

Visitatierapport
Helpt Elkander

Rapportinformatie

Auteur : Visitatiecommissie
Versie : 1.0
Status : definitief
Datum : 9-7-2015

Versiebeheer

Versie	Gewijzigd door	Opmerking
0.9	Opgesteld door visitatiecommissie	Concept ter bespreking met corporatie Niet bestemd voor publicatie
1.0 concept	Visitatiecommissie	Versie beoordeling aan Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland Niet bestemd voor publicatie
1.0 definitief	Visitatiecommissie	Definitief rapport na controle van SVWN op het correct toepassen van de geldende methodiek en de transparantie van de beoordeling Bestemd voor publicatie

Visitatiecommissie

Joos Jacobs (voorzitter)
Arie Brussaard
Germa Reivers

Inhoudsopgave

Inleiding	5
1 Helpt Elkander, haar ambities, bestuur en toezicht en werkgebied	6
1.1 Helpt Elkander	6
1.2 Interne organisatie en toezicht	6
1.3 Het werkgebied	7
Deel I Maatschappelijk presteren in het kort	9
2 Het maatschappelijk presteren van Helpt Elkander	11
2.1 Recensie: Gedegen en (te) bescheiden	11
2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties	14
2.3 Samenvatting per perspectief	15
Deel II Toelichting per perspectief	21
3 Presteren naar Opgaven en Ambities	23
3.1 De opgaven in het werkgebied	23
3.2 Mate van belang van de prestatievelden	24
3.3 Huisvesting van de primaire doelgroep	25
3.4 Huisvesting bijzondere doelgroepen	27
3.5 Kwaliteit van woningen en woningbeheer	28
3.6 (Des)investeringen in vastgoed	29
3.7 Kwaliteit van wijken en buurten	30
3.8 Ambities	31
3.9 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar Opgaven en Ambities	32
4 Belanghebbenden	33
4.1 De belangrijkste belanghebbenden van Helpt Elkander	33
4.2 Huisvesting primaire doelgroep volgens belanghebbenden	34
4.3 Huisvesting bijzondere doelgroepen volgens belanghebbenden	35
4.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer volgens belanghebbenden	35
4.5 (Des)investeringen in vastgoed volgens belanghebbenden	36
4.6 Kwaliteit van wijken en buurten volgens belanghebbenden	36
4.7 Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie volgens belanghebbenden	37
4.8 Tevredenheid over de mate van invloed op het corporatiebeleid volgens belanghebbenden	37
4.9 Verbeterpunten voor de corporatie volgens belanghebbenden	38
4.10 Oordeel presteren volgens belanghebbenden	40
5 Presteren naar vermogen	41
5.1 Financiële continuïteit	41
5.2 Doelmatigheid	44
5.3 Vermogensinzet	46
5.4 Oordeel presteren naar Vermogen	47
6 Governance	48
6.1 Besturing	48
6.2 Intern toezicht	50
6.3 Externe legitimatie	52
6.4 Oordeel over Governance	54

Deel III Bijlagen	55
Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie.....	56
Bijlage 2 CV's visitatoren	58
Bijlage 3 Bronnenlijst.....	64
Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen.....	68
Bijlage 5 Position Paper Helpt Elkander	69
Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3	72
Bijlage 7 Visitatieaanpak	87
Bijlage 8 Wijze van beoordeling	92

Inleiding

Voorwoord

Dit visitatierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van Helpt Elkander. De visitatie is uitgevoerd door Pentascopel in de periode van maart tot en met juli 2015.

Helpt Elkander heeft er veel aan gedaan om de visitatiecommissie haar werk te laten doen. Ze heeft documenten geleverd, ze heeft ons in contact gebracht met haar medewerkers en belanghebbenden en heeft het proces voor zover mogelijk gefaciliteerd. De visitatiecommissie waardeert Helpt Elkander voor haar medewerking tijdens de visitatie en wenst haar veel succes toe in de realisatie van haar ambities.

De visitatie

Helpt Elkander volgt de Aedescode en gebruikt de visitatie als verantwoording naar haar belanghebbenden. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de versie 5.0 van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland). Helpt Elkander is een corporatie met 1.427 gewogen verhuureenheden (CIP 2014, versie februari 2015). Voor de beoordeling van het onderdeel besturing hanteren we de normen zoals die in het visitatiekader zijn vastgelegd voor corporaties groter dan 1000 verhuureenheden.

In 2015 heeft Helpt Elkander opdracht gegeven aan Pentascopel om een visitatie uit te voeren. Helpt Elkander vindt in de werkwijze van Pentascopel met name het in dialoog gaan met de belanghebbenden van belang. De visitatiecommissie bestond uit mevrouw Joos Jacobs (voorzitter), de heer Arie Brussaard (financieel deskundig visitor) en mevrouw Germa Reivers (visitor/secretaris). In bijlage 1 zijn de curriculae vita van de commissieleden opgenomen.

De visitatie omvat de periode 2011 tot en met 2014.

De methodiek van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland bevat voorschriften ten aanzien van de te gebruiken waardering en de ijkpunten. Voor de beoordelingen hanteert Pentascopel conform deze eisen een 10-puntsschaal. Voor 'Presteren naar Vermogen' en 'Governance' is een 6 daarbij het ijkpunt als voldaan is aan de gestelde voorwaarden. 'Presteren naar Opgaven en ambities' en 'Presteren volgens belanghouders' gaat volgens de meetschaal die is opgenomen in bijlage 9. Hierbij wordt een 7 toegekend als de prestaties volgens afspraak zijn geleverd. De wijze van beoordeling wordt in bijlage 8 verder toegelicht. De aanpak van de visitatie wat betreft het proces, de stappen en het kader is in bijlage 7 beschreven.

Opbouw van het rapport

De opbouw van dit rapport is als volgt.

- In Hoofdstuk 1 wordt een beschrijving gegeven van Helpt Elkander, de organisatie en het werkgebied.
- In Deel I wordt het maatschappelijk presteren in het kort weergegeven.
 - In hoofdstuk 2 staat een samenvatting van de oordelen in de vorm van de recensietekst, de prestaties in beeld met het spinnenweb en de integrale scorekaart, en een korte samenvatting van de oordelen op de perspectieven.
- In Deel II zijn de oordelen onderbouwd.
 - In hoofdstuk 3 worden de prestaties van Helpt Elkander ten opzichte van de landelijke en lokale opgaven beoordeeld en tevens de mate waarin haar ambities in lijn zijn met deze opgaven.
 - In hoofdstuk 4 wordt het oordeel van de belanghebbenden over de maatschappelijke prestatie van Helpt Elkander weergegeven.
 - In hoofdstuk 5 wordt het oordeel gegeven over het presteren naar vermogen.
 - In hoofdstuk 6 staat het oordeel over governance.
- In Deel III zijn de bijlagen opgenomen.

1 Helpt Elkander, haar ambities, bestuur en toezicht en werkgebied

1.1 Helpt Elkander

Helpt Elkander is een corporatie met 1427 (gewogen) verhuureenheden (bron CBC, februari 2015 over verslagjaar 2013). Haar bezit bestaat uit eengezinswoningen (52,5%), meergezinswoningbouw zonder lift (20,5%), met lift (26,9%), hoogbouw (0 %) en onzelfstandige wooneenheden (0%). De corporatie bestaat sinds 1919 en heeft tot ongeveer 1960 maar een klein aantal (4,8 % van het huidige aantal) woningen in bezit. 72,5% is gebouwd tussen 1970 en 2000. In de periode na 2010 heeft zij ongeveer 17 % van haar huidige bezit gerealiseerd. Naast dit woningbezit heeft Helpt Elkander 152 eenheden overig (maatschappelijk) vastgoed, waaronder ongeveer 120 parkeerplaatsen en garages, vijf brede scholen (Multi Functionele Accommodaties) en een sporthal.

Op haar website beschrijft Helpt Elkander haar missie als volgt:

“De drijfveer van Helpt Elkander is het bieden van betaalbaar en aantrekkelijk wonen in een leefbare en duurzame leefomgeving.”

In de visitatieperiode heeft er een aantal wijzigingen in de visie en de organisatiestructuur plaatsgevonden. In het kort samengevat is de corporatie van een bouwende, ontwikkelende en breed maatschappelijk ondernemende corporatie van koers veranderd in de richting van een beheerende, op de huurders en de bestaande voorraad, gerichte corporatie.

Dat is in het visitatierapport zichtbaar.

Helpt Elkander is bezig met het ontwikkelen van een nieuw ondernemingsplan. In haar position paper geeft ze aan dat ze het ondernemingsplan uitwerkt vanuit de volgende in 2013 aangepaste missie: “Het bieden van betaalbaar wonen door een sterke focus op de bestaande voorraad, de betrokkenheid van huurders en samenwerking met lokale partijen”.

Door het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) wordt Helpt Elkander ingedeeld in referentieregio Rg 39 Eindhoven e.o. De referentiegroep is Rf05: Corporaties met een Gemiddeld profiel. De indeling in een referentiegroep is gebaseerd op verhuur, kwaliteit, bedrijfsvoering, vernieuwing van de portefeuille enz. In deze referentiegroep zitten (in 2012) 124 van de in totaal 381 corporaties.

1.2 Interne organisatie en toezicht

Helpt Elkander is een vereniging. In de visitatieperiode werkt zij met een drielagenstructuur: een Raad van Commissarissen, een bestuur en een (niet-statutair) directeur. Het bestuur bestaat uit vier personen die werken op basis van een vergoeding en niet in (loon)dienst zijn van de corporatie. Er is een directeur die, op basis van een directiestatuut, verantwoordelijk is voor de dagelijkse leiding van de organisatie. In december 2014 is de Raad van Commissarissen geheel vernieuwd en is de naam veranderd in Raad van Toezicht. In juni 2015 is Helpt Elkander overgegaan naar een tweelagenstructuur met een directeur-bestuurder. De Raad van Toezicht is in juni 2015 aangevuld met de voorzitter van het voormalige bestuur en bestaat nu (medio 2015) uit 4 personen. De huurdersvereniging heeft zichzelf enige tijd geleden opgeheven. Er is nog geen nieuwe huurdersorganisatie. Er is een ledenvergadering waarin huurders deelnemen. Bij Helpt Elkander werken eind 2013 ongeveer 9 mensen in 6,1 fte. In de gevisiteerde periode is - als gevolg van het inzetten van een andere koers, professionalisering van de organisatie en de wisseling van de directie - de personele bezetting volledig vernieuwd.

1.3 Het werkgebied

Helpt Elkander heeft haar bezit in de gemeente Nuenen en haar kernen Nederwetten en Gerwen. Nuenen is een gemeente waar ongeveer 85% van de huizen koopwoningen zijn. Het gemiddelde inkomen van de inwoners ligt boven het landelijk gemiddelde. De gemeente zelf daarentegen is niet vermogend. De regio Eindhoven is een groeiende regio met een economisch aantrekkelijk klimaat. Volgens de Provinciale Prognoses zal het aantal inwoners in de regio de komende twintig jaar nog groeien, maar er zijn ook delen in de regio waar geen sprake meer is van groei. De bevolking van Nuenen zal, volgens de Provinciale Prognoses, actualisering 2011, nog wel groeien tot 2017 tot 22.435 inwoners. Daarna zal een lichte daling inzetten. De belangrijkste groei zit echter in het aantal huishoudens. Het aantal huishoudens bereikt het hoogste punt in 2028 met 10.480 huishoudens. De samenstelling van de bevolking zal over tien jaar wezenlijk anders zijn dan tien jaar geleden: meer ouderen, minder jongeren en meer kleinere huishoudens. Vooral het aantal één- en tweepersoonshuishoudens van boven de 65 jaar zal de komende twintig jaar stijgen. Het aantal gezinnen en jongere één- en tweepersoonshuishoudens blijft ongeveer gelijk, maar neemt procentueel af. Dat komt doordat er steeds meer oudere huishoudens zullen komen van een of twee personen.

In samenspraak

Betrokken bij burgers

Betrokken bij bewoners

Communicatie

Meedenken

Helaas onvoldoende

Huisvesting jonggehandicapten

Betrokken

Integraal

Kwaliteit wooncomfort

Maatschappelijk hart

Positie zoekend

Relatie tot veranderende wereld

Inhaalslag professionaliteit

2 Het maatschappelijk presteren van Helpt Elkander

Dit hoofdstuk bevat het oordeel van de visitatiecommissie over het maatschappelijk presteren van Helpt Elkander in het kort. Eerst volgt de recensie waarin de visitatiecommissie een beschouwing geeft over het maatschappelijk functioneren van de corporatie. Daarna is het oordeel in een scorekaart weergegeven. Daarna volgt een samenvatting van de oordelen op de vijf perspectieven.

2.1 Recensie: De tijden veranderen

In haar position paper geeft Helpt Elkander het helder weer: “De missie is veranderd van een bouwende corporatie naar een corporatie die gericht is op het bestaand bezit, de betrokkenheid van huurders en samenwerking met lokale partijen”. De commissie herkent deze verandering en ziet ook dat een aantal lijnen nog meer geconcretiseerd moeten worden. Voor Helpt Elkander is dit de eerste visitatie en zij wil de uitkomsten hiervan gebruiken om deze ingezette koers verder in te vullen. Toen Helpt Elkander nog lid was van Aedes, is zij niet gevisiteerd, ondanks de verplichting daartoe. Op dit moment is Helpt Elkander geen lid van Aedes en hoeft zij niet gevisiteerd te worden. De commissie waardeert dat Helpt Elkander dat nu wel doet.

Helpt Elkander is een vereniging die diep geworteld is in de Nuenense samenleving. In de jaren zeventig wilde een groep huurders meer inspraak in het functioneren van de gemeentelijke bouwvereniging. Deze groep wist in 1975 de bouwvereniging zelfstandig te maken waardoor Woningbouwvereniging Helpt Elkander ontstond. Die huurders en hun opvolgers hebben zich sinds die tijd met hart en ziel ingezet voor de corporatie. In de afgelopen jaren heeft Helpt Elkander veel betekend voor de gemeenschap. In nauw overleg met de gemeente heeft ze gebouwd in de huur- en koopsector, geïnvesteerd in maatschappelijk vastgoed, grondposities ingenomen met het oog op toekomstige ontwikkelingen en heeft ze door een combinatie te maken met huur- en koopwoningen het Vincente (Vincent van Goghcentrum) gerealiseerd en verhuurd aan de Stichting van Gogh Village Nuenen. Ook bezit zij vijf brede scholen die ze verhuurt aan de gemeente. Tijdens al die jaren samen met de gemeente ontwikkelen is er sprake van een win-win situatie. Als Helpt Elkander sociale huurwoningen op een bepaalde plek wilde realiseren dan werd dat gekoppeld aan de wens van de gemeente om bijvoorbeeld ook koopwoningen, het Vincente of ander maatschappelijk vastgoed te realiseren. Bij de meeste projecten die in de afgelopen periode zijn gerealiseerd, zijn dit type combinaties gemaakt. Het typeert deze corporatie om deze slimme samenwerkingen op te zoeken. Het was in die tijd ook meer gangbaar in de sector. Voor de gemeente Nuenen, die zelf geen investeringsruimte had, was het een uitkomst. Voor Helpt Elkander betekende het dat de investeringen en bijbehorende risico's voor een corporatie van deze omvang groot waren. Zo heeft de corporatie nu een relatief groot aantal grondposities, leegstaande panden, een omvangrijk aantal maatschappelijk vastgoed objecten en een aantal niet verkochte koopwoningen. In combinatie met de maatregelen in de sector reduceerde dit de investeringsruimte van de corporatie tot nul. En dat maakt dat er momenteel geen financiële ruimte is voor sociale woningbouw.

Deze situatie heeft in 2011/2012 geleid tot een drastische koerswijziging. Een nieuwe directeur en een bijna volledige wijziging van de personele samenstelling markeren dat. Bij de verdergaande professionalisering hoorde ook het wijzigen van de structuur van de vereniging naar een tweelagenstructuur. De corporatie ging een andere koers varen, deels noodgedwongen vanuit de beperkte investeringsruimte, deels vanuit de overtuiging dat de tijden veranderd waren en dat transparantie, professionalisering en openheid explicieter moesten worden. Het bestuur en de Raad van Commissarissen hebben deze koers samen uitgezet. De Raad van Commissarissen is in december 2014 volledig vernieuwd en in juni 2015 is de tweelagenstructuur gerealiseerd met een directeur-bestuurder. Als visitatiecommissie zien we dat de koers in deze periode volledig is veranderd. Dat er ruimte is gekomen en gegeven om de organisatie te professionaliseren.

In dit visitatierapport volgen wij het stelsel en de eisen die de sector stelt. Te zien is dat deze corporatie veel investeerde, heel ondernemend en ambitieus was, en haar taak breed opvatte. Maar ook dat zij haar eigen keuzes en overwegingen daarbij niet goed vastlegde. Daarmee liet de

transparantie en openheid te wensen over. Dat maakte de visitatiecommissie in eerste instantie enigszins argwanend. Gedurende de gesprekken die wij intern en extern voerden veranderde dat beeld. Inmiddels zijn wij van mening dat Helpt Elkander zichzelf hiermee enorm te kort heeft gedaan. Als Helpt Elkander in haar keuzes en afwegingen open en transparant was geweest en deze zorgvuldig en volgbaar had vastgelegd, had ze veel hogere scores in dit visitatierapport gekregen.

Helpt Elkander is een vereniging met leden. Door de ledenvergadering zijn huurders en leden betrokken. De huurdersvereniging heeft zichzelf een aantal jaren geleden opgeheven en daar is geen nieuw gestructureerd overleg met huurders voor in de plaats gekomen. De afgelopen twee jaar heeft Helpt Elkander haar handen vol gehad aan het professionaliseren van haar werkorganisatie, aan het verbeteren en transparant maken van een aantal processen waaronder woningtoewijzing. Dat was nodig. Het wordt nu tijd om weer naar buiten te kijken. Om het overleg met de huurders vorm te geven, om de inbreng van belanghouders een structurele plek in de beleidsvorming te geven. Om los te komen van het imago dat Helpt Elkander een gesloten organisatie is. Om een organisatie te realiseren die open is, waar belangen van de verschillende partijen open worden afgewogen en meegenomen in het beleid, waar de betrokkenheid van Nuenen bij deze corporatie breder is.

De Raad van Commissarissen en het bestuur zijn een lange weg gegaan om de corporatie naar een nieuwe tijd te brengen. Helpt Elkander zoekt met de gemeente naar een nieuw evenwicht in de veranderende rollen en mogelijkheden, ze heeft met de leden intensief overlegd over de noodzaak van een tweelagenstructuur, ze heeft een nieuwe directeur aangetrokken en gestimuleerd dat de werkorganisatie gestructureerd, transparant en professioneel werd. Het siert het bestuur, mensen die al gedurende een lange tijd met hart en ziel betrokken zijn bij Nuenen en bij Helpt Elkander, dat ze van koers veranderd zijn en daar met ongelooflijk veel doorzettingsvermogen voor zijn gegaan. Dat ze hebben gezien dat de veranderende omstandigheden op al deze terreinen effect hadden en dat ze daar invulling aan hebben gegeven. We hebben dit gewaardeerd bij het onderdeel besturing (act) . Maar in deze recensie willen we dat ook doen. Als visitatiecommissie hebben wij niet eerder gezien dat bij een corporatie van deze omvang, van binnenuit, dus zonder dat het fout dreigt te gaan, een zo grote koerswijziging heeft plaatsgevonden, waarbij de betrokkenen expliciet ruimte hebben gegeven aan nieuwe mensen. De visitatiecommissie heeft hier veel waardering voor.

Het valt de commissie op dat de huurders een significant lagere waardering voor de prestaties en de relatie met Helpt Elkander geven. De focus heeft vooral op ontwikkeling gelegen en de huurders hebben zich daar niet of nauwelijks bij betrokken gevoeld.

Met de bril van nu en het oog op de nieuwe woningwet zijn er vraagtekens te zetten bij het maatschappelijk vastgoed dat Helpt Elkander heeft gerealiseerd. In deze visitatie kijken we terug en beoordelen we de prestaties en de keuzes in het licht van toen. Daarin heeft de gemeente Nuenen aan Helpt Elkander een fantastische partner gehad. Als visitatiecommissie vinden wij dat Helpt Elkander soms te veel koerste op de wensen van de gemeente. Het was in ieder geval voor de visitatiecommissie niet altijd zichtbaar wat de koers van Helpt Elkander hierin was en hoe de eigen belangen en die van anderen werden afgewogen. Investeren in maatschappelijk vastgoed betekent, zeker bij het bereiken van de financiële grenzen, minder investeren in nieuwbouw van sociale huurwoningen en verbetering van het bestaande bezit.

Helder is dat Helpt Elkander ambitieus was, open stond en haar volkshuisvestelijke taak breed opvatte. Daarin zocht ze de grenzen op en soms ging ze daarbij misschien wel over heen. Met het plaatsen van AED's in de gemeente en het trainen van inwoners in het gebruik hiervan neem je het begrip leefbaarheid wel erg letterlijk.

De visitatiecommissie heeft een aantal aanbevelingen. Opgemerkt moet worden dat Helpt Elkander inmiddels met een groot aantal van deze aanbevelingen al aan de slag is.

Van binnen naar buiten

De organisatie is in de afgelopen periode intern gericht geweest. Het is tijd om de nieuwe missie vorm te geven met en uit te dragen in de Nuenense gemeenschap.

Ondernemingsplan

Vaart maken met het opstellen van het ondernemingsplan en hierin de verschillende belanghouders en vooral de huurders breed betrekken om input voor het plan te leveren. Het is aan te bevelen om in dit ondernemingsplan de doelen smart te formuleren en eigen normen, ook op de financiële ratio's, te hanteren.

Belanghouders structurele plek geven

Dat begint bij de huurders. De huurders, de bewonerscommissie en groepen huurders in complexen vragen van Helpt Elkander om in gesprek te zijn. Om oor te hebben voor hun wensen. Het gaat niet direct om invloed op het totale beleid, maar om regelmatig contact en de mogelijkheid om wensen van bewoners voor een specifiek complex onder de aandacht te brengen. Het voordeel van een kleine gemeenschap en een corporatie, die de huurders vaak persoonlijk kent, zou hierin beter en anders kunnen worden benut.

Daarnaast is nodig om de formele huurdersparticipatie vorm te geven. Hierin kan Helpt Elkander zelf het voortouw nemen. Zo onderstreept ze de gewijzigde koers waarbij de huurders en het bestaande bezit centraal staan.

Strategisch voorraadbeleid formuleren en beleid op verkoop van bestaand bezit aanscherpen

De wijziging van de koers met de focus op het bestaand bezit vraagt een heldere visie op de woningvoorraad en de toekomstige mogelijkheden en daarmee ook op de verkoopdoelstellingen.

Strategie formuleren op grondposities, leegstaande panden en koopwoningen

Dit is van belang om de investeringsmogelijkheden te vergroten.

Risicobeheersing

Helpt Elkander geeft aan dat zij op dit moment geen prioriteit geeft aan risicobeheersing omdat er geen grote investeringen op stapel staan. De commissie beveelt aan de risico's breder (meer dan financieel) in beeld te brengen.

Treasurybeleid opstellen

Beleid formuleren op de leningenportefeuille en inzicht daarin hebben, vergroot de mogelijkheden en draagt bij aan duidelijke taken en bevoegdheden op dit gebied.

Invulling geven aan duurzaamheid

In het licht van de focus op het bestaande bezit.

Voortbouwen op de regionale samenwerking

Verder aansluiting en samenwerking in de regio vergroot de volkshuisvestelijke mogelijkheden van Helpt Elkander.

Toetsingskader voor de Raad van Toezicht

Een aantal van bovengenoemde documenten breiden het toetsings- en toezichtskader voor de Raad van Toezicht uit. Het verdient aanbeveling dat de raad haar toezichts- en toetsingskader gaat opbouwen en uitbreiden en dat zij op basis daarvan de voor de raad specifieke informatiebehoefte formuleert en invult.

2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties

De integrale scorekaart van Helpt Elkander ziet er als volgt uit.

Integrale scorekaart

Perspectief	Prestatievelden *					Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer per perspectief	
	1	2	3	4	5				
Presteren naar Opgaven en Ambities									
Prestaties in het licht van de opgaven	6,9	5,7	5,8	5,4	7,0	6,2	75%	6,2	
Ambities in relatie tot de opgaven						6	25%		
Presteren volgens Belanghebbenden									
Prestaties naar het oordeel van de belanghebbenden	6,3	7,1	5,9	6,3	7,2	6,6	50%	6,2	
Relatie en communicatie						6,0	25%		
Invloed op beleid						5,7	25%		
Presteren naar Vermogen									
Financiële continuïteit						6	30 %	5,7	
Doelmatigheid						5	30 %		
Vermogensinzet						6	40 %		
Governance									
Besturing	Plan					5	5,3	33%	5,6
	Check					5			
	Act					6			
Intern toezicht	Functioneren RvC					5	5	33%	
	Toetsingskader					5			
	Toepassen Governancecode					5			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie					7	6,5	33%	
	Openbare verantwoording					6			

* De vijf prestatievelden zijn:

1. Huisvesting primaire doelgroep
2. Huisvesting bijzondere doelgroepen
3. Kwaliteit van woningen en woningbeheer
4. (Des-)investeringen in vastgoed
5. Kwaliteit van wijken en buurten

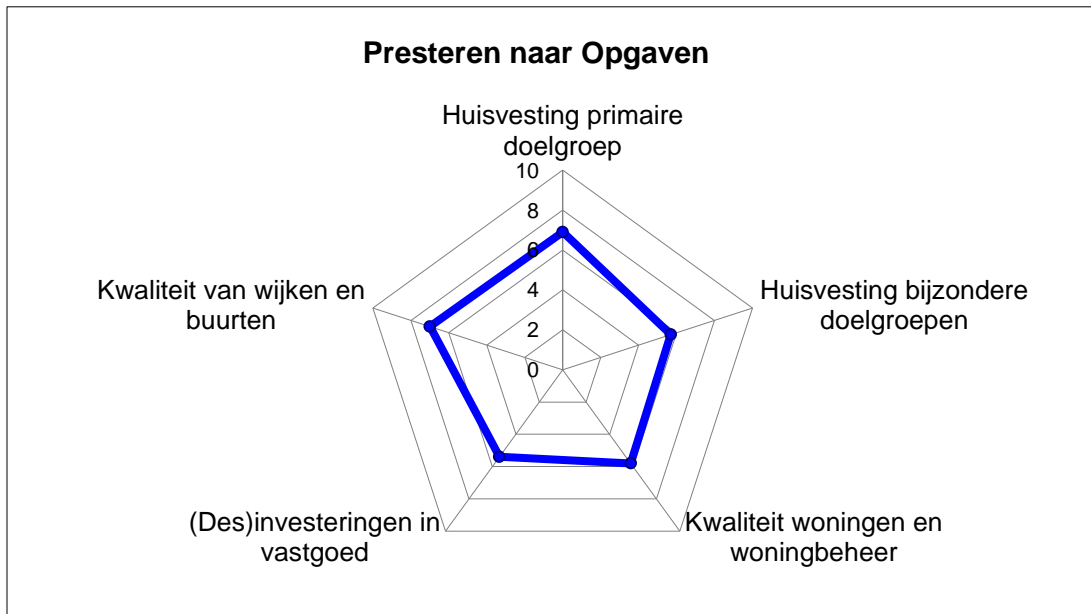
Hierna volgt een samenvatting van de oordelen op de vijf perspectieven.

2.3 Samenvatting per perspectief

Presteren naar Opgaven en Ambities

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 6,2. De commissie vindt dat Helpt Elkander haar voorgenomen prestaties voldoende realiseert. Voor Huisvesting primaire doelgroep geeft de visitatiecommissie een 6,9. Helpt Elkander realiseert de opgaven die ze op dit terrein heeft ruim voldoende. Ze presteert uitstekend op het gebied van woningen in de categorieën tot de huurtoeslaggrens. De woningen worden goed passend toegewezen, rekening houdend met de Europese richtlijnen. De keuzevrijheid is een groot deel van de visitatieperiode beperkt geweest, onder andere door de lage mutatiegraad, door de manier van toewijzen (vraagmodel) en de beperkte gelegenheid om een bestaande woning te kopen. Mensen met een urgentieverklaring zijn onvoldoende gehuisvest vanwege de lage mutatiegraad. Het huurprijsbeleid is gematigd en het percentage maximaal redelijk is relatief laag. Huurachterstanden zijn actief bestreden en de huurachterstand als percentage van de jaarhuur is sinds 2011 laag. Helpt Elkander doet de huisvesting van bijzondere doelgroepen voldoende (5.7). Er zijn mooie projecten neergezet zoals de Jo van Dijkhof en het WIN-project. Een aantal andere afgesproken projecten zijn niet gerealiseerd. Helpt Elkander heeft veel domotica-voorzieningen gerealiseerd en met het Oppluspakket het wegvallen van de WMO gedeeltelijk gecompenseerd. De visitatiecommissie kent een 5,8 toe voor Kwaliteit van woningen en woningbeheer. De prijskwaliteitverhouding is ongunstiger dan bij de referentiecorporatie. Dit is echter een gevolg van een incomplete administratie van de WWS-punten. Het onderhoudsbudget is lager dan dat van de referentiecorporatie in de jaren 2011 en 2012. In 2013 is het veel hoger vanwege een groot onderhoudsproject. Het onderhoud is ten opzichte van de begroting voldoende uitgevoerd. Het voornemen om nieuw beleid op te stellen voor ZAV en asbest is niet uitgevoerd. De dienstverlening van Helpt Elkander scoort een voldoende. Op het gebied van energie en duurzaamheid zijn er weinig concrete afspraken. De opgaven en daarvan afgeleide ambities zijn niet allemaal gerealiseerd. De realisatie van de doelstelling van het B-label heeft nog tot 2020 de tijd, maar omdat er weinig nieuwbouw is gepland, zal dat met name uit verbetering van de bestaande voorraad moeten komen. Helpt Elkander krijgt een 5,4 voor (Des-)investeringen in vastgoed. Hoewel de nieuwbouwplannen voor 88% zijn gerealiseerd, heeft de corporatie voor haar omvang een grote nieuwbouwopgave vervuld. Aan 30 woningen heeft groot onderhoud plaatsgevonden. Op het gebied van maatschappelijk vastgoed is er veel volgens afspraak geleverd. Er zijn 3 brede scholen opgeleverd, multifunctionele accommodaties, zorgvastgoed, parkeerplaatsen, een dorps huis. De realisatie valt gedeeltelijk vóór de visitatieperiode. De verkoopplannen van bestaande woningen worden zeer onvoldoende gerealiseerd: alleen in 2012 is het voorgenomen aantal van 10 verkocht. De visitatiecommissie kent een 7 toe voor Kwaliteit van wijken en buurten. Helpt Elkander voert de taken op het gebied van leefbaarheid ruim voldoende uit en de overlast is adequaat aangepakt.

De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat Helpt Elkander op de meeste prestatievelden haar ambities heeft verwoord. Deze worden naar de indruk van de commissie actief gehanteerd. De uitzondering hierop zijn de ambities op het gebied van kwaliteit van woningen en woningbeheer en kwaliteit van wijken en buurten. Op deze punten ontbreekt een expliciet beleid. Helpt Elkander is een corporatie die zich bezig houdt met de opgaven die van haar worden gevraagd. De visitatiecommissie constateert dat de opgaven en ambities naadloos op elkaar aansluiten. De uitzonderingen hierop zijn de verkoopambities en de verduurzaming van het bestaande bezit. Een directe relatie tussen de opgaven en de ambities is door de corporatie niet vastgelegd. De ambities zijn goed afgestemd op de signalen uit de omgeving en is er veel overleg met andere partijen. Helpt Elkander heeft sociale huisvesting gerealiseerd door waar nodig ook andere projecten op te pakken (bijvoorbeeld maatschappelijk vastgoed). In de periode waarover deze visitatie gaat, is er een flinke omslag in de ambities gemaakt: na de enorme nieuwbouwinspanningen was het tijd om de interne organisatie op orde te krijgen en is daar veel aandacht naar toe gegaan. Daarmee beoordeelt de visitatiecommissie de relatie van de ambities met de opgaven met een 6.

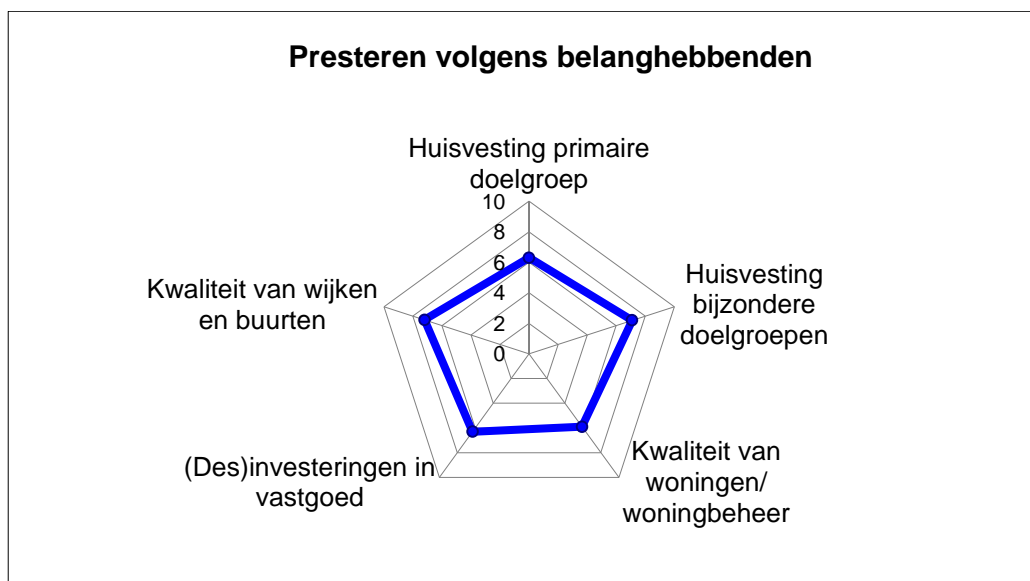


Presteren volgens Belanghebbenden

De prestatie op dit perspectief wordt door de belanghebbenden beoordeeld met een 6,2. De belanghebbenden zijn in het algemeen tevreden over de prestaties van Helpt Elkander. Men is het meest tevreden over de Kwaliteit van wijken buurten (7,2) vanwege de realisatie van het (maatschappelijk) vastgoed om de leefbaarheid in de kernen te bevorderen en vanwege de aanpak van de overlast. Ook is men positief over de gerealiseerde Huisvesting voor bijzondere doelgroepen (7,1) met het WIN-project als een pareltje. Volgens de huurders had er meer gebouwd mogen worden voor ouderen. Het Huisvesten van de primaire doelgroep is gewaardeerd met een 6,3. Volgens sommige belanghebbenden is er binnen de mogelijkheden maximaal gepresteerd, voor anderen zijn er veel te weinig sociale (huur)woningen met name voor starters en ouderen die uit de zorg komen, is de huur te hoog en de wachttijd te lang. Men is blij met de focus op de primaire doelgroep en met het aanbodsysteem voor toewijzingen. De Kwaliteit van woningen en woningbeheer is gewaardeerd met een 5,9. Men is positief over de kwaliteit van de nieuwbouw en minder tevreden over de kwaliteit van bestaande woningen. Datzelfde geldt voor de prestaties op het gebied van energie en duurzaamheid. De kwaliteit van de dienstverlening wordt vooral negatief beïnvloed door de moeizame communicatie met de huurders. De (Des-)investeringen in vastgoed zijn gewaardeerd met een 6,3. Men is van mening dat er veel is gerealiseerd, niet altijd in de goede panden (die nu leeg staan) en niet altijd met het gewenste resultaat. Opvallend is dat de waardering van de huurders over alle prestatievelden minimaal 2 punten onder de waardering van de gemeente en de andere belanghebbenden ligt.

De belanghebbenden zijn in het algemeen met een 6 tevreden over de relatie met en de communicatie van Helpt Elkander. De huurdersvertegenwoordiging is niet tevreden en voelt zich niet gehoord, hoewel hierin de laatste tijd enige verbetering wordt gezien. De gemeente waardeert de relatie positief ondanks het verschil van inzicht naar aanleiding van de prestatieafspraken. De overige belanghebbenden waarderen de duidelijkheid in de communicatie.

De belanghebbenden geven een 5,7 voor hun mate van invloed op het beleid van de corporatie waarbij er een groot verschil is tussen de huurders enerzijds en de gemeente en andere belanghebbenden anderzijds. De huurders zijn zeer ontevreden over de mate waarin de corporatie hun betreft bij het opstellen en uitvoeren van beleid en willen graag veel meer worden betrokken. De gemeente geeft aan ruim voldoende te zijn betrokken en de overige belanghebbenden waar nodig.

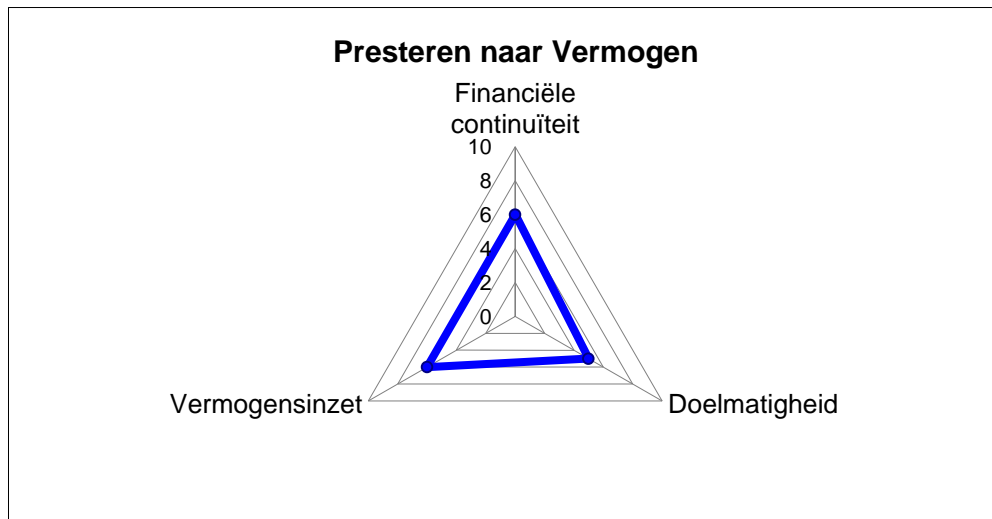


Presteren naar Vermogen

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 5,7. Helpt Elkander heeft in de visitatieperiode een positief solvabiliteitsoordeel en continuïteitsoordeel gekregen van het CFV. Dit betekent dat de financiële continuïteit van Helpt Elkander is gewaarborgd en dat de beleidsvoornemens passen bij haar financiële positie (A1-oordeel van het CFV). Verder heeft Helpt Elkander in de visitatieperiode in alle jaren een positief kredietwaardigheidsoordeel gekregen van het WSW. Helpt Elkander voldoet niet aan alle financiële kengetallen van het WSW. Met name de loan-to-value voldeed in geen enkel jaar aan de norm. Oorzaak hiervan is het omvangrijke investeringsprogramma in de jaren 2008-2011 en de investeringen in maatschappelijk vastgoed. In 2011 heeft Helpt Elkander maatregelen genomen. Hierdoor vertoont de loan-to-value een dalende tendens, maar voldoet nog niet aan de norm van het WSW. De visitatiecommissie ziet dat Helpt Elkander sterk gefocust is op kasstromen. Helpt Elkander heeft geen financieel beleid opgesteld en maakt nog onvoldoende gebruik van scenarioanalyses om de risico's van haar (toekomstige) financiële positie inzichtelijk te maken.

Helpt Elkander heeft in alle jaren onder de maat gescoord qua soberheid en doelmatigheid. Als gevolg van een koerswijziging, de professionalisering van de organisatie en de wisseling van de directie en personele bezetting zijn extra personeelskosten gemaakt. Vanaf half 2013 monitort Helpt Elkander actief de bedrijfslasten en personeelslasten in de bedrijfsrapportage.

Helpt Elkander heeft haar vermogen de afgelopen jaren ruim voldoende ingezet voor maatschappelijke prestaties. Ze neemt haar rol als maatschappelijk ondernemer serieus en heeft veel maatschappelijk vastgoed in eigendom. Door deze investeringen is de LTV ver boven de norm van het WSW uitgekomen. Door investeringen te minimaliseren zal de LTV verder dalen en op termijn binnen de WSW-norm komen. In de periode 2011-2013 is de LTV gedaald van 93% naar 81%.



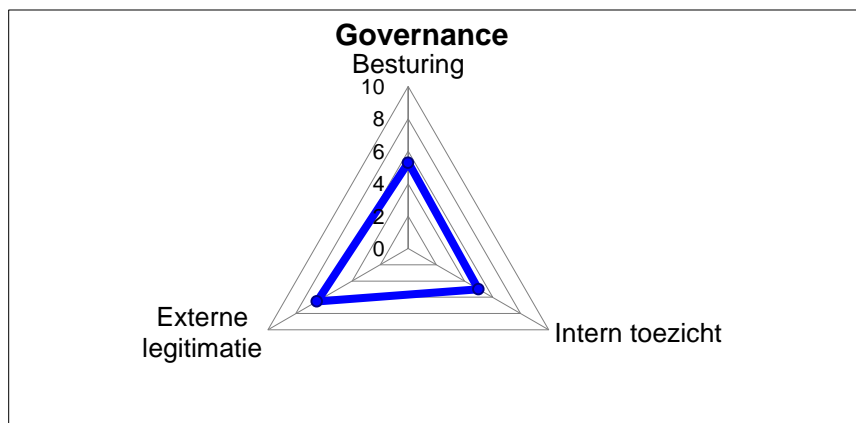
Governance

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 5,6.

De corporatie voldoet op een aantal punten niet aan het ijkpunt.

Helpt Elkander heeft veel en ambitieuze plannen gemaakt die in de visitatieperiode uitgevoerd én ingrijpend gewijzigd zijn. Helpt Elkander doet grotendeels wat haar omgeving vraagt en nodig heeft. Ze heeft een visie, maar deze is niet consequent vastgelegd of aangepast bij wijzigingen. Ook is deze niet gestructureerd met belanghebbenden besproken. De visie wordt wel actief gehanteerd in de organisatie. Voornemens en beleid worden onvoldoende meetbaar en concreet vastgelegd. Helpt Elkander kan haar omgeving breder betrekken bij het tot stand komen en wijzigen van de plannen. Ze heeft grote plannen, zeker in de eerste periode. Ze legt deze in grote lijnen vast maar maakt niet concreet zichtbaar wat zij zich voorneemt waardoor het moeilijk is om te volgen of de corporatie doet wat zij zich voorneemt. De administratieve organisatie van de corporatie was niet goed op orde. Ze is goed op weg om hierin te verbeteren. Ze heeft in de laatste twee jaar van de visitatieperiode de administratieve vastlegging en de stuurinformatie verbeterd. Positiever is het beeld als het gaat om bijsturen. Er is duidelijk sprake van actief bijsturen naar aanleiding van actuele informatie. Deze gewijzigde richting sluit aan bij de relevante ontwikkelingen in de omgeving. Helpt Elkander is er in de afgelopen periode goed in geslaagd om, op basis van deze gewijzigde omstandigheden en financiële mogelijkheden, bij te sturen. Dat verdient waardering.

De samenstelling van de Raad van Commissarissen is in de gevisiteerde periode niet divers en de verschillende deskundigheden zijn niet expliciet. De rolopvatting, toezicht houden op afstand met betrokkenheid, past bij de omvang van de corporatie. De raad maakt niet zichtbaar dat zij regelmatig haar eigen functioneren en dat van het bestuur bespreekt. Er is wel een verbetering te constateren in de afgelopen periode. De wijze waarop deze raad de werving voor de nieuwe Raad van Toezicht heeft geïnitieerd en uitgevoerd, maakt dat zichtbaar. De raad geeft aan dat ze aan zelfevaluatie doet. Er zijn geen verslagen van deze bijeenkomsten en in het jaarverslag worden algemene evaluatiepunten beschreven. De corporatie heeft geen volledig, en geen actueel en vastgelegd toetsingskader. Het toetsingskader wordt niet actief gebruikt in de agendering van de vergaderingen en op de verschillende niveaus. Er zijn nog onvoldoende samenhangende documenten om de visie en de strategie van de corporatie te toetsen. De corporatie hanteert de Governancecode. Op een aantal punten wijkt zij af, onder andere in de zittingsduur van de Raad van Commissarissen en het besluit om de voorzitter van het bestuur in de Raad van Toezicht te benoemen. Ze legt weliswaar uit waarom ze op sommige punten afwijkt van de code, maar ze geeft niet op alle punten blijk van een actief en doorleefd beleid. De corporatie is bijvoorbeeld niet transparant over de hoofdfuncties, nevenfuncties en zittingsduur. Ze heeft geen visie op de manier waarop ze de Governancecode voor het bestuur hanteert. De corporatie is geen lid van Aedes en is daarom (nog) niet verplicht tot visitatie. Dat doet zij wel en dat is positief. Op het punt externe legitimatie voldoet de corporatie aan het ijkpunt en krijgt ze ook een pluspunt. De corporatie is gelegitimeerd in haar omgeving, sterker nog, zij bepaalt haar activiteiten in zeer nauw overleg met die omgeving en draagt in hoge mate bij aan het gemeentelijke beleid. Door de veranderende omstandigheden wijzigen de mogelijkheden die Helpt Elkander hierin heeft. De externe verantwoording voldoet aan de norm. Helpt Elkander kan verbeteren door transparanter te zijn en doelgroepgericht te communiceren.



Deel II Toelichting per perspectief

3 Presteren naar Opgaven en Ambities

In dit hoofdstuk is beoordeeld hoe de prestaties van Helpt Elkander op de vijf prestatievelden uit het visitatiekader bijdragen aan de realisatie van de opgaven. Daarnaast is beoordeeld of de eigen ambities passen bij de opgaven. De vijf prestatievelden zijn:

- huisvesting primaire doelgroepen;
- huisvesting bijzondere doelgroepen;
- kwaliteit woningen en woningbeheer;
- (des)investeringen in vastgoed;
- kwaliteit van wijken en buurten.

In de position paper, de zelfevaluatie en de interne validatiegesprekken heeft Helpt Elkander haar beeld over haar functioneren en de prestatievelden gegeven. Het oordeel van de visitatiecommissie is gebaseerd op de feitelijke prestaties. De verificatie van deze prestaties heeft plaatsgevonden aan de hand van documentatie van de corporatie, de interviews en het zelfbeeld van de corporatie.

Het hoofdstuk begint met de belangrijkste opgaven in het werkgebied en de mate van belang die door de corporatie wordt gegeven aan de verschillende prestatievelden gezien de context van Helpt Elkander.

Daarna zijn per prestatieveld beschreven:

- de opgaven;
- de prestaties;
- het zelfbeeld van Helpt Elkander;
- het oordeel van visitatiecommissie.

De feitelijke prestaties van Helpt Elkander zijn opgenomen in tabellen. Deze zijn terug te vinden in bijlage 6.

In paragraaf 3.8 is aangegeven in welke mate de ambities van Helpt Elkander aansluiten bij de opgaven en of de afwijkingen voldoende zijn verklaard.

Het hoofdstuk sluit af met een totaaloverzicht van het presteren naar Opgaven en Ambities.

3.1 De opgaven in het werkgebied

Helpt Elkander heeft bezit in één gemeente, Nuenen c.a. Ze heeft prestatieafspraken met deze gemeente.

Hieronder zijn de prestatieafspraken met de gemeente kort beschreven.

De prestatieafspraken zijn gemaakt tussen de gemeente en woningbouwvereniging Helpt Elkander. Deze betreffen de periode 2007-2012. De afspraken gaan over de volgende onderwerpen.

1. Versterking partnerschap.
2. Kwantiteit, kwaliteit en leefbaarheid: bouw, kwaliteit woningen en wijken, parkeren en milieu;.
3. Vergroten keuzevrijheid: starterswoningen, collectief particulier opdrachtgeverschap (CPO) en verkoop bestaande huurwoningen.
4. Modern sociaal huurbeleid en behoud woningvoorraad: kernvoorraad, woonruimteverdeling en behoud voorraad.
5. Wonen, zorg en samenleving: zorg gerelateerd wonen en Wmo.
6. Specifieke doelgroepen en kernenbeleid: reservering woningen, woonwagendplaatsen, kernenbeleid, integrale dorpsontwikkel programma's (IDOP's).
7. Bouwvolume, de projecten.

8. Investeren in Nuenense gemeenschap: maatschappelijk vastgoed en scholen, garantie en achtervang.
9. Procesbeschrijving en juridische kaders: overleg- en rapportagestructuur, geschillen, juridische bepalingen, wijzigingen en looptijd.

De prestatieafspraken zijn veelal heel concreet en gedetailleerd. Voor de jaren 2013 en 2014 zijn ze niet geactualiseerd.

In de prestatieafspraken is rekening gehouden met de regionale opgaven zoals geformuleerd in Het Regionaal Woningbouwprogramma door het Samenwerkingsverband Regio Eindhoven (SRE). In 2012 is geconstateerd dat er in de regio behoefte is aan een toename van 4000 woningen. Voor Nuenen geldt een afname in de behoefte van ongeveer 100 woningen.

De verhouding tussen sociale en vrije sector woningen is in Nuenen 15-85% en de gemeente geeft aan naar 30% sociale woningen te willen werken.

3.2 Mate van belang van de prestatievelden

Om een indruk te krijgen van het belang van de prestatievelden voor het werkgebied van de corporatie, heeft de visitatiecommissie de corporatie gevraagd om het belang te scoren. Het ondersteunt de beantwoording van de vraag of de corporatie gezien de aard van haar werkgebied met de juiste dingen bezig is en of het in lijn is met de position paper. Dit is in aanvulling op de visitatiemethodiek en is geen onderdeel van de beoordeling. Hieronder staat de mate van belang die Helpt Elkander zelf aan de prestatievelden geeft gezien haar context. Het is aangegeven als rangorde: 1 is het belangrijkste en 5 het minst belangrijk.

Tabel 3.1 Mate van belang van prestatievelden

Thema's	Helpt Elkander
Huisvesting primaire doelgroep	1
Huisvesting bijzondere doelgroepen	3
Kwaliteit woningen en woningbeheer	3
(Des)investeringen in vastgoed	3
Kwaliteit van wijken en buurten	5

Helpt Elkander hecht het meeste belang aan Huisvesting primaire doelgroep omdat ze dit als haar belangrijkste taak ziet. Het bieden van betaalbaar wonen vindt Helpt Elkander het belangrijkste blijkens de in de position paper aangehaalde missie (geformuleerd in 2014). Daarbij is de focus gelegd op de bestaande voorraad, de betrokkenheid van huurders en samenwerking met lokale partijen. Huisvesting bijzonder doelgroepen, Kwaliteit van woningen en woningbeheer en (Des)investeringen in vastgoed komen op een gedeelde derde plaats en Kwaliteit van wijken en buurten worden als het minst belangrijk gezien.

De visitatiecommissie herkent de mate van belang van de prestatievelden zoals die door Helpt Elkander is aangegeven gedeeltelijk. Helpt Elkander is na 2011 vooral een beherende corporatie geweest, nadat in de periode daarvoor veel is geïnvesteerd in nieuwbouw. In de position paper is aangegeven dat er sinds 2012 een grote nadruk heeft gelegen op de interne organisatie en in de missie is vanaf 2013 de bestaande voorraad expliciet benoemd. Dat herkennen we nog niet in de mate van belang die wordt gehecht aan het derde prestatieveld 'Kwaliteit van woningen en woningbeheer'.

3.3 Huisvesting van de primaire doelgroep

3.3.1 Opgaven

Helpt Elkander heeft op dit gebied onder andere de volgende opgaven en van de opgaven afgeleide ambities.

Woningtoewijzing en doorstroming

- Beschikbaarheid: handhaving kernvoorraad (onder huurtoeslaggrens) op 1.000 woningen en voldoende differentiatie naar huurprijsstelling.
- Passend toewijzen: minimaal 90% sociale woningvoorraad toewijzen aan huishoudens met een inkomen tot € 34.678.
- Tegengaan woonfraude.
- Keuzevrijheid voor doelgroepen: regionale afspraken over woonruimteverdeling en bijzondere doelgroepen, lokaal verruiming woonkeuzemogelijkheden en woonruimteverdeelsysteem aanpassen.
- Maatregelen voor specifieke doelgroepen zoals starters, statushouders of jongeren: overweging om goedkope woningvoorraad toe te wijzen aan starters, taakstelling gemeenten voor statushouders mede invullen, binnen half jaar huisvesten urgenten, plan van aanpak Sinti, oog voor kenniswerkers en lage-loon-arbeidsmigranten.

Betaalbaarheid

- Gematigd huurprijsbeleid volgens landelijke normen.

3.3.2 Prestaties op Huisvesting primaire doelgroep

Ten aanzien van de opgaven en prestaties (zie tabel 1, bijlage 6) valt te concluderen dat Helpt Elkander doet/laat zien wat ze afspreekt.

- Het woningbezit van Helpt Elkander valt grotendeels in de categorieën goedkoop en betaalbaar (1291/92,7% in 2011 en 993/72,1% in 2014). Tot aan de huurtoeslaggrens zijn deze cijfers: 1380/99,1% in 2011 en 1358/98,6% in 2014. Helpt Elkander heeft dus meer woningen dan de afgesproken 1000 tot de huurtoeslaggrens. Wel is zichtbaar dat het aandeel goedkoop en betaalbaar in deze periode afneemt.
- De toewijzing voldoet goed aan de 90% regeling. Omdat Helpt Elkander geen doelstellingen heeft op het huisvesten van de middengroep, is de prestatie hierop goed.
- Woonfraude wordt waar nodig tegengegaan. Helpt Elkander geeft aan dat woonfraude bijna niet voorkomt.
- De keuzevrijheid is vergroot door in april 2014 het aanbodmodel in te richten: mensen kunnen zelf reageren op woningen die te huur staan. Daarvoor ging de toewijzing via het distributiemodel: mensen kregen elk jaar een enquête om de wensen in te vullen; van die lijst werd een selectie gemaakt op basis van het aantal verzamelde punten. De toewijzing was tijdrovend omdat belangstellenden na elkaar werden benaderd. Iedereen wist hoe de toewijzing plaatsvond, maar de resultaten van de toewijzing werden niet gepubliceerd. Het puntensysteem is eerst aangepast waardoor binding en leeftijd voor nieuwe woningzoekenden geen rol meer speelde en in 2015 helemaal afgeschaft zodat nu voor alle woningzoekenden alleen de inschrijfduur van belang is. Regionale toegankelijkheid door één etalage is nog niet geregeld. Dat duurt langer dan gepland. De keuzevrijheid tussen huur en koop is tot 2012 schoorvoetend ingevuld: doordat ze weinig bestaande woningen verkopen is er weinig keus wat de eigendomsverhouding betreft. Daarna heeft Helpt Elkander meer ingezet op verkoop.
- Aan de slaagkans van woningzoekenden is in de visitatieperiode niet veel aandacht besteed door Helpt Elkander. Er zijn geen afspraken op dit gebied, behalve sinds 2014 op regionaal niveau voor de huisvesting van urgenten (binnen een half jaar). In 2014 is deze afspraak door de lage mutatiegraad (ruim) onvoldoende nagekomen. Met de invoering van het aanbodmodel wordt in principe de wachttijd gepubliceerd. Momenteel is de wachttijd voor appartementen met of zonder lift ongeveer 4 jaar en voor een eengezinswoning 7 jaar. De mutatiegraad ligt lager dan de referentiecorporatie (behalve in 2011).

- De huurderving als gevolg van marktomstandigheden ligt het ene jaar lager en het andere jaar hoger dan de referentiecorporatie. De huurderving ten gevolge van projectleegstand is hoger en veel hoger in 2012. Momenteel is er geen sprake is van structurele leegstand. De cijfers over de voorgaande jaren zijn niet compleet: er was leegstand maar hoeveel is onduidelijk.
- De opgaven met betrekking tot statushouders zijn gedeeltelijk ingevuld; de andere corporatie met bezit in Nuenen heeft hierin ook een aandeel. In 2011 zijn koopgarantwoningen binnen CPO-project voor starters gerealiseerd en huurwoningen voor jongeren gelabeld. Helpt Elkander heeft een locatie voor woonwageneigenaren in bezit en in 2013 is een regionale verklaring voor arbeidsmigranten ondertekend.
- Helpt Elkander voert een gematigd huurprijsbeleid: de jaarlijkse huuraanpassing is gemiddeld gelijk aan wat is toegestaan, behalve dat in 2013 de inkomensafhankelijke huurverhoging niet is doorgevoerd. Bij mutatie wordt de huurprijs aangepast naar 75% van de maximaal redelijke huurprijs. De huurprijs als percentage van de maximaal redelijke huurprijs is met 65,7% echter nog steeds lager dan de referentiecorporatie (65,9%).
- Huurachterstanden zijn laag ten opzichte van de referentie corporatie, het aantal huisuitzettingen is laag en sinds 2014 worden huurachterstanden actief gesignaleerd en besproken met de huurder.

3.3.3 Zelfbeeld over Huisvesting primaire doelgroep¹

Helpt Elkander zelf scoort haar prestaties op dit prestatieveld met een 7. Ze is goed tevreden (8) over het passend toewijzen en de kernvoorraad. Het aanbodmodel zorgt voor meer transparantie voor de woningzoekenden. Ze is minder tevreden (6,5) over de keuzevrijheid voor doelgroepen vanwege de lage mutatiegraad en het feit dat meer dan de helft eengezinswoningen zijn. Ze geeft een 6 voor de prestaties op de wachtlijst/slaagkans omdat de wachtlijst oploopt en de urgenten niet altijd binnen een half jaar kunnen worden gehuisvest. Daarbij wordt aangetekend dat woningzoekers meer uit zijn op kwaliteit dan dat er woningnood is. Omdat de corporatie in een gebied met schaarste ligt wordt betaalbaarheid wel een issue: veel woningen gaan naar de huurtoeslaggrens. Ook zijn er problemen geweest met de huisvesting van statushouders en urgenten. Daarin is op individueel niveau goed samengewerkt met Woonbedrijf (de andere corporatie in Nuenen) en andere partijen. Daarbij geeft ze aan last te hebben van het relatief geringe aantal sociale huurwoningen in Nuenen, terwijl statushouders afhankelijk van de gemeentegrootte worden toegekend. Een van de ambities is om het aanbod in de regio gezamenlijk te presenteren. Het cijfer voor de gewenste situatie is een 8.

3.3.4 Oordeel over Huisvesting primaire doelgroep

De visitatiecommissie kent een 6,9 toe voor de prestaties van Helpt Elkander op het gebied van Huisvesting van de primaire doelgroep.

Helpt Elkander realiseert de opgaven die ze op dit terrein heeft. Hiermee presteert ze ruim voldoende.

- Helpt Elkander presteert in relatie tot de afspraken uitstekend op het gebied van woningen in de categorieën tot de huurtoeslaggrens. In de visitatieperiode is het aantal wel wat afgenomen van 1380 in 2011 naar 1358 in 2014.
- De woningen worden goed passend toegewezen, rekening houdend met de Europese richtlijnen.
- De keuzevrijheid is een groot deel van de visitatieperiode beperkt geweest, onder andere door de lage mutatiegraad maar ook door de manier van toewijzen waarbij mensen werden benaderd door de corporatie als er een woning vrij kwam op basis van een jaarlijkse belangstellingsregistratie. Tevens zijn er weinig bestaande woningen verkocht.
- De mutatiegraad is laag en de wachttijd is (voor zover er cijfers beschikbaar zijn) rond de vier jaar.
- De urgenten zijn onvoldoende gehuisvest.
- Het huurprijsbeleid van Helpt Elkander is gematigd en ze heeft een relatief laag percentage maximaal redelijk huurprijs.
- Huurachterstanden zijn actief bestreden en de huurachterstand als percentage van de jaarhuur is sinds 2011 laag.

¹ Het zelfbeeld is geen onderdeel van de visitatiemethodiek en is niet meegenomen in de beoordeling door de visitatiecommissie. In bijlage 8 onder het kopje 'lerende organisatie' is toegelicht waarom dit is opgenomen.

3.4 Huisvesting bijzondere doelgroepen

3.4.1 Opgaven

Helpt Elkander heeft de volgende opgaven en van de opgaven afgeleide ambities.

- Ongeveer 180 zorgwoningen voor ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften, verdeeld over drie projecten met de Archipel: (Parkstraat-Voirt-Beatrixstraat 60 woningen, Bosgorsstraat 102 woningen en Hongerman 20 woningen).
- 18 woningen voor jongeren met een beperking in Bosgorsstraat.
- Onzelfstandige woonruimte voor geclusterd wonen (bijv door mensen met verstandelijke beperkingen).
- Initiatieven initiëren en ondersteunen voor Focus-woningen in Nuenen-West (zelfstandige woonvorm voor lichamelijk gehandicapten en mindervaliden met 24-uurs zorg).
- Realiseren breed pakket aan domoticavoorzieningen in nieuwbouwprojecten.
- Aanbieden Oppluspakket.
- Realiseren WMO aanpassingen.

3.4.2 Prestaties op Huisvesting bijzondere doelgroepen

Ten aanzien van de opgaven en prestaties (zie tabel 2, bijlage 6) valt te concluderen dat Helpt Elkander voldoende doet/laat zien wat ze afspreekt.

- In de Bosgorsstraat zijn 84 sociale zorgwoningen voor senioren gerealiseerd (Jo van Dijkhof). De andere twee projecten zijn niet gerealiseerd.
- In de Bosgorsstraat is het WIN-project met 18 woningen voor jongeren met lichamelijke of verstandelijke beperking, gemeenschapsruimte en medische zorgvoorzieningen gerealiseerd (Jo van Dijkhof).
- Er zijn geen onzelfstandige woonruimten voor geclusterd wonen gerealiseerd en geen Focus-woningen geïnitieerd en ondersteund.
- In alle woonzorgprojecten zijn domoticavoorzieningen gerealiseerd, gedeeltelijk vóór deze visitatieperiode.
- In 2013 en 2014 is het Oppluspakket 25 maal aangebracht.
- Helpt Elkander realiseert een beperkt aantal goedgekeurde WMO-aanpassingen per jaar (1-3).
- Naast de afspraken en ambities verhuurt Helpt Elkander 6 woningen aan Lunet Zorg voor begeleid wonen voor mensen met een beperking.

3.4.3 Zelfbeeld over Huisvesting bijzondere doelgroepen

Helpt Elkander zelf scoort haar prestaties op dit prestatieveld met een 6. Ze had graag een 7 willen bereiken door meer evenwicht te bereiken in de afweging tussen de verschillende segmenten. Helpt Elkander geeft aan dat er veel aandacht is geweest voor zorgwoningen en woningen waar zorg verleend kan worden. Dat past wel bij Nuenen dat sneller vergrijsd dan andere gemeenten.

3.4.4 Oordeel over Huisvesting bijzondere doelgroepen

De visitatiecommissie kent een 5,7 toe voor de prestaties van Helpt Elkander op het prestatieveld.

- Helpt Elkander heeft haar opgaven en daarvan afgeleide ambities op dit terrein krap voldoende gerealiseerd. Er zijn mooie projecten neergezet zoals de Jo van Dijkhof en het WIN-project, maar een aantal andere afgesproken projecten zijn niet gerealiseerd.
- Helpt Elkander heeft van oudsher veel domoticavoorzieningen gerealiseerd.
- Ze heeft met het Oppluspakket het wegvallen van de WMO gedeeltelijk gecompenseerd.
- Naast de afspraken zijn 6 woningen verhuurd aan Lunet Zorg voor begeleid wonen voor mensen met een beperking.

3.5 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

3.5.1 Opgaven

Helpt Elkander heeft op dit prestatieveld de volgende opgaven en daarvan afgeleide ambities.

Woningkwaliteit

- Geen specifieke opgaven.
- Onderhoud uitvoeren volgens begroting.
- Ontwikkelen nieuw ZAV-beleid.
- Asbest verwijderen en in 2014 asbestbeleid formuleren.

Kwaliteit van dienstverlening

- Verbeteren communicatie met huurders d.m.v. doorontwikkelen website en standaardbrieven.
- Tweejaarlijks klanttevredenheidsmeting uitvoeren.

Energie en duurzaamheid

- Convenant van woningcorporaties in Aedesverband: in 2020 label B met een gemiddelde energie-index 1,25.
- Duurzaam vernieuwen bestaande voorraad.
- Open CV toestellen vervangen door HR-ketels.
- Bouwen energiezuinige woningen in Nuenen-West.
- Starten pilot energiezuinige woningen op eigen grond.

3.5.2 Prestaties op Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Ten aanzien van de opgaven en prestaties (zie tabel 3, bijlage 6) op dit gebied valt te concluderen dat Helpt Elkander voldoende doet wat ze afspreekt.

- Het bezit is relatief jong, 64,0% is na 1980 gebouwd; voor de referentiecorporatie is dat percentage 47,8%.
- De Daeb-woningen hebben gemiddeld puntenaantal (147 ten opzichte van de referentiecorporatie 150 en landelijk 141); de niet-Daeb woningen hebben een hoger puntenaantal (195 ten opzichte van de referentiecorporatie 179 en landelijk 176); punten met betrekking tot de oppervlakte van de woning (Daeb) zijn gemiddeld (63 ten opzichte van de referentiecorporatie 64 en landelijk 62).
- Gemiddelde puntprijs voor Daeb-woningen is hoger: 3,36 ten opzichte van de referentiecorporatie 3,15 en landelijk 3,28; voor niet-Daeb is de puntprijs lager: 4,05 ten opzichte van de referentiecorporatie 4,21 en landelijk 4,25.
- Daarmee is de huurprijs van Helpt Elkander hoger dan je gezien het aantal WWS-punten zou verwachten. De prijskwaliteitverhouding is daarmee iets ongunstiger. De nieuwbouw, de schaarstepunten en de punten voor de energielabels zijn pas in 2014/2015 in de administratie opgenomen. Dit kan een vertekend beeld geven ten aanzien van de prijskwaliteitverhouding. De huidige cijfers laten een ander beeld zien. De gemiddelde huurprijs ligt boven het niveau van de referentiecorporatie.
- Het onderhoud is ten opzichte van de eigen begroting voldoende uitgevoerd; er is geen nieuw ZAV-beleid geformuleerd en asbest is grotendeels van schuurdaken verwijderd. In 2013 is een conditiemeting uitgevoerd en het onderhoudsbeleid staat in 2015 op de agenda.
- De communicatie met de huurders is verbeterd in die zin dat de website is aangepast, evenals de huisstijl en de standaardbrieven. De tweejaarlijks klanttevredenheidsmetingen zijn niet uitgevoerd maar in 2014 heeft Helpt Elkander deelgenomen aan de Aedes-benchmark. De score op de dienstverleningsprocessen is gemiddeld een 6,9 (7,5 voor resultaat van reparatie en 5,3 voor opleveren woning). Het overleg met de huurders vindt plaats tijdens de ALV, de huurdersvereniging heeft zich tijdens de visitatieperiode opgeheven.
- Op het gebied van energie en duurzaamheid is het gemiddelde label een C (index 1,54), met name door de vele nieuwbouw in de periode vlak voor de visitatieperiode. De open CV-ketels zijn allemaal vervangen door gesloten toestellen. 293 CV ketels zijn nog niet HR. Er is nog niet

gebouwd in Nuenen-West en de pilot energiezuinige woningen is niet uitgevoerd. Isolatieglas is aangebracht op verzoek van huurders.

3.5.3 Zelfbeeld over Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Helpt Elkander zelf scoort haar prestaties op dit prestatieveld met een 6 met de kwalificatie mager, maar niet onvoldoende. Ze had graag een 7 gescoord. Het onderhoud betrof in de visitatieperiode voornamelijk instandhouding en weinig verbetering. Het accent lag op de nieuwbouw. De kwaliteit van de woningen wordt deels positief gewaardeerd door Helpt Elkander en deels mager. Helpt Elkander vindt de prijs-kwaliteitverhouding goed, een hogere kwaliteit leidt ook tot mindere betaalbaarheid. De dienstverlening is redelijk gewaardeerd. Helpt Elkander wil meer in overleg met de huurders over de dienstverlening en zoekt daarvoor een andere vorm dan de algemene ledenvergadering en wil meer aandacht besteden aan woningverbetering.

3.5.4 Oordeel over Kwaliteit van woningen en woningbeheer

De visitatiecommissie kent een 5,8 toe voor de prestaties van Helpt Elkander op het gebied van Kwaliteit van woningen en woningbeheer.

- Het onderhoud is ten opzichte van de begroting voldoende uitgevoerd. Het voornemen om nieuw beleid op te stellen voor ZAV en asbest is niet uitgevoerd.
- De dienstverlening van Helpt Elkander scoort een voldoende.
- Op het gebied van energie en duurzaamheid zijn er weinig concrete afspraken. De opgaven en daarvan afgeleide ambities zijn niet allemaal gerealiseerd. De realisatie van de doelstelling van het B-label heeft nog tot 2020 de tijd, maar omdat er weinig nieuwbouw plaatsvindt de komende jaren, zal dat met name uit verbetering van de bestaande voorraad moeten komen. Daarvoor zijn nog geen plannen gemaakt.

3.6 (Des)investeringen in vastgoed

3.6.1 Opgaven

Helpt Elkander heeft op dit prestatieveld de volgende opgaven en van de opgaven afgeleide ambities.

Nieuwbouw

- Volgens prestatieafspraken met gemeente Nuenen c.a.: 13 projecten.
- Streven naar 30% sociale woningen en 70% vrije sector woningen; nu is die verhouding 15-85 door aanpassen bestaande voorraad en toevoegen goedkope woningen.
- Aanpasbaar bouwen en bouwen met WoonKeur.
- Bouwen onder CPO bevorderen en ondersteunen voor starters.

Sloop/samenvoeging

- Geen afspraken.

Renovatie/groot onderhoud

- Geen afspraken.

Maatschappelijk vastgoed

- Volgens afspraken met gemeente: 4 brede scholen, dorpshuizen, multifunctionele accommodaties, zorglocaties, kantoorlocatie, parkeerplaatsen.

Verkoop

- Tot en met 2012 jaarlijks maximaal 10 woningen verkopen als er ook 10 zijn toegevoegd aan de voorraad.
- In 2013 44 en in 2014 12 woningen verkopen.

3.6.2 Prestaties op (des-)investeringen in vastgoed

Ten aanzien van de opgaven en prestaties (zie tabel 4, bijlage 6) valt te concluderen dat Helpt Elkander onvoldoende doet wat ze afspreekt.

- De nieuwbouw is voor 88% gerealiseerd. Van de 13 afgesproken projecten zijn er 8 tot uitvoer gebracht.
- Op het gebied van groot onderhoud en renovatie zijn van 30 woningen de buitenschil en de trappenhuisen opgeknapt.
- Op het gebied van maatschappelijk vastgoed is er veel volgens afspraak geleverd. Er zijn 3 brede scholen opgeleverd, multifunctionele accommodaties, zorgvastgoed, parkeerplaatsen, een dorps huis. De realisatie valt niet allemaal in de visitatieperiode, gedeeltelijk ook ervoor.
- De verkoopplannen van bestaande woningen worden zeer onvoldoende gerealiseerd. Alleen in 2012 is het voorgenomen aantal van 10 verkocht.

3.6.3 Zelfbeeld over (des-)investeringen in vastgoed

Helpt Elkander zelf scoort haar prestaties op dit prestatieveld met een 6. Ze had graag een 7 gescoord. Opgemerkt is dat het bouwen van 350 woningen in vijf jaar een enorme hoeveelheid is voor een corporatie met de omvang van Helpt Elkander. De grote hoeveelheid maatschappelijk vastgoed is gerealiseerd om ook sociale woningen te kunnen realiseren. Helpt Elkander had achteraf gezien graag wat meer balans gezien tussen nieuwbouw, maatschappelijk vastgoed en renovatie. In de afgelopen periode lag het zwaartepunt meer bij de eerste twee. Helpt Elkander wil haar sociale huurwoningen niet graag verkopen, omdat doorexploiteren goedkoper is dan nieuwbouw.

3.6.4 Oordeel (des-)investeringen in vastgoed

De visitatiecommissie kent een 5,4 toe voor de prestaties van Helpt Elkander op het prestatieveld.

- De nieuwbouwplannen zijn niet conform afspraken gerealiseerd en een bijstelling van de afspraken is niet vastgelegd. De bouw van 309 woningen in de periode 2008-2012 is voor een corporatie van deze omvang echter een prestatie van formaat. Dat is niet zichtbaar in het cijfer, maar de visitatiecommissie heeft hiervoor veel waardering.
- Er is één renovatieproject uitgevoerd.
- Op het gebied van maatschappelijk vastgoed zijn veel verschillende projecten gerealiseerd. Daarbij is het achteraf bezien de vraag of het vanuit de huidige wetgeving allemaal maatschappelijk vastgoed is. In elk geval zouden een aantal projecten nu niet meer tot de taak van een corporatie behoren. Ook zijn er nu minder scholen nodig dan toen werd gedacht, waardoor de corporatie met een overschot zit. In 2015 zijn er afspraken gemaakt waardoor herontwikkeling mogelijk is.
- De verkoopplannen van bestaande woningen zijn bij lange na niet gerealiseerd. Ook de nieuwbouw koopwoningen zijn niet allemaal verkocht.

3.7 Kwaliteit van wijken en buurten

3.7.1 Opgaven

Helpt Elkander heeft de volgende opgaven en daarvan afgeleide ambities op dit prestatieveld.

Leefbaarheid

- Investeren in leefbaar van openbare ruimte in de vorm van bankjes, speeltoestellen, en in verhoging van veiligheid in openbare ruimte.
- Uitvoering project Nuene Brandveilig.

Aanpak overlast

- Uitvoeren overlastbeleid en participatie werkgroep overlast.

3.7.2 Prestaties op Kwaliteit van wijken en buurten

Ten aanzien van de ambities en prestaties (zie tabel 5, bijlage 6) valt te concluderen dat Helpt Elkander haar ambities op het prestatieveld Kwaliteit van buurten en wijken waarmaakt.

- Speelvoorzieningen zijn gerealiseerd, het project Nuenen Brandveilig is uitgevoerd.
- Jaarlijks is financiële bijdrage geleverd aan de stichting Heartsafe t.b.v. AED's.
- Het sponsorbeleid is uitgevoerd.
- Bijdrage aan leefbaarheid door het realiseren van maatschappelijk vastgoed in de kernen Gerwen en Nederwetten.
- De uitgaven voor leefbaarheid liggen in 2011 en 2012 ruim boven die van de referentiecorporatie en in 2013 ruim eronder.
- Er is deelgenomen aan de werkgroep overlast (later signaleringsoverleg).
- Het tweedekansbeleid is opgesteld en wordt uitgevoerd.

3.7.3 Zelfbeeld over Kwaliteit van wijken en buurten

Helpt Elkander zelf scoort haar prestaties op dit prestatieveld met een 6. Ze had graag een 7 gescoord. Helpt Elkander geeft aan dat de leefbaarheid initieel vooral is bevorderd door fysieke maatregelen zoals de bouw van multifunctionele accommodaties etc. Daarbij zijn gekomen het project Nuenen Brandveilig, AED's etc. Het overlastoverleg zou de corporatie graag meer preventief willen inzetten. Ook wil ze graag meer overleggen met huurders over wat zij in de buurt nodig vinden.

3.7.4 Oordeel over Kwaliteit van wijken en buurten

De visitatiecommissie kent een 7 toe voor de prestaties van Helpt Elkander op het prestatieveld.

- Helpt Elkander voert de taken op het gebied van leefbaarheid ruim voldoende uit.
- De overlast is adequaat aangepakt.

3.8 Ambities

De eerste vraag voor deze beoordeling is of Helpt Elkander haar eigen ambities heeft voor de maatschappelijke prestaties en of deze passen bij de externe opgaven in het werkgebied. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat Helpt Elkander op de meeste prestatievelden haar ambities heeft verwoord. Deze worden naar de indruk van de commissie actief gehanteerd. De uitzondering hierop zijn de ambities op het gebied van kwaliteit van woningen en woningbeheer en kwaliteit van wijken en buurten. Op deze punten ontbreekt een expliciet beleid.

Over de vraag of de ambities passen bij de opgaven heeft de commissie een positief oordeel. Helpt Elkander is een corporatie die zich bezig houdt met de opgaven die van haar worden gevraagd. De visitatiecommissie constateert dat de opgaven en ambities naadloos op elkaar aansluiten. De uitzonderingen hierop zijn de verkoopambities en de verduurzaming van het bestaande bezit: deze zijn niet in lijn met de opgaven.

Een directe relatie tussen de opgaven en de ambities is door de corporatie niet vastgelegd.

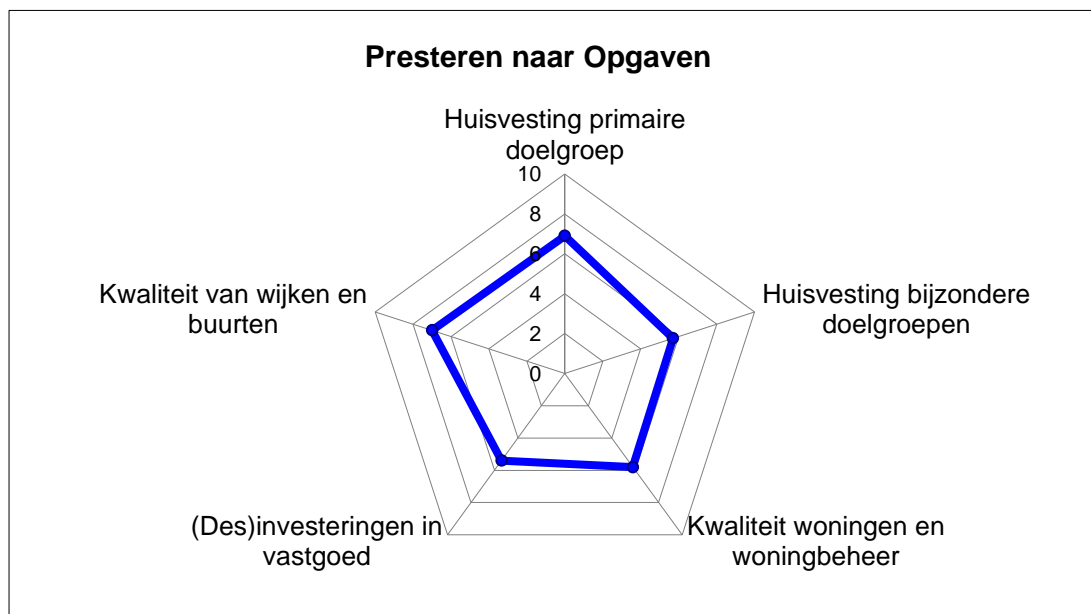
De ambities zijn goed afgestemd op de signalen uit de omgeving en is er veel overleg met andere partijen. Helpt Elkander heeft sociale huisvesting gerealiseerd door waar nodig ook andere projecten op te pakken (bijvoorbeeld maatschappelijk vastgoed). Daarbij houdt Helpt Elkander de laatste jaren sterk rekening met de eigen mogelijkheden. In de periode waarover deze visitatie gaat, is er een flinke omslag in de ambities opgetreden: na de enorme nieuwbouwinspanningen was het tijd om de interne organisatie meer op orde te krijgen en is daar veel aandacht naar toe gegaan.

Daarmee beoordeelt de visitatiecommissie de relatie van de ambities met de opgaven met een 6.

3.9 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar Opgaven en Ambities

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar opgaven en ambities van Helpt Elkander met 6,2.

Presteren naar Opgaven en Ambities	Per prestatieveld	Oordeel	Weging in eindoordeel
Presteren naar opgaven			
• Huisvesting primaire doelgroep	6,9	6,2	75%
• Huisvesting bijzondere doelgroepen	5,7		
• Kwaliteit van woningen en woningbeheer	5,8		
• (Des)investeringen in vastgoed	5,4		
• Kwaliteit van wijken en buurten	7,0		
Ambities in relatie tot opgaven		6	25%
Eindoordeel presteren naar Opgaven en Ambities		6,2	



4 Belanghebbenden

De vraag die volgens het visitatiekader moet worden beantwoord, is in welke mate de belanghebbenden tevreden zijn over:

- de maatschappelijke prestaties van de corporatie,
- de relatie met de en wijze van communiceren van de corporatie,
- de mate van invloed op het beleid van de corporatie.

Bovendien kunnen de belanghebbenden in deze versie van het visitatiestelsel aangeven wat de corporatie in de toekomst kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen of die te overtreffen.

In deze visitatie zijn de wethouder en een ambtenaar van de gemeente Nuenen c.a. en een aantal huurders betrokken door middel van individuele gesprekken over het maatschappelijk presteren van Helpt Elkander. Daarnaast is een ketendialoog gehouden waarbij een aantal van deze personen en andere belanghebbenden aanwezig zijn geweest.

Het overzicht van de belanghebbenden met wie de visitatiecommissie heeft gesproken, is te vinden in Bijlage 4 'In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen'.

Twee opmerkingen vooraf bij dit hoofdstuk.

- In dit hoofdstuk zijn zoals het visitatiestelsel vraagt de meningen van de belanghouders weergegeven zoals ze die tijdens de gesprekken en dialogen naar voren hebben gebracht. De commissie beoordeelt dit volgens het stelsel niet.
- Aanvullend op de visitatiemethodiek is aan externe gesprekspartners gevraagd om de prestaties te beoordelen naar 'huidig' en 'gewenst'. Hierbij gaat het om de beoordeling van de geleverde prestaties (huidig) en de wensen ten aanzien van het onderwerp achteraf bezien over de beoordeelde periode (gewenst). Het is vooral van belang om het verschil tussen 'huidig' en 'gewenst' te beschouwen; bij een groot verschil is de beoordelaar meer (on)tevreden dan bij een klein verschil. De scores zijn dus altijd relatief ten opzichte van elkaar. Dit heeft geen invloed op de beoordeling van de prestaties door de belanghebbenden zoals in dit hoofdstuk weergegeven. In onze visie geeft het cijfer voor 'gewenst' kleur aan de cijfers zoals die door de belanghebbenden zijn gegeven voor de huidige situatie en neutraliseert enigszins het feit dat elke beoordelaar een eigen voorkeur heeft voor bepaalde cijfers. In de gesprekken en dialogen gebruiken we eventuele verschillen tussen de cijfers voor 'huidig' en 'gewenst' om door te vragen naar wat de corporatie in de ogen van de gesprekspartners te veel of te weinig heeft gedaan.

4.1 De belangrijkste belanghebbenden van Helpt Elkander

Helpt Elkander noemt als haar belangrijkste belanghebbenden:

- Huurders en leden van de vereniging;
- Gemeente Nuenen c.a.;
- Collega-corporatie Woonbedrijf;
- Zorginstelling Archipel;
- Welzijnsinstelling LEVgroep.

Helpt Elkander is een vereniging waarvan veel huurders lid zijn. Tevens is een aantal eigenaren lid die een woning van Helpt Elkander hebben gekocht. De Algemene Ledenvergadering (ALV) heeft goedkeuringsbevoegdheid op het jaarverslag en de statutenwijzigingen, en benoemt de leden van de Raad van Toezicht en de leden van het Bestuur. De ALV komt ongeveer twee maal per jaar bij elkaar. De Huurdersvereniging van Helpt Elkander heeft zichzelf een aantal jaar geleden (buiten deze visitatieperiode) opgeheven. Er was weinig of geen belangstelling voor deelname aan een huurdersvereniging in Nuenen c.a. er is één bewonerscommissie, van het complex Jo van Dijkhof. In deze bewonerscommissie zijn zowel huurders van Helpt Elkander als van de zorgorganisatie

vertegenwoordigd. Er vindt twee maal per jaar overleg plaats over hoe het woongenot kan worden verbeterd. In het jaarverslag meldt Helpt Elkander hoe vaak het overleg heeft plaatsgevonden en wat er is besproken.

De gemeente Nuenen c.a. is een belangrijke gesprekspartner voor Helpt Elkander. Alle woningen van Helpt Elkander staan in deze gemeenten en haar bezit vormt het grootste deel van de sociale huurvoorraad in Nuenen. De contacten zijn tijdens het eerste deel van de visitatieperiode intensief geweest en tijdens het tweede deel incidenteel in verband met meningsverschillen over de (verdere) realisatie van de prestatieafspraken.

Woonbedrijf uit Eindhoven is de collega-corporatie met wie Helpt Elkander directe contacten in het werkgebied heeft. Woonbedrijf heeft in Nuenen een beperkt aantal woningen (\pm 200). Er is overleg over algemene zaken, het opstarten van buurtbemiddeling en samenwerking op het gebied van huisvesting van individuele woningzoekenden die niet door Helpt Elkander kunnen worden geholpen.

Zorgorganisatie Archipel biedt een brede dienstverlening in zorg, welzijn en wonen. Met deze organisatie heeft Helpt Elkander intensief samengewerkt om complexen met zorgwoningen te realiseren in Nuenen. Archipel huurt 70 zorgwoningen van Helpt Elkander.

De LEVgroep is een welzijnsorganisatie die zich richt op het versterken van zelfredzaamheid van burgers, het versterken van de eigen regie en de burgerkracht in een tiental gemeenten rondom Helmond. LEVgroep en Helpt Elkander overleggen over de aanpak van huurachterstanden, leefbaarheid en overlast.

4.2 Huisvesting primaire doelgroep volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	4	7
Gemeenten	8	8
Overige partijen	6,8	8
Gemiddeld	6,3	7,7

De belanghebbenden waarderen de prestaties van Helpt Elkander op dit gebied zeer verschillend. Het gemiddelde cijfer is een 6,3, waarbij er een spreiding is van 4 tot 8. De huurders geven een 4 omdat er in hun ogen te weinig sociale (huur)woningen zijn met name voor starters en ouderen die uit de zorg komen; de wachttijd is te lang. Ook vinden ze de huren relatief hoog en wordt de wisseling van labeling (bijvoorbeeld van ouderencomplex naar algemeen) als problematisch ervaren. De gemeente geeft een 8 omdat Helpt Elkander zich hiervoor binnen haar mogelijkheden maximaal heeft ingezet. Het was lastig om te voldoen aan de huisvesting van statushouders omdat de mutatiegraad heel laag was en er weinig woningen werden toegevoegd in deze visitatieperiode. En daarmee werd het lastig om mensen uit de gemeente te huisvesten. Er is beter aangesloten op de regionale opgaven en er was een goede samenwerking met de gemeente op het gebied van maatregelen voor starters, statushouders etc. De overige belanghouders geven aan dat het nieuwe aanbodsysteem voor toewijzing meer transparant is en eerlijker uitwerkt. Men vindt het positief dat de focus is verschoven van de nieuwbouw naar de primaire doelgroep. Aangegeven wordt dat er goede woningen zijn in Nuenen. De aanpak van de overlast wordt positief gewaardeerd. Men maakt zich zorgen over de huisvesting van de zeer urgenten en de (beperkte) hoeveelheid goedkope woningen.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 6,3 toe voor de prestaties van Helpt Elkander voor Huisvesting van de primaire doelgroep. Er is voldoende waardering voor de prestaties van Helpt Elkander op dit gebied waarbij het verschillen de waardering van de huurders en de gemeente groot is. Het verschil met de gewenst situatie wordt vooral veroorzaakt door het tekort aan (goedkope) sociale (huur)woningen en de lange wachttijden.

4.3 Huisvesting bijzondere doelgroepen volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	5	8
Gemeente(n)	9	9
Overige partijen	7,3	7,3
Gemiddeld	7,1	8,1

De belanghebbenden waarderen de prestaties van Helpt Elkander op dit gebied zeer verschillend. Het gemiddelde cijfer is een 7,1, waarbij er een spreiding is van 5 tot 9. De huurders geven een 5 omdat er weinig wordt gebouwd voor de ouderen terwijl Nuenen vergrijsd. Ook oordelen de huurders dat er te weinig is voor bijzondere doelgroepen en de woningen niet geschikt zijn voor dementerenden. Op de wel aanwezige huisvesting is het nodige aan te merken. Positief is men over het WIN-project (kleinschalig wonen voor jongeren met een handicap). De wens is geuit om de bijzondere doelgroepen meer te beschermen. De gemeente is uitermate positief over de geleverde prestaties. Alleen over de huisvesting van de Sinti bestaat verschil van inzicht: huisvesting in gewone woningen gaat volgens de gemeente niet. De overige belanghouders zien veel huisvesting voor bijzondere doelgroepen en zijn daar positief over. Ze maken zich wel zorgen over de hoge huurprijzen, met name voor de Wajongers.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,1 toe voor de prestaties van Helpt Elkander op het prestatieveld Huisvesting van bijzondere doelgroepen. Het verschil met de gewenste waardering zit bij de huurders en wordt vooral veroorzaakt door een tekort aan huisvesting voor de bijzondere doelgroepen.

4.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	4,3	7
Gemeenten	7	7
Overige partijen	6,5	7
Gemiddeld	5,9	7

De belanghebbenden waarderen de kwaliteit van woningen en het woningbeheer gemiddeld met 5,9 met een spreiding van 4,3 tot 7. De huurders geven aan dat de kwaliteit en het onderhoud te wensen overlaten. Ook reageert Helpt Elkander soms heel laat op klachten en komen er veel verschillende mensen voordat iets is gerepareerd. Het onderhoud van de buitenruimte laat in de ogen van sommige bewoners te wensen over. De gemeente waardeert de kwaliteit van de nieuwbouwwoningen positief, ook op het gebied van energie en duurzaamheid. Ze geeft aan dat de maatregelen op dit gebied de huurprijs niet teveel moeten opdrijven. Het onderhoud van de oudere bestaande woningen kan in de ogen van de gemeente beter: dubbelglas en asbestverwijdering. Ze steekt wat betreft het openbaar gebied ook de hand in eigen boezem. De overige belanghouders geven aan dat de corporatie op het gebied van investering in energie en duurzaamheid andere keuzes heeft gemaakt: wel nieuwbouw met goede prestaties op dit gebied, maar weinig in bestaande woningen. Op het gebied van de dienstverlening is aangegeven dat die aanvankelijk positief was en later minder. De communicatie met de bewoners wordt als lastig getypeerd, maar er is op sommige plekken structureel overleg afgesproken en dat is positief. Men geeft ook aan dat de bevolking van Nuenen behoorlijk mondig is en niet zo snel genoeg neemt met een afwijzend antwoord op een verzoek. Er wordt dan als snel gezegd dat er geen antwoord is gegeven.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 5,9 toe voor de prestaties van Helpt Elkander op het prestatieveld Kwaliteit van woningen en woningbeheer. Het verschil met het gemiddelde gewenste cijfer is met name bij de huurders groot (2,3 punten), omdat Helpt Elkander meer rekening had kunnen houden met de wensen en behoeften van ouderen.

4.5 (Des)investeringen in vastgoed volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	5	7
Gemeente(n)	7	7
Overige partijen	7	7
Gemiddeld	6,3	7

De belanghebbenden waarderen de (Des-)investeringen in vastgoed gemiddeld met 6,3 met een spreiding van 5 tot 7. De huurders geven aan dat Helpt Elkander te royaal is geweest met investeringen in panden die nu leeg staan (winkelpanden, koopappartementen). De gemeente geeft aan dat Helpt Elkander heel veel heeft gerealiseerd. De waardering hiervoor is een 7 omdat er in de laatste twee jaar niet veel meer is geïnvesteerd, hetgeen gezien de situatie wel begrijpelijk is. Concreet is de ontwikkeling van Nuenen West genoemd waarin Helpt Elkander niks (nog) kon betekenen. De overige belanghouders geven aan dat er veel nieuwbouw is gedaan. Hierbij is de oppervlakte (van onder andere de gemeenschappelijke ruimte in het WIN-project) soms te groot, en de afwerking te mager (Jo van Dijkhof penthouses). Wat betreft het maatschappelijk vastgoed geven sommigen aan dat er is geïnvesteerd in innovatie naar de wensen van de gemeente en anderen, gegeven de tijdsgeest van dat moment.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 6,3 toe voor de prestaties van Helpt Elkander op het prestatieveld (des)investeringen in vastgoed. Het verschil met de gewenste situatie is voor de huurders vooral veroorzaakt door de te hoge investeringen in panden die nu leeg staan.

4.6 Kwaliteit van wijken en buurten volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	6,4	7
Gemeenten	8	8
Overige partijen	7,3	7,3
Gemiddeld	7,2	7,4

De belanghebbenden geven gemiddeld 7,2 voor de prestaties van Helpt Elkander op het gebied van Kwaliteit van wijken en buurten met een spreiding van 6,4 tot 8. De huurders geven aan dat de woonomgeving meestal best netjes is en dat kwaliteit van wijken en buurten ook een taak van de gemeente is. De gemeente geeft aan dat het probleem op dit gebied niet zo groot is en dus de prestaties goed zijn. De prestatieafspraken zijn nagekomen, er is geïnvesteerd in maatschappelijk vastgoed (o.a. Vincentre) om de leefbaarheid te bevorderen, het hennepconvenant is nageleefd, overlast is ingeperkt. Met name de maatschappelijke waarde van de vastgoedprojecten wordt hoog gewaardeerd. De overige belanghouders geven aan dat Helpt Elkander meer heeft gedaan dan alleen het bevorderen van leefbaarheid door het bouwen in de kernen. De overlast werd goed aangepakt; sinds het opheffen van het overlastteam is het nu zoeken naar een betere samenwerking in de keten. Dat geldt ook ten aanzien van samenwerking rondom de WMO. Aangegeven wordt dat Helpt Elkander op het individuele niveau goed de samenwerking opzoekt.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,2 toe voor de prestaties van Helpt Elkander op het prestatieveld Kwaliteit van wijken en buurten. Het verschil in cijfers voor de huidige en de gewenste situatie is heel klein (0,6) en is veroorzaakt door een niet-optimale inrichting van de woonomgeving (bijvoorbeeld rondom het Oog van Nuenen). Ook is aangegeven dat gezien de kritische opstelling van de bewoners van Nuenen er meer nodig is dan een 7.

4.7 Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig
Huurders	5
Gemeente	7
Overige partijen	6
Gemiddeld	6

Huurders zijn ontevreden over de relatie met en de communicatie van Helpt Elkander. Ze voelen zich niet gehoord en zijn onvoldoende geïnformeerd. Na een aantal gesprekken is de relatie voor één groep bewoners verbeterd.

De gemeente geeft aan dat ze een goede relatie had en heeft met Helpt Elkander. Er was veel formeel en informeel overleg. Het vertrouwen in het samen realiseren van een gemaakte afspraak was groot. Deze was in het verleden nog beter, maar door personeelsverloop moeten de contacten weer opnieuw worden opgebouwd. De onderlinge communicatie staat door het verschil van inzicht over de prestatieafspraken onder druk. Helpt Elkander had volgens de gemeente de door haar geleverde prestaties veel meer mogen uitdragen, daarin is ze te bescheiden geweest.

De andere partijen zijn redelijk tevreden over de relatie met Helpt Elkander. In het algemeen wordt de duidelijkheid in de communicatie positief gewaardeerd.

De tevredenheid van de relatie en de communicatie wordt door de belanghebbenden gewaardeerd met gemiddeld een 6.

4.8 Tevredenheid over de mate van invloed op het corporatiebeleid volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig
Huurders	2,7
Gemeente	7,3
Overige partijen	7,0
Gemiddeld	5,7

De huurders geven aan dat Helpt Elkander hun inhoudelijk niet betreft bij het opstellen en uitvoeren van beleid. Ze willen daar graag meer betrokken worden en niet alleen via de Algemene Ledenvergadering.

De gemeente geeft aan ruim voldoende te worden betrokken bij het beleid van Helpt Elkander. Dat betreft vooral de uitvoering van het beleid en de vaststelling van de resultaten. Ze is sinds 2013 iets minder betrokken bij het opstellen van het beleid. Daarvoor vond dat plaats in het accountoverleg.

De andere partijen geven aan dat ze waar nodig invloed op het beleid hebben en bij de uitvoering worden betrokken. Ze merken daarin de laatste jaren veel verandering en meer betrokkenheid.

De belanghebbenden beoordelen de mate van invloed op het beleid met gemiddeld een 5,7.

4.9 Verbeterpunten voor de corporatie volgens belanghebbenden

Hieronder staat eerst een beknopte lijst met verbeterpunten per groep belanghebbenden. Daarna volgt een lijst met uitspraken die belanghebbenden hebben gedaan op de vragen waarin Helpt Elkander uitblinkt en waarin Helpt Elkander kan verbeteren.

Huurders

- Meer sociale (huur)woningen voor ouderen, starters en bijzondere doelgroepen.
- Betrek bewoners meer bij het vaststellen van de eisen en wensen voor de nieuwbouw.
- Communiceer meer met huurders, niet alleen digitaal en doe wat je toezegt.
- Verklein de afstand tot de huurders door meer overleg.
- Betrek huurders meer bij het opstellen en uitvoeren van beleid.

Gemeente

- Communiceer beter over de prestaties die Helpt Elkander heeft geleverd.
- Onderhoud de oudere bestaande voorraad.

Andere partijen

- Zorg voor voldoende goedkope woningen
- Integrale samenwerking zoeken en uitbouwen bij preventie en problemen op gebied van leefbaarheid, overlast, wijk en buurtbeheer.
- Informatie over fraude beter koppelen.
- Focus verschuiven naar bestaande woningen en woonomgeving.
- Onderhoud evalueren met bewoners.
- Ten aanzien van de veranderde wet- voor Maatschappelijk vastgoed het juiste evenwicht vinden tussen het bevorderen van de participatiemaatschappij en de opgave vanuit de overheid om minder te investeren in maatschappelijk vastgoed.
- Communiceer heel goed, onder andere om begrip te krijgen voor onwelgevallige beslissingen.

De visitatiecommissie heeft aan alle belanghebbenden gevraagd waarin Helpt Elkander uitblinkt en waarop ze zich nog kan verbeteren. Hieronder de uitspraken.

Waar is Helpt Elkander goed in?

“Samenwerking en betrokkenheid.”

“Communicatie in de laatste maanden en de bijeenkomsten en samen doorgaan voor de betrokkenheid van huurders.”

“Betrokkenheid door de jaren heen bij alles wat er speelt (woonmarkt van aantal jaar geleden).”

“WIN.”

“Verbinding met de Nuenense samenleving.”

“Korte lijntjes.”

“Communiceren.”

“Inzet voor bijzondere doelgroepen in relatie tot de tijdgeest.”

“De duidelijkheid die Helpt Elkander de afgelopen periode biedt, is niet altijd prettige om te horen, maar wel verhelderend en vaak constructief/meedenkend. De contacten zijn prettig en duidelijk.”

“Verantwoordelijkheid durven nemen.”

“Schoonmaak binnen complex is goed.”

“Maatschappelijk zeer betrokken, met maatschappelijke organisaties, en bijvoorbeeld het WIN-huis, Jo van Dijkhof met de gasterij erbij.”

“Alle prestaties die ze geleverd hebben.”

Wat kan Helpt Elkander beter doen?

“Betere integraliteit kan bijdragen aan betere leefbaarheid in wijken en buurten.”

“Samen eraan werken en doorgaan.”

“Zorg voor een regelmatig integraal overleg.”

“Probeer voor mensen met beperking toch betaalbaar iets te realiseren.”

"Hou de gekozen lijn vast."

"Doelen afstemmen: hoe gaan we om met onze klant en daarmee krachtiger naar buiten treden."

"Doelen stellen."

"Communicatie: managen van verwachtingen."

"De afgelopen periode heeft de focus binnen Helpt Elkander vooral op interne processen gelegen. Meer focus op externe processen en maatschappelijke relevanties wordt gewaardeerd."

"Uitbouwen doelstellingen op uitvoerend niveau voor klanten en publiek."

"Communicatie met huurders en doen wat ze zeggen."

"Meer uitleg over aanpassen huurbeleid en de kosten (bijvoorbeeld de hoogte van de elektriciteitskosten) en doen van wat er gedaan moet worden."

"Niet via de computer communiceren met oudere mensen."

"Openstaan voor de waarheid."

"Ben transparant in de besluitvorming zodat de schijn van vriendjespolitiek wordt voorkomen."

"Afstand tussen directeur en huurders moet kleiner. Grotere zichtbaarheid is gewenst."

"Vasthouden aan labeling woningen (bijvoorbeeld voor ouderen) zodat bewoners weten waar ze aan toe zijn."

"De tuinen bij complexen beter onderhouden."

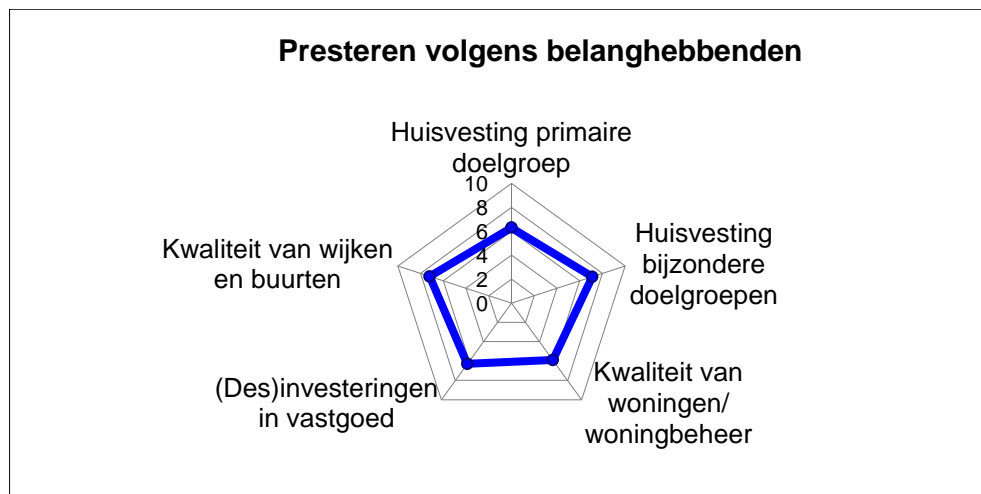
"Relatie tussen Helpt Elkander en gemeente."

"Bijdrage leveren aan de sociale woningbouw (we moeten er nog 600), afhankelijk van de financiële ruimte die ze de komende jaren krijgen en die we samen kunnen creëren."

4.10 Oordeel presteren volgens belanghebbenden

De belanghebbenden beoordelen het presteren volgens belanghebbenden als volgt.

Presteren volgens belanghebbenden	Huurders	Gemeenten	Overige	Gemiddeld	Totaal gemiddeld
Presteren op het gebied van					
• Huisvesting primaire doelgroep	4	8	6,8	6,3	6,6
• Huisvesting bijzondere doelgroepen	5	9	7,3	7,1	
• Kwaliteit van woningen en woningbeheer	4,3	7	6,5	5,9	
• (Des)investeringen in vastgoed	5	7	7	6,3	
• Kwaliteit van wijken en buurten	6,4	8	7,3	7,2	
Relatie en communicatie met corporatie	5	7	6	6,0	6,0
Invloed op corporatiebeleid	2,7	7,3	7	5,7	5,7
Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden					6,2²



² De waardering van de prestaties telt voor 50% mee in het cijfer en de andere twee onderdelen voor elk 25%.

5 Presteren naar vermogen

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de beoordeling van het presteren naar vermogen weergegeven. Doel van de beoordeling is het vormen van een oordeel in hoeverre Helpt Elkander haar vermogen optimaal aanwendt - gebaseerd op een onderbouwde visie - ten behoeve van maatschappelijke prestaties zonder haar (financiële) continuïteit in het geding te brengen.

De visitatiemethodiek kiest de volgende invalshoeken om een goed en volledig oordeel te geven over het Presteren naar Vermogen:

- de financiële continuïteit en beheer: de corporatie houdt haar maatschappelijk vermogen in voldoende mate duurzaam op peil.
- de doelmatigheid: de corporatie heeft een sobere en doelmatige bedrijfsvoering;
- vermogensinzet: de corporatie zet haar vermogen verantwoord in voor maatschappelijke prestaties.

De visitatiecommissie heeft bewust voor een beschouwende functie gekozen. Dit betekent dat gezocht is naar materiaal van derden dat zoveel mogelijk aspecten van het visitatiekader raakt. Hierdoor wordt geborgd dat de visitatie een uniform karakter krijgt tussen corporaties en dat vergelijkingen met referentiecorporaties valide zijn. Deze externe referentie is gevonden in de rapportages van het CFV, het WSW en de management letters van de accountant. Met name de rapportage 'Corporatie in Perspectief' is een belangrijk toetsingskader.

5.1 Financiële continuïteit

Bij dit onderdeel wordt beoordeeld hoe de corporatie haar financiële positie als maatschappelijke onderneming in voldoende mate duurzaam op peil houdt. De beoordeling is gebaseerd op managementdocumenten, gesprekken met bestuur, management en Raad van Commissarissen en beschikbare cijfers van CFV en WSW.

5.1.1 Oordelen CFV

Volkshuisvestelijk vermogen per VHE	2010	2011	2012	2013	2014
Helpt Elkander	27.521	24.510	25.652	34.265	nog niet bekend
Referentiecorporatie	15.320	18.812	16.383	21.481	nog niet bekend
Landelijk	13.046	13.802	13.077	18.415	nog niet bekend

Risicobuffer	2010	2011	2012	2013	2014
Helpt Elkander	8.144	10.122	11.635	16.610	nog niet bekend
Referentiecorporatie	6.284	6.073	6.732	7.725	nog niet bekend
Landelijk	5.977	5.719	6.387	7.534	nog niet bekend

Op basis van het volkshuisvestelijk vermogen en de berekende waarde van de risicobuffers (minimaal benodigd volkshuisvestelijk vermogen) heeft Helpt Elkander in de afgelopen periode een positief solvabiliteitsoordeel gekregen van het CFV. Dit betekent dat Helpt Elkander financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder gedwongen verkoop gezien vanuit het gezichtspunt solvabiliteit. Haar solvabiliteit op basis van bedrijfswaarde lag de afgelopen periode significant hoger dan de referentiegroep. Dit ondanks dat Helpt Elkander een relatief hoog schuldrestant per vhe heeft door de realisatie van een omvangrijk investeringsprogramma.

In aanvulling op het solvabiliteitsoordeel gaf het CFV een continuïteitsoordeel. Daarin worden de voorgenomen activiteiten in relatie gebracht met de toekomstige vermogenspositie. Helpt Elkander

heeft in haar continuïteitsoordeel de A1-status gekregen over de periode tot 2012. Deze A1-status betekent dat haar beleidsvoornemens passen bij haar financiële positie. De financiële continuïteit is door haar beleidsvoornemens niet in het geding.

Vanaf 2013 geeft het CFV een toezichtbrief waarin aangegeven staat hoe het volkshuisvestelijk vermogen zich verhoudt tot de door het CFV noodzakelijk geachte solvabiliteitsbuffer. In 2013 voldoet Helpt Elkander ruim aan deze buffer.

5.1.2 Oordelen WSW

Het WSW heeft normen benoemd voor de volgende ratio's:

- de solvabiliteit,
- de loan-to-value (LTV),
- interest coverage ratio (ICR),
- de debt service coverage ratio (DSCR).

Deze ratio's van Helpt Elkander worden onderstaand toegelicht en vergeleken met de referentiecorporatie en de normen van het WSW.

Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft de verhouding weer tussen het eigen vermogen en het totaal vermogen (balanstotaal). De solvabiliteit is hiermee een maatstaf in hoeverre een corporatie in staat is om haar lange termijn verplichtingen te kunnen blijven voldoen. Het WSW hanteert een ondergrens van 20% op basis van bedrijfswaarde.

Solvabiliteit	2010	2011	2012	2013	2014	Norm WSW
Helpt Elkander	28,1%	27,4%	27,7%	33,9%	nog niet bekend	>20%
Referentiecorporatie	30,6%	34,1%	29,6%	35,1%	nog niet bekend	
Landelijk	27,2%	27,1%	25,0%	32,1%	nog niet bekend	

De solvabiliteit van Helpt Elkander beweegt zich in de visitatieperiode tussen de 27,4% en 33,9% en bevindt zich boven de norm van het WSW (>20%). Ten opzichte van de referentiecorporatie ligt de solvabiliteit iets lager. De solvabiliteit van Helpt Elkander stijgt in 2012. Dit komt vooral door het stopzetten van de nieuwbouw. De daling van de solvabiliteit bij de referentiecorporatie en landelijk wordt veroorzaakt door de invoering van de verhuurdersheffing. Bij Helpt Elkander is sprake van een lichte stijging door het grotere effect van stoppen van de nieuwbouw. De omvang van het volkshuisvestelijk vermogen is ruim voldoende.

Loan-To-Value (LTV)

De loan-to-value is de verhouding tussen de leningen en de waarde van het eigen bezit op basis van bedrijfswaarde. Het WSW hanteert een bovengrens van 75% voor de LTV.

LTV	2010	2011	2012	2013	2014
Helpt Elkander	100%	93%	88%	81%	nog niet bekend
Referentiecorporatie	80%	70%	70%	67%	nog niet bekend
Landelijk	80%	80%	80%	66%	nog niet bekend

Uit de tabel blijkt dat de LTV van Helpt Elkander in de periode 2010-2013 afneemt van 100% naar 81% en boven de norm van het WSW (<75%) ligt. De LTV is de afgelopen jaren wel gedaald maar de norm het WSW wordt niet gerealiseerd. De hogere LTV is veroorzaakt door:

- investeringen in een groot aantal nieuwbouw woningen,
- investeringen in een aanzienlijke voorraad vastgoed bestemd voor verkoop (circa 12 miljoen),
- omvangrijke investeringen in maatschappelijk vastgoed (circa 20 miljoen).

Helpt Elkander heeft de stijging van de LTV onderkend en de nodige maatregelen getroffen: verkoopactiviteiten en stopzetting projecten. Helpt Elkander monitort de LTV jaarlijks en streeft ernaar om het schuldrestant per vhe de komende jaren te laten dalen, om daarmee te voldoen aan de WSW norm.

ICR

De ICR maakt inzichtelijk in hoeverre de rentelasten vanuit de operationele kasstromen kunnen worden voldaan. Het WSW hanteert een ondergrens van 1,4.

ICR	2010	2011	2012	2013	2014	Norm WSW
Helpt Elkander	1,1	1,4	1,5	1,8	nog niet bekend	>1,4
Referentiecorporatie	1,8	2,0	2,1	2,3	nog niet bekend	
Landelijk	1,8	1,8	1,8	2,6	nog niet bekend	

De ICR van Helpt Elkander voldeed vanaf 2011 aan de norm van het WSW. In de loop van de visitatieperiode is de ICR verder verbeterd door oplevering van projecten en het stopzetten van verdere investeringen. Hij bedraagt eind 2013 1,8%. De ICR van Helpt Elkander ligt lager dan de referentiecorporatie en het landelijk beeld.

DSCR

De debt service coverage ratio (DSCR) geeft aan of er voldoende operationele kasstromen worden gegenereerd voor rente en aflossing. Het WSW stelt een ondergrens van 1,0. In de visitatieperiode lag de DSCR van Helpt Elkander boven de gestelde norm van het WSW.

Kasstromen

Het WSW hanteerde in de visitatieperiode als belangrijke indicator dat de operationele kasstroom minus 2% aflossingsfictie voor de komende vijf jaar positief is. Dit is één van de indicatoren waarop het WSW een oordeel geeft over de kredietwaardigheid en het faciliteringsvolume. Helpt Elkander voldeed in de visitatieperiode aan dit criterium. Helpt Elkander is sterk gefocust op de kasstromen om blijvend aan de eisen van het WSW te kunnen voldoen.

Helpt Elkander voldeed in alle jaren van de visitatieperiode aan de eisen van de andere belangrijke externe toezichthouder, het WSW. Er is één belangrijke uitzondering: in alle jaren voldoet Helpt Elkander niet aan de 75% grens bij de ratio loan-to-value.

Helpt Elkander voldeed in de visitatieperiode aan de kredietwaardigheidseisen van het WSW. Het WSW oordeelde dan ook dat Helpt Elkander in de visitatieperiode kredietwaardig is.

5.1.3 Hoe hanteert Helpt Elkander deze financiële indicatoren?

De financiële positie en de belangrijkste financiële kengetallen (solvabiliteit, ICR, DSCR, LTV) van Helpt Elkander worden gemonitord in de jaarverslagen. Op de middellange termijn (3 tot 5 jaar) wordt de financiële positie gemonitord via de meerjarenbegroting en de dPI. Deze worden jaarlijks geactualiseerd.

Helpt Elkander waardeert haar bezit in de jaarrekening op historische kostprijs of op bedrijfswaarde als deze lager ligt dan de historische kostprijs. Helpt Elkander gebruikt de bedrijfswaarde om de belangrijkste financiële ratio's - de solvabiliteit, loan-to-value, ICR, DSCR – inzichtelijk te maken.

De visitatiecommissie constateert dat Helpt Elkander een minimum norm heeft benoemd voor het vermogen (solvabiliteit). Deze bedraagt op basis van bedrijfswaarde 20% conform de norm van WSW/CFV. Helpt Elkander heeft geen eigen visie geformuleerd voor de sturing op solvabiliteit.

De visitatiecommissie constateert dat Helpt Elkander de financiële ratio's alleen monitort in haar jaarverslagen. De visitatiecommissie constateert dat Helpt Elkander inmiddels rendementsdoelstellingen heeft, maar deze niet heeft onderbouwd.

Helpt Elkander hecht groot belang aan het sturen op kasstromen. Helpt Elkander stelt een prognose op van haar kasstromen op basis van de begroting en monitort deze frequent in de kwartaalrapportage.

Voor het presteren naar vermogen zijn het waarderen naar bedrijfswaarde en het aanwenden van het vrij te besteden vermogen op basis van bedrijfswaarde, belangrijke criteria. Helpt Elkander hanteert met name de historische kostprijs of lagere bedrijfswaarde voor de jaarrekening. De bedrijfswaarde wordt niet gebruikt om haar vrij inzetbare vermogen te bepalen.

Helpt Elkander heeft geen financieel beleid opgesteld en maakt nog onvoldoende gebruik van scenarioanalyses om de risico's van haar (toekomstige) financiële positie inzichtelijk te maken. Zo zijn de liquiditeitsrisico's van Koopgarant onvoldoende in kaart gebracht. De visitatiecommissie constateert dat Helpt Elkander zich zeer bewust is van de financiële gevolgen van de door haar uitgevoerde activiteiten op het gebied van bouwen, beheer, onderhoud en verkoop. Dit bewustzijn werd versterkt door de contacten met WSW en CFV. Zo is de loan-to-value verbeterd in de periode 2011 tot en met 2013 van 93% naar 81%. Bij verdere voortzetting van het financieel beleid kan Helpt Elkander in een situatie van overmaat terecht komen. Het is aan te bevelen voor Helpt Elkander om financieel beleid te formuleren ten aanzien de genoemde financiële ratio's, waarin niet alleen minimumnormen, maar ook maximumnormen worden benoemd.

5.1.4 Oordeel financiële continuïteit

De visitatiecommissie beoordeelt de financiële continuïteit op een 6,0 omdat Helpt Elkander:

- een positief solvabiliteits- en continuïteitsoordeel heeft van het CFV;
- aan de kredietwaardigheidseisen van het WSW voldoet en het faciliteringsvolume (borgingsplafond) in verhouding staat tot de voorgenomen plannen;
- voldoet aan alle financiële kengetallen van het CFV en het WSW. Met uitzondering van de loan-to-value deze beweegt zich boven de norm van het WSW. Helpt Elkander heeft maatregelen genomen zodat de LTV daalt en op termijn voldoet aan de normen van het WSW;
- financiële ratio's heeft die in de visitatieperiode een stijgende trend vertonen, waardoor er sprake is van een financieel gezonde woningcorporatie en de financiële continuïteit gewaarborgd is;
- de eigen visie is ontleend aan de normen van het WSW en CFV; ze heeft geen financieel beleid opgesteld en maakt onvoldoende gebruik van expliciete, vastgelegde scenario-analyses om de risico's van haar (toekomstige) financiële positie inzichtelijk te maken (bijvoorbeeld tegenvallende verkoop);
- bij verdere voortzetting van het huidig financieel beleid in een situatie van overmaat terecht kan komen. Het is aan te bevelen voor Helpt Elkander om financieel beleid te formuleren ten aanzien de genoemde financiële ratio's, waarin niet alleen minimumnormen, maar ook maximumnormen worden benoemd.

5.2 Doelmatigheid

Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of Helpt Elkander een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. Deze beoordeling is gedaan op basis van managementdocumenten, benchmarkgegevens (CIP en CBC) en gesprekken met bestuurder, management, controller en Raad van Commissarissen.

5.2.1 De netto bedrijfslasten per vhe en de ontwikkeling

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

Bedrijfslasten	2010	2011	2012	2013	2014	Stijging 2010-2013
Helpt Elkander	1.229	1.282	1.469	1.578	nog niet bekend	28,4%
Referentiecorporatie	1.238	1.255	1.281	1.328	nog niet bekend	7,3%
Landelijk	1.257	1.299	1.296	1.298	nog niet bekend	3,3%

De bedrijfslasten van Helpt Elkander lagen in de jaren 2012 en 2013 hoger dan de referentiecorporatie (zie tabel). Helpt Elkander heeft de afgelopen jaren veelvuldig gebruik gemaakt van het inhuren van extern personeel waardoor de kosten opliepen naar €1.578 per VHE.

Helpt Elkander prognosticeert in de begroting 2014-2018 een daling van de beïnvloedbare bedrijfslasten. Vanaf half 2013 stuurt Helpt Elkander actief op haar bedrijfslasten. Verschillen tussen de begroting en de realisatie zijn marginaal en worden afdoende verklaard.

De visitatiecommissie constateert dat Helpt Elkander onvoldoende visie geformuleerd heeft om de efficiëntie te vergroten in combinatie met de kwaliteit van de dienstverlening.

5.2.2 Aantal vhe's per fte en personeelskosten

Sober en doelmatig komt onder andere tot uitdrukking in de omvang van de formatie. In dit kader wordt de formatie uitgedrukt in het aantal vhe's per fte. Het aantal vhe's per fte ligt bij Helpt Elkander hoger dan de referentiegroep (zie tabel).

Aantal vhe's per fte	2010	2011	2012	2013	2014	Stijging 2010-2013
Helpt Elkander	193	158	185	236	nog niet bekend	22%
Referentiecorporatie	91	93	95	97	nog niet bekend	7%
Landelijk	87	88	89	97	nog niet bekend	11%

Helpt Elkander lijkt efficiënter dan de referentiecorporatie. Doordat in 2012/2013 gebruik is gemaakt van extern ingehuurd personeel is het aantal vhe's per fte's hoger dan het sectorbeeld. In 2013 is de externe ondersteuning afgebouwd en in 2014 is het aantal vhe's teruggelopen naar 153 per fte (opgave Helpt Elkander). Extern ingehuurd personeel maakt geen deel uit van het aantal fte's.

Sober en doelmatig komt ook tot uitdrukking in de gemiddelde personeelslasten per fte. In de volgende tabel worden de gemiddelde personeelslasten vergeleken met die van de referentiecorporatie.

Personeelslasten per fte	2010	2011	2012	2013	2014
Helpt Elkander	77.463	76.222	91.538	141.311	nog niet bekend
Referentiecorporatie	63.680	66.414	69.246	71.600	nog niet bekend
Landelijk	63.134	64.267	66.128	72.305	nog niet bekend

Uit de tabel blijkt dat de personeelskosten structureel hoger liggen dan bij de referentiecorporatie. De personeelskosten zijn over de gehele periode hoger dan de referentiecorporatie. Vooral 2012 en 2013 zijn zeer hoog. Als gevolg van een koerswijziging, professionalisering van de organisatie en de wisseling van de directie- en personele bezetting zijn extra personeelskosten gemaakt.

De kosten van de personeelslasten als onderdeel van de bedrijfsvoeringslasten worden vanaf 2013 in de kwartaalrapportage gemonitord. Bij afwijkingen in de rapportage worden deze afdoende verklaard

en wordt er actie ondernomen om de geformuleerde doelstellingen op het gebied van de bedrijfslasten en de personeelslasten te realiseren.

5.2.3 Oordeel doelmatigheid

De visitatiecommissie beoordeelt de doelmatigheid van Helpt Elkander met een 5,0 omdat:

- Helpt Elkander tot 2013 in vergelijking met soortgelijke corporaties geen sobere en doelmatige bedrijfsvoering had: de bedrijfslasten zijn beduidend hoger dan de referentiegroep;
- de personeelskosten ten opzichte van de referentiecorporatie hoger liggen. Oorzaak is een gewijzigde koers in 2012;
- de financiële doelstellingen op het gebied van doelmatigheid jaarlijks worden geactualiseerd in het jaarplan;
- Helpt Elkander sinds half 2013 de bedrijfslasten en de personeelslasten monitort.

5.3 Vermogensinzet

Bij vermogensinzet wordt door de visitatiecommissie beoordeeld of en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt. De belangrijkste instrumenten die worden gehanteerd om te bewaken dat de vermogenspositie aansluit bij de beoogde koers en strategische doelstellingen zijn de jaarplannen, de meerjarenbegroting, de managementrapportages, het jaarverslag en de continuïteitsoordelen van het CFV.

Helpt Elkander heeft de afgelopen jaren de A1-status gekregen van CFV. In het kader van de vermogensinzet betekent deze A1-status dat de voorgenomen activiteiten over de vijfjaarprognose periode door het CFV als passend worden beoordeeld bij de vermogenspositie op basis van bedrijfswaarde.

Helpt Elkander heeft meer dan voldoende haar vermogen ingezet voor maatschappelijke investeringen. Vooral in de periode voor 2011 heeft Helpt Elkander veel geïnvesteerd in maatschappelijke projecten. Daarmee is het logisch dat Helpt Elkander in de visitatieperiode minder in maatschappelijk vastgoed heeft geïnvesteerd.

Deze projecten hebben ertoe geleid dat het schuldrestant per vhe sterk is gestegen. Door een beleidswijziging (geen verder investeringen meer) heeft zij de LTV verlaagd. Helpt Elkander voldoet nog niet aan de normen van het WSW.

Helpt Elkander hanteert een minimum solvabiliteitsnorm van 20% op basis van bedrijfswaarde. Helpt Elkander heeft de verdere investeringen geminimaliseerd. Op deze wijze probeert zij haar vermogen voor de toekomst te vergroten in combinatie met huurverhogingen tot 75% maximaal redelijk. De vermogenspositie van Helpt Elkander is als solide te betitelen.

De visitatiecommissie constateert dat Helpt Elkander met de inzet van haar vermogen aansluit bij de normen van het WSW en het CFV. Zij heeft nog onvoldoende eigen visie ontwikkeld. Er is geen financieel beleidsplan, waarin er een eigen afweging gemaakt wordt tussen de financiële en de volkshuisvestelijke prestaties. Zij maakt wel inzichtelijk wat de effecten zijn van haar maatschappelijke prestaties op het de ontwikkeling van haar vermogen via de meerjarenbegroting en de dPi.

5.3.1 Oordeel vermogensinzet

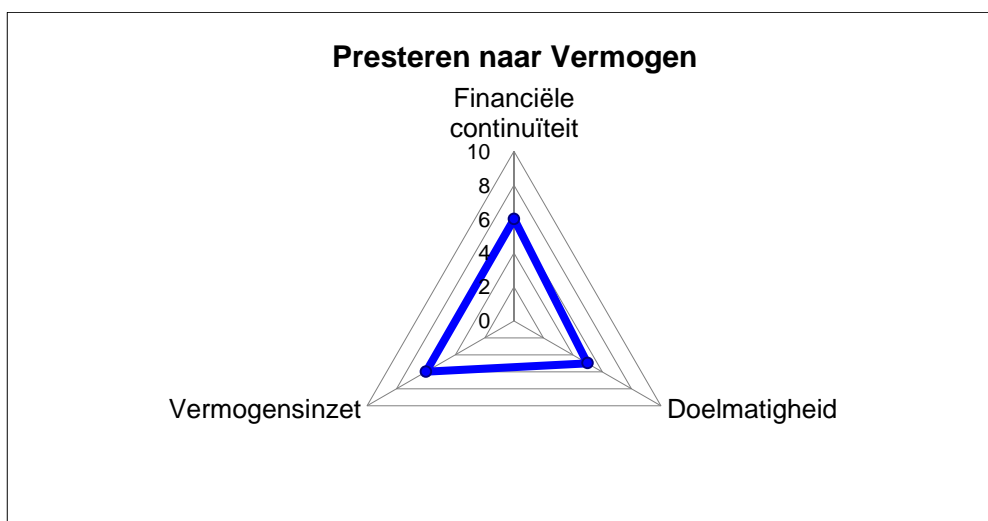
De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 6,0 omdat:

- Helpt Elkander voldoet aan het ijkpunt;
- Helpt Elkander de afgelopen periode haar vermogen heeft ingezet voor maatschappelijke investeringen. De inzet paste bij haar financiële positie;
- Helpt Elkander met de inzet van haar vermogen aansluit bij de normen van de sector.

5.4 Oordeel presteren naar Vermogen

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar vermogen van Helpt Elkander met een 5,7.

Presteren naar vermogen	Weging	Cijfer
• Financiële continuïteit	30%	6
• Doelmatigheid	30%	5
• Vermogensinzet	40%	6
Eindoordeel presteren naar vermogen		5,7



6 Governance

In dit hoofdstuk wordt een oordeel gegeven over de vraag of de corporatie goed en verantwoord wordt geleid. De visitatiecommissie heeft hiertoe drie onderdelen beoordeeld:

1. besturing van de corporatie, oftewel de PDCA-cyclus;
2. intern toezicht;
3. externe legitimatie.

Hieronder zijn de bevindingen van de visitatiecommissie in beeld gebracht. Bij de beoordeling gelden het visitatiekader, de Governancecode en de VTW-criteria als referentie.

6.1 Besturing

In deze paragraaf is de besturing overeenkomstig het visitatiekader beoordeeld in het licht van de strategievorming en prestatiesturing. Het gaat hierbij om 'Plan', 'Check' en 'Act'. 'Do' is beoordeeld bij Presteren naar Opgaven en Ambities en Presteren volgens Belanghebbenden.

Plan

“De corporatie heeft een goed in de organisatie en omgeving verankerd professioneel planningsproces”

Helpt Elkander werkt in de periode die de visitatie omvat met het ondernemingsplan 'maatschappelijk en duurzaam actief' (2008-2012). Ze is in het eerste deel van de visitatieperiode een bouwende, ontwikkelende en maatschappelijk breed ondernemende corporatie. In het ondernemingsplan en de activiteiten die daaruit voortvloeien, sluit ze heel goed aan bij de opgaven in de omgeving en de gemaakte prestatieafspraken. De corporatie werkt in de eerste jaren van deze visitatieperiode aan het realiseren van dit in 2008 opgestelde plan met veel (bouw)ambitie. Voor een corporatie van deze omvang heeft ze grote plannen en die heeft ze ook grotendeels uitgevoerd. Deze plannen kwamen tot stand met inbreng van de gemeente en diverse partners. In deze periode is de corporatie sterk in het maken en realiseren van deze plannen. Waar ze minder sterk in is, is in het vastleggen. Dat maakt dat intern en extern niet altijd duidelijk is wat precies de doelstellingen zijn, bijvoorbeeld op het gebied van de verkoop van bestaande woningen. In deze periode lijkt het zo te zijn dat het bestuur en de directie voorop lopen in de ambities en dat de uitvoering daarvan soms stukt in de werkorganisatie. Eind 2011 wordt duidelijk dat er door de politieke ontwikkelingen en de beperktere financiële mogelijkheden van Helpt Elkander een eind komt aan de investeringsmogelijkheden. Dat wordt tijdig ingezien en het roer gaat om. Deze noodzakelijke wijziging wordt op dat moment niet vastgelegd en leidt niet tot nieuwe prestatieafspraken met de gemeente. Ook de manier waarop andere belanghouders, huurders of zorgorganisaties betrokken zijn is niet zichtbaar. In eerste instantie worden de investeringen gestopt. Er vindt een directiewisseling plaats. Daarna komt er een proces op gang om de interne organisatie te professionaliseren. De administratieve organisatie, de processen en de PDCA cyclus worden verbeterd. Na deze periode is er geen nieuw ondernemingsplan, maar wordt er gewerkt met jaarplannen, een meerjarenbegroting en met activiteitenplannen. Sinds maart 2014 ligt er een notitie met daarin de koers en de voorgenomen wijzigingen in de organisatie. De planning is dat er in 2016 een nieuw ondernemingsplan is. Helpt Elkander heeft op basis van de sterktes en de zwaktes van de organisatie en haar financiële positie haar visie en koers bewust gewijzigd. Ondanks het feit dat dit niet gestructureerd is vastgelegd heeft zij deze gewijzigde visie bewust gehanteerd in de besluitvorming en activiteiten. In het visitatiestelsel wordt gevraagd naar de mate waarin een corporatie actief haar visie hanteert of dat deze louter op papier bestaat. Bij Helpt Elkander is dat precies omgekeerd: de visie staat niet op papier, maar wordt wel actief gehanteerd. Voor het jaar 2014 lag er een jaarplan met daarin een aantal voornemens en activiteiten. Het zijn veelal intenties om te komen tot beleid. Omdat veel beleid, voortvloeiend uit de nieuwe koers, nog niet vastligt en er nog geen doelstellingen zijn, zijn ze maar deels Smart geformuleerd. Pas begin 2014 is bijvoorbeeld de waarde van de verschillende grondposities en ontwikkelposities voor Helpt Elkander inzichtelijk. Er is tot dan toe geen visie op wat men met deze, toch omvangrijke, posities wil doen in de gewijzigde financiële omstandigheden. Tot 2012 zijn er heel concrete prestatieafspraken met de gemeente. De

gewijzigde koers en een verschil van inzicht met de gemeente over de financiële consequenties van de niet-gerealiseerde prestatieafspraken maken dat er nog geen nieuwe afspraken zijn gemaakt.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 5,0

De corporatie voldoet niet aan het ijkpunt. Helpt Elkander doet grotendeels wat haar omgeving vraagt en nodig heeft. Ze heeft een visie, deze is niet vastgelegd maar wordt wel actief gehanteerd in de organisatie. Voornemens en beleid worden onvoldoende meetbaar en concreet vastgelegd. De omgeving kan breder betrokken worden bij het tot stand komen en wijzigen van de plannen.

Check

“De corporatie checkt dat zij doet wat zij zich voorneemt.”

De planning en control cyclus loopt in het eerste deel van de gevisiteerde periode van het ondernemingsplan naar tussentijdse rapportages (op onderwerpen) naar het jaarverslag. De informatie is zeker in die eerste periode niet gestructureerd opgebouwd en fragmentarisch. Er is weinig samenhang en dat maakte het moeilijk om te checken wat de voortgang was. Uit de verslagen is niet op te maken hoe daarop gestuurd werd. Helpt Elkander is een kleine organisatie waar veel informatie wel in de hoofden van de mensen zat maar niet vastgelegd was op papier. De administratieve organisatie was zeker in de eerste periode niet op orde. In de afgelopen periode is daar verbetering in gekomen. Vanaf het derde kwartaal 2011 werkt Helpt Elkander met een kwartaalrapportage die in eerste instantie summier is en slechts ten dele aansluit bij het ondernemingsplan. De accountant maakt daar ook opmerkingen over. De kwaliteit van de kwartaalrapportages is in de afgelopen jaren stapsgewijs verbeterd. Op dit moment is er een redelijk complete kwartaalrapportage die scherper wordt als deze gaat aansluiten bij een ondernemingsplan. Het ontbreken daarvan maakt dat het nu nog onvoldoende is en geen of maar een marginale toets biedt aan de toekomstig gewenste situatie. Zo ontbreekt ook beleid op deelonderwerpen als strategische voorraadbeleid, een treasurystatuut of een risicobeheerssysteem. Er is wel een Meerjarenonderhoudsbegroting en die wordt gevolgd. Het eerder genoemde ontbreken van het overzicht op de waarde van de grond- en ontwikkelposities maakt dat hier niet op werd gestuurd. Inmiddels is dat overzicht er wel en vinden er ook acties plaats om deze portefeuille te managen. Er zijn verschillen in interpretatie van de verkoopdoelstellingen (bestaande woningen) in de verschillende geledingen in de organisatie, van de Raad van Commissarissen tot in de uitvoering. Van de voorgenomen activiteiten in het jaarplan 2014 is veel doorgeschoven naar 2015. Kennelijk was dat te ambitieus.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 5,0.

De corporatie voldoet niet aan het ijkpunt. Ze heeft grote plannen, zeker in de eerste periode. Ze legt deze in grote lijnen vast maar maakt niet concreet zichtbaar wat zij zich voorneemt waardoor het moeilijk is om te volgen of de corporatie doet wat zij zich voorneemt. De organisatie is goed op weg om hierin te verbeteren.

Act

“De corporatie stuurt actief bij indien er afwijkingen van het plan worden geconstateerd.”

Net als alle corporaties heeft ook Helpt Elkander in de afgelopen periode haar plannen en de realisatie daarvan door de crisis en het overheidsbeleid moeten wijzigen. Eind 2011 was het voor Helpt Elkander helder dat de financiële mogelijkheden om te investeren beperkt waren, dat haar bouwambities bijgesteld moesten worden en dat ze haar taakopvatting moest versmallen. En dat heeft ze ook gedaan. Helpt Elkander is een relatief kleine corporatie. Niet alles rondom deze wijzigingen ligt vast. Er is geen nieuw ondernemingsplan gemaakt. Er is in de bestuurlijke geledingen wel volgens de zelfde lijn en visie op de toekomst gewerkt aan het realiseren van een professionele organisatie, de verandering naar de tweelagenstructuur, het bespreken van de consequenties van de beperkte investeringsmogelijkheden met de gemeente, het vertrek van de directeur en het aantrekken van een nieuwe directeur met een ander profiel. Het lag niet allemaal precies vast, maar in de documenten die er wel zijn en door de acties die zijn ondernomen, is het voor de visitatiecommissie duidelijk dat Helpt

Elkander in staat is gebleken een samenhangend pakket aan maatregelen te nemen en zo actief bij te sturen. Sterker nog, het roer om te gooien.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0.

Naast dat Helpt Elkander aan het ijkpunt voldoet, is er duidelijk sprake van actief bijsturen naar aanleiding van actuele informatie. Deze gewijzigde richting sluit aan bij de actuele en relevante ontwikkelingen in de omgeving.

6.2 Intern toezicht

“Het interne toezicht wordt beoordeeld in het licht van de criteria die door de VTW worden gehanteerd voor goed toezicht door de Raad van Commissarissen, op het hanteren van een toetsingskader en het toepassen van de Governancecode.”

Het functioneren van de Raad van Commissarissen

De samenstelling van de Raad van Commissarissen

In de gevisiteerde periode bestond de Raad van Commissarissen uit drie personen. In de jaarverslagen verwijzen ze naar een profielschets die bij de aanstelling is gehanteerd, maar deze is niet gepubliceerd. Of deze raad aan het door haar opgestelde profiel voldoet is daarom niet transparant en niet te beoordelen. Het gezelschap bestaat uit drie mannen. Issues die te maken hebben met onafhankelijkheid hebben niet op de agenda gestaan in deze periode. In het jaarverslag en publicaties worden de hoofdfuncties en nevenfuncties niet weergegeven waardoor het voor een buitenstaander niet zichtbaar is welke deskundigheden deze raad heeft. Deskundigheidsbevordering is beperkt tot bijeenkomsten met externe deskundigen bij Helpt Elkander. De diversiteit van de Raad van Commissarissen is niet duidelijk. Bij de invulling van de nieuwe raad is daar wel aandacht aan besteed. Recent (per 8-12-2014) is een nieuwe Raad van Toezicht benoemd. Deze raad bestaat medio 2015 uit vier leden waarvan drie nieuwe leden. Een van de leden is de voorzitter van het bestuur die voor een jaar deel uit gaat maken van de raad met als reden de continuïteit gedurende een overgangperiode te borgen. De werving voor de (nieuwe) Raad van Toezicht heeft plaatsgevonden via een open procedure, aan de hand van profielschetsen. De Raad van Toezicht bestaat uit twee vrouwen en twee mannen, waarbij de leeftijd en ervaring redelijk divers is. De werving heeft buiten de eigen kring plaatsgevonden. Bij de beoordeling van het functioneren van de raad geven we geen oordeel over het functioneren van deze nieuwe raad. Immers deze valt buiten de gevisiteerde periode. Omdat de werving wel in deze periode heeft plaatsgevonden nemen we deze wel mee in de beoordeling.

Over de gehele periode bezien voldoet de samenstelling van de raad niet aan het ijkpunt, maar er zijn sterke verbeteringen in het laatste jaar.

Rolopvatting van de Raad van Commissarissen

De raad schrijft dat zij haar rol niet alleen ziet als toezicht houden maar dat zij ook nadrukkelijk een rol wil vervullen als sparring partner voor het bestuur en als netwerker binnen de lokale gemeenschap. Door de drielagenstructuur houdt de raad toezicht op een bestuur. Er wordt gewerkt met drie verschillende overleggen, de bestuursvergadering (het bestuur en de directeur), de overlegvergadering (het bestuur, de directeur en de raad van commissarissen) en de vergadering van de raad van commissarissen. De vergadering van de raad is kort en meestal voorafgaand aan de overlegvergadering. Zeker in de overlegvergadering zijn veel mensen betrokken (vijf bestuurders, drie leden van de raad en de directeur). Daarom zijn er regelmatig overlegvergaderingen waarbij alleen de voorzitter van het bestuur en de directeur bij de overlegvergadering aanwezig zijn. In de verslagen van de verschillende vergaderingen is onderscheid te zien in de rollen en wordt helder aangegeven vanuit welke rol/bevoegdheid gereageerd wordt. Soms zijn gedetailleerde of operationele zaken aan de orde. Gezien de omvang van de corporatie is dit logisch. Dat er soms spanning is op de taak- en rolopvatting is ook zichtbaar in de notulen. Maar het feit dat het er over gaat, en dat daarin ook de scherpte wordt opgezocht is positief en benadrukt het gegeven dat men zich bewust is van het belang hiervan. De werkgeversrol is bij de raad niet aan de orde. Ze ziet toe op een bestuur en het bestuur is de werkgever voor de werkorganisatie. Ook zou dan ook logisch zijn dat de raad, bijvoorbeeld jaarlijks, met het bestuur over het functioneren van het bestuur praat. Dat is niet het geval geweest.

Het is zeker zo dat, meer in het algemeen, het evalueren van het functioneren van de drielagenstructuur onderwerp van gesprek is geweest en heeft geleid tot het wijzigen naar de tweelagenstructuur. Op het punt rolopvatting voldoet zij aan het ijkpunt.

Zelfreflectie

De raad van commissarissen geeft aan in de jaarverslagen dat zij zelfevaluaties heeft uitgevoerd en ook geeft zij in de jaarverslagen een aantal verbeteracties aan die zij zich uit deze zelfevaluaties heeft voorgenomen. De visitatiecommissie heeft hiervan geen verslagen ontvangen. De punten die in het jaarverslag staan opgenomen zijn wat algemener van aard en betreffen bijvoorbeeld het voornemen om toe te groeien naar een andere structuur. Het is begrijpelijk dat in het jaarverslag vooral algemene wat hardere punten genoemd worden. Maar de visitatiecommissie heeft geen aanwijzingen dat de zelfevaluatie ook over het eigen functioneren, de zachte kant, ging. Ook zijn er geen externen bij deze evaluaties betrokken. Zij voldoet daarmee niet aan het ijkpunt.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 5,0.

De corporatie voldoet op een aantal punten niet aan het ijkpunt. De samenstelling van de raad is niet divers en de verschillende deskundigheden zijn niet expliciet. De rolopvatting past bij de omvang van de corporatie. De raad maakt niet zichtbaar dat zij regelmatig haar eigen functioneren en dat van het bestuur bespreekt. Er is wel een verbetering te constateren in de afgelopen periode. De wijze waarop deze raad de werving voor de nieuwe raad geïnitieerd en uitgevoerd heeft, maakt dat zichtbaar.

Toetsingskader

“De RvC hanteert een actueel en toereikend toetsingskader”

Allereerst, er is een ondernemingsplan 2008-2012. Zoals gezegd is de corporatie in 2011 van koers veranderd en is er een nieuwe directeur gekomen. Vanaf dat moment is er gewerkt met jaarplannen, activiteitenplannen, de meerjarenonderhoudsbegroting en de nog niet gerealiseerde doelen uit het vorige ondernemingsplan. Er wordt gewerkt aan een nieuw ondernemingsplan en volgens planning is dat in 2016 gereed. Er is geen risicobeheersingssysteem en geen treasurystatuut. Er zijn prestatieafspraken met de gemeente, maar die zijn vanaf 2012 niet geactualiseerd. Helpt Elkander is een relatief kleine corporatie. Zeker in de periode voor 2012 werd niet alles vastgelegd. De lijnen waren kort tussen bestuur, directie en de Raad van Commissarissen. Ook de accountant constateert dat en doet aanbevelingen om een helder kader te hanteren. Het toetsingskader stond niet of nauwelijks op papier. Men was het in de bestuurlijke en toezichthoudende lagen van de organisatie wel eens over de globale richting en de afwegingen. Uit de verslagen van de vergaderingen van de Raad van Commissarissen lezen we dat er vragen worden gesteld bijvoorbeeld over de kosten van het kantoor of over de voortgang van de verkoopdoelstelling. Het antwoord of toelichting daarop lijkt voor de raad voldoende. Het is maar zelden dat zij kritisch doorvraagt of een vervolgactie eist die zij vervolgens in de volgende vergadering checkt. De visitatiecommissie vraagt zich daarom af of de Raad van Commissarissen op deze punten voldoende haar rol nam. Een helder en gedeeld toetsingskader had kunnen bijdragen aan een kritische en toetsende rol van de Raad van Commissarissen.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 5,0.

Het ijkpunt op dit onderdeel wordt door Helpt Elkander niet behaald. De corporatie heeft geen actueel een vastgelegd toetsingskader. Het toetsingskader wordt niet actief gebruikt in de agendering van de vergaderingen en op de verschillende niveaus. Er zijn onvoldoende samenhangende documenten om de visie en de strategie van de corporatie te toetsen. Men was het in de bestuurlijke en toezichthoudende geledingen wel eens over de richting en de afwegingen. Ze hanteerden een gedeeld kader, maar het lag niet vast. Gezien de omvang van de corporatie rekenen we dat niet heel zwaar aan.

Toepassing Governancecode

“De corporatie leeft de Governancecode correct na”

Helpt Elkander heeft in de gevisiteerde periode gewerkt met een drielagenstructuur waarbij een bestuur met de directeur de dagelijkse leiding had. Helpt Elkander heeft zelf geen uitgesproken

opvatting over in hoeverre zij de codes die voor toezichthouders gelden, zoals zittingstermijn, ook wil laten gelden voor het bestuur. Dat op zichzelf beoordeelt de visitatiecommissie als onvoldoende. De bestuursleden zijn gedurende zeer lange tijd betrokken geweest bij de corporatie. Daarbij merken we op dat bestuursleden dit als vrijwilliger met een bescheiden vergoeding en met veel inzet en gedrevenheid gedaan hebben. De zittingstermijnen, de hoofd en nevenfuncties van de bestuursleden en de hoofd- en nevenfuncties van de leden van de raad worden niet gepubliceerd. Twee leden van de Raad van Commissarissen overschrijden de termijn van acht jaar met één jaar. Dat is een transparante (in de ledenvergadering) en bewuste keuze geweest (pas toe of leg uit). Het moment waarop de tweelagenstructuur in de ledenvergadering geaccordeerd werd, kon door die verlenging het startmoment zijn voor de nieuwe raad. Door vertraging in de besluitvorming over de tweelagenstructuur is dat niet gelukt en is de nieuwe Raad van Toezicht al voor de invoering van de tweelagenstructuur geïnstalleerd. De visitatiecommissie kan de redenering volgen maar het is niet conform de Governancecode om langer dan 8 jaar zitting te hebben in de Raad van Commissarissen. Daarnaast wordt de voorzitter van het huidige bestuur voor een overgangperiode van twee jaar lid van de Raad van Toezicht met het oog op continuïteit, omdat de voltallige raad per 8-12-2014 vernieuwd is. De keuze hiervoor is bewust en breed in het bestuur en de raad gemaakt, maar dit is niet conform de Governancecode.

Helpt Elkander is sinds 2012 geen lid meer van Aedes. Voor die tijd had ze wel gevisiteerd moeten zijn en dat heeft ze niet gedaan. Nu is ze geen lid meer van Aedes en kiest ze er toch voor om gevisiteerd te worden. Dat verdient waardering.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 5,0.

Helpt Elkander voldoet niet aan het ijkpunt. Ze legt weliswaar uit waarom ze op sommige punten afwijkt van de code, maar ze geeft niet op alle punten blijk van een actief en doorleefd beleid. De corporatie wijkt weliswaar af op een essentieel punt (zittingsduur RvT leden langer dan 8 jaar), maar de mate waarin dit wordt toegelicht en besproken rechtvaardigt een vijf in plaats van een vier.

6.3 Externe legitimatie

“De corporatie betreft belanghebbenden bij beleidsvorming en voert met hen een dialoog over de uitvoering van het beleid. De corporatie geeft inzicht in de realisatie van de beleidsdoelstellingen en communiceert hierover met relevante belanghebbenden”

Externe legitimatie

Helpt Elkander is werkzaam in gemeente Nuenen. Ze heeft frequente contacten en overleggen met de gemeente en haar stakeholders. Tot ongeveer halverwege 2011 trokken de gemeente en de corporatie gezamenlijk op als samenwerkingspartners, om met elkaar de woonvisie voor Nuenen te realiseren. De gemeente is laaiend enthousiast over de rol en taakopvatting van Helpt Elkander. En dat is logisch. Een aantal projecten die de gemeente niet kon realiseren vanwege haar financiële situatie werd door Helpt Elkander uitgevoerd. Vaak vanuit een situatie waarin de corporatie als tegenprestatie mogelijkheden naar de toekomst kreeg die voor de sociale huursector van belang waren. Het betekende voor de gemeente Nuenen dat Helpt Elkander een grote bijdrage heeft geleverd aan het realiseren van een aantal projecten in Nuenen. Voorbeelden daarvan zijn het realiseren van vijf brede scholen die door Helpt Elkander worden verhuurd aan de gemeente, het mede-exploiteren van een sporthal, het realiseren van sociale huurwoningen in combinatie met koopappartementen en het Vincentre (dat wordt verhuurd aan de stichting Van Gogh Village Nuenen). Ook heeft Helpt Elkander (vóór de visitatieperiode) een rol gespeeld in het realiseren van het glasvezelnetwerk waardoor Domotica-mogelijkheden binnen de ouderenhuisvesting konden worden gerealiseerd. De zorgorganisaties zijn ook enthousiast over de rol en taakopvatting van Helpt Elkander. Vanaf 2011 is de investeringsruimte van Helpt Elkander minimaal en de politieke ontwikkelingen beperken de corporatie beperken in de activiteiten die ze kan en mag uitvoeren. Dat heeft in de afgelopen periode een verschil van inzicht opgeleverd met de gemeente omdat de afgesproken activiteiten niet meer uitgevoerd konden worden. De corporatie en de gemeente werken aan nieuwe afspraken. De huurdersvereniging heeft zichzelf lange tijd geleden opgeheven. Er is een ledenvergadering waarin huurders invloed op het beleid hebben. Helpt Elkander wil nu de

tweelagenstructuur een feit is, weer opnieuw invulling geven aan de huurdersparticipatie. En dat wordt door de huurders en de bewonerscommissie als zeer belangrijk ervaren. Tot voor kort was Helpt Elkander vooral gericht op Nuenen. Dat is zij nog, maar ze zoekt steeds meer aansluiting in de regio. Bijvoorbeeld in de woningtoewijzing. Ook de samenwerking met andere corporaties zoals Woonbedrijf wordt daarin actiever opgezocht.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0.

De corporatie voldoet aan het ijkpunt. De corporatie is gelegitimeerd in haar omgeving, sterker nog, zij bepaalt haar activiteiten in zeer nauw overleg met die omgeving en draagt in hoge mate bij aan het gemeentelijke beleid. Door de veranderende omstandigheden wijzigen de mogelijkheden die Helpt Elkander hierin heeft. De corporatie is een vereniging met leden, de ledenvergadering functioneert als overlegpartner. De huurdersvereniging heeft zichzelf opgeheven en pogingen voor een nieuwe vereniging zijn tot nu toe niet gelukt.

Openbare verantwoording

Helpt Elkander publiceert de beschikbare documenten op haar website. De informatie is kort en summier. Er is geen ondernemingsplan, er zijn geen actuele prestatieafspraken dus staan deze ook niet op de site. Statuten, jaarverslagen enzovoorts zijn wel op de site te vinden. Hierin is te lezen wat de prestaties van de corporatie zijn en wat de afwijkingen daarop. De site kan zeker voor de doelgroep huurders toegankelijker en inzichtelijker worden.

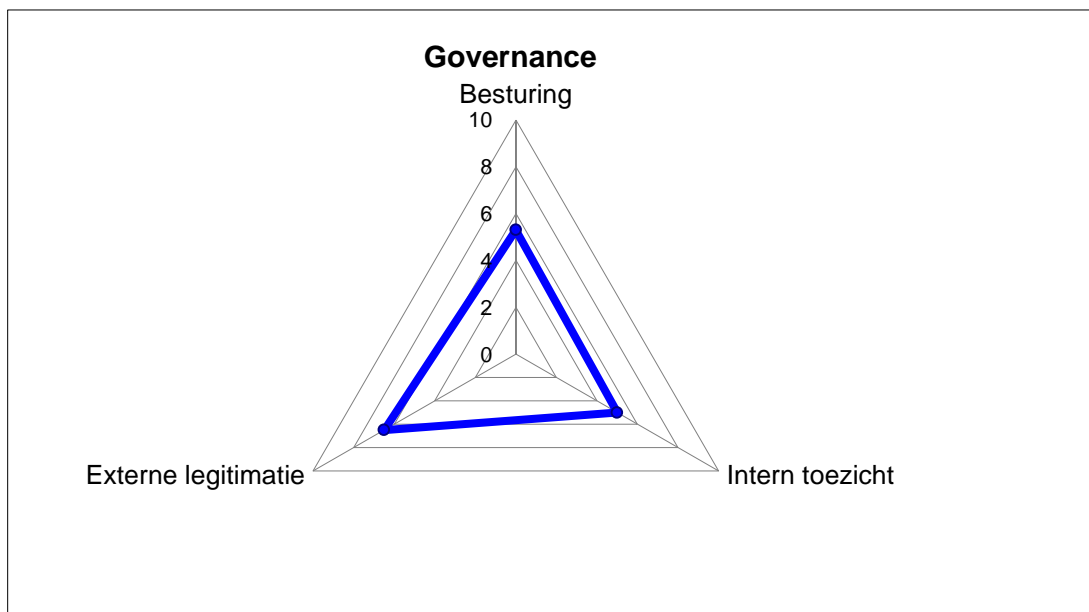
De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 6,0.

Ze voldoet aan het ijkpunt. Ze kan verbeteren door de prestaties en de afwijkingen op deze prestaties meer dan alleen in het jaarverslag te publiceren en doelgroepgericht te maken.

6.4 Oordeel over Governance

Op basis van het visitatiekader beoordeelt de visitatiecommissie de Governance van Helpt Elkander over het algemeen met een 5,6.

Governance		Oordeel	Weging	Gemiddeld oordeel
• Besturing	Plan	5,0	33%	5,3
	Check	5,0		
	Act	6,0		
• Intern toezicht	Functioneren RvC	5,0	33%	5,0
	Toetsingskader	5,0		
	Toepassen Governancecode	5,0		
• Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie	7,0	33%	6,5
	Openbare verantwoording	6,0		
Eindoordeel Governance				5,6




Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie

Onafhankelijkheidsverklaring Pentascope

Pentascopie verklaart hierbij dat de visitatie van Helpt Elkander in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Pentascopie heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Pentascopie geen enkele zakelijke relatie met deze corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Pentascopie geen enkele zakelijke relatie met Helpt Elkander hebben.


Plaats	Datum	Naam, functie, handtekening
Hilversum,	15-6-2015	 Joos Jacobs, Directeur Pentascope

Onafhankelijkheidsverklaring Joos Jacobs

Joos Jacobs verklaart hierbij dat de visitatie van Helpt Elkander in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Joos Jacobs heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Joos Jacobs geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Joos Jacobs geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Helpt Elkander hebben.


Plaats	Datum	Naam, handtekening
Hilversum,	15-6-2015	 Joos Jacobs

Onafhankelijkheidsverklaring Arie Brussaard

Arie Brussaard verklaart hierbij dat de visitatie van Helpt Elkander in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Arie Brussaard heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Arie Brussaard geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Arie Brussaard geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Helpt Elkander hebben.


Plaats	Datum	Naam, handtekening
Hilversum	15-6-2015	Arie Brussaard 

Onafhankelijkheidsverklaring Germa Reivers

Germa Reivers verklaart hierbij dat de visitatie van Helpt Elkander in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.



Germa Reivers heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Germa Reivers geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Germa Reivers geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Helpt Elkander hebben.

Plaats	Datum	Naam, handtekening
Hilversum,	15-6-2015	 Germa Reivers

Bijlage 2 CV's visitatoren

CV Joos Jacobs

		
<h3>Curriculum Vitae</h3>		
<p>Joos Jacobs Woonplaats : Maastricht Geboortedatum : 16-01-1959</p>		
<p>Ervaring bij:</p> <p>Woningcorporaties</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visitaties (voorzitter visitatiecommissie) • Voorzitter stakeholders-dialogen • Organisatie-ontwikkeling • Effectiviteit en efficiency • Fusiebegeleiding <p>Gemeente & overheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samenwerking corporaties en prestatieafspraken • Projectleiding Provincie Limburg <p>Industrie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Training en advies • Mobiliteit-reorganisatie begeleiding <p>Arbeidsmarkt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toekomstscenario gemeente Maastricht <p>Brainport Eindhoven</p> <ul style="list-style-type: none"> • Shared facility center • Teamsamenstelling <p>Zorginstellingen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementatie nieuw beleid 	<p>Persoonlijk profiel</p> <p>Enthousiast en gedreven. kritisch reflecterend en verbindend, vanuit verwondering vragen stellen. "Omdat ik de oplossingen niet weet, zoek ik zo mee dat je ze zelf vindt."</p> <p>Ze heeft het vermogen om in alle geledingen van organisaties mensen positief aan het denken te zetten. Haar managementervaring gebruikt ze om de dagelijkse realiteit te verbinden met de toekomst. Op een resultaatgerichte manier. "Joos geeft je het gevoel dat het goed komt".</p> <p>Specialiteit</p> <p>Vraagstukken waarbij een integrale benadering gevraagd wordt. Procesbegeleiding met resultaat, verandering die je zelf teweeg hebt gebracht.</p> <p>Ontwikkeling</p> <p>Na de sociale academie volgde zij een organisatieadviesopleiding en een postdoctorale opleiding verandermanagement. Diverse trainingen; sales, management, projectleiding enz.</p>	<p>Rollen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter dialogen/symposia • Interim manager • Programma-manager • Voorzitter visitatiecommissie • Sparring partner

Ervaring & Resultaten (diverse relevante projecten)

Pentascopel

Begeleiden directeuren woningcorporaties en wethouders
Gemeente Eindhoven in samenwerking en prestatieafspraken vanuit
visie ontwikkeling stad (2011)

Voorzitter einddialoog visitatie en toetsing koersplan Woonbedrijf
Eindhoven (2011)

Projectleider project mobiliteit in kader ToekomstVastLimburg
Provincie Limburg (2011)

Voorzitter visitatiecommissie Woonbron Rotterdam (experimentfase
2007)

Ontwikkeling en invulling van prestatiegerichte dialoog tussen
bestuur, directie en vestigingen Woonbedrijf Eindhoven (2010)

Voorheen

Adviesrol

Senior consultant CapConsult (2005-2006)

Vraagstukken met betrekking tot employability, leidinggeven en
ontwikkeling van mensen en organisaties

Senior adviseur woningcorporaties

(Atrivé, Linos Advies, Heerlen, 1993-1999)

Ten tijde van de invoering van het BBSH begeleiden van veranderingen
ten gevolge hiervan.

Welke keuzes maken we en hoe geven we hieraan vorm?

Fusiebegeleiding, kwaliteitsprojecten, ondernemingsplanning,
organisatieontwikkeling.

Managementrol

Regiodirecteur Zuid-Nederland Capability (1999-2005)

Commercieel en operationeel verantwoordelijk voor de vestigingen in
zuid Nederland

Trainersrol

Trainer/adviseur (Odyssee, 1982-1993)

Profit sector

Ondersteunen van mensen in organisaties bij de -verdere- ontwikkeling
van vaardigheden en creativiteit

Daarnaast

Lid van de Raad van Toezicht Woningcorporatie Wonen Zuid

.

CV Arie Brussaard

Personalia

Naam: Arie Gerard Brussaard
Geboren: 8 februari 1950
Burgerlijke staat: gehuwd, 2 kinderen
Adres: Karel Doormanstraat 38
3262 PD Oud-Beijerland
Telefoon: 0186-614308, 06-53-383695

Opleiding

1962-1964 HBS
1964-1967 Mulo-A
1970 Praktijkdiploma
1972 MBA
1976 SPD 1 en 2
1984 Administrateursopleiding
1994 Treasury management

Werkervaring

1999-heden Zelfstandig ondernemer. Visitatie-opdracht o.a bij Huis@Erf . Startend woningfonds. Interim management.

2011-2013 Stichting Woningbeheer Betuwe. Manager Bedrijf waaronder financiën en ICT vallen. Landelijk gebied met 4.000 woningen. Plaatsvervangend bestuurder.

2001- 2011 Stichting Staedion te Den Haag. Directeur Financiën en Automatisering. Naast beide taken ook belast met de leiding over een groot eigen onderhoudsbedrijf (circa 100 medewerkers) en de leiding over het bedrijfs onroerend goed en het VvE beheer. Staedion is ontstaan in 2000 door fusie van drie Haagse corporaties.

1997-2001 Stichting Verantwoord Wonen te Nieuwerkerk aan den IJssel. Hoofd Financiële zaken. Een landelijk werkende corporatie met 90% hoog rentende DKPH leningen. Mede gezorgd dat een dreigend failliet werd afgewend.

1995-1997 Woningbedrijf Rotterdam. Hoofd Financiën. Verantwoordelijk voor de financiële stukken en verantwoordelijk voor de documenten richting stakeholders.

1990-1995 Gemeentelijk Woningbedrijf te Rotterdam. Controller, lid van het management. Vooral in de periode 1990-1991 belast met decentralisatie van het administratieve werkapparaat en beschrijving van de werkprocessen. In 1993/1994 meegewerkt om de startpositie van het privatiserende bedrijf zo stevig mogelijk te maken.

1986-1990 Gemeentelijk Woningbedrijf te Rotterdam. Hoofd Financieel Economische Zaken. Lid van het management. Eindverantwoordelijk voor het gehele financieel-administratieve gebeuren binnen de organisatie.

1979-1985 Gemeentelijk Woningbedrijf te Rotterdam. Chef Financiële administratie. Verantwoordelijk voor de administratieve verwerking van begroting tot jaarrekening en de noodzakelijke managementinformatie.

1978-1979 Gemeentelijk Woningbedrijf Rotterdam. Medewerker Interne Controle.

1974-1977	Gemeentelijke Woningstichting te Rotterdam. Medewerker Interne Controle. Verantwoordelijk voor de gehele interne controle . De Gemeentelijke Woningstichting beheerde ongeveer 20.000 woningen. In 1977 vooral belast met de overname van 25.000 woningen van het Gemeentelijk Grondbedrijf in casu de oprichting van het Gemeentelijk Woningbedrijf. Met de nodige transacties naar diverse woningbouwcorporaties in Rotterdam.
1972-1973	Gemeente Oud-Beijerland. Administrateur bij de Gemeentelijke Sociale Dienst
1968-1971	Administratiekantoor A. en J.Schep te Oud-Beijerland. Verzorging aangiftes omzetbelasting, loonbelasting en inkomstenbelasting.

Bij het Woningbedrijf in de periode 1974 tot 1997 een aantal belangrijke activiteiten gedaan:

- Overname van circa 25.000 objecten in 1977 met daaraan gekoppeld het aan gebiedsgebonden corporaties overdragen van een deel van deze objecten.
- Terugoverdragen aan het Grondbedrijf van F 250 miljoen activa in 1984.
- De grote herfinancieringsoperatie in 1985/1986 waar f 700 miljoen vervroegd is afgelost. In 1986-1993 f 125 miljoen ten gunste van het bedrijfsresultaat.
- Grote herverkavelingsoperaties in 1984 en 1993.
- Afwikkeling van f 100 miljoen overschrijding van opknapbeurten in de Rotterdamse stadsvernieuwingsoperatie in 1988/1989.
- De nodige creatieve oplossingen om bijdragen van de gemeente te verkrijgen, onder meer: de verkoop van excentrisch bezit, de leningsvoorwaarden rond de Peperclip in 1989 en 1994.
- Overname onderhandelingen met de gemeente Rotterdam van 14.000 woningen. Afronding oktober 1994.
- Keuze en implementatie van een nieuw primair systeem in 1989.

Bij de Stichting Verantwoord Wonen:

- Een dreigend faillissement in verband met 90% hoog rentende leningen gesaneerd. Middels verkoop van een belangrijk deel van het bezit en een aanvullende bijdrage van het CFV en ten slotte een fusie met Vestia Rotterdam.
- Keuze en implementatie van de kantoorautomatisering in 1999.

Bij de Stichting Staedion:

- Het gehele administratieve proces op orde gebracht. De verslaglegging tijdig gereed. Na de fusie tussen drie corporaties begin 2000 was de financiële verantwoording niet op orde in 2001
- De Informatievoorziening en automatisering op orde gebracht in 2002.
- Belast met de betrekkingen naar Zuid-Afrika (ontwikkelingshulp) en de relatie met Duitse en Oostenrijkse corporaties ivm subsidiemogelijkheden vanuit de EU.
- Keuze en implementatie van een nieuw primair systeem. Live op 1 januari 2008.
- Belast met de leiding, naast Financiën en Automatisering, met de commerciële onderdelen van het bedrijf: Onderhoudsbedrijf, VvE beheer en Bedrijfs Onroerend Goed.

Nevenfuncties:

- Bestuurder van SWY, een corporatie die woningen in de Vinex locatie Ypenburg ontwikkelt. Vanaf 2001 tot 2011.
- Directeur van Wijkontwikkelingsmaatschappij. Vanaf 2007 tot 2011.
- Directeur van diverse CV's en BV's gelinieerd aan Staedion. Vanaf 2007 tot 2011.
- Penningmeester Zorginstelling. Vanaf 1989 tot 2004.



Germa Reivers (v)

Woonplaats : Voorburg
 Geboortedatum : 21 januari 1957

Ervaring bij:

- Anva
- College Bouw
- Ziekenhuisvoorzieningen
- Bloemenveiling Aalsmeer
- Woningcorporaties:
 - Portaal
 - Delftwonen
 - Woonbron
 - Wel Wonen
 - Woonbedrijf
 - Weller
 - Veenendaalse Woningstichting
- Waarborgfonds Sociale Woningbouw
- Gemeente Sittard-Geleen
- A&O Services
- Telecom:
 - SNT Callbedrijf
 - KPN Telecom Vaste Net
 - Research
 - TOS
 - CSN
 - Uniworld
- PTT Post Bedrijfservice
- Postkantoren BV
- Banken en verzekeringen:
 - ABN-AMRO
 - Ohra
- LNV, Directie Beheer Landbouwgronden

Persoonlijke verbinding

Germa werkt reeds vele jaren op het gebied waar mensen in organisaties met processen en systemen een doel realiseren. Ze houdt van een combinatie van inhoud (kennis en deskundigheid) en proces (de weg naar het resultaat, het draagvlak en de acceptatie, de politiek): ze brengt mensen graag bij elkaar om samen de voorliggende vraagstukken op te lossen. Vervolgens zet ze snel een gedegen aanpak of uitwerking op papier waardoor de vaart erin blijft.

Ze gaat graag in dialoog op zoek naar de kern: van de organisatie, van het project, van de uitdagingen. Ze heeft een onafhankelijke oordeel en een scherpe waarneming (van het geheel en de details). Ze is loyaal, resultaatgericht en doet wat nodig is om het gewenste te bereiken.

Zij wordt omschreven als positief kritisch en vervult vaak de rol van 'geweten van het project': doen we nog de goede dingen en doen we die ook goed, zijn we klaar of moet er nog wat gebeuren? Het blijft daarbij niet bij het stellen van vragen; ze geeft ook vorm aan alternatieven.

Ze heeft ervaring in het zoekproces rondom strategische vraagstukken en cultuurverandering: waar willen we heen, wat zijn mogelijkheden en belemmeringen en hoe gaan we de gewenste situatie bereiken. Tevens vervult ze de rol van auditor: visitaties bij woningcorporaties, second opinion bij A&O Services en hoe loopt ons proces bij College Bouw Ziekenhuisvoorzieningen.

De laatste jaren vervult ze tevens een rol als coach, zowel binnen als buiten onze organisatie. Hierbij gebruikt ze zowel haar inhoudelijke kennis als haar vaardigheden op het gebied van procesbegeleiding. Ook heeft ze leidinggevende ervaring als competentie manager/teamleider bij Pentascopel: consultants helpen hun kracht te ontwikkelen, ook ten behoeve van Pentascopel.

Germa heeft meegewerkt aan de boeken 'Implementeren. Het speelveld in de praktijk' en 'Emoties bij veranderingen'.

Ontwikkeling

Klinische psychologie, Arbeid- & en organisatiepsychologie, omscholing informatica, Leergang Bestuurlijke Informatieverzorging en administratieve organisatie; diverse trainingen op het gebied van coaching, kernkwaliteiten, spiritualiteit en werk, projectmanagement, systeemontwikkeling, gegevensbeheer

Rollen:

- Managementconsultant
- Implementatieleider
- Project (bege)leider
- Procesontwerper
- Coach
- Visitor woningcorporaties

Germa Reivers

Ervaring & Resultaten (diverse relevante projecten)

Visitatie woningcorporatie Veenendaalse Woningstichting (2011)

De visitatie volgens de methode volgens Pentascopel uitgevoerd. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

Resultaat:

Loopt nog

Visitatie woningcorporatie Weller (2010 - 2011)

De visitatie volgens de methode volgens Pentascopel uitgevoerd. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

Resultaat:

Een door de Visitatiestichting goedgekeurd visitatierapport.

Rondom de visitatie van Woonbedrijf (2010)

Toetsen van het nieuwe koersplan bij de belanghouders en het voorzitten van interne en externe dialogen ten behoeve van de visitatie door Raeflex.

Resultaat:

Meer betrokkenheid van medewerkers bij de visitatie, meer focus op maatschappelijk presteren, visitatie en toets koersplan met elkaar in verbinding, beleidsagenda voor toekomst getoetst, constructieve dialoog met omgeving, belanghouders die zich betrokken voelen.

Anva (maart 2009-maart 2010)

Cultuurtraject waarbij met het MT is gewerkt aan teamvorming, samenwerking en cultuur, verbetersteams zijn ondersteund in het realiseren van de gewenste verandering en de organisatie als geheel is betrokken in kwartaalsessies en communicatietraining.

Resultaat:

Gerealiseerde veranderingen in werkwijze, andere manier van samenwerken, meer open en resultaatgerichte cultuur.

Districtsbezoeken Woonbedrijf (2009 - 2010)

Op basis van het visitatiekader de districtsbezoeken van de directie aan de districten opnieuw ingericht en gepilot.

Resultaat:

Werkwijze en kader voor districtsbezoeken die meer aansluiten bij ambities Woonbedrijf en districten meer resultaatgericht laten communiceren.

Visitatie woningcorporatie Wel Wonen (2008 - begin 2009)

De visitatie volgens de methode volgens Pentascopel uitgevoerd. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

Resultaat:

Een door de Auditraad goedgekeurd visitatierapport.

Competentiemanager Pentascopel (begin 2007 - juli 2008)

Samen met de branchetrekker verantwoordelijk voor het reilen en zeilen binnen het brancheteam overheid Den Haag. Verantwoordelijk voor de competentie-ontwikkeling en de resultaatafspraken van de consultants.

Resultaat:

Consultants die in hun kracht zitten en verbonden zijn met Pentascopel.

Visitatie woningcorporatie Woonbron (eind 2006 - begin 2007)

De methode van visiteren volgens Pentascopel mee vormgegeven en tevens in de pilotfase een visitatie uitgevoerd. Dit is gebeurd volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

Resultaat:

Een door de Auditraad goedgekeurd visitatierapport.

Implementatiemanager processen en systemen bij WSW (begin 2006)

Implementatie voorbereid en meegewerkt aan overkoepelend projectplan waarin implementatiewerkzaamheden zijn geïntegreerd. Tevens veel aandacht besteed aan samenwerking tussen verschillende partijen. Operationele taken verricht in het kader van testen van ASP-kantoorautomatiseringsomgeving.

Resultaat:

Projectplan en verbeterde relaties.

Bijlage 3 Bronnenlijst

Onderstaand is een overzicht gegeven van de referentiedocumenten, zoals ontvangen en gebruikt door de visitatiecommissie.

Document	Datum	Auteur
Ondernemingsplan en jaarplan		
Ondernemingsplan 2008-2012 Maatschappelijk en duurzaam actief	4-6-2008	Helpt Elkander
Tussenevaluatie Ondernemingsplan 2008-2012	21-4-2010	Helpt Elkander
Jaarplan 2014	okt. 2013	Helpt Elkander
Bijlage jaarplan 2013/2014, Projecten en activiteitenoverzicht	okt. 2013	Helpt Elkander
Memo Stand van zaken Jaarplan 2014,	juli 2014	Helpt Elkander
Bijlage Stand van zaken Projecten-, activiteitenoverzicht,	juli 2014	Helpt Elkander
Opbrengst brainstormsessie HE,	maart 2014	Helpt Elkander
Terugkoppeling directeur na eerste drie maanden	2013	Helpt Elkander
Jaarverslagen		
Jaarverslag 2011	2012	Helpt Elkander
Jaarverslag 2012	2013	Helpt Elkander
Jaarverslag 2013	2014	Helpt Elkander
Jaarverslag 2014	2015	Helpt Elkander
Beleidsnotities		
Besluit huurverhoging 2011		Helpt Elkander
Besluit huurverhoging 2012		Helpt Elkander
Memo huurverhoging per 1 juli 2013 tbv Bestuur, incl. bijlagen	14-3-2013	Helpt Elkander
Bestuursvoorstel huurverhoging 2014	15-3-2014	Helpt Elkander
Inkoop-en aanbestedingsbeleid	19-10-2013	Helpt Elkander
Klachtenprocedure Helpt Elkander	mrt 2014	Helpt Elkander
Procuratieregeling	mei 2014	Helpt Elkander
Verkoopbeleid 2011, notitie bestuur	2011	Helpt Elkander
Verkoopbeleid 2011- toelichting RvC (31-12-2011)	2011	Helpt Elkander
Verkoopbeleid voorstel	29-4-2014	Helpt Elkander
Besluit Sanctie- en kansenbeleid getekend	28-10-2014	Helpt Elkander
Protocol Sanctie- en kansenbeleid	1-11-2006	Helpt Elkander
Bestuursvoorstel Aanbodmodel	18-9-2013	Helpt Elkander
Besluit Aanpassing puntensysteem per 1 april 2015	27-11-2014	Helpt Elkander
Sponsorbeleid 2012	3-10-2012	Helpt Elkander
Meerjaren onderhoudsbegroting	4-9-2013	Helpt Elkander
Opgaven regionaal		
Regionaal Woningbouwprogramma 2010-2020	17-12-2009	Samenwerkingsverband Regio Eindhoven
Regionaal Woningbouwprogramma 2012-2022	13-12-2012	Samenwerkingsverband Regio Eindhoven
Regionaal Woningbouwprogramma 2013-2022	14-3-2013	Helpt Elkander
Woonvisie regio Eindhoven 2011-2020	28-6-2012	Samenwerkingsverband Regio Eindhoven
Samenvatting Regionale Woonvisie 2011-2020		
Woonvisie Regio Eindhoven Actieprogramma 2013		Samenwerkingsverband Regio Eindhoven
SRE Monitor wonen 2012	nov 2012	Samenwerkingsverband Regio Eindhoven

Document	Datum	Auteur
Bestuursconvenant Samenwerking Stedelijk Gebied Eindhoven, 2013	2013	
Verslag Conferentie Verbeteren Woningmarkt Stedelijk gebied, nov, 2013	13-11-2013	
20130313 Bestuursvoorstel deelname werkgroep Regionaal woonruimteverdeelsysteem	13-3-2014	Helpt Elkander
Opgaven lokaal		
IDOP Gerwen	24-9-2010	Samenwerkingsverband regio Eindhoven en gemeenten Nuene
IDOP Nederwetten	8-7-2010	Samenwerkingsverband regio Eindhoven en gemeenten Nuene
Eindverantwoording IDOP Gerwen en Nederwetten	17-6-2014	Gemeente Nuene
Woonvisie 2005+	29-6-2006	Companen in opdracht van gemeenten Nuene
Sectorale Structuurvisie Wonen (Woonvisie), 2013-2020	13-2-2014	Gemeente Nuene
Zienswijze HE op Woonvisie 2013-2020	2-12-2013	Helpt Elkander
Taakstelling statushouders 2011 t/m 2014		
Belanghebbenden		
Prestatieafspraken gemeente Nuene-Helpt Elkander, 2007-2012	21-5-2007	Gemeente Nuene en Helpt Elkander
Startdocument HE-gemeente	4-4-2013	Gemeente Nuene en Helpt Elkander
Voorblad stand van zaken prestatieafspraken gemeente-HE	9-12-2013	Helpt Elkander
Overzicht stand van zaken projecten prestatieafspraken gemeente-HE	dec 2013	Gemeente Nuene en Helpt Elkander
Overzicht stand van zaken projecten prestatieafspraken gemeente-HE	dec 2010	Gemeente Nuene en Helpt Elkander
Agenda's en verslagen bestuurlijk overleg Gemeente Nuene en Helpt Elkander	2011-2014	Gemeente Nuene
Brief afspraken opplussen	sept 2007	Gemeente Nuene
Intentieverklaring project Nuene (brand)Veilig	mei 2012	Gemeente Nuene, Brandweer Nuene en Helpt Elkander
Individuele scores Aedes-benchmark Woningbouwvereniging Helpt Elkander	2014	KWH en USP Marketing Consultancy
Ondertekende verklaring arbeidsmigranten	19-12-2013	Helpt Elkander
Regionale verklaring arbeidsmigranten	27-11-2013	Samenwerkingsverband Regio Eindhoven
Governance		
Huishoudelijk reglement 2005	26-10-2005	Helpt Elkander
Statuten Woningbouwvereniging Helpt Elkander	13-11-2013	Schäfer Notarissen
Voorstel RvC en bestuur, reglement RvT	18-12-2014	Helpt Elkander
Reglement Raad van Toezicht	18-12-2014	Helpt Elkander
Planning acties uit Reglement RvT	5-3-2015	Helpt Elkander
Klokkenluiderregeling WBV HE	2010	Helpt Elkander
Gedragscode Integriteit WBV HE	2010	Helpt Elkander
Profielchets directeur bestuurder wbv Helpt Elkander	23-7-2014	Helpt Elkander
Profielchets RvC wbv Helpt Elkander	23-7-2014	Helpt Elkander
Profielchets RvC HE Nuene	25-8-2014	Helpt Elkander
Plan van aanpak werving en selectie commissarissen wbv Helpt Elkander	23-7-2014	Evive Consultancy
Directiestatuut - definitief -2a	28-8-2014	Helpt Elkander

Document	Datum	Auteur
Directiestatuut juni 2014	30-4-2014	Helpt Elkander
Bestuursvoorstel directiestatuut	22-5-2014	Helpt Elkander
Notulen en agenda's bestuursvergaderingen 2011-2014		Helpt Elkander
Notulen en agenda's RvC-vergaderingen 2011-2014		Helpt Elkander
Notulen en agenda's overlegvergaderingen 2011-2014		Helpt Elkander
Notulen en agenda's Algemene Ledenvergaderingen 2011-2014		Helpt Elkander
Presteren naar vermogen		
Kwartaalrapportages		
3e kwartaalrapportage 2011		Helpt Elkander
4e kwartaalrapportage 2011	18-1-2012	Helpt Elkander
1e kwartaalrapportage 2012	16-4-2012	Helpt Elkander
2e kwartaalrapportage 2012	25-9-2012	Helpt Elkander
3e kwartaalrapportage 2012	12-12-2012	Helpt Elkander
1e kwartaalrapportage 2013	8-5-2013	Helpt Elkander
2e kwartaalrapportage 2013	14-8-2013	Helpt Elkander
3e kwartaalrapportage 2013	30-10-2013	Helpt Elkander
1e kwartaalrapportage 2014	3-6-2014	Helpt Elkander
2e kwartaalrapportage 2014	24-7-2014	Helpt Elkander
3e kwartaalrapportage 2014	30-10-2014	Helpt Elkander
Begrotingen		
Begroting 2011		Helpt Elkander
Begroting 2012-2016		Helpt Elkander
Begroting 2013-2017		Helpt Elkander
Begroting 2014-2018		Helpt Elkander
dPI en dVI		
2011 dPi		Helpt Elkander
2011 dVi	18-1-2012	Helpt Elkander
2012 dVi	25-9-2012	Helpt Elkander
2013 dPi	12-12-2012	Helpt Elkander
2013 dVi	8-5-2013	Helpt Elkander
2014 dPi	14-8-2013	Helpt Elkander
Oordeelsbrieven		
Oordeelsbrief 2011 Ministerie	30-11-2012	Ministerie van Binnenlandse Zaken
Reactie van HE op oordeelsbrief Ministerie 2011	30-1-2013	Helpt Elkander
2013-03-20 reactie ministerie individueel oordeel 2011	11-2-2013	Ministerie van Binnenlandse Zaken
Oordeelsbrief 2012 Minister	25-11-2013	Ministerie van Binnenlandse Zaken
Oordeelsbrief 2013 Minister	24-11-2014	Inspectie Leefomgeving en Transport
Reactie oordeelsbrief Ministerie verslagjaar 2013	3-12-2014	Helpt Elkander
Accountantsverslagen en managementletter		
Accountantsverslag controleresultaten 2011	18-6-2012	Ernst & Young
Accountantsverslag 2012	10-6-2013	Baker Tilly Berk
Accountantsverslag 2013		Baker Tilly Berk
Managementletter 2011	30-3-2012	Ernst & Young
Managementletter 2012		Baker Tilly Berk
Managementletter 2013		Baker Tilly Berk
Reactie op managementletter 2013		Helpt Elkander
Managementletter 2014		Baker Tilly Berk
CFV WSW rapportages		
Corporatie in perspectief Wbv Helpt Elkander	2012	Centraal Fonds Volkshuisvesting

Document	Datum	Auteur
Corporatie in perspectief Wbv Helpt Elkander	2014	Centraal Fonds Volkshuisvesting
Corporatie in perspectief Wbv Helpt Elkander	febr 2015	Corporatie Benchmark Centrum
CFV Toezichtbrief 2013	31-10-2013	Centraal Fonds Volkshuisvesting
Reactie op brief CFV Toezichtsbrief 2013	17-12-2013	Helpt Elkander
CFV Toezichtbrief 2014	23-10-2014	Centraal Fonds Volkshuisvesting
Reactie op brief CFV Toezichtsbrief 2014	1-12-2014	Helpt Elkander
CFV continuïteitsoordeel 2011	4-5-2011	Centraal Fonds Volkshuisvesting
CFV Solvabiliteitsoordeel 2011	19-10-2011	Centraal Fonds Volkshuisvesting
CFV inz. continuïteitsoordeel 2012	29-10-2012	Centraal Fonds Volkshuisvesting
CFV inz. continuïteitsoordeel 2012 toelichting	29-10-2012	Centraal Fonds Volkshuisvesting
CFV Solvabiliteitsoordeel 2012	31-10-2012	Centraal Fonds Volkshuisvesting
Kredietwaardigheid en faciliteringsvolume 2011	24-3-2011	Waarborgfonds Sociale Woningbouw
Kredietwaardigheid en faciliteringsvolume 2012	3-8-2012	Waarborgfonds Sociale Woningbouw
Kredietwaardigheid en faciliteringsvolume 2014	28-1-2014	Waarborgfonds Sociale Woningbouw
2014-11-03 Brief WSW d.d. 27-10-2014 inz. aanpassing borgingsplafond	27-10-2014	Waarborgfonds Sociale Woningbouw

Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen

Tabel Deelnemers individuele interviews intern

Naam	Functie
Mw. E. van Beijsterveldt	directeur
Dhr. P. van Stipdonk	bestuurder
Mw. M. Bongaerts	voorzitter RvT (vanaf 2015)
Dhr. H. Lagas	voorzitter RvC (tot 2015)
Mw. E. van Happen	beleidsadviseur
Dhr. J. van Esch	Vastgoedbeheerder
Dhr. J. Verbeek	Woonconsulent
Dhr. T. van Schaijk	Technisch medewerker wonen
Mw. T. van Roosmalen	Medewerker wonen
Mw. M. Lempens	Medewerker beleid en ondersteuning
Dhr. T. Swinkels	Controller
Mw. M. Prinsen	Administrateur

Tabel Externe deelnemers interviews en dialoog

Naam	Functie	Organisatie
Dhr. M. Jansen	wethouder	Gemeente Nuenen c.a.
Mw. P. Jansen	beleidsmedewerker	Gemeente Nuenen c.a.
Mw. K. van der Bruggen	beleidsmedewerker	Gemeente Nuenen c.a.
Mw. F. Smits	huurder	
Dhr. J. Overbeek	bewoner	
Mw. M. Klep	huurder	
Mw. G. van Weel	huurder	
Dhr. M. de Greef	huurder	
Mw. S. van der Heiden	directeur	Van Gogh Village
Mw. L. Burnett	regiodirecteur	Archipel Zorggroep
Mw. M-J Backx	districtsmanager	Woonbedrijf
Dhr. R. Baten	directeur-eigenaar	Bouwbedrijf Baten B.V.
Mw. J. Kuipers	regiomanager	LEV-groep
Dhr. P. Rooijackers	bestuurslid	Woon Initiatief Nuenen
Dhr. J. van de Wouw	operationeel expert	Politie

Bijlage 5 Position Paper Helpt Elkander

Wie zijn we?

De historie

Helpt Elkander is een kleine woningbouwvereniging in Nuenen c.a. , een van de randgemeenten van Eindhoven, die al bijna 100 jaar bestaat en een heel herkenbare positie heeft in de gemeente.

Op initiatief van de vakbeweging ontstond in december 1919 de Rooms Katholieke Bouwvereniging Helpt Elkander. In de jaren zeventig wilde een groep huurders meer inspraak in het functioneren van de gemeentelijke bouwvereniging. Deze groep wist in 1975 de bouwvereniging zelfstandig te maken waardoor Woningbouwvereniging Helpt Elkander ontstond. De vereniging werd geleid door een door de leden benoemd bestuur dat zich, met beperkte middelen en zonder veel volkshuisvestelijke kennis of bestuurlijke ervaring, volledig inzette voor de volkshuisvesting in Nuenen. Het adagium was “bouwen, bouwen, bouwen” waarmee de woningvoorraad verdubbelde. In de jaren tachtig kwamen de eerste medewerkers in dienst van de vereniging en zo ontstond een kleine werkorganisatie.

En verder...

In de jaren daarna groeide de omvang van de vereniging, zowel qua vastgoed als qua organisatie, maar er is altijd bewust ingezet op een kleine en dus sobere omvang om de lasten voor de huurders zo laag mogelijk te houden. Daarmee bleef Helpt Elkander lang één van de goedkoopste corporaties in Nederland.

De verruiming van het werkdomein van corporaties maakte dat Helpt Elkander haar grenzen ging verleggen en dat vertaalde zich in 2001 in een, samen met de gemeente en de schoolbesturen geformuleerd convenant: een vertaling van de gezamenlijke ambitie om het scholenbestand in Nuenen c.a. kwalitatief en kwantitatief te versterken. Daarbij werden nadrukkelijk ook de kerkdorpen betrokken en speelde de afwegingen van leefbaarheid een belangrijke rol bij de behoefte om de basisscholen inclusief buurtvoorziening in de vorm van een MFA, te realiseren of te behouden.

De voortvarendheid en maatschappelijke betrokkenheid van Helpt Elkander vertaalde zich ook in de voorttrekkersrol om glasvezel te realiseren in Nuenen, waarmee allerlei domotica toepassingen dichterbij kwamen. Bij de realisering van een nieuwbouwplan, is door de aankoop en verbouwing het oude gemeentehuis van Nuenen behouden en heeft geleid tot de realisering van “Vincentre”, een inmiddels internationaal toonaangevend museum over Vincent van Gogh.

Voor de jaren 2007-2012 maakten de gemeente en Helpt Elkander prestatieafspraken met elkaar, waar bouwproductie een van de belangrijkste onderdelen van was. Daarbij zocht Helpt Elkander nadrukkelijk de randen van het werkdomein van de corporaties op, vanuit haar ambitie om innovatief en oplossingsgericht een bijdrage te leveren aan de gezamenlijk verwoorde doelstellingen, onder andere voortvloeiend uit de regionale woningbouwopgave. Partnership was de leidende grondhouding en dat vertaalde zich in intensieve ambtelijke en bestuurlijke contacten en vergaande investeringen. De inzet en rol ging daarbij soms verder dan van een corporatie verwacht mocht worden. Het ondernemingsplan 2008-2012 getuigt daar ook van.

In deze jaren bouwde Helpt Elkander een fors aantal woningen, (zorg)appartementen, 5 (brede) scholen, een museum, waarmee het bezit van Helpt Elkander is gegroeid tot 1.377 verhuureenheden en 156 eenheden overig (maatschappelijk) vastgoed.

Waar staan we?

Deze jaren van forse investeringen in uitbreiding van de woningen en de maatschappelijke voorraad met een relatief klein werkapparaat, hebben geleid tot een wat onevenwichtige ontwikkeling. In de ambitie om veel te bouwen is er te weinig tijd en aandacht geweest voor (noodzakelijke) interne ontwikkelingen.

De komst van een nieuwe directeur in 2012 was voor het bestuur aanleiding om een heldere opdracht op dat gebied te formuleren. Professionalisering van de organisatie, verbeteren van bedrijfsvoering en governance kwamen boven aan de agenda.

Dit viel samen met de aanpassingen in het werkdomein van de corporaties en de afdrachten aan het rijk, waardoor er ook een heroriëntatie op de bijdrage van Helpt Elkander in de volkshuisvestelijke opgave van Nuenen moest plaatsvinden. Omdat ook het eind van het tijdvak waarover prestatieafspraken gemaakt waren in zicht kwam heeft Helpt Elkander het gesprek geopend met de gemeente.

De jaren 2012, 2013 en 2014 worden daarmee gekenmerkt door een belangrijke interne focus; de afgelopen jaren zijn jaarplannen gemaakt waarin de belangrijkste en meest urgente zaken een plek kregen. Het accent lag op de kwaliteit van de werkorganisatie, kwaliteit van de primaire vastleggingen (vastgoed-financieel), versterken van de planning- en controlcyclus, implementatie van een nieuw functiehandboek inclusief CATS, implementatie nieuwe huisstijl, verbeteren informatievoorziening aan o.a. huurders, een huurders ABC, aanbestedingsbeleid, huurbeleid, invoering aanbodmodel inclusief verantwoording over toegewezen woningen, (project)dossiervorming etc. én last but not least de verhuizing naar een nieuw pand in het centrum van Nuenen!

Intussen leidden de gesprekken met de gemeente nog niet tot het formuleren van nieuwe prestatieafspraken; er lijkt een impasse te gaan ontstaan.

De financiële situatie van Helpt Elkander is gezond, met dien verstande dat het WSW aandringt op verlaging van de Loan to Value door aflossing van geldleningen. Dat deze waarde relatief hoog is bij Helpt Elkander is mede het gevolg van de in het verleden gedane investeringen in maatschappelijk vastgoed. Het CFV hanteert een berekeningssystematiek. Met name de weging van maatschappelijk vastgoed daarin én de omvang van ons maatschappelijk vastgoed ten opzichte van de voorraad reguliere huurwoningen, zorgt voor een behoorlijke opwaarts effect in de schuldpositie per VHE.

Om aan de door het WSW gewenste aflossing te voldoen zet Helpt Elkander in op verkoop van met name grond/ontwikkellocaties (het niet DAEB –gedeelte) en is verkoop van sociale huurwoningen beperkt aan de orde. De voorraad sociale huurwoningen in Nuenen is immers beperkt (ongeveer 20%) en de wachtlijst is aanzienlijk.

Vergrijzing en gezinsverduunning zijn belangrijke ontwikkelingen die van invloed zijn op de lokale opgave. De afgelopen jaren heeft Helpt Elkander daarom flink geïnvesteerd in (zorg)appartementen als ook in starterswoningen o.a. in de vorm van ondersteuning van CPO –trajecten.

Behoudens het periodiek onderhoud zijn ingrepen in de bestaande voorraad beperkt gebleven, waardoor verduurzaming, zeker in relatie tot woonlasten, een aandachtspunt is.

Recentelijk hebben we alle grond/ontwikkellocaties tegen het licht gehouden en beoordeeld op ruimtelijke en financiële mogelijkheden. Daarbij is nadrukkelijk gekeken naar de lokale behoeften en hetgeen nog

open staat vanuit de prestatieafspraken met de gemeente. Per locatie is nu een strategie bepaald en graag hervatten we op korte termijn de gesprekken hierover met de gemeente.

Waar gaan we naar toe?

Na 2,5 jaar stevig ingezet te hebben op de basisvoorwaarden voor bedrijfsvoering en governance, waarbij de werkorganisatie nagenoeg geheel vernieuwd is, is de tijd rijp om verder vooruit én om ons heen te gaan te gaan kijken en dat vast te leggen in een nieuw ondernemingsplan. De ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving zullen we daar in meenemen.

We willen de visitatie daarom nu nadrukkelijk gebruiken om onze strategische agenda te vullen. Het is voor ons een “0-meting”; we zijn nog niet eerder gevisiteerd en weten dat er nog veel is dat we niet (gedaan) hebben, niet geformuleerd hebben, niet vastgelegd hebben etc. Zowel op het gebied van bedrijfsvoering en beleid, maar vooral ook op het gebied van besturing, beheersing en governance.

Om onszelf te voeden met datgene wat onze stakeholders belangrijk vinden en hoe ze terugkijken op de achterliggende jaren zetten we in dit visitatieproces stevig in op belanghoudersconsultatie.

Afgelopen najaar hebben we meegedaan aan de quick scan huurderstevredenheid vanuit Aedes en ondanks dat dit een beperkt onderzoek is, leverde het ons in ieder geval op dat we de gemiddelde waardering voor de drie hoofdprocessen (reparatie, woning verlaten en nieuwe woning betrekken), voldoende is.

Naast het proces van visitatie staat de doorontwikkeling van de organisatie niet stil; het bestuur realiseert zich dat een corporatie in deze tijd meer nodig heeft en opteert voor een overgang naar een tweelagenstructuur met een directeur –bestuurder en een (onlangs vernieuwde) RvT.

Als de eerste terugkoppelingen vanuit het visitatieproces er zijn, gaan we een aanvang maken met het proces om te komen tot een nieuw ondernemingsplan. Tijdens de recente kennismakingsbijeenkomst tussen nieuwe RvT en werkorganisatie hebben we met elkaar van gedachten gewisseld over mogelijke scenario's voor Helpt Elkander. In een themabijeenkomst medio april zal de RvT hier verder over doorpraten en komen tot en nadere duiding van de in het voorjaar 2014 door het bestuur en de toenmalige RvC geformuleerde missie: “Het bieden van betaalbaar wonen door een sterke focus op de bestaande voorraad, de betrokkenheid van huurders en samenwerking met lokale partijen”.

Vervolgens kan de werkorganisatie, onder leiding van de directeur-bestuurder aan de slag en het ondernemingsplan verder uitwerken. Daarmee legt de organisatie de gewenste strategische richting vast en kan haar activiteiten daaraan koppelen, keuzes maken en prioriteiten stellen. De nog ontbrekende beleidskeuzes en bijbehorende documenten zullen dan als uitvloeisel van deze strategische visie worden opgesteld, worden erkend en herkend en leidraad voor ons handelen worden. Helpt Elkander zal een lerende organisatie zijn, waar (beleids-)regels houvast geven maar waar ook ruimte is om maatwerk-keuzes te maken als de situatie daar om vraagt. Medewerkers worden uitgedaagd om zich te blijven verwonderen en na te blijven denken over onze rol en de wijze waarop we daar het beste invulling aan kunnen geven.

April 2015

Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3

In de tabel gebruikte afkortingen

MVG: maatschappelijk vastgoed

HE: Helpt Elkander

PA: Prestatieafspraken

OP: Ondernemingsplan

Tabel 1 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Huisvesting primaire doelgroep

Jaar	Opgaven	Ambities	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting																																			
Beschikbaarheid woningen				10																																			
2014		Jaarplan 2014: - Er zijn voldoende passende woningen voor de diverse doelgroepen beschikbaar - Er is voldoende betaalbare voorraad voor primaire doelgroep - Voorraad bewaken op 1.350 huurwoningen waarbij rekening wordt gehouden met noodzakelijk aantal te verkopen eenheden uit liquiditeitsoverwegingen	2014 Woningen en woongebouwen: 1377 (ongewogen 1533) <table border="1"> <tr> <td>ander</td> <td>Garages en parkeerplaatsen 122</td> <td>MOG:26</td> <td>BOG: 6</td> <td>Overig: 2</td> </tr> <tr> <td>prijs</td> <td>Goedkoop 13,4% (121)</td> <td>Betaalbaar 63,3% (872)</td> <td>Duur < huurtoeslag 26,5% (365)</td> <td>Duur> huurtoeslag 1,4 % (19)</td> </tr> <tr> <td>type</td> <td>Eengezinswoningen 52,2%</td> <td>Meergezinsetagebouw zonder lift tm 4 lagen 20,4%</td> <td>Meergezins-etagebouw met lift 27,4%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>aftoppingsgrens</td> <td>Onder € 699 98,6 % (1358)</td> <td>Onder aftoppingsgrens €596 72,1% (993)</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> Afgelopen jaren veel sociale huurwoningen aan de voorraad toegevoegd. Relatief meer goedkope en betaalbare huurwoningen tov referentiecorporatie	ander	Garages en parkeerplaatsen 122	MOG:26	BOG: 6	Overig: 2	prijs	Goedkoop 13,4% (121)	Betaalbaar 63,3% (872)	Duur < huurtoeslag 26,5% (365)	Duur> huurtoeslag 1,4 % (19)	type	Eengezinswoningen 52,2%	Meergezinsetagebouw zonder lift tm 4 lagen 20,4%	Meergezins-etagebouw met lift 27,4%		aftoppingsgrens	Onder € 699 98,6 % (1358)	Onder aftoppingsgrens €596 72,1% (993)																		
ander	Garages en parkeerplaatsen 122	MOG:26	BOG: 6	Overig: 2																																			
prijs	Goedkoop 13,4% (121)	Betaalbaar 63,3% (872)	Duur < huurtoeslag 26,5% (365)	Duur> huurtoeslag 1,4 % (19)																																			
type	Eengezinswoningen 52,2%	Meergezinsetagebouw zonder lift tm 4 lagen 20,4%	Meergezins-etagebouw met lift 27,4%																																				
aftoppingsgrens	Onder € 699 98,6 % (1358)	Onder aftoppingsgrens €596 72,1% (993)																																					
2013			2013 Woningen en woongebouwen: 1385 (ongewogen 1544) <table border="1"> <tr> <td>ander</td> <td>Garages en parkeerplaatsen 122</td> <td>MOG: 10</td> <td>BOG: 15</td> <td>Overig: 1</td> </tr> <tr> <td>prijs</td> <td>Goedkoop 12,9 (179) referentie 12,3%</td> <td>Betaalbaar 69,5 (962) referentie 68,1%</td> <td>Duur < huurtoeslag 16,3 (226) referentie 16%</td> <td>Duur> huurtoeslag 1,3 (18) referentie 3,5%</td> </tr> <tr> <td>type</td> <td>Eengezinswoningen 52,6%</td> <td>Meergezinsetagebouw zonder lift tm 4 lagen 20,5%</td> <td>Meergezins-etagebouw met lift 26,9%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>aftoppingsgrens</td> <td>Onder € 681 98,7 % (1367)</td> <td>Onder €574 82,4% (1222)</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	ander	Garages en parkeerplaatsen 122	MOG: 10	BOG: 15	Overig: 1	prijs	Goedkoop 12,9 (179) referentie 12,3%	Betaalbaar 69,5 (962) referentie 68,1%	Duur < huurtoeslag 16,3 (226) referentie 16%	Duur> huurtoeslag 1,3 (18) referentie 3,5%	type	Eengezinswoningen 52,6%	Meergezinsetagebouw zonder lift tm 4 lagen 20,5%	Meergezins-etagebouw met lift 26,9%		aftoppingsgrens	Onder € 681 98,7 % (1367)	Onder €574 82,4% (1222)																		
ander	Garages en parkeerplaatsen 122	MOG: 10	BOG: 15	Overig: 1																																			
prijs	Goedkoop 12,9 (179) referentie 12,3%	Betaalbaar 69,5 (962) referentie 68,1%	Duur < huurtoeslag 16,3 (226) referentie 16%	Duur> huurtoeslag 1,3 (18) referentie 3,5%																																			
type	Eengezinswoningen 52,6%	Meergezinsetagebouw zonder lift tm 4 lagen 20,5%	Meergezins-etagebouw met lift 26,9%																																				
aftoppingsgrens	Onder € 681 98,7 % (1367)	Onder €574 82,4% (1222)																																					
2012, 2011	PA 2007-2012: - Handhaving kernvoorraad (onder huurtoeslaggrens) op 1.000 woningen - De kernvoorraad zal naar huurprijsstelling voldoende gedifferentieerd	OP 2008-2012: HE staat voor het bieden van betaalbare huisvesting voor mensen met een lager inkomen. Soms gaat het daarbij om specifieke woonvormen (voor mensen met een beperking of ouderen) Het aantal betaalbare huurwoningen (kernvoorraad) op sterkte houden (minimaal 1.000)	2012 Woningen en woongebouwen: 1394 (ongewogen 1544) <table border="1"> <tr> <td>ander</td> <td>Garages en parkeerplaatsen 125</td> <td>MOG: 10</td> <td>BOG: 6</td> <td>Overig: 6</td> </tr> <tr> <td>prijs</td> <td>Goedkoop 16,7 (233) referentie 14,7%</td> <td>Betaalbaar 70,9 (989) referentie 70,7%</td> <td>Duur < huurtoeslag 11,2 (156) referentie 11,8%</td> <td>Duur> huurtoeslag 1,1 (16) referentie 2,7%</td> </tr> <tr> <td>type</td> <td>Eengezinswoningen 52,9%</td> <td>Meergezinsetagebouw zonder lift tm 4 lagen 20,4%</td> <td>Meergezins-etagebouw met lift 26,8%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>aftoppingsgrens</td> <td>Onder € 665 98,8 % (1378)</td> <td>Onder €562 87,6% (1222)</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> 2011 Woningen en woongebouwen: 1392 (ongewogen 1537) <table border="1"> <tr> <td>ander</td> <td>Garages en parkeerplaatsen 125</td> <td>MOG: 9</td> <td>BOG: 2</td> <td>Overig: 9</td> </tr> <tr> <td>prijs</td> <td>Goedkoop 16,8% (234) referentie 16,7%</td> <td>Betaalbaar 75,9% (1057) referentie 71,2%</td> <td>Duur < huurtoeslag 6,4% (89) referentie 9,4%</td> <td>Duur> huurtoeslag 0,9 % (12) referentie 2,8%</td> </tr> <tr> <td>type</td> <td>Eengezinswoningen 52,2%</td> <td>Meergezinsetagebouw zonder lift tm 4 lagen 20,4%</td> <td>Meergezins-etagebouw met lift 27,4%</td> <td></td> </tr> </table>	ander	Garages en parkeerplaatsen 125	MOG: 10	BOG: 6	Overig: 6	prijs	Goedkoop 16,7 (233) referentie 14,7%	Betaalbaar 70,9 (989) referentie 70,7%	Duur < huurtoeslag 11,2 (156) referentie 11,8%	Duur> huurtoeslag 1,1 (16) referentie 2,7%	type	Eengezinswoningen 52,9%	Meergezinsetagebouw zonder lift tm 4 lagen 20,4%	Meergezins-etagebouw met lift 26,8%		aftoppingsgrens	Onder € 665 98,8 % (1378)	Onder €562 87,6% (1222)			ander	Garages en parkeerplaatsen 125	MOG: 9	BOG: 2	Overig: 9	prijs	Goedkoop 16,8% (234) referentie 16,7%	Betaalbaar 75,9% (1057) referentie 71,2%	Duur < huurtoeslag 6,4% (89) referentie 9,4%	Duur> huurtoeslag 0,9 % (12) referentie 2,8%	type	Eengezinswoningen 52,2%	Meergezinsetagebouw zonder lift tm 4 lagen 20,4%	Meergezins-etagebouw met lift 27,4%		
ander	Garages en parkeerplaatsen 125	MOG: 10	BOG: 6	Overig: 6																																			
prijs	Goedkoop 16,7 (233) referentie 14,7%	Betaalbaar 70,9 (989) referentie 70,7%	Duur < huurtoeslag 11,2 (156) referentie 11,8%	Duur> huurtoeslag 1,1 (16) referentie 2,7%																																			
type	Eengezinswoningen 52,9%	Meergezinsetagebouw zonder lift tm 4 lagen 20,4%	Meergezins-etagebouw met lift 26,8%																																				
aftoppingsgrens	Onder € 665 98,8 % (1378)	Onder €562 87,6% (1222)																																					
ander	Garages en parkeerplaatsen 125	MOG: 9	BOG: 2	Overig: 9																																			
prijs	Goedkoop 16,8% (234) referentie 16,7%	Betaalbaar 75,9% (1057) referentie 71,2%	Duur < huurtoeslag 6,4% (89) referentie 9,4%	Duur> huurtoeslag 0,9 % (12) referentie 2,8%																																			
type	Eengezinswoningen 52,2%	Meergezinsetagebouw zonder lift tm 4 lagen 20,4%	Meergezins-etagebouw met lift 27,4%																																				

			aftoppings- grens	Onder € 653 99,1 % (1380)	Onder €555 92,7% (1290)			
Passend toewijzen								8
2014 2013 2012 2011	Minimaal 90% sociale woningvoorraad toewijzen aan huishoudens met een inkomen tot € 34.678	Gelijk aan de opgaven		2014: 100% 2013: 100% 2012: 95,9% 2011: 99,5%				
		OP 2008-2012: Voorzetten van de huidige manier van woningtoewijzing die naar tevredenheid functioneert		Gerealiseerd. In die tijd voldeed het distributiemodel nog aan de wensen van de woningzoekenden				
Tegengaan woonfraude								
2014 2013 2012 2011	Woningwet: door tegengaan woonfraude leefbaarheid bevorderen	Geen ambities op geformuleerd. Komt bijna niet voor.		Acties op hennepeteelt (enige woonfraude): 2014: 0 ontruiming 2013: 3 ontruiming 2012: 1 ontruiming 2011: 2 ontruiming				
Keuzevrijheid voor doelgroepen								6
2014 2013	2013 Bestuursconvenant Stedelijk gebied Eindhoven: 1. Streven naar evenwichtige verdeling van woningvoorraad 2. Afspraken maken over woonruimteverdeling 3. Afspraken maken over bijzondere doelgroepen	Jaarplan 2014: - Een transparant inzicht in het aanbod van sociale huurwoningen - Woningen worden op een transparante wijze toegewezen aan woningzoekenden - Aanbodmodel als woonruimte-verdeelsysteem is geïmplementeerd en operationeel		- Deelname aan werkgroep Transparant woningaanbod onderzoeken mogelijkheden regionaal model. Allereerst wordt uitgegaan van 1 etalage (loopt door in 2015) - Aanbodmodel ingevoerd per 1 maart 2014 + afschaffing extra punten voor o.a. binding en leeftijd voor nieuwe woningzoekenden - Besluit genomen om per 1 april 2015 woningen toe te gaan wijzen op basis van inschrijftijd en het volledige puntensysteem los te laten.			Door invoering aanbodmodel hebben mensen zelf de keuze op welke woningen te reageren. Echter door lage mutatiegraad en het feit dat meer dan de helft van de woningen een eengezinswoning is, is de keuze ook weer beperkt. Ook geen andere systemen zoals optie of loting.	
2012 2011	PA 2007-2012: - HE streeft naar keuzevrijheid voor bewoners o.a. door verruiming woonkeuzemogelijkheden - Systeem woonruimteverdeling meer consumentgericht opzetten en meer richten op keuzemogelijkheden voor woningzoekenden. HE komt uiterlijk in 2010 met een plan van aanpak - Meer keuzevrijheid tussen huur en koop			- In deze periode zijn er geen aanpassingen gedaan in systeem van woonruimteverdeling. In 2013 heeft HE besloten in 2014 het aanbodmodel in te voeren. - De eerste afspraken om te komen tot een regionaal systeem zijn gemaakt in 2013 - HE verkoopt alleen sociale huurwoningen als er nieuwe kunnen worden teruggebouwd				

Wachttijst/slaagkans				4,5
			Mutatiegraad (cijfer uit jaarverslag/uit CiP; van ref. corporatie) 2014: 6,39 / onbekend; onbekend 2013: 5,56 / 5,9; ref 7,5 2012: 5,24 / 4,4; ref 7,1 2011: 13,36 / 11,2; ref 7,4	Geen inzicht tot 1-4-2014 in de wachttijd omdat leeftijd en binding naast de wachttijd het aantal punten van een woningzoekende bepaalde.
2014	Voldoen aan urgentiebeleid Eindhovense corporaties: binnen half jaar een woning toewijzen.	Jaarplan 2014 - Urgentiebeleid is geactualiseerd - Tweedekansbeleid is vastgesteld - Aantal urgentieaanvragen: 24, urgenties toegekend: 21	- Volledig aangesloten bij de Urgentieregels van de Eindhovense corporaties waardoor urgenten ook een woning in Eindhoven aangeboden kunnen krijgen en de kans op snel een woning toeneemt. Volledig aangesloten bij Sancties & Kanselijst van de Eindhovense corporaties - I.s.m. de gemeente het tweedekansbeleid afgerond en eerste twee pilot woningen zijn bewoond. - Geholpen urgent woningzoekenden: 8 (3 vervallen)	Score 3. Vanwege lage mutatiegraad, toenemende druk op huurmarkt en toenemend aantal urgentieaanvragen (vooral door echtscheidingen met co-ouderschap) loopt wachttijd op voor (urgent) woningzoekenden en lukt het niet altijd om urgenten binnen een half jaar te helpen.
2013		- Invoering aanbodmodel per 1 maart 2014 - Aantal urgentieaanvragen: 29, urgenties toegekend: 12	- Gerealiseerd. Woningzoekenden inzicht in wachttijden en vrijgekomen woningen - Geholpen urgent woningzoekenden: 8 (1 vervallen en 2 ingetrokken)	Score 6.
2012 2011	Geen afspraken	OP 2008-2012: - Door multifunctioneel te bouwen zijn woningen geschikt voor meerdere doelgroepen. - Doorstroming bevorderen door deze toe te wijzen aan senioren. - 2012: aantal urgentieaanvragen: 8, urgenties toegekend: 4 - 2011: aantal urgentieaanvragen: 11 urgenties toegekend: 4	- Door de realisatie van de nieuwbouw is de doorstroming op gang gekomen en zijn er veel woningen opnieuw verhuurd. - Geholpen urgent woningzoekenden in 2011 en 2012: onbekend	
Leegstand				6
2014 2013 2012 2011	Geen specifieke afspraken	Geen ambities	% huurderiving HE/% ref corporatie (CiP): 2014: 1,54 (eigen gegevens HE) 2013: marktomstandigheden 0,4 / 0,8; projectleegstand 1,2 / 0,3 2012: marktomstandigheden 1,70 / 0,9; proj leegstand 30,1 / 0,6 2011: 1,26 / 1,1	Momenteel geen sprake van structurele leegstand. Cijfers over leegstand zijn niet betrouwbaar omdat de registratie onvoldoende gebeurde.
Maatregelen voor specifieke doelgroepen zoals starters, statushouders of jongeren				6
2014 2013 2012 2011	<u>Statushouders</u> taakstelling 2014: 28 (incl. 6 uit 2013) 2013: 14 (incl. 9 uit 2012) 2012: 15 (incl. 7 uit 2011) 2011: 21 (incl. 7 uit 2010) PA 2007-2012: - HE stelt noodzakelijke		2014: 17 (incl. achterstand van 6 uit 2013) 2013: 18 (incl. achterstand van 9 uit 2012) 2012: 6 2011: 14 - HE heeft woningen beschikbaar gesteld voor huisvesting van	Vanwege het grote aantal dat aan gemeente wordt toegewezen tegenover het kleine aandeel huurwoningen in Nuenen, blijft het moeilijk om alle statushouders te huisvesten HE hoeft de taakstelling niet alleen te realiseren. Woonbedrijf heeft

	woningen ter beschikking aan gemeente voor asielzoekers		statushouders.	hier ook een aandeel in.
2014	<u>Starters</u>		Afschaffen extra toekenning punten bij inschrijving voor leeftijd. Hierdoor geen achterstand starters op oudere woningzoekenden	
2012 2011	<u>Starters</u> PA 2007-2012: - HE neemt in overweging om goedkope woningvoorraad bij mutatie in principe toe te wijzen aan starters	OP 2008-2012: - Door omvangrijke nieuwbouw stijgen kansen voor starters - Aanbieden Koopgarant (kopen met korting) voor starters die willen deelnemen aan CPO project	2011 - Nederwetten: 27 koopgarantwoningen voor starters binnen CPO - Eeneind: 15 Koopgarantwoningen voor starters binnen CPO - 50 woningen gelabeld voor jongeren van 18 tot en met 22 jaar met huurprijs onder huurtoeslaggrens voor jongeren tot 23 jaar	
alle	<u>Ouderen</u>		239 woningen gelabeld voor 55-plussers	
2014 t/m 2011	<u>Woonwagewoners</u> Woonvisie 2013-2020 Nueneen/plan van aanpak Sinti in Nueneen 2013-2015: - Opknappen loc. Bosweg en Kremersbos - Aanleg 5e locatie - Mieke Sandershof verdwijnt		HE heeft locatie Mieke Sandershof in bezit. Afspraken over ontwikkeling van deze locatie die samenhangt met de nieuw te ontwikkelen vijfde woonwagenlocatie in Nueneen West. HE vanuit het aspect leefbaarheid en veiligheid in overleg met gemeente aantal woningen gesloopt. Afspraak: HE sloopt en gemeente zal handhaven als er (weer) woonwagens geplaatst worden	
2014 t/m 2011	<u>Arbeidsmigranten</u> Woonvisie 2013-2020 Nueneen + Regionale Woonvisie: - Oog voor kenniswerkers en lage-loon-arbeidsmigranten		Regionale verklaring arbeidsmigranten ondertekend in 2013	
Huurprijsbeleid				7
		Begroting 2014: - Streefhuur bij mutatie naar 75% van maximaal redelijk	Huurprijs als percentage van maximaal redelijke huurprijs (Gegevens CiP): • 2014: 60,28% (incl. schaarstepunten; cijfer april 2015 HE) • 2013: 65,7% (Daeb); ref: 65,9%; landelijk: 68,2% • 2012: 53,9% (Daeb); ref: 65,2%; landelijk: 67,2% • 2011: 69,1%; ref 68,7	
2014	- Landelijk huurbeleid; mogelijkheid inkomensafhankelijk huur te verhogen	Jaarplan 2014: - Meerjarenhuurbeleid is vastgesteld - Inkomensafhankelijke huurverhoging indien betaalbaarheid niet in geding is	- Meerjarenhuurbeleid niet gerealiseerd - Inkomensafhankelijke huurverhoging doorgevoerd, na een grondige analyse - Huurprijs bij mutatie opgetrokken tot 75% van maximaal redelijk	Meerjarenhuurbeleid verschoven naar 2015. Willen we afleiden van de doelen zoals we die in het nieuwe OP gaan formuleren.
2013	- Landelijk huurbeleid; mogelijkheid inkomensafhankelijk huur te verhogen	- Huurverhoging gelijk aan inflatie Begroting: - Streefhuur bij mutatie naar 75% van maximaal redelijk	- Gemiddelde huurverhoging 4% - Per 1 jan. 2013 bij mutatie harmonisatie naar streefhuur 75% - Gemiddeld percentage maximale redelijke huur DAEB 65,7%; niet-DAEB 84,4% (CiP2014)	Geen gebruik gemaakt van inkomensafhankelijke huurverhoging om verhuurdersheffing niet door te belasten aan huurder

2012 2011	PA 2007-2012: - HE voert een gematigd huurbeleid Toegestane huurverhoging: - 2012: 2,3% - 2011: 1,3%	Huurverhoging gelijk aan inflatie	Gemiddelde huurverhoging - 2012: 2,3% (inflatie voorgaand jaar) - 2011: 1,3% (inflatie voorgaand jaar) - Schaarste punten niet ingevoerd vanwege stijging huurprijzen - Geen streefhuur vastgesteld. Huren werden na mutatie alleen verhoogd als er grote ingrepen waren gedaan in de woning	
Aanpak huurachterstanden				8
2014 - 2011		Tijdig signaleren van betalingsproblemen	Betalingsregelingen - 2014: 45 (nog lopend eind van het jaar) - 2013: 70 - 2012: 51 Huurachterstanden (% van totale jaarhuur; ref corporatie, CiP) - 2014: 0,45 (gegevens HE) - 2013: 0,6; ref 1,0 - 2012: 0,5; ref 1,0 - 2011: 0,6; ref 1,1 Ontruiming (aangezegd / gerealiseerd) - 2014: 5 / 2 - 2013: 3 / 1 - 2012: 6 / 1 2014: twee medewerkers (1 fte) die tijdig betalingsproblemen signaleren en huurders betalingsregeling aanbieden	

Tabel 2 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Huisvesting bijzondere doelgroepen

Jaar	Opgave	Ambities	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften				5
2014 2013		Aanbieden Oppluspakket	- In 15 woningen (2014) voorzieningen Oppluspakket aangebracht - In 10 woningen (2013) voorzieningen Oppluspakket aangebracht - HE verhuurt 70 zorgwoningen voor ouderen aan Archipel	
2012 2011	<u>PA 2007-2012:</u> De extra behoefte aan ca. 180 zorgwoningen is geprogrammeerd in 3 projecten waarover HE afspraken heeft gemaakt met de Archipel (Parkstraat-Voirt-Beatrixstraat 60 woningen, Bosgorsstraat 102 woningen en Hongerman 20 woningen)	<u>OP 2008-2012</u> - Inspannen om 3 woonprojecten met zorg te realiseren: - Bosgorsstraat: 84 sociale zorgwoningen voor senioren - Park-Voirt: 60-80 zorgwoningen - Locatie Hongerman; 90 eenheden verpleeghuiszorg - Realiseren breed pakket domotica-voorzieningen in nieuwe projecten - Om mensen zo lang mogelijk zelfstandig in huidige woning te laten wonen, zorgen voor breed aanbod voorzieningen en diensten voor wonen, welzijn en org.	- Bosgorsstraat: 84 sociale zorgwoningen voor senioren gerealiseerd (Jo van Dijkhof) - In alle woonzorgprojecten zijn domoticavoorzieningen aangebracht. - De domoticavoorzieningen maken het mogelijk dat bewoners via een spraak- en beeldverbinding contact kunnen leggen met diverse zorgaanbieders - Voor een adequate reactie op diverse alarmeringen (zorg, inbraak, brand en inactiviteit) heeft HE een overeenkomst gesloten met Zuidzorg voor bepaalde complexen - Oppluspakket: huurders kunnen de voorzieningen, (zoals beugels in toilet of badkamer) kosteloos aanvragen (ivm vervallen van deze zaken in de WMO) - Aantal woningen voorzieningen aangebracht in 2012: 24	Overige twee projecten niet tot ontwikkeling gekomen. Wel is onderzocht of de zorgbehoefte op een andere locatie vervuld zou kunnen worden (Vinkenhofjes)
Bewoners met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking				5
2014		Geen ambities	- HE verhuurt 18 woningen aan Stichting WIN - Aantal Wmo aanvragen gerealiseerd door HE: 3	
2013		Geen ambities	- HE verhuurt 18 woningen aan Stichting WIN - Aantal Wmo aanvragen gerealiseerd door HE: 1	
2012, 2011	<u>PA 2007-2012:</u> - 18 woningen voor jongeren met een beperking in Bosgorsstraat - Onzelfstandige woonruimte voor geclusterd wonen (bijv door mensen met verstandelijke beperkingen) - Initiatieven initiëren en ondersteunen voor Focus-woningen in Nuenen-West (zelfstandige woonvorm voor lichamelijk gehandicapten en mindervaliden met 24-uurs zorg)	<u>OP 2008-2012:</u> Inspannen om te realiseren: 1. Bosgorsstraat: 18 woningen voor jongeren met een beperking	- WIN project met 18 woningen voor jongeren met lichamelijke of verstandelijke beperking, gemeenschapsruimte en medische zorgvoorzieningen (Jo van Dijkhof) 2011 - Aantal Wmo aanvragen gerealiseerd door HE: 2 2012 - Aantal Wmo aanvragen gerealiseerd door HE: 1	De eerste fase van de realisatie van Nuenen West is pas onlangs van start gegaan. HE realiseert in deze eerste fase geen woningen.
Overige personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan woning stellen				7
2014 t/m 2011	Nvt	Nvt	2014: 6 woningen verhuurd aan Lunet Zorg (begeleid wonen voor mensen met een beperking) 2013: 6 woningen verhuurd aan Lunet Zorg 2012: 5 woningen verhuurd aan Lunet Zorg	

Tabel 3 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Kwaliteit woningen en woningbeheer

Jaar	Opgaven	Ambities	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
	Prijskwaliteit verhouding			6
			Gegevens CiP 2014: <ul style="list-style-type: none"> • Woningbezit: 45,6% tussen 1980 en 1999, 17,1 % na 2010; totaal 64,0% na 1980 tov 47,8% ref corporatie • Daeb woningen hebben een gemiddeld puntenaantal (147 tov referentie 150 en landelijk 141); niet-Daeb woningen hebben hoger puntenaantal (195 tov referentie 179 en landelijk 176); punten mbt oppervlakte huurwoning Daeb gemiddeld (63 tov 64 referentie en landelijk 62) • Gemiddelde puntprijs Daeb woningen hoger: 3,36 tov referentie 3,15 en landelijk 3,28; voor niet-Daeb lager: 4,05 tov referentie 4,21 en landelijk 4,25 • Gemiddelde huurprijs (tov ref corporatie) <ul style="list-style-type: none"> • 2011: 470 (449) • 2012: 444 (458) • 2013: 497 (479) 	Relatief veel woningen in en na 2010 toegevoegd aan de voorraad, waardoor de kwaliteit t.o.v. referentie hoger.
			Gemiddelde puntprijs tov ref corporatie (gegevens CiP): 2011: € 3,20; ref 3,14 2012: € 2,58; ref 3,04 2013: € 3,36; ref 3,15 2014: € 3,01 (gegevens HE, cijfers april 2015)	
2014, 2013			<u>Cijfers per april 2015</u> - Woningen hebben een hoger gemiddeld puntenaantal van 170,73 tov referentie (150) en landelijk (141) zoals in CIP 2014	Hoger ook tov eerdere jaren: nieuwbouwwoningen ingevoerd, evenals schaarstepunten en punten tgv energielabel
	Conditie en onderhoudstoestand			6
			Gerealiseerd onderhoud per woning (tov ref geg. CiP): 2011: €911 (ref €1399) 2012: €891 (ref €1327) 2013: €1686 (ref €1222)	Hogere kosten 2013 verklaarbaar door groot onderhoud aan 1 complex.
2014		<u>Jaarplan 2014:</u> - Beleid omgaan met asbest is geformuleerd - ZAV-beleid is geformuleerd - Beleid mbt geriefsverbetering/opplussen is geactualiseerd <u>Begroting onderhoud:</u> Planmatig: 928.000 Dagelijks: 405.000	- Beoogde ambities niet gerealiseerd, maar doorgeschoven naar 2015. Met het ZAV beleid is wel een start gemaakt - 153 woningen schilderwerk - Totale kosten planmatig onderhoud € 658.000 - De totale kosten dagelijks onderhoud € 486.000	Door langdurige ziekte van de vastgoedbeheerder zijn beleidsstukken en onderhoudsprojecten blijven liggen en doorgeschoven naar 2015 (zie ook stand van zaken Jaarplan 2014)
2013		<u>Begroting onderhoud:</u> Planmatig: 1.612.000 Dagelijks: 370.000	- Gehele actualisatie van de meerjarenonderhoudsbegroting (tbv planmatig onderhoud). Onderdeel was een inventarisatie en	

			inspectie op basis van NEN 2767 van het casco van alle woningcomplexen - 317 woningen schilderwerk - Gehele buitenschil en trappenhuizen van complex met 30 woningen vernieuwd - Totale kosten planmatig onderhoud € 1.385.000 - Totale kosten dagelijks onderhoud (klachten- en mutatieonderhoud) € 410.000	
2012, 2011	<u>PA 2007-2012:</u> HE zal alle nieuwbouwwoningen zoveel als mogelijk realiseren met een kwaliteit die voldoet aan het kwaliteitskeurmerk van Woonkeur	<u>OP 2008-2012:</u> - Voortzetten van het huidige niveau van onderhoud (groot onderhoud en renovatie uitvoeren bij mutaties + planmatig onderhoud per project in MJOB+ dagelijks onderhoud) - Bieden van individueel maatwerk door verruiming van ZAV-beleid - Multifunctioneel bouwen voor m.n. senioren. Streven om woningen zoveel mogelijk te laten voldoen aan basiseisen van Woonkeur <u>Begroting onderhoud 2012:</u> Planmatig: 1.600.000 <u>Begroting onderhoud 2011:</u> Planmatig: 1.400.000	2012: - Gerealiseerd - Bij nieuwbouw zijn eisen uit Woonkeur gevolgd. - Kosten voor het planmatig onderhoud: € 723.171 - Kosten voor dagelijks onderhoud: € 563.833 Totaal onderhoud: € 1.287.000 2011: - Kosten voor het planmatig onderhoud: € 577.416 - Kosten voor dagelijks onderhoud: € 714.753 Totaal onderhoud: € 1.292.169	
Kwaliteit dienstverlening				6
2014		<u>Jaarplan 2014</u> Verbeteren communicatie met huurders d.m.v o.a. (door)ontwikkelen website en verbeteren standaard brieven	- Nieuwe huisstijl geïmplementeerd (zakelijker en professioneler) - Alle standaardbrieven herschreven - Website aangepast; huisstijl + inhoud - Deelname aan Quick Scan, Aedes benchmark op kwaliteit van dienstverlening. Scores: * oplevering woning: 5,3 * snelheid van afhandelen reparatieverzoek: 7,3 * resultaat van de reparatie: 7,5 * vertrek woning: 7,3 De totaalscore is een 7,0.	
2012, 2011		<u>OP 2008-2012:</u> - Tweejaarlijks klanttevredenheidsmeting uitvoeren - Verbeteren communicatie met huurders	Niet gerealiseerd.	De Huurdersvereniging heeft zich in Ondernemingsplanperiode opgeheven. Later alleen overleg met huurders tijdens ALV
Voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels				6
2014, 2013		Geen ambities		
2012, 2011	<u>Convenant energiebesparing Huursector (2012):</u>	<u>OP 2008-2012:</u> - Vervangen alle open CV-ketels door HR	- Aanschaf van softwarepakket waarmee energielabeling van de woningen exact in beeld gebracht kan worden.	

	In 2020 label B met een gemiddelde energie-index 1,25	ketels - Woningen voorzien van energielabels - Vastleggen energiebesparende investeringen per complexen om per 2020 gem. per woning 20% minder energie te gebruiken, gerekend over totale woningbezit	- Gemiddelde energie/index over het bezit is 1,54 (C). Door de vele recent opgeleverde nieuwbouwwoningen, relatief jong bezit met gemiddeld hoger energielabel - Nagenoeg alle cv ketels zijn vervangen door HR ketels - <u>2011</u> : actualisatie in 2008 toegekende energielabels	
Beleid en uitvoering duurzaamheid				5
2014, 2013	<u>Woonvisie 2013-2020 Nuenen + Regionale Woonvisie:</u> - Duurzaam vernieuwen bestaande voorraad	Jaarplan 2014: Duurzaamheidsbeleid is geformuleerd	Op verzoek van huurders aanbrengen van woningverbeteringen, waaronder voornamelijk isolatieglas. 2014: 8 2013: 10	Duurzaamheidsbeleid nog niet geformuleerd. Sterk afhankelijk van hoe belangrijk HE dit thema gaat vinden in het nieuwe OP.
2012, 2011	<u>PA 2007-2012:</u> Inspannen voor behouden en versterken gezond woon-/ leefmilieu - Verwijderen asbest-golfplaten bergingen bestaande voorraad - 'open' CV toestellen vervangen door HR CV ketels - Alle nieuwbouwwoningen direct voorzien van HR Cv-ketels <u>Nota duurzaamheid Nuenen (1 juni 2011), speerpunten wonen:</u> - Bouwen van energiezuinige woningen in Nuenen-West - Het starten van een pilot van een klein aantal energiezuinige woningen op eigen grond	<u>OP 2008-2012</u> - Pilotproject uitwerken voor het realiseren van een 'nulmissie-huurwoning'. In overleg met gemeente bepalen waar en of het meerwaarde heeft - Vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid vinden wij het belangrijk om substantiële bijdrage te leveren aan een duurzame samenleving. Hierin gaan wij de komende jaren extra investeren	2012 - Op verzoek van huurders aanbrengen van woningverbeteringen (20), waaronder voornamelijk isolatieglas - Nagenoeg alle asbestplaten zijn van bergingen verwijderd - Alle woningen zijn voorzien van een HR CV ketel	Vanwege de vervanging van het riool waren bepaalde complexen niet bereikbaar. De verwijdering van de asbestplaten staat nu opgenomen op de begroting van 2016.

Tabel 4 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties (Des)investeringen in vastgoed

Jaar	Opgaven	Ambities	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
Nieuwbouw				6
2014, 2013	<u>Woningopgave Nuenen</u> 2010 t/m 2019: 1.496 bijgesteld in 2012 tot opgaven van 2012 t/m 2021: 1.398 woningen <u>Woonvisie gemeente Nuenen 2013-2020</u> Streven naar verhouding 30% sociale woningen (nu 15%) en 70% vrije sectorwoningen door aanpassen bestaande voorraad en toevoegen goedkope woningen	Geen nieuwbouwambities	2014: Geen nieuwbouw opgeleverd 2013: oplevering van het nieuwe kantoor voor de eigen werkorganisatie	Helpt Elkander heeft nog aantal locaties, zowel in de kerkdorpen als in de wijken voor ontwikkeling ten behoeve van eigen exploitatie. Op dit moment is het voor Helpt Elkander niet mogelijk om deze locaties verder te ontwikkelen. Naar verwachting vindt ultimo 2015 een evaluatie plaats ten aanzien van een in te nemen standpunt aangaande deze locaties
2012, 2011	<u>Woningopgave Nuenen</u> 2010 t/m 2019: 1.496 Bijgesteld in 2012 tot opgaven van 2012 t/m 2021: 1.398 woningen	<u>OP 2008-2012</u> Bouwen van 350 woningen in 5 jaar (2008 t/m 2012)	Opgeleverde nieuwbouw 2010 <ul style="list-style-type: none"> - 179 sociale huurwoningen - 12 duurdere huurappartementen - 11 koopgarantwoningen - 83 parkeerplaatsen en maatschappelijk vastgoed 2011 <ul style="list-style-type: none"> - Combiproject in Gerwen (20 sociale huurwoningen, school, gymzaal, peuterspeelzaal en kinderopvang) - Brede school (primair onderwijs, peuterspeelzaal en kinderopvang) en 14 sociale huurwoningen Nuenen - 27 koopgarantwoningen in CPO project Esrand in Nederwetten (kooprijzen ruim onder € 200.000) - 10 vrije sector koopwoningen CPO project Esrand in Nederwetten (stichtingskosten > € 240.000) - 15 Koopgarantwoningen CPO Eeneind - 10 vrije sector koopwoningen CPO project Eeneind (stichtingskosten >€ 240.000) 2012 <ul style="list-style-type: none"> - Oplevering van Multifunctionele accommodatie, bestaande uit 11 sociale huurwoningen, een school, gymzaal en dorpshuis in Nederwetten - Oplevering van het dorpshuis als laatste onderdeel van het Combiproject in Gerwen 	
Sloop, samenvoeging				nvt
2014	Nvt	Nvt	3 verhuureenheden (chalets) in Gerwen gesloopt	

Maatschappelijk vastgoed				7
2014, 2013		Geen ambities		
2012, 2011		<u>OP 2008-2012</u> Realiseren van vier brede scholen	<p>2012</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oplevering dorps huis als laatste onderdeel Combiproject in Gerwen - Oplevering van Multifunctionele accommodatie (11 sociale huurwoningen, school, gymzaal en dorps huis) in Nederwetten <p>2011</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oplevering van het Combiproject in Gerwen, bestaande uit 20 sociale huurwoningen, een school, gymzaal, peuterspeelzaal en kinderopvang. - Brede school (primair onderwijs, peuterspeelzaal en kinderopvang) en 14 sociale huurwoningen Nuenen 	<p>HE heeft in Ondernemingsplanperiode drie brede scholen opgeleverd (75% van de opgave). Nieuwbouw van vierde school 'de Mijlpaal' niet gerealiseerd, omdat in 2012 duidelijk werd dat er op gemeentelijk niveau een toenemend overschot aan schoollokalen is.</p> <p>In totaal heeft HE 5 brede scholen in haar bezit (2 scholen zijn gerealiseerd voor 2011)</p>
Verkoop				3,3
2014		12 woningverkopten	<ul style="list-style-type: none"> - 6 bestaande huurwoningen verkocht - 1 koopgarantwoning teruggekocht en weer verkocht - Lijst met gelabelde woningen voor verkoop herzien; 110 woningen gelabeld 	Score: 3. Markt nog op slot, waardoor het lastig is om te verkopen.
2013		10 woningverkopten	11 bestaande huurwoningen verkocht	Score: 2.
2012, 2011	<u>PA 2007-2012:</u> HE verkoopt maximaal 10 woningen per jaar als er dat jaar meer dan 10 woningen aan de voorraad zijn toegevoegd	<u>OP 2008-2012</u> Maximaal 10 huurwoningen per jaar verkopen, mits 10 huurwoningen worden toegevoegd aan het bezit	<p>2010: 15 Koopgarantwoningen CPO Eeneind. Oplevering in 2011</p> <p>2011</p> <ul style="list-style-type: none"> - 0 bestaande huurwoningen verkocht - 27 Koopgarant woningen CPO project Esrand in Nederwetten - 7 vrije sector koopwoningen CPO project Esrand Nederwetten (stichtingskosten > € 240.000) doorgeleverd aan kopers - 15 Koopgarantwoningen CPO Eeneind - 3 vrije sector koopwoningen CPO project Eeneind <p>2012</p> <ul style="list-style-type: none"> - 8 bestaande huurwoningen verkocht + overdracht van 2 woningen vanuit het oude verkoopbeleid (1996/1997) nog in 2012 plaatsgevonden 	<p>2012 Score: 7. 2011 Score: 1.</p> <p>Voor de vrije sector woningen hebben de gemeente en HE een zogenaamde 'achtervang' constructie opgezet. De vrije sectorwoningen werden vanwege de crisis niet verkocht en daarmee dreigden de CPO verenigingen failliet te gaan waardoor ook de starterskoopwoningen niet gebouwd konden worden.</p>

Tabel 5 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Kwaliteit van wijken en buurten

Jaar	Opgaven	Ambities	Feitelijke resultaten	Oordeel
Leefbaarheid				7
			<p>CiP-gegevens leefbaarheidsuitgaven per woongelegenheden over het jaar (vergeleken met referentiegroep):</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2011: 126 (ref. 96) • 2012: 181 (ref. 85) • 2013: 16 (ref. 91) <p>In vergelijking met referentiecorporatie (veel) hogere uitgaven in 2011 en 2012 en veel lager in 2013. In 2011 en 2012 zijn grote bedragen uitgegeven aan de exploitatie van Het Klooster (€ 150.000 en € 178.500).</p>	
2014		<p><u>JP 2014:</u> Behouden sociale cohesie en het oppakken van verbeterpunten in de wijk i.s.m. bewoners en andere belanghouders.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sponsorbeleid voortzetten: budget € 2.500 	<ul style="list-style-type: none"> - Voortgang van het project Nuenen Brandveilig in Nuenen - Speelvoorziening gerealiseerd - Financiële bijdrage geleverd aan Stichting Heartsafe tbv onderhoud en reservering voor vervanging van AED apparaten - Geleverde sponsorbijdrage: € 1.150 	
2013			<ul style="list-style-type: none"> - Voortgang project ' Nuenen brandveilig in Nederwetten/Eeneind - Financiële bijdrage geleverd aan Stichting Heartsafe tbv onderhoud en reservering voor vervanging van AED apparaten - Geleverde sponsorbijdrage: € 1.343 	
2012, 2011	<p><u>PA 2007-2012:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - HE investeert in de leefbaarheid van de openbare ruimte, bijv. bankjes, vijvers, speelgelegenheden. Per gebied specifieke afspraken over maken - HE levert in het kader van leefbaarheid (o.a. ter verhoging van de veiligheid en ter verbetering openbare ruimte) een bijdrage op tal van terreinen. <p><u>Intentieverklaring Nuenen brandveilig:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - diverse afspraken over uitvoering project 	<p><u>OP 2008-2011:</u> Wij willen ons inzetten voor de leefbaarheid en sociale cohesie in de Nuenense wijken. Het gaat daarbij nadrukkelijk niet alleen om investeren in voldoende en kwalitatief goede woningen, maar ook om investeren in veiligheid en voorzieningen die bijdragen aan het woonplezier van mensen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ontwikkelen maatschappelijk vastgoed - Zicht houden op leefbaarheid in de wijk (reageren op signalen + klanttevredenheidsonderzoek) 	<p>2012</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oplevering dorps huis als laatste onderdeel van het Combiproject in Gerwen met sterke toegevoegde waarde voor de leefbaarheid in de kleine kern - Oplevering van Multifunctionele accommodatie (11 sociale huurwoningen, school, gymzaal en dorps huis) in Nederwetten, met belangrijke bijdrage aan behoud leefbaarheid in kleine kern - Start project Nuenen Brandveilig om alle woningen HE te voorzien van rookmelders en vluchtplan. Start in Gerwen - Sponsorbeleid geformuleerd. Geleverde bijdrage: € 7.650 <p>2011</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realisatie combiproject Gerwen (20 sociale huurwoningen, school, gymzaal, peuterspeelzaal en kinderopvang) met belangrijke bijdrage aan behoud leefbaarheid in kleine kern (als onderdeel van het actieplan uit de IDOP Gerwen uit 2006) 	
Aanpak overlast				7
2014		<p><u>Jaarplan 2014:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Behouden sociale cohesie en oppakken verbeterpunten i.s.m. bewoners/belanghouders - Voortzetten van huidige overlastbeleid 	<ul style="list-style-type: none"> - Participatie in het signaleringsoverleg (voormalige werkgroep overlast) - Eerste twee woningen binnen het tweedekansbeleid verhuurd 	
2013			<ul style="list-style-type: none"> - Participatie samen met gemeente, LEV-groep (maatschappelijk werk) en politie in werkgroep overlast voor informatie- 	

			uitwisseling en afstemming specifieke overlastzaken - I.s.m. gemeente tweedekansbeleid opgesteld: alternatief voor gezinnen die vanwege overlast recht op huurwoningen verliezen - Buurtbemiddeling opgestart in Nuenen	
2012, 2011		<u>OP 2008-2012:</u> Voorzetten van beleid overlastsituaties: participatie in werkgroep overlast	- Participatie samen met gemeente, LEV-groep (maatschappelijk werk) en politie in werkgroep overlast voor informatie-uitwisseling en afstemming specifieke overlastzaken - 2012: i.s.m. Woonbedrijf, LEV-groep, Compaen, gemeente Nuenen en Geldrop onderzocht of het haalbaar is om buurtbemiddeling op te zetten in Nuenen	

Bijlage 7 Visitatieaanpak

1. Achtergrond maatschappelijk visiteren

De corporatiesector is onderwerp van maatschappelijke discussie. Er is behoefte aan transparantie over het maatschappelijk presteren. Er is behoefte aan inzicht in de effectiviteit en efficiency waarmee corporaties hun vermogen inzetten voor (lokale) maatschappelijke vraagstukken en problemen.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland heeft het doel van een maatschappelijke visitatie bij woningcorporaties in het visitatiestelsel omschreven als:

Het visitatiesysteem is primair bedoeld om voor de 'maatschappij' zichtbaar te maken wat de corporatie heeft gepresteerd. Daarnaast is het voor de corporatie ook een spiegel die wordt voorgehouden en die kan bijdragen aan een leer- en verbeter traject.

Het visitatiestelsel heeft zich in de afgelopen jaren onder verantwoordelijkheid van de Auditraad en de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland ontwikkeld tot een volwaardige visitatiemethode. Pentascopel is als onafhankelijke visitorator vanaf het begin betrokken en heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van het stelsel. De maatschappelijke visitatie is in de Aedescode opgenomen als een verplicht instrument voor woningcorporaties. Maatschappelijke visitatie heeft een structurele plek gekregen in de sector.

2. Opdracht

Helpt Elkander heeft Pentascopel de opdracht gegeven om een gestructureerde beoordeling uit te voeren ten aanzien van het maatschappelijk presteren van de corporatie conform het visitatiestelsel 5.0.

3. Opdrachtgever, opdrachtnemer, visitatiecommissie, taakverdeling en integriteitscode

Opdrachtgever en opdrachtnemer

De opdrachtgever voor de visitatie is de directeur mevrouw E. van Beijsterveldt, de bestuurder P. van Stipdonck en de Raad van Commissarissen. Het rapport wordt opgeleverd aan de directeur, de bestuurder en de Raad van Commissarissen.

Pentascopel is opdrachtnemer voor deze visitatie en verantwoordelijk voor het uitvoeren van de visitatie conform de opdracht en het kader zoals opgesteld door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

Visitatiecommissie

De visitatiecommissie van bestaat uit drie leden. Joos Jacobs, voorzitter visitatiecommissie, Germa Reivers, visitorator en secretaris, en Arie Brussaard, financieel deskundig visitorator.

4. Visitatie aanpak

Pentascopel hanteert de volgende uitgangspunten bij een visitatie.

Normen voor de maatschappelijke prestatie

Verantwoording kan plaatsvinden ten opzichte van een objectieve norm, een meetlat. In het werkveld van een corporatie bestaat een aantal objectieve normen, met name op het financiële terrein. Er is ook sprake van een 'social construction of reality': de betrokken partijen hebben een beeld over elkaar en elkaars functioneren. Op basis van deze beelden ontstaat een norm; dit is een intersubjectieve norm die afhankelijk is van context en betrokken personen. De aanpak in deze visitatie zorgt ervoor dat de betrokken partijen met

elkaar in gesprek komen. De visie van de partijen op dezelfde onderwerpen zal verschillend zijn. Door in gesprek te zijn, ontstaat er een oordeel vanuit de groep en de context van de corporatie.

Dialogen

In een open dialoog over de oordelen en de maat hebben de deelnemende partijen invloed op diezelfde maat. Tijdens het proces ontwikkelen de partijen samen de normstelling. De normstelling zal in veel gevallen gebaseerd zijn op wederzijdse verwachtingen. Daarmee stopt de visitatiecommissie het oordeel er niet in, maar haalt het eruit.

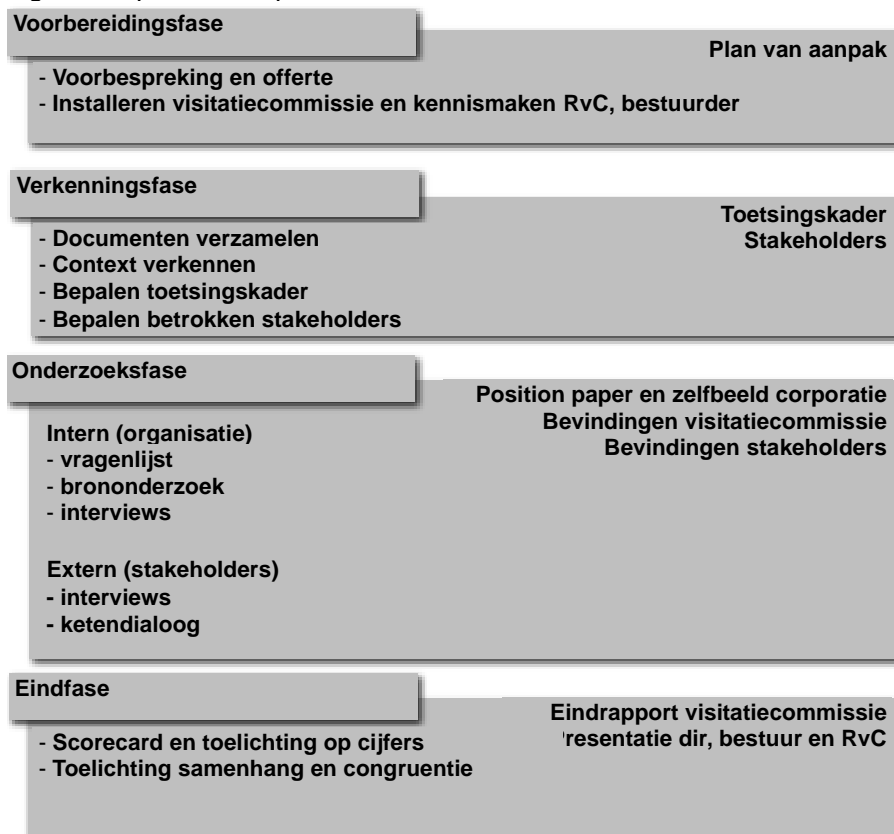
Lerende organisatie

De visitatie is tevens gericht op het verhogen van het vermogen van een corporatie om op het eigen handelen te reflecteren en daarvan te leren. Visitatie is een krachtig middel om bevindingen open te leggen. De aanpak voor de visitatie ondersteunt het leerproces: alle oordeelsvorming wordt tijdens de totstandkoming gedeeld. Bovendien wordt de corporatie gevraagd een zelfbeeld op te stellen over haar opgaven, ambities en prestaties en daar een oordeel over te geven. Dit ondersteunt in onze visie en analoog aan de methode voor 360° feedback het draagvlak binnen de organisatie voor de resultaten van de visitatie.

Aanpak

Deze uitgangspunten zijn vertaald naar de volgende aanpak.

Figuur Aanpak visitatieproces



Verkenningfase

- Op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en door Helpt Elkander aangereikte documenten is een eerste verkenning gemaakt van de corporatie.
- Tevens is het normenkader ontwikkeld en zijn de prestatievelden en kwesties in de context benoemd in samenspraak met de directeur, de bestuurder en Raad van Commissarissen.
- Op basis van het brononderzoek heeft Pentascope een vragenlijst opgesteld en intern uitgezet voor de interne analyse, de opbouw van het zelfbeeld en de factsheets.

Onderzoeksfase

- Helpt Elkander heeft een position paper opgesteld en aan de hand van de vragenlijst een zelfbeeld ingevuld. Dit is een reflectie op het eigen handelen die leidt tot het zelfbeeld dat verder in de externe dialoog wordt getoetst.
- Op basis van de position paper en ingevulde vragenlijst zijn validatiegesprekken gevoerd met de voorzitter van de huidige Raad van Toezicht, de voorzitter van de vorige Raad van Commissarissen, de bestuurder, de directeur, de beleidsadviseur, de vastgoedbeheerder, de woonconsulent, de technisch medewerker wonen, de medewerker wonen, de medewerker beleid en ondersteuning, de controller en de administrateur.
- De prestatievelden zijn onderzocht door middel van een analyse van de organisatie met behulp van de aangeleverde documenten.
- In de interviews uit de externe analyse zijn zeven belanghebbenden van Helpt Elkander (de wethouder van de gemeente Nuenen c.a., een beleidsmedewerker van de gemeente en vijf huurders) gevraagd naar hun oordeel over de corporatie. In de gesprekken zijn de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:
 - huisvesting primaire doelgroep;
 - huisvesting bijzondere doelgroepen;
 - kwaliteit van woningen en woningbeheer;
 - (des)investeringen in vastgoed;
 - kwaliteit van wijken en buurten;
 - tevredenheid over de relatie;
 - betrokkenheid van belanghebbenden bij de beleidscyclus.
- In een dialoog met externe belanghebbenden zijn dezelfde onderwerpen getoetst en aangevuld als in de organisatiedialoog. Daarbij waren beleidsmedewerkers van de gemeente, huurders en andere organisaties aanwezig waarmee Helpt Elkander haar prestaties realiseert.

Eindbevindingenfase

- De visitatiecommissie heeft de oordelen naast elkaar gelegd en conclusies geformuleerd.
- De bestuurder en de directeur hebben de gelegenheid gehad om te reageren op feitelijke onjuistheden in de rapportage.
- De rapportage is ter beoordeling voorgelegd aan de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.
- Tot slot is het rapport aangeboden aan de directeur, de bestuurder en de Raad van Commissarissen.

5. Opbouw van het oordeel

Het oordeel over het maatschappelijk presteren van Helpt Elkander gaat over de volgende gebieden, in het visitatiestelsel ook wel de perspectieven genoemd. Op elk van deze perspectieven zijn door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland criteria vastgesteld.

<i>Opgaven en ambities</i>	<p>De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven in het werkgebied (zoals vastgelegd in prestatieafspraken of beleidsdocumenten van de (lokale, regionale of landelijke) overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, brancheorganisaties, politie, samenwerkingsverbanden enzovoorts).</p> <p>De ambities die de corporatie heeft geformuleerd voor haar maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven.</p>
<i>Belanghebbenden</i>	De belanghebbenden geven hun oordeel in de vorm van een rapportcijfer voor de mate waarin zij tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de mate van invloed op het beleid.
<i>Vermogen</i>	De visitatiecommissie beoordeelt of de corporatie voor het realiseren van haar maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, deze inzet op basis van een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.
<i>Governance</i>	De kwaliteit van de besturing, van het toezicht en de externe legitimatie zijn van dien aard dat goed maatschappelijk presteren geborgd is.

Het oordeel is gebaseerd op het visitatiekader 5.0.

In overleg met de directeur, de bestuurder en de Raad van Commissarissen heeft de visitatiecommissie de prestatievelden van het visitatiekader, die mede zijn gebaseerd op de taakvelden vanuit het BBSH, getoetst op passendheid bij het werkgebied. Dit heeft geleid tot de volgende vijf standaard prestatievelden.

- | | |
|---|---|
| Huisvesting primaire doelgroep | <ul style="list-style-type: none"> - Woningtoewijzing en doorstroming: beschikbaarheid woningen, passend toewijzen, tegengaan woonfraude, keuzevrijheid voor doelgroepen, wachtlijst/slaagkans, leegstand, maatregelen voor specifieke doelgroepen zoals starters, statushouders of jongeren. - Betaalbaarheid: huurprijsbeleid, kernvoorraad(beleid), overige woonlasten, aanpak huurachterstanden. |
| Huisvesting bijzondere doelgroepen | <ul style="list-style-type: none"> - Prestaties op het gebied van wonen, zorg en welzijn (combinatie huisvesting – dienstverlening) ten behoeve van onder andere de volgende doelgroepen: <ul style="list-style-type: none"> o ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte o bewoners met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking o overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen |

- | | |
|---|--|
| Kwaliteit woningen en woningbeheer | - Woningkwaliteit: prijs-kwaliteitverhouding, conditie en onderhoudstoestand, differentiatie aanbod naar woningsoort en uitrustingsniveau. |
| | - Kwaliteit dienstverlening. |
| | - Energie en duurzaamheid: voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels, beleid en uitvoering duurzaamheidsmaatregelen. |
| (Des)investeringen in vastgoed | - Nieuwbouw |
| | - Sloop, samenvoeging |
| | - Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud) |
| | - Maatschappelijk vastgoed |
| | - Verkoop |
| | - |
| Kwaliteit van wijken en buurten | - Leefbaarheid |
| | - Wijk- en buurt beheer |
| | - Aanpak overlast |

Daarnaast is beoordeeld in hoeverre Helpt Elkander de belanghebbenden betreft bij haar beleidscyclus op de verschillende gebieden. Daarbij is onderscheid gemaakt naar de fasen:

- opstellen van beleid (Plan);
- uitvoeren van beleid (Do);
- meten van de resultaten van beleid (Check);
- bijstellen en informeren over resultaten van beleid (Act).

Het oordeel van de visitatiecommissie is opgebouwd in een aantal stappen:

- Helpt Elkander heeft een zelfbeeld geformuleerd;
- door middel van de interne analyse (bestuderen van aangeleverde documenten en het houden van interviews) is dit zelfbeeld geverifieerd;
- de belanghebbenden hebben een oordeel gegeven in de gesprekken en een ketendialoog;
- de visitatiecommissie heeft de gegevens van de interne analyse, het oordeel van de belanghebbenden en het zelfbeeld van Helpt Elkander naast elkaar gelegd, heeft de consistentie onderzocht en is tot een gewogen eindoordeel gekomen.

Bijlage 8 Wijze van beoordeling

De spinnenwebben en scorekaart

Het eindoordeel wordt cijfermatig weergegeven in de scorekaart in hoofdstuk 2. In de hoofdstukken 3 tot en met 6 in deel II worden de scores nader onderbouwd en is per perspectief een spinnenweb opgenomen.

Het oordeel is opgebouwd van detail naar algemeen. Eerst zijn de oordelen op de prestatievelen geformuleerd, daarna zijn de oordelen samengevat tot de vier perspectieven.

De cijfers voor de oordelen visitatiecommissie, belanghebbenden en zelfbeeld

De belanghebbenden en Helpt Elkander hebben in de vragenlijst, de dialogen en de gesprekken oordelen gegeven op basis van schoolcijfers. De oordelen van de visitatiecommissie zijn ook in schoolcijfers. De indeling is als volgt.

Rapportcijfer	Toelichting	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
10	Uitmuntend	Prestatie overtreft norm aanzienlijk	Meer dan 35%
9	Zeer goed	Prestatie overtreft norm behoorlijk	+20% tot +35%
8	Goed	Prestatie overtreft norm	+5% tot +20%
7	Ruim voldoende	Prestatie gelijk aan norm	-5% tot +5%
6	Voldoende	Prestatie wat lager dan norm	-5% tot -15%
5	Onvoldoende	Prestatie significant lager dan norm	-15% tot -30
4	Ruim onvoldoende	Prestatie aanzienlijk lager dan norm	-30% tot -45%
3	Zeer onvoldoende	Prestatie zeer aanzienlijk lager dan norm	-45% tot -60%
2	Slecht	Vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
1	Zeer slecht	Geen prestatie geleverd	Meer dan -75%

Toelichting beoordeling naar 'huidig' en 'gewenst'

Daarnaast is steeds aan zowel interne als externe gesprekspartners gevraagd om de prestaties te beoordelen naar 'huidig' en 'gewenst'. Hierbij gaat het om de beoordeling van de geleverde prestaties (huidig) en de wensen ten aanzien van het onderwerp achteraf bezien over de beoordeelde periode (gewenst). Met dat laatste wordt tevens de norm aangegeven. Het is vooral van belang om het verschil tussen huidig en gewenst te beschouwen; bij een groot verschil is de beoordelaar meer (on)tevreden dan bij een klein verschil. De scores zijn dus altijd relatief ten opzichte van elkaar. Dit heeft geen invloed op de beoordeling van de prestaties op opgaven en ambities door de visitatiecommissie en ook niet op de beoordeling van de prestaties door de belanghebbenden. Het cijfer voor gewenst geeft kleur aan de cijfers zoals die door de corporatie en de belanghebbenden zijn gegeven voor de huidige situatie en neutraliseert enigszins het feit dat elke beoordelaar een eigen voorkeur heeft voor bepaalde cijfers. In de gesprekken en dialogen gebruiken we eventuele verschillen tussen de cijfers voor huidig en gewenst om door te vragen naar wat de corporatie in de ogen van de gesprekspartners te veel of te weinig heeft gedaan.