

## Goed Wonen Zederik presteert maatschappelijk goed

**Onderzoeksverantwoording maatschappelijke visitatie Goed  
Wonen Zederik**

CBV/AS/ 2010-2586u

**drs. J.M. van der Meulen  
drs. M. Nieland  
drs. D. Hueting  
A. Soliana, MSc.**

15 december 2010

## Inhoudsopgave

<b>Recensie</b> .....	<b>4</b>
<b>Samenvatting: Goed Wonen Zederik presteert maatschappelijk goed</b> .....	<b>6</b>
Eindoordeel over maatschappelijk presteren van Goed Wonen Zederik is ‘goed’ .....	6
<b>Inleiding</b> .....	<b>11</b>
Aanpak .....	13
Opbouw van het rapport .....	14
<b>1 Goed Wonen Zederik presteert goed naar ambities en doelen</b> .....	<b>15</b>
Aanpak presteren naar ambities en doelen .....	15
Eindoordeel presteren naar ambities en doelen: ‘goed’ (7,3).....	16
Goed Wonen Zederik heeft haar doelstellingen over de periode 2008 – 2009 goed gerealiseerd .....	18
Uitkomsten overige oordeelsvelden.....	27
<b>2 Goed Wonen Zederik vertaalt de landelijke, regionale en lokale opgaven goed naar beleid</b> .....	<b>29</b>
Eindoordeel vertaling landelijke, regionale en lokale opgaven in beleid: goed (7,3).....	29
Landelijke opgaven zijn voldoende vertaald naar beleid Goed Wonen Zederik .....	30
Regionale opgaven voldoende vertaald in beleid .....	31
Lokale opgaven goed vertaald naar beleid .....	32
<b>3 Belanghebbenden beoordelen prestaties Goed Wonen Zederik als voldoende</b> .....	<b>33</b>
Aanpak oordeel belanghebbenden.....	33
Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is voldoende (6,9) .....	34

<b>4</b>	<b>Goed Wonen Zederik presteert goed op het gebied van vermogen en efficiëntie .....</b>	<b>40</b>
	Eindoordeel presteren naar vermogen en continuïteit scoort goed (7,2) .....	40
	Beoordeling CFV boven de norm en WSW voldoende .....	41
	Financieel beleid scoort voldoende .....	44
	Financiële positie scoort goed .....	49
	Treasury scoort goed .....	53
	Interne beheersing scoort voldoende .....	54
	Goed Wonen Zederik opereert over het algemeen efficiënt .....	55
<b>5</b>	<b>Bij Goed Wonen Zederik is sprake van goed functionerend toezicht (governance) .....</b>	<b>56</b>
	Governancestructuur van Goed Wonen Zederik scoort goed .....	56

## Bijlagen

<b>A</b>	<b>Overzicht gebruikte brondocumenten .....</b>	<b>61</b>
<b>B</b>	<b>Toetsing doelstellingen .....</b>	<b>62</b>
<b>C</b>	<b>Overzicht interne gesprekken .....</b>	<b>63</b>
<b>D</b>	<b>Overzicht geïnterviewde belanghebbenden .....</b>	<b>64</b>
<b>E</b>	<b>Integrale Scorekaart .....</b>	<b>65</b>
<b>F</b>	<b>Prestatiespinnenwebben .....</b>	<b>66</b>

## Recensie

Goed Wonen Zederik is met circa 1.100 woningen actief in de gemeente Zederik waartoe de kernen Ameide/Tienhoven, Meerkerk, Lexmond, Hei- en Boeicop, Nieuwland en Leerbroek behoren. Goed Wonen Zederik opereert vanuit de missie 'Samen werken aan wonen in een aantrekkelijke woonomgeving'. Om ook daadwerkelijk aan deze missie te voldoen staat in haar handelen de maatschappelijke betrokkenheid, klantgerichtheid en ondernemerschap centraal.

Gedurende de periode september – december 2010 heeft PwC bij Goed Wonen Zederik een maatschappelijke visitatie uitgevoerd.

PwC heeft Goed Wonen Zederik als een bijzonder ambitieuze woningcorporatie leren kennen. Het ambitieniveau van Goed Wonen Zederik komt onder meer tot uiting in haar nieuwbouwplannen en de keuzevrijheid die aan klanten wordt geboden. Gedurende de onderzoeksperiode had Goed Wonen Zederik circa 40 nieuwbouwwoningen opgeleverd. Goed Wonen Zederik had tevens 90 woningen in aanbouw, hetgeen overeenkomt met ruim 11% van haar woningbezit. Goed Wonen Zederik is echter niet een corporatie die zich uitsluitend op de nieuwbouw van woningen richt. Keuzevrijheid staat bij deze corporatie hoog in het vaandel. Om zoveel mogelijk aan de wensen van haar klanten te voldoen heeft Goed Wonen Zederik in 2009 'vraaggestuurd onderhoud' geïntroduceerd. Huurders zijn hiermee in grote mate vrij om naar eigen behoefte en mogelijkheden gebruik te maken van onderhoudswerkzaamheden. Naast deze keuzemogelijkheden zijn bewoners ook vrij om zelf te bepalen of ze een woning huren of kopen. Via het Te Woon concept biedt Goed Wonen Zederik alle nieuwbouwwoningen en een steeds groter wordend deel van haar bestaand bezit aan als 'Te Woon'. Hiermee zijn klanten vrij om zelf te bepalen of ze een woning willen huren of kopen. In het laatste geval kunnen ze tevens opteren voor kopen met of zonder korting. Hoewel 'Te Woon' door meerdere corporaties wordt aangeboden, is Goed Wonen Zederik in vergelijking met corporaties van eenzelfde omvang, uniek in de grote mate waarin zij 'Te Woon' aanbiedt.

In het kader van de visitatie heeft PwC een aantal belanghebbenden van Goed Wonen Zederik gesproken. Gevraagd naar hoe ze tegen de corporatie aankeken, werden vooral typeringingen als 'betrouwbaar', 'ambitieuw', 'daadkrachtig' en 'betrokken' genoemd. De belanghebbenden zijn tevens gevraagd naar verbeterpunten voor Goed Wonen Zederik. Een meerderheid was van mening dat Goed Wonen Zederik verbetering kon realiseren in de wijze waarop zij de belanghebbenden betrok bij het ontwikkelen van nieuwe plannen en de uitvoering ervan. Kort na publicatie van de resultaten heeft Goed Wonen Zederik een eerste stap gezet in de goede richting. Er was een bijeenkomst georganiseerd voor de belanghebbenden waarin de uitkomsten van de visitatie centraal stonden.

De maatschappelijke visitatie kent ook een financiële aspect. PwC heeft vastgesteld dat Goed Wonen Zederik goed naar vermogen en efficiëntie presteert. Goed Wonen Zederik beschikt over een sterke financiële positie en heeft systemen in plaats om een goede interne beheersing te realiseren. Goed Wonen Zederik maakt gebruik van de zogenoemde 'Balanced Scorecard' waarmee de efficiëntie en doelmatigheid wordt gemeten.

PwC heeft ook gekeken naar de functionering van het bestuur en de Raad van Commissarissen. Op het gebied van governance is sprake van een goede governancestructuur en adequaat functionerend toezicht bij Goed Wonen Zederik. PwC is onder de indruk van de wijze waarop de RvC zich in de praktijk inzet voor het borgen van het toezicht bij Goed Wonen Zederik. De opzet en werking van het toezicht kan zich meten met die van veel grotere corporaties.

PwC heeft bewondering voor de wijze waarop Goed Wonen Zederik invulling geeft aan haar rol als maatschappelijke ondernemer. Ondanks het goede resultaat dat Goed Wonen Zederik heeft geboekt, ziet zij nog ruimte voor verbetering.

## Samenvatting: Goed Wonen Zederik presteert maatschappelijk goed

PwC geeft vanuit een onafhankelijk en objectief perspectief een oordeel over de maatschappelijke prestaties van Goed Wonen Zederik over de periode 2008 tot en met 2010. In deze samenvatting presenteert PwC haar belangrijkste conclusies.

### Achtergrond Goed Wonen Zederik

Goed Wonen Zederik is een maatschappelijke onderneming op het gebied van wonen, actief in de gemeente Zederik met circa 1.100 woningen. Van oudsher richt Goed Wonen Zederik zich op de huisvesting van mensen die vanwege hun lage inkomen of andere omstandigheden niet in de positie zijn om zelfstandig hierin te voorzien.

Om dit te bereiken zijn de belangrijkste speerpunten van beleid:

- a Maatschappelijke betrokkenheid: Goed Wonen Zederik doet er alles aan om alle doelgroepen goed te bedienen.
- b Klantgerichtheid: Goed Wonen Zederik denkt niet vanuit zichzelf maar vanuit de klant. In 2008 werd keuzevrijheid geïntroduceerd in de vorm van keuzepakketten bij de inrichting van keuken en badkamer. In 2009 introduceert Goed Wonen Zederik het concept Te Woon.
- c Ondernemerschap: uitgaan en benutten van kansen.

Daarnaast vindt Goed Wonen Zederik het belangrijk om structureel samen te werken met haar belanghebbenden en wil men ook dat dit duidelijk zichtbaar is voor de buitenwereld. In haar ondernemingsplan "Tijd om te oogsten 2008-2011" zijn de ambities en de strategische speerpunten van Goed Wonen Zederik verder uitgewerkt.

### Eindoordeel over maatschappelijk presteren van Goed Wonen Zederik is 'goed'

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

Tabel S-1: eindoordeel maatschappelijk presteren Goed Wonen Zederik

Onderwerpen maatschappelijke visitatiestelsel	Prestatie (70%)	Kennis en inzicht (10%)	Planning (10%)	Monitoring (10%)	Totaal- oordeel
Presteren naar ambities/ doelstellingen	7,1	7,5	7,5	7,5	7,3
Presteren vertaling opgaven	7,2	7,5	7,5	7,5	7,3
Presteren volgens belanghebbenden					6,9
Presteren naar vermogen en efficiency					7,2
Presteren naar governance					7,6
<b>Eindoordeel</b>					<b>7,2</b>

Bron: PwC, 2010 (grijze vlakken niet van toepassing)

In de maatschappelijke visitatie zijn de volgende vragen beantwoord:

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

Hierna wordt achtereenvolgens het oordeel op deze vragen beschreven.

### Eindoordeel gevisualiseerd in een visitatiescorekaart

In aanvulling op het in het visitatiestelsel opgenomen scoremodel (zie tabel S-1) heeft PwC een scorekaart ontwikkeld die de uitkomsten van de visitatie visueel weergeeft. Deze scorekaart, met een toelichting op hoofdlijnen in tabel S-2, is opgenomen op pagina 8. De hoofdstukken in dit rapport geven een uitgebreide verklaring voor de scores. Het eindoordeel is gevormd door aan de zes kaders een waardering toe te kennen die gebaseerd is op de kwantitatieve score. In de tabel is de relatie weergegeven tussen de kwantitatieve score (rapportcijfer), de kwalitatieve score en de toegekende kleurcode. De mogelijke waarderingen zijn: 'bijzondere prestatie' (zeer goed), 'boven de norm' (goed), 'conform de norm' (voldoende), 'onder de norm' (onvoldoende) of 'aandachtspunt'. Deze waarderingen corresponderen respectievelijk met de kleuren donkerblauw, lichtblauw, groen, oranje en rood.

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

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

Tabel S-2: verklaring toegekende oordelen

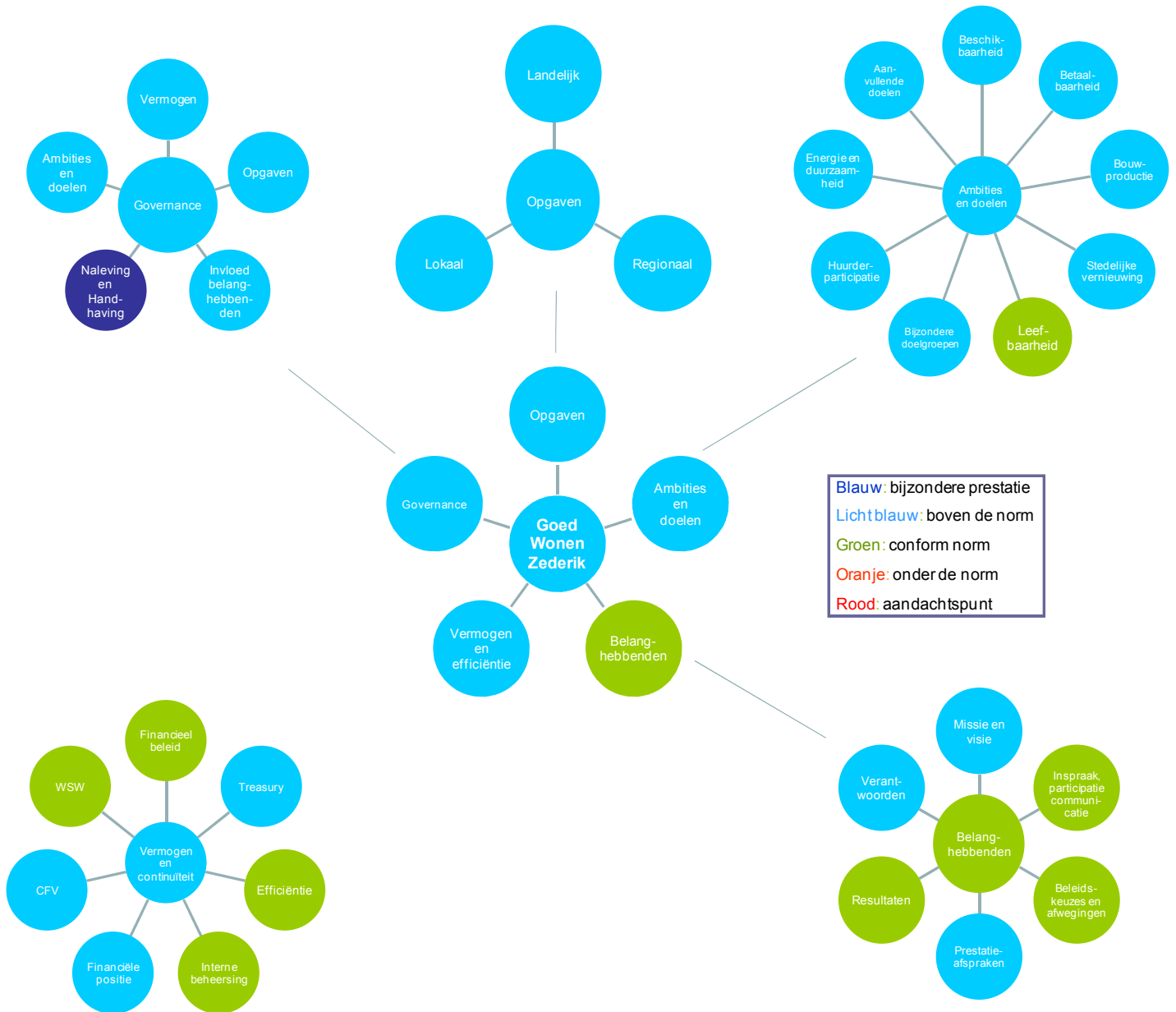
Kwalitatieve score	Toelichting	Kwantitatieve score	Kleurcode
Bijzondere prestatie (zeer goed)	Prestatie wijkt in positieve zin sterk af van toetsingskader, de verwachtingen van de belanghebbenden en/of PwC	Cijfer 8,0 en hoger	Donkerblauw
Boven de norm (goed)	Prestatie is duidelijk boven de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'bijzondere prestatie' gegeven wordt	Cijfer lager dan 8,0 en hoger dan 7,0	Lichtblauw
Conform de norm (voldoende)	Prestatie komt overeen met het opgestelde toetsingskader, de verwachting van de belanghebbenden en/of PwC (de norm)	Cijfer 6,0 tot en met 7,0	Groen
Onder de norm (onvoldoende)	Prestatie is minder dan de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'aandachtspunt' gegeven wordt	Cijfer lager dan 6,0 en hoger dan 5,0	Oranje
Aandachtspunt	Prestatie wijkt in negatieve zin sterk af van toetsingskader, verwachtingen belanghebbenden en/of PwC	Cijfer lager dan 5,0	Rood

Bron: PwC, 2010



Op de volgende pagina wordt voor Goed Wonen Zederik het totaaloverzicht van de scores getoond in de PwC-Visitatiescorekaart. Het middelste kader geeft het eindoordeel weer dat is gebaseerd op de vijf onderdelen van de maatschappelijke visitatie. De volgens het Visitatiestelsel 3.0 voorgeschreven integrale scorekaart met bijbehorende spinnenwebben zijn opgenomen in de bijlagen E en F.

PwC Visitatiescorekaart, 2010



Bron: PwC, 2010

## Inleiding

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

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

Goed Wonen Zederik beschouwt een maatschappelijke visitatie als een belangrijk instrument om de prestaties van de corporatie te kunnen duiden en verantwoorden. Tevens is het voor Goed Wonen Zederik van belang dat zij leert van de uitkomsten van de maatschappelijke visitatie. PwC is door Goed Wonen Zederik geselecteerd voor de uitvoering van de maatschappelijke visitatie.

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

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

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

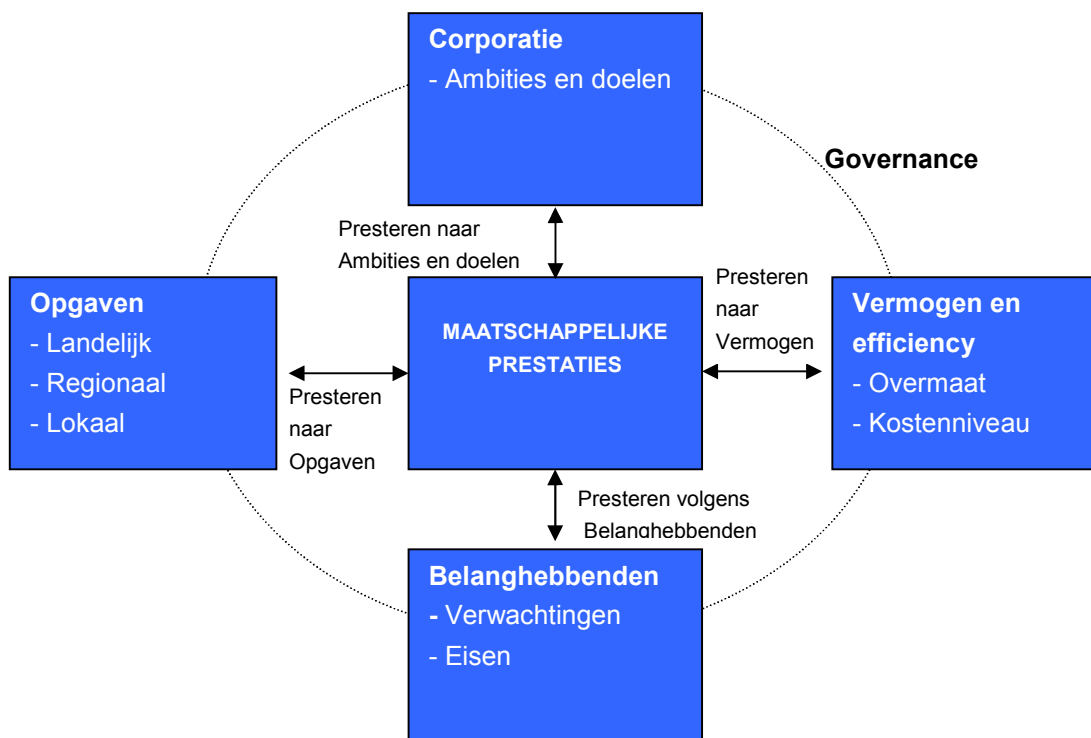
## Vijf kaders voor een objectief, onafhankelijk en deskundig oordeel

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

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

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

*Figuur I-1: conceptueel analysekader maatschappelijke visitatie Goed Wonen Zederik*



Bron: PwC/ SEV, 2010

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

- a Hoe presteert Goed Wonen Zederik in verhouding tot haar eigen ambities en doelen?
- b Hoe presteert Goed Wonen Zederik in verhouding tot de landelijke, regionale en lokale opgaven?
- c Hoe presteert Goed Wonen Zederik volgens de belanghebbenden?
- d Hoe presteert Goed Wonen Zederik gelet op het beschikbare vermogen en hoe efficiënt presteert Goed Wonen Zederik?
- e Hoe presteert Goed Wonen Zederik op het gebied van governance?

Bij de beantwoording van bovenstaande vragen wordt een reikwijdte van vier jaar gehanteerd. Er is vier jaar teruggekeken (over 2006 - 2009) en vier jaar vooruit (over 2010 - 2013). Het eindoordeel wordt met name gebaseerd op de toetsing van de geleverde prestaties over de periode 2008 – 2009.

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

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

De eindscore voor het maatschappelijk presteren van Goed Wonen Zederik ontstaat door de gewogen onderdeelscores te middelen.

## Aanpak

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

Vervolgens heeft PwC 8 externe belanghebbenden geraadpleegd om inzicht te krijgen in hun verwachtingen en hun beoordeling van het maatschappelijk presteren van Goed Wonen Zederik

PwC heeft met alle beschikbare gegevens een toetsingskader ontwikkeld waaraan de maatschappelijke prestaties van Goed Wonen Zederik zijn afgemeten. Dit toetsingskader is in overleg met het kernteam vastgesteld.

## Opbouw van het rapport

Dit rapport is als volgt opgebouwd:

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

In bijlage A is een overzicht opgenomen van de brondocumenten die Goed Wonen Zederik ter beschikking heeft gesteld aan PwC voor het vormen van een oordeel over het maatschappelijk presteren van Goed Wonen Zederik. Bijlage B bevat een overzicht van de toetsing van doelstellingen. In bijlage C is een overzicht opgenomen van de interne vertegenwoordigers die ten behoeve van de maatschappelijke visitatie zijn geïnterviewd. Bijlage D bevat een overzicht van de belanghebbenden die ten behoeve van de maatschappelijke visitatie zijn geïnterviewd. In bijlage E is een integrale scorekaart opgenomen. Bijlage F bevat de prestatiespinnenwebben.

## 1 Goed Wonen Zederik presteert goed naar ambities en doelen

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

### Aanpak presteren naar ambities en doelen

1.02 Bij het beoordelen van het presteren van Goed Wonen Zederik naar ambities en doelen is PwC uitgegaan van de acht prestatievelden van de SEV en één extra prestatieveld:

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

1.03 Aanvullend op de eerste acht prestatievelden is bij sub i één extra prestatieveld opgenomen. Dit prestatieveld, 'aanvullende doelen' omvat doelstellingen die vanwege hun meerdimensionale karakter niet onder bovengenoemde prestatievelden kunnen worden geschaard.

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

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

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

## Eindoordeel presteren naar ambities en doelen: 'goed' (7,3)

1.06 De volgende tabel vermeldt het eindoordeel voor het presteren naar ambities en doelen. Hierbij wordt de vraag beantwoord in hoeverre Goed Wonen Zederik erin slaagt de geformuleerde missie en doelstellingen te realiseren in de periode 2008 – 2009.

Tabel 1-1: eindoordeel presteren naar ambities en doelen

Onderwerp	I Prestatie (70%)	II Kennis en inzicht (10%)	III Planning (10%)	IV Monitoring (10%)	Totaaloordeel
Beschikbaarheid	7,3				7,4
Betaalbaarheid	7,0				7,2
Bouwproductie	7,0				7,2
Stedelijke vernieuwing	7,0				7,2
Energie en duurzaamheid	7,3				7,4
Leefbaarheid	6,8				7,0
Bijzondere doelgroepen	7,1				7,2
Huurdersparticipatie	7,0				7,2
Aanvullende doelen	7,8				7,7
<b>Eindoordeel</b>	<b>7,1</b>	<b>7,5</b>	<b>7,5</b>	<b>7,5</b>	<b>7,3</b>

Bron: PwC, 2010



## Missie en visie van Goed Wonen Zederik zijn goed doorvertaald naar doelstellingen

1.07 De visie en missie van Goed Wonen Zederik luiden als volgt:

### Visie

Wij hebben ambitieuze plannen voor de toekomst. Die kunnen we niet alleen verwezenlijken. Daarvoor willen wij graag samenwerken met onze belanghouders, zoals de gemeente, zorginstellingen, welzijnsorganisaties en andere organisaties met een maatschappelijke doelstelling. We willen onze klanten maatwerk en een zo groot mogelijke keuzevrijheid bieden. Dat betekent dat ons aanbod zich niet zal beperken tot huurwoningen. Ook kopers willen wij graag van dienst zijn. Mensen die liever blijven huren, krijgen meer ruimte om van hun huis een thuis te maken door ons klantvriendelijke ZAV-beleid.

Een woning staat niet op zichzelf. Daarom betrekken wij de woonomgeving ook bij onze plannen. Een prettige en veilige woonomgeving is immers van groot belang. In onze plannen voor de toekomst houden wij rekening met de steeds groter wordende groep ouderen die om speciale aandacht vraagt. Wij zullen ervoor zorgen dat ouderen ervoor kunnen kiezen zelfstandig te blijven wonen omdat zij gebruik maken van voldoende ondersteuning. Uiteraard doen wij dit in samenwerking met zorg- en welzijnsorganisaties.

Aan de andere kant van de leeftijdslijn staan de jongeren; de starters op de woningmarkt. Ook aan hen heeft Goed Wonen Zederik gedacht. Jongeren kunnen straks, als zij dat willen, in onze dorpsgemeenschap blijven wonen, omdat wij voor hen geschikte woningen aan ons bezit zullen toevoegen.

### Missie

‘Samen werken aan wonen in een aantrekkelijke woonomgeving’

1.08 In haar ondernemingsplan ‘Tijd om te oogsten’ vertaalt Goed Wonen Zederik haar visie en missie naar drie speerpunten, te weten haar maatschappelijke betrokkenheid, haar klantgerichtheid en haar ondernemerschap. Op basis van deze speerpunten formuleert Goed Wonen Zederik bijbehorende doelstellingen. Om haar maatschappelijke betrokkenheid te realiseren heeft Goed Wonen Zederik doelstellingen geformuleerd die gericht zijn op onder meer wonen en zorg, leefbaarheid, duurzaamheid en het investeren in maatschappelijk vastgoed. Op het gebied van wonen en zorg is deelname aan het regionale Pact van Bleskensgraaf, dat een levensloopbestendige regio in 2015 ambieert, de belangrijkste doelstelling. Ten aanzien van leefbaarheid heeft Goed Wonen Zederik zich voorgenomen om zich te profileren als regisseur voor de ontwikkeling en het beheer van woongebieden. Goed Wonen Zederik tracht haar

klantgerichtheid te uitten door een gedifferentieerd woningvoorraad aan te bieden in combinatie met zo veel mogelijk keuzevrijheid. Deze heeft vooral betrekking op het concept Te Woon dat door Goed Wonen Zederik wordt aangeboden bij alle nieuwbouwprojecten. Met Te Woon heeft de klant de mogelijkheid zelf te kiezen of hij een woning wil huren of kopen (met of zonder korting) van Goed Wonen Zederik. Daarnaast biedt Goed Wonen Zederik vraaggestuurd onderhoud aan. Hierdoor kan de bewoner zelf het moment en type onderhoudswerkzaamheden kiezen die voor hem/haar het beste uitkomt.

1.09 In het volgende onderdeel wordt per SEV-prestatieveld ingegaan op de door Goed Wonen Zederik geformuleerde doelstellingen en de geleverde prestaties.

## **Goed Wonen Zederik heeft haar doelstellingen over de periode 2008 – 2009 goed gerealiseerd**

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

1.11 PwC heeft bewust afgezien van een uitgebreide opsomming van alle door Goed Wonen Zederik geplande en uitgevoerde initiatieven in de onderzoeksperiode, omdat hiermee het rapport te omvangrijk zou worden. In plaats daarvan is ervoor gekozen het oordeel per onderwerp te onderbouwen met enkele voorbeelden van prestaties. De toetsing is echter gebaseerd op een groter aantal doelen dan door PwC in dit hoofdstuk wordt beschreven. In bijlage B is het totaal overzicht van doelen en prestaties opgenomen. Aangezien de in de tabellen opgenomen doelstellingen en prestaties niet volledig zijn opgenomen, kan het voorkomen dat de getoonde totaalscore niet het gemiddelde is van de in de tabel getoonde onderdeelscores.

## **Presteren naar beschikbaarheid scoort 'goed'**

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

1.13 Een selectie van de door Goed Wonen Zederik geformuleerde doelstellingen in het kader van beschikbaarheid is in tabel 1-2 opgenomen. Het oordeel wordt vastgesteld door het gemiddelde te berekenen voor de verschillende onderzoeksjaren.

Tabel 1-2: eindoordeel presteren naar beschikbaarheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Beschikbaar stellen van 1.100 sociale huurwoningen	Gerealiseerd	7
Naar aanleiding van mutatie 75 sociale woningen te huur aanbieden	Gerealiseerd	7
Introductie van het te Woon concept	Gerealiseerd; in 2009 ingevoerd.	8,5
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	<b>Gemiddeld circa 6,7</b>
<b>Eindoordeel</b>	<b>Goed</b>	<b>7,3</b>

Bron: PwC, 2010

1.14 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Goed Wonen Zederik meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en bijbehorend oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'beschikbaarheid' het eindoordeel 'goed' toe. In de volgende alinea's worden deze prestaties toegelicht.

1.15 Goed Wonen Zederik heeft als doelstelling het beschikbaar stellen van minimaal 1.100 sociale huurwoningen. In 2008 bedroeg dit aantal 1.107 en in 2009 betrof dit 1.095 sociale huurwoningen. Tot en met het derde kwartaal van 2010 beschikte Goed Wonen Zederik over 1.107 sociale huurwoningen. Hiermee heeft ze haar doelstelling over de onderzoeksperiode volledig gerealiseerd. Op basis van deze prestatie kent PwC het oordeel voldoende toe.

1.16 Naar aanleiding van mutatie streeft Goed Wonen Zederik ernaar minstens 75 sociale woningen opnieuw te huur aan te bieden. In 2008 heeft Goed Wonen Zederik naar aanleiding van mutatie 60 woningen te huur aangeboden. In 2009 waren dit 87 nieuwe verhuringen naar aanleiding van mutatie. De prognose voor 2010 is dat 80 nieuwe verhuringen worden verricht. De realisatiepercentage komt hiermee nagenoeg op 100%. Op basis hiervan kent PwC het oordeel voldoende toe.

1.17 Een belangrijke doelstelling in het kader van keuzevrijheid is de introductie van het 'Te Woon'-concept. Dit concept biedt de klant de mogelijkheid zelf te kiezen met welk contract hij/zij de woning wil bewonen. De klant kiest dus tussen huren, kopen of kopen met korting. Door Te Woon aan te bieden, streeft Goed Wonen Zederik naar maximale keuzevrijheid voor haar klanten. Het Te Woon concept wordt gefaciliteerd door Stichting OpMaat.

1.18 Goed Wonen Zederik is gestart met de introductie van Te Woon in 2008 met het nieuwbouwproject Kweldam in Tienhoven. In 2009 zijn drie projecten Te Woon aangeboden. Het betreft De Weide te Meerkerk, Centrumplan Wesselsveld te Ameide en Pr. Wilhelminaschool te Lexmond. Ook in 2010 is volop gewerkt om woningen Te Woon aan te bieden. Nieuwe complexen die Te Woon zijn aangeboden zijn Ameide, De Nieuwe Laak Lexmond en het gezondheidscentrum Meerkerk.

**Presteren naar betaalbaarheid scoort ‘voldoende’**

1.19 De SEV definieert betaalbaarheid als ‘het voeren van een gericht prijsbeleid om woningen betaalbaar te houden voor doelgroepen’.

1.20 In tabel 1-3 zijn de door Goed Wonen Zederik geformuleerde doelstellingen ten aanzien van betaalbaarheid opgenomen. Het oordeel wordt vastgesteld door het gemiddelde te berekenen van de verschillende onderzoeksjaren.

*Tabel 1-3: eindoordeel presteren naar betaalbaarheid*

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Gematigd huur- en harmonisatiebeleid toepassen	Gerealiseerd	7
Verkoop van bestaande en nieuwbouwwoningen middels Te Woon	In uitvoering (continu proces)	7
<b>Eindoordeel</b>	<b>Voldoende</b>	<b>7</b>

*Bron: PwC, 2010*

1.21 Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld ‘betaalbaarheid’ het eindoordeel ‘voldoende’ toe. In de volgende alinea’s worden deze prestaties toegelicht.

1.22 In 2010 heeft Goed Wonen Zederik tot en met de tweede trimester 45 nieuwbouwwoningen Te Woon verkocht. De prognose voor het hele jaar is 78 ten opzichte van een norm van 136. Hoewel het feitelijke realisatiepercentage slechts 33% bedraagt, heeft Goed Wonen Zederik nog een aantal maanden om in ieder geval hun geprognosticeerde aantal te verkopen woningen te realiseren. Desalniettemin geldt dat de interne norm voor deze doelstelling relatief hoog is, daarom kent PwC, gelet op de moeilijke woningmarkt van de afgelopen jaren, het oordeel ‘voldoende’ toe, ondanks het niet behalen van de doelstelling.

**Presteren naar bouwproductie scoort 'voldoende'**

1.23 De SEV definieert bouwproductie als 'het ontwikkelen en realiseren van woningen'. In tabel 1-4 wordt het eindoordeel voor bouwproductie weergegeven.

Tabel 1-4: eindoordeel presteren naar bouwproductie

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Oplevering van 30 nieuwbouwwoningen in 2008	Gerealiseerd (29 woningen opgeleverd) Wegens bezwaren van de omgeving is één woning komen te vervallen	7
Oplevering van 16 nieuwbouwwoningen in 2009	Deels gerealiseerd (10 woningen opgeleverd)	7
<b>Eindoordeel</b>	<b>Voldoende</b>	<b>7</b>

Bron: PwC, 2010

1.24 Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'bouwproductie' het eindoordeel 'voldoende' toe. In de volgende alinea's worden deze prestaties toegelicht.

1.25 In de periode 2008-2009 had Goed Wonen Zederik de doelstelling om 46 nieuwbouwwoningen te realiseren. Wegens opgelopen vertraging bij een nieuwbouwproject zijn in de periode 2008-2009 39 woningen opgeleverd.

1.26 Goed Wonen Zederik heeft een ambitieus woningbouwprogramma. Eind 2009 had zij 60 woningen in aanbouw. Begin 2010 is gestart met de bouw van 26 woningen. Hiermee heeft Goed Wonen Zederik 90 woningen in aanbouw in 2010. Tevens zijn in 2010 12 woningen opgeleverd.

**Presteren naar stedelijke vernieuwing scoort ‘voldoende’**

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

Tabel 1-5: eindoordeel presteren naar stedelijke vernieuwing

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Sloop/nieuwbouw Vijverhof	Gerealiseerd	7
Sloop/nieuwbouw Wethouder J. de Jongstraat	Gerealiseerd	7
Plan herontwikkeling Dorpshuis gereed	Gerealiseerd	7
<b>Eindoordeel</b>	<b>Voldoende</b>	<b>7</b>

Bron: PwC, 2010

1.28 Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld ‘stedelijke vernieuwing’ het eindoordeel ‘voldoende’ toe. In de volgende alinea’s worden deze prestaties toegelicht.

1.29 In 2008 zijn de woningen aan de Vijverhof gesloopt en heeft Goed Wonen Zederik in plaats daarvan 29 levensloopbestendige appartementen opgeleverd. Door het nemen van veel duurzame maatregelen is het Goed Wonen Zederik gelukt groenfinanciering te verkrijgen voor dit project. Groenfinanciering wordt uitvoerig behandeld bij het prestatieveld ‘energie en duurzaamheid’.

1.30 In 2009 heeft Goed Wonen Zederik de bewoners van de woningen aan de Wethouder De Jongstraat geherhuisvest. Een jaar later heeft de sloop van deze 14 seniorenwoningen plaatsgevonden. Hiervoor in de plaats komt een kleinschalig verpleegtehuis met zorgkantoor en drie appartementencomplexen.

### Presteren naar energie en duurzaamheid scoort 'goed'

1.31 De SEV definieert energie en duurzaamheid als het 'toepassen van maatregelen gericht op energiebewust en duurzaam bouwen en wonen'. In tabel 1-6 is een selectie opgenomen van de door Goed Wonen Zederik geformuleerde doelstellingen voor de periode 2008 – 2009 ten aanzien van energie en duurzaamheid.

Tabel 1-6: eindoordeel presteren naar energie en duurzaamheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Ontwikkelen energiebeleid (minimaal label C) voor het bestaande woningvoorraad	Gerealiseerd	7
Investeren in HR-ketels en zonnecollectoren	Ruimschoots gerealiseerd	7,5
Toepassen groenfinanciering	Gerealiseerd	7,5
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	<b>Gemiddeld circa 7,2</b>
<b>Eindoordeel</b>	<b>Goed</b>	<b>7,3</b>

Bron: PwC, 2010

1.32 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Goed Wonen Zederik meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'energie en duurzaamheid' het eindoordeel 'goed' toe. In de volgende alinea's wordt dit oordeel toegelicht.

1.33 In 2008 heeft Goed Wonen Zederik haar hele woningbezit laten inspecteren ten behoeve van het energielabel. Als gevolg hiervan heeft Goed Wonen Zederik in 2009 het energiebeleid voor de komende 10 jaar geformuleerd. Het doel van het energiebeleid is om de CO2 uitstoot terug te dringen, de woonlasten voor bewoners te verlagen en het kwaliteitsbeleid te bevorderen. Om deze doelstellingen te realiseren zal tot 2018 € 10 miljoen geïnvesteerd moeten worden in energiebesparende maatregelen.

1.34 Goed Wonen Zederik hanteert een minimale norm van € 100.000 voor investeringen in HR-ketels en zonnecollectoren. In 2009 en 2010 bedroegen deze investeringen respectievelijk € 163.817 en € 138.244. Hiermee heeft Goed Wonen Zederik deze doelstelling ruimschoots gerealiseerd.

1.35 Voor het nieuwbouwproject Vijverhof en De Weide is het Goed Wonen Zederik gelukt om groenfinanciering toe te passen. Groenfinanciering is een financiële stimulans voor de uitvoering

van milieuvriendelijke projecten. Hiermee wordt de ontwikkeling van duurzame woningen gestimuleerd.

**Presteren naar leefbaarheid en veiligheid scoort ‘voldoende’**

1.36 De SEV definieert leefbaarheid en veiligheid als het bijdragen aan een leefbare (schoon, heel en veilig) woonomgeving door investeringen in de wijk of buurt. In tabel 1-7 is het oordeel voor presteren naar leefbaarheid weergegeven.

Tabel 1-7: eindoordeel presteren naar leefbaarheid en veiligheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Uitvoeren leefbaarheidactiviteiten	In uitvoering: continu proces	7
Opstellen beleidsplan leefbaarheid	Niet uitgevoerd: doorgeschoven naar 2011	6,5
Organiseren dorpentocht	Uitgevoerd	7
<b>Eindoordeel</b>	<b>Voldoende</b>	<b>6,8</b>

Bron: PwC, 2010

1.37 Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld ‘leefbaarheid en veiligheid’ het eindoordeel ‘voldoende’ toe. In de volgende alinea’s worden deze prestaties toegelicht.

1.38 De uitgaven van Goed Wonen Zederik aan leefbaarheid bestaan uit onderhoud van gemeenschappelijk groen dat grenst aan het woningbezit. Daarnaast wordt geïnvesteerd in het aanbrengen van veilig hang- en sluitwerk, waarvoor huurders het politiekeurmerk veilig wonen kunnen ontvangen.

1.39 Het opstellen van een beleidsplan voor leefbaarheid heeft wegens andere prioriteiten geen doorgang gevonden in 2010. Dit wordt doorgeschoven naar 2011. Per dorpskern worden dan leefbaarheidsplannen ontwikkeld.

1.40 In het kader van leefbaarheid is in het derde trimester 2009 samen met de gemeente een dorpentocht georganiseerd. Per dorpskern is een discussieavond georganiseerd onder leiding van een externe gespreksleider. Belanghebbenden konden met gemeente en Goed Wonen Zederik discussieren over de leefbaarheid in hun dorp. Uit de bijeenkomst bleek dat er geen sprake was van grote leefbaarheidsproblemen.



### Presteren naar bijzondere doelgroepen scoort 'goed'

1.41 De SEV definieert aandacht voor bijzondere doelgroepen als het 'voeren van een gericht beleid voor bijzondere doelgroepen (zoals mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking, statushouders of verslaafden) om hen van huisvesting te voorzien'. In de volgende tabel worden de doelstellingen ten aanzien van de bijzondere doelgroepen opgenomen.

Tabel 1-8: eindoordeel presteren naar bijzondere doelgroepen

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Investeren in kleinschalig verpleegtehuis	Gerealiseerd	7
Investeren in een woonwagenkamp	Gerealiseerd	7,5
Realisatie (minstens 80%) van afspraken Pact van Bleskensgraaf	In uitvoering: continu proces	7
<b>Eindoordeel</b>	<b>Goed</b>	<b>7,1</b>

Bron: PwC, 2010

1.42 Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'bijzondere doelgroepen' het eindoordeel 'goed' toe. In de volgende alinea's wordt dit oordeel toegelicht.

1.43 Goed Wonen Zederik ontwikkelt 24 verpleeghuisplaatsen. Het betreft De Nieuwe Laak. Zorginstelling Rivas zal starten met exploitatie in de eerste helft van 2012.

1.44 Goed Wonen Zederik beheert een woonwagenlocatie. In 2009 heeft zij in overleg met de bewoners van het woonwagenkamp en de politie een schoonmaakactie op het terrein gehouden. Tevens zijn er afspraken gemaakt over het op een reguliere manier aanbieden van grof vuil. In de loop van 2010 is Goed Wonen Zederik in samenwerking met de GGD begonnen met een project voor sociale begeleiding.

1.45 In het kader van wonen en zorg is Goed Wonen Zederik deelnemer aan het Pact van Bleskensgraaf. Het doel hiervan is in 2015 een levensloopbestendige regio te realiseren.

### Presteren naar huurdersparticipatie scoort 'voldoende'

1.46 De SEV definieert huurdersparticipatie als het 'betrekken van huurders bij het vormgeven en realiseren van beleid'. In de volgende tabel worden de doelstellingen opgenomen ten aanzien van huurdersparticipatie.

Tabel 1-9: eindoordeel presteren naar huurdersparticipatie

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Het betrekken van huurders bij beleid en beheer	Gerealiseerd: continu proces	7
<b>Eindoordeel</b>	<b>Voldoende</b>	<b>7</b>

Bron: PwC, 2010

1.47 Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'huurdersparticipatie' het eindoordeel 'voldoende' toe. In de volgende alinea's worden deze prestaties toegelicht.

1.48 Goed Wonen Zederik overlegt periodiek met Huurdersbelang Zederik. Onderwerpen die aan de orde zijn geweest waren onder meer: bespreken van het ondernemingsplan en de voortgang van de projectontwikkeling, begroting 2009 en 2010, managementrapportages, huurprijsbeleid en integriteitscode.

#### Presteren naar aanvullende doelen scoort 'goed'

1.49 Onder het prestatieveld 'aanvullende doelen' zijn de doelen van Goed Wonen Zederik opgenomen die niet direct onder één van de door SEV gedefinieerde prestatievelden kunnen worden geschaard.

Tabel 1-10: eindoordeel presteren naar aanvullende doelen

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Tevredenheid over dienstverlening (>7)	Ruimschoots gerealiseerd	8
Tevredenheid over onderhoud (>7)	Ruimschoots gerealiseerd	8
Ten behoeve van de keuzevrijheid bij minstens 50% van complexen bewoners daadwerkelijk keuzemogelijkheden krijgen bij de uitvoering van het gepland onderhoud	Gerealiseerd	8
Behalen en behouden KWH label	Gerealiseerd	7
<b>Eindoordeel</b>	<b>Goed</b>	<b>7,8</b>

Bron: PwC, 2010

1.50 Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'aanvullende doelen' het eindoordeel 'goed' toe. In de volgende alinea's worden deze prestaties toegelicht.

1.51 Goed Wonen Zederik neemt regelmatig enquêtes af bij haar klanten over de dienstverlening en hun tevredenheid ten aanzien van de uitgevoerde onderhoudswerkzaamheden. Over de periode 2008 – 2010 is het gemiddelde rapportcijfer voor zowel de dienstverlening als de tevredenheid ten aanzien van onderhoud hoger dan een 8 geweest. Hiermee heeft Goed Wonen Zederik haar doelstelling ruimschoots gerealiseerd.

1.52 Om de keuzevrijheid voor bewoners te vergroten, is Goed Wonen Zederik in 2009 begonnen met het aanbieden van vraaggestuurd onderhoud. Ook worden keuzepakketten aangeboden voor de keuken- en badkamerinrichting

1.53 Goed Wonen Zederik heeft het KWH label in 2007 behaald met een gemiddelde waardering van 7,5. Zowel in 2009 als 2010 is het KWH-huurlabel voor twee jaar gecontinueerd.

## **Uitkomsten overige oordeelsvelden**

1.54 Naast een beoordeling van de feitelijke prestaties wordt ook een oordeel gegeven over:

- a Kennis en inzicht
- b Planning
- c Monitoring

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

### **Goed Wonen Zederik beschikt over goede kennis en inzicht ten aanzien van ambities en doelen (7,5)**

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

1.57 In het ondernemingsplan 'Tijd om te oogsten' formuleert Goed Wonen Zederik haar ambities, speerpunten en doelstellingen. Vervolgens wordt jaarlijks een jaarplan opgesteld met de concrete doelstellingen. Goed Wonen Zederik maakt gebruik van de Balanced Scorecard om samenhang in haar doelstellingen te brengen. PwC constateert dat Goed Wonen Zederik, zeker gelet op de bescheiden omvang van de organisatie, haar doelstellingen op een goede wijze meetbaar benoemt. PwC kent voor 'kennis en inzicht' het oordeel 'goed' toe.

### **Goed Wonen Zederik plant haar ambities en doelen goed (7,5)**

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

1.59 Zoals hierboven beschreven, heeft Goed Wonen Zederik in het ondernemingsplan 'Tijd om te oogsten' en de daaruit voortvloeiende jaarplannen doelstellingen benoemd en meetbaar gemaakt. Aanvullend op de jaarplannen hanteert Goed Wonen Zederik een activiteitenplanning waarin de doelstellingen in de tijd worden uitgezet. Omdat nagenoeg alle doelstellingen naar meetbare indicatoren zijn vertaald, maakt Goed Wonen Zederik hiermee per doelstelling inzichtelijk hoe de prestaties gedurende het jaar dient te zijn. PwC kent met betrekking tot 'planning' het oordeel 'goed' toe.

### **Goed Wonen Zederik monitort prestaties naar ambities en doelen goed (7,5)**

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

1.61 Goed Wonen Zederik monitort de voortgang van haar prestaties middels haar viermaandelijke managementrapportages. Hierin is een Balanced Scorecard opgenomen waarin onderscheid wordt gemaakt tussen de doelstellingen ten behoeve van de klant, de maatschappij en de organisatie. Omdat Goed Wonen Zederik nagenoeg alle doelstellingen vertaald heeft naar meetbare indicatoren, heeft ze daarmee ook inzichtelijk of het resultaat conform planning is, of dat er sprake is van een afwijking. Dit biedt niet alleen goede informatie voor het bijsturen van activiteiten of het bijstellen van doelstellingen maar levert ook waardevolle informatie op in het kader van de leercyclus. PwC kent voor het onderdeel 'monitoring' het oordeel 'goed' toe.

## 2 Goed Wonen Zederik vertaalt de landelijke, regionale en lokale opgaven goed naar beleid

2.01 Dit hoofdstuk beschrijft de mate waarin Goed Wonen Zederik de landelijke, regionale en lokale opgaven over de periode 2008-2011 heeft vertaald naar haar eigen beleid.

### Eindoordeel vertaling landelijke, regionale en lokale opgaven in beleid: goed (7,3)

2.02 Goed Wonen Zederik slaagt er conform de norm in de opgaven op landelijk, regionaal en lokaal (gemeentelijk) niveau te vertalen naar haar doelstellingen. Zoals uit tabel 2-1 blijkt scoort Goed Wonen Zederik op de meeste onderdelen voldoende.. De norm wordt hierbij gevormd door het SEV- visitatiestelsel en/of het toetsingskader zoals vastgesteld met de corporatie en de ervaringen van de belanghebbenden. In de volgende paragrafen van dit hoofdstuk wordt het oordeel toegelicht.

Tabel 2-1: eindoordeel vertaling opgaven naar beleid.

Onderwerp	Prestatie (70%)	Kennis en inzicht (10%)	Planning (10%)	Monitoring (10%)	Eindoordeel
Landelijke opgaven	7,0	7,5	7,5	7,5	<b>7,2</b>
Regionale opgaven	7,0	7,5	7,5	7,5	<b>7,2</b>
Lokale opgaven	7,5	7,5	7,5	7,5	<b>7,5</b>
<b>Eindoordeel</b>	<b>7,2</b>	<b>7,5</b>	<b>7,5</b>	<b>7,5</b>	<b>7,3</b>

Bron: PwC, 2010

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

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

2.04 PwC heeft ten aanzien van de overige oordeelsvelden geen verschil geconstateerd met het onderwerp Ambities en Doelen. De beoordeling is daarom gelijkgesteld.

## Landelijke opgaven zijn voldoende vertaald naar beleid Goed Wonen Zederik

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

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

2.06 In 2010 heeft VROM haar visie op de woningmarkt uitgewerkt in 'Het brede beleid Wonen, Wijken en Integratie 2010'. VROM benoemt onder meer de volgende agendapunten voor de beleidsagenda van de toekomst:

- a Actief bevorderen dat er voldoende woningen beschikbaar zijn. Het betaalbaar maken en houden van wonen voor iedereen door huurbeleid en huurtoeslag, NHG<sup>1</sup>, startersleningen e.d.
- b Energiebesparingen in nieuwbouw en bestaande bouw: forse reductie van CO<sub>2</sub>-uitstoot realiseren; energie besparen en het gebruik van duurzame energie krachtig stimuleren. Om hiermee de klimaat- en energiedoelstellingen te behalen.
- c Verbeteren van leefbaarheid en inlopen van de achterstand van wijken.
- d Bevorderen van productie en kwaliteit nieuwbouw.
- e Brede en actieve inzet van corporaties ten dienste van het publiek belang: bij het aanpakken van de fysieke en sociale problematiek in steden en wijken en het zorgen voor voldoende betaalbare woningen voor lagere inkomens.
- f Matigen huurverhoging via koppeling aan inflatie.

### Landelijke opgaven voldoende vertaald naar beleid

2.07 De door PwC beoordeelde stukken tonen aan dat Goed Wonen Zederik deze landelijke opgaven conform de norm heeft vertaald naar haar eigen doelstellingen. Goed Wonen Zederik is bijvoorbeeld actief bezig de beschikbaarheid van woningen te bevorderen en betaalbaar te houden. Ook heeft men de nodige beleidsmaatregelen genomen om de voorraad energiezuinig te maken. PwC heeft bij de beoordeling wel rekeninggehouden met de context waarin Goed Wonen Zederik opereert. Veel van de landelijke opgaven zijn bijvoorbeeld niet van toepassing in Zederik.

---

<sup>1</sup> Nationale Hypotheek Garantie

## Regionale opgaven voldoende vertaald in beleid

2.08 Onderstaand wordt ingegaan op de mate waarin Goed Wonen Zederik de regionale opgaven heeft vertaald naar eigen beleid.

### Regionale woonvisie Alblasserwaard- Vijfheerenlanden 2006-2009 bevat regionale opgaven

2.09 De regionale woonvisie is opgesteld in samenspraak met de acht gemeenten die onderdeel uitmaken van de regio. De woonvisie is nog niet geactualiseerd en kent een aantal thema's. Deze zijn<sup>2</sup>:

- a De bouwopgave op gang.
- b Woningvoorraad van morgen.
- c De doelgroepen aan bod.
- d Woonmilieu en identiteit.

2.10 PwC heeft vastgesteld dat Goed Wonen Zederik voldoende bijdraagt aan de uitvoering van de regionale woonvisie. Op alle genoemde thema's heeft Goed Wonen Zederik beleid geformuleerd en zoals in het voorgaande hoofdstuk is beschreven ook prestaties geleverd.

### Pact van Bleskensgraaf bevat specifieke regionale opgaven op gebied van leefbaarheid, zorg en welzijn

2.11 Het Pact van Bleskensgraaf is een afspraak welke gemaakt is door vertegenwoordigers van de gemeenten Alblasserwaard en Vijfheerenlanden, zorgvragersorganisaties, gemeenten, woningcorporaties, zorginstellingen en welzijnsorganisaties. Het Pact is nodig omdat de vergrijzing in de regio sterk toeneemt. In dit pact zijn voor de regio als geheel noodzakelijke prestaties opgenomen. Dit gaat over de periode tot 2015. Het gaat om uitbreiding en vernieuwing van het woningbestand, versterking van welzijn en leefbaarheid en de wijze waarop zorg thuis aan ouderen en mensen met een handicap geleverd wordt.

2.12 Goed Wonen Zederik heeft in haar onderhoudsprogramma een groot aantal doelstellingen geformuleerd die gericht zijn op woningverbetering. Ook in de begroting heeft zij middelen hiervoor gereserveerd. Goed Wonen Zederik heeft ook in voldoende mate beleid geformuleerd voor ouderen en andere bijzondere doelgroepen. Ook bij dit onderwerp heeft PwC echter de (beperkte) omvang van Goed Wonen Zederik meegenomen in haar oordeel.

2.13 PwC oordeelt dat Goed Wonen Zederik naar verhouding voldoende bijdraagt aan het Pact van Bleskensgraaf en ook de andere regionale opgaven conform de norm heeft vertaald naar eigen beleid. Dit betekent dat zij een aandeel levert dat in overeenstemming is met de omvang van

---

<sup>2</sup> De woonvisie kent nog een vijfde thema genaamd 'De uitvoering faciliteren'. Dit thema bevat geen opgaven voor de woningcorporaties en is daarom niet meegenomen bij de visitatie.

Goed Wonen Zederik en het belang dat haar woningvoorraad vertegenwoordigt in de regionale woningvoorraad.

### **Lokale opgaven goed vertaald naar beleid**

2.14 Onderstaand wordt ingegaan op de mate waarin Goed Wonen Zederik de lokale opgaven heeft vertaald naar eigen beleid. De lokale opgaven zijn opgenomen in een prestatiecontract met de gemeente Zederik. Het prestatiecontract bevat een groot aantal afspraken op verschillende terreinen zoals woningaanbod, woningkwaliteit, startersregelingen en zorg en welzijn.

2.15 PwC heeft vastgesteld dat Goed Wonen Zederik beleid heeft geformuleerd op alle onderwerpen die in het prestatiecontract staan. In het voorgaande hoofdstuk is overigens geconstateerd dat ook vaak de bijbehorende prestaties worden geleverd.

2.16 Goed Wonen Zederik speelt een belangrijke rol bij het oplossen van de lokale vraagstukken op het gebied van Wonen, Zorg en Welzijn. PwC beoordeelt daarom het presteren naar lokale opgaven als boven de norm.



### 3 Belanghebbenden beoordelen prestaties Goed Wonen Zederik als voldoende

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

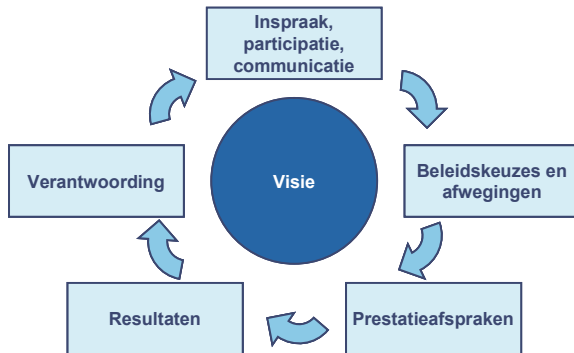
#### Aanpak oordeel belanghebbenden

3.02 In totaal hebben 6 (externe) belanghebbenden(groepen) meegewerkt aan de maatschappelijke visitatie. Belanghebbenden die zijn bevraagd zijn: Huurdersbelang Zederik, een collega-corporatie, de gemeente Zederik, de Seniorenraad, de ondernemingsvereniging en een zorginstelling. Een totaaloverzicht van de (externe) belanghebbenden die aan de visitatie hebben meegewerkt is weergegeven in bijlage D.

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

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

Figuur 3-1: beleidscyclus woningcorporaties



Bron: PwC, 2010

3.04 De oordelen van de belanghebbenden ten aanzien van deze onderdelen worden achtereenvolgens in dit hoofdstuk besproken.

### Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is voldoende (6,9)

3.05 De belanghebbenden zijn over het algemeen tevreden over de maatschappelijke prestaties van Goed Wonen Zederik. De score op het onderdeel presteren naar belanghebbenden kan worden aangemerkt als een prestatie conform de norm en op sommige onderdelen zelfs boven de norm. De belanghebbenden beschrijven Goed Wonen Zederik aan de hand van de volgende kenmerken/ typering:

- a Betrouwbaar
- b Conservatief
- c Niet vooruitstrevend: durft niet vooruit te lopen bij ontwikkelingen
- d Ambitieuw
- e Daadkrachtig
- f Betrokken
- g Primair op de kerntaak gericht
- h Vooruitstrevend.

3.06 Uit bovenstaande opsomming blijkt dat de belanghebbenden Goed Wonen Zederik op verschillende en soms zelfs tegenstrijdige wijze ervaren. Wij adviseren Goed Wonen Zederik hier bedacht op te zijn in de communicatie en omgang met belanghebbenden en te onderzoeken waar deze verschillen op gebaseerd zijn.

3.07 PwC heeft acht personen gesproken, verdeeld over 6 verschillende belanghebbenden. De belanghebbenden beoordelen het maatschappelijk presteren van Goed Wonen Zederik met gemiddeld een 6,9. De volgende tabel bevat het oordeel over het maatschappelijk presteren van

Goed Wonen Zederik per belanghebbendengroep.

Tabel 3-1: oordeel over maatschappelijk presteren per belanghebbendengroep

Belanghebbende	Oordeel
Gemeente	7,1
Vertegenwoordiging huurders	6,8
Zorg- en welzijnsinstellingen	6,6
Collega-corporatie	6,3
Overig	8,0
<b>Oordeel: voldoende</b>	<b>6,9</b>

Bron: PwC, 2010

3.08 Over het algemeen oordelen de belanghebbenden positief over Goed Wonen Zederik. De corporatie wordt als betrouwbaar, betrokken en daadkrachtig beschouwd. Volgens enkele belanghebbenden toont Goed Wonen Zederik grote bereidheid om zich in te zetten op de maatschappelijke opgaven.

3.09 Met betrekking tot het presteren van Goed Wonen Zederik signaleren de belanghebbenden echter ook een aantal aandachtspunten en adviezen. De belangrijkste zijn:

- a Organiseer een stakeholdersbijeenkomst om te vertellen over de beleidsplannen en strategische ambities.
- b Geef meer prioriteit voor het bouwen van levensloopbestendige woningen waarbij voldoende ruimte aanwezig is voor het 'thuiswerken' en 'zorg aan huis'. Daarnaast is aanpassing van de bestaande woningvoorraad aan de orde.
- c Probeer op het gebied van wonen, zorg en welzijn zoveel mogelijk regionaal te werken.
- d Ontwikkel een eigen maatschappelijke visie.
- e Stel jezelf open naar derden (collega-corporaties).
- f Neem een kritische houding aan richting de gemeente ten aanzien van de bouwproductie.
- g Voer proactief overleg met de Seniorenraad over zaken die van belang zijn voor de doelgroep wiens belangen zij behartigt.
- h Geef meer inspraakmogelijkheden bij nieuwbouwprojecten. Neem als voorbeeld het nieuwbouwproject (Dorpshuis) in Lexmond.
- i Communiceren is debatteren, wees open in gesprekken met de huurdersvereniging.

3.10 In het vervolg van dit hoofdstuk wordt meer specifiek ingegaan op de prestaties van Goed Wonen Zederik volgens de belanghebbenden. In de navolgende tabel wordt het oordeel van de belanghebbenden op de verschillende onderdelen weergegeven.

Tabel 3-2: eindoordeel presteren volgens belanghebbenden per onderdeel

Onderwerp	Oordeel
Missie en visie	7,1
Inspraak, participatie en communicatie	6,5
Beleidskeuzes en -afwegingen	6,8
Prestatieafspraken	7,4
Resultaten	6,6
Verantwoording	7,2
<b>Eindoordeel: voldoende</b>	<b>6,9</b>

Bron: PwC, 2010

3.11 Uit de tabel blijkt dat het onderwerp prestatieafspraken het hoogst scoort (7,4) en het onderdeel inspraak het laagst (6,5). In het vervolg van dit hoofdstuk worden de oordelen van de belanghebbenden toegelicht per onderdeel.

#### Missie en visie scoort 'goed'

3.12 Dit onderdeel gaat in op de mate waarin de missie en visie van Goed Wonen Zederik overeenstemmen met de verwachtingen van de belanghebbenden. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende ten aanzien van de missie en visie van Goed Wonen Zederik.

3.13 Het gemiddelde rapportcijfer voor de missie en visie van Goed Wonen Zederik betreft een 7,1. De belanghebbenden geven aan in algemene zin goed bekend te zijn met de missie en visie van Goed Wonen Zederik. Daarnaast zijn zij van mening dat Goed Wonen Zederik haar best doet om de ambities te vertalen naar concrete projecten.

3.14 Er zijn ook enkele kritische geluiden. Enkele belanghebbenden geven aan dat zij ondanks dat zij op de hoogte zijn van de ambities van Goed Wonen Zederik, niet bekend zijn met de concrete beleidsdoelstellingen. Een andere belanghebbende is van mening dat Goed Wonen Zederik in grotere mate haar klanten moet betrekken bij het ontwikkelen van beleid. De verwachting is dat Goed Wonen Zederik hierdoor betere resultaten kan boeken. Ook wordt er door een belanghebbende gepleit voor verbetering als het gaat om de beleids- en visieontwikkeling.

Goed Wonen Zederik zou hierin meer haar eigen identiteit moeten uitdragen.

#### **Inspraak, participatie en communicatie scoort ‘voldoende’**

3.15 Het onderdeel inspraak, participatie en communicatie gaat in op de wijze waarop Goed Wonen Zederik samenwerkt met andere partijen, de mate waarin Goed Wonen Zederik belanghebbenden betreft bij de beleidsontwikkeling en de mate en effectiviteit van de communicatie en participatie. De meningen van de belanghebbenden zijn op onderdelen zeer verschillend. Het gemiddelde rapportcijfer voor ‘inspraak, participatie en communicatie’ is daarom een 6,5.

3.16 Een belanghebbende is van mening dat Goed Wonen Zederik op niet optimale wijze invulling geeft aan participatie en communicatie. Goed Wonen Zederik stelt zich niet proactief op als het gaat om het betrekken van haar belanghebbenden bij relevante vraagstukken. Daarnaast wordt de communicatie van Goed Wonen Zederik vooral ervaren als éénrichtingsverkeer.

3.17 Daarentegen geeft een andere belanghebbende aan over het algemeen voldoende inspraakmogelijkheden te krijgen van Goed Wonen Zederik. Door middel van workshops geeft Goed Wonen Zederik invulling aan participatie. Tijdens deze workshops worden onder meer de nieuwbouwplannen besproken. Niettegenstaande geeft deze belanghebbende aan niet altijd op de hoogte te zijn geweest van de ontwikkelingen bij Goed Wonen Zederik. De aanbeveling is daarom om de belangenverenigingen beter op de hoogte te stellen van de laatste ontwikkelingen.

3.18 Enkele belanghebbenden geven aan dat Goed Wonen Zederik in het verleden haar omgeving onvoldoende heeft betrokken bij de planontwikkeling. In die gevallen trad Goed Wonen Zederik vooral als project ontwikkelaar op. Onlangs heeft Goed Wonen Zederik naar aanleiding van één van haar projecten een bijeenkomst georganiseerd waar de plannen en meningen van haar belanghebbenden konden worden gedeeld. Voor de toekomst wensen deze belanghebbenden dat Goed Wonen Zederik deze proactieve houding voortzet. Verder zijn ze van mening dat Goed Wonen Zederik goed communiceert.

3.19 De overige belanghebbenden geven aan dat Goed Wonen Zederik hun informeert over haar plannen pas als deze gereed zijn. Hoewel deze belanghebbenden het op prijs zou stellen om in een eerder stadium betrokken te worden, beseffen ze dat Goed Wonen Zederik niet aan iedereen inspraakmogelijkheden kan bieden.

3.20 De communicatie tussen een andere belanghebbende en Goed Wonen Zederik vertoont een wisselend beeld. Op projectniveau is de communicatie over het algemeen goed. Daarentegen verlopen vergaderingen op bestuurlijk niveau niet altijd even soepel. Volgens de belanghebbende heeft dit te maken met de gesloten wijze van communicatie van de bestuurder.

### Beleidskeuzes scoort 'voldoende'

3.21 Het onderdeel beleidskeuzes gaat in op de wijze waarop Goed Wonen Zederik een gedegen afweging maakt bij het stellen van prioriteiten op haar prestatievelden en de mate waarin Goed Wonen Zederik erin slaagt de uitgedragen prioritering te realiseren. Het gemiddelde rapportcijfer voor 'beleidskeuzes' is een 6,8.

3.22 Een belanghebbende is van mening dat de beleidskeuzes van Goed Wonen Zederik worden gekenmerkt door voorzichtigheid. Daarentegen wordt aangegeven dat dit voornamelijk te maken heeft met de omvang van Goed Wonen Zederik.

3.23 Andere belanghebbenden geven aan niet op de hoogte te zijn van de afwegingen die door Goed Wonen Zederik worden gemaakt. Achteraf worden de keuzes enigszins toegelicht.

### (Prestatie)afspraken scoort 'goed'

3.24 Dit onderdeel gaat in op het oordeel van de belanghebbenden over de wijze waarop Goed Wonen Zederik zich inspant voor het maken van prestatieafspraken en in welke mate de corporatie de gemaakte afspraken naleeft. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende ten aanzien van het onderdeel prestatieafspraken. Het rapportcijfer voor '(prestatie)afspraken' is een 7,4

3.25 Goed Wonen Zederik heeft prestatieafspraken gemaakt met de gemeente Zederik en die vastgelegd in prestatiecontracten. Goed Wonen Zederik komt deze afspraken goed na.

3.26 Bij een andere belanghebbende bestaat het beeld dat Goed Wonen Zederik in het verleden niet altijd haar afspraken nakwam. Hierin is echter een duidelijke verbetering waar te nemen.

3.27 Met andere belanghebbenden worden de afspraken vastgelegd in samenwerkingsovereenkomsten. Over het algemeen komt Goed Wonen Zederik deze afspraken goed na. Tijdens overlegmomenten wordt de voortgang en realisatie van de afspraken besproken.

### Resultaten scoren 'voldoende'

3.28 In dit onderdeel worden de resultaten van Goed Wonen Zederik vergeleken met de verwachtingen van de belanghebbenden. Het rapportcijfer voor 'resultaten' is een 6,6.

3.29 De belanghebbenden zijn van mening dat de nieuwbouwprojecten die door Goed Wonen Zederik worden gerealiseerd van goede kwaliteit zijn.

3.30 Een belanghebbende is echter van mening dat het nog ontbreekt aan maatschappelijke visie. Ondanks de omvang van Goed Wonen Zederik zijn er veel mogelijkheden voor kleinere woningcorporaties om een rol te vervullen in de maatschappelijke opgaven. Te denken valt aan samenwerking met relevante partners.

3.31 Een andere belanghebbende geeft aan dat Goed Wonen Zederik, ondanks haar hoge ambities, vooralsnog weinig concrete projecten heeft gerealiseerd.

3.32 Daarentegen zijn de overige belanghebbenden tevreden over de nieuwbouwambitie van Goed Wonen Zederik. Momenteel ligt de nadruk op het toevoegen van extra woningen aan het woningbestand in de gemeente. Op een later moment zal de nadruk op het opplussen van de bestaande woningvoorraad komen te liggen, waarbij energie en duurzaamheid een belangrijke opgave vormt voor Goed Wonen Zederik.

### Verantwoording scoort 'goed'

3.33 Dit onderdeel gaat in op de mate waarin Goed Wonen Zederik op alle relevante aspecten volledig en transparant verantwoording aflegt over haar prestaties. Het gemiddelde oordeel bedraagt een 7,2.

3.34 Volgens de belanghebbenden legt Goed Wonen Zederik over het algemeen adequaat verantwoording af over haar prestaties. Goed Wonen Zederik is open en transparant over de voortgang met betrekking tot gemaakte afspraken. Ook de door Goed Wonen Zederik ter beschikking gestelde projectenrapportages geven duidelijke inzicht in de stand van zaken. In sommige gevallen is Goed Wonen Zederik niet proactief in haar verantwoording en moeten partijen zelf navraag doen. In dat geval is ze meestal direct bereid om de benodigde informatie te verschaffen.

## 4 Goed Wonen Zederik presteert goed op het gebied van vermogen en efficiëntie

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

4.02 Achtereenvolgens wordt ingegaan op de volgende onderwerpen:

- a Financieel beleid
- b Financiële positie
  - i Interest dekkingsratio
  - ii Direct rendement
  - iii Internal rate of return
  - iv Loan to value
  - v Investerings- / financieringsratio
- c Beoordeling Centraal Fonds Volkshuisvesting (hierna: CFV) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (hierna: WSW)
- d Treasury.

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

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

### **Eindoordeel presteren naar vermogen en continuïteit scoort goed (7,2)**

4.05 PwC is van mening dat Goed Wonen Zederik haar vermogen goed inzet voor haar doelgroepen van beleid. In het restant van dit hoofdstuk zal dit worden toegelicht.

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



Tabel 4-1: eindoordeel presteren naar vermogen en continuïteit

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Beoordeling Centraal Fonds	Goed	7,5
Beoordeling WSW	Voldoende	6,5
Financieel beleid	Voldoende	7,0
Financiële positie	Goed	7,8
Treasury	Goed	7,5
Interne beheersing	Voldoende	7,0
Efficientie	Voldoende	7,0
<b>Eindoordeel</b>	<b>Boven de norm</b>	<b>7,2</b>

Bron: PwC, 2010

4.06 Goed Wonen Zederik heeft over de periode 2008-2013 van het Centraal Fonds een positief continuïteitsoordeel ontvangen. Dit is zwaarwegend in de sector en ook in ons oordeel.

4.07 Goed Wonen Zederik beschikt over een solide financiële positie die voldoende wordt bewaakt. Op het gebied van het voeren van financieel beleid scoort Goed Wonen Zederik een voldoende (7,0). Bij het financieel beleid staat voorzichtigheid voorop. Aanscherping van het financieel beleid kan worden bereikt door bij investeringsbeslissingen niet alleen te sturen op de onrendabele top, maar ook gebruik te maken van de Internal Rate of Return (IRR).

## Beoordeling CFV boven de norm en WSW voldoende

### Beoordeling CFV goed

4.08 Het CFV heeft haar beoordelingsmethodiek aangepast en gaat vanaf 2007 uit van een benadering die is gebaseerd op 'Value at Risk'. Het vermogen van de corporatie wordt binnen de methodiek gebaseerd op een door het fonds voorgeschreven actuele waarde. Vervolgens wordt de meest waarschijnlijke ontwikkeling afgezet tegen een slecht weer scenario, waarbij markt-operationele en macro-economische risico's worden afgewogen. Vervolgens wordt onderscheid gemaakt tussen het solvabiliteitsoordeel (per balansdatum) en het continuïteitsoordeel (vermogen in 2013).

4.09 Voor Goed Wonen Zederik ziet dit er als volgt uit op basis van de cijfers 2008–2013.

Figuur 4.1



Bron: PwC, 2010

4.10 Het continuïteitsoordeel en het solvabiliteitsoordeel zijn positief voor Goed Wonen Zederik. Goed Wonen Zederik heeft een A-oordeel voor de continuïteit en een voldoende oordeel voor de solvabiliteit. Het continuïteitsoordeel is met name gericht op de toekomst, terwijl de solvabiliteit toeziet op de verhouding tussen eigen vermogen en vreemd vermogen per balansdatum. Ten opzichte van de referentie-corporaties blijkt dat het marktrisico en het operationeel risico voor Goed Wonen Zederik als relatief hoog worden geschat. Het macro-economische risico wordt als relatief laag geschat. Het hogere marktrisico is met name het gevolg van het hogere risico in de ontwikkeling van de koopprijzen in relatie tot de omvang van de ontwikkelportefeuille. Het lagere macro-economische risico wordt veroorzaakt door het beperkte risico in de renteontwikkeling in relatie tot de lening-portefeuille. Het hogere operationele risico komt voort uit de relatief hoge beheerskosten - als gevolg van de ontwikkelportefeuille- van Goed Wonen Zederik ten opzichte van de referentie corporaties.

#### Oordeel WSW voldoende

4.11 Op basis van de kasstroomprognoses wordt door het WSW een faciliteringsvolume bepaald. Het volume wordt door het WSW 'klaar gezet' voor de corporatie. De corporatie kan voor dat bedrag leningen door het WSW laten borgen.

4.12 Goed Wonen Zederik dient vanuit haar operationele kasstroom de rente plus 2% van de

normatieve aflossingen (uitstaande leningspositie per 1 januari) te kunnen voldoen. Als daaraan wordt voldaan kan een lening met WSW-borging worden aangetrokken, ervan uitgaande dat het bedrag wordt aangewend voor bestedingen waarvoor het WSW-borging kan verlenen. Dit betekent dat de interestdekkingsratio op basis van WSW-systematiek groter dan 1 dient te zijn. Indien hieraan niet wordt voldaan, wordt door het WSW een nadere beoordeling uitgevoerd.

4.13 Goed Wonen is sinds 23 februari 2009 als deelnemer in de Stichting Waarborgfonds Sociale Woningbouw ingeschreven. Vanaf dat moment kan zij aanspraak maken op borging van leningen door het WSW.

4.14 Op 11 februari 2010 heeft het WSW schriftelijk aan Goed Wonen Zederik laten weten dat zij een faciliteringsvolume voor de periode 2010 tot en met 2012 verstrekt van € 16,9 miljoen verminderd met € 8,8 miljoen aan claims. Het WSW heeft een claim gelegd op een deel van het toegekende faciliteringsvolume van € 8,8 miljoen (de facilitering voor 2011 en 2012), omdat de financieringsbehoefte in 2010 sterk afhankelijk is van het verloop van de inkomsten uit verkoop van woningen. Indien de verkoop van woningen conform begroting verloopt kan, indien nodig, tussentijds het faciliteringsvolume worden verruimd met de herfinancieringsbehoefte van 2011. Wij hebben door middel van een interview met de bestuurder van Goed Wonen Zederik vernomen dat de verkoop van nieuwbouwwoningen tot nu toe conform begroting verloopt.

4.15 In de brief van het WSW van 11 februari 2010 wordt vermeld dat Goed Wonen Zederik op basis van de prognosegegevens over de periode 2010 tot en met 2014 voldoet aan de eisen van kredietwaardigheid zoals deze door het WSW gesteld zijn. Daarbij wordt wel de kanttekening gemaakt dat Goed Wonen Zederik een belangrijk deel van de planmatige onderhoudsuitgaven heeft opgenomen in de investeringskasstroom. Hierdoor is het niveau van de onderhoudsuitgaven in de operationele kasstroom bijzonder laag. Het WSW is van mening dat de operationele kasstroom ten onrechte een te positief saldo laat zien. Het WSW heeft daarom in de beoordeling rekening gehouden met meer planmatig onderhoud in de operationele kasstroom. Desalniettemin blijft Goed Wonen Zederik nog net voldoen aan de uitgangspunten van het WSW.

4.16 Het oordeel van WSW omtrent kredietwaardigheid wordt hiermee als conform de norm beoordeeld.

## Financieel beleid scoort voldoende

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

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

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

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

4.20 Het doel van de beoordeling van het financiële beleid is vast te stellen hoe Goed Wonen Zederik haar financiële middelen wil inzetten om haar ambitie te verwezenlijken. Goed Wonen Zederik heeft als ambitie een evenwicht te bereiken tussen haar belangrijke maatschappelijke taak en het ontplooiën van commerciële activiteiten. Zij wil er voor verschillende doelgroepen zijn, waarbij uiteraard de klant voorop staat. Het financiële beleid van Goed Wonen Zederik is gericht op het realiseren van deze ambitie. Het vermogen moet actief worden ingezet voor de doelgroepen, maar er moet ook voorzichtigheid worden betracht ten aanzien van financiële risico's.

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

Tabel 4-2: oordeel presteren naar financieel beleid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Kasstromen	Voldoende	7,0
Resultaat- en rendementsdoelstellingen	Voldoende	7,0
Rendement op investeringen	Voldoende	6,5
Waardeontwikkeling	Voldoende	7,0
Vermogensontwikkeling	Goed	7,5
<b>Oordeel</b>	<b>Voldoende</b>	<b>7,0</b>

Bron: PwC, 2010

4.22 Goed Wonen Zederik heeft aandacht voor het voeren van een gezond financieel beleid, gericht op het verantwoord inzetten van de financiële middelen voor de doelgroep. De eindscore op dit onderwerp is conform de norm.

#### *Sturing op kasstromen is voldoende*

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

4.24 De omvang van toekomstige kasstromen kan sterk variëren en is mede afhankelijk van de door Goed Wonen Zederik gekozen beleidsuitgangspunten. De mate waarin de kasstromen variëren in omvang wordt volatiliteit genoemd. Goed Wonen Zederik maakt bij haar beleidskeuzes onderscheid in verschillende scenario's die worden doorgerekend in de meerjarenbegroting. Deze scenario's hebben echter alleen betrekking op de verhouding huur- en koopwoningen. Om de volatiliteit nog meer zichtbaar te maken in het financieel beleid, adviseert PwC om naast de scenario's voor huur- en koopwoningen ook onderscheid te maken in macro economische scenario's en interne beleidsvarianten. Macro economische variabelen die niet beïnvloedbaar zijn door Goed Wonen Zederik kunnen hierbij worden afgeleid van algemeen geldende normen. Het verdient aanbeveling een drietal scenario's te onderkennen, te weten een meest waarschijnlijk scenario, een negatief scenario en een positief scenario.

4.25 Het belang van kasstromen ziet men in bij Goed Wonen Zederik. Op basis van het treasury jaarplan is een maandelijks kasstroomoverzicht opgesteld. In de trimesterrapportage wordt een analyse gemaakt van de werkelijke maandelijks kasstromen ten opzichte van de begrote maandelijks kasstromen in het treasury jaarplan. Per saldo beoordeelt PwC het onderdeel kasstroom als conform de norm.

*Resultaat- en rendementsdoelstellingen scoren voldoende*

4.26 Goed Wonen Zederik stuurt met ingang van 2009 op resultaat- en rendementsdoelstellingen. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen de interest dekkingsratio, het direct rendement en het indirect rendement. Onderstaand worden de kengetallen kort toegelicht. In het onderdeel financiële positie worden de kengetallen verder toegelicht en berekend voor de periode 2009-2013.

4.27 De interest dekkingsratio geeft aan in hoeverre Goed Wonen Zederik in staat is om de verschuldigde interest over haar schulden te betalen uit de exploitatie van bestaand bezit. De interest dekkingsratio is met ingang van het jaar 2009 expliciet als onderdeel van de begroting en de managementinformatie van Goed Wonen Zederik opgenomen.

4.28 Het direct rendement (operationele kasstroom in % van gemiddelde bedrijfswaarde) geeft aan welk direct rendement is behaald op het geïnvesteerde vermogen. Met ingang van 2009 maakt het direct rendement onderdeel uit van de kengetallen waar Goed Wonen Zederik op stuurt. De bedrijfswaarde wordt jaarlijks berekend bij de totstandkoming van de begroting en het jaarverslag. De verschillen in bedrijfswaarde ten opzichte van het voorgaande jaar worden geanalyseerd. Om ook gedurende het jaar adequaat op de ontwikkeling in de bedrijfswaarde te kunnen sturen adviseren wij u om de bedrijfswaarde ook voor de trimesterrapportage te actualiseren.

4.29 Het indirecte rendement betreft de mutatie in de bedrijfswaarde inclusief de toegevoegde (voorgenomen) investeringen. De mutatie in de bedrijfswaarde die het gevolg is van het wegvallen van de jaarschijf (de autonome mutatie) maakt geen onderdeel uit van het indirecte rendement. Op basis van de meerjarenbegroting is de mutatie in de bedrijfswaarde te herleiden, echter dit wordt niet als separaat kengetal benoemd in de sturingsinformatie.

4.30 De resultaat- en rendementsdoelstellingen maken onderdeel uit van het financieel beleid. PwC beoordeelt dit onderdeel daarmee als conform de norm.

*Rendement op investeringen scoort voldoende*

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

4.32 Goed Wonen Zederik hanteert voor het beoordelen van haar investeringsbeslissingen de onrendabele top. Een onrendabele top is dat deel van de investering in een woning dat niet wordt

terugverdiend in de vorm van huuropbrengsten. Dit komt omdat Goed Wonen Zederik gezien haar maatschappelijke rol een lagere huur vraagt dan op basis van de investeringsomvang gerechtvaardigd zou zijn. De onrendabele top die Goed Wonen Zederik acceptabel vindt, is afhankelijk van het project, de woonvorm en de tijdsgeest. Goed Wonen Zederik staat een maximale onrendabele top toe van € 50.000 woning. Bij elke fase-overgang van een project wordt de calculatie aan de maximale onrendabele top getoetst. Vaststelling van de parameters en uitgangspunten voor de berekening van de onrendabele top vindt jaarlijks plaats bij goedkeuring van de begroting.

4.33 Het behalen van rendementen op investeringen maakt gedeeltelijk onderdeel uit van het financieel beleid, namelijk in de vorm van de onrendabele top. PwC vindt dat het beoordelen van de investeringsbeslissingen op basis van de IRR zou moeten plaatsvinden en niet op basis van de onrendabele top die Goed Wonen Zederik hanteert. PwC beoordeelt dit aspect daarmee als conform de norm, maar wel voor verbetering vatbaar.

#### *Waardeontwikkeling scoort voldoende*

4.34 Het bezit wordt gewaardeerd tegen historische kostprijs of lagere marktwaarde zijnde de bedrijfswaarde. Deze waardering is in overeenstemming met de verslaggevingsregels. In het kader van financiële sturing wordt er door Goed Wonen Zederik gebruik gemaakt van de bedrijfswaarde, waarin wordt uitgegaan van toekomstige kasstromen op basis van het beleid van de corporatie. De bedrijfswaarde wordt jaarlijks berekend bij de totstandkoming van de begroting en het jaarverslag. Goed Wonen Zederik scoort naar onze mening conform de norm op dit onderdeel.

#### *Vermogensontwikkeling scoort goed*

4.35 De beoordeling van het vermogen van Goed Wonen Zederik richt zich op het schatten van de waarborgen voor de financiële continuïteit op langere termijn gebaseerd op het beleid van de corporatie. Hierbij speelt de waarde van het bezit als resultante van verwachte kasstromen, de financiering en de exploitatie een belangrijke rol.

4.36 De omvang van de benodigde risicobuffer, de financieringsruimte, als resultante van de waarde van de inkomende kasstromen minus de financiering, wordt bepaald door het risicoprofiel van de corporatie gebaseerd op haar eigen beleid, de hieruit afgeleide risico's en de volatiliteit van de geprojecteerde kasstromen.

4.37 Goed Wonen Zederik hanteert een minimale solvabiliteitseis van 25%. Binnen de sector is dit aan de hoge kant. Door de invoering van het Te Woon Concept zijn de bedrijfsrisico's toegenomen, omdat Goed Wonen Zederik op elk moment in staat moet zijn om de verkochte woningen weer terug te kopen en vervolgens te verhuren. Dit vereist een hoger niveau aan eigen vermogen en bijbehorende solvabiliteit.

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

4.39 Goed Wonen Zederik hanteert in haar sturingsinformatie de 'Loan to Value'. Deze is gebaseerd op het aandeel van de externe financiering ten opzichte van de bedrijfswaarde. Als norm heeft Goed Wonen Zederik gesteld dat de Loan to Value maximaal 75% mag bedragen. Deze norm is gangbaar binnen de branche.

#### *Overige bevindingen*

4.40 Ten aanzien van de beheersing van projecten maakt Goed Wonen Zederik gebruik van fase-overgangsdokumenten (inclusief risico-analyse in Atrisk en Bascule) met een bijbehorende afsluiting per fase en goedkeuring per fase door de Raad van Commissarissen.

4.41 Goed Wonen Zederik maakt geen gebruik van een verplichtingenadministratie voor de gehele administratie. De verplichtingenadministratie wordt al wel toegepast voor de projectadministratie en wordt in 2010 verder geoptimaliseerd. Op deze wijze verkrijgt de corporatie een goed beeld van de bestedingen en aangegane verplichtingen, waarmee rekening moet worden gehouden in de liquiditeitsplanning.

4.42 Goed Wonen Zederik stelt na oplevering van een project een nacalculatie op. Door het opstellen van een nacalculatie wordt inzicht verkregen in de financiële resultaten na afronding van een project. Deze inzichten kunnen aangewend worden bij de beheersing van toekomstige projecten.

4.43 Per project wordt vooraf beoordeeld of er sprake moet zijn van een bepaald percentage dat verkocht moet zijn voordat de bouw wordt gestart, mede gezien de mate van flexibiliteit en maatwerk in het Te Woon Concept. In principe ligt het percentage voorverkoop dat gehanteerd wordt op 70%.



## Financiële positie scoort goed

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

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

4.45 Voor het beoordelen van de financiële positie maakt PwC gebruik van het model voor financiële sturing, waarin de bovenstaande elementen worden beoordeeld. Door middel van dit model maken wij inzichtelijk wat de score van Goed Wonen Zederik is op kengetallen welke, naar onze mening, belangrijk zijn voor het sturen en beheersen van de activiteiten. De input voor dit model is gebaseerd op de meerjarenprognose van Goed Wonen Zederik voor de periode 2010 – 2019. In deze meerjarenprognose heeft Goed Wonen Zederik rekening gehouden met de ontwikkelopgave en activiteiten voor deze periode. Daarnaast heeft zij de financiële uitkomsten van het toekomstige beleid ingerekend. De uitkomst van het financiële onderzoek moet los worden gezien van het oordeel dat het Centraal Fonds geeft over de solvabiliteit en de continuïteit van Goed Wonen Zederik. Het financieel onderzoek van PwC maakt alleen de financiële consequenties van het toekomstige beleid zichtbaar.

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

Tabel 4-3: bevindingen kengetalbeoordeling

Onderwerpen financiële positie	Bevinding	Score Goed Wonen Zederik
Interest dekkingsratio	Bijzondere prestatie	8,0
Direct rendement	Goed	7,5
Internal rate of return	P.M.	-
Loan to value	Bijzondere prestatie	8,0
Investerings- / financieringsratio	Goed	7,5
<b>Oordeel</b>	<b>Goed</b>	<b>7,8</b>

Bron: PwC 2010

## Interest dekkingsratio scoort bijzondere prestatie

4.47 Goed Wonen Zederik gebruikt voor de rapportage van haar exploitatieresultaat de resultatenrekening en de kasstroom uit operationele activiteiten. De operationele kasstroom geeft een zuiverder beeld van het werkelijke exploitatieresultaat. Hierin wordt het bedrijfsresultaat genormaliseerd vóór de verkoop van onroerend goed (dit is geen exploitatieresultaat) en vóór de afschrijvingen (dit is geen kasstroom). In de volgende figuur is de operationele kasstroom afgeleid vanuit het bedrijfsresultaat.

Tabel 4-4: operationele kasstroom

Operationele kasstroom	JR2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Exploitatieresultaat	2.658	3.154	4.840	5.351	4.997	5.527	5.078
Bij: Afschrijvingen	883	940	1.034	1.134	1.219	1.258	1.377
Bij: Waardeveranderingen ORT	0	0	0	0	811	409	1.452
Af: Boekwinst verkoop woningen	-1.090	-975	-2.858	-3.133	-3.411	-3.689	-3.967
Af: Overheidsbijdragen	-115	-25	-6	-5	-5	-5	-4
Operationele kasstroom excl fin.lasten	2.336	3.094	3.010	3.347	3.611	3.500	3.936

Bron: JR2009 en meerjarenprognose 2010 – 2019 Goed Wonen Zederik, PwC 2010

4.48 Uit de voorgaande figuur blijkt dat Goed Wonen Zederik in de periode 2008–2014 een positieve operationele kasstroom heeft. De toereikendheid van de operationele kasstroom wordt bepaald door te onderzoeken of deze voldoende is om de financieringslasten uit te kunnen voldoen. Dit wordt gemeten door de eerder besproken interest dekkingsratio. In de volgende figuur is de interest dekkingsratio berekend.

Tabel 4-5: interest dekkingsratio

Interest dekkingsratio	JR2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Operationele kasstroom	2.336	3.094	3.010	3.347	3.611	3.500	3.936
Financieringslast	1.006	1.183	1.263	1.506	1.567	1.524	1.514
ICR	2.32	2.62	2.38	2.22	2.30	2.30	2.60

Bron: JR2009 en meerjarenprognose 2010 – 2019 Goed Wonen Zederik, PwC 2010

4.49 Als vuistregel voor de interest dekkingsratio (ICR) wordt in de praktijk een minimum van 1,25 aangehouden. Een eventueel overschot kan dienen ten behoeve van de (interne) financiering van investeringen. De interest dekkingsratio van Goed Wonen Zederik ligt in de periode 2008-2014 ruim boven de 1,25. De score voor dit onderdeel wordt daarmee als goed beoordeeld.

## Direct rendement scoort goed

4.50 Het direct rendement (operationele kasstroom in % van gemiddelde bedrijfswaarde) geeft aan welk rendement is behaald op het geïnvesteerde vermogen. Het kengetal kan dienen als basis voor investeringsbeslissingen, evenals beslissingen ten aanzien van het huur- en onderhoudsbeleid van het bestaande bezit. Ter bepaling van het benodigde of gewenste

rendement per complex kan ondermeer de hoogte van de rente op langlopende leningen, het gewenste rendement op eigen vermogen en de strategische doelstelling per complex als basis dienen. In de volgende figuur is het direct rendement berekend.

Tabel 4-6: direct rendement

Direct Rendement	JR2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Operationele kasstroom	2.336	3.094	3.010	3.347	3.611	3.500	3.936
Bedrijfswaarde	53.056	51.463	57.088	69.933	69.795	72.506	72.921
Direct rendement	4,4%	6,0%	5,3%	4,8%	5,2%	4,8%	5,4%

Bron: JR2009 en meerjarenprognose 2010 – 2019 Goed Wonen Zederik, PwC 2010

4.51 Als vuistregel wordt voor woningcorporaties een exploitatierendement van circa 4,3% gehanteerd. Voor de jaren 2009-2014 ligt het direct rendement van Goed Wonen Zederik boven de gestelde norm en scoort daarmee boven de norm.

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

4.52 Goed Wonen Zederik hanteert bij investeringsbeslissingen het begrip 'onrendabele top'. PwC is van mening dat de onrendabele top onvoldoende stuurinformatie geeft in samenhang tot de financiële positie van een corporatie. Goed Wonen Zederik voorziet in haar huidige informatievoorziening niet over informatie ten aanzien van de internal rate of return. PwC heeft derhalve niet kunnen beoordelen wat de internal rate of return is voor de periode 2009 – 2014 en beoordeelt deze score daarom als P.M.

#### Loan to value scoort bijzondere prestatie

4.53 Loan to value legt de relatie tussen bedrijfswaarde en het aandeel externe financiering. Dit betreft de verhouding tussen de leningen en de waarde van het vastgoed, ofwel de mate waarin het vastgoed extern is gefinancierd. Dit kengetal is van belang om te beoordelen in welke mate de investeringen in vastgoed vanuit eigen middelen gefinancierd zijn. Het gaat hierbij om de waarde van het vastgoed gebaseerd op bedrijfswaarde gedeeld door het eigen vermogen inclusief herwaardering. In de volgende figuur is de loan to value berekend voor de jaren 2008-2014.

Tabel 4-7: loan to value

Loan to Value	JR2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Netto schuldpositie	16.850	19.940	15.575	35.218	31.083	31.329	29.767
Bedrijfswaarde	53.056	51.463	57.088	69.933	69.795	72.506	72.921
Loan to value	32%	39%	27%	50%	45%	43%	41%

Bron: JR2009 en meerjarenprognose 2010 – 2019 Goed Wonen Zederik, PwC 2010

4.54 Het WSW onderzoekt in hoeverre zij haar financieringsfaciliteit zal uitbreiden door corporaties verdergaand te borgen, op basis van bedrijfswaarde en daaraan gerelateerd een

maximaal gewenst percentage loan to value. Als maximaal percentage geldt binnen de markt als vuistregel een percentage van 75%. De loan to value voor Goed Wonen Zederik blijft ruim onder een waarde van de 75%. PwC beoordeelt dit aspect daarmee als goed.

4.55 In de bovenstaande berekening van de bedrijfswaarde is rekening gehouden met de rentabiliteitswaardecorrectie. Deze rentabiliteitswaardecorrectie betreft de contante waarde van het verschil tussen de door het WSW gehanteerde norm voor de disconteringsvoet en het gemiddelde interestpercentage op de langlopende leningen van Goed Wonen Zederik.

*Investerings- / financieringsratio scoort goed*

Vanuit een integrale kasstroombenadering kan worden beoordeeld hoe middelen worden aangewend en/of worden aangetrokken om de uitgaven voor investeringen te financieren. Dit wordt aangeduid met de investerings- / financieringsratio. De mate waarin financiering wordt aangetrokken beïnvloedt de financiële positie van de corporatie. In de volgende figuren wordt de investerings- / financieringsratio voor Goed Wonen Zederik voor de periode 2008-2014 berekend in zowel Euro's als in relatieve zin.

Tabel 4-8: investerings- / financieringsratio in euro's

Investerings vs financiering	JR2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Investeringen	2.794	4.841	29.441	16.672	4.090	4.182	4.276
Verkopen	999-	1.780-	22.585-	12.949-	5.281-	5.633-	5.988-
Portfolio kasstroom	1.795	3.061	6.856	3.723	1.191-	1.451-	1.712-
Operationele kasstroom*	1.330	1.911	1.747	1.841	2.044	1.976	2.422
Benodigde financiering	465	1.150	5.109	1.882	3.235-	3.427-	4.134-

\* inclusief rentebaten en -lasten

Bron: JR2009 en meerjarenprognose 2010 – 2019 Goed Wonen Zederik, PwC 2010

Tabel 4-9: Investerings- / financieringsratio in percentage van investeringssom

Investerings vs financiering	JR2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Investeringen	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Verkopen	-36%	-37%	-77%	-78%	-129%	-135%	-140%
Portfolio kasstroom	64%	63%	23%	22%	-29%	-35%	-40%
Operationele kasstroom*	48%	39%	6%	11%	50%	47%	57%
Benodigde financiering	17%	24%	17%	11%	-79%	-82%	-97%

\* inclusief rentebaten en -lasten

Bron: JR2009 en meerjarenprognose 2010 – 2019 Goed Wonen Zederik, PwC 2010

4.56 Over de periode 2009-2014 investeert Goed Wonen Zederik ruim € 63 miljoen in haar bezit. De uitgaven worden voor circa € 12 miljoen gefinancierd vanuit de operationele kasstroom en voor circa € 54 miljoen vanuit verkopen van nieuwbouw en bestaand bezit. Per saldo betekent dit dat de investeringen voor deze periode vanuit de verkoop van nieuwbouw en bestaand bezit en

de operationele kasstroom gefinancierd kunnen worden. Er is echter wel een grote mate van afhankelijkheid van het succesvol verlopen van het verkoopprogramma van nieuwbouw en bestaand bezit. De investerings-/financieringsratio wordt als boven de norm beoordeeld.

4.57 Op basis van de financiële meerjaren prognose 2008-2014 kan de financiële positie van Goed Wonen Zederik als goed worden beschouwd. Er is echter wel een grote mate van afhankelijkheid van de verkopen van bestaand bezit. Dat vraagt om adequate sturing op kasstromen en een nauwkeurige planning van de investeringen.

### Treasury scoort goed

4.58 Goed Wonen Zederik heeft een aanzienlijk bedrag aan langlopende leningen uitstaan om de woningportefeuille te financieren. Ultimo 2008 bedraagt het totaal aan langlopende leningen circa € 22,2 miljoen. Over deze leningen is in 2008 circa € 1,0 miljoen rente betaald.

4.59 De treasury functie is intern belegd. Het uitgangspunt van de treasury-functie is het zo voordelig mogelijk aantrekken van vermogen, het in kaart brengen van de financiële risico's die met die leningen samenhangen en het afdekken ervan. De treasury-functie is daarom van invloed op de financiële continuïteit en wordt om die reden bij de beoordeling betrokken.

- 4.60 De beoordeling op het onderdeel treasury kent de volgende onderdelen:
- a Opzet van de treasury-functie (aanwezigheid van een treasury-statuut).
  - b Effectiviteit van de treasury-functie:
    - i. Gemiddeld rentepercentage op leningen?
    - ii. In welke mate worden projecten gefinancierd uit de vrije kasstroom?
    - iii. Stuurt men intern op de interest dekkingsratio?

4.61 De volgende tabel bevat de score van Goed Wonen Zederik op het onderdeel Treasury.

Tabel 4-10: oordeel presteren naar Treasury

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Aanwezigheid treasury statuut	Goed	7,5
Gemiddeld rentepercentage	Goed	7,5
Afdekken renterisico's	Goed	7,5
<b>Oordeel</b>	<b>Goed</b>	<b>7,5</b>

Bron: PwC, 2010

4.62 PwC concludeert dat het presteren van Goed Wonen Zederik op dit onderwerp boven de norm is.

4.63 Goed Wonen Zederik beschikt over een treasury-statuut. In dit statuut zijn de

verantwoordelijkheden rond de treasury activiteiten geregeld. Het treasury-statuuut dateert uit het jaar 2007. De uitwerking van de verantwoordelijkheden rond de treasury-functie is gedegen en gedetailleerd. Wij adviseren u wel om jaarlijks de inhoud van het treasury-statuuut te evalueren om vast te stellen dat deze nog steeds in overeenstemming is met het te voeren beleid. Jaarlijks wordt er op basis van de begroting een treasury jaarplan opgesteld.

4.64 De treasury-commissie bij Goed Wonen Zederik bestaat uit de directeurbestuurder, het hoofd boekhouding en een externe treasury-adviseur van Thésor en komt gemiddeld drie tot vier maal per jaar bijeen.

4.65 In 2008 bedraagt het gemiddelde rentepercentage op de langlopende leningen 4,36% (CFV referentiecorporatie 4,59%). Door Goed Wonen Zederik worden renterisico's afgedekt in overleg met de treasury-commissie.

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

4.67 Investerings worden voor zover mogelijk gedekt vanuit de operationele kasstroom.

4.68 De interest dekkingsratio maakt onderdeel uit van de sturingsinformatie van Goed Wonen Zederik.

### **Interne beheersing scoort voldoende**

4.69 In 2009 heeft Deloitte Accountants een goedkeurende verklaring verstrekt bij de geconsolideerde jaarrekening van Goed Wonen Zederik.

4.70 In het kader van de accountantscontrole heeft Deloitte haar bevindingen gerapporteerd in het accountantsverslag en in de managementletter. Deloitte heeft over 2009 gerapporteerd dat de interne beheersing van voldoende niveau was. De verbeterpunten welke zijn aangedragen, hebben met name betrekking op projectbeheersing en het aanbestedingsbeleid.

4.71 PwC concludeert dat het onderdeel interne beheersing conform de norm scoort.

## Goed Wonen Zederik opereert over het algemeen efficiënt

4.72 In de beoordeling van efficiëntie worden de beheerkosten per verhuureenheid als een belangrijke indicator gezien. De beheerkosten per verhuureenheid (netto bedrijfslasten) van Goed Wonen Zederik bedragen in 2008 € 1.355 per verhuureenheid, het gemiddelde van de referentiegroep is € 1.217 en het landelijke gemiddelde bedraagt € 1.340 (Bron: Corporatie in Perspectief, 2009). De beheerkosten per verhuureenheid zijn hoger dan het gemiddelde bij de referentiecorporaties, maar liggen in lijn met het landelijke gemiddelde. In de afgelopen jaren zijn de beheerlasten per verhuureenheid wel fors gestegen ten opzichte van de referentie-corporaties en het landelijk gemiddelde. De hogere beheerskosten in 2008 ten opzichte van de referentie corporaties is het gevolg van tijdelijke inhuur van externe krachten. Daarnaast is de forse stijging van de beheerlasten in de afgelopen jaren het gevolg van het onjuist rubriceren van de “geactiveerde productie eigen bedrijf” wat heeft geleid tot een toename van de beheerskosten van circa € 275 per VHE.

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

4.74 Goed Wonen Zederik maakt gebruik van Balanced Score Cards op basis waarvan ondermeer de efficiëntie en doelmatigheid wordt gemeten. De Balanced Scorecards zijn afgeleid vanuit het ondernemingsplan van Goed Wonen Zederik. Goed Wonen Zederik kent ondermeer normen voor personeelsdichtheid en beheerlasten.

4.75 Goed Wonen Zederik maakt bij de meting van het doelmatig en efficiënt inzetten van middelen tevens gebruik van benchmarking met de referentiegegevens van het Centraal Fonds. De prestaties van Goed Wonen Zederik ten opzichte van de benchmark maakt onderdeel uit van de managementrapportage per trimester.

4.76 PwC heeft vastgesteld dat bij Goed Wonen Zederik op een adequate wijze kostenbeheersing wordt uitgevoerd en gemonitord. Het oordeel is daarom dat de organisatie ten aanzien van kostenbeheersing over voldoende zelfcorrigerend vermogen beschikt. De beheerkosten per verhuureenheid liggen door incidentele oorzaken hoger dan de beheerkosten bij de referentiecorporaties en nipt boven het landelijk gemiddelde. Derhalve scoort het onderdeel efficiëntie conform de norm.

## 5 Bij Goed Wonen Zederik is sprake van goed functionerend toezicht (governance)

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

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

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

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

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

### Governancestructuur van Goed Wonen Zederik scoort goed

5.04 PwC is van mening dat Goed Wonen Zederik een goede governancestructuur heeft. De opzet is zodanig dat het toezicht adequaat kan functioneren. Er is ook sprake van een adequaat functionerend toezicht. PwC is onder de indruk van de wijze waarop de RvC zich in de praktijk inzet voor het borgen van het toezicht bij Goed Wonen Zederik. De opzet en werking van het toezicht kan zich meten met die van veel grotere corporaties.

5.05 PwC heeft vastgesteld dat de onderdelen van de Code, die binnen het visitatiekader op de internetsite moeten worden gepubliceerd, daar te vinden zijn. Het betreft bijvoorbeeld de missie en visie van Goed Wonen Zederik en de prestatieafspraken met haar belanghebbenden en het jaarplan.



Tabel 6-1: eindoordeel presteren naar governance

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Naleving en handhaving code	Bijzondere prestatie	8,0
Eigen ambities en doelen	Goed (boven de norm)	7,5
Opgaven in het werkgebied	Goed (boven de norm)	7,5
Invloed van belanghebbenden	Goed (boven de norm)	7,5
Vermogen	Goed (boven de norm)	7,5
<b>Eindoordeel</b>	<b>Goed (boven de norm)</b>	<b>7,6</b>

Bron: PwC, 2010

### Governance structuur, naleving en handhaving van de code scoort bijzondere prestatie

5.06 In de jaarrekening wordt uitgebreid ingegaan op het onderwerp governance en is een jaarverslag van de RvC opgenomen. Op de website is informatie over Governance te vinden onder het hoofdje 'Bedrijfsinformatie'. PwC beveelt Goed Wonen Zederik aan om voor het onderwerp governance een aparte link op de zogenoemde homepage op te nemen. Dit verhoogt de zichtbaarheid en de toegankelijkheid. De website is zeer uitgebreid en bevat onder meer de volgende informatie te vinden:

- a Integriteitscode
- b Governancestructuur
- c Statuten
- d Ondernemingsplan
- e Reglement voor de raad van commissarissen en bestuur
- f Verslag RvC 2008 en 2009, middels het jaarverslag inclusief rooster van aftreden en beloning
- g Prestatieovereenkomsten

5.07 Uit deze opsomming blijkt dat, op het overzicht van de belanghebbenden na, alle volgens de code voorgeschreven te publiceren documenten zoals bijvoorbeeld de prestatieafspraken met belanghebbenden en de jaarplannen op internet zijn gepubliceerd.

5.08 De wijze van werken van de RvC is vastgelegd in een reglement. Dit is ook op de website gepubliceerd. De RvC wordt gevormd door mensen die op basis van een actuele profielschets aantoonbaar hebben voldaan aan de vereisten die gesteld mogen worden aan deze functionarissen. De RvC van Goed Wonen Zederik onderschrijft de landelijk gehanteerde Governance Code en het handvest integriteit van Goed Wonen Zederik. Zowel de bestuurder als de voorzitter van de RvC hebben ook mondeling expliciet aangegeven de Code te onderschrijven. De leden van de RvC hebben de gedragscode van Goed Wonen Zederik ondertekend.

5.09 De RvC van Goed Wonen Zederik heeft een duidelijke eigen visie op de wijze waarop het toezicht dient te functioneren. De raad houdt toezicht op afstand en houdt ook in de gaten dat Goed Wonen Zederik invulling geeft aan haar maatschappelijke rol. Indien nodig schakelt de Raad externe ondersteuning in om de Raad te adviseren en / of het management van Goed Wonen Zederik bij te staan bij beleidskeuzen en afwegingen. De Raad komt 6 keer per jaar bijeen, maar de voorzitter van de Raad heeft maandelijks contact met de bestuurder.

5.10 Er is ook een duidelijke taakomschrijving voor de leden van de RvC en de afbakening met de verantwoordelijkheden van de bestuurder. Dit is vastgelegd in een reglement. De RvC wordt bijvoorbeeld bij de besluitvorming rond projecten en de uitvoering van projecten vooraf bij ieder 'point-of-no-return' geïnformeerd. De raad heeft aangegeven dat zij de wisselwerking tussen bestuurder en RvC als prettig ervaart, waarbij overdracht van kennis en het geven van wederzijds vertrouwen centraal staan.

5.11 De RvC heeft een jaarplanning waarin in de cyclus van planning en control wordt gewerkt. Belangrijke momenten daarin zijn de (goedkeuring door de RvC van) begroting en het jaarverslag. Daartussen staan gepland een zelfevaluatie en een evaluatie met de bestuurder. De leden van de RvC vullen ieder zelfstandig een evaluatie in voor de bestuurder, waarna deze evaluaties gecombineerd worden tot een gezamenlijke evaluatie.

5.12 De samenstelling van de RvC is evenwichtig gelet op de problematiek waarmee een woningcorporatie geconfronteerd wordt. De RvC vindt het ook zeer belangrijk dat, gelet op de omvang van de organisatie, er te allen tijde voldoende deskundigheid binnen de RvC is om als sparringspartner op te treden voor het management.

5.13 Er is op de website en in het jaarverslag aangegeven wanneer de individuele leden gaan aftreden. Er is een schriftelijk vastgelegde benoemingsprocedure voor de leden van de RvC. Bij de selectie wordt ook gebruikgemaakt van een schriftelijk vastgelegde profielschets van de RvC. De leden van de RvC zijn als het nodig is naar elkaar toe kritisch over het functioneren van de raad. Leden spreken elkaar aan op elkaars verantwoordelijkheden.

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

#### **Naleven van in de Code opgenomen normen ten aanzien van maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden scoort goed**

5.15 In het voorgaande is geconstateerd dat Goed Wonen Zederik in de ogen van haar

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

5.16 Dit onderdeel bestaat uit de volgende toetsingscriteria:

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

5.17 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Eigen ambities en doelen*' is het oordeel boven de norm. Het bestuur heeft de visie in een missie in beleidsdoelstellingen vertaald. De RvC is nauw betrokken bij het strategisch proces binnen Goed Wonen Zederik (vorming van de strategie en visie). De missie en visie zijn op internet gepubliceerd. De RvC wil vanaf het begin betrokken zijn bij projecten en nieuwe plannen. Indien de organisatie specifieke deskundigheid ontbeert om plannen te beoordelen, dan wordt deze deskundigheid ingehuurd.

5.18 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Opgaven in het werkgebied*' is het oordeel boven de norm. PwC constateert dat op de internetsite van Goed Wonen Zederik voldoende informatie te vinden is om een goed beeld te vormen van de opgaven, beleidsvoornemens, projecten en geleverde prestaties. De prestatieafspraken met belanghebbenden zijn op de internetsite opgenomen. De informatie die is opgenomen is transparant, helder en inzichtelijk weergegeven. De RvC toont een grote betrokkenheid ten aanzien van de opgaven in het werkgebied.

5.19 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Betrokkenheid van belanghebbenden*' vindt PwC dat Goed Wonen Zederik boven de norm presteert om de volgende redenen:

- a Er is een lijst met belanghebbenden aanwezig. Dit is weliswaar geen specifiek 'stakeholderregister' zoals bedoeld in de Code, maar de lijst omvat wel een overzicht van organisaties die Goed Wonen Zederik tot haar belanghebbenden rekent. PwC heeft dit document aangemerkt als een stakeholdersregister omdat het qua functie daaraan gelijk staat.
- b Goed Wonen Zederik houdt regelmatig contact met haar belanghebbenden.
- c Goed Wonen Zederik houdt jaarlijks een bijeenkomst voor de gemeente.

5.20 PwC stelt verder vast dat de bestuurder en de RvC één lijn volgen als het gaat om de aard en wijze waarop verantwoording wordt afgelegd aan de belanghebbenden. Goed Wonen Zederik is voornemens het voorliggende visitatierapport met de belanghebbenden te bespreken en aan haar medewerkers te presenteren. De RvC is bovendien voldoende zichtbaar voor de belanghebbenden en is bijvoorbeeld aanwezig bij bijeenkomsten met de gemeente en Huurdersbelang Zederik.

5.21 Ten aanzien van het criterium '*Vermogen*' en de rapportering van de bevindingen van de externe accountant heeft PwC geen opmerkingen. Er is een verslag van de externe accountant beschikbaar en de RvC legt haar vergaderingen vast in verslagen. De RvC heeft meerdere malen per jaar contact met de accountant en houdt ook brainstormsessies met een accountant /sectorspecialist. Belangrijke aandachtspunten daarbij zijn de waarderingsgrondslagen, ao/ic en risico's rond de projecten die Goed Wonen Zederik onderneemt. Gezien de betrokkenheid van de RvC op dit onderdeel is het oordeel 'boven de norm'.

## A Overzicht gebruikte brondocumenten

<b>Presteren naar ambities en doelstellingen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ondernemingsplan 'Tijd om te oogsten'</li> <li>• Jaarplannen 2008, 2009 en 2010</li> <li>• Managementrapportages</li> <li>• Projectenrapportages</li> <li>• Jaarverslagen 2008 en 2009</li> <li>• Actieplan Wonen, Welzijn en Zorg</li> <li>• Samenwerkingsovereenkomst GWZ-HBW</li> </ul>
<b>Presteren naar opgaven</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pact van Bleskensgraaf</li> <li>• Prestatiecontract Goed Wonen Zederik 2006-2009</li> <li>• Woonvisie</li> <li>• VROM notitie: 'Het brede beleid Wonen, Wijken en Integratie 2010'</li> <li>• Regionale woonvisie Alblasterwaard- Vijfheerenlanden 2006-2009</li> </ul>
<b>Presteren naar vermogen en efficiency</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrotingen</li> <li>• Jaarverslagen 2008 en 2009</li> <li>• Treasury jaarplan</li> <li>• Continuïteitsoordeel CFV</li> <li>• Oordeelsbrief 2009</li> <li>• Ondernemingsplan 'Tijd om te oogsten'</li> <li>• Managementregeling</li> </ul>
<b>Presteren naar governance</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integriteitscode</li> <li>• Klokkenluidersregeling</li> <li>• Jaarverslagen 2008 en 2009</li> <li>• Ondernemingsplan Tijd om te Oogsten</li> <li>• Bestuursreglement voor RvC en Bestuur</li> <li>• Verslagen van RvC bijeenkomsten</li> <li>• Verslagen van MT bijeenkomsten</li> <li>• Managementregeling</li> </ul>

## B Toetsing doelstellingen

Zie hiervoor de aparte bijlage.

## C Overzicht interne gesprekken

Naam	Functie
De heer C. J. Braat	Directeur-bestuurder
De heer B. M. C. Wessels	Manager Vastgoed
De heer F. J. C. Walstra	Manager Wonen
De heer ing. J.C. van Bommel	Voorzitter RvC
De heer N.A.J. van Dijk	Lid RvC
De heer E.E.E. Bessem	Lid RvC

## D Overzicht geïnterviewde belanghebbenden

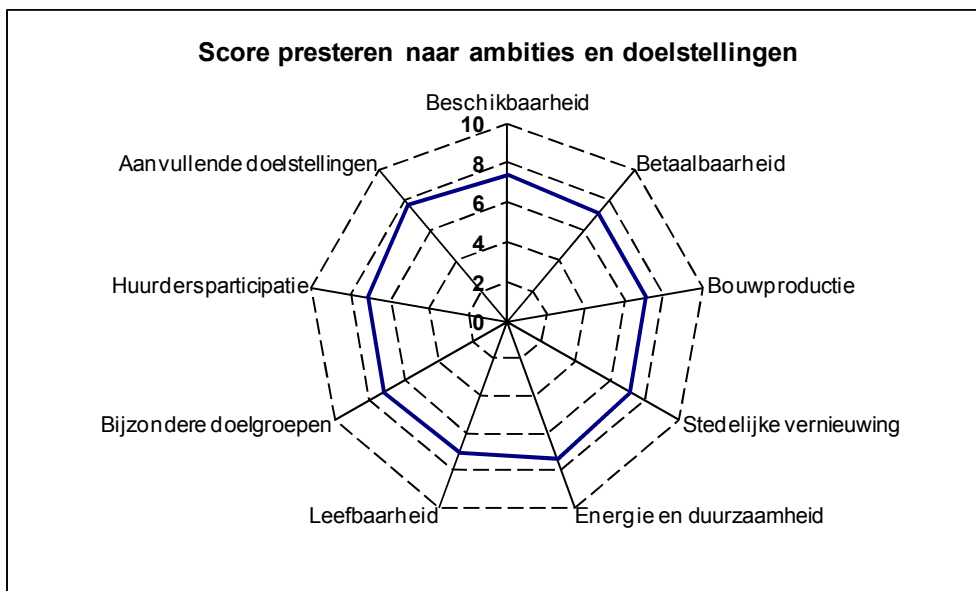
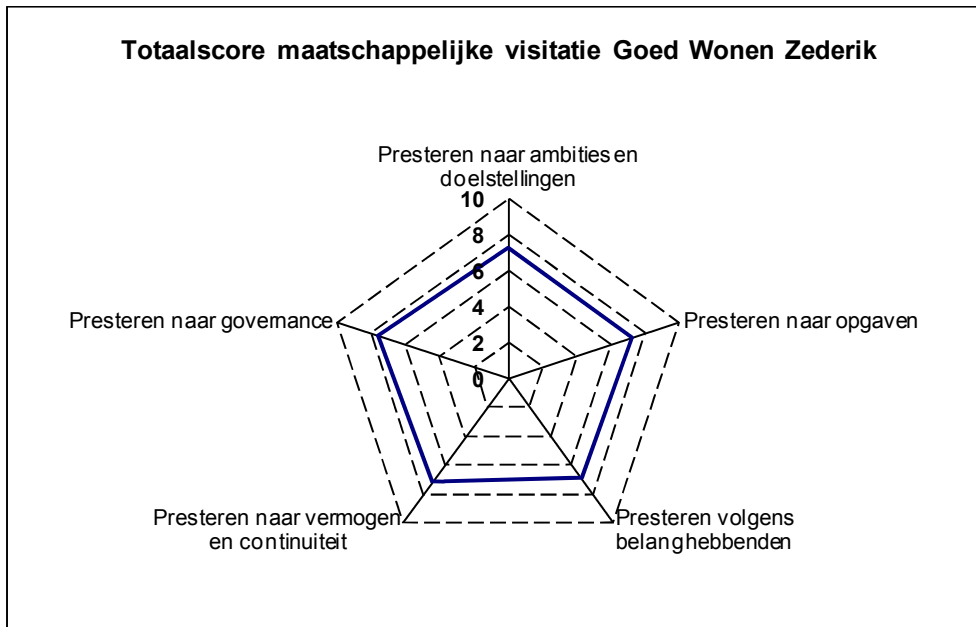
Belanghebbenden (- groep)	Organisatie	Contactperso(n)en	Functie
<b>Gemeente</b>	Gemeente Zederik	De heer G. Bos	Wethouder
		De heer J. Freije	Wethouder
<b>Klantvertegenwoordiging</b>	Huurdersbelang Zederik	De heer E. Stravers	Voorzitter
	Seniorenraad	De heer G. van Holland	Voorzitter
<b>Zorginstellingen</b>	Zorgberaad ZHZ	De heer R. Hoeboer	Coördinator
		De heer Th. van der Lans	Beleidsmedewerker
<b>Collega-corporatie</b>	Kleurrijk Wonen	De heer T. van Dalen	Directeur-bestuurder
<b>Overige</b>	OKZO	De heer R. de With	Lid OKZO



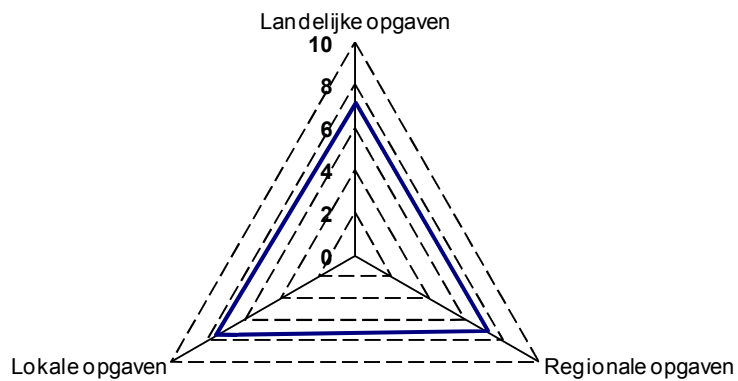
## E Integrale Scorekaart

Integrale Scorekaart	Feitelijke prestatie 70%	Kennis en inzicht 10%	Planning 10%	Monitoring 10%	Eindscore
<b>Presteren naar ambities en doelstellingen</b>	<b>7,1</b>	<b>7,5</b>	<b>7,5</b>	<b>7,5</b>	<b>7,3</b>
Beschikbaarheid	7,3	7,5	7,5	7,5	7,4
Betaalbaarheid	7	7,5	7,5	7,5	7,2
Bouw productie	7	7,5	7,5	7,5	7,2
Stedelijke vernieuwing	7	7,5	7,5	7,5	7,2
Energie en duurzaamheid	7,3	7,5	7,5	7,5	7,4
Leefbaarheid	6,8	7,5	7,5	7,5	7,0
Bijzondere doelgroepen	7,1	7,5	7,5	7,5	7,2
Huurdersparticipatie	7	7,5	7,5	7,5	7,2
Aanvullende doelstellingen	7,8	7,5	7,5	7,5	7,7
<b>Presteren naar opgaven</b>	<b>7,2</b>	<b>7,5</b>	<b>7,5</b>	<b>7,5</b>	<b>7,3</b>
Landelijke opgaven	7	7,5	7,5	7,5	7,2
Regionale opgaven	7	7,5	7,5	7,5	7,2
Lokale opgaven	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
<b>Presteren volgens belanghebbenden</b>					<b>6,9</b>
Missie en visie					7,1
Inspraak, participatie en communicatie					6,5
Beleidskeuzes en afwegingen					6,8
Prestatieafspraken					7,4
Resultaten					6,6
Verantwoording					7,3
<b>Presteren naar vermogen en continuïteit</b>					<b>7,2</b>
Beoordeling Centraal Fonds					7,5
Beoordeling WSW					6,5
Financieel beleid					7
Financiële positie					7,8
Treasury					7,5
Interne beheersing					7
Efficiëntie					7
<b>Governance</b>					<b>7,6</b>
Naleving en handhaving code					8
Ambities en doelen					7,5
Opgaven in het werkgebied					7,5
Invloed van belanghebbenden					7,5
Vermogen					7,5
<b>Totaalscore</b>					<b>7,2</b>

## F Prestatiespinnenwebben



### Score presteren naar opgaven



### Score presteren volgens belanghebbenden

