeling (als % van het balanstotaal)

	2008				2013			
	Markt	Macro-economisch	Operationeel	Totaal	Markt	Macro-economisch	Operationeel	Totaal
Woonwijze	2,0	8,3	2,4	<b>8,8</b>	2,9	15,5	5,0	<b>16,5</b>
Referentie	3,7	7,0	3,7	<b>9,1</b>	6,4	14,5	6,1	<b>17,2</b>
Landelijk	3,9	7,0	2,4	<b>8,7</b>	6,1	13,6	5,5	<b>16,2</b>

Bron: Corporatie in perspectief, Stichting Woonwijze Vught, analyse Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

<sup>4</sup> Toelichting CFV op operationeel risico: dit betreft het risico van een verlies door inadequate of falende interne processen, mensen of systemen of door externe gebeurtenissen.

<sup>5</sup> Toelichting CFV op marktrisico: dit betreft het risico dat door negatieve marktontwikkelingen de waarde van het bezit of de opbrengst van nieuwbouwkopen lager is dan verwacht. Ook het marktrisico bij de verkoop van eenheden uit de bestaande voorraad is hieraan toegevoegd.

<sup>6</sup> Toelichting CFV op het **macro-economische risico**: Dit betreft de kans dat door economische ontwikkelingen (inflatie, rente) de komende vijf jaar de waarde van bezittingen of schulden lager uitpakt dan verwacht. De benadering is ten behoeve van het solvabiliteitsoordeel uitgewerkt voor de balansposten materiële vaste activa in exploitatie en langlopende schulden. Deze twee posten maken ook het overgrote deel van de balans uit (eigen vermogen buiten beschouwing latend). De focus is hierbij met name gericht op de onzekere kasstromen in de volkshuisvestelijke exploitatiewaarde en de onzekerheid met betrekking tot de renteontwikkeling.

## 5.4 Financiële sturing door Woonwijze

### *Beleidssturing*

Het financiële beleid van Woonwijze is opgenomen in het Financieel Statuut. In dit statuut gaat het uitsluitend om de financiële besturing van financiering, beleggingen en renterisico. Voor het financiële beleid wordt het van belang geacht dat Woonwijze die mogelijkheden creëert om financiële middelen aan te trekken, teneinde te kunnen voldoen aan de volkshuisvestelijke doelstellingen en verplichtingen op lange termijn, zonder dat daarmee de financiële continuïteit in gevaar komt. Het financieel statuut bestaat uit de volgende hoofdstukken:

- Financiering (aantrekken en beheren van vermogen)
- Beleggen (Wanneer er overtollige kasmiddelen zijn zullen deze belegd moeten worden).
- Renterisico's (Woonwijze is in zeer belangrijke mate aangewezen op de toegang tot de geldkapitaalmarkt voor het kunnen uitvoeren van haar activiteiten).

Daarnaast heeft de corporatie in haar ondernemingsplannen een aantal financiële doelstellingen opgenomen. In het ondernemingsplan 2003-2008 zijn de volgende financiële normen opgenomen:

- Solvabiliteit tussen 15 en 20% (op basis van boekwaarde)
- Current ratio tussen 0,5 en 1,5
- Minimale rentabiliteit op commerciële investeringen van 8%

In het nieuwe ondernemingsplan van Woonwijze worden de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Iedere partij draagt binnen een project de kosten behorende bij de eigen verantwoordelijkheid. Woonwijze investeert in het vastgoed, de zorginstelling of de school investeert in de mensen (verpleegkundige, docent). De gemeente is verantwoordelijk voor de openbare ruimte (wegen, groenvoorzieningen);
- Investeringen in het woningbezit komen ten goede aan onze primaire doelgroep. Woonwijze investeert onrendabel (dat betekent dat het bouwen van de woning meer kost dan de woning in de toekomst met verhuren opbrengt) voor die klanten die dat steuntje in de rug ook nodig hebben. Om te bewaken dat ze duurzaam met haar geld omgaat, kijken ze ook naar de verwachte verkoopwaarde van een woning. Woonwijze investeert alleen wanneer de bouwkosten van een woning lager liggen dan de geschatte verkoopwaarde van deze woning. Op totaalniveau bewaken ze dat het weerstandsvermogen niet zakt onder het niveau van het minimaal noodzakelijke niveau volgens het Centraal Fonds Volkshuisvesting. Dit is een landelijke partij die op basis van een risicoanalyse bepaalt hoeveel eigen vermogen een corporatie minimaal nodig heeft om ook in de toekomst aan haar verplichtingen te kunnen voldoen;
- De kosten van de bedrijfsvoering moeten rond het gemiddelde in onze branche uitkomen;
- Wanneer Woonwijze een extra financiële inspanning voor de leefbaarheid in een wijk verricht, volgen ze of dit ook tot verbetering leidt. Bijvoorbeeld door hogere klanttevredenheid of meer belangstelling voor onze woningen in de wijk. Maar ook een afname van overlast of een stijging van de WOZ-waarde geeft informatie of de maatregelen in architectuur en onderlinge contacten effect hebben.

De organisatie van Woonwijze heeft een sterke focus op de financiële positie van de corporatie. Dit aspect is de afgelopen 4 jaar sterk verbeterd binnen Woonwijze, mede op verzoek van de Raad van Toezicht. Deze was van mening dat de informatievoorziening op het gebied van financiën aan verbetering toe was. De sterke focus op de financiën komt goed tot uitdrukking in de kwartaalrapportages.

Uit de interne verslaglegging komt duidelijk naar voren dat de corporatie 'in control' is. Problemen die zich voordoen, bijvoorbeeld in het kader van de borgstelling van leningen door het WSW, worden actief opgepakt, uitgezocht, waarna daadkrachtig gezocht wordt naar oplossingen. Op deze manier heeft Woonwijze het liquiditeitsprobleem van de corporatie dat dit jaar ontstond opgelost, door middel van een (tijdelijke) lening bij de Rabobank.

### Risicomanagement

Het risicomanagement binnen de organisatie van Woonwijze is en blijft een belangrijk punt van aandacht. Woonwijze is actief bezig om in te spelen op de verschillende soorten risico's waar de corporatie mee geconfronteerd wordt. Inmiddels zijn onder meer de volgende maatregelen genomen of in voorbereiding:

- De afgelopen 4 jaar is in de kwartaalrapportages van Woonwijze steeds meer aandacht besteed aan de investeringsprojecten van de corporatie. De kwartaalrapportages geven inhoudelijke informatie en het overzicht van de stand van zaken aan de Raad van Toezicht. Daarnaast wordt in de kwartaalrapportages veel aandacht besteed aan treasury. De afgelopen 4 jaar is ook de continuïteit in het opstellen van de kwartaalrapportages verbeterd. Vanaf 2009 zijn alle 4 de kwartaalrapportages daadwerkelijk opgesteld.
- Woonwijze heeft een programma aangeschaft, zodat het onder meer zelf de bedrijfswaarde berekeningen kan maken. Het maken geeft veel inzicht in de invloed van de verschillende factoren. Vroeger werd dit altijd door het NCCW gedaan.
- Woonwijze stelt beslisdocumenten op voor woningbouwprojecten (incl. renovatie) die de corporatie wil realiseren. Per fase (5) wordt een document opgesteld waarin aandacht wordt besteed aan de eigenschappen van het project (incl. risico's), financiën, planning & control en evaluatie.
- Woonwijze heeft de procuratieregeling ingevoerd. Hierdoor is duidelijk welke aangewezen personen/functionarissen volmacht hebben tot het aangaan van externe contractuele verplichtingen namens Woonwijze.
- Woonwijze heeft samen met 4 corporaties een pilot opgezet onder leiding van 'Clascon' over risicomanagement. Het eerste onderzoek focust zich op projectontwikkeling, omdat hier de grootste risico's voor de corporatie ligt. Vanwege de beperkte grootte van de organisatie van Woonwijze is risicomanagement niet geïmplementeerd in een formeel kader, maar wordt er wel voldoende aandacht aan besteed door zowel de RvT als de interne organisatie en het Management Team.

## 5.5 Financiële prestaties Woonwijze

### Solvabiliteit

In de onderstaande tabel is de ontwikkeling van het eigen vermogen en de solvabiliteit van Woonwijze opgenomen. Tot en met 2013 is er sprake van een negatief eigen vermogen, maar op de lange termijn zal het eigen vermogen toenemen naar ca. € 13 miljoen in 2019.

Tabel 25: Ontwikkeling Eigen Vermogen en Solvabiliteit (o.b.v. historische kostprijs)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Eigen Vermogen	-693	-1.733	-3.349	-2.059	10	3.187	6.200	8.397	12.080	13.245
Solvabiliteit	-0,67	-1,74	-3,44	-2,18	0,01	3,66	7,36	10,2	15,23	16,59

Bron: Woonwijze, 21-9-2010.

### Kasstromen

Naast de ontwikkeling van de solvabiliteit zijn positieve kasstromen cruciaal voor de corporatie bij de borging van toekomstige investeringen en herfinancieringen. Voor het daadwerkelijk afgeven

van het zogenaamde faciliteringsvolume moet Woonwijze volgens het WSW voldoen aan twee criteria:

1. Er is sprake van een positieve operationele kasstroom (inclusief rentelasten) na fictieve aflossing van 2% van de leningenportefeuille per 1 januari;
2. De totale omvang van de geborgde en te borgen leningenportefeuille mag niet hoger zijn dan 50% WOZ-waarde van het bezit van Woonwijze.

Op dit moment verkeert Woonwijze in een impasse, omdat het CFV en het WSW een tegenstrijdig oordeel hebben gegeven over de financiële positie en continuïteit van de corporatie. Het WSW heeft op basis van de (negatieve) kasstromen van Woonwijze besloten om geen nieuwe leningen te borgen. Dit terwijl Woonwijze, conform de regels van het WSW, pas 30% van het totaal toegestane leningenvolume heeft bereikt, op basis van het 2<sup>e</sup> criterium.

Vanwege de problemen met de borging van leningen door het WSW heeft Woonwijze de meerjarenonderhoudsbegroting (MJOB) aangepast en een tijdelijke lening aangetrokken bij de Rabobank om de liquiditeit te waarborgen. De Rabobank was van mening dat de financiën van Woonwijze een dergelijke lening toelieten. In de ontstane situatie heeft Woonwijze onvoldoende middelen om haar ambities voldoende waar te maken. Concreet betekent dit dat een aantal projecten niet door kunnen gaan en vooruit worden geschoven op het moment dat het WSW haar oordeel niet verandert.

Aan het einde van het tweede kwartaal (2010) heeft Woonwijze een aangepaste inschatting gemaakt van de liquiditeitsprognose tot het einde van het jaar. De inschatting van de operationele kasstroom voor 2010 ligt hoger, voornamelijk doordat de onderhoudskosten zijn verlaagd. Op basis van deze aanpassingen ziet de operationele kasstroom van Woonwijze er als volgt uit:

Tabel 26: Prognose operationele kasstroom Woonwijze (x € 1.000)

	2010	2011	2012	2013	2014
Operationele kasstroom	3.074	1.770	2.451	2.489	2.779
Af: genormeerde aflossing (2%)	-1.931	-2.013	-2.121	-2.116	-2.044
<b>Saldo</b>	<b>1.143</b>	<b>-243</b>	<b>330</b>	<b>373</b>	<b>735</b>

Bron: Kwartaalrapportage Woonwijze, 2010.

### *Meerjarenbegroting*

De meerjarenbegroting (zie bijlage 9) van Woonwijze kijkt 10 jaar vooruit. In de meerjarenbegroting is te zien dat het resultaat van Woonwijze op de lange termijn positief zal worden, maar dat dit niet het geval is tot en met 2012. Verder valt op dat de financieringskosten afnemen richting 2019. De onderhoudslasten laten een sterke piek in 2018 zijn, net zoals de overige bedrijfsopbrengsten. Woonwijze is voornemens om de onderhoudsuitgaven verder te egaliseren. De piek in de overige bedrijfsopbrengsten vloeit voort uit de restwaarde van complexen met een levensduur van 10 jaar. Feitelijk is dit een fout van de methodiek DPI die Woonwijze niet anders mag verwerken.

## 5.6 Efficiëntie

De mate waarin de corporatie de prestaties op efficiënte wijze behaalt, weegt mee in het oordeel over het presteren naar vermogen. De netto bedrijfslasten per verhuureenheid vormen daarvoor in het SEV-referentiekader de relevante maat. Daarnaast kijkt Ecorys tevens naar de focus die de corporatie heeft op efficiëntie.

Tabel 27: Ontwikkeling van de netto bedrijfslasten per verhuureenheid; periode 2005-2009

	2005	2006	2007	2008	2009	Toename (%)
Woonwijze	€ 1.115	€ 1.118	€ 1.283	€ 1.559	€ 1.608	44,2
Referentiegroep	€ 1.244	€ 1.083	€ 1.141	€ 1.249	€ 1.317	5,9
Landelijk	€ 1.114	€ 1.169	€ 1.249	€ 1.340	€ 1.396	25,3

Bron: Corporatie in Perspectief, Stichting Woonwijze Vught Centraal Fonds Volkshuisvesting 2010

Opvallend is dat de netto bedrijfslasten per verhuureenheid vanaf 2006 bij Woonwijze sneller zijn gestegen dan de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. De percentuele toename in bedrijfslasten voor de periode 2005-2009 is bij Woonwijze relatief hoog. Daarnaast zijn de netto bedrijfslasten per verhuureenheid veel hoger dan het gemiddelde van de referentiegroep. De stijging is deels het gevolg van inhuur van tijdelijke ondersteuning. In het nieuwe ondernemingsplan van Woonwijze is een van de doelstellingen dat de bedrijfslasten moeten fluctueren rond het gemiddelde van de branche.

Tabel 28: Netto bedrijfslasten, personeelskosten en vhe per fte

	Woonwijze	Referentiegroep	Landelijk
Netto bedrijfslasten per VHE	€ 1.562	€ 1.711	€ 1.340
Personeelskosten per fte	€ 69.677	€ 68.933	€ 64.248
Aantal VHE per fte	113	81	92

Bron: Corporatie in Perspectief, Stichting Woonwijze Vught, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

Het aantal verhuureenheden per fte ligt aanzienlijk hoger dan het landelijk gemiddelde en de referentiegroep. De personeelskosten per fte liggen iets boven het gemiddelde van de referentiegroep.



## 5.7 Presteren naar Vermogen: Ruim Voldoende

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de visitatiemethodiek is als bijlage 1 bijgevoegd. Ingevuld voor Woonwijze resulteert het volgende beeld:

Tabel 29: Beoordeling presteren naar Vermogen

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegings factor	Gewogen oordeel
<p><i>Vermogensprestatie</i></p> <p>I. Bedrijfswaarde</p> <p>a. De corporatie heeft een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde.</p> <p>b. De corporatie heeft een berekening van het bestemd eigen vermogen vanwege de strategie bestaand bezit, gebaseerd op een duidelijk omschreven investeringsprogramma inclusief economische rendementseisen. Deze rendementseisen kunnen verschillen per type investering. Rendementseisen lager dan de markteis (bijv. onrendabele toppen) komen ten laste van het bestemd eigen vermogen.</p>	<p>a. In de jaarverslagen van Woonwijze vindt de vermogensberekening plaats op basis van zowel bedrijfswaarde als boekwaarde. Op de geconsolideerde balans van de corporatie wordt uitgegaan van de boekwaarde (historische kostprijs).</p> <p>b. In het oude ondernemingsplan heeft Woonwijze concrete normen opgenomen over de solvabiliteit, current ratio en minimale rentabiliteit op commerciële investeringen. In het nieuwe ondernemingsplan komen de eerder genoemde normen niet meer terug, en ligt de focus op het weerstandsvermogen dat niet onder het niveau mag komen, dat wordt bepaald door het WSW / CFV. Woonwijze heeft een financiële meerjarenbegroting (FMP) die 10 jaar vooruit kijkt. De corporatie geeft aan dat bij investeringsbeslissingen bewust rekening wordt gehouden met de verhouding investering – marktwaarde. De afgelopen 4 jaar is het eigen vermogen sterk afgenomen als gevolg van (onrendabele) investeringen in de bestaande en nieuwe woningvoorraad.</p>	7,5	70%	5,3
<p>II. Extra potenties</p> <p>c. De corporatie heeft scenario's die de verkooppotenties in kaart brengen.</p> <p>d. De corporatie heeft de potenties van de (extra) financieringsruimte vreemd vermogen in kaart</p>	<p>c. In 2008 heeft Woonwijze haar nieuwe verkoopbeleid vastgesteld. In het SVB is een aantal woningen aangewezen om verkocht te worden.</p> <p>d. Woonwijze heeft in het afgelopen jaar aan den lijve ondervonden wat de grens van de (extra) financieringsruimte vreemd vermogen is. Naar aanleiding van deze ontwikkeling heeft de corporatie de MJOB aangepast en is het gesprek aangegaan met het WSW. Woonwijze heeft een scherpe focus op de ontwikkeling van</p>			

<p>gebracht.</p> <p>e. De corporatie heeft haar risicobuffers berekend.</p>	<p>de kasstromen.</p> <p>e. De corporatie is een pilot gestart om de risico's ten aanzien van projectontwikkeling beter in kaart te brengen. Daarnaast heeft de corporatie een goed overzicht van de renterisico's. De risicobeoordelingsprognose van het CFV laat positieve ontwikkeling van Woonwijze zien ten opzichte van de referentie.</p>			
<p>III. Presteren naar vermogen</p> <p>f. De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.</p> <p>g. De visitatiecommissie geeft een oordeel of de corporatie presteert naar de mogelijkheden van haar vermogen.</p>	<p>f. Woonwijze geeft inzicht in de ontwikkeling van zowel het eigen vermogen ten opzichte van de langlopende schulden, als ook het jaarresultaat en de kasstromen. De corporatie stuurt sterk op positieve kasstromen, om voldoende borging van leningen door het WSW te realiseren. Het saldo van de kasstromen en het jaarresultaat, zijn de afgelopen jaren als gevolg van aanzienlijke investeringen (bestaand en nieuwbouw) negatief. De maatschappelijke investeringen van Woonwijze worden (deels) toegelicht in de jaarverslagen. Daarbij wordt inzicht gegeven in de onrendabele top en de meeste investeringen in leefbaarheid. De grootste maatschappelijke investering die niet in geld wordt uitgedrukt is het huurprijsniveau van woningen van Woonwijze dat onder de maximaal redelijke huur ligt.</p> <p>g. Woonwijze presteert naar de mogelijkheden van haar vermogen en zoekt de grenzen op, op het gebied van investeringen en kasstromen.</p>			
<p>Visie</p> <p>II. De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd ten aanzien van het beoogde economische rendement op het (eigen) vermogen en de besteding van de ruimte in het vrij eigen vermogen.</p>	<p>Woonwijze heeft geen expliciete doelstellingen en ambities geformuleerd ten aanzien van het beoogde economische rendement op het (eigen) vermogen en de besteding van de ruimte in het vrij eigen vermogen. Bij investeringen houdt Woonwijze rekening met de relatie investering en marktwaarde. Woonwijze presenteert geen investeringsprogramma waarin alle investeringen van de corporatie in één overzicht zijn opgenomen.</p>	6	10%	0,6
<p>Risicoprofiel</p> <p>III. De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of</p>	<p>In het nieuwe ondernemingsplan hanteert Woonwijze, in tegenstelling tot het oude ondernemingsplan, geen solvabiliteitsdoelstelling.</p>	6	10%	0,6

voorgenomen investeringsprogramma.				
Bedrijfsvoering IV. De corporatie presteert efficiënt.	De bedrijfslasten van Woonwijze zijn de afgelopen jaren sterk toegenomen, maar liggen nog steeds onder het gemiddelde van de referentiegroep.	7	10%	0,7
<b>Presteren naar Vermogen</b>				<b>7,2</b>

## 6 Governance (PnG)

### 6.1 Inleiding

In de maatschappelijke visitatie is de governance een apart te beoordelen veld. De methodiek vereist een oordeel over de inrichting en het functioneren van de governance. De toetsing omvat op hoofdlijnen twee onderdelen:

1. Governance structuur, naleving en handhaving van de code.
2. Maatschappelijke verantwoording en beïnvloeding door stakeholders:
  - Eigen ambities en doelen;
  - Opgaven in het werkgebied;
  - Betrokkenheid van belanghebbenden;
  - Vermogen.

De visitatiecommissie heeft het oordeel over de governance daarnaast gebaseerd op de wijze waarop Woningstichting Woonwijze omgaat met de Governance Code en op de rol en invulling van het interne toezicht. Daartoe zijn agenda's en verslagen van vergaderingen bestudeerd en interviews gehouden met de Raad van Bestuur en met leden van de Raad van Commissarissen.

### 6.2 Governance structuur

De voornaamste taak van de Raad van Toezicht (RvT) is toezicht te houden op de strategie, financiële risicobeheersing, realisering van volkshuisvestelijke taken, het beleid van de directeur/bestuurder en de algemene gang van zaken binnen de organisatie. Daarnaast heeft de Raad een klankbordfunctie en staat de directeur/bestuurder terzijde met adviezen. De Raad van Toezicht van Woonwijze bestaat ultimo 2009 uit zes leden die voor één volgende zittingstermijn kunnen worden herbenoemd. Een Raad van Toezicht moet idealiter de nodige diversiteit bevatten. De Raad van Toezicht van Woonwijze bestaat uit een gemêleerd gezelschap waar nadrukkelijk verschillende expertisevelden zijn vertegenwoordigd. Een en ander is ook vastgelegd in profielen.

De Raad van Toezicht vergadert minimaal vijf keer per jaar. Als toetsingskader hanteert de Raad onder andere de vastgestelde strategie, met aandacht voor het volkshuisvestelijke belang, het imago, de financiële betekenis van de plannen en de invloed op de risicosturing van Woonwijze. De directeur/bestuurder is bij de vergaderingen van de Raad van Toezicht aanwezig.

In het in 2008 aangepaste reglement voor de Raad van Toezicht zijn de bevoegdheden nader uitgewerkt. Met dit reglement onderschrijft de Raad in de kern de governance code en de integriteitscode. Hierbij hanteert de Raad conform de richtlijn het adagium: pas toe of leg uit.

Voornaamste punten van afwijking van de Governance Code:

- De Raad van Toezicht kiest ervoor gezamenlijke verantwoordelijkheid te dragen voor genomen besluiten en ziet om deze reden af van het instellen van commissies;
- De bestuurder van Woonwijze is benoemd voor onbepaalde tijd. De Raad van Toezicht hecht grote waarde aan de continuïteit in de besturing van de organisatie en sluit zich om deze reden aan bij het advies van de commissie Izeboud;
- Jaarlijks stelt de Raad van Toezicht gezamenlijk een remuneratierapport op over het functioneren van de bestuurder en de wijze waarop het beoordelings- en bezoldigingsbeleid is toegepast. De bezoldiging van de bestuurder past binnen het advies van de commissie

Izeboud. Woonwijze informeert hierover haar externe toezichthouders zijnde het ministerie, maar kiest er in verband met de privacy van de bestuurder voor om deze informatie niet publiekelijk beschikbaar te stellen;

- Woonwijze heeft geen controller benoemd. Deze rol wordt ingevuld door de manager Back office. Hiervoor is gekozen omdat de kosten van een onafhankelijke controller te hoog zijn vergeleken met het risico.

Woonwijze heeft geen Governance documenten op de website geplaatst maar wel geven ze aan welke documenten ze bij Woonwijze kunnen aanvragen. Dit zijn de volgende documenten:

- Klokkenluiserregeling
- Reglement voor Raad van Toezicht
- Profielschets Raad van Toezicht
- Rooster van aftreden Raad van Toezicht
- Jaarverslag

Idealiter worden de documenten ook direct via de website beschikbaar gemaakt. Dit verlaagt de drempel voor mensen om deze documenten in te zien.

### 6.3 Intern toezicht

Governance heeft bij Woonwijze in de afgelopen jaren een sterke ontwikkeling doorgemaakt. Niet alleen de organisatie is sterk geprofessionaliseerd, maar ook de Raad van toezicht en het samenspel tussen de Raad en de bestuurder. De afgelopen vijf jaar is binnen de Raad en de organisatie van Woonwijze het besef gegroeid over wat de verantwoordelijkheden zijn van de corporatie. Transparantie staat hierbij hoog in het vaandel.

De organisatie heeft in wisselwerking met de Raad de informatievoorziening steeds beter georganiseerd. Dit helpt de Raad bij het houden van het toezicht. De Raad van Toezicht kiest ervoor gezamenlijke verantwoordelijkheid te dragen voor genomen besluiten en heeft om deze reden geen afzonderlijke commissies. De Raad hanteert een positief kritische houding ten opzichte van de plannen die door de organisatie bij de Raad worden neergelegd. Vanuit de rol als toezichthouder wordt scherp gekeken naar de voorstellen. Dit betekent dat in specifieke gevallen kaders gesteld worden ten aanzien van de investeringsvoorstellen.

In de vergaderingen van de Raad van Toezicht worden onder andere de financiële jaarcyclus en de lopende of in voorbereiding zijnde projecten behandeld. Woonwijze heeft bewust ingezet op renovatie en hier is ook vanuit de Raad van Toezicht op gestuurd. Het adresseren van risico's krijgt ook aandacht binnen de Raad, maar het in kaart brengen van deze risico's is niet geformaliseerd. De corporatie wil het risicomanagement verbeteren en formaliseren. Dit is een belangrijk aandachtspunt voor de Raad van Toezicht.

De Raad stuurt er verder op om zo veel mogelijk te betekenen voor Vught en indien aan de orde de regio. Hierbij wil men tevens ruimte bieden voor werknemers om zich te kunnen blijven ontplooiën. Hiermee kan kwaliteit in de organisatie hopelijk gewaarborgd blijven.

De relatie van Woonwijze met de gemeente is niet altijd even goed geweest. Dit heeft ook de aandacht gekregen van de Raad. Desalniettemin kiest de Raad er nadrukkelijk voor om hierin niet het voortouw te nemen. Men ziet het als de taak van de bestuurder om de relaties met diverse stakeholders te onderhouden. Dit wordt ook als zodanig opgepakt en vorm gegeven. Dit vergt in Vught blijvende zorg en aandacht.

De Raad van Toezicht hecht sterk aan de continuïteit van de corporatie. De belangrijkste opgave voor de toekomst is het behouden van financiële continuïteit. Daarbij geeft men aan het te betreuren dat Woonwijze beperkt wordt in haar mogelijkheden door tegenstrijdige normen van toezichthouders.

## 6.4 Betrokkenheid van stakeholders

Woonwijze hecht veel waarde aan het betrekken van de stakeholders. De stakeholders worden op verschillende manieren gehoord. Naast een bewonerscommissie en de overkoepelende huurdersvereniging beschikt Woonwijze sinds 2009 over een Raad van Wijsheid. Deze Raad van Wijsheid samengesteld uit diverse stakeholders die twee keer per jaar bij elkaar komen om met Woonwijze praten over relevante onderwerpen. De onderwerpen die 2009 zijn besproken zijn: 'wie is Woonwijze en waar staat Woonwijze voor' en 'de veranderende rol van corporaties en het veranderende speelveld'.

Een afvaardiging van de Raad van Toezicht spreekt eens per jaar met de Ondernemingsraad (OR) van Woonwijze. Tevens vindt er eenmaal per jaar een overleg plaats de Huurdersbelangenvereniging (HBV) en de Raad van Toezicht. Vanuit deze basisgegevens heeft de Raad van Toezicht weinig zicht op de relatie tussen de organisatie en de huurders. Dit jaar heeft het bestuur haar taak neergelegd. De taak van het bestuur van de HBV is om de huurders te vertegenwoordigen. Dit blijkt een moeizaam proces, waardoor de communicatie en bereikbaarheid met de achterban momenteel tot problemen leidt. De Raad is van mening dat de moeizame relatie met de HBV, waar dit eerder wel te wijten was aan organisatie, dit nu zeker niet het geval is.

## 6.5 Presteren op het gebied van Governance: Ruim Voldoende

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de visitatiemethodiek is als bijlage 1 bijgevoegd. Ingevuld voor Woonwijze resulteert het volgende beeld:

Tabel 30: Beoordeling presteren op het gebied van Governance

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
<i>I Goed bestuur</i>				
De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd	De Raad van Commissarissen van Woonwijze heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd. Dit komt onder andere terug in de jaarverslagen en de relevante documenten (die overigens niet op de website van de corporatie staan).	7	20%	1,4
<i>II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door stakeholders</i>				
Ten aanzien van eigen ambities en doelen: De corporatie hanteert een visie op de maatschappelijke positie als uitgangspunt voor strategie en beleid. Het bestuur vertaalt de visie in een missie en	Het bestuur van Woonwijze heeft een duidelijke visie op de taak van de corporatie in het werkgebied en heeft dit omschreven (incl. doelstellingen) in het ondernemingsplan. Binnen de corporatie is duidelijk sprake van continuïteit in het beleid, getuige de jaarlijkse opgestelde jaarplannen en interne monitoring van de prestaties	8	20%	1,6

beleidsdoelstellingen.	ten aanzien van deze doelstellingen.			
Ten aanzien van opgaven in het werkgebied: Het bestuur geeft inzicht in de beleidsdoelstellingen en geleverde prestaties in het werkgebied en communiceert hierover met relevante belanghebbenden.	Woonwijze heeft goed in beeld wie haar stake-holders in het werkgebied zijn en onderhoudt contacten met deze partijen. Daarnaast zijn vanaf 2009 specifieke prestatieafspraken opgesteld met de gemeente opgesteld en heeft de corporatie met andere stakeholders samenwerkingsafspraken gemaakt. Stakeholders worden tevens geïnformeerd over het presteren van de corporatie, via overleggen/vergaderingen en de jaarverslagen. Er is nog geen monitor uitgekomen waarin de geleverde prestaties van Woonwijze ten aanzien van prestatieafspraken zijn weergegeven.	7	20%	1,4
Ten aanzien van de betrokkenheid van belanghebbenden: Het bestuur betreft belanghebbenden bij de beleidsvorming en communiceert met hen over de realisatie van beleidsdoelstellingen.	Met de oprichting van de Raad van Wijsheid in 2009 heeft Woonwijze de betrokkenheid van stakeholders bij de corporatie vergoot. De Raad van Wijsheid is samengesteld uit diverse stakeholders die twee keer per jaar bij elkaar komen om met Woonwijze praten over relevante onderwerpen. De onderwerpen die 2009 zijn besproken zijn: 'wie is Woonwijze en waar staat Woonwijze voor' en 'de veranderende rol van corporaties en het veranderende speelveld'.	7	20%	1,4
Ten aanzien van het vermogen: De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek naar de jaarrekening gelijktijdig en op dezelfde wijze aan het bestuur en de RvC.	De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek naar de jaarrekening gelijktijdig en op dezelfde wijze aan het bestuur en de RvC.	8	20%	1,6
<b>Presteren op het gebied van Governance:</b>				<b>7,4</b>



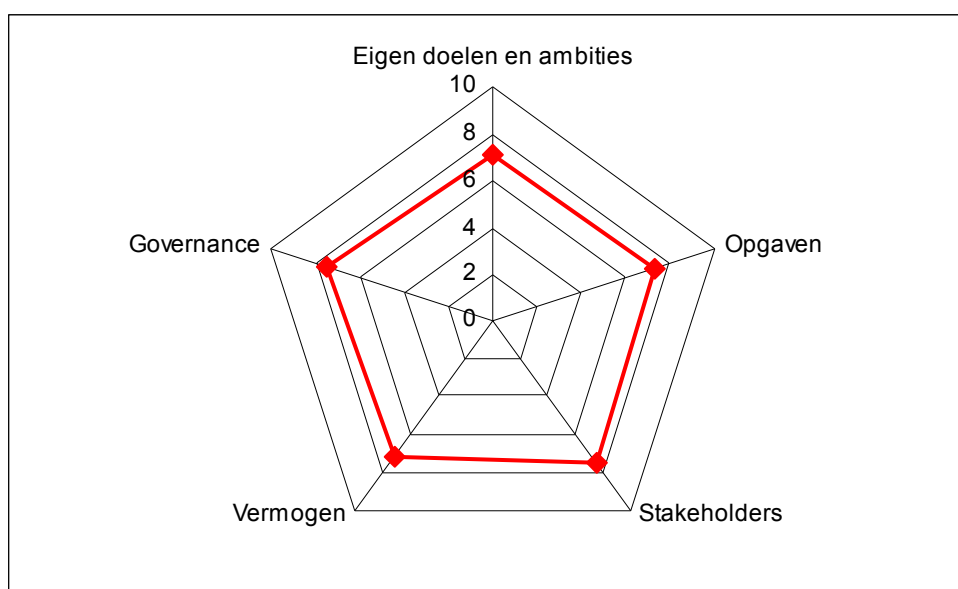


## Deel II: Prestatiespinnenwebben

### Het totaalbeeld

Woonwijze krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie:

- Ruim voldoende, indien de eigen ambities en doelstellingen het referentiekader zijn (PnA/D: 7,1);
- Ruim voldoende, indien de opgaven in het werkgebied het referentiekader zijn (PnO: 7,3);
- Goed, waar het de betrokkenheid, de verwachtingen en de beoordeling van de stakeholders betreft (PvS: 7,5);
- Ruim voldoende, indien deze worden afgezet tegen de financiële mogelijkheden van Woonwijze en de mate van efficiëntie die daarbij aan de orde is (PnV: 7,2);
- Ruim voldoende wat betreft de invulling van de Governance (PnG: 7,4).

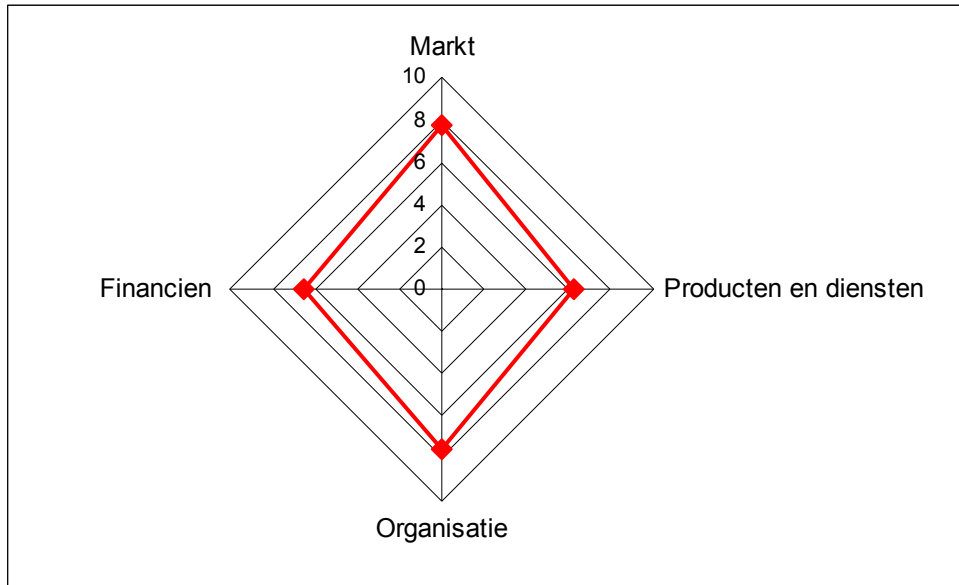


## Presteren naar Ambities en Doelstellingen

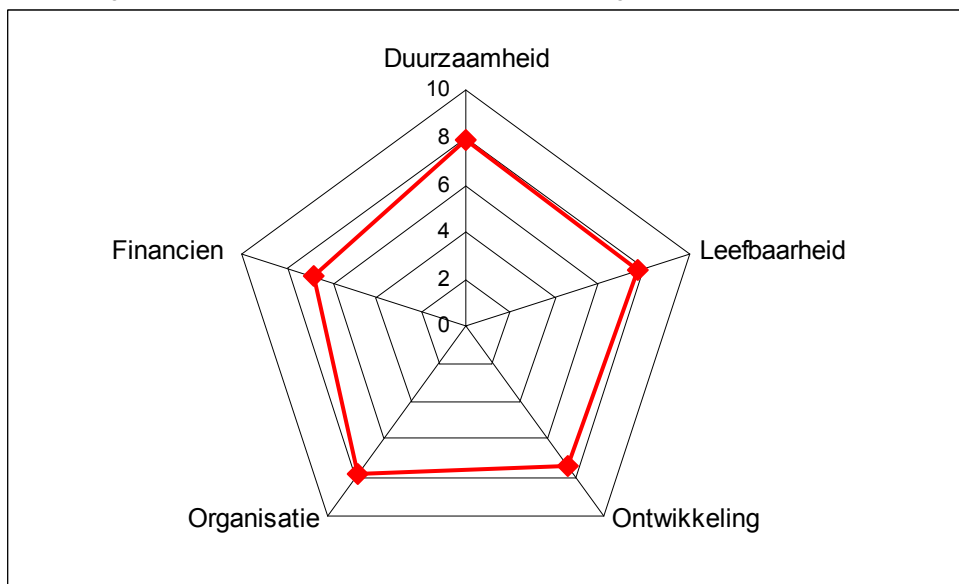
Woonwijze heeft haar ambities en doelstellingen vertaald in het ondernemingsplan 2003-2008 en een ondernemingsplan voor de periode 2008-2013. Daarnaast wordt ieder jaar een activiteitenplan opgesteld.

Wanneer gekeken wordt naar de prestaties, die Woonwijze levert ten aanzien van haar eigen ambities en doelstellingen, kan geconcludeerd worden dat over de afgelopen jaren ruim voldoende is geweest. Met name op de onderdelen 'Duurzaamheid' 'Leefbaarheid', 'Markt' en 'Organisatie' worden goede prestaties gerealiseerd.

Doelstellingen en Ambities periode 2006-2007 (o.b.v. Ondernemingsplan 2003-2008)



Doelstellingen en Ambities 2008-2009 (o.b.v. Ondernemingsplan 2008-2012)

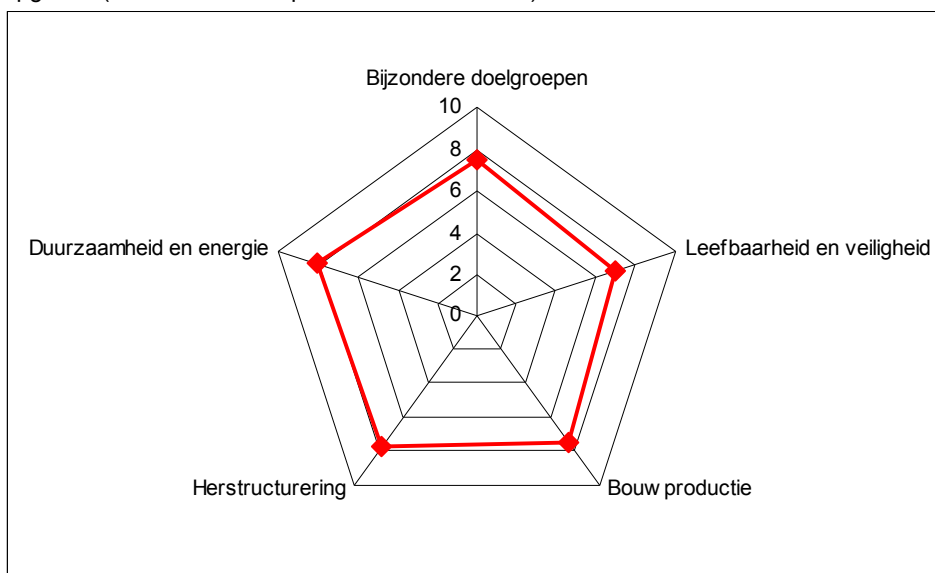


## Presteren naar Opgaven

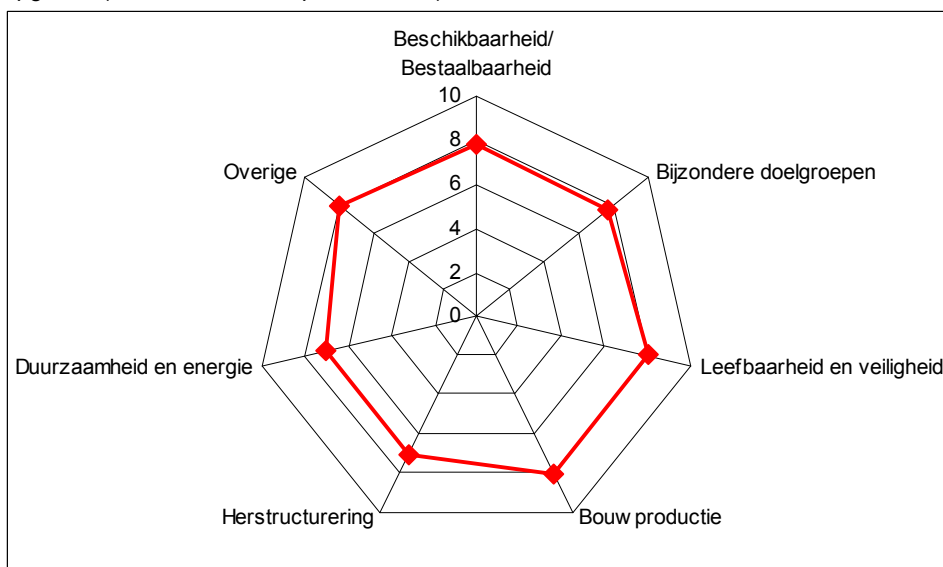
Op basis van de beschikbare stukken over de opgaven in het werkgebied wordt geconcludeerd dat Woonwijze ruim voldoende presteert naar Opgaven. Woonwijze is betrokken bij de samenleving in Vught en is bereid om daar samen met partners invulling aan te geven. Ondanks het feit dat het lang heeft geduurd voordat het tot prestatieafspraken is gekomen met de gemeente Vught, beschikt de corporatie beschikt over periodiek (jaarlijks) opgestelde overzichten waarin de (zelf opgelegde) opgaven zijn opgenomen. Pas in 2009 is Woonwijze erin geslaagd om tot prestatieafspraken met de gemeente te komen. Woonwijze geeft aan met welke partijen samengewerkt wordt om tot realisatie van de afspraken te kunnen komen.

De lokale opgaven komen overeen met de ambities en doelstellingen die Woonwijze zichzelf heeft gesteld. Er vindt onvoldoende terugkoppeling plaats van de opgaven die zijn geformuleerd door Woonwijze in de activiteitenplannen en de gerealiseerde prestaties. In de jaarverslagen worden de prestaties van Woonwijze genoemd, maar de corporatie gaat hier niet actief mee om.

Opgaven (o.b.v. Activiteitenplannen 2007 en 2008)



Opgaven (o.b.v. Prestatieafspraken 2009)

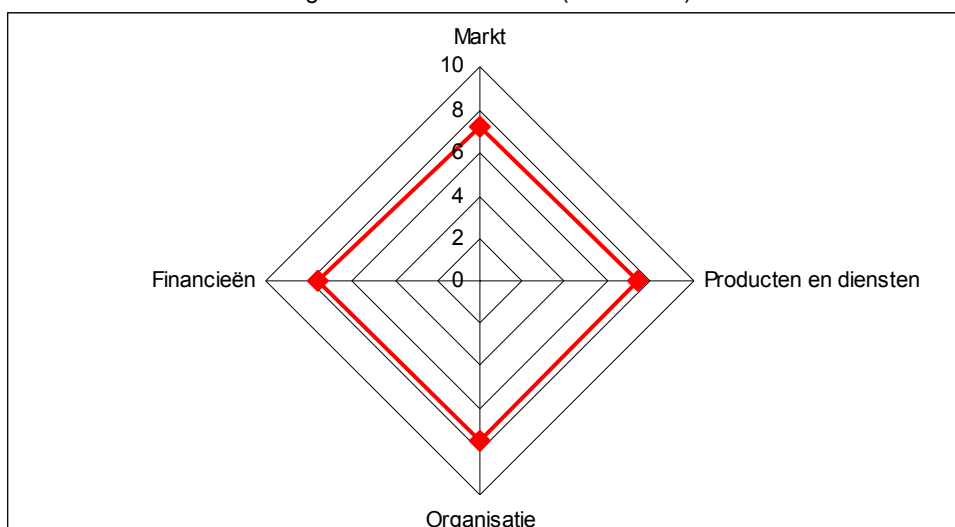


## Presteren naar Stakeholders

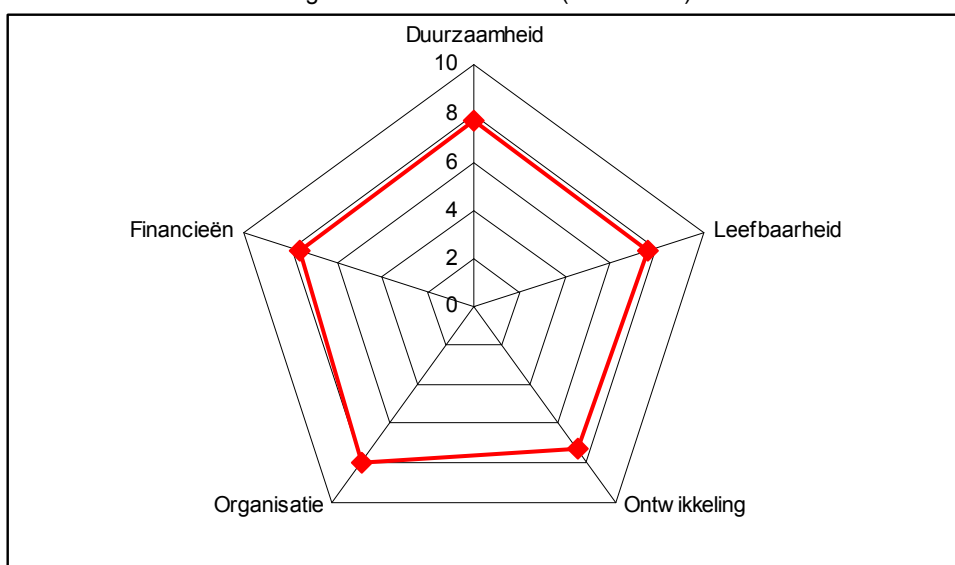
Woonwijze kent de relevante stakeholders in haar werkgebied en werkt daar formeel en informeel mee samen. Zij heeft daartoe in 2009 prestatieafspraken afgesloten met de gemeente Vught en samenwerkingsovereenkomsten. Daarnaast heeft Woonwijze met verschillende stakeholders in haar werkgebied samenwerkingsovereenkomsten afgesloten waarin wordt vermeld op welke wijze men de prestaties wil leveren. De stakeholders worden op formele en informele wijze geïnformeerd. De samenwerking met de stakeholders heeft zich afgelopen jaren in positieve zin ontwikkeld.

Woonwijze betreft de stakeholders door middel van overleg. In 2009 heeft Woonwijze de Raad van Wijsheid opgezet, om zo jaarlijks meerdere malen met een aantal stakeholders om de tafel te zitten.

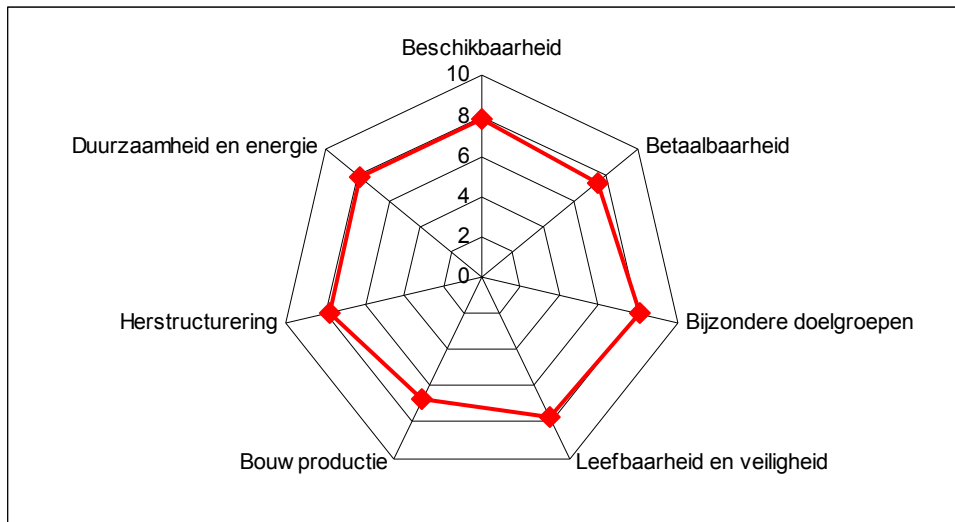
Prestaties ten aanzien van eigen ambities en doelen (2006-2007)



Prestaties ten aanzien van eigen ambities en doelen (2008-2009)



## Prestaties ten aanzien van opgave in het werkgebied (2006-2009)



## Presteren naar Vermogen

Uit de interne verslaglegging komt duidelijk naar voren dat de corporatie 'in control' is. Problemen die zich voordoen, bijvoorbeeld in het kader van de borgstelling van leningen door het WSW in 2009, worden actief opgepakt, uitgezocht, waarna daadkrachtig gezocht wordt naar oplossingen. Op deze manier heeft Woonwijze het liquiditeitsprobleem van de corporatie dat dit jaar ontstond opgelost, door middel van een (tijdelijke) lening bij de Rabobank.

Opvallend is dat de netto bedrijfslasten per verhuureenheid vanaf 2006 bij Woonwijze sneller zijn gestegen dan de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. De percentuele toename in bedrijfslasten voor de periode 2005-2009 is bij Woonwijze relatief hoog. Daarnaast zijn de netto bedrijfslasten per verhuureenheid veel hoger dan het gemiddelde van de referentiegroep. De stijging is deels het gevolg van inhuur van tijdelijke ondersteuning. In het nieuwe ondernemingsplan van Woonwijze is een van de doelstellingen dat de bedrijfslasten moeten fluctueren rond het gemiddelde van de branche.

Het totaaloordeel op het gebied van 'presteren naar vermogen' komt uit op een 7,2.

## Presteren naar Governance

De governance is bij Woonwijze op orde. De kwaliteit van bestuur en intern toezicht zijn vastgelegd en geborgd in documenten. Deze documenten zijn niet op internet aanwezig, maar belangstellende kunnen wel deze documenten opvragen bij de corporatie. Verder wordt er aandacht aan besteed in de jaarverslagen. De Governance Code is geïmplementeerd en wordt goed nageleefd en de uitzonderingen worden benoemd.

De Raad van Commissarissen is goed op de hoogte van de ontwikkelingen in de sector in het algemeen en in Vught en de regio in het bijzonder. Het huidig tijdsgewricht heeft tot gevolg dat financiële continuïteit en daaraan gekoppeld het risicomanagement belangrijke onderwerpen zijn binnen Woonwijze.

De betrokkenheid van stakeholders is bij Woonwijze goed op orde en laat een positieve ontwikkeling zien. Naast een huurdersvereniging en verschillende bewonerscommissies maakt Woonwijze gebruik van Raad van Wijsheid.



## Deel III: Integrale beoordelingstabel

Totaalbeeld	Kwant. prestaties	Kwant. prestaties	I	II	III	IV	V	Tot
<b>Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen</b>			7,3	7	6	7		7,1
<i>Ondernemingsplan 2003-2008 + Ondernemingsplan 2008-2013 (aangevuld door activiteitenplannen)</i>	<b>7,1</b> (50 %)	<b>7,5</b> (50 %)						
Markt	7,7							
Producten en diensten	6,2							
Organisatie	7,5							
Financiën	6,5							
Duurzaamheid		7,9						
Leefbaarheid		7,6						
Ontwikkeling		7,4						
Organisatie		7,8						
Financiën		6,8						
<b>Presteren naar Opgaven</b>			7,6	8	7	5		7,3
Beschikbaarheid/ Betaalbaarheid	7,8							
Bijzondere doelgroepen	7,4							
Leefbaarheid en veiligheid	7,5							
Bouwproductie	7,8							
Herstructurering	7,4							
Duurzaamheid en energie	7,5							
Overige	8							
<b>Presteren volgens Stakeholders</b>			7,6	8	7	7		7,5
<b>Presteren naar Vermogen</b>			7,5	6	6	7		7,2
<b>Presteren ten aanzien van Governance</b>			7	8	7	7	8	7,4

I feitelijke prestaties (70%)

II inzicht (10%)

III vertaling (10%)

IV monitoring (10%)

Alleen bij Governance tellen I, II, III, IV en V elk voor 20% mee in de totaalscore

# Bijlagen



## Bijlage 1. Referentiekader Visitatiemethodiek (versie 3.0)

### Beoordeling Presteren naar eigen ambities en doelstellingen

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegings factor
I. De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van de eigen ambities en doelen.		Feitelijke prestaties komen overeen met de gestelde ambities en doelen	70%
II. De corporatie werkt vanuit een gedocumenteerde ambitie (missie en visie) en heeft eigen doelen geformuleerd die passen bij de rol als corporatie en passen bij het werkgebied waarin de corporatie actief is.		De corporatie geeft in voldoende mate inzicht	10%
III. De corporatie heeft de doelen die zij wil bereiken geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing. De doelen zijn in meetbare eenheden opgesteld op de prestatievelden.		De corporatie geeft in voldoende mate inzicht	10%
IV. De corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en trekt daaruit conclusies.		De corporatie geeft in voldoende mate inzicht	10%

### Beoordeling Presteren naar opgaven

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegings factor
I De feitelijke en geplande prestaties leiden ertoe dat aan de externe opgaven wordt voldaan.		De feitelijke prestaties komen overeen met de gestelde externe opgaven.	70%
II De corporatie heeft op ieder van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant ook landelijk en regionaal, voordoen.		De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%
III De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen op de prestatievelden en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld.		De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%
De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is.			
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelden en trekt daaruit conclusies.		De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%

### Beoordeling Presteren naar stakeholders

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegings factor
<p>Ia. De ambitie en doelen van de corporatie verhouden zich volgens de stakeholders tot de opgaven in het werkgebied en de financiële mogelijkheden van de corporatie (vermogen).</p> <p>Ib. De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders.</p>			70%
<p>II. De corporatie kent alle relevante stakeholders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.</p>			10%
<p>III. De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.</p>			10%
<p>IV. De corporatie betreft de oordelen van de stakeholders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen en/of verlangens) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.</p>			10%

## Beoordeling Presteren naar Vermogen

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegings factor
<p><i>Vermogensprestatie</i></p> <p>I. Bedrijfswaarde</p> <p>a. De corporatie heeft een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde.</p> <p>b. De corporatie heeft een berekening van het bestemd eigen vermogen vanwege de strategie bestaand bezit, gebaseerd op een duidelijk omschreven investeringsprogramma inclusief economische rendementseisen. Deze rendementseisen kunnen verschillen per type investering. Rendementseisen lager dan de markteis (bijv. onrendabele toppen) komen ten laste van het bestemd eigen vermogen.</p>			70%
<p>II. Extra potenties</p> <p>c. De corporatie heeft scenario's die de verkooppotenties in kaart brengen.</p> <p>d. De corporatie heeft de potenties van de (extra) financieringsruimte vreemd vermogen in kaart gebracht</p> <p>e. De corporatie heeft haar risicobuffers berekend</p>			10%
<p>III. Presteren naar vermogen</p> <p>f. De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.</p> <p>g. De visitatiecommissie geeft een oordeel of de corporatie presteert naar de mogelijkheden van haar vermogen.</p>			
<p><i>Visie</i></p> <p>II. De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd ten aanzien van het beoogde economische rendement op het (eigen) vermogen en de besteding van de ruimte in het vrij eigen vermogen. Deze visie is onderbouwd met kennis van maatschappelijke opgaven in het werkgebied.</p>			10%
<p><i>Risicoprofiel</i></p> <p>III. De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma.</p>			10%
<p><i>Bedrijfsvoering</i></p> <p>IV. De corporatie presteert efficiënt.</p>			10%

## Beoordeling Governance

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegings factor
I Goed bestuur De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd			20%
II. Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden			
<i>Ten aanzien van eigen ambities en doelen:</i> De corporatie hanteert een visie op de maatschappelijke positie als uitgangspunt voor strategie en beleid. Het bestuur vertaalt de visie in een missie en beleidsdoelstellingen.			20%
<i>Ten aanzien van opgaven in het werkgebied:</i> Het bestuur geeft inzicht in de beleidsdoelstellingen en geleverde prestaties in het werkgebied en communiceert hierover met relevante belanghebbenden.			20%
<i>Ten aanzien van de betrokkenheid van belanghebbenden:</i> Het bestuur betreft belanghebbenden bij de beleidsvorming en communiceert met hen over de realisatie van beleidsdoelstellingen.			20%
<i>Ten aanzien van het vermogen:</i> De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek naar de jaarrekening gelijktijdig en op dezelfde wijze aan het bestuur en de RvC.			20%

## Bijlage 2. Visitatiecommissie Ecorys

Naam	Functie
De heer W. Vos	Voorzitter Visitatiecommissie
De heer B. Stek	Projectleider Visitatiecommissie
Mevr. L. Storcken	Ondersteuning Visitatiecommissie

### Bijlage 3. Geïnterviewde personen Woonwijze

Naam	Functie
De heer ir. Th. Sijmons	Voorzitter Raad van Toezicht
De heer mr. dr. R.W.F. Hendriks	Raad van Toezicht
De heer G. Velthuizen	Directeur-Bestuurder
Mevr. H. Maas	Manager Back-Office
Mevr. A. Ganzeman	Manager Front-Office
mevr. A. Hoksbergen	Ondernemingsraad

## Bijlage 4. Betrokken stakeholders

### Stakeholdersbijeenkomst

Naam	Organisatie
De heer B. Brands	gemeente Vught (wethouder)
Mevr. J. v.d. Akker	gemeente Vught
Mevr. L. Thijssen	gemeente Vught
Mevr. C. Rijken,	gerechtsdeurwaarder
De heer. J. Brekelmans,	Vincentius vereniging Vught
De heer R. Oomens,	Notaris, namens klachtencommissie
De heer F. van Hemert,	Huurder, namens huurdersbelangenvereniging
De heer. F. Prinsen,	Huurder, namens huurdersbelangenvereniging
Mevr. F. Van Roosmalen	Stichting Leergeld Vught
De heer T. v.d. Pol,	Cello
De heer P. v. Cuijk,	Reinier van Arkel

### Telefonische interviews

Naam	Organisatie
De heer J. Rycken	Juvans
Mevr. N. Be aard	Welzijn Vught
De heer R. Brekelmans	Gemeente Vught
De heer R. Dekker	Stichting St. Joseph
De heer A. Phiferons	Stichting Huis & Erf

## Bijlage 5. Documentatie

Documenten
Ondernemingsplan 2003-2008 Ons Bezit: de komende jaren
Ondernemingsplan 2008-2012 Woonwijze: (Samen)werk aan de winkel
Jaarplan Woonwijze 2009
Jaarplan Woonwijze 2010
Memo voortgang ondernemingsplan maart 2009
Memo voortgang ondernemingsplan augustus 2009
Memo voortgang ondernemingsplan maart 2010
Strategisch Voorraadbeleid kaart 01 t/m 19
Strategisch Voorraadbeleid overzichtskaart
Strategisch Voorraadbeleid goedgekeurd door MT 2007
Beleid basiskwaliteit tabel
Beleid basiskwaliteit
Huurbeleid 2007-2010
Urgentiebeleid
Verkoopbeleid
Activiteitenoverzicht jaren 2007 t/m 2010
Volkshuisvestings- en jaarverslag 2006
Volkshuisvestings- en jaarverslag 2007
Volkshuisvestings- en jaarverslag 2008
Volkshuisvestings- en jaarverslag 2009
Populair jaarverslag 2007
Populair jaarverslag 2008
Populair jaarverslag 2009
Kwartaalrapportages (2006-2009)
Evaluatie Woonruimteverdeling jaren 2006 t/m 2008
Woonvisie gemeente Vught 2009
Prestatieafspraken 2009-2013
Zorgcoördinatie 2007
Convenant voorkoming huisuitzetting 2007
Uitvoeringsovereenkomst Woonzorgvoorzieningen Gehandicapten 2007
Convenant Multi Disciplinair overleg 2007
Convenant Lokaal Beraad 2007-2009
Convenant maatschappelijk begeleiding statushouders/vergunninghouders Vught 2008-2009
Samenwerkingsovereenkomst Bewonerscommissies Ons Bezit en Woningstichting Ons Bezit (2007)
Uitvoeringsovereenkomst Woonzorgvoorzieningen Gehandicapten 2009-2010
Convenant maatschappelijke begeleiding vergunninghouders 2010
Energieboekje 2007
Wijkbeheerplan Maaslanden (2008)
Rapport activerend onderzoek Vijverhof (2009)
Memo rapportage Woonwijzer op bezoek (2010)
306-308 Beslisdocument 2.2 def. 23-3-09
306-308 Beslisdocument 4.1 def. 2-6-09
Beslisdocument 1.3 Initiatieffase definitief
Beslisdocument 5 M. de Ruyterweg
Begroting 2006 t/m 2015



Documenten
Financiële Begroting 2007
Over-all begroting 2007 t/m 2016
Begroting 2008
Begroting 2009
Begroting 2010
Financieel Statuut 2005
Accountantverslag PWC 2006 t/m 2009
Managerletters PWC 2006 t/m 2009
Besluitenlijst RvT 2006 t/m 2009
Besluitenlijst RvT dec. 2009
Governancecode Reglement RvT WW vastgesteld 24-6-2010
Statuten Woonwijze
Integriteitsbeleid
Klokkenluidersregeling

## Bijlage 6. Uitwerking beoordeling presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen

Beoordeling periode 2006 en 2007: Ondernemingsplan 2003-2008 (aangevuld door activiteitenplan 2007)

### Markt

Ambities	Gerealiseerd	Cijfer
Breed publiek bedienen in Vught, maar zijn bereid om buiten de grenzen van Vught te opereren.	Woonwijze bedient breed publiek in Vught (zie 3 <sup>e</sup> rij) 2006-2007: herontwikkeling in het centrumplan Moergestel (gemeente Oisterwijk) Het bestemmingsplan wordt in 2010 vastgesteld.	8
Onderhouden goede relatie met de gemeente Vught	2006-2007: niet geslaagd om concrete prestatieafspraken te maken met de gemeente Vught. Wel proactieve houding door zelf opgaven in het werkgebied te formuleren 2007	7
Specifiek richten op: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Starters</li> <li>- Kleine huishoudens</li> <li>- Senioren</li> <li>- Bijzondere doelgroepen</li> </ul>	2006: Start bouw de Baarzen, 70 appartementen voor senioren en mensen met een verstandelijke beperking. 2006: Eetcafé waarbij mensen met een verstandelijke beperking zorgen voor personele bezetting. 2006-2007: gezamenlijk met Charlotte Elisabeth van Beuningen Stichting planvorming bouw seniorencomplex aan de Molenstraat (78 seniorenappartementen) 2006-2007: MGE-constructie: kortingspercentage toegepast van 15% op de marktwaarde van de woning	8
Als maatschappelijk ondernemer inzetten voor wonen en woonomgeving, met aandacht voor leefbaarheid en milieu.	2006: deelname SPOG overleg (gemeente, politie en Stichting Welzijn Vught) over breed leefbaarheidsbeleid. 2006: start 'brandgangenproject' 2007: Introductie energiebesparende maatregelen 2007: Multi Disciplinair Overleg: ontwikkeling van een sluitend netwerk van hulpverlening in crisissituaties 2007: overlastprocedure herschreven 2007: convenant gesloten multiprobleem-situaties.	8
(Activiteitenoverzicht 2007) Opleveren woningen <ul style="list-style-type: none"> <li>- St. Elisabethstraat (4 huur en 12 koop)</li> <li>- Molenstraat (62 huur)</li> <li>- De Baarzen (70 huur)</li> <li>- De Van Ryckevorselstaart (12 huur)</li> <li>- Alle woningen worden gebouwd in het kader van DUurzaam BOuwen (Kosten € 400.000)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 16 app. gerealiseerd St. Elisabethstraat</li> <li>- appartementencomplex voor senioren aan Molenstraat moeten nog worden opgeleverd</li> <li>- Start bouw Baarzen 3e kwartaal 2007. De oplevering eind 2008</li> <li>- Vanwege de vertraging zijn de kosten voor de nieuwbouw zo hoog opgelopen, dat het niet verantwoord is door te gaan met de planontwikkeling.</li> <li>- Woonwijze heeft in 2000 het convenant Duurzaam Bouwen (DuBo) ondertekend. De materialen conform Duurzaam Bouwen zijn opgenomen in het standaardbestek dat Woonwijze gebruikt bij projecten.</li> </ul>	7
(Activiteitenoverzicht 2007) 8 woningen slopen aan de Emmasingel voor herstructurering.	8 woningen gesloopt	8
<b>Gemiddeld</b>		<b>7,7</b>

**Producten en diensten**

Ambities	Gerealiseerd	Cijfer
Het bestaande aanbod door middel van onderhoud verbeteren	2006: onderhoudsprojecten in 626 woningen 2007: groot onderhoud 766 woningen en voor 2008 staan 300 woningen in de planning 2007: 1.692 woningen van de 2.798 woningen is 60%	8
<u>Activiteitenoverzicht 2007</u> : 20,7 miljoen begroot voor woningverbetering en planmatig onderhoud	Lasten planmatig onderhoud, overige kosten onderhoud en projecten: € 7.250.000	4
Aanbieden van nieuwe diensten om aan de wensen van de huurder tegemoet te komen Onderzoeken uitbreiden diensten komende 5 jaar: - De woonwinkel - Hoogwaardige kwaliteit woningen - Seniorenwoningen - Bijzondere woonvormen voor begeleid wonen - Kortingspas voor trouwe huurders - Zorgpakket voor senioren - ZAV-beleid - Servicefondsen - Verzekeringen	2006-2007: Start bouw de Baarzen, 70 appartementen voor senioren en mensen met een verstandelijke beperking. Woonwijze heeft ZAV-beleid 2006-2007: Overige diensten niet terug te vinden monitoring in jaarverslagen en kwartaalrapportages	5
<u>Activiteitenoverzicht 2007</u> kosten uitgaven leefbaarheid (€ 71.000)	Investerings openbaar gebied De Baarzen, Vijverhof, achterpadverlichting voor het gehele woningbestand maar ook financiering van het buurtbemiddelingsproject van Welzijn Vught en het ontwikkelen van ontmoetingsplekken. Exacte kosten niet terug te vinden in jaarverslag.	7
<u>Activiteitenoverzicht 2007</u> 3.350 klachten begroot en € 456.000 voor Klachtenonderhoud € 335.000 begroot voor mutatieonderhoud (200) € 218.000 begroot voor Contractonderhoud	3.594 klachten, kosten klachtenonderhoud: € 606.400 (waarvan € 80.000 verkeerd geboekt) Kosten mutatieonderhoud € 264.957 voor 174 mutaties.	7
<b>Gemiddeld</b>		<b>6,2</b>

## Organisatie

Ambities	Gerealiseerd	Cijfer
Samenwerking van intern procesmodel naar rationeel doelmodel. Corporatie waarin de leiding een stimulerende en initiërende rol heeft en medewerkers participeren in een efficiënte dienstverlening	2006-2007: medewerkers deel te laten nemen aan cursussen, seminars en netwerkbijeenkomsten bevordert dit de deskundigheid.	7
Profileren als een actieve en slagvaardige corporatie de open staat en inspeelt op de wensen van de klant met kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> <li>- proces- en resultaatgericht</li> <li>- mensgericht</li> <li>- open</li> <li>- bottom-up ideevorming</li> <li>- top-down besluitvorming</li> </ul>	Jaarlijks voert de bestuurder overleg met de belanghebbenden van Woonwijze Informeren wij huurders d.m.v. bewondersblad Meer tijd investeren in het voeren van (telefonische) gesprekken met de huurder en huisbezoeken zijn in 2007 ingezet. Multi Disciplinair Overleg, samen met andere partijen werken aan oplossingen voor huurders die het moeilijk hebben.	7
Klant als leidraad in het denken en handelen	2006: Bewoners interviewen die betrokken zijn bij een onderhoudsproject. 2006: presenteren nieuwe medewerkers die vaak in de Vughtse wijken te vinden zijn. 2006-2007: onafhankelijke Klachtencommissie 2006-2007: uitvoeren van geriefverbetering op aanvraag (ZAV-beleid).	8
<u>Activiteitenoverzicht 2007</u> overleg met bewonersraad hervatten.	Nieuwe samenwerkingsovereenkomst met bewonersraad, een nieuwe overlegstructuur evenals nieuwe statuten voor de HuurdersBelangenVereniging Woonwijze	8
<u>Activiteitenoverzicht 2007</u> Toetsen tevredenheid dienstverlening	In verband met drukte (omtrent nieuw kantoor en nieuwe naam) is geen klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Wel is in 2007 een woonwensonderzoek uitgevoerd.	5
<b>Gemiddeld</b>		<b>7,5</b>

## Financiën

Ambities	Gerealiseerd	Cijfer
Het huidige bezit geldt als minimum en zal worden uitgebreid.	Uitbreiding bezit: 2006:-32 woningen ; 2007:+ 6 woningen 2006: onderhoudsprojecten in 626 woningen uitgevoerd 2007: groot onderhoud 766 woningen	6
Continuïteit financierbaarheid waarborgen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solvabiliteit tussen 15 en 20 procent</li> <li>- Current ratio tussen 0,5 en 1,5</li> <li>- Minimale rentabiliteit op commerciële investeringen van 8 %</li> </ul>	2006: Current ratio: 0,9; Solvabiliteit: 24%; 2007: Current ratio 0,8; Solvabiliteit: 16%; Rentabiliteit: niet teruggevonden in stukken	7
Onrendabele investeringen toestaan bij het realiseren van minimaal kwaliteitsniveau voor huisvesting primaire doelgroep	2006: onrendabele investeringen van € 1,1 miljoen (o.a. herstructurering van de Kleine Zeeheldenbuurt) 2007: De onrendabele investeringen werden onacceptabel hoog (van Rijktevorselstraat) onrendabele investeringen van € 5,8 miljoen	7
Sturen op vastgestelde normen	Onduidelijk of gestuurd werd op vastgestelde normen	6
<b>Gemiddeld</b>		<b>6,5</b>

Duurzaamheid		
Ambities	Gerealiseerd	Cijfer
Alle woningen moeten aan de basiskwaliteit voldoen. Alle woningen zijn geherdefinieerd en woningen die niet aan de basiskwaliteit voldoen worden: afgestoten, opgelust of herontwikkeld.	2008: document basiskwaliteit vastgesteld 2008: onderhoudsbegroting omgezet van complexenstructuur naar structuur van markteenheden Vanaf 2008 gewerkt met meerjarenafspraken projectmatig onderhoud. 2008-2009: Renovatie en nieuwbouw in de Baarzen, Nieuwstraat, Zonnenheuvel 2 <sup>e</sup> fase, Lidwinastaat, Professor Donderstraat 2009: basiskwaliteit toegepast bij mutatie en onderhoud. Regelmatig evaluatie. 2009: met elkaar de koers en aanpak van het upgraden besproken. Streven is om medio 2010 de resultaten en de doorrekeningen van de evaluatie op tafel te hebben.	8
Wijkteams worden opgezet (woonconsultant, rayonopzichter en een huurincasso-medewerker, complexbeheerder), deze gaan min. 1x per 4 jaar alle woningen bezoeken om te kijken naar de leefsituatie en benodigde onderhoud	2008: Wijkbezoeken project "Buurten over de Buurt". Eerste wijk bezocht in 2008 2008: trainingen voor medewerkers die op wijkbezoek gaan 2009: Woonwijze wil alle wijken bezoeken, in samenwerking met de gemeente, welzijnsorganisaties en andere instanties. 2010: terugkoppeling "Woonwijze op bezoek". Niet realistisch alle woningen te kunnen bezoeken in 4 jaar.	7
Binnenonderhoud vindt plaats na overleg tussen wijkteams en bewoners	2009: experiment Binnenonderhoud Op Maat	8
Maatwerk woningen door casco oplevering, huurders hebben keuzemogelijkheid (ZAV-beleid)	2008: ZAV-beleid evalueren en waar nodig aan te passen, Woonwijze biedt huurders keuzemogelijkheden	8
Ontwikkelen klantinformatiesysteem, over kwantitatieve en kwalitatieve informatie om de klant te kunnen volgen	2009: 'Klantinformatiesysteem' is ondergebracht bij de medewerker P&O. KIS wordt in 2009 opgezet en in 2010 echt gestart	8
Duurzaamheid ontwikkelen door terugdringen van energiegebruik, gebruik van milieuvriendelijke energiebronnen, duurzaamheid van materiaal gebruik.	2008: participatie energieconvenant. Cv-ketels verwisselen, oriëntatie op de markt om systemen toe te passen die CO2 uitstoot vermindert. Huurders inlichten over duurzaamheid 2009: regionaal overleg tussen diverse betrokken partijen zoals (omliggende) gemeente(n) en collega-woningcorporaties m.b.t. duurzaamheid. In kaart brengen van de energiekwaliteit van de woningvoorraad en het toepassen van energiebesparende maatregelen	8
<u>Activiteitenoverzicht 2009</u> Start project Beter Peter	2009: Deelname pilot van het energiebesparingsproject Beter Peter.	8
<b>Gemiddeld</b>		<b>7,9</b>

## Leefbaarheid

Ambities	Gerealiseerd	Cijfer
Ontwikkelen maatschappelijk vastgoed	2008: De Rode Rik 2008: Trainingshuis 2008: appartementencomplex voor de seniorendoelgroep opgeleverd met een ontmoetingsruimte 2009: gezondheidscentrum opgeleverd; huisartsen, kindertherapeuten en andere medische disciplines. 2009: haalbaarheidsonderzoek voor het project 'Herbestemming Petruskerk'.	8
Wijkplannen per wijk voor fysieke en sociale leefbaarheid	2009: 3 wijkplannen opgezet.	8
Activiteitenoverzicht 2009: 2 wijkbezoeken	2008: twee wijkbezoeken plaats gevonden 2009: twee wijkbezoeken plaats gevonden	8
Faciliteren sociale contacten bewoners	2008: Onderzoek naar mogelijke activiteiten betrekken bewoners 2009: Wijkplannen; onderzoeken wat er in de wijken speelt en mensen mobiliseren tot deelname wijkplan en Bewonersraad heeft burendag georganiseerd	7
Omgaan met overlast in openbare ruimte	2008: bij wijkbezoeken aandacht voor openbare ruimte Investerings in Groenvoorziening en overige leefbaarheidsprojecten: € 247.000,-. 2009: werkgroep openbare ruimte opgezet. Hierin participeren bewoners en instanties gezamenlijk om een plan van aanpak te maken	8
Maatregelen uit wijkplannen vertalen vanuit wijkniveau naar het niveau van strategisch voorraadbeleid en op complex niveau	2009: opzetten van wijkplannen en uitwerking daarvan (extern adviesbureau ingeschakeld). In 2009 strategisch voorraadbeleid opgesteld.	8
Beleid ontwikkelen voor duurzame architectuur	2009: bezoek architect	5
Actief opzoeken samenwerking in de regio o.a. met corporaties St. Joseph, Huis en Erf en Wovesto, op het gebied van projectontwikkeling	2008: Met de corporaties uit Boxtel, Schijndel en Sint Michielsgestel zijn we in gesprek om tot meer regionale samenwerking te komen. 2008-2009: Samenwerking collega-corporatie uit Vught, de Charlotte Elisabeth Van Beuningen Stichting 2009: samenwerking op het gebied van vastgoed-ontwikkeling en woonruimteverdeling onderzocht, geen concrete resultaten. Succesvolle samenwerking gebied van P&O, zoals gezamenlijke inkoop van in company trainingen en het detacheren van medewerkers. Is er een inkoopvoordeel behaald door het gezamenlijk inkopen verlofregistratiesysteem. Woonwijze en Sint Joseph nemen gezamenlijk deel aan de pilot risicomangement.	8
<u>Activiteitenoverzicht 2008</u> Uitgaven leefbaarheid € 300.000	2008: uitgaven brandgangenproject € 264.500, wijkbezoeken € 3.600, groenvoorziening en andere activiteiten € 247.000,-.	8
<u>Activiteitenoverzicht 2009</u> Uitgaven leefbaarheid € 169.000	2009: uitgaven leefbaarheid € 57.111,20 (+ uitgaven fonds projectsteun € 163.266,98 + uitgaven Rode Rik € 83.735,23)	
<b>Gemiddeld</b>		<b>7,6</b>

## Ontwikkeling

Ambities	Gerealiseerd	Cijfer
Duurzame en structurele communicatie met klanten: oprichten van Raad van Wijsheid	2008: Mensen benadert om deel te laten nemen aan de Raad van Wijsheid. 2009: eerste twee bijeenkomsten hebben plaats gevonden. Positief ervaren	8
Nader vormgeven aan samenwerkingsrelaties met externe partijen	2008: partners van 'Convenant energie-besparing' zijn 6 woningcorporaties en 5 gemeente 2008: Multidisciplinair overleg zorgcoördinatie, afspraken gemaakt schuldhulpverlening 2009: Samenwerking o.a. woningcorporaties Groene Woud, gemeente Vught, Sint Lucas en stichting Welzijn	8
Nader vormgeven aan samenwerking met de drie regionale corporaties.	2008: Samenwerking met corporaties gestart op verschillende terreinen zoals: woningtoewijzing, creëren van traineetrajecten, procesontwikkeling en automatisering	8
<u>Activiteitenoverzicht 2008</u> Oplevering woningen Molenstraat (62) Baarzen (70) <u>Activiteitenoverzicht 2009</u> Oplevering woningen Baarzen (70) Kleine zeeheldenbuurt 60 koop en 40 huurwoningen	2008: - appartementencomplex voor senioren opgeleverd  2009: - Baarzen begin 2009 opgeleverd - 2009: Kleine Zeeheldenbuurt: 24 huur en 7 vrije sectorwoningen opgeleverd.	6
<u>Activiteitenoverzicht 2008</u> Start bouw Kleine Zeeheldenbuurt (42 huur en 60 koop) Renovatie Baarzenflat en openbaar gebied Woonwijkzone in vorm van wijkpunt en eetcafé <u>Activiteitenoverzicht 2009</u> Afronden revitalisatie De Baarzen Eetcafé De Rode Rik + gezondheidscentrum	2008: Start bouw Kleine Zeeheldenbuurt (71 huur- en 33 koopwoningen). 2008: Start renovatie van de buitenschil Baarzenflats, aanpak openbaar gebied 2009  - Alle werkzaamheden rondom de Baarzen afgerond - Het eetcafé in De Baarzen maakt begin 2009 zijn start, gezondheidscentrum opgeleverd	7
<b>Gemiddeld</b>		<b>7,4</b>

## Organisatie

Ambities	Gerealiseerd	Cijfer
Cultuurverandering: proactief en vraaggericht werken.	Vanaf 2008: Aan belanghouders gevraagd mee te denken / praten over de thema's die voor Woonwijze in 2008-2012 centraal zouden moeten staan 2009: concrete afspraken gemaakt met medewerkers over het bereiken van deze doelstelling. Goede initiatieven worden snel door de organisatie opgepakt en beloond. Er is ruimte gecreëerd voor dialogen tussen medewerkers onderling en met managementteam.	8
Risicoanalyse: bewust worden van mogelijke risico's. De risicoanalyse moet jaarlijks een indringend onderdeel worden van de beleidscyclus.	2009: nieuw programma voor financiële meer jarenprognoses geïmplementeerd waardoor toekomst analyses op basis van scenario's mogelijk zijn geworden. In 2009 is Woonwijze met 3 andere corporaties aangesloten bij een pilot van een bedrijf dat is gespecialiseerd in risicomanagement. Resultaten in 2010 bekend	7
Persoonlijk ontwikkelingsplan voor medewerkers zodat zij zich kunnen ontwikkelen binnen de organisatie.	2008: werken met Persoonlijk ontwikkelingsplan. 2009: Format gemaakt en vastgesteld voor het Persoonlijk Ontwikkel Plan.	8
<u>Activiteitenoverzicht 2008+ 2009</u> Woonruimteverdeling evalueren  Evalueren tevredenheid bewoners/ woningzoekenden	2008: Woonruimteverdeling geëvalueerd 2009: op verzoek Bewonersraad heeft Woonwijze een presentatie gegeven over woonruimteverdeling en naar aanleiding daarvan met elkaar gediscussieerd 2008 + 2009: Woonwijze gaat de wijken in om contact te hebben met de huurders en te kijken wat er speelt in de wijk. De uitkomsten op deze en andere vragen worden verwerkt in wijkplannen waar en samen met andere betrokken organisaties en buurtbewoners mee aan de slag gegaan	8
<b>Gemiddeld</b>		<b>7,8</b>



## Financiën

Ambities	Gerealiseerd	Cijfer
Het weerstandsniveau dient niet te zakken onder het minimaal noodzakelijke volgens het CFV.	CFV (2008 + 2009): Solvabiliteitsoordeel: Voldoende Continuïteitsoordeel: A	8
De bedrijfskosten moeten fluctueren rond het gemiddelde in de branche.	2008: wel. Sterke stijging bedrijfslasten laatste 4 jaar 2009: niet bekend	6
Investerings in leefbaarheid dienen te zijn verantwoord door positieve effecten als klanttevredenheid en stijging van WOZ-waarden.	In 2010 werkt Woonwijze uit hoe ze investeringen op gebied van leefbaarheid kunnen omzetten naar positieve effecten klanttevredenheid en WOZ-waarden	6
<u>Activiteitenoverzicht 2008</u> Bedrag reparatieverzoeken € 410.000 voor 3.100 reparaties 200 mutaties voor bedrag € 265.000 (gemidd. mutatiebedrag: € 1.325) Kosten overig dagelijks onderhoud € 130.000 Contractonderhoud € 230.000 Planmatig onderhoud € 6,8 miljoen <u>Activiteitenoverzicht 2009</u> Gemidd. bedrag reparatieverzoeken €181 voor 3.200 reparaties 239 mutaties voor gemid. bedrag € 1.354 Kosten dagelijks onderhoud € 1.464.000 Contractonderhoud € 233.800 Planmatig onderhoud € 7,1 miljoen	3.570 reparaties voor bedrag € 676.601  216 mutaties voor bedrag € 1.041.000, (gemid.: € 4.819) 188 regulieren mutaties voor € 363.000 (gemid.: € 1.931) Kosten overig dagelijks onderhoud € 87.000 Kosten contract onderhoud: € 30.000 Planmatig onderhoud: 2.304 per VHE ( x 2.809 = € 6471.936)  3.819 reparaties voor gemid. bedrag € 234  171 mutaties voor gemid. bedrag € 3.995, Totale kosten dagelijks onderhoud € 1.623.608 Kosten contract onderhoud: € 44.843 Planmatig onderhoud: € 1.326 per VHE (X 2.867 = € 3.801.642)	7
<b>Gemiddeld</b>		<b>6,8</b>

## Bijlage 6. Uitwerking beoordeling presteren naar Opgaven

*Prestatieafspraken vermeld in activiteitenplannen 2007 en 2008*

### Bijzondere doelgroepen

Doelstelling	Gerealiseerd	Cijfer
Ontwikkelen van 70 woningen en een woon-/zorgzone in De Baarzen in samenwerking met zorg- en welzijnsinstellingen	2007: De Baarzen heeft niet de kwalificatie woon-/zorgzone gekregen. Start bouw 70 appartementen en ontmoetingsruimte senioren en mensen met een verstandelijke beperking. Samenwerking met zorg- en welzijnsinstellingen 2008: gezondheidscentrum in gebruik genomen 2009: opgeleverd	7
Taakstelling huisvesting verblijfsgerechtigden en vergunninghouders	2008: huisvesting statushouders is voldaan; huisvesting generaal-perdonners nog 16 te huisvesten in 2009 (taakstelling tot 2010)	8
<b>Gemiddeld</b>		<b>7,5</b>

### Leefbaarheid en veiligheid

Doelstelling	Gerealiseerd	Cijfer
Afstemmen beheerplannen en overleg wijkbeheer	2007: komende jaren aan de slag beleid uit te voeren en vast te leggen in wijkbeheerplannen 2008: onderwerp van gesprek huurdersvereniging Vanaf 2009 consistent aandacht	7
<b>Gemiddeld</b>		<b>7</b>

### Bouwproductie

Doelstelling	Gerealiseerd	Cijfer
Ontwikkelen nieuwbouw kantoor en 16 woningen aan de Sint Elisabethstraat/Secr. van Rooijstraat	2007: nieuwbouw kantoor en 16 woningen aan de Sint Elisabethstraat/Secretaris van Rooijstraat gerealiseerd	8
Ontwikkelen 12 woningen Van Ryckevorselstraat/Esschestraat	2008: Op verzoek gemeente zijn de plannen aan de Van Rijckevorselstraat opnieuw opgestart. Helaas is het plan om politieke redenen alsnog niet doorgegaan	7
Participeren ontwikkeling centrumplan (sociale huur-koop) woningen	In 2006 is in het centrum van Moergestel de voormalige AvanGschoenfabriek aangekocht. Er is een samenwerkingsverband met twee lokale aannemers voor de totale ontwikkeling. 2009: de eerste fase bestaat uit 35 appartementen, 20 grondgebonden woningen en circa 24 zorgunits. Het bestemmingsplan voor deze fase wordt waarschijnlijk in mei 2010 vastgesteld.	8
Participeren ontwikkeling Kazerneterreinen	Woonwijze is hier mee bezig	7
Woonkeur bij nieuwbouw	Woonwijze heeft een beleidsmemo geschreven (2007) over toepassen van Woonkeur. Er wordt niet altijd voldaan aan Woonkeur, m.n. omdat het betrekking heeft op voorzieningen in de omgeving die niet te beïnvloeden zijn.	8
<b>Gemiddeld</b>		<b>7,6</b>

### Herstructurering

Doelstelling	Gerealiseerd	Cijfer
Vorbereiden ontwikkeling 15 woningen aan de Zeeldraaijerstraat (sloop 9 woningen)	De huren van de woningen omgeving en de Zeeldraaijerstraat zijn bevroren als gevolg van sloopbesluiten. Plan gestaakt wegens hoge investeringen	7
Sloop van acht huurwoningen en ontwikkelen 8 koopwoningen aan de Emmasingel e.o.	2007 en 2008: koopwoningen in ontwikkeling Emmasingel	8
Herstructurering Kleine Zeeheldenbuurt (sloop nieuwbouw	2008: de derde fase van de Kleine Zeeheldenbuurt is planmatig onderhoud uitgevoerd. Sloop en nieuwbouw 104 woningen gebouwd (71 huur- en 33 koopwoningen)	8
Herinrichting/onderhoud Gildehof e.o.	Onderstaande groot onderhoudsprojecten werden opgestart voor uitvoering in 2007 en 2008: 20 woningen Gildehof	8
Onderzoeken mogelijkheden renovatie Zeeldraaijerstraat	2009: l.v.m. hoge investeringskosten is besloten om de voorgenomen werkzaamheden aan dit gebouw nog even aan te houden. De kleine appartementen worden tijdelijk verhuurd. In 2010 kijken we naar een goede oplossing voor dit gebouw.	8
<b>Gemiddeld</b>		<b>7,8</b>

### Duurzaamheid en Energie

Doelstelling	Gerealiseerd	Cijfer
Hanteren van energielabels	2007: regionaal energieconvenant ondertekent, streven naar minimaal energielabel C. In begroting 2008 is € 130.000 opgenomen. 2008: 30 appartementen aan de Nieuwstraat en 90 woningen Zonneheuvel aangepakt en verbeterd van een D- naar C-woningen.	8
<b>Gemiddeld</b>		<b>8</b>

#### Betaalbaarheid/Beschikbaarheid

Doelstelling	Gerealiseerd	Cijfer
Van de 300 woningen onder de kwaliteitskortingsgrens worden 80 woningen specifiek bestemd voor de doelgroep jongeren tot 23 jaar	In 2009 heeft Woonwijze 694 goedkope woningen in haar voorraad. Specifiek bestemd voor jongeren is niet bekend	7
Actief verkopen voor de verkoop bestemde woningen.	Koopwoningenaanbod wordt geadverteerd in Vughtse huis-aan-huisblad en op website Woonwijze en die van de makelaar. In 2009 zijn 9 woningen verkocht (van de 145 gelabelde woningen). Het ingere-kende aantal van 8 woningen is gehaald.	8
Woonwijze oriënteert zich om tot een regionaal woonruimteverdeling te komen	2009 is met collega-corporaties uit Boxtel, Schijndel en Sint-Oedenrode samenwerking op het gebied van woonruimte-verdeling onderzocht. Dit heeft niet geleid tot concrete resultaten.	8
<b>Gemiddeld</b>		<b>7,8</b>

#### Bijzondere doelgroep

Doelstelling	Gerealiseerd	Cijfer
Statushouders worden volgens afspraak gehuisvest	Taakstelling is volbracht	8
Overleg voeren over eventuele aanpassingen in bestaande voorraad t.a.v. toekomstige zorgbehoefte van bewoners	Omdat zowel de gemeente als Woonwijze baat hebben bij een efficiënte en doelgerichte besteding van de middelen voor woningaanpassingen is in 2007 een convenant gesloten. Per december 2009 zijn in de woningportefeuille 480 woningen geregistreerd die in meer of mindere mate geschikt zijn voor Wmo.	7
Beide partijen zetten zich in op het gebied van armoedepreventie en –bestrijding	Woonwijze neemt deel aan armoedenetwerk in Vught. Minimaal 2x per jaar overleg m.b.t. armoede bestrijding.	8
<b>Gemiddeld</b>		<b>7,7</b>

#### Leefbaarheid en veiligheid

Doelstelling	Gerealiseerd	Cijfer
In wijken waar Woonwijze bezit heeft, zullen beide partijen integraal wijkbezoek uitvoeren en tot een wijkplan komen.	In 2009 is verder gegaan met het maken van wijkplannen. Wijkbezoeken Vijverhof en Lunetten hebben plaatsgevonden.	8
Partijen stellen jaarlijks een budget voor leefbaarheid beschikbaar.	Uitgave leefbaarheid 2009: € 57.111,20 (+ uitgaven fonds projectsteun € 163.266,98 + uitgaven Rode Rik € 83.735,23)	8
Beide partijen zullen elkaar informeren over wijkactiviteiten	Met gemeente wordt actief overleg gevoerd.	8
<b>Gemiddeld</b>		<b>8</b>

### Bouwproductie

Doelstelling	Gerealiseerd	Cijfer
Van de nieuwbouw realiseert Woonwijze 75% in het sociale segment huur en koop en 25% in de vrije sector.	Opgeleverd 2009: 94 sociale segment (92,5 %) en 7 vrije sector woningen (7,5%)	8
Samen met de gemeente wordt de rol die Woonwijze kan vervullen bij het ontwikkelen en beheren van maatschappelijk vastgoed onderzocht	In 2009 heeft Woonwijze een gezondheidscentrum en een horecagelegenheid (met medewerkers met een beperking) opgeleverd.	8
<b>Gemiddeld</b>		<b>8</b>

### Herstructurering

Doelstelling	Gerealiseerd	Cijfer
Per (her)ontwikkelingslocatie maken de gemeente en Woonwijze afspraken: wie doet wat, financiering, termijnen, condities en monitoring	In 2009 in gesprek met gemeente over de herontwikkeling Petruskerk. Woonwijze en gemeente Vught hebben geprobeerd om tot afspraken te komen.	7
<b>Gemiddeld</b>		<b>7</b>

### Duurzaamheid en energie

Doelstelling	Gerealiseerd	Cijfer
Bij woningverbetering wordt gestreefd naar het behalen van een energielabel B, indien dit niet mogelijk blijkt, wordt er teruggevallen op energielabel C	2009 bij grootonderhoud: 65 woningen van de 267 woningen maatregelen genomen m.b.t. energie Deelname pilot van het energiebesparingsproject Beter Peter. Overleg collega-corporaties om te kijken naar de relatie tussen het nemen van energiebesparende maatregelen en het effect daarvan op de woonlasten Rapportage energielabels niet concreet terug te vinden in jaar- en kwartaalverslagen	7
<b>Gemiddeld</b>		<b>7</b>

### Overige

Doelstelling	Gerealiseerd	Cijfer
De volgende convenanten tussen beide partijen gesloten en worden jaarlijks geëvalueerd. <ul style="list-style-type: none"> <li>Convenant Multi Disciplinair Overleg zorgcoördinatie 2007</li> <li>Convenant voorkoming huisuitzetting 2007</li> <li>Uitvoeringsovereenkomst Woonzorgvoorzieningen Gehandicapten 2009-2010</li> <li>Convenant maatschappelijk begeleiding statushouders/vergunninghouders Vught 2008-2009</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In 2009 is de pilot MDO uitgebreid geëvalueerd</li> <li>2009: convenant voorkoming huisuitzetting diverse malen besproken</li> <li>Uitvoeringsovereenkomst woonzorg-voorzieningen Gehandicapten is gesloten</li> <li>2009 afspraken geëvalueerd, per 1 januari 2010 is een nieuw convenant van kracht</li> </ul>	8
De samenwerkingsstructuur van beide partijen is: Project-, Ambtelijk en Bestuurlijk overleg	Wordt gedaan	8
Woonwagenlocaties worden onder begeleiding van een externe deskundige voortgezet	Het traject voor overdracht loopt. Dit wordt regelmatig met de gemeente besproken	8
Jaarlijks wordt er een jaarplan opgesteld	Jaarplannen Woonwijze aanwezig	8
<b>Gemiddeld</b>		<b>8</b>

## Bijlage 7. Resultaten Stakeholdersbijeenkomst

Stakeholdersoordeel over ambities en doelstellingen Woonwijze 2006 -2007

Ambities en doelstellingen	Belangrijk? Schaal van 1-10	Geen mening	Prestaties Woonwijze? Schaal van 1- 10	Geen mening
<b>Markt</b>				
- Breed publiek bedienen in Vught, bereid uitbreiden	7,1	-	7,3	1
- Goede relatie met de gemeente Vught	8,5	-	6,6	3
- Richten op: starters, kleine hh, senioren, bijz. doelgroepen	8,3	-	7,5	1
- Inzetten wonen + woonomgeving	8	1	7,5	1
<b>Producten en diensten</b>				
- Bestaand aanbod d.m.v. onderhoud verbeteren	8,2	1	8	2
- Aanbieden van nieuwe diensten (wensen van huurders)	7,8	1	7,3	5
- Onderzoeken uitbreiden diensten komende 5 jaar	7,4	1	7	4
<b>Organisatie</b>				
- Samenwerking van intern procesmodel naar rationeel doelmodel	7,7	1	7,8	3
- Profileren als actieve en slagvaardige corporatie	7,9	1	7,4	2
- Klant als leidraad in denken en handelen	7,5	-	7,3	2
<b>Financiën</b>				
- Het huidige bezit geldt als minimum	7,7	1	7,6	2
- Continuïteit financierbaarheid waarborgen	8	1	8,2	4
- Onrendabele toppen toestaan huisvesting primaire doelgroep	7,8	1	7,3	3
- Sturen op vastgestelde normen	6,8	2	7,2	4
<b>Gemiddeld (gewogen)</b>	<b>7,8</b>		<b>7,4</b>	

Ambities en doelstellingen	Belangrijk? Schaal van 1-10	Geen mening	Prestaties Woonwijze? Schaal van 1- 10	Geen mening
<b>Duurzaamheid</b>	8,5	-	8	2
- Woningen die niet aan de basiskwaliteit voldoen afstoten, opplussen, herontwikkelen	7,8	-	7,8	3
- Wijkteams opzetten	7,9	1	7,5	4
- Binnenonderhoud	7,6	-	7,5	3
- Huurders meer keuzemogelijkheden bieden	8,1	-	7,8	6
- Ontwikkelen klantinformatiesysteem	8,5	-	7,5	2
- Duurzaamheid ontwikkelen (terugdringen energiegebruik ect)				
<b>Leefbaarheid</b>				
- Ontwikkelen maatschappelijk vastgoed	8,1	-	8,2	2
- Wijkplannen per wijk	8,1	-	7,8	2
- Faciliteren sociale contacten bewoners	7,8	-	7,7	2
- Omgaan met overlast in openbare ruimte	8	1	7,2	6
- Wijkplannen vertalen naar SVB en op complexniveau	7,3	2	7,3	4
- Beleid ontwikkelen duurzame architectuur	7,4	1	7,7	5
- Actief opzoeken samenwerking in de regio	8	-	7,5	3
<b>Ontwikkeling</b>				
- Duurzame en structurele communicatie klanten	8,1	-	7,3	2
- Vormgeven aan samenwerkingsrelatie met externe partijen	8,3	-	7,7	2
- Vormgeven aan samenwerking met 3 regionale corporaties	7,7	2	7	4
<b>Organisatie</b>				
- Cultuurverandering: proactief en vraaggericht werken	7,8	1	7,7	5
- Risicoanalyse: bewust worden van mogelijke risico's	7,5	1	7,8	6
- Persoonlijk ontwikkelingsplan voor medewerkers	7,6	1	8,3	7
<b>Financiën</b>				
- Weerstandsvermogen niet lager dan minimaal noodzakelijk volgens CFV	7,7	2	7,6	4
- Bedrijfskosten fluctueren rond gemiddelde van de branche	7,4	2	7,4	6
- Investerings in leefbaarheid leiden tot stijging klanttevredenheid en WOZ-waarde	7,8	1	7,6	6
<b>Gemiddeld (gewogen)</b>	<b>7,9</b>		<b>7,6</b>	

Stakeholdersoordeel over Presteren naar Opgaven

Ambities en doelstellingen	Belangrijk? Schaal van 1-10	Geen mening	Prestaties Woonwijze? Schaal van 1- 10	Geen mening
Beschikbaarheid	8,2	1	7,8	2
Betaalbaarheid	8,2	-	7,4	2
Bijzondere doelgroepen	8,4	-	8	2
Leefbaarheid en veiligheid	8,4	-	7,7	1
Nieuwbouwproductie	7,8	2	6,7	2
Herstructurering	7,8	2	7,7	3
Duurzaamheid	8,5	-	7,8	2
<b>Gemiddeld (gewogen)</b>	<b>8,2</b>	-	<b>7,6</b>	-



## Stellingen

### Woonwijze is:

Is klantgericht

Is vooruitstrevend

Is zichtbaar voor huurders

Is zichtbaar voor stakeholders

Is oprecht betrokken

Zet zich in voor leefbaarheid

Zet zich in voor betaalbare woningen

Zet zich in voor duurzaamheid

Streeft naar een hoge klanttevredenheid

Heeft aandacht voor degenen die niet zelf in de woningbehoefte kunnen voorzien

Is pro-actief (ondernemende houding)

Is zakelijk

Is deskundig

Is flexibel

Is professioneel

Is efficiënt

Is een transparante organisatie

Is betrouwbaar

Is gericht op samenwerking

Voert een goed financieel beleid

Is milieubewust

Heeft aandacht voor de kwaliteit van de woningen

Luistert goed naar stakeholders

	volledig mee eens	mee eens	niet mee eens of oneens	mee oneens	volledig mee oneens	Geen mening
--	-------------------	----------	-------------------------	------------	---------------------	-------------

1	9	1				
3	6	2				
4	6					1
2	9					1
1	8					1
4	7					
2	7	2				
3	5	1				2
3	5	1	1			
3	6	1				1
2	7	1				1
2	7	2				
3	7	1				
3	3	4	1			
2	8		1			
	7	2	1			1
	5	5		1		
2	6	1	1			1
2	7		1			1
1	4	3				3
3	4	1				3
4	6					1
1	6	3				1

## Bijlage 8: Financiële Meerjarenbegroting Woonwijze

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Huuropbrengsten	14.658	15.210	15.550	15.894	16.235	16.597	17.014	17.460	17.891	16.877
Resultaat verkoop	2.093	998	892	981	994	957	1.130	1.277	1.298	295
Ov. bedrijfsopbrengsten	687	689	701	713	725	737	750	763	5.689	857
<b>Totaal opbrengsten</b>	<b>17.438</b>	<b>16.897</b>	<b>17.143</b>	<b>17.588</b>	<b>17.954</b>	<b>18.291</b>	<b>18.894</b>	<b>19.500</b>	<b>24.878</b>	<b>18.029</b>
Afschrijvingen MVA	-3.060	-3.136	-3.110	-3.131	-3.089	-3.071	-3.070	-3.067	-3.379	-2.801
Onrend. Invest. MVA	0	-2.426	0	0	0	0	0	0	0	0
Onderhoudslasten	-4.963	-2.770	-5.934	-3.348	-2.944	-2.388	-2.983	-4.404	-8.425	-4.968
Personeelslasten	-1.814	-1.845	-1.882	-1.920	-1.958	-1.997	-2.037	-2.078	-2.119	-2.162
Bedrijfslasten	-2.096	-1.601	-1.583	-1.618	-1.655	-1.692	-1.730	-1.769	-1.809	-1.850
Belastingen / verzek.	-861	-895	-913	-932	-951	-970	-990	-1.010	-1.030	-959
Overige bedrijfslasten	-1.126	-1.144	-1.166	-1.185	-1.205	-1.225	-1.245	-1.265	-1.126	-1.102
<b>Totaal bedrijfslasten</b>	<b>-13.952</b>	<b>-13.854</b>	<b>-14.625</b>	<b>-12.172</b>	<b>-11.840</b>	<b>-11.382</b>	<b>-12.096</b>	<b>-13.635</b>	<b>-17.930</b>	<b>-13.885</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>3.486</b>	<b>3.042</b>	<b>2.517</b>	<b>5.415</b>	<b>6.113</b>	<b>6.908</b>	<b>6.797</b>	<b>5.865</b>	<b>6.948</b>	<b>4.144</b>
<b>Financieringsresultaat</b>	<b>-4.065</b>	<b>-4.082</b>	<b>-4.133</b>	<b>-4.126</b>	<b>-4.044</b>	<b>-3.732</b>	<b>-3.784</b>	<b>-3.668</b>	<b>-3.265</b>	<b>-2.978</b>
<b>Result. voor belasting</b>	<b>-579</b>	<b>-1.039</b>	<b>-1.616</b>	<b>1.290</b>	<b>2.069</b>	<b>3.177</b>	<b>3.014</b>	<b>2.197</b>	<b>3.682</b>	<b>1.166</b>
<b>Jaarresultaat</b>	<b>-579</b>	<b>-1.039</b>	<b>-1.616</b>	<b>1.290</b>	<b>2.069</b>	<b>3.177</b>	<b>3.014</b>	<b>2.197</b>	<b>3.682</b>	<b>1.166</b>

Bron: Woonwijze, 2010.







Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)

**W** [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)