

Visitatierapport

Ons Doel



Rapportinformatie

Auteur : Visitatiecommissie
Versie : 1.0
Status : definitief
Datum : 31 januari 2016

Versiebeheer

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

Visitatiecommissie

Wouter Vos (voorzitter)
Bert-Jan Karrenbeld
Germa Reivers

Inhoudsopgave

Inleiding	5
1 Ons Doel, haar ambities, bestuur en toezicht en werkgebied	6
1.1 Ons Doel	6
1.2 Interne organisatie en toezicht	6
1.3 Het werkgebied	7
Deel I Maatschappelijk presteren in het kort.....	9
2 Het maatschappelijk presteren van Ons Doel	11
2.1 Recensie: Keuzes en kansen.....	11
2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties	14
2.3 Samenvatting per perspectief	15
Deel II Toelichting per perspectief	21
3 Presteren naar Opgaven en Ambities	23
3.1 De opgaven in het werkgebied.....	23
3.2 Mate van belang van de prestatievelden	24
3.3 Huisvesting van de primaire doelgroep.....	25
3.4 Huisvesting bijzondere doelgroepen	27
3.5 Kwaliteit van woningen en woningbeheer	28
3.6 (Des)investeringen in vastgoed.....	29
3.7 Kwaliteit van wijken en buurten.....	31
3.8 Ambities.....	32
3.9 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar Opgaven en Ambities.....	33
4 Belanghebbenden	34
4.1 De belangrijkste belanghebbenden van Ons Doel.....	34
4.2 Huisvesting primaire doelgroep volgens belanghebbenden	35
4.3 Huisvesting bijzondere doelgroepen volgens belanghebbenden	36
4.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer volgens belanghebbenden	36
4.5 (Des)investeringen in vastgoed volgens belanghebbenden	37
4.6 Kwaliteit van wijken en buurten volgens belanghebbenden	37
4.7 Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie volgens belanghebbenden	38
4.8 Tevredenheid over de mate van invloed op het corporatiebeleid volgens belanghebbenden.....	38
4.9 Verbeterpunten voor de corporatie volgens belanghebbenden.....	39
4.10 Oordeel presteren volgens belanghebbenden.....	41
5 Presteren naar vermogen	42
5.1 Financiële continuïteit.....	42
5.2 Doelmatigheid	45
5.3 Vermogensinzet	47
5.4 Oordeel presteren naar Vermogen	49
6 Governance.....	50
6.1 Besturing	50
6.2 Intern toezicht.....	52
6.3 Externe legitimatie.....	55
6.4 Oordeel over Governance.....	57

Deel III Bijlagen.....	59
Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie.....	60
Bijlage 2 CV's visitatoren	63
Bijlage 3 Bronnenlijst.....	69
Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen	72
Bijlage 5 Position Paper Ons Doel	74
Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3	76
Bijlage 7 Visitatieaanpak	83
Bijlage 8 Wijze van beoordeling	88

Inleiding

Voorwoord

Dit visitatierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van Ons Doel. De visitatie is uitgevoerd door Pentascopel in de periode van september 2015 tot en met januari 2016.

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

De visitatie

Ons Doel volgt de Aedescode en gebruikt de visitatie als verantwoording naar haar belanghebbenden. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de versie 5.0 van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland). Ons Doel is een corporatie met 2.560 gewogen verhuureenheden (CIP 2014, versie IV). Voor de beoordeling van het onderdeel besturing hanteren we de normen zoals die in het visitatiekader zijn vastgelegd voor corporaties groter dan 1000 verhuureenheden.

In 2015 heeft Ons Doel opdracht gegeven aan Pentascopel om een visitatie uit te voeren. Ons Doel vindt in de werkwijze van Pentascopel met name het in dialoog gaan met de belanghebbenden van belang. De visitatiecommissie bestond uit Wouter Vos (voorzitter), Bert-Jan Karrenbeld (visitor) en Germa Reivers (visitor/secretaris). In bijlage 1 zijn de curriculum vitae van de commissieleden opgenomen.

De visitatie omvat de periode 2011 tot en met 2014.

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

Opbouw van het rapport

De opbouw van dit rapport is als volgt.

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

1 Ons Doel, haar ambities, bestuur en toezicht en werkgebied

1.1 Ons Doel

Ons Doel is een corporatie met 2.560 gewogen verhuureenheden, waarvan 2482 woongelegenheden (bron CBC, versie IV over verslagjaar 2013). Haar bezit bestaat uit eengezinswoningen (27,4%), meergezinswoningbouw zonder lift (54,8%), met lift (5,0%) en hoogbouw (12,8%).

De corporatie is in 1918 opgericht als een woningbouwvereniging door de leden van de Christelijke Nationale Werkmanskbond. Sinds 1 januari 1999 is Ons Doel een woningstichting.

Ons Doel beschrijft in het ondernemingsplan haar missie als volgt.

“Ons Doel verhuurt woningen en draagt actief bij aan de leefbaarheid in wijken. Zij wil uitzonderlijk goed presteren op het gebied van wonen, zorg en welzijn. Daarbij heeft zij aandacht voor mensen en is een betrokken en betrouwbare partner. Haar klanten biedt Ons Doel meerjarige zekerheid omtrent prijs en kwaliteit. Mensen die door hun persoonlijke omstandigheden moeilijker zelf in hun woonbehoefte kunnen voorzien vormen haar primaire doelgroep.

Ons Doel is maatschappelijk actief in rollen die variëren van participant tot regisseur of financier. In permanente dialoog en samenwerking met een breed en vitaal netwerk geeft zij het lokale sociale beleid rond wonen, zorg en welzijn mede vorm. We laten zien wat we doen en we doen wat we zeggen.”

Ons Doel geeft aan verschil te willen maken door:

- een integere, respectvolle houding,
- mensen aan te spreken op hun eigen verantwoordelijkheid;
- makkelijke benaderbaar te zijn voor huurders en partners;
- zich vooral te richten op starters, landers en doorstarters.

(Uit: Ondernemingsplan 2011-2015)

Door het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) wordt Ons Doel ingedeeld in de referentiegroep Middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties. De indeling in een referentiegroep is gebaseerd op verhuur, kwaliteit, bedrijfsvoering, vernieuwing van de portefeuille enz. In deze referentiegroep zitten (in 2014) 42 van de in totaal 374 corporaties.

1.2 Interne organisatie en toezicht

Ons Doel is een stichting. Het toezicht op Ons Doel wordt uitgevoerd door de Raad van Commissarissen. Deze bestaat uit vijf personen van wie twee op voordracht van de HuurdersOrganisatie Ons Doel (HOOD). Ons Doel werkt samen met deze zelfstandige huurdersorganisatie.

Bij Ons Doel werken in 2014 28 medewerkers in 25,2 fte. De corporatie wordt geleid door een directeur-bestuurder. Ons Doel beheert behalve de eigen woningen op dat moment ook ruim 550 andere verhuureenheden voor Ymere, gemeente, Cardea, Libertas Leiden en Stichting Boerhaave.

In 2014 heeft Ons Doel afscheid genomen van de toenmalige bestuurder en heeft een interimmanager een nieuwe koers uitgezet. In juli 2015 is de huidige bestuurder aangetreden.

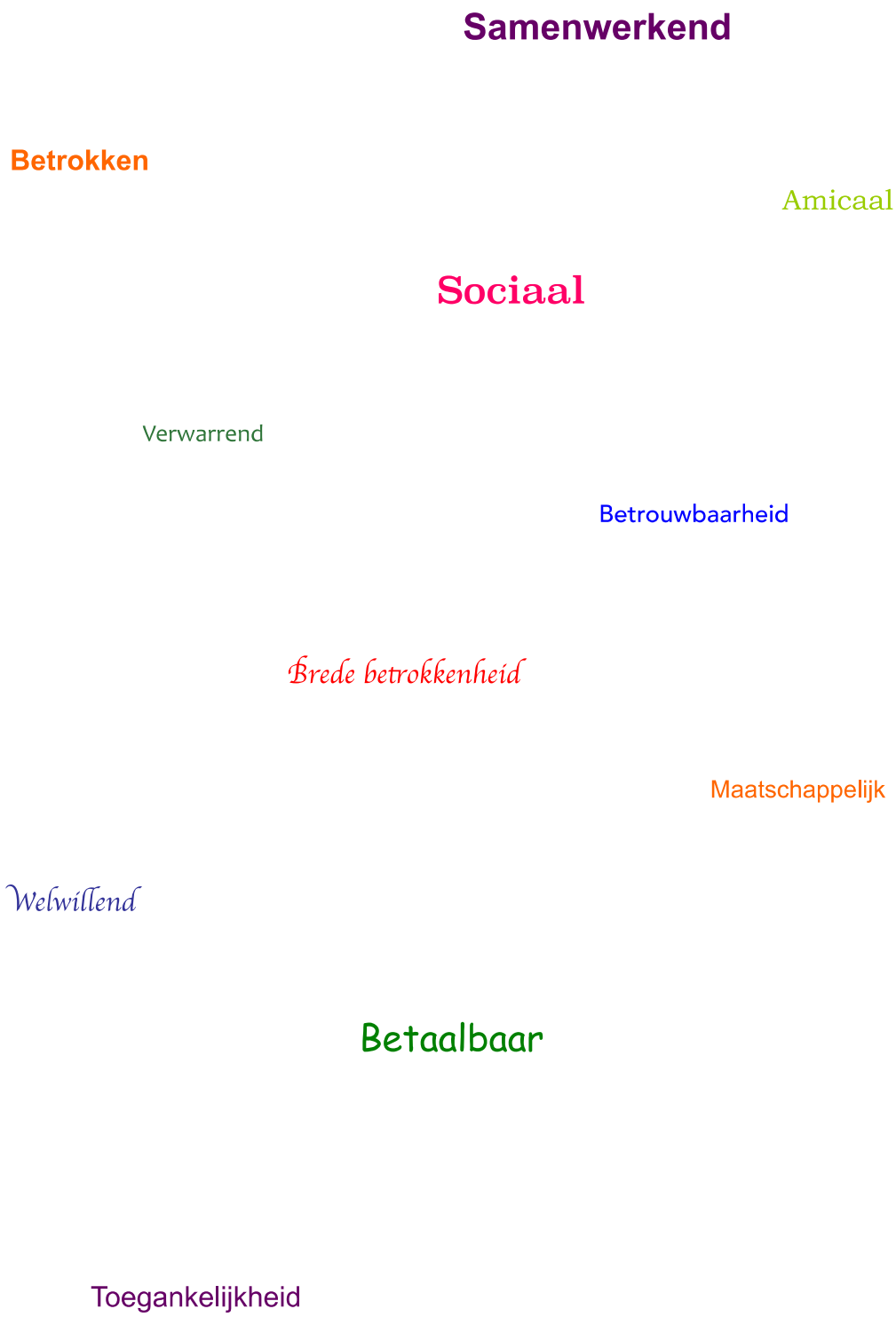
1.3 Het werkgebied

Al het bezit van Ons Doel is gelegen in de gemeente Leiden. In deze gemeente zijn ook de corporaties Portaal, De Sleutels, Ymere en Duwo actief.

De gemeente Leiden heeft op 1 januari 2015 121.562 inwoners. De Leidse bevolking is relatief jong en weinig vergrijsd. Onder de lage inkomens zijn de 65+ers sterk oververtegenwoordigd. Over het algemeen zijn de inkomens de laatste tien jaar gestegen. De omvang van de 'aandachtsgroep van beleid' is van 42% in 1994 gekrompen naar 30% in 2002. (Cijfers Woonvisie 2005-2015 gemeente Leiden). Dit heeft vanzelfsprekend betekenis voor de corporaties in het werkgebied.

In de nota Wonen 2020 is aangegeven dat er met name een tekort is aan woningen voor mensen met middeninkomens waardoor de doorstroming stopt en er te weinig sociale huurwoningen vrij komen voor mensen met lage inkomens.





2 Het maatschappelijk presteren van Ons Doel

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

2.1 Recensie: Keuzes en kansen

Ons Doel werkt hard aan het bereiken van haar maatschappelijke doelstellingen. Ze is enthousiast, bevlogen en zich zeer bewust van de rol die ze kan spelen in de lokale huisvesting. Dit blijkt ook uit de position paper. Ze heeft het hart op de goede plek en maakt een verschil in de stad. Ze luistert goed naar haar omgeving en wil graag bijdragen aan de ambities en doelen van andere partijen met een maatschappelijke doelstelling. Ze wordt door veel belanghebbenden de meest sociale corporatie van Leiden genoemd, ze is benaderbaar en heeft een luisterend oor. Allemaal oprechte en niet te versmaden complimenten.

We constateren dat Ons Doel de afgelopen visitatieperiode ruim voldoende presteert. In de afgelopen periode heeft ze stevige ambities gehad, voortvloeiend uit de wens om voor Leiden van betekenis te zijn. De realisatie van de Parelvisser en Het Gebouw zijn tot de verbeelding sprekende voorbeelden. Beide projecten zijn innovatief en worden in de stad zeer positief gewaardeerd, zeker gezien de omvang van de organisatie van Ons Doel. Hiermee heeft Ons Doel haar nek uitgestoken en laten zien dat ze in staat is om dergelijke projecten voor elkaar te krijgen. Niet alles is gelukt. Naast deze projecten had Ons Doel de ambitie om nog twee stevige projecten te realiseren. Voortschrijdende inzichten en juridische bezwaren hebben hier een streep door gezet.

Illustratief voor de werkwijze van Ons Doel is dat de organisatie steeds bereid is om stevige projecten op te pakken, maar moeite heeft om hierin scherpe keuzes te maken. Men blijft steeds zoeken naar mogelijkheden om projecten voor elkaar te krijgen. Dit leidt tot mooie resultaten, maar soms ook tot moeizame processen en valse verwachtingen. Desalniettemin is Ons Doel een zeer gewaardeerde corporatie in Leiden. Ze heeft een ontzettend goede naam in de omgeving. Gemeente, huurders en andere belanghebbenden zijn zeer te spreken over de organisatie en de resultaten die ze voortbrengt. En waarom ook niet! Ons Doel zei niet snel nee en bleef zich hard maken voor het eindresultaat, ook als dat betekende dat Ons Doel daar zelf op moest inleveren. Ons Doel had moeite om nee te zeggen, om partners in het veld teleur te stellen, om zichzelf teleur te stellen. Juist haar 'drive' om dingen mogelijk te maken heeft ervoor gezorgd dat mooie innovatieve oplossingen zijn bedacht. Deze zelfde 'drive' heeft er ook voor gezorgd dat projecten soms lang zijn voortgezet, zonder dat dit het gewenste resultaat had. Men heeft in een aantal situaties de keuzes aan anderen over gelaten. Dit maakt Ons Doel tot een prettig samenwerkingspartner, maar het kan ten koste gaan van de eigen organisatie en ambities.

Leiden is een stad waarin de woningmarkt krap is: mensen willen er graag wonen, er zijn te weinig woningen en er is te weinig ruimte om nieuw te bouwen. Er liggen dus kansen en opgaven voor Ons Doel en daar wil ze voor gaan. Dat hebben we tijdens de visitatie kunnen vaststellen en hebben we kunnen lezen in de position paper. Deze kansen kan Ons Doel grijpen, waarbij ze er goed aan doet om hierin keuzes te maken en deze tijdig en duidelijk te communiceren. Het is niet erg om soms iets niet te doen.

De position paper is geschreven na een wisseling in het bestuur en gaat vooral in op de nieuwe organisatie en de nieuwe doelstellingen. De position paper is sterk geschreven vanuit het perspectief van 2015. Hieruit blijkt de wens van Ons Doel om vooral vooruit te kijken. Keuzes zijn gemaakt, doelstellingen zijn geformuleerd. Men heeft de afgelopen periode afgesloten en wil met hernieuwde energie de opgave in de stad vormgeven.

In de visitatieperiode zijn de prestaties ruim voldoende geweest. Ondanks het enthousiasme en de bevologenheid van de organisatie, en het feit dat de presentaties ruim voldoende zijn geweest, heeft de organisatie zichzelf eind 2014 en in 2015 opnieuw uit moeten vinden. Qua bedrijfscultuur ontbrak het bij Ons Doel aan een sterke focus en de nodige doorzettingskracht, waardoor ruimte ontstond voor verschillende denkbeelden en zienswijzen, zonder dat deze noodzakelijkerwijs weer bij elkaar kwamen. In deze zoektocht is men elkaar binnen de organisatie wat kwijt geraakt. De laatste periode tot aan de visitatie heeft in het teken gestaan van een hergroepering waarin nieuwe gezichten en nieuwe ambities de plaats in hebben genomen van de oude werkwijze. Er is nadrukkelijk een pas op de plaats gemaakt. De organisatie is als het ware gereset en naar de fabrieksinstellingen teruggezet. En dat heeft zijn weerslag: intern was de afgelopen periode intens en soms onzeker. We zien dat de organisatie hierdoor voorzichtig is geworden, het is een zoeken naar de nieuwe bedoeling en manier van handelen. Met een nieuwe bestuurder en een nieuw management team staat Ons Doel aan het begin van een nieuw hoofdstuk van haar geschiedenis.

De omstandigheden zijn er naar om met veel enthousiasme en energie verder te werken aan de opgaven in het gebied. Ons Doel beschikt over de kwaliteiten en mogelijkheden om blijvend een verschil te kunnen maken in Leiden. Idealiter met een nieuw elan en op basis van een scherpte waaraan het in het verleden wel eens ontbrak. Zoals ook blijkt uit de Position Paper is tijdens de heroriëntatie het gekozen profiel van een corporatie voor starters en landers losgelaten. Ons Doel richt zich op een bredere doelgroep en hanteert een ruime taakopvatting. Gezien haar bezit is dat een logische stap: ze heeft relatief veel eengezinswoningen en etagewoningen zonder lift. Het vraagt om een sterke verbondenheid met de omgeving, gemeente en collega-corporaties om keuzes te maken in de kansen die er liggen.

De vorige visitatie

In het vorige visitatierapport zijn de volgende verbeterpunten aangegeven.

- (Te) ambitieuze doelen op het gebied van (Des)investeringen in vastgoed. De vraag wordt gesteld of de corporatie ze wel allemaal kan realiseren.
- Weinig ambities ten aanzien van leefbaarheid in de plannen terwijl Ons Doel er wel prestaties op levert.
- De managementrapportage bevat geen totaalbeeld van de stapeling van alle risico's.

In de visitatie van nu herkennen we bovengenoemde punten. De ambities ten aanzien van leefbaarheid zijn in de visitatieperiode steeds minder tot de kerntaak van een corporatie gaan behoren. Dus dat verbeterpunt gaan we niet meer herhalen. We hebben niet kunnen constateren dat op de andere twee punten in de visitatieperiode veel is veranderd. Sinds begin 2015 zijn de ambities duidelijk meer op maat gemaakt. Het aandachtspunt met betrekking tot de managementrapportages blijft staan.

Verbeterpunten

- Hervind de 'drive' en het enthousiasme binnen de organisatie om van blijvende toegevoegde waarde te kunnen zijn in Leiden. Er liggen kansen in de opgaven en de uitgangspositie van Ons Doel.
- Koester het contact met de huurders, de HOOD en de bewonerscommissies. Ons Doel heeft een zeer betrokken huurdersorganisatie en veel bewonerscommissies. Die zijn enthousiast en positief kritisch.
- Investeer in de competenties die nodig zijn om Ons Doel in een netwerk omgeving optimaal te laten functioneren. In de Position Paper geeft Ons Doel aan dat ze zich wil ontwikkelen richting een netwerkorganisatie: niet alles zelf doen maar intensief samenwerken met andere partijen. Dit vergt een wezenlijk andere werkwijze, die niet voor iedereen vanzelfsprekend zal zijn.
- Zet door op de organisatieontwikkeling: professionaliseer de organisatie en richt de processen goed en open in.
- Wees duidelijk en scherp in de keuzes, zowel intern, als extern. Zowel de gemeente als de huurders geven aan dat Ons Doel meer mag doorpakken in de realisatie. De slagkracht van Ons Doel kan groter.

- Zoek naar mogelijkheden om de bedrijfslasten omlaag te brengen. Er zijn al maatregelen genomen die in de komende jaren tot betere resultaten kunnen leiden, maar de resultaten hiervan moeten nog zichtbaar worden.
- Richt een goede en sluitende beleidscyclus in: leg scherper verantwoording af over gemaakte keuzes, monitor de processen, de risico's en de resultaten (volkshuisvestelijk en financieel, en vooral ook de relatie tussen beide) en rapporteer op een heldere manier, waarbij relaties gelegd worden tussen opgaven en ambities, de planning en de resultaten.
- Breng de documentatie verder op orde: zorg dat verantwoordingsdocumenten geordend worden en makkelijk oproepbaar zijn. Hierbij helpt het om de verschillende documenten te dateren.
- Zoek naar de mogelijkheden om vanuit de Raad van Commissarissen in balans te komen met de directeur-bestuurder waarbij de verschillende rollen op professionele en gepaste afstand kunnen worden uitgevoerd. De raad heeft zich de afgelopen jaren noodzakelijkerwijs intensief beziggehouden met het functioneren van Ons Doel. In de komende tijd kan er ruimte ontstaan om zich op iets grotere afstand van het bestuur te plaatsen, zonder hierbij natuurlijk zicht op de organisatie en de maatschappelijke doelstellingen te verliezen.

2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties

De integrale scorekaart van Ons Doel ziet er als volgt uit.

Integrale scorekaart

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

* De vijf prestatievelden zijn:

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

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

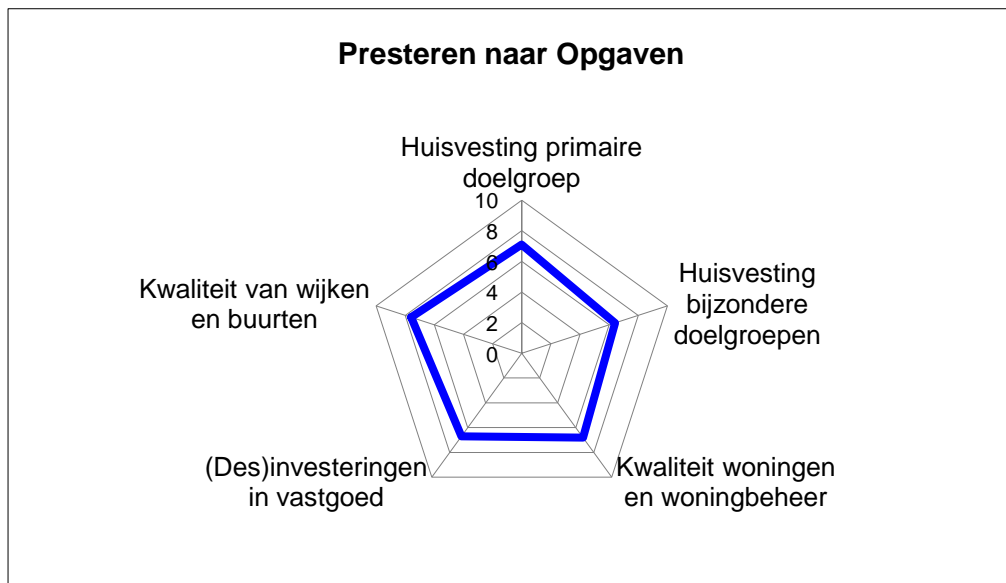
2.3 Samenvatting per perspectief

Presteren naar Opgaven en Ambities

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 6,9. De commissie vindt dat Ons Doel haar voorgenomen prestaties ruim voldoende realiseert.

De visitatiecommissie kent een 7,1 toe voor de prestaties van Ons Doel op het gebied van Huisvesting van de primaire doelgroep. Ons Doel heeft de opgaven ruim voldoende gerealiseerd. Het bezit bestaat uit voldoende geschikte woningen voor de huishoudens met een laag inkomen, en is goed passend toegewezen. Ons Doel biedt de huurders keuzevrijheid en heeft statushouders en urgenten conform de doelstellingen gehuisvest. Het huurprijsbeleid van Ons Doel lag in de visitatieperiode in lijn met de landelijke ontwikkelingen en ze heeft een relatief laag percentage 'maximaal redelijke huurprijs' ten opzichte van de referentiegroep. Huurachterstanden en leegstand zijn niet actief bestreden en zijn hoger ten opzichte van de referentiegroep. Door de oplevering van diverse projecten is de groei van het aantal verhuurbare eenheden ruim boven de doelstelling. Ons Doel voorziet voldoende in de huisvesting van bijzondere doelgroepen, de visitatiecommissie kent een 6,4 toe. Ons Doel heeft met het project de Parelvisser en de zorgwoningen in Het Gebouw passende woonruimtes gerealiseerd voor ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften. Ons Doel heeft haar doelstelling met betrekking tot het percentage geschikte woningen voor ouderen niet gerealiseerd. Daarnaast is niet conform de doelstelling minimaal 5% van de vrijgekomen woningen toegewezen aan de bijzondere doelgroep omdat de vrijgekomen woningen niet passend waren. De visitatiecommissie kent een 6,8 toe voor Kwaliteit van woningen en woningbeheer. Ons Doel geeft aan bewust meer te besteden bij regulier onderhoud waardoor groot onderhoud minder nodig is. De Daeb-woningen hebben een puntenaantal lager dan de referentiegroep, en op het gebied van energie en duurzaamheid heeft Ons Doel haar doelstellingen eind 2014 bijna behaald. De visitatiecommissie kent een 6,7 toe voor de prestaties van Ons Doel op het prestatieveld (Des)investeringen in vastgoed. De nieuwbouwplannen zijn niet conform de doelstellingen gerealiseerd en een bijstelling van de afspraken is niet volledig vastgelegd. De gerealiseerde projecten sluiten aan bij de behoefte van de specifieke doelgroepen. Er is één renovatieproject uitgevoerd, conform de doelstelling. De verkoopplannen van bestaande woningen zijn bijna gerealiseerd. De visitatiecommissie kent een 7,6 toe voor Kwaliteit van wijken en buurten. Ons Doel voert de taken op het gebied van leefbaarheid ruim voldoende tot goed uit.

De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat Ons Doel op de meeste prestatievelden haar ambities concreet heeft verwoord. Echter niet alle doelstellingen zijn uitgedrukt in een eenduidige definitie, die vervolgens 1:1 kan worden gemonitord. Ons Doel is een corporatie die zich bezig houdt met de opgaven die van haar worden gevraagd, en is daarin ambitieus in relatie tot de omvang van de corporatie. De visitatiecommissie constateert dat de ambities van Ons Doel hoog liggen met betrekking tot woningontwikkeling en het verbeteren van de energieprestaties van de bestaande woningvoorraad. De ambities zijn afgestemd op de behoefte in de omgeving en is er veel overleg met andere partijen. Ons Doel heeft sociale huisvesting gerealiseerd door waar nodig ook andere projecten op te pakken. In de periode waarover deze visitatie gaat, is er een flinke omslag in de ambities opgetreden. Daarmee beoordeelt de visitatiecommissie de ambities in relatie tot de opgaven met 7,0.



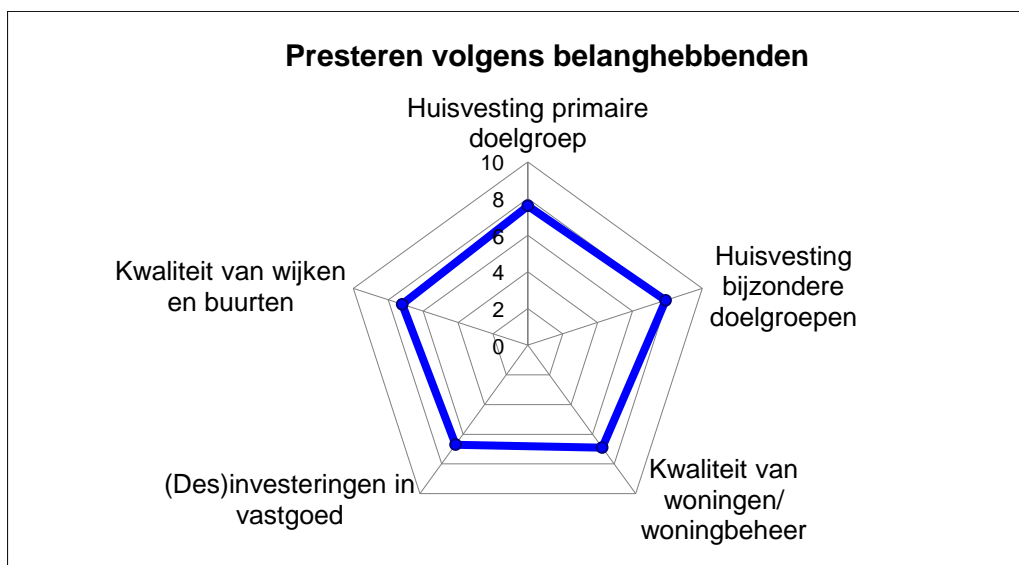
Presteren volgens Belanghebbenden

De prestatie op dit perspectief wordt door de belanghebbenden beoordeeld met een 7,5. De belanghebbenden zijn in het algemeen zeer tevreden over de prestaties van Ons Doel.

De Huisvesting van de primaire doelgroep is gewaardeerd met een 7,6. Ze waarderen de relatief lage huurprijs, het gezamenlijke systeem voor toewijzing, het passend toewijzen en het huisvesten van lage middeninkomens in Leiden positief. Aangegeven wordt dat de wachttijd met 6 jaar lang is maar ligt aan de geringe doorstroming. De Huisvesting bijzondere doelgroepen wordt gewaardeerd met een 7,9. Ons Doel doet in de ogen van belanghebbenden veel voor bijzondere doelgroepen: de Parelvisser en de plannen voor Lorentzhof zijn als voorbeeld genoemd. Er zijn opmerkingen gemaakt over de invloed van deze huisvesting op de leefbaarheid in de wijk en over het gemengd huisvesten van ouderen en jongeren en over de hoge kwaliteit van de woningen in Zuidhoven waardoor jongeren teveel gewend raken aan een goede woning, hetgeen de doorstroming vermindert. De Kwaliteit van woningen en woningbeheer is gewaardeerd met een 6,9. De belanghebbenden geven aan dat de kwaliteit van de woningen en het onderhoud te wensen overlaten (met name de binnenkant), ook de inzet op energie en duurzaamheid kan volgens de belanghebbenden beter. De dienstverlening is positief beoordeeld. Ze geven ook aan dat soms het onderhoud te goed is en minder zou kunnen. Het prestatieveld (Des)investeringen in vastgoed is gewaardeerd met een 6,7. Ze zijn tevreden over de prestaties van Ons Doel, met name over de Parelvisser en de buurtontmoetingsplekken. Er worden positieve én kritische opmerkingen gemaakt over Het Gebouw: het is een mooi gebouw en in sociaal opzicht werkt het goed, maar het valt niet binnen de sociale huisvesting. Ze zijn kritisch over de verkoop van de eengezinswoningen, het feit dat renovaties teveel zijn achtergebleven en de mogelijkheden van de gemeentelijke fondsen zijn niet benut. De Kwaliteit van wijken en buurten is gewaardeerd met een 7,2. De ondersteuning bij de oprichting van buurttuinen, het jongereninitiatief, de aanpak van overlast en de samenwerking vindt men positief.

De belanghebbenden zijn in het algemeen met een 7,9 zeer tevreden over de relatie met en de communicatie van Ons Doel. De huurders geven aan dat Ons Doel wel luistert, maar zijn er niet zeker van dat er iets gebeurt met hun inbreng.

De belanghebbenden geven een 7,3 voor hun mate van invloed op het beleid van de corporatie. De gemeente en de corporaties werken veel samen vanuit een gedeelde visie. De andere belanghebbenden hebben waar nodig invloed. Haar betrokkenheid bij het ondernemingsplan kan volgens de gemeente groter zijn.



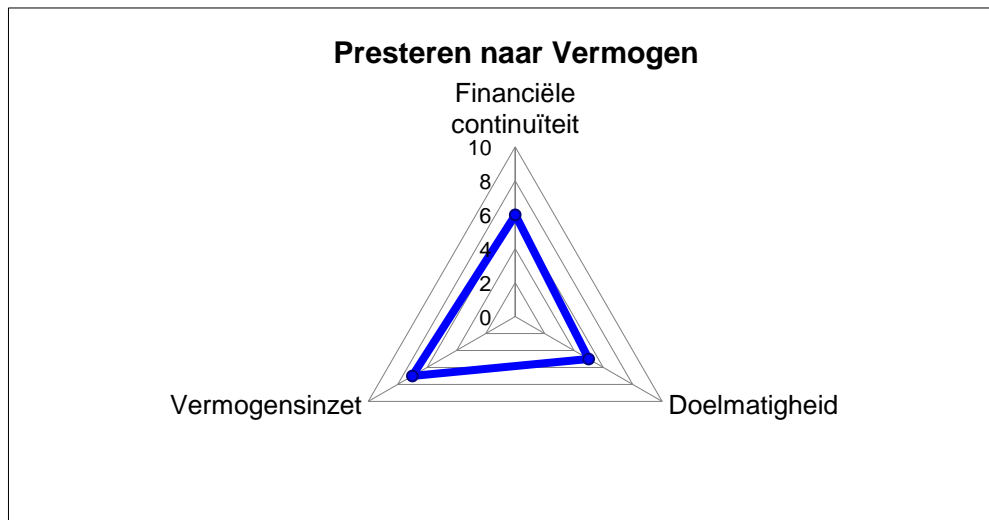
Presteren naar Vermogen

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 6,1.

De financiële continuïteit is in de visitatieperiode voldoende. Ons Doel heeft een positief solvabiliteits- en continuïteitsoordeel gekregen van het CFV en voldoet aan de kredietwaardigheidseisen van het WSW. De financiële ratio's vertonen in de visitatieperiode een stijgende trend, met uitzondering van de solvabiliteit die in 2014 afnam. Er wordt naar de mening van de visitatiecommissie in de rapportages (nog) onvoldoende aandacht besteed aan kasstroom-/ liquiditeitsontwikkeling en ratio-ontwikkeling ten opzichte van de minimale doelstellingen. Daarnaast heeft Ons Doel nog onvoldoende gebruik gemaakt van expliciete, vastgelegde scenario-analyses in de periodieke rapportages om de risico's van haar (toekomstige) financiële positie inzichtelijk te maken.

Ons Doel heeft in alle jaren onder de maat gescoord qua soberheid en doelmatigheid. De bedrijfslasten zijn op meerdere onderdelen beduidend hoger ten opzichte van de referentiecorporaties. Dit is deels te verklaren doordat Ons Doel bewust meer heeft uitgegeven aan onderhoud, waardoor er minder groot onderhoud nodig is. In 2011 heeft Ons Doel een bezuinigings- en kostenbeheersingsprogramma opgezet om de bedrijfslasten te verlagen. De doelstellingen zijn in 2014 aangescherpt. Ons Doel heeft de ontwikkeling van de bedrijfslasten en de personeelslasten in haar kwartaalrapportages gemonitord en is bezig om monitoringinstrumenten verder te verbeteren.

Ons Doel heeft haar vermogen de afgelopen jaren ruim voldoende ingezet voor maatschappelijke prestaties. Hierbij heeft Ons Doel bijzondere projecten gerealiseerd voor haar doelgroepen in de Leidse regio. Ons Doel heeft in lijn met haar strategie betaalbare woningen aangeboden. Het beleid is hiermee gericht op doelgroepen in de Leidse regio.



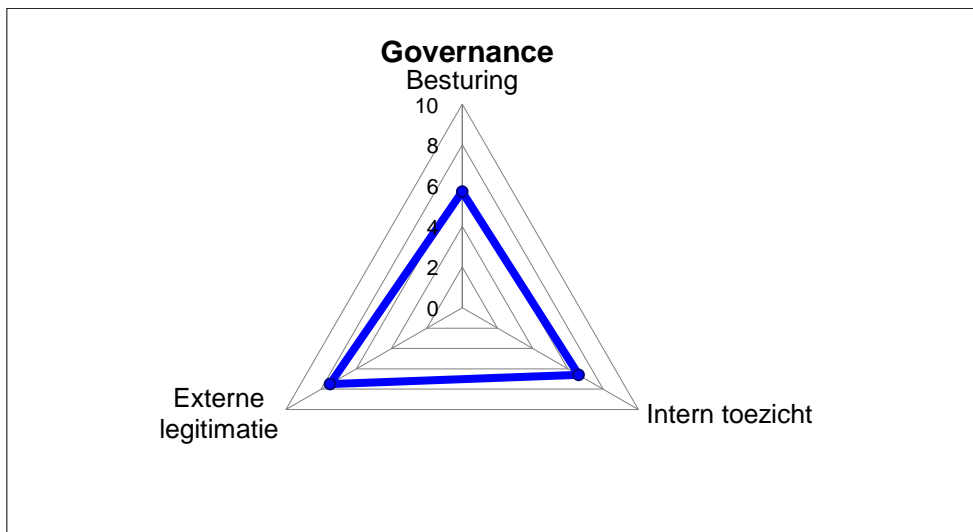
Governance

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

De beleidscyclus bij Ons Doel biedt ruimte voor verbetering. Het plan-deel is ruim voldoende op orde. Er ligt een duidelijke visie en het ondernemingsplan is helder en biedt concrete handvatten met betrekking tot de koers van Ons Doel. Het check-deel van de beleidscyclus is bij Ons Doel niet voldoende op orde. De meeste informatie is wel aanwezig, maar versnipperd en niet eenvoudig beschikbaar. Door het ontbreken van een integraal monitoringssysteem wordt het niet zonder meer duidelijk in hoeverre de doelen en ambities van Ons Doel gerealiseerd zijn op enig moment. De informatie is er vaak wel, maar niet gebundeld en in relatie tot elkaar gebracht. Hierdoor staat ook het act-deel van de beleidscyclus onder druk. Zonder adequate informatie is het moeilijk bijsturen. Evenzo constateren we dat er bij Ons Doel onvoldoende daadkracht aanwezig was waardoor besluiten lang op zich lieten wachten of uitbleven. Daarmee is ook het act-deel van de beleidscyclus als onvoldoende beoordeeld.

Het intern toezicht is op orde bij Ons Doel. De samenstelling van de Raad van Commissarissen en hun rolopvatting beoordelen we als ruim voldoende. We constateren dat de raad een intensieve periode achter de rug heeft waarin ze zich heeft moeten laten gelden. Dit heeft ze adequaat gedaan. Het toetsingskader is niet altijd even scherp geweest. De noodzakelijke informatie was steeds beschikbaar, maar ook hier ontbrak het aan de extra stap die de raad ook het benodigde comfort geeft om haar rollen goed te kunnen vervullen. Hierin zijn inmiddels de nodige stappen gezet. Men is kritisch naar zichzelf geweest en geeft blijk van zelfreflectief vermogen. Daarbij voldoet ze aan de Governancecode.

De externe legitimatie is ruim voldoende tot goed op orde bij Ons Doel. Ze communiceert goed met haar omgeving en staat open voor ideeën, suggesties en geluiden vanuit haar omgeving. Ze zoekt het contact actief en bewust op. Hierbij verdient ook de positieve en intensieve relatie met de HOOD en bewonerscommissies een compliment.





3 Presteren naar Opgaven en Ambities

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

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

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

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

Daarna zijn per prestatieveld beschreven:

- de opgaven;
- de prestaties;
- het zelfbeeld van Ons Doel;
- het oordeel van visitatiecommissie.

De feitelijke prestaties van Ons Doel zijn opgenomen in tabellen. Deze zijn terug te vinden in bijlage 6. De waardering is gebaseerd op de tabel in bijlage 8. De cijfers zijn eerst per regel (een opgave of daarvan afgeleide ambitie) toegekend en daarna gemiddeld tot een cijfer per onderwerp, zoals 'beschikbaarheid' (de vetgedrukte tekst). Het gemiddelde van deze laatste cijfers is het oordeel per prestatieveld.

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

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

3.1 De opgaven in het werkgebied

Ons Doel heeft bezit in de gemeente Leiden. Binnen het gebied zijn er de volgende uitdagingen:

- Het betaalbaar en bereikbaar houden van de woningvoorraad. Er is binnen Leiden sprake van een relatief hoge druk op de woningmarkt vanwege de geringe doorstroming.
- De wachttijden voor starters zijn binnen Leiden relatief lang.
- binnen Leiden is er weinig ruimte om nieuwbouw te realiseren.
- In de stad Leiden is er een herstructureringsopgave is.
- Het meer verduurzamen van woningen.

Gemeente Leiden heeft (gezamenlijke) prestatieafspraken gemaakt met de corporaties Portaal, Duwo, Ymere, de Sleutels en Ons Doel. Deze afspraken betreffen de periode 2009-2015. De afspraken zijn onderverdeeld in garantie- handelings- en intentieafspraken, en zijn niet altijd volledig SMART geformuleerd.

Hieronder zijn de prestatieafspraken tussen de gemeente en de corporaties kort beschreven:

1. Het opstellen van integrale gebiedsvisies en ontwikkeling van studenthuisvesting.

2. Minimale omvang van de sociale woningvoorraad en nieuwbouw.
3. De kwaliteit van de bestaande woonvoorraad, bijvoorbeeld afspraken over renovatie en energiebesparing.
4. Nieuwbouw en investeringen in wijken.
5. Wonen, zorg en welzijn, specifiek over het investeren in levensloop geschikte woningen.
6. Het huisvesten van kwetsbare groepen en maatschappelijke opvang.
7. Samenwerking, overleg en informatiedeling tussen de gemeente en de woningcorporaties.

3.2 Mate van belang van de prestatievelden

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

Tabel 3.1 Mate van belang van prestatievelden

Thema's	Ons Doel
Huisvesting primaire doelgroep	1
Huisvesting bijzondere doelgroepen	1
Kwaliteit woningen en woningbeheer	3
(Des)investeringen in vastgoed	4
Kwaliteit van wijken en buurten	4

Ons Doel hecht het meeste belang aan Huisvesting primaire doelgroep en Huisvesting bijzondere doelgroepen. Deze thema's heeft Ons Doel als kerntaak benoemd in de missie. Kwaliteit van woningen en woningbeheer staat op de tweede plaats. Tot slot staan de thema's (des)investeringen in vastgoed en kwaliteit van wijken buurten op een gedeelde derde plaats.

De visitatiecommissie herkent de mate van belang van de prestatievelden zoals die door Ons Doel zijn aangegeven. Ons Doel richt zich in haar strategie specifiek op huisvesting van de primaire doelgroep en investeert in projecten specifiek voor bijzondere doelgroepen. Het belang van kwaliteit van de woningen en woningbeheer herkent de visitatiecommissie ook. Ons Doel richt zich in haar onderhoudsstrategie op het dusdanig onderhouden van woningen waardoor geen grote renovaties noodzakelijk zijn. Daarnaast richt Ons Doel zich op het verbeteren van de energieprestaties van de woningen. Dat het thema (des)investeringen in vastgoed voor Ons Doel van minder belang is herkent de visitatiecommissie deels. Ons Doel had in de periode 2011 – 2014 juist ambitieuze investeringsprojecten zoals de Robijnhof, Lorentzhof, de Parelvisiers en Het Gebouw. De mate van belang die Ons Doel aan het thema kwaliteit van wijken en buurten toekent herkent de commissie. De inzet bestaat onder ander uit de rol die de wijkbeheerders hebben, het bijdragen aan de buurtschouwen, en het ondersteunen van buurtprojecten. De huidige overheidsvisie op dit thema dwingt corporaties hun inzet op dit thema niet de hoogste prioriteit te geven.

3.3 Huisvesting van de primaire doelgroep

3.3.1 Opgaven

Ons Doel heeft op dit gebied de volgende opgaven en van de opgaven afgeleide ambities.

Woningtoewijzing en doorstroming

- Het passend toewijzen door te focussen op het huisvesten van de primaire doelgroep.
- De beschikbaarheid van woningen doordat ten minste 90% van de woningen een huur heeft beneden de liberalisatiegrens.
- Het bieden van keuzevrijheid aan de doelgroepen van Ons Doel door het verkoopbeleid te richten op het bereikbaar maken van een koopwoning voor zittende huurders (10% korting bij koop eigen woning of andere woning van Ons Doel).
- Het samen met Portaal en de Sleutels deel te nemen aan een experiment gericht op het bevorderen van de doorstroming (korting op nieuwe huur bij verhuizing naar kleinere woning).
- Het verkorten van de wachtlijst en slaagkans vergroten door het verbeteren van het woonruimteverdeelsysteem.
- Maatregelen voor specifieke doelgroepen zoals starters statushouders of jongeren:
 - Van de vrijkomende woningen jaarlijks 40% toe te wijzen aan starters.
 - Het huisvesten van statushouders conform de lokale afspraken en jaarlijkse taakstelling voor Ons Doel.
 - Het huisvesten van urgenten conform gemaakte afspraken.
- Het tegengaan van woonfraude door een gezamenlijke aanpak met gemeente Leiden, de regionale woningcorporaties om 'onrechtmatige bewoning' tegen te gaan.

Betaalbaarheid

- Een gematigd huurprijsbeleid voor de huishoudens met een laag inkomen en het hanteren van een streefhuurniveau van 75%/78% maximaal (toegepast bij mutatie). Het streefhuurniveau is afhankelijk van het energielabel.
- Een kernvoorraad (beleid) waarbij in de opbouw van het woningbezit voldoende geschikte woningen voor de huishoudens met een laag inkomen zijn. Daarnaast een gemiddelde groei van de verhuurbare eenheden met 1% per jaar.

3.3.2 Prestaties op Huisvesting primaire doelgroep

Ten aanzien van de opgaven en prestaties (zie tabel 1, bijlage 6) valt te concluderen dat Ons Doel in belangrijke mate voldoet aan haar opgave wat ze afspreekt.

- 98 – 100% van de woningen heeft Ons Doel beneden de liberalisatiegrens verhuurd. Daarmee voldoet Ons Doel ruimschoots aan de minimale doelstelling van 90%.
- Van de verhuringen is tussen de 98% - 100% toegewezen aan huishoudens met een inkomen lager dan € 34.085,-. Ons Doel heeft woningen dus goed passend toegewezen.
- Ons Doel heeft zittende huurders de mogelijkheid geboden om een woning te kopen, en deze meer bereikbaar gemaakt door een korting van 10% korting te bieden bij koop van de eigen woning of een andere woning van Ons Doel. Tijdens de visitatieperiode heeft Ons Doel de bewoners actief geïnformeerd over de mogelijkheden.
- Ons Doel heeft meegewerkt aan een experiment samen met woonstichtingen Portaal en de Sleutels om bewoners te stimuleren naar een passende (kleinere) woning te verhuizen. De resultaten van het experiment zijn (nog) niet bekend.
- In samenwerking met andere corporaties heeft Ons Doel een nieuw woonruimteverdeelsysteem opgezet. De impact die de verbetering van het systeem heeft gehad op het verkorten van de wachtlijst en het vergroten van de slaagkans is niet duidelijk.
- In de visitatieperiode is 50% - 67% van de jaarlijks vrijkomende woningen toegewezen aan starters. De ambitie om minimaal 40% aan starters toe te wijzen is ruimschoots behaald.
- Ons Doel heeft statushouders en urgenten conform de doelstellingen gehuisvest.

- Ons Doel is waar nodig woonfraude tegengegaan. Het aantal meldingen, einde huurcontract en onderhuur is in 2011 – 2014 relatief stabiel. Er zijn met betrekking tot dit punt geen doelstellingen gekwantificeerd.
- Het streefhuurniveau van Ons Doel is lager dan de doelstelling van 75%/78%. In de CiP rapportage 2015 bedraagt het percentage van de maximaal redelijke huur in 2014 69%. Dit is hoger dan het gemiddelde van de referentiecorporatie (2014: 65,6%), en lager dan het landelijk beeld (2014: 70,1%).
- Op basis van de CiP-rapportage liggen in de periode 2012 - 2014 de huurachterstand en de huurderiving boven de referentiegroep, en is de huurderiving nagenoeg gelijk of lager dan de referentiegroep. Het beperken van leegstand en het terugdringen van huurderiving en huurachterstand is door Ons Doel als algemene opgave benoemd, echter niet geconcretiseerd in te monitoren doelstellingen.
- Qua huurbeleid hanteert Ons Doel een gematigd huurbeleid. De jaarlijkse huurverhoging lag in 2011 - 2012 in lijn met het landelijk beeld. In 2013 - 2014 bedroeg de jaarlijkse huurverhoging 4%.
- Het aantal verhuurbare eenheden nam gedurende de visitatieperiode met 9,5% toe, en het aantal VHE-woningen met 3,4%. Ons Doel heeft daarmee ruim voldoende de geformuleerde doelstelling van 1% per jaar gerealiseerd.

3.3.3 Zelfbeeld over Huisvesting primaire doelgroep¹

Ons Doel scoort haar prestaties op dit prestatieveld met 7. Ze is goed tevreden (9) over de beschikbaarheid van woningen, het kernvoorraadbeleid, het passend toewijzen, de maatregelen voor specifieke doelgroepen (zoals starters, statushouders of jongeren), en het streefhuurniveau. Ze is ruim voldoende tevreden (7) over het tegengaan van woonfraude, de jaarlijkse huurverhoging en de opbouw van het woningbezit. Ze geeft een 5 voor de prestaties met betrekking tot het tegengaan van leegstand en huurachterstand omdat daar in de afgelopen vier jaar niet actief is gestuurd. Het cijfer van Ons Doel voor de gewenste situatie is een 8. Ze had het graag iets beter willen doen door actiever woonfraude, leegstand en huurachterstand tegen te gaan.

3.3.4 Oordeel over Huisvesting primaire doelgroep

De visitatiecommissie kent een 7,1 toe voor de prestaties van Ons Doel op het gebied van Huisvesting van de primaire doelgroep. Ons Doel realiseert de opgaven die ze op dit terrein heeft. Hiermee presteert ze ruim voldoende.

- Ons Doel heeft 98 – 100% van de woningen toegewezen aan de primaire doelgroep. Daarmee is bereikbaarheid van de woningen voor de doelgroep groot.
- Ten minste 90% van de woningen heeft een huur beneden de liberalisatiegrens. Hierdoor past het woningbezit goed bij de opgave in het werkgebied
- De woningen zijn goed passend toegewezen volgens de Europese richtlijnen.
- Om de doelgroep keuzevrijheid te bieden heeft Ons Doel een verkoopbeleid gehanteerd, waarbij met name eengezinswoningen zijn verkocht. In de visitatieperiode zijn de verkoopaantallen relatief beperkt gebleven, waarbij Ons Doel bijna haar doelstelling heeft gerealiseerd.
- Ons Doel heeft voldaan aan de taakstelling met betrekking tot het huisvesten van statushouders en aan de normen voor de huisvesting van urgenten.
- De huurverhogingen lagen in lijn met de landelijke ontwikkeling en is daarmee ten opzichte van andere corporaties niet gematigd. Wel heeft Ons Doel in de CiP-rapportage een relatief laag percentage 'maximaal redelijke huurprijs' ten opzichte van de referentiegroep.
- Huurachterstanden en leegstand zijn door Ons Doel niet actief bestreden. De huurachterstanden zijn hoger ten opzichte van de referentiegroep. Ons Doel heeft deze niet conform de doelstelling bestreden. De commissie is van mening dat Ons Doel zich onvoldoende heeft ingezet om huurachterstanden en leegstand te verkleinen.
- Het bezit van Ons Doel bestaat voornamelijk uit geschikte woningen voor de huishoudens met een laag inkomen. Het aantal verhuurbare eenheden is met 9,5% toegenomen in de visitatieperiode.

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

De groei is onder andere gerealiseerd door de oplevering van de projecten De Parelvisser, Zuidhoven en Het Gebouw.

3.4 Huisvesting bijzondere doelgroepen

3.4.1 Opgaven

Ons Doel heeft in de visitatieperiode de volgende opgaven en van de opgaven afgeleide ambities met betrekking tot het huisvesten van bijzondere doelgroepen.

- Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften
 - Van 7% (in 2009) naar 25% (in 2015) woningen die geschikt zijn voor ouderen (met lift)
 - Het realiseren van huisvesting voor ouderen met zorg
- Bewoners met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking
 - 5% verhuur aan bijzondere doelgroepen
 - Het realiseren van huisvesting voor cliënten van de Haardstee
 - Het stimuleren van de participatie van bijzondere doelgroepen

3.4.2 Prestaties op Huisvesting bijzondere doelgroepen

Ten aanzien van de opgaven en prestaties (zie tabel 2, bijlage 6) valt te concluderen dat Ons Doel voldoende doet/laat zien wat ze afspreekt, waarbij de visitatiecommissie opmerkt dat niet alle doelstellingen even scherp zijn gedefinieerd:

- Ons Doel heeft als ambitie geformuleerd dat van 7% in 2009 naar 25% in 2015 woningen geschikt moeten zijn voor ouderen (met lift). Indien we uitgaan van een gemiddelde realisatie betekent het dat per ultimo 2014 22% van de woningen geschikt moeten zijn. Ultimo 2014 is 19% van de woningen geschikt. Daarmee is deze doelstelling niet gerealiseerd.
- Ons Doel heeft in de visitatieperiode huisvesting voor ouderen met een zorgbehoefte gerealiseerd. In 2011 is de renovatie van het project De Parelvisser afgerond. Bij dit project zijn in totaal 120 woningen geschikt gemaakt voor ouderen met zorg. Het project betreft een combinatie van intramuraal – extramuraal – ‘gewoon’ wonen (40-40-40 woningen). Afhankelijk van zorgbehoefte wordt de woning administratief passend gemaakt (omgeklapt) en hoeft een bewoner niet te verhuizen. Dit concept is uniek voor de Leidse regio. Daarnaast heeft Ons Doel een plint met voorzieningen gerealiseerd samen met Libertas Leiden (VVE). In 2013 is het project Het Gebouw opgeleverd. Het project omvat onder andere 20 zorgwoningen voor ouderen met dementie, en voorziet in een behoefte.
- De definities en vastlegging van het aantal toegewezen woningen aan bijzondere doelgroepen is niet eenduidig en daarmee niet te scoren.
- Ons Doel heeft 14 woningen gerealiseerd voor cliënten van de Haardstee in Het Gebouw. Daarnaast zijn in het project Zuidhoven 18 woningen gerealiseerd voor jonge cliënten. Ons Doel voldoet hiermee aan de doelstelling.
- Ons Doel heeft de participatie van bijzondere doelgroepen gestimuleerd in de vorm van het kantineproject ‘smaakwerk’ met cliënten van de Haardstee. Daarnaast heeft Ons Doel cliënten van de Haardstee betrokken bij het onderhoud van de daktuin van Het Gebouw. Hiermee voldoet Ons Doel aan de doelstelling.

3.4.3 Zelfbeeld over Huisvesting bijzondere doelgroepen

Ons Doel zelf scoort haar prestaties op dit prestatieveld met een 8, gelijk aan het gewenste cijfer. Ons Doel geeft aan dat er veel aandacht is geweest voor het realiseren van huisvesting voor cliënten van de Haardstee, en het realiseren van huisvesting voor ouderen met zorgbehoefte.

3.4.4 Oordeel over Huisvesting bijzondere doelgroepen

De visitatiecommissie kent een 6,4 toe voor de prestaties van Ons Doel op het prestatieveld.

- Ons Doel heeft haar doelstelling met betrekking tot het percentage geschikte woningen voor ouderen niet gerealiseerd.
- De definities en vastlegging van het aantal toegewezen woningen aan bijzondere doelgroepen is niet eenduidig. Op basis van de aangeleverde informatie kan de visitatiecommissie niet vaststellen of Ons Doel de doelstelling van minimaal 5% heeft gerealiseerd.
- Voor bewoners met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking heeft Ons Doel goed passende woningen gerealiseerd in de projecten Het Gebouw en Zuidhoven.
- Ons Doel heeft met het project De Parelvisser en de zorgwoningen in Het Gebouw woonruimte gerealiseerd voor ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften. Met De Parelvisser heeft Ons Doel voor de Leidse regio een uniek en gewaardeerd concept gerealiseerd.
- Ons Doel voelt zich betrokken bij de participatie van bijzondere doelgroepen. Dit blijkt onder andere uit de inzet van cliënten van de Haardstee in de kantine van Ons Doel.

3.5 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

3.5.1 Opgaven

Ons Doel heeft op dit prestatieveld de volgende opgaven en daarvan afgeleide ambities.

Woningkwaliteit

- Voor conditie en onderhoudstoestand heeft Ons Doel als algemene beleidskeuze gehanteerd het onderhouden van de woningen op een dusdanig niveau dat groot onderhoud niet noodzakelijk is.

Kwaliteit dienstverlening

- De kwaliteit van dienstverlening koppelt Ons Doel aan het jaarlijkse huurderstevredenheidsonderzoek. Ons Doel heeft als ambitie om een gemiddeld rapportcijfer van 7,8 te behalen.

Energie en duurzaamheid

- Door een kwaliteitsslag van de woningen wil Ons Doel het energielabel van alle woningen verbeteren naar C of hoger. In 2013 heeft een bijstelling van de doelstelling plaatsgevonden naar gemiddeld label C in 2015.
- In 2018 een besparing van 20% op het gasverbruik realiseren.
- De bewustwording bij huurders over energieverbruik vergroten.
- De duurzaamheid op het kantoor van Ons Doel te vergroten.
- Bij het realiseren van nieuwbouwprojecten in het programma van eisen ten aanzien van installaties en materialen duurzame keuzes maken.

3.5.2 Prestaties op Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Ten aanzien van de opgaven en prestaties (zie tabel 3, bijlage 6) op dit gebied valt te concluderen dat Ons Doel ruim voldoende doet wat ze afspreekt:

- De Daeb-woningen hebben in 2014 een lager puntenaantal ten opzichte van de referentiegroep (143 ten opzichte van de referentiecorporatie 153 en landelijk 142). In 2011 lag het puntental hoger ten opzichte van de referentiegroep en het landelijke gemiddelde.
- Punten met betrekking tot de oppervlakte van de woning (Daeb) zijn gemiddeld iets lager (58 ten opzichte van 63 voor de referentiegroep en landelijk).
- De gemiddelde puntprijs voor Daeb-woningen is in 2014 hoger: 3,38 ten opzichte van de referentiecorporatie 3,18 en lager dan landelijk 3,44.
- De gemiddelde huurprijs ligt nagenoeg gelijk aan het niveau van de referentiegroep.
- Het klachten-, mutatie-, en planmatig onderhoud van de woonegelegenheden is gemiddeld hoger ten opzichte van de referentiegroep (CiP-rapportage). De kosten voor verbetering van de

woongelegenheden ligt beneden de referentiegroep, en heeft een wisselend beeld. Ons Doel heeft als beleid om continu woningen te onderhouden, waardoor er geen grote ingrepen nodig zijn.

- Ons Doel meet de kwaliteit van de dienstverlening op basis van huurderstevredenheidsonderzoek. heeft als doelstelling een gemiddeld rapportcijfer van 7,8 huurderstevredenheid. Deze doelstelling heeft Ons Doel net niet gerealiseerd. In 2011 – 2014 ligt de huurderstevredenheid van nieuwe huurders tussen de 7,4 en 7,7, van vertrokken huurders tussen de 7,1 en 7,8, en bij reparatieverzoeken tussen de 7,1 en 7,4.
- Op het gebied van energie en duurzaamheid heeft Ons Doel in de periode 2011 – 2014 de energie index verbeterd van 1,83 tot 1,61 door energiebesparende investeringen uit te voeren. Ultimo 2014 is het gemiddelde label nagenoeg label C (index eind 2014 bedraagt 1,61, een tekort van 0,01 voor gemiddeld label C).

3.5.3 Zelfbeeld over Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Ons Doel scoort haar prestaties op dit prestatieveld met een 7 (ruim voldoende). Ze had graag een 8 gescoord. Dit cijfer had ze aan zichzelf willen geven indien ze een hogere waardering voor haar dienstverlening had gekregen. Het onderhoud betrof in de visitatieperiode voornamelijk woningverbeteringen om het energielabel C te realiseren, en deels renovatie. De kwaliteit van de woningen wordt door Ons Doel als positief gewaardeerd. Ons Doel vindt de prijs-kwaliteitverhouding ook goed. De dienstverlening is redelijk gewaardeerd, echter beneden de doelstelling van Ons Doel.

3.5.4 Oordeel over Kwaliteit van woningen en woningbeheer

De visitatiecommissie kent een 6,8 toe voor de prestaties van Ons Doel op het gebied van Kwaliteit van woningen en woningbeheer.

- De onderhoudskosten zijn weliswaar hoger ten opzichte van de referentiecorporaties, echter Ons Doel geeft aan bewust meer bij regulier onderhoud te besteden waardoor renovatie minder nodig is.
- De Daeb-woningen hebben vanaf 2012 een lager puntenaantal dan de referentiegroep en tot 2014 een lagere puntprijs.
- In het huurderstevredenheidsonderzoek scoort De dienstverlening van Ons Doel ruim voldoende. De door Ons Doel geformuleerde minimale doelstelling is net niet gerealiseerd.
- Op het gebied van energie en duurzaamheid heeft Ons Doel met een gemiddelde label C een concrete doelstelling. Deze is eind 2014 bijna behaald.

3.6 (Des)investeringen in vastgoed

3.6.1 Opgaven

Ons Doel heeft op dit prestatieveld de volgende opgaven en van de opgaven afgeleide ambities.

Nieuwbouw

- Initieel had Ons Doel de ambitie om 177 huurwoningen en 51 koopwoningen te realiseren in de periode 2011 - 2016. Ons Doel geeft aan tussentijds de ambitie te hebben aangepast. In interne documenten is vastgelegd dat de realisatie van 29 koopappartementen in de Lorenhof zijn komen te vervallen.
- Het realiseren van het project Het Gebouw, een ontwikkeling van woningen en maatschappelijke voorzieningen in samenwerking met de gemeente Leiden. In lijn met de ambities voelt Ons Doel zich verantwoordelijk voor de realisatie van de zorgwoningen.
- De realisatie van het nieuwbouwproject Zuidhoven, inclusief de herstructurering van een deel van de hoven van de complexen
- De realisatie van het project Lorentzhof: de ontwikkeling van een nieuw zorgcentrum en woningen samen met gemeente, Libertas Leiden en Ipse de Bruggen.
- De realisatie van het project de Robijnhof: nieuwbouw of renovatie van locatie zorg- en wooncentrum Robijnhof in samenwerking met Libertas Leiden.

Renovatie/groot onderhoud

- Het renoveren van De Parelvisser, en het project voltooien in 2011.

Verkoop

- De verkoop van 20-25 woningen per jaar aan bestaande huurders.

3.6.2 Prestaties op (des-)investeringen in vastgoed

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

- In 2011 – 2014 heeft Ons Doel 156 nieuwbouw huurwoningen gerealiseerd. Voor 2012 – 2013 was de doelstelling om 138 huurwoningen te realiseren, en voor de periode 2014 - 2016 39 woningen. Indien we de doelstelling voor 2014 - 2016 lineair verdelen voldoet Ons Doel aan de doelstelling aantal huurwoningen. Ons Doel heeft in 2011 – 2014 geen nieuwbouw koopwoningen gerealiseerd. De initiële doelstelling om minimaal 51 woningen te realiseren is tussentijds bijgesteld door geen koopwoningen (29 eenheden) in de Lorentzhof te realiseren. De visitatiecommissie heeft niet kunnen vaststellen of en waar de ambitie met betrekking tot de realisatie van de overige koopwoningen bijgesteld is naar nul. Een deel van de koopwoningen is omgezet naar huurwoningen, maar daarmee is het niet duidelijk of het verschil in ambitie en realisatie afdoende is verklaard.
- De geambieerde nieuwbouwprojecten Het Gebouw en Zuidhoven zijn gerealiseerd. De nieuwbouwprojecten Lorentzhof en Robijnhof zijn niet gerealiseerd. De Lorentzhof doordat vanwege een bestemmingsplanprocedure bij Raad van State het plan moet worden herzien. Het plan met betrekking tot de Robijnhof was eerst op basis van nieuwe inzichten omgezet van nieuwbouw naar renovatie, en vervolgens beëindigd vanwege de onzekere situatie waarin Ons Doel verkeerde in combinatie met financiële risico's gerelateerd aan het project.
- Het voorgenomen renovatieproject De Parelvisser heeft Ons Doel gerealiseerd.
- Ons Doel had de ambitie om 20-25 woningen per jaar te verkopen. Het aantal verkochte woningen in de periode 2011 – 2014 bedraagt gemiddeld 19,5 per jaar. Daarmee is de doelstelling bijna wel gerealiseerd.

3.6.3 Zelfbeeld over (des-)investeringen in vastgoed

Ons Doel zelf scoort haar prestaties op dit prestatieveld met een 6. Ze had graag een 7 gescoord, door meer van haar voorgenomen doelstellingen te realiseren. Opgemerkt is dat de ambities van Ons Doel relatief hoog waren in relatie tot de omvang van de corporatie. Ons Doel had achteraf gezien liever geen eengezinswoningen verkocht maar deze graag aan de primaire doelgroep toegewezen.

3.6.4 Oordeel (des-)investeringen in vastgoed

De visitatiecommissie kent een 6,7 toe voor de prestaties van Ons Doel op het prestatieveld.

- De nieuwbouwplannen zijn niet conform de doelstellingen gerealiseerd. Een bijstelling van de afspraken over de realisatie van koopwoningen is niet volledig door Ons Doel vastgelegd.
- De projecten Lorentzhof en Robijnhof zijn niet gerealiseerd. De procesgang rondom de realisatie van deze projecten liet te wensen over, en Ons Doel heeft de realisatie van deze projecten in de visitatieperiode steeds als doelstelling gehandhaafd. Daarmee is de prestatie laag beoordeeld.
- De twee gerealiseerde projecten De Parelvisser en Het Gebouw sluiten aan bij de behoefte van de specifieke doelgroepen. Beide projecten hebben een positieve uitstraling in het werkgebied van Ons Doel. Daarnaast heeft Ons Doel ook het project Zuidhoven gerealiseerd.
- De verkoopplannen van bestaande woningen zijn nagenoeg gerealiseerd.

3.7 Kwaliteit van wijken en buurten

3.7.1 Opgaven

Ons Doel heeft de volgende opgaven en daarvan afgeleide ambities op dit prestatieveld.

Leefbaarheid

- De inzet van minimaal één wijkbeheerder per 800/1200 woningen.
- Het meefinancieren van de projectleider 'Leiden buitengewoon veilig'.
- Het bevorderen van de leefbaarheid in de wijk en de contacten tussen bewoners.

Wijk- en buurtbeheer

- Het organiseren van buurtschouwen samen met bewoners in het kader van het vergroten van de leefbaarheid.
- Het stimuleren en faciliteren van Buurtontmoetingsplekken om het contact tussen bewoners te bevorderen.
- Het bijdragen aan het onderhouden van openbare ruimte (schoon, heel en veilig).
- Het stimuleren van zelfbeheer door bewoners.

Aanpak overlast

- De bestaande overlast door hangjongeren in het complex Suriname/Antillenstraat terugdringen.

3.7.2 Prestaties op Kwaliteit van wijken en buurten

Ten aanzien van de ambities en prestaties (zie tabel 5, bijlage 6) valt te concluderen dat Ons Doel de opgave en ambities op het prestatieveld Kwaliteit van buurten en wijken realiseert.

- Ons Doel heeft ruim voldoende wijkbeheerders ingezet (3, circa 1 beheerder per 750 woningen).
- Ons Doel heeft bijgedragen aan het veilig houden van de wijken door de projectleider van het project 'Leiden buitengewoon veilig' mede te financieren en het beschikbaar te stellen van een werkplek.
- Met sociale projecten zoals het faciliteren van buurtontmoetingsplekken, en het moestuinproject heeft Ons Doel bijgedragen aan het bevorderen van de leefbaarheid en contacten tussen bewoners.
- Ons Doel heeft elk jaar buurtschouwen georganiseerd, waarbij in 2014 een brede buurtschouw per wijk/complex heeft plaatsgevonden met medewerkers en huurders.
- Ons Doel heeft bijgedragen aan onderhouden van openbare ruimte (schoon, heel en veilig), onder andere door de inzet van zakgeldjongeren die onder leiding van de wijkbeheerder in diverse complexen vuil hebben opgeruimd. Daarnaast heeft Ons Doel het zelfbeheer door bewoners gestimuleerd.
- De overlast in het complex Suriname/Antillenstraat veroorzaakt door hangjongeren heeft Ons Doel aangepakt samen met gemeente, jongerenwerk en politie. Daarnaast heeft Ons Doel hieraan bijgedragen middels het sociale project 'talents on the playground'.

3.7.3 Zelfbeeld over Kwaliteit van wijken en buurten

Ons Doel zelf scoort haar prestaties op dit prestatieveld met een 6. Ze had graag een 7 gescoord op basis van een nog actievere signaleringsrol in de wijk. Ons Doel geeft aan dat de leefbaarheid initieel vooral is bevorderd door de inzet van wijkbeheerders, en enkele bouwkundige aanpassingen (trappenhuisen / fietsenhokken).

3.7.4 Oordeel over Kwaliteit van wijken en buurten

De visitatiecommissie kent een 7,6 toe voor de prestaties van Ons Doel op het prestatieveld.

- Ons Doel heeft haar taken op het gebied van leefbaarheid ruim voldoende tot goed uitgevoerd. Bijvoorbeeld door het inzetten van voldoende wijkbeheerders en het organiseren van buurtschouwen.
- Daarnaast heeft Ons Doel aan verschillende projecten bijgedragen (financieel of een faciliterende rol) gericht op het verbeteren kwaliteit van wijken en buurten. Hiermee onderscheidt Ons Doel zich in de Leidse regio.

3.8 Ambities

De eerste vraag voor deze beoordeling is of Ons Doel haar eigen ambities heeft waargemaakt en of deze passen bij de externe opgaven in het werkgebied. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat Ons Doel op de meeste prestatievelden haar ambities heeft verwoord en uitgewerkt in concrete doelstellingen. Niet alle doelstellingen zijn uitgedrukt in een eenduidige meetbare definitie en de monitoringinformatie sluit niet altijd 1:1 aan bij de concrete doelstellingen. Hierdoor heeft de visitatiecommissie enkele doelstellingen deels kwalitatief moeten beoordelen op basis van de beschikbare informatie.

Over de vraag of de ambities passen bij de opgaven heeft de commissie een positief oordeel. Ons Doel is een corporatie die zich bezig houdt met de opgaven die van haar worden gevraagd. De visitatiecommissie constateert dat de ambities van Ons Doel hoog liggen met betrekking tot woningontwikkeling en het verbeteren van de energieprestaties van de bestaande woningvoorraad. De kwaliteit van de ambities sluiten ruim voldoende aan op de externe opgaven.

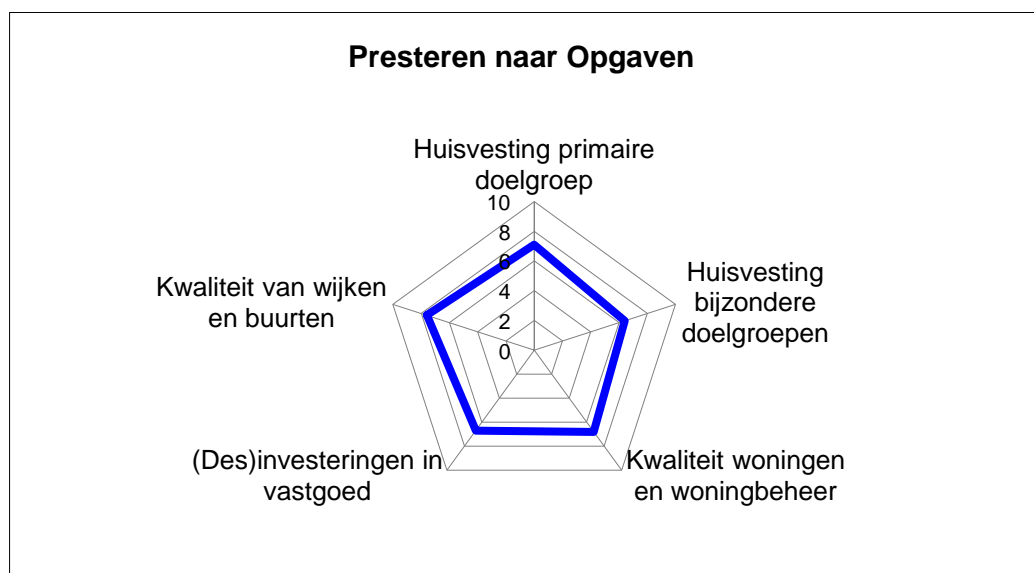
De ambities zijn goed afgestemd op de behoefte in de omgeving. De afstemming heeft veelvuldig plaatsgevonden met Gemeente, zorginstelling Libertas, HOOD en bewonersorganisaties. Naar het oordeel van de visitatiecommissie is Ons Doel een corporatie die zich met haar stevige ambities vooruitstrevend heeft opgesteld in het werkgebied. In de periode waarover deze visitatie gaat is er een flinke omslag in de ambities opgetreden. De realisatie van de projecten Robijnhof en Lorentzhof zijn gestagneerd, en uiteindelijk niet doorgegaan. Hierbij constateert de visitatiecommissie dat de ambities van Ons Doel vrij hoog waren in relatie tot de omvang van de corporatie.

Daarmee beoordeelt de visitatiecommissie de ambities met een 7.

3.9 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar Opgaven en Ambities

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar opgaven en ambities van Ons Doel met 6,9.

Presteren naar Opgaven en Ambities	Per prestatievel	Oordeel	Weging in eendoordeel
Presteren naar opgaven			
• Huisvesting primaire doelgroep	7,1	6,9	75%
• Huisvesting bijzondere doelgroepen	6,4		
• Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,8		
• (Des)investeringen in vastgoed	6,7		
• Kwaliteit van wijken en buurten	7,6		
Ambities		7	25%
Eendoordeel presteren naar Opgaven en Ambities		6,9	



4 Belanghebbenden

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

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

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

In deze visitatie zijn de volgende personen betrokken door middel van individuele gesprekken over het maatschappelijk presteren van Ons Doel: de wethouder van de gemeente Leiden, de beleidsambtenaar Wonen van de gemeente, de teammanager facilitair, vastgoed en ICT van Libertas Leiden, de voorzitter, vicevoorzitter, secretaris en bestuurslid van de Huurdersorganisatie Ons Doel (HOOD) en zes huurders van vijf verschillende bewonerscommissies. Daarnaast is een ketendialoog gehouden waarbij een aantal van deze personen, ambtenaren van de gemeente en andere belanghebbenden zoals zorg- en welzijnspartijen, politie en collega-corporaties aanwezig zijn geweest. Van één persoon is input via de mail ontvangen.

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

Twee opmerkingen vooraf bij dit hoofdstuk.

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

4.1 De belangrijkste belanghebbenden van Ons Doel

Ons Doel noemt als haar belangrijkste belanghebbenden:

- Huurdersorganisatie Ons Doel (HOOD);
- Gemeente Leiden;
- Libertas Leiden;
- Zorginstelling De Haardstee;
- Collega corporaties.

Huurdersorganisatie Ons Doel (HOOD) is een vereniging met 644 leden (inclusief donateurs; aantal eind 2014) en de belangenvertegenwoordiger van de huurders bij Ons Doel. HOOD is een zelfstandige, onafhankelijke organisatie zoals bedoeld in de Wet Overleg Huurders-Verhuurder. Het

bestuur van Ons Doel en HOOD overleggen in principe een keer per kwartaal met elkaar en maandelijks met de manager Wonen.

De gemeente Leiden is een belangrijke gesprekspartner voor Ons Doel. Alle woningen van Ons Doel staan in deze gemeente. De contacten op bestuurlijk en ambtelijk niveau vinden plaats in het Leids Platform Wonen (LPW) waaraan naast de gemeente door alle corporaties met bezit in Leiden en alle huurdersorganisaties wordt deelgenomen. Dit contact is zes keer per jaar.

Libertas Leiden is een zorg- en welzijnsorganisatie in Leiden. Ze biedt intramurale voorzieningen, thuiszorg en exploiteert buurthuizen. Libertas Leiden en Ons Doel hebben tijdens de visitatieperiode een intensieve en exclusieve samenwerking gehad rondom het beheer en eigendom van panden en woningen van Libertas.

De Haardstee is een zorginstelling voor mensen met een geestelijke beperking. Ze biedt woon- en werkbegeleidingprojecten, waarbij Ons Doel de woningen levert.

De collega-corporaties in Leiden zijn Portaal, de Sleutels, Ymere en Duwo. Ze ontmoeten elkaar in het Leids Directeuren Overleg (LDO) en het Leids Platform Wonen (LPW) en maken samen prestatieafspraken met de gemeente.

4.2 Huisvesting primaire doelgroep volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	7,9	8
Gemeente	8	8
Overige partijen	6,9	8
Gemiddeld	7,6	8

De belanghebbenden waarderen de prestaties van Ons Doel op dit gebied positief. Het gemiddelde cijfer is een 7,6, waarbij er een spreiding in de individuele waardering is van 6 tot 9. De huurders geven een 7,9 omdat Ons Doel in hun ogen heeft gedaan wat ze kan: het percentage maximaal redelijke huurprijs is met 75% of 78% heel goed en de economische omstandigheden waren moeilijk waardoor er projecten on hold moesten worden gezet. De ambities om er vooral te zijn voor landers is volgens de huurders minder uit de verf gekomen omdat Ons Doel weinig woningen met een lift heeft. Er worden positieve én kritische opmerkingen gemaakt over Het Gebouw: het is een mooi gebouw en in sociaal opzicht werkt het goed, maar de vraag wordt gesteld (en soms ook beantwoord) of Ons Doel het had moeten realiseren omdat het niet binnen de sociale huisvesting valt. De gemeente waardeert met een 8 de prestaties als goed: het sociale karakter van Ons Doel, het huurprijsbeleid (geen maximale huurprijzen) en het gezamenlijke systeem voor toewijzing worden positief gewaardeerd. Het feit dat de wachttijd 6 jaar is, ligt volgens de gemeente meer aan de geringe doorstroming en minder aan het gebrek aan woningen in de sociale huursector. De overige belanghouders geven gemiddeld een 6,9. Zij waarderen de prestaties van Ons Doel op passend toewijzen en betaalbaarheid, het huisvesten van lage middeninkomens in Leiden en het huurbeleid positief.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,6 toe voor de prestaties van Ons Doel voor Huisvesting van de primaire doelgroep. Er is ruime waardering voor de prestaties van Ons Doel op dit gebied. Het verschil met de gewenst waardering wordt veroorzaakt door Het Gebouw omdat het buiten de sociale huisvesting valt, de aanpak van de woonfraude en de deelname aan het experiment voor meer keuzevrijheid, die actiever hadden kunnen zijn.

4.3 Huisvesting bijzondere doelgroepen volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	7,8	-
Gemeente	8	8
Overige partijen	8	8
Gemiddeld	7,9	8

De belanghebbenden waarderen de prestaties van Ons Doel op dit gebied unaniem als goed. Het gemiddelde cijfer is een 7,9, waarbij er een spreiding in de individuele scores is van 7 (1 belanghebbende) tot 8. De huurders geven een 7,9 omdat Ons Doel veel doet voor bijzondere doelgroepen. Er zijn opmerkingen gemaakt over de invloed van deze huisvesting op de leefbaarheid in de wijk en over het gemengd huisvesten van ouderen en jongeren. Over dat laatste zijn de meningen niet eensluidend; sommigen vinden het goed dat jongeren in complexen komen wonen die oorspronkelijk voor ouderen zijn bestemd en anderen hebben daar meer moeite mee. De gemeente is positief over de geleverde prestaties: de Parelvisseren en de plannen voor Lorentzhof zijn als voorbeeld genoemd. De overige belanghouders waarderen de inzet en prestaties van Ons Doel ook zeer positief. In de ouderenhuisvesting is veel gedaan, de goede ligging van de woningen is genoemd. De huisvesting van mensen met een beperking waardeert men ook positief. Een kritische opmerking betreft de hoge kwaliteit van de woningen in Zuidhoven: de jongeren raken op deze manier teveel gewend aan een goede woning, hetgeen de doorstroming vermindert. Opgemerkt is dat het werkveld van de bijzondere doelgroepen veel ingewikkelder is geworden waardoor Ons Doel meer moet doen om de realisatie van haar ambities op peil te houden.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,9 toe voor de prestaties van Ons Doel op het prestatieveld Huisvesting van bijzondere doelgroepen. Het verschil met de gewenste waardering is verwaarloosbaar.

4.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	6,5	8,5
Gemeente	7	7
Overige partijen	7,3	8
Gemiddeld	6,9	7,8

De belanghebbenden waarderen de kwaliteit van woningen en het woningbeheer gemiddeld met een 6,9 met een spreiding in de individuele waarderingen van 6,5 tot 8. De huurders geven aan dat de kwaliteit van de woningen en het onderhoud te wensen overlaten: er zijn problemen met de nieuwbouw en de uitvoering van het onderhoud wordt onvoldoende gecontroleerd door Ons Doel. Ook de inzet op energie en duurzaamheid kan in de ogen van de huurders beter. De gemeente waardeert de huidige kwaliteit van de woningen positief. Ze voorziet dat in de nabije toekomst meer inzet nodig is op het gebied van energie en duurzaamheid, omdat de ambities in de omgeving hoger zijn geworden. De effecten op de betaalbaarheid van woningen moeten wel in de gaten worden gehouden. De huidige prestaties zijn voldoende met de realisatie van gemiddeld een C-label in het bestaande bezit. De gemeente is van mening dat de dienstverlening naar de huurders zorgvuldig gebeurt. De overige belanghouders geven aan dat de kwaliteit van de woningen aan de buitenkant beter is dan aan de binnenkant waar achterstallig onderhoud is. Soms is het onderhoud ook te goed en zou het best minder kunnen. Opgemerkt wordt dat de wensen van de huurders belangrijk zijn voor het al dan niet aanpakken van de binnenkant. Over de kwaliteit van de dienstverlening is opgemerkt dat Ons Doel

een heel sociale verhuurder is maar dat ze als kleine organisatie hierin ook haar keuzes moet maken met de tevredenheid van de huurder als richtlijn.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 6,9 toe voor de prestaties van Ons Doel op het prestatieveld Kwaliteit van woningen en woningbeheer. Het verschil met het gemiddelde gewenste cijfer is met name bij de huurders groot (2 punten), omdat de kwaliteit van de woningen en het onderhoud in hun ogen teveel te wensen overlaat en de inzet op energie en duurzaamheid beter kan. Voor de overige belanghebbenden kan het onderhoud aan de binnenkant van de woningen beter.

4.5 (Des)investeringen in vastgoed volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	6,9	8
Gemeente	6	7
Overige partijen	7,3	6,8
Gemiddeld	6,7	7,3

De belanghebbenden waarderen de (Des-)investeringen in vastgoed gemiddeld met een 6,7 met een spreiding in de individuele waardering van 6 tot 7. De huurders geven aan dat Ons Doel ruim voldoende heeft gepresteerd. De huurders zijn kritisch over de in hun ogen ondoordachte verkoop van woningen, de investeringen in Het Gebouw en de aankoop van grond op Vliegveld Valkenburg. De gemeente geeft aan dat Ons Doel voldoende heeft gepresteerd. De realisatie van Het Gebouw is heel positief, maar renovaties zijn teveel achtergebleven en de mogelijkheden van de gemeentelijke fondsen zijn niet benut. De overige belanghouders geven aan dat de Parelvisser een heel geslaagd gebouw is. Over de realisatie van Het Gebouw is opgemerkt dat het misschien te mooi is geworden en als project misschien ook een maatje te groot was voor Ons Doel. De verkoop van de eengezinswoningen wordt betreurd. De buurtontmoetingsplekken worden positief gewaardeerd, maar men snapt de heroverweging van Ons Doel als ze te weinig worden gebruikt.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 6,7 toe voor de prestaties van Ons Doel op het prestatieveld (des)investeringen in vastgoed. Het verschil met de gewenste waardering is voor de gemeente vooral veroorzaakt doordat er minder renovaties zijn gedaan en voor de andere belanghebbenden omdat ze met name Het Gebouw te ambitieus vinden in relatie tot de omvang van de corporatie.

4.6 Kwaliteit van wijken en buurten volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	6,6	-
Gemeente	7	7
Overige partijen	8	8
Gemiddeld	7,2	7,5

De belanghebbenden geven gemiddeld een 7,2 voor de prestaties van Ons Doel op het gebied van Kwaliteit van wijken en buurten met een spreiding in de individuele scores van 6 tot 8. De huurders geven aan dat Ons Doel redelijk presteert, maar ook afhankelijk is van andere partijen. Ze zijn van mening dat de ambities soms groter waren dan de prestaties. Ook maakt men zich zorgen over de vermindering van het aantal wijkbeheerders in 2016. Bij de oprichting van de buurttuin heeft een bewonerscommissie alle medewerking gehad. De gemeente geeft aan dat er niet veel afspraken vastliggen op dit terrein en dat Ons Doel al met al meer doet dan wordt gevraagd. Het initiatief met jongeren vindt ze positief. Ze zou graag meer samen optrekken en daarbij ook de andere corporaties

willen betrekken. De overige belanghouders hebben veel waardering voor de inzet van Ons Doel op dit gebied. De wijkbeheerders werken veel samen met agenten, bewonerscommissies en collega's van andere corporaties en doen goed werk. De aanpak van overlast wordt ook positief gewaardeerd.

De belanghebbenden geven gemiddeld een 7,2 voor de prestaties van Ons Doel op het prestatieveld Kwaliteit van wijken en buurten. Er is geen verschil met de gewenste waardering.

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

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	7,9	-
Gemeente	8	8
Overige partijen	7,8	8
Gemiddeld	7,9	8

Huurders zijn in het algemeen zeer tevreden over de relatie met en de communicatie van Ons Doel. Ze voelen zich gehoord, maar geven aan dat Ons Doel niet altijd iets doet met de inbreng. De inzichtelijkheid in de afrekening van stook- en servicekosten kan verbeteren. De communicatie met de RvC wordt verschillend gewaardeerd.

De gemeente geeft aan dat ze een goede relatie heeft met Ons Doel en dat de communicatie in principe goed gaat. Deze is wel enigszins afhankelijk van de persoon met wie men te maken heeft.

De andere partijen zijn zeer tevreden over de relatie met Ons Doel en de communicatie. Voor één organisatie was er een duidelijke trendbreuk toen de samenwerkingsrelatie werd beëindigd.

De tevredenheid van de relatie en de communicatie wordt door de belanghebbenden gewaardeerd met gemiddeld een 7,9.

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

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	7,6	-
Gemeente	7	7
Overige partijen	7,4	8
Gemiddeld	7,3	7,5

De huurders geven aan dat Ons Doel hun inhoudelijk betreft bij het beleid, maar dat onduidelijk is hoeveel invloed ze hebben. Ze geven aan dat ze tijdig worden betrokken.

De gemeente geeft aan ruim voldoende invloed te hebben op het beleid van Ons Doel: er wordt gewerkt vanuit een gezamenlijke visie en de corporatie doet de goede dingen. De invloed is wat groter als de gemeente fondsen heeft voor activiteiten. De invloed op het koersplan is beperkt geweest.

De andere partijen geven aan dat ze waar nodig invloed op het beleid hebben en dat Ons Doel een luisterend oor heeft voor problemen van haar belanghebbenden. De corporaties ontwikkelen en werken veel samen en zijn daar tevreden over. Een belanghebbende geeft aan de organisatie de laatste tijd wat minder open was dan daarvoor en een ander dat Ons Doel meer met haar partners een gezamenlijke visie kan ontwikkelen over onderwerpen zoals leefbaarheid.

De belanghebbenden beoordelen de mate van invloed op het beleid met gemiddeld een 7,3.

4.9 Verbeterpunten voor de corporatie volgens belanghebbenden

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

Huurders

- Niet al te ambitieuze projecten starten, zoals het Gebouw.
- Bouw vooral seniorenwoningen. Zet niet alleen jongeren in een wijk waar veel voorzieningen zijn; die zijn goed voor ouderen. Heb een discussie over de wenselijkheid van het mengen van jongeren en senioren in een complex.
- Doe bij huisvesting van bijzondere doelgroepen meer in de begeleiding naar de andere bewoners.
- Controleer het uitgevoerde onderhoud beter.
- Wees meer transparant in de communicatie naar de huurders.

Gemeente

- Vergroot de slagkracht van de organisatie, vooral op het gebied van nieuwbouw.
- Verbeter de communicatie over de geleverde prestaties, met name wat betreft duurzaamheid.

Andere belanghebbenden

- Let op de afweging tussen betaalbaarheid en investeringskracht.
- Er mag meer aandacht voor woonfraude zijn.
- Bij renovatie ook de ambitie meenemen om de woning levensloopbestendig te maken.
- Kijk bij nieuwbouwplannen goed naar het soort woningen waar de meeste behoefte aan is en breng focus aan op de soort woning.
- Combineer de nieuwbouwplannen voor de 100 woningen met de ambitie voor mensen met zorg.
- Maak een afweging tussen periodiek onderhoud aan de binnenkant van woningen en mutatieonderhoud. Nu wordt veel gedaan bij mutatie en zijn de mutatiekosten hoger dan bij andere corporaties. Betrek hierbij de relatie met de huurprijs.
- Maak op het gebied van kwaliteit van dienstverlening onderscheid tussen huurders en professionele partner en organiseer de processen goed.
- Maak zorgvuldige afweging op het gebied van energie en duurzaamheid: om naar een B-label te komen zijn hoge investeringen nodig, weeg die af tegen de betaalbaarheid, gebruik beschikbare fondsen en maak keuzes.
- Kijk vooral naar wat je kracht is (goedkopere woningen en sociaal zijn) en laat dat niet ondersneeuwen door projecten die te groot voor je zijn. Pas de ambities aan op de omvang van de organisatie:
 - Kies als relatief kleine corporatie voor concepten, zoals de Parelvisiers, en ga niet voor volume.
 - Ondersteuning van zelfbouw vraagt veel energie en is ook niet echt een kerntaak dus moet je hier wel energie in steken.
- Blijf actief op het gebied van de leefbaarheid en werk meer samen met andere corporaties zodat de inzet van wijkbeheerders gespreid plaats vindt.
- Stimuleer eigen kracht bij bewoners en ook bij andere partners.

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

Waar is Ons Doel goed in?

“Nadrukkelijk aandacht voor de ingewikkelde doelgroepen vanuit de maatschappelijke opvang en statushouders. Het zit in het DNA om er hiervoor te zijn.”

“Kleine zelfstandige corporatie is heel fijn: persoonlijker, je krijgt aandacht.”

“Open, korte lijnen, problemen proberen op te lossen voor ouderen (dienstbaar), servicegericht, open oor.”

“De meest sociale woningbouwvereniging.”

“Je kan altijd terecht; eens per 6 weken overleg. één medewerker die alle

Bewonerscommissies kent.
“Mentaliteit en houding is prima.”
“Bij het telefonisch spreekuur komen er weinig klachten.”
“Betrokkenheid bij de stad.”
“Kleinschaligheid en toegankelijkheid: je kan makkelijk de juiste persoon vinden.”
“Sociale betrokkenheid.”
“Inzet voor bijzondere doelgroepen.”
“Prestaties voor Bijzondere doelgroepen”
“Andersoortige corporatie ben je en blijf dat.”
“Bij Ons Doel kunnen we ook cliënten te werk plaatsen en niet alleen huisvesten.”
“Betrokkenheid bij haar huurders.”
“Prestaties op gebied van Wonen en zorg.”
“Het Gebouw.”
“Toegankelijkheid van de organisatie voor de huurders.”
“Ons Doel is klaar voor de toekomst in termen van betaalbaarheid.”
“Betaalbaarheid voor de doelgroep.”
“Huurders staan altijd centraal.”

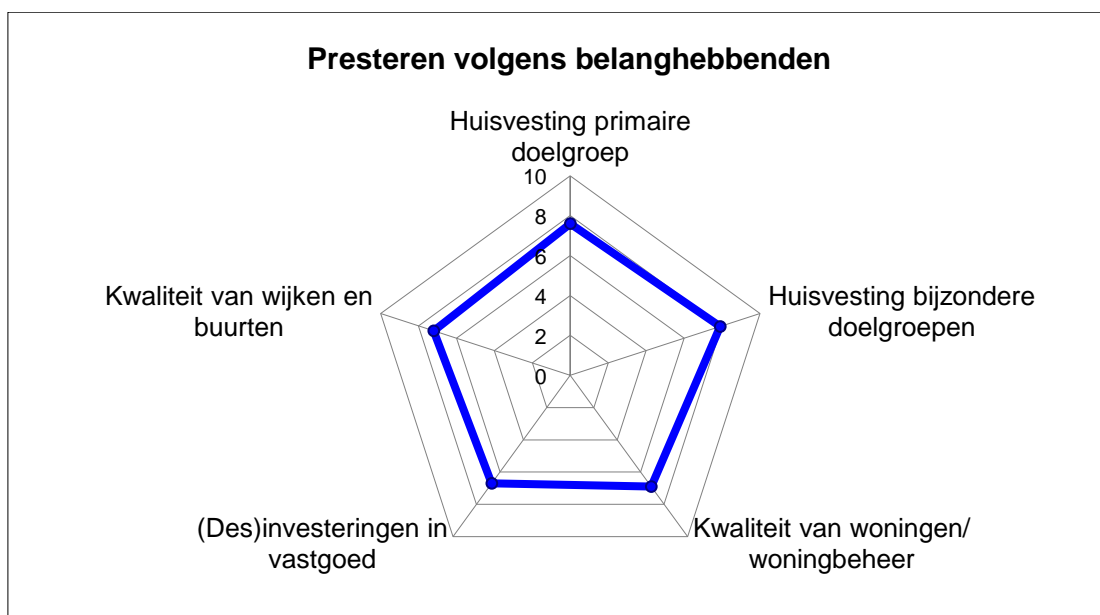
Wat kan Ons Doel beter doen?

“Kan ze wel zelfstandig blijven opereren?”
“De realisatiekracht kan beter zodat ze bijvoorbeeld haar tegoed uit het herstructureringsfonds gebruikt en zodat de gemaakte plannen worden gerealiseerd zoals het plan Lorentzhof en de noordelijke sportvelden.”
“Probleem over erfpachtsuppletie uit de weg ruimen.”
“Stabiliteit: in 1 ½ jaar 3 bestuurders. Dat kan beter.”
“In nieuw appartement komen veel problemen voor, ook in andere huizen en flats. Zit gedeeltelijk in de nieuwbouw (Boshuizerkade).”
“Doorpakken in de realisatie. Voorbeeld: een complex uit jaren 30 is eind 1970 gerenoveerd naar toenmalige maatstaven; toen is slecht werk afgeleverd; aantal jaar geleden wilde men het complex weer aanpakken op energie; er waren veel problemen qua vocht en geluid; er was veel gehoor bij Ons Doel voor de klachten. Toen werden er individuele maatregelen genomen in plaats van renovatie. Bij mutatie zou het wel worden aangepakt en dat is toen niet gebeurd. Bij latere mutaties is het wel aangepakt. Bij de mensen die erin zijn blijven wonen, was het lapwerk. Ze beginnen dan wel maar maken het niet goed af.”
“Beleidsplan 2011-2015 is niet helemaal uitgevoerd.”
“Financieel-technisch kan het beter: we moeten soms lang wachten op factuur en dan is corrigeren ervan nodig.”
“Houd de betrokkenheid op de bijzondere doelgroepen; blijf kijken naar studio’s.”
“Blijf vooral kleinschalig en in persoonlijk contact.”
“Kijk vooruit en pak door.”
“Probeer het apart zijn professioneler te doen.”
“Het werken in de wijk is heel belangrijk en blijf dat afstemmen met de wijkteams van alle andere partijen die erin werken.”
“Zorg ervoor dat de betrokkenheid bij de huurders niet ten koste gaat van zakelijkheid en professionaliteit, en andere huurders.”
“Beweging naar zakelijkheid, maar blijf vooral de sociale corporatie die je bent.”
“Ouderenhuisvesting samen oppakken als project tussen huurders en Ons Doel.”
“Ons Doel heeft te winnen door interne processen te formaliseren; maak af waar je aan begint.”
“Blijf samenwerking zoeken in de wijk zodat het kleinere aantal wijkbeheerders er niet te weinig blijken te zijn.”
“Blijf de huurder centraal stellen.”

4.10 Oordeel presteren volgens belanghebbenden

De belanghebbenden beoordelen het presteren volgens belanghebbenden als volgt.

Presteren volgens belanghebbenden	Huurders	Gemeente	Overige	Gemiddeld	Totaal gemiddeld
Presteren op het gebied van					
• Huisvesting primaire doelgroep	7,9	8	6,9	7,6	7,3
• Huisvesting bijzondere doelgroepen	7,8	8	8	7,9	
• Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,5	7	7,3	6,9	
• (Des)investeringen in vastgoed	6,9	6	7,3	6,7	
• Kwaliteit van wijken en buurten	6,6	7	8	7,2	
Relatie en communicatie met corporatie	7,9	8	7,8	7,9	7,9
Invloed op corporatiebeleid	7,6	7	7,4	7,3	7,3
Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden					7,5²



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

5 Presteren naar vermogen

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

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

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

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

5.1 Financiële continuïteit

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

De jaarverslagen over de periode 2011 – 2014 zijn door de bestuurders en de Raad van Commissarissen goedgekeurd, en er is ingestemd met de uitgebrachte verklaring van de accountant. De Raad verklaart dat op het gebied van beleggen en verbintenissen zij geen risicovolle posities heeft ingenomen.

Om de financiële continuïteit te bewaken heeft Ons Doel een risicobeheersing- en controlesysteem ontwikkeld. Ons Doel legt jaarlijkse de financiële kaders vast en de activiteiten en de meerjarenprognose worden op de financiële kaders afgestemd.

Het waarborgen van de korte en lange termijn financieringspositie tegen acceptabele voorwaarden en binnen een aanvaardbaar risicoprofiel is vanuit het continuïteitvraagstuk voor Ons Doel essentieel. De uitgangspunten hieromtrent zijn vastgelegd in het treasurystatuut. De uitwerking daarvan vertaalt Ons Doel jaarlijks in treasuryjaarplannen.

5.1.1 Oordelen CFV

Tot en met 2012 bestond het oordeel van het CFV uit een solvabiliteitsoordeel en een continuïteitsoordeel. Op basis van het volkshuisvestelijk vermogen en de berekende waarde van de risicobuffers (minimaal benodigd volkshuisvestelijk vermogen) heeft Ons Doel in de afgelopen periode een positief solvabiliteitsoordeel gekregen van het CFV. Dit betekent dat Ons Doel financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder gedwongen verkoop gezien vanuit het gezichtspunt solvabiliteit.

In aanvulling op het solvabiliteitsoordeel gaf het CFV tot en met 2012 een continuïteitsoordeel. In het continuïteitsoordeel worden de voorgenomen activiteiten in relatie gebracht met de toekomstige vermogenspositie. Ons Doel heeft in haar continuïteitsoordeel de A1-status gekregen in 2011 en 2012. Deze A1-status betekent dat haar beleidsvoornemens passen bij haar financiële positie. De financiële continuïteit is door haar beleidsvoornemens niet in het geding.

Sinds 2013 is de beoordeling door het CFV gebaseerd op zes toezichtterreinen: kwaliteit financiële informatie, behoud maatschappelijk gebonden vermogen, financieel risicobeheer, liquiditeit, solvabiliteit en draagkracht. De beoordeling van het CFV op basis van de zes toezichtterreinen heeft in 2013 en 2014 niet geleid tot het doen van interventies bij Ons Doel, wat betekent dat het CFV veronderstelt dat risico's op korte of middellange termijn de continuïteit van de corporatie niet in gevaar brengen

5.1.2 Oordelen WSW

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

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

Deze ratio's van Ons Doel worden onderstaand toegelicht en (voor zover informatie beschikbaar) vergeleken met de referentiegroep en de normen van het WSW.

Solvabiliteit

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

Solvabiliteit	2011	2012	2013	2014	Norm WSW
Ons Doel	25,7%	35,6%	35,3%	33,9%	>20%
Eigen vermogen	25.472	41.351	41.478	37.380	
Balanstotaal	99.023	116.189	117.648	110.199	

Bron: Jaarrekeningen Ons Doel 2011 - 2014

Loan-To-Value (LTV)

De loan-to-value is de verhouding tussen de leningen en de waarde van het eigen bezit op basis van bedrijfswaarde. Het WSW hanteert een bovengrens van 0,75 voor de LTV. Naarmate deze ratio lager is neemt de financiële continuïteit toe.

Loan-to-Value	2011	2012	2013	2014
Ons Doel	0,8	0,95	0,70	0,73
Referentiegroep	0,8	0,8	0,71	0,67
Landelijk	0,7	0,8	0,66	0,66

Bron: Corporatie in Perspectief

Uit de tabel blijkt dat de LTV van Ons Doel in de periode 2011-2014 varieert tussen de 0,7 en 0,95. In 2011 – 2012 ligt de ratio boven de norm van het WSW (<0,75), in 2013 onder de norm. Dit geldt ook voor de referentiegroep. De toename van de LTV in 2012 is mede veroorzaakt door enerzijds het aantrekken van financiering voor nieuwe projecten, en anderzijds een afname van de volkshuisvestelijke waarde. In 2013 verbetert de ratio door een relatief forse toename van de volkshuisvestelijke exploitatiewaarde, als gevolg van de ingebruikname van nieuwe projecten. In 2014 is de ratio verslechterd, terwijl de ratio van de referentiegroep is verbeterd.

ICR

De ICR maakt inzichtelijk in hoeverre de renteverplichtingen vanuit de operationele kasstromen kunnen worden voldaan. Het WSW hanteert een ondergrens van 1,4. Hoe hoger de ratio, hoe beter de corporatie in staat is om haar renteverplichtingen te voldoen.

ICR	2011	2012	2013	2014	Norm WSW
Ons Doel	1,61	2,64	2,79	Niet gepubliceerd	>1,4
Referentiegroep	1,9	1,9	2,18	Niet gepubliceerd	
Landelijk	1,8	1,8	2,46	Niet gepubliceerd	

Bron: *Corporatie in Perspectief*

De ICR van Ons Doel voldeed vanaf 2011 aan de norm van het WSW. In de loop van de visitatieperiode is de ICR verder verbeterd door een verbetering van de operationele kasstromen. De ICR van Ons Doel ligt vanaf 2012 ruim boven de ICR van de referentiegroep en het landelijk beeld.

DSCR

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

Kasstromen

Het WSW hanteerde in de visitatieperiode als belangrijke indicator dat de operationele kasstroom minus 2% aflossingsfictie voor de komende vijf jaar positief is. Dit is één van de indicatoren waarop het WSW een oordeel geeft over de kredietwaardigheid en het faciliteringsvolume. In 2011 trok Ons Doel de conclusie dat op basis van de prognoses in 2012 de WSW-kasstroomnorm net niet zou worden gehaald. Ze zouden wel de norm kunnen halen indien het project Lorentzhof vertraagde, of het verkoopresultaat mee zou vallen. Uiteindelijk is het project Lorentzhof niet doorgegaan doordat de Raad van State een bezwaar tegen het project gegrond heeft verklaard. Ons Doel voldeed daarmee in de visitatieperiode aan het kasstroomcriterium van WSW.

Ons Doel voldeed in alle jaren van de visitatieperiode aan de eisen van het WSW. Er is één uitzondering: in 2011 - 2012 voldoet Ons Doel net niet aan de 0,75 grens bij de ratio loan-to-value. De referentiecorporaties voldeden ook niet in die periode aan de minimale norm. Het heeft voor WSW geen aanleiding gevormd om Ons Doel een negatief oordeel te geven.

5.1.3 Oordeel BZK

BZK heeft de werkzaamheden van Ons Doel in de visitatieperiode beoordeeld. BZK boordeelt de mate waarin de wetten en andere relevante regels zijn nageleefd en geeft een oordeel over de financiële positie van de corporatie. BZK heeft in 2013 de financiële positie van Ons Doel aangemerkt als 'zwak'. Ons Doel heeft hier op ingespeeld en maatregelen genomen om de financiële continuïteit te waarborgen. In de beoordeling van CFV en WSW over het jaar 2013 bleek dat Ons Doel aan de gestelde (financiële) eisen van CFV en WSW te hebben voldaan. Daarmee is naar de mening van de visitatiecommissie het oordeel van BZK adequaat opgepakt.

5.1.4 Hoe hanteert Ons Doel deze financiële indicatoren?

De financiële positie en de belangrijkste financiële kengetallen van Ons Doel zijn voor de middellange termijn opgenomen in het document 'Interne Begroting & Meerjarenraming'. Hierin zijn onder de financiële kaders normen opgenomen voor solvabiliteit, ICR, DSCR, LTV. Jaarlijks herijkt Ons Doel de begroting en de meerjarenraming.

De mate waarin Ons Doel voldoet aan de door haar gestelde normen wordt niet gemonitord in de kwartaalrapportages of de periodieke managementrapportages. Deze rapportages gaan in op de realisatie versus begrote opbrengsten en kosten.

Ons Doel heeft een meerjarig treasurystatuut opgesteld, en voor ieder jaar wordt een treasuryjaarplan opgesteld. In het treasurystatuut zijn de kaders op het gebied van treasury beschreven, waaronder het financierings- en beleggings- en renterisicobeleid. In het plan zijn enkele normen voor financiële doelstellingen opgenomen, waaronder de minimale solvabiliteit en het renterisico. In het treasuryjaarplan wordt een prognose voor de komende 10 jaar gegeven van de financiële kengetallen (solvabiliteit, LTV, ICR en DSCR). In het plan maakt Ons Doel echter geen duidelijke vergelijking met de minimale normen.

In de kwartaalrapportages rapporteert Ons Doel over de opbrengsten-, kosten- en resultaatontwikkeling. In de kwartaalrapportage ontbreekt een analyse van de ontwikkeling van de operationele kasstromen en daaraan gekoppeld de ontwikkeling van de liquiditeitspositie. De managementrapportage bevat een liquiditeitsprognose voor het resterende jaar, waarbij een beperkte vergelijking wordt gemaakt tussen prognose en realisatie, of afwijkingen worden verklaard.

De visitatiecommissie constateert dat Ons Doel de financiële ratio's alleen monitort in haar jaarverslagen, niet in de kwartaal- en managementrapportages. We constateren dat Ons Doel wel grip heeft op de relevante parameters. Na 2014 richt Ons Doel zich op het verbeteren van de monitoringrapportages. Dit is ook een onderwerp waarbij de Raad van Commissarissen is betrokken.

Voor het opstellen van de begroting stelt Ons Doel verkennende scenario's op om de haalbaarheid en continuïteit van het voorgenomen beleid te toetsen op impact op het ondernemingsplan en op overkoepelende financiële en bedrijfseconomische criteria. In de periodieke en managementrapportages heeft Ons Doel beperkt gebruik gemaakt van scenarioanalyses. Er is ruimte om in de periodieke rapportages aanvullende doorrekeningen te maken, teneinde inhoudelijk bij te kunnen sturen bij tegenvallende resultaten.

5.1.5 Oordeel financiële continuïteit

De visitatiecommissie beoordeelt de financiële continuïteit op een 6,0 omdat Ons Doel.

- Een positief solvabiliteits- en continuïteitsoordeel heeft van het CFV.
- Aan de kredietwaardigheidseisen van het WSW voldoet.
- Voldoet aan alle financiële kengetallen van het CFV en het WSW, met uitzondering van de loan-to-value in 2011 – 2012. Vanaf 2013 voldoet Ons Doel aan de maximale norm.
- De financiële ratio's in de visitatieperiode een positieve ontwikkeling vertonen, met uitzondering van de solvabiliteit die in 2014.
- De eigen visie is ontleend aan de normen van het WSW en CFV.
- De periodieke rapportages gefocust zijn op de opbrengsten en kostenontwikkeling ten opzichte van begroting. Er beperkt aandacht is besteed aan kasstroom-/ liquiditeitsontwikkeling en ratio-ontwikkeling ten opzichte van de doelstellingen van Ons Doel.
- Ze weinig gebruik heeft gemaakt van expliciete, vastgelegde scenario-analyses in de periodieke rapportages om de risico's van haar (toekomstige) financiële positie inzichtelijk te maken.

5.2 Doelmatigheid

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

5.2.1 De netto bedrijfslasten per vhe en de ontwikkeling

De netto bedrijfslasten bestaan uit de bruto bedrijfslasten, verminderd met de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten, de overige bedrijfsopbrengsten en de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf. Bedragen in onderstaande tabel zijn exclusief leefbaarheidsuitgaven.

Ontwikkeling bedrijfslasten (€ per vhe)	2011	2012	2013	2014	Mutatie 2011 - 2013
Ons Doel	1.641	1.470	1.734	*	5,7
Referentiegroep	1.400	1.415	1.244	*	-11,1%
Landelijk	1.393	1.396	1.366	*	-1,9%

Bron: *Corporatie in Perspectief*

*In de CiP-benchmark 2014 zijn geen vergelijkbare eenheden gepubliceerd.

De netto bedrijfslasten van Ons Doel liggen in de jaren 2011 en 2013 hoger dan de referentiegroep en het landelijk beeld (zie tabel). Zowel de personeelslasten, overige bedrijfslasten en onderhoudslasten liggen hoger. Dit beeld wordt onderstreept in de Aedes Benchmark. De geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten per gewogen vhe liggen boven het gemiddelde. De hogere lasten laten zich deels verklaren doordat Ons Doel gemiddeld meer besteedt aan onderhoud, tot en met 2013 gevestigd is in relatief groot en duurder kantoor, en de salariskosten hoger liggen.

Ons Doel heeft in 2011 een bezuinigings- en beheersingsprogramma opgezet om de bedrijfslasten te verlagen. In 2015 heeft Ons Doel een plan van aanpak opgesteld, met daarin als doelstelling om in de komende jaren de bedrijfslasten verder naar beneden bij te stellen tot minimaal gemiddelde van de sector.

De visitatiecommissie constateert dat Ons Doel bewust is van de relatief hoge netto bedrijfslasten en er de afgelopen periode voldoende op heeft gestuurd door bezuinigingsprogramma's op te stellen en uit te voeren.

5.2.2 Aantal vhe's per fte en personeelskosten

Naast de netto bedrijfslasten komt soberheid en doelmatigheid tot uitdrukking in de omvang van de formatie. In dit kader wordt de formatie uitgedrukt in het aantal vhe's per fte. Het aantal vhe's per fte ligt bij Ons Doel hoger dan de referentiegroep en het landelijk beeld (zie tabel).

Aantal vhe's per fte	2011	2012	2013	2014	Mutatie 2010-2014
Ons Doel	88	90	100	105	19,3%
Referentiegroep	79	87	91	108	36,7%
Landelijk	88	89	97	102	15,9%

Bron: *Corporatie in Perspectief*

Aantal FTE	2011	2012	2013	2014	Mutatie 2010-2014
Aantal FTE	28,0	27,0	26,4	25,2	-10%

Ons Doel was tot 2014 efficiënter dan de referentiegroep. Door een afname van het aantal FTE enerzijds en een toename van het aantal verhuurbare eenheden anderzijds, neemt het aantal vhe's per fte toe.

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

Ontwikkeling personeelskosten (€ per fte)	2011	2012	2013	2014
Ons Doel	78.786	78.015	83.494	79.508
Referentiegroep	63.160	68.586	71.253	76.340
Landelijk	64.267	66.128	72.305	74.314

Bron: *Corporatie in Perspectief*

Uit de tabel blijkt dat de personeelskosten per FTE tot 2013 fors hoger liggen ten opzichte van de referentiegroep en het landelijk beeld. In 2014 is het verschil in personeelskosten ten opzichte van de referentiegroep en het landelijk beeld afgenomen. De stijging in 2013 wordt verklaard door eenmalige afvloeiingskosten. Door de relatief kleine schaal van Ons Doel geeft dit een forse verhoging van de kosten per FTE.

De kosten van de personeelslasten als onderdeel van de bedrijfsvoeringslasten worden in de kwartaalrapportage en de periodieke managementrapportage gemonitord. Bij afwijkingen in de rapportage worden deze verklaard. In de kwartaalrapportages wordt summier of niet benoemd welke actie er wordt ondernomen om de geformuleerde doelstellingen op het gebied van de bedrijfslasten en de personeelslasten te realiseren.

5.2.3 Oordeel doelmatigheid

De visitatiecommissie beoordeelt de doelmatigheid van Ons Doel met een 5,0 omdat:

- Ons Doel tot 2013 in vergelijking met soortgelijke corporaties geen sobere en doelmatige bedrijfsvoering had: de bedrijfslasten zijn beduidend hoger dan de referentiegroep.
- de personeelskosten ten opzichte van de referentiecorporatie structureel hoger liggen. Anderzijds is het aantal fte lager ten opzichte van de referentiegroep en het landelijk beeld.
- de financiële doelstellingen op het gebied van doelmatigheid zijn jaarlijks geactualiseerd in het de interne begroting en de meerjarenraming.
- In 2011 heeft Ons Doel een bezuinigings- en beheersingsprogramma opgezet om de bedrijfslasten te verlagen, en de doelstellingen zijn in 2014 aangescherpt.
- Ons Doel de ontwikkeling van de bedrijfslasten en de personeelslasten heeft gemonitord, en bezig is om monitoringinstrumenten verder te verbeteren.

5.3 Vermogensinzet

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

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

De middelen van Ons Doel zijn naar het oordeel van de Raad van Commissarissen uitsluitend in het belang van de volkshuisvesting besteed. Activiteiten vonden uitsluitend plaats voor de volkshuisvesting en de leefbaarheid, in overeenstemming met de statuten van Ons Doel

Het is een bewuste keuze geweest van Ons Doel om een groot deel van het vermogen te investeren in projecten, zowel nieuwbouw als renovatie. Daarnaast investeerde Ons Doel in de bestaande woningvoorraad om deze energiezuiniger te maken, conform de ambities. Met dit beleid voorkomt de corporatie dat vermogen onnodig op de plank blijft liggen, maar wordt het ingezet voor strategische doelstellingen.

Ons Doel heeft voldoende haar vermogen ingezet voor maatschappelijke investeringen die een meerwaarde heeft binnen de Gemeente Leiden (onder andere de projecten de Parelvisser en Het Gebouw). Vooral in de periode voor 2012 en 2013 heeft Ons Doel veel geïnvesteerd in maatschappelijke projecten. Een kanttekening hierbij is dat de investeringsprojecten Lorentzhof en Robijnhof ambitieus waren. Deze plannen zijn uiteindelijk niet uitgevoerd. Daarnaast heeft Ons Doel de middelen gebruikt om de kwaliteit van het woningbezit op voldoende niveau te houden. In 2014 temporeerde Ons Doel het investeringsprogramma om het resultaat te verbeteren.

Het eigen vermogen van Ons Doel is in 2012 fors toegenomen ten opzichte van 2011, met name door een mutatie van de bedrijfswaarde sociaal vastgoed (€ 14,5 mln.). In 2014 nam het vermogen af door een mutatie van de bedrijfswaarde van het sociaal vastgoed, en een (incidentele) stelselwijziging van de waardering van financiële instrumenten.

Ontwikkeling eigen vermogen (€)	2011	2012	2013	2014
Eigen vermogen	25.472	41.351	41.478	37.380

Bron: jaarrekeningen Ons Doel 2011 - 2014

Uit de jaardocumenten, beleidsdocumenten en gesprekken is gebleken dat Ons Doel in de afgelopen jaren en voor de komende jaren stuurt op betaalbaarheid van haar woningen, bijvoorbeeld door goedkopere woningen niet te verkopen.

5.3.1 Oordeel vermogensinzet

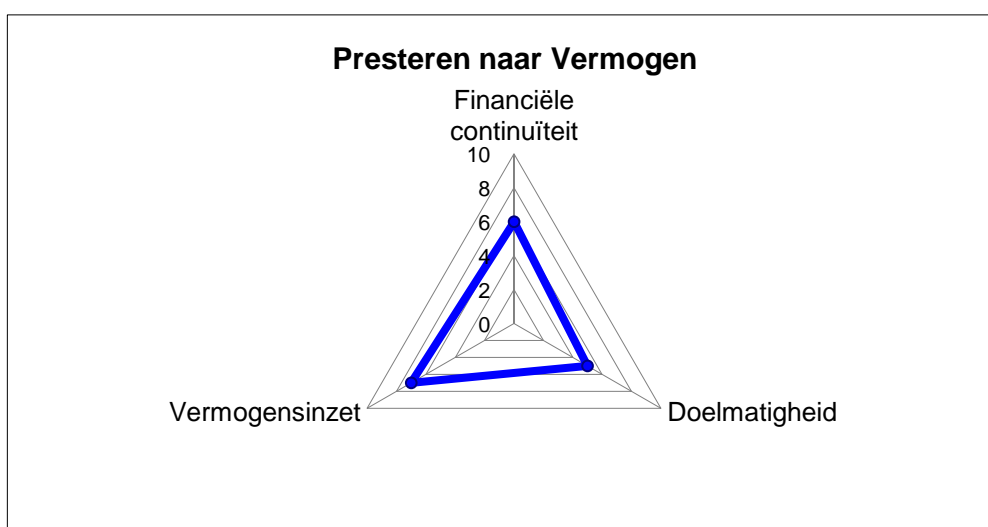
De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 7,0 omdat:

- Ons Doel voldoet aan het ijkpunt;
- Ons Doel de afgelopen periode haar vermogen bewust heeft ingezet voor maatschappelijke investeringen in plaats van onnodig veel op te sparen. De inzet paste bij haar financiële positie;
- Investeringsprojecten zijn beoordeeld volgens een door Ons Doel opgesteld Financieel & investeringsstatuut;
- Ons Doel het vermogen heeft ingezet om bijzondere projecten voor de doelgroepen in de Leidse regio te realiseren;
- Ons Doel ten opzichte van referentiecorporaties relatief veel aan onderhoud van de bestaande woningvoorraad heeft besteed. Dit blijkt uit de uitgevoerde conditiemeting en de puntentelling;
- Ons Doel heeft in lijn met haar strategie betaalbare woningen aangeboden. Het beleid is hiermee gericht op doelgroepen in de Leidse regio;
- Ons Doel met de inzet van haar vermogen aansluit bij de normen van de sector;
- Door het wegvallen van twee grote projecten (Lorentzhof en Robijnhof) ontstaat er weer ruimte om te investeren in nieuwe projecten voor de doelgroepen.

5.4 Oordeel presteren naar Vermogen

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar vermogen van Ons Doel met een 6,1.

Presteren naar vermogen	Weging	Cijfer
• Financiële continuïteit	30%	6
• Doelmatigheid	30%	5
• Vermogensinzet	40%	7
Eindoordeel presteren naar vermogen		6,1



6 Governance

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

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

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

6.1 Besturing

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

Plan

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

Ons Doel beschikt in de visitatieperiode over een helder ondernemingsplan. In het ondernemingsplan: “Voel je thuis, in je woning en je buurt (2011 – 2015)” beschrijft Ons Doel haar ambities en vertaalt ze deze ambities in concrete doelen. Hierbij beschrijft ze de context en betreft ze deze in haar keuzes. Ons Doel geeft in het ondernemingsplan aan het op dat moment vigerende beleid door te zetten. Hiermee herbevestigt ze haar keus om in te zetten op zogenaamde starters, 'landers' en doorstarters. Met 'landers' bedoelt ze senioren en met doorstarters bijzondere doelgroepen welke Ons Doel samen met zorginstellingen wil helpen voorzien in goede woonruimte. In 2015 heeft Ons Doel deze doelstelling losgelaten, zoals ook blijkt uit de Position Paper.

De keuze voor de doelstellingen wordt beschreven en toegelicht, maar is niet altijd even sterk onderbouwd. Door te focussen op starters, 'landers' en doorstarters kiest Ons Doel duidelijk voor een eigen koers. Ons Doel bespreekt regelmatig haar koers met betrokken partijen, zoals Gemeente Leiden, HOOD en bewonerscommissies. Traditie en gewoonte, alsmede het bestaande profiel van Ons Doel lijken, tenminste ten dele, mede bepalend te zijn voor de gemaakte beleidskeuzes. Voor een deel is dit ook hetgeen belanghebbenden verwachten van Ons Doel.

Aan het ondernemingsplan is een strategisch voorraadbeleid gekoppeld. Men voorziet in verkoop van woningen om nieuwbouw te kunnen realiseren. Dit strategisch voorraadbeleid wordt periodiek geactualiseerd. De verschillende plannen worden uitgewerkt in een sluitende begroting. Ieder jaar wordt een jaarplan opgesteld waarin de planning van het jaar wordt beschreven en wordt aangegeven op welke wijze plannen bijdragen aan de ambities en doelstellingen. Deze koppeling is aanwezig, maar niet altijd even scherp. Er zijn afdelingsplannen waarin het jaarplan een laatste verdieping krijgt en de activiteiten specifiek worden toegewezen aan personen.

Al met al zien we een logisch systeem van doelstellingen en ambities die een duidelijke lijn en samenhang vertonen. Hiermee heeft de corporatie een adequate en actuele visie op haar positie en geeft het richting aan haar functioneren. In het ondernemingsplan “Voel je thuis, in je woning en je buurt” beschrijft weliswaar Ons Doel de context waarin ze opereert (de markt, de economie, de geografie), maar geeft ze beperkt inzicht in haar afwegingen.

Het ondernemingsplan en de daarin beschreven doelen en ambities zijn leidend geweest in de keuzes die de corporatie in de afgelopen jaren heeft gemaakt. Verschillende uitgangspunten zijn door middel van posters weergegeven aan de muren. De afdelingsplannen ademen dezelfde sfeer en ambitie. We

zien wel dat in de visitatieperiode sommige uitgangspunten nadrukkelijker op de agenda hebben gestaan dan andere (mede ingegeven door veranderende omstandigheden).

In 2013 heeft een herijking van het ondernemingsplan plaatsgevonden. In de "tussenbalans" beschrijft Ons Doel welke veranderingen er hebben plaatsgevonden in de samenleving en dat de corporatie hierdoor scherpere keuzes moet maken. Dit geeft blijk van realiteitszin. Het wordt in het document echter niet goed duidelijk welke wijzigingen er feitelijk plaatsvinden in het beleid. Er worden bijgestelde ambities gepresenteerd, maar het is niet zonder meer duidelijk wat hier precies anders aan is dan in de eerdere versie van het ondernemingsplan.

Ons Doel heeft haar visie vertaald in concrete doelen, ambities en uiteindelijk in activiteiten. Ook de financiële kaders worden beschreven. Het is niet altijd even makkelijk uit de stukken te halen wat de financiële consequenties zijn van specifieke keuzes. Wel wordt nadrukkelijk de totale financiële bandbreedte in beeld gebracht. De vertaling van de visie is vrij goed uitgewerkt in smart doelstellingen. Derhalve waarderen we de prestaties van Ons Doel ten aanzien van het Plan-deel van de beleidscyclus met een 7,0.

Check

"De corporatie checkt dat zij doet wat zij zich voorneemt."

Ons Doel beschrijft in kwartaalrapportages met name de financiële voortgang en afwijkingen ten opzichte van de begroting. Hierbij wordt indirect inzicht gegeven in de voortgang op verschillende inhoudelijke doelstellingen. Er wordt echter geen directe of duidelijke koppeling gemaakt met de eerder beschreven jaarplannen of afdelingsplannen.

De inhoudelijke doelstellingen komen, voorzien van context en beschrijving van activiteiten, terug in de managementrapportages. Deze rapportages beslaan periodes van ca. drie maanden en zijn beschikbaar vanaf 2012. Hierin worden de verschillende doelstellingen benoemd en wordt aangegeven wat de stand van zaken is. Er is echter geen eenduidige koppeling tussen de financiële en de inhoudelijke rapportages. Evenzo is niet duidelijk welke acties worden ondernomen bij achterblijvende prestaties. In de managementrapportages wordt niet duidelijk wat de financiële consequenties zijn van de voorgestelde wijzigingen. In de rapportages blijft het bij de constatering dat iets achterblijft en wat de herziene planning is. Hoe de activiteiten bijdragen aan de ambitie van het ondernemingsplan blijft in de voortgangsrapportages achterwege.

Hiermee beschikt Ons Doel weliswaar over een monitoring- en rapportagesysteem waarmee ze periodiek de voortgang op haar activiteiten en de begroting kan volgen, maar is het niet altijd mogelijk om in een oogopslag te zien wat de voortgang is op de verschillende inhoudelijke ambities. Men geeft er blijk van in control te zijn. Het ontbreekt echter aan een scherpe koppeling tussen de activiteiten en de voortgang hierop in relatie tot de hogere ambities van Ons Doel. Evenzo ontbreekt het aan een beeld van de urgentie van verschillende doelstellingen in onderlinge verhoudingen. Zo is niet duidelijk wat grote prioriteit heeft en wat minder prioriteit heeft.

De voortgang wordt ieder kwartaal gerapporteerd aan de RvC en aan de HOOD. Hiermee biedt Ons Doel inzicht in de voortgang aan de partijen die dit inzicht nodig hebben of voor wie het wenselijk is om dit te kunnen volgen. Binnen de RvC is dit een vast onderdeel van het programma.

Naast de financiële kwartaalrapportages beschikt Ons Doel over kwartaaloverzichten met betrekking tot lopende vastgoedprojecten. Dit biedt op projectniveau inzicht en geeft handvaten om per project te kunnen bijsturen. De managementrapportages beschrijven de hele breedte van het werkveld van Ons Doel. Als zodanig zijn de voortgangsrapportages bruikbaar voor de hele organisatie. De rapportages komen tijdig tot stand en bieden hiermee handvaten om op te kunnen acteren. De mate waarin dit plaatsvindt is niet op basis van de stukken vast te stellen.

Al met al zien we dat er door Ons Doel veel informatie wordt verzameld, zowel los als gebundeld, maar dat de expliciete samenhang tussen inhoudelijke doelstellingen en financiële voortgang

ontbreekt. Daarbij missen we in de periodieke voorgangsrapportages financiële parameters als de actuele kasstroomontwikkeling en dergelijke. Ons Doel volstaat het met toetsen van de begroting. Dit is wat mager en maakt het sturen op de eigen financiële parameters niet makkelijk.

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Ons Doel met betrekking tot het Check-deel van de beleidscyclus met een 5,0. Men voldoet niet aan het methodisch ijkpunt voor een zes doordat er sprake is van beperkte samenhang en te summiere financiële sturingsinformatie.

Act

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

In de tussenmeting in 2013 heeft Ons Doel de balans opgemaakt na twee jaar werken aan dit ondernemingsplan. Zoals eerder aangegeven beschrijft ze hierin wat de doelstellingen zijn en in hoeverre aanpassing nodig is. Ons Doel past jaarlijks haar begroting aan op de actuele ontwikkelingen en rekent hierbij ook meerjarenramingen opnieuw door. Verschillende financieel economische scenario's vormen hiervoor de basis.

Op basis van benchmark gegevens die door Ons Doel actief worden verzameld formuleert Ons Doel verschillende doelstellingen, met name ten aanzien van de bedrijfsvoering. Op basis van de uitkomsten van deze monitoring worden doelstellingen waar nodig aangescherpt. Evenzo zien we dat in de managementrapportages activiteiten worden doorgeschoven of verplaatst. Hier is het moeilijk te zien in hoeverre er op basis van de verschillen tussen ambitie en prestatie feitelijk wijzigingen plaatsvinden in beleid of in hoeverre er extra activiteiten worden gepland

In de visitatieperiode zijn de ambities met betrekking tot projecten bijgesteld. Evenzo constateren we dat het voor Ons Doel soms moeilijk is om afscheid te nemen van deze initiatieven, ook als de verschillende parameters niet meer helemaal passen bij de belangrijkste uitgangspunten. Hierdoor blijven projecten lang in de lucht en worden definitieve keuzes maar zeer beperkt gemaakt. We constateren echter ook dat op dit moment dit veel voortvarender gaat. Gedurende de visitatieperiode bleek het echter moeilijk om tot snelle en concrete besluitvorming te komen ten aanzien van projecten, zeker wanneer dit betekende dat er afscheid genomen moest worden van intrinsiek wenselijke projecten.

Als zodanig zien we dat Ons Doel op doel en ambitieniveau bewust en actief bijstuurt indien dit nodig is en ook bereid is om deze doelstellingen aan te passen indien dit noodzakelijk is. Men bleef echter relatief lang hangen in het zoeken naar mogelijkheden om de doelstellingen overeind te houden. Hierdoor komt het over als of Ons Doel moeilijk tot lastige besluiten heeft kunnen komen. Ons Doel blonk in deze periode niet uit in daadkracht (vooral waar het er om ging om iets niet te doen).

Als zodanig beoordelen we de prestaties van Ons Doel op dit onderdeel met een 5,0. Men voldoet niet aan het ijkpunt voor een voldoende. Er worden weliswaar acties ondernomen op basis van actuele ontwikkelingen, maar het ontbrak de corporatie aan daadkracht om scherpe keuzes te maken.

6.2 Intern toezicht

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

Het functioneren van de Raad van Commissarissen

De samenstelling van de Raad van Commissarissen

Ons Doel beschikte in de visitatieperiode over een duidelijke en heldere profielschets van de Raad van Commissarissen. Op dit moment bestaat de Raad van Commissarissen van Ons Doel uit vijf leden, drie heren en twee dames. In de gevisiteerde periode hebben er een tweetal wijzigingen plaatsgevonden op basis van aflopende zittingstermijnen. Bij het wervingsproces van de nieuwe leden

is actief gekeken naar de gewenste profielen in relatie tot de actuele omstandigheden. Hiermee heeft de raad een sterke ontwikkeling doorgemaakt in termen van professionalisering en taakopvatting. Bij de keuze voor nieuw leden is nadrukkelijk en bewust gezocht naar nieuwe leden die iets toevoegen aan de reeds aanwezige competenties. Hierbij heeft de raad steeds voor ogen gehad om te willen groeien in haar eigen rol. De nieuwe leden zijn extern en openbaar geworven buiten de eigen kring. In de nieuwe samenstelling is de raad daadkrachtiger en scherper geworden wat beter aansluit bij de normen en waarden van deze tijd met betrekking tot governance.

In dit proces heeft de huurdersbelangenvereniging en de or een actieve rol kunnen spelen. Hier is op professionele wijze invulling aan gegeven. Dit proces is soepel verlopen en naar ieders tevredenheid. De profielschets is steeds leidend geweest in de wervingscampagne. De raad is bijgestaan door een professioneel selectiebureau. Er is een selectiecommissie ingericht welke het traject heeft voorbereid. Vervolgens is een potentieel lid voorgedragen aan de Raad van Commissarissen.

De leden van de Raad van Commissarissen hebben een verschillende achtergrond waarbij alle relevante expertise aanwezig is. Volkshuisvestelijke kennis en financiële kennis en kunde is voldoende geborgd. Er is aandacht voor deskundigheidsbevordering, al heeft dit door de interne omstandigheden niet de grootste prioriteit gehad. De afgelopen visitatieperiode heeft zich gekenmerkt door grote aandacht voor de interne organisatie met betrekking tot de gewenste organisatieveranderingen en de bestuurswissel. Dit is voor de raad een tijdsintensieve periode geweest waarbij 'learning on the job' en 'learning by doing' nadrukkelijk aan de orde zijn geweest.

De visitatiecommissie beoordeelt Ons Doel op dit onderdeel met een 7,0. Men voldoet aan het ijkpunt voor een zes. Daarbij heeft ze zeer bewust en adequaat geworven buiten de eigen kring en op basis van scherpe profielen die feitelijk hebben bijgedragen aan de huidige kwaliteit van het functioneren van de raad. Het proces met huurdersbelangenvereniging en or waarderen we positief.

Rolopvatting van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft een ontwikkeling doorgemaakt waarin ze zich steeds bewuster geworden is vaan haar verschillende rollen. De omstandigheden hebben de raad gedwongen om steeds scherper te worden. In de visitatieperiode is afscheid genomen van de directeur bestuurder, is een interim bestuurder aangesteld en is tenslotte (in 2015) een nieuwe bestuurder aangesteld. De raad heeft keuzes moeten maken en al haar rollen intensief moeten vervullen. In deze processen hebben verschillende rollen op verschillende momenten de boventoon gevoerd. In de eerste periode heeft vooral de klankbordrol centraal gestaan. Men heeft de toenmalige bestuurder ondersteund en geholpen om zijn taken en verantwoordelijkheden goed in te vullen, mede in relatie tot de beoogde organisatieontwikkeling. In toenemende mate heeft de raad daarna ook haar toezichthoudende rol moeten invullen. Er ontstond steeds meer behoefte aan scherpte in de aangeleverde informatie en de keuzes die gemaakt moesten worden. Dit kwam onvoldoende uit de verf. Hier is een zekere periode overheen gegaan. Er ontstond een toenemend verschil tussen het interne en het externe beeld van de organisatie. Met name intern is de afgelopen visitatieperiode niet altijd in goede harmonie verlopen. De Raad van Commissarissen stond in deze fase misschien niet in direct contact met de werkorganisatie. Steeds meer werd echter duidelijk dat het draagvlak voor de bestuurder afnam en dat het voortzetten van het dienstverband niet vanzelfsprekend was. Uiteindelijk heeft dit er toe geleid dat er afscheid van elkaar is genomen. In deze fase heeft de raad zich nadrukkelijk moeten richten op haar rol als werkgever. We constateren dat de raad deze rol zeer professioneel heeft ingevuld. Evenzo is men doortastend geweest in het aanstellen van een interim bestuurder en heeft men hierbij voor een duidelijk profiel gekozen waarbij ze meer en meer in staat was om ook haar toezichthoudende rol goed te vervullen.

De raad was in de visitatieperiode niet altijd tevreden over de kwaliteit van de aangeleverde informatie, alsmede de toon en de aard van de discussie met de directeur-bestuurder. Er ontstond hierdoor twijfel over de keuzes waar de corporatie op enig moment voor stond. Men is steeds alerter geworden op de informatie en de toelichting vanuit de organisatie. Door het aanstellen van de interim bestuurder en aanvullend extern onderzoek heeft de raad van commissarissen zich vergewist van een

adequaaf beeld van de corporatie. We constateren dat de corporatie wellicht eerder had kunnen reageren, maar hebben respect voor de afwegingen die de raad op ieder moment gemaakt heeft.

De afstand tussen bestuurder en raad is evenredig aan de hierboven beschreven processen steeds kleiner geworden waarbij de raad steeds dichter op de bestuurder is gaan zitten. Gelet op de omstandigheden is dit naar ons oordeel ook goed geweest. Op basis van het vertrouwen in de nieuwe bestuurder kan de raad op dit moment weer meer afstand nemen.

Op basis van het diffuse beeld dat tot de raad kwam heeft de raad in de afgelopen visitatieperiode voor zichzelf een steeds scherper beeld gekregen van de informatie zoals ze deze wenst te ontvangen. Overigens was alle relevante informatie steeds aanwezig. De kwaliteit en overzichtelijkheid neemt echter steeds verder toe. Het vertrouwen in de voortgang en de keuzes neemt hierdoor ook verder toe. Hierbij heeft de raad zich expliciet door extern onderzoek laten informeren omtrent het beeld dat de belanghebbenden en omgeving hadden bij Ons Doel.

We beoordelen de prestaties van Ons Doel op dit thema met een 7,0. We constateren dat de raad zich zeer bewust is geweest van haar rollen en dat ze op enig moment zeer doortastend heeft gehandeld. Hierbij heeft ze blij gegeven van professioneel werkgeverschap en toezicht.

Zelfreflectie

De raad heeft in de afgelopen jaren nadrukkelijk haar eigen functioneren onder de loep genomen. De visitatieperiode heeft zich laten kenmerken door intensieve betrokkenheid van de Raad van Commissarissen bij de organisatie. Naast de jaarlijkse evaluatiemomenten (sommige onder externe begeleiding) heeft de raad op enig moment expliciet stil gestaan bij haar rol in het organisatie verander traject. Men reflecteert op zichzelf en op haar keuzes. Het regulier evaluatiemoment sluit aan bij de eisen zoals deze worden gesteld in de governancecode. Uit bovenstaande blijkt dat de momenten van zelfreflectie regelmatig en intensief zijn geweest. De raad is hier bewust mee bezig en wil zelf ook leren van haar ervaringen. In het jaarverslag lezen we hier echter weinig over terug. Evenzo zien we dat de notulen van de vergaderingen van de raad slechts mondjesmaat inzicht geven in de inhoudelijke afwegingen van de raad. Alle besluiten zijn opgenomen, maar de argumentatie blijft veelal achterwege of wordt slechts summier

De verslaglegging en openbare verantwoording van de evaluatiemomenten zijn zeer beknopt, danwel afwezig. Hierdoor is het moeilijk om grip te krijgen op de aard en inhoud van de verschillende evaluatiemomenten. We kunnen ons als visitatiecommissie derhalve geen beeld vormen van de diepgang of de breedte van de evaluatiemomenten. We beoordelen Ons Doel op dit punt dan ook met een 6,0. Men voldoet nadrukkelijk aan het ijkpunt.

Toetsingskader

“De RvC hanteert een actueel en toereikend toetsingskader”

De raad laat zich periodiek informeren over de voortgang op verschillende punten. De rapportages worden steeds scherper waardoor ook het toetsingskader voor de raad steeds scherper wordt.

Het ondernemingsplan en het verbeterplan zijn leidend geweest voor de raad, naast de financiële parameters. In de rapportages kan de raad de voortgang op verschillende doelen volgen. Zo is er een strategische visie, voorraadbeleid, investeringsstatuut, treasurystatuut e.d. Evenzo zijn er risicomanagement rapportages op basis waarvan de raad inzicht krijgt in potentiële risico's. In de afgelopen visitatieperiode was de informatievoorziening niet altijd op orde. De raad heeft veelvuldig om informatie gevraagd. Het duurde soms lang voordat de gewenste informatie, met voldoende kwaliteit op tafel kwam.

Hoewel er in toenemende mate aandacht geweest is voor de informatievoorziening naar de raad is er niet expliciet aandacht geweest voor het beschrijven van dit toetsingskader voor de raad. De benodigde informatie is steeds aanwezig en periodiek wordt geëvalueerd in hoeverre de informatievoorziening dient te worden aangepast. Hierin heeft de organisatie de afgelopen jaren veel

geïnvesteed. Vele documenten zijn, mede ingegeven door nieuwe bestuurders, opnieuw vastgesteld. Hiermee ontstaat op dit moment een zeer actueel beeld.

We beoordelen Ons Doel op dit onderdeel met een 6,0. Alle vereiste en noodzakelijke documenten zijn aanwezig en inmiddels actueel.

Toepassing Governancecode

“De corporatie leeft de Governancecode correct na”

Ons doel hanteert de governancecode en beschrijft op welke toegestane punten men afwijkt. Voor Ons Doel is de governancecode niet alleen maar een papieren werkelijkheid. Men is zich bewust van haar rol en taak als maatschappelijke instelling waarbij integriteit van groot belang is. Er zijn nog wel wat puntjes waarop de corporatie stappen wil zetten. Zo staat de kennisopbouw van de raad en het vergaren van PE-punten hoog op de agenda. Men heeft expliciet gekeken naar de regels van compliance. De actiepunten die hieruit voortvloeien worden opgepakt en staan in een reële planning.

De verantwoording op de website van Ons Doel is adequaat, maar niet erg uitgebreid. Ook in het jaarverslag is een beknopte toelichting te vinden, maar deze is weinig inhoudelijk.

Om bovenstaande redenen beoordelen we de prestaties van Ons Doel met een 7,0. Men voldoet aan het ijkpunt en geeft duidelijk blijk van het doorleven van de uitgangspunten zoals deze zijn opgenomen in de governancecode. We zien nog ruimte voor verbetering om stappen te zetten in de openbare verantwoording hiervan.

6.3 Externe legitimatie

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

Externe legitimatie

Ons doel voldoet aan de formele eisen van externe legitimatie conform de governancecode en de overlegwet. Ons Doel staat binnen Leiden bekend als een betrokken en makkelijk benaderbare corporatie. Heel nadrukkelijk zoekt ze contact met haar belanghebbenden. Zowel met de huurdersbelangenvereniging (HOOD), als met de gemeente, heeft Ons doel periodiek contact. Met name het overleg met de huurders is formeel en informeel intensief. Tweemaal per jaar is er contact tussen de Raad van Commissarissen en de HOOD. De RvC heeft ook periodiek overleg met de OR. Daarnaast heeft de bestuurder eenmaal per kwartaal contact met de huurders. Vanuit het management is eenmaal per maand overleg met de huurders. Daarnaast is er veelvuldig informeel contact. De huurders zijn altijd welkom op kantoor van Ons doel. Daarbij is Ons Doel altijd genegen om zaken toe te lichten en kort overleg te voeren. Ook lokaal is er veelvuldig contact tussen de verschillende bewonerscommissies en de medewerkers sociaal beheer.

Het contact gaat over een veelvoud aan onderwerpen. De meer formele overlegmomenten gaan vaak over strategische keuzes en beleid. Huurders wordt nadrukkelijk om input gevraagd bij de realisatie van beleid. Over de implementatie vindt eveneens terugkoppeling plaats. De corporatie stimuleert eigen initiatief van huurders en beoogd dit waar mogelijk te faciliteren.

Ook met andere belanghebbenden is veelvuldig contact. Ons Doel zoekt proactief contact met verschillende organisaties in de samenleving om kennis te delen. Partijen geven hierbij terug in Ons Doel een organisatie te vinden die bereid is om te luisteren en te handelen. In het ondernemingsplan benoemt Ons Doel haar belanghebbenden en beschrijft ze op welke wijze ze hier mee omgaat. In de verslaglegging is Ons Doel minder uitgebreid. Ons Doel is in deze meer van het doen, dan van het beschrijven.

Ons Doel scoort op dit onderdeel een 8,0. Men voldoet aan het ijkpunt van een zes en krijgt pluspunten voor de wijze waarop ze de partijen betreft bij de input en terugkoppeling van beleid. Daarnaast waarderen we de wijze waarop Ons Doel partijen informeert over gewijzigd beleid alsmede de manier waarop ze vorm en inhoud geeft aan het overleg met de huurders.

Openbare verantwoording

Met betrekking tot de openbare verantwoording constateert de visitatiecommissie dat Ons Doel de relevante informatie met betrekking tot prestaties helder beschrijft in het jaarverslag en deze op haar website publiceert. Het jaarverslag is goed leesbaar en prettig vorm gegeven. Het taalgebruik is zodanig dat dit voor verschillende doelgroepen eenvoudig leesbaar is. De commissie ziet als verbeterpunt de informatie op de website regelmatig te actualiseren.

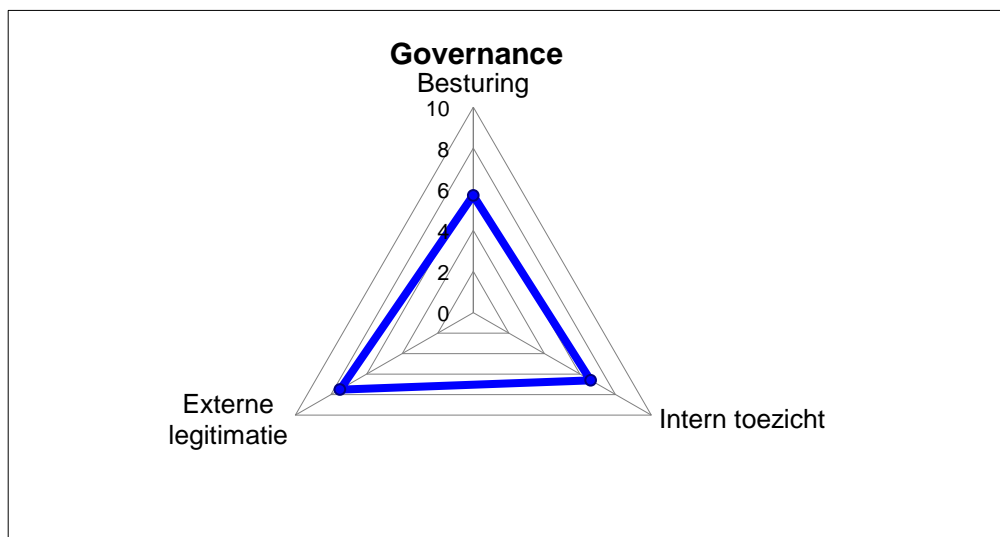
Ten aanzien van de inhoudelijke prestaties beschrijft Ons Doel deze uitvoerig en helder. Ten aanzien van de meer procesmatige aspecten, het eigen functioneren en het duiden van haar eigen prestaties is Ons Doel soms wat beknopt en beschrijvend waardoor inhoudelijke afwegingen soms wat onderbelicht blijven.

We beoordelen de prestaties van Ons Doel met een 7,0. Men voldoet aan een ijkpunt voor een zes en heeft daarnaast ruim voldoende haar prestaties transparant, uitvoerig en goed leesbaar gepresenteerd, niet alleen in het jaarverslag, maar ook op de toegankelijke website.

6.4 Oordeel over Governance

Op basis van het visitatiekader beoordeelt de visitatiecommissie de Governance van Ons Doel over het algemeen met een 6,6.

Governance		Oordeel	Weging	Gemiddeld oordeel	
• Besturing	Plan	7,0	33%	5,7	
	Check	5,0			
	Act	5,0			
• Intern toezicht	Functioneren RvC	6,7	33%	6,6	
	• Samenstelling				7
	• Rolopvatting				7
	• Zelfreflectie	6			
	Toetsingskader	6,0			
	Toepassen Governancecode	7,0			
• Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie	8,0	33%	7,5	
	Openbare verantwoording	7,0			
Eindoordeel Governance				6,6	




Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie

Onafhankelijkheidsverklaring Pentascope

Pentascope verklaart hierbij dat de visitatie van Ons Doel in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Pentascope geen enkele zakelijke relatie met deze corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Pentascope geen enkele zakelijke relatie met Ons Doel hebben.


Plaats	Datum	Naam, functie, handtekening
Amersfoort,	15-1-2016	 Engbert Breuker, Directeur Pentascope

Onafhankelijkheidsverklaring Rebel Strategy and Finance BV

Rebel Strategy and Finance BV verklaart hierbij dat de visitatie van Ons Doel in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Rebel Strategy and Finance BV heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Rebel Strategy and Finance BV geen enkele zakelijke relatie met deze corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Rebel Strategy and Finance BV geen enkele zakelijke relatie met Ons Doel hebben.

Plaats	Datum	Naam, functie, handtekening
Rotterdam,	15-1-2016	 Antoinette Kemper, Directeur Rebel Strategy and Finance BV

Onafhankelijkheidsverklaring Wouter Vos

Wouter Vos verklaart hierbij dat de visitatie van Ons Doel in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Wouter Vos heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Wouter Vos geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Wouter Vos geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Ons Doel hebben.

Plaats	Datum	Naam, handtekening
--------	-------	--------------------

Rotterdam,	15-1-2016	
------------	-----------	--

Wouter Vos

Onafhankelijkheidsverklaring Germa Reivers

Germa Reivers verklaart hierbij dat de visitatie van Ons Doel in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

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

Plaats	Datum	Naam, handtekening
--------	-------	--------------------

Amersfoort,	15-1-2016	
-------------	-----------	--


Germa Reivers

Onafhankelijkheidsverklaring Bert-Jan Karrenbeld

Bert-Jan Karrenbeld verklaart hierbij dat de visitatie van Ons Doel in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Bert-Jan Karrenbeld heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Bert-Jan Karrenbeld geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Bert-Jan Karrenbeld geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Ons Doel hebben.

Plaats	Datum	Naam, handtekening
Rotterdam,	15-1-2016	 Bert-Jan Karrenbeld

Bijlage 2 CV's visitatoren

CV Wouter Vos

Naam	Wouter Vos
Geboortedatum	11 juli 1979
Nationaliteit	Nederlandse
Woonplaats	Gouda
Functie	Senior adviseur

Het werken voor woningbouwcorporaties en het uitvoeren van maatschappelijke visitaties, in combinatie met het werken aan maatschappelijk rendement loopt als rode draden door Wouters werkportefeuille. Voor zijn komst bij Rebel was Wouter partner bij Ecorys en was hij jarenlang verantwoordelijk voor alle maatschappelijke visitaties die door Ecorys zijn uitgevoerd. Hierbij heeft hij in tal van visitaties als voorzitter of projectleider onderdeel uitgemaakt van visitatiecommissies (en nog steeds). Verder werkt Wouter veel en graag aan het inzichtelijk maken van maatschappelijk rendement. Zowel voor corporaties, gemeenten en zorginstellingen werkt hij aan het verscherpen van het zicht op maatschappelijk rendement. De sociale transitie hebben hierbij zijn nadrukkelijke interesse. Hij combineert het rekenen aan sociaal maatschappelijke interventies aan de meer procesmatige en organisatorische kant van verschillende interventies.

Naast het ontwikkelen van visie en beleidsstrategie is Wouter is een van de twee geestelijk vaders van de effectencalculator. Wouter is verder trainer binnen de ontwikkelwerkplaats WMO waarin de Hogeschool Arnhem-Nijmegen, in opdracht van VWS, gemeenten en zorgpartijen helpt om de transitie in het sociaal domein vorm te geven. Daarnaast adviseert Wouter diverse zorgverleners over het anders inrichten van hun businessmodel in relatie tot de 3D. Wouter werkt primair voor woningbouwcorporaties, gemeenten, rijksoverheden (primair BZK en VWS) en lokale zorgpartijen.

Opleidingen

1997 - 2003	Universiteit Utrecht, Sociale en Institutionele Economie. Afstudeeronderzoek: Decentralisatie in de neo-institutionele economie; een theoretisch empirische studie naar de efficiëntie van de GDU-decentralisatie
1991 – 1997	VWO Coenecoop College te Waddinxveen

Werkervaring

2014 - heden	Adviseur en ondernemer Rebel Strategy & Finance BV
2010 - 2014	Partner, stedelijke vernieuwing en lokaal sociaal domein ECORYS
2009 - 2010	Manager Wijkontwikkeling ECORYS
2008 – 2009	Senior consultant/projectleider integrale gebiedsontwikkeling ECORYS Vastgoed
2005 – 2007	Consultant, ECORYS Regionale & stedelijke ontwikkeling
2003	junior consultant ECORYS Beleidsmanagement
2003	Stagiair, ECORYS, afdeling Beleidsmanagement

Selectie aandachtsvelden

- Lokaal sociaal domein; 3D
- Procesanalyses
- Toekomstvisies/regionale en lokaal economisch beleidsadvies
- Maatschappelijk en financieel rendement
- Integrale wijkaanpak
- Project-/procesmanagement
- Stedelijke vernieuwing, marktonderzoek
- Maatschappelijke visitaties Woningbouwcorporaties
- (Maatschappelijke) kostenbatenanalyse

Projectervaring (selectie)

Maatschappelijke visitaties

In de rol van voorzitter en/of projectleider zijn tal van maatschappelijke visitaties uitgevoerd. Van groot naar klein, van oost naar west, van goed naar slecht en van innovatief tot conservatief. Ze zijn allemaal gevisiteerd. Specifieke aandacht gaat hierbij uit naar het presteren naar vermogen en de governance. Wouter heeft onder meer gevisiteerd bij Portaal, Domesta, Volkshuisvesting Arnhem, Vivare, Trivire, ZoWonen, Wonen Limburg, Talis, Allee Wonen, Woningstichting Nederweert, Domus, Mitros, eva.

Woonstad Rotterdam

In opdracht van Woonstad evalueren we in samenwerking met Jochum Deuten het Thuishuisconcept dat door Woonstad is uitgevoerd in Rotterdam. Het project Welschen II wordt door middel van een analyse van de stand van zaken en diverse gespreksronden met betrokkenen in beeld gebracht. Hierbij wordt het concept op basis van scenario's doorontwikkeld tot een 2.0 versie die bestand is tegen toekomstige uitdagingen.

Gemeente Rotterdam

In opdracht van de gemeente Rotterdam worden voor de tweede maal de recent gestarte wijkteams geëvalueerd. Door middel van de effectcalculator is van 13 cases het maatschappelijk rendement in beeld gebracht. In een intensief proces is met meer dan 100 wijkprofessionals en de gemeente gekeken naar de werkzame bestanddelen van de aanpak. Hierbij is expliciet aandacht uitgegaan naar de mate waarin wijkprofessionals in staat zijn om zelfstandig integraal tot een passend zorgaanbod te komen binnen bestaande protocollen en dienstverbanden. De rol van de gemeente in relatie tot het veld, de koppeling tussen MO en W&I vormen allen onderdeel van de analyse.

Nederlandse Zorg Autoriteit

In opdracht van de NZA is de huidige structuur rond de zorgzwaarte pakketten geëvalueerd en op basis van een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek diverse toekomstrichtingen opgesteld. Op basis van deze analyse werkt de NZA momenteel zijn koers voor de komende jaren uit met betrekking tot dit thema. In dit politiek zeer gevoelige speelveld hebben we alle beelden en mogelijke verbeterpunten in het veld opgehaald en gekoppeld aan eerdere evaluaties, bestaande beleidskaders en wetenschappelijk onderzoek. In een 8-tal ronde tafel gesprekken of zogenaamde dialogotafels hebben we met het veld gesproken. Om aanwezigen te enthousiasmeren en uit hun rol en belangen te laten stappen hebben we filmpjes gemaakt over verschillende thema's en die laten zien aan de start van de bijeenkomst en ieder deel van de discussie. Op basis van een gedeelde visie hebben we een toekomstverkenning geschreven die de NZA als onderlegger gebruikt in haar gesprekken met het ministerie over de toekomst van de ZZP-systematiek.

Gemeente Amersfoort

In opdracht van de gemeente werken we momenteel aan een visie op de aanbesteding van maatschappelijk vastgoed. De focus ligt op het meewegen van sociaal maatschappelijke criteria bij de gunning van dit type vastgoed. Hiertoe wordt een visie ontwikkeld op de kernwaarden van de gemeente. Deze kernwaarden of doelstellingen worden vertaald in concrete indicatoren die een beslag krijgen in een model waarmee projectaanbiedingen gewogen kunnen worden. Het model wordt adaptief en responsief zodat het toepasbaar is op verschillende type vastgoed in verschillende wijken met verschillende ambitieniveaus.

Samenwerkende gemeenten Midden Limburg

De gemeenten in Midden Limburg hebben op basis van een gedeelde urgentie een toekomstvisie opgesteld. Wij hebben het proces rond de totstandkoming van deze visie begeleid en de samenwerkingsovereenkomst vormgegeven. Onderdeel van deze samenwerkingsovereenkomst was de financiële samenwerking om de visie feitelijk tot uitvoering te kunnen brengen. In een intensief proces zijn afspraken met gemeenten en provincie gemaakt over ieders bijdrage aan een fonds. Om iedereen comfort te geven bij de samenwerking zijn specifieke projecten gekoppeld aan de investeringen. Het was in dit proces niet vanzelfsprekend dat er consensus bereikt zou worden over de te volgen koers en strategie. Uiteindelijk is dit wel gelukt.

CV Bert-Jan Karrenbeld

<i>Bedrijfsnaam</i>	RebelGroup Advisory bv
<i>Naam van de expert</i>	Karrenbeld, Bert-Jan
<i>Beroep</i>	Consultant RebelGroup Advisory bv, Rotterdam
<i>Geboortedatum</i>	29 november 1981

Opleiding

2003 – 2008	Entrepreneurship, Strategy and Organisation, Erasmus Universiteit Rotterdam
1999 – 2003	Bedrijfseconomie, Hogeschool Windesheim Zwolle

Cursussen

2011	Jong VWS, Summerschool 'De Nederlandse Zorgmarkt'
2010 – 2011	Opleidingsinstituut De Baak, Driebergen, training adviesvaardigheden en communicatie
1999 – 2003	F1Fg, New Delhi India, cursus financieel modeleren

Werkervaring

2013 - heden	Consultant, Rebel Strategy & Finance	Rotterdam
2009 - 2013	Consultant, RebelGroup Advisory	Rotterdam
2007 - 2008	Junior Consultant, RebelGroup Advisory	Rotterdam
2006 – 2007	Projectmedewerker, Stichting gezondheidscentrum Oude Westen & Cool	Rotterdam
2006 - 2007	Projectmedewerker, Stichting Wijkgezondheidscentrum Randweg	Rotterdam
2005 - 2007	Medewerker financiën, Stichting Zorg op Zuid	Rotterdam

Talen

	<i>Spreken</i>	<i>Lezen</i>	<i>Schrijven</i>
<i>Engels</i>	Goed	Goed	Goed
<i>Duits</i>	Redelijk	Redelijk	Redelijk
<i>Nederlands</i>	Moedertaal	Uitstekend	Uitstekend

Projectervaring (selectie)

Risicoanalyse, DSW Zorgverzekeraar Schiedam

DSW heeft als zorgverzekeraar te maken met vele ontwikkelingen in de zorgsector die het risicoprofiel van de organisatie beïnvloeden. Om meer zicht te krijgen in het huidige en het toekomstige risicoprofiel heeft Rebel een risicoanalyse gemaakt van de gehele organisatie. Aandachtsgebieden bij deze analyse waren: zorg(inkoop), klant, politiek & toezichhouders, personeel & organisatie.

Audit op samenwerkingsovereenkomst Development Company Greenport Venlo en Gemeente Venlo

Development Company Greenport Venlo (DCGV) is voornemens om met de gemeente Venlo een joint venture op te richten voor de ontwikkeling en exploitatie van het bedrijventerrein Trade Port Nord. Rebel heeft in opdracht van DCGV een audit uitgevoerd op de concept samenwerkingsovereenkomst en de daarbij behorende financiële afspraken.

Onafhankelijke toets businesscase Development Company Greenport Venlo (DCGV)

DCGV staat voor de opgave een 5.400 ha groot gebied te ontwikkelen tot nieuwe bedrijventerreinen voor met name (internationale) bedrijven in de agri-logistieke sector. DCGV heeft Rebel gevraagd om een onafhankelijke toets uit te voeren op de businesscase van deze gebiedsontwikkeling. Rebel toetste in hoeverre DCGV met de businesscase, de daarbij behorende planning- en control cyclus, de managementinformatie en bijsturingmogelijkheden 'controle over' en 'beheersing van' het project heeft.

Kosten-Baten Analyse School 23, ROC Eindhoven

School 23 is gericht op het opvangen van jongeren welke uit het onderwijssysteem dreigen te vallen. Rebel heeft de maatschappelijke rentabiliteit van het opleidingstraject 'School 23' door middel van een Kosten-Baten Analyse (KBA) onderzocht. Er is gekeken in hoeverre de maatschappelijke baten van dit traject opwegen tegen de maatschappelijke kosten ervan.

Maatschappelijke effecten De Utrechtse School, Utrecht

De Utrechtse School is gericht op het voorkomen van schooluitval van leerlingen met een complexe problematiek. Rebel heeft op een kwalitatieve wijze inzichtelijk gemaakt welke maatschappelijke baten er worden gerealiseerd door de onderwijsprogramma's van de Utrechtse School.

Vastgoedstrategie ZuidOostZorg

ZuidOostZorg herijkt jaarlijks zijn vastgoedstrategie. Ter ondersteuning van de besluitvorming ontwikkelde Rebel een financieel model om de effecten door te rekenen van de introductie van de normatieve huisvestingscomponent, een verschuiving van verzorging naar verpleging, een wijziging van de zorgzwaartepakketten, en het aangaan van huur- en investeringsverplichtingen. Rebel formuleerde met ZuidOostZorg een aantal vastgoedscenario's en beoordeelde vervolgens de impact hiervan op resultaat, cashflow en balans.

Vastgoedstrategie Huize Padua, GGZ Oost Brabant

GGZ Oost Brabant heeft al geruime tijd plannen om delen van het vastgoed van Huize Padua in Boekel te vernieuwen. Het te ontwikkelen en te vernieuwen vastgoed voor de huisvesting van de zorgactiviteiten zal onderdeel vormen van een masterplan voor het gehele terrein van Huize Padua. Rebel adviseerde GGZ Oost Brabant over de mogelijkheden om de benodigde huisvesting te realiseren en te financieren, en op welke manieren het overig beschikbare terrein kan worden gebruikt ter versterking van de financiële positie van GGZ Oost Brabant.

Financiering en WfZ-borging nieuwbouw fase II Westfriesgasthuis

Het Westfriesgasthuis (WFG) staat voor de tweede fase in de realisatie van zijn nieuwbouwplannen. Deze nieuwbouwfase omvat uitbreiding van de poliklinieken en vervangende nieuwbouw voor diverse zorgfuncties. Rebel maakte voor WFG de financierbaarheid van de nieuwbouwplannen inzichtelijk, en ondersteunden het ziekenhuis bij het proces dat leidde tot het verkrijgen van bancaire financiering en WfZ-borging.

Financiering en WfZ-borging renovatie- en nieuwbouwplannen Medisch Spectrum Twente

De komende jaren zal het Medisch Spectrum Twente een ingrijpende verandering ondergaan. Het ziekenhuis - nu gevestigd op twee locaties in Enschede - wil deze twee locaties samenvoegen op één locatie. Hiervoor wil MST een volledig nieuw ziekenhuis bouwen van circa 80.000 m². De ziekenhuislocatie Oldenzaal wordt ook volledig gerenoveerd. Het MST vroeg ons om ondersteuning bij het financieerbaar maken van de nieuwbouwplannen en het verkrijgen van de financiering en WfZ-borging. De werkzaamheden hebben geresulteerd in een financiering van EUR 360 miljoen met het consortium BNG, Rabobank, ING. Daarnaast heeft MST WfZ-borging verkregen voor de plannen.



Germa Reivers (v)

Woonplaats : Voorburg
 Geboortedatum : 21 januari 1957

Ervaring bij:

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

Persoonlijke verbinding

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

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

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

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

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

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

Ontwikkeling

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

Rollen:

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

Germa Reivers

Ervaring & Resultaten (diverse relevante projecten)

Visitatie woningcorporatie Veenendaalse Woningstichting (2011)

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

Resultaat:

Loopt nog

Visitatie woningcorporatie Weller (2010 - 2011)

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

Resultaat:

Een door de Visitatiestichting goedgekeurd visitatierapport.

Rondom de visitatie van Woonbedrijf (2010)

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

Resultaat:

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

Anva (maart 2009-maart 2010)

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

Resultaat:

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

Districtsbezoeken Woonbedrijf (2009 - 2010)

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

Resultaat:

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

Visitatie woningcorporatie Wel Wonen (2008 - begin 2009)

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

Resultaat:

Een door de Auditraad goedgekeurd visitatierapport.

Competentiemanager Pentascopie (begin 2007 - juli 2008)

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

Resultaat:

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

Visitatie woningcorporatie Woonbron (eind 2006 - begin 2007)

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

Resultaat:

Een door de Auditraad goedgekeurd visitatierapport.

Implementatiemanager processen en systemen bij WSW (begin 2006)

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

Resultaat:

Projectplan en verbeterde relaties.

Bijlage 3 Bronnenlijst

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

Presteren naar Opgaven en ambities

Jaarverslagen 2011, 2012, 2013, 2014
 Jaarverslag publieke versie 2014
 Werkplannen 2011, 2012, 2013, 2014
 Jaarplan wonen 2014
 Jaarplannen 2015 en 2016
 Ondernemingsplan Doelgericht en doelbewust 2009-2012
 Ondernemingsplan 2011-2015
 Ondernemingsplan tussenbalans 2013
 Plan van aanpak Ons Doel, 6-3-2015
 Position Paper, 2015
 Managementrapportages per kwartaal 2011, 2012, 2013 en 2014 (Q2 en Q3)
 Kwartaalcijfers 2013, 2014 Q1 en Q2, 2015 Q1
 Kwartaalrapportages Vastgoed en Ontwikkeling 2010Q4, 2012Q2 en Q3, 2014Q4, 2015Q1
 Strategisch Voorraad Beleid 2011-2016
 Strategisch Voorraad Beleid 2013
 Strategisch Voorraad Beleid 2015
 Conditiemeting scores per complex, 2015
 Notitie Erfpacht, 2014
 Beleidsuitgangspunten woonruimteverdeling samenvatting, 2012
 Bestuursbesluit School-/starterswoningen Het Gebouw, 2013
 Besluitenlijst MT 2013
 Besluitenlijst MT 2010 en 2011
 Huurbeleid 2013
 Verkoopbeleid 2010
 Verkoopplan voor starters en landers, 2011
 Woondebat 2011
 Sociale media bij Ons Doel
 Ruilovereenkomst Zuidhoven, 2011
 Resultaten buurtschouwen, 2014
 Convenant woonruimteverdeling corporaties Holland-Rijnland 2013
 Herzien Convenant Voorkomen Huisuitzetting bij huurschuld 2011
 Informatie over bijzondere doelgroepen
 Notities Lorentzhof

Presteren volgens belanghebbenden

Woonvisie Leiden 2005-2015
 Nota Wonen 2020 Leiden, 2013
 Prestatieafspraken 2015-2020
 Prestatieafspraken Leiden 2009-2015, onderhandelaarsakkoord 2009
 Verslagen/afsprakenlijsten bestuurlijk overleg Leids Platform Wonen, 2011, 2012, 2013
 HOOD-jaarverslag 2014
 Jaarrapportage Woonzicht.nl voor VWHR, 2013
 Onrechtmatige bewoning jaarverslagen 2011, 2012, 2013, 2014
 Rapportages CKC 2011, 2012, 2013, 2014
 Vragenlijst bewonersscan 2011

Presteren naar Vermogen

Jaarrekeningen KvK voor Holding, Diensten en Projecten, 2011, 2012, 2013, 2014
Aanbestedingsbeleid,
Aanbestedingsreglement, 2011
Financieel- en investeringsstatuut, 2013
Aansluiting resultatenrekening vs bedrijfskostenbegroting, 2011
Bedrijfskostenbegroting 2011
Begroting 2011 en meerjarenbegroting 2011-2020, 2010
Interne begroting 2012 en meerjarenraming 2012-2016/2021, 2011
Interne begroting 2013 en meerjarenraming 2013-2017/2022, 2012
Interne begroting 2014 en meerjarenraming 2014-2018/2023, 2013
Interne begroting 2015 en meerjarenraming 2015-2019/2024, 2014
Begroting 2016
Treasurystatuut 2011 en 2013
Treasury jaarplannen 2011, 2012, 2013, 2014
WSW aanpassing reglement verstrekken lastgeving/volmacht aan WSW, 2013
WSW nieuwe werkwijze Risicomanagement, 2013
CFV Continuïteitsoordelen 2011 en 2012
CFV Toezichtsbrieven 2013 en 2014
CFV Solvabiliteitsoordelen 2012 (verslagjaar 2011),
CFV Stresstest liquiditeitsrisico derivatenportefeuille bij 167 corporaties, 2012
Oordeelsbrieven Min BZK 2011, 2012
WSW Kredietwaardigheid en Faciliteringsvolume, 2011, 2012, 2013
WSW Vaststelling borgingsplafond en borgbaarheidsverklaring 2014 en 2015 (ook brief gemeente)
Accountantsverslagen 2010, 2011, 2012, 2013, 2014
Nadere toelichting op adviesbrief WSW kasstroomoverzicht, 2014 van accountant
Controleverklaring accountant, 2015
Managementletter 2011, 2012, 2013, 2014
Overzicht afwerking management letter, ongedateerd
Corporatie in perspectief 2012, 2013, 2014

Governance

Reglement Auditcommissie, 2013
Reglement procuratie en mandatering, 2013
Verbindingenstatuut, 2013
Profielchets RvC, 2012
Voordracht lid RvC door HOOD, 2012
Selectieprocedure accountant, door bestuur en door RvC 2012
Beoordeling accountantsvoorstellen, 2012
Inge vulde checklist governancecode tbv visitatie 2015
Jaarprogramma RvC 2011
RvC agenda's 2011-2014
Notulen RvC en bestuur, 2011, 2012, 2013, 2014
Notulen vergadering RvC Ons Doel Holding, 13-5-2013
Notulen auditcommissie 2013, 2014
Notulen RvC Ons Doel en RvT Libertas, 16-4-2012
Contouren organisatie Ons Doel, 2011
Voortgang organisatieontwikkeling, augustus en november 2013
De vooruitkijkspiegel van Ons Doel, onderzoek Jim Schuyt, 2014
Quickscan Karin Rosielle, 2014
Resultaten bespreking ondernemingsplan, jan 2015

Plan van aanpak Ons Doel, Karin Rosielle, maart 2015
Zelfevaluatie RvC conclusies en afspraken, januari 2014
Governancecode corporaties 2011
Notitie projecten Ons Doel en Libertas tbv RvC, 2014
Notitie aankoop wooncentrum Robijnhof, 2014
Notitie RvC Ons Doel en RvT Libertas tbv strategiediscussie vastgoed, 2012
Notitie over project Lorentzhof, 2015
Managementrapportage januari-april 2014
Medewerkers TevredenheidsMonitor 2012
Stemkastje fraude 2014
Visitatierapport Raeflex 2012

Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen

Tabel Deelnemers interviews en dialoog intern

Naam	Functie
Dhr. C. Klap	directeur bestuurder
Dhr. J. Spithoven	voorzitter RvC
Mw. A. Ottolini	vice-voorzitter RvC
Dhr. E. van Bockel	lid RvC; voorzitter auditcommissie
Mw. A. Verlaan	lid RvC; op voordracht van de huurders
Dhr. H. Michels	lid RvC; op voordracht van de huurders
Dhr. C. Vrouwe	manager Vastgoed en interim manager Wonen en Leefbaarheid
Mw. S. Bouwman	manager Wonen en Leefbaarheid
Dhr. J. Pot	manager Financiën
Mw. C. Keyzer	medewerker Sociaal beheer
Dhr. F. Hogenbirk	medewerker Sociaal beheer
Mw. I. Verhart	medewerker Wonen
Mw. C. van Breugel	telefoniste, receptioniste, medewerker Wonen
Mw. C. Hoek	medewerker NPO
Dhr. A. Ouwehand	medewerker financiën, begrotingen
Mw. C. Beckers	medewerker financiën, facturen
Dhr. V. Bussing	medewerker I&A, projecten, SVB
Dhr. H. Koenen	medewerker beheer en projecten
Dhr. R. Smit	wijkbeheerder
Mw. M. van Dijk	bestuurssecretaris

Tabel Externe deelnemers interviews en dialoog

Naam	Functie	Organisatie
Dhr. P. Laudy	wethouder	Gemeente Leiden
Mw. M. van Duijn	beleidsadviseur Wonen	Gemeente Leiden
Dhr. A. Korteweg	voorzitter	HOOD
Dhr. B. Kleijwegt	vicevoorzitter	HOOD
Dhr. M. Kersten	bestuurslid	HOOD
Mw. J. Cambier	secretaris	HOOD
Dhr. H. Zegers	adviseur Volkshuisvesting	HOOD
Mw. A. Habraken	huurder	Bewonerscommissie De Parelvisers
Mw. C. van der Stok	huurder	Bewonerscommissie De Parelvisers
Dhr. G. Verhoogt	huurder	Bewonerscommissie Verdijkstraat
Mw. N. van Varick	huurder	Bewonerscommissie Nieuw Groenhoven
Mw. R. van der Kraan	huurder	Bewonerscommissie in oprichting
Mw. Anne van Velzen	huurder	Bewonerscommissie Pioenstraat eo.
Dhr. J. Planjer	teammanager facilitair, vastgoed en ICT	Libertas Leiden
Mw. S. Pauw	opbouwwerker	Libertas Leiden
Dhr. M. Wesselman	directeur	De Haardstee
Mw. I. de Bruyckere	adviseur Volkshuisvesting	Portaal
Mw. G. van den Berg	directeur	De Sleutels
Dhr. P. de Kuiper	wijkagent	Politie
Dhr. B. Kortman	aannemer	Huurman
Mw. H. Duivenvoorden	medewerker meldpunt zorg en overlast	GGD
Mw. V. Koenis	woonmaatschappelijkwerker	Binnenvest
Dhr. H.J. Walburg	toezichthouder onrechtmatige bewoning	Gemeente Leiden

Bijlage 5 Position Paper Ons Doel

Ons Doel is een bijna 100-jarige woningcorporatie ontstaan op initiatief van de Christelijke Nationale Werkmanskond. Ons Doel is een van de weinige zelfstandige stedelijke corporaties met een omvang van 2.500 woningen.

Waar staat Ons Doel voor?

Visie

Een maatschappelijk georiënteerde organisatie met een gezonde ondernemingszin en bedrijfsvoering draagt bij aan de kwaliteit van wonen en leven in de regio Leiden.

Missie

Ons Doel is er voor mensen uit aandachtsgroepen van beleid die een steuntje in de rug nodig hebben bij het wonen. Huurders moeten zich thuis voelen in hun woning en buurt. Ons Doel schenkt extra aandacht aan kwetsbaren in de samenleving. Ons Doel wil gebruik maken van de eigen kracht van huurders.

Betaalbaarheid staat al sinds vele jaren hoog in het vaandel van Ons Doel. We gaan daar radicaal mee door. Al onze huurwoningen (met uitzondering van 50 vrije sectorwoningen) zullen we na leegkomst passend verhuren. De huurprijs bij verhuring wordt bepaald door het inkomen van het huishouden dat de woning wil betrekken. Zo nodig verlagen we dus de huur tot een van de aftoppingsgrenzen. De jaarlijkse huurverhoging zal in principe niet meer bedragen dan het inflatiepercentage en we maximeren de huur bij een nieuwe verhuring op 80% van wat we er volgens de woningwaardering voor mogen vragen. Voor investeringen die leiden tot een betere energieprestatie van een woning vragen we een huurverhoging die minder zal bedragen dan de te verwachten lagere energierekening.

Ons Doel kiest er doelbewust voor om met name de primaire doelgroep (tot € 34.950) te huisvesten. Dat was tot 2015 anders. Ons Doel koos in haar Ondernemingsplan 2011 – 2015 expliciet voor de smallere doelgroep van starters en landers. Het effect van die keus was dat we eengezinswoningen bij leegkomst verkochten. Eengezinswoningen in de sociale huur zijn echter een schaars goed. Het woningaanbod van Ons Doel (dat voor 25% bestaat uit eengezinswoningen) leent zich juist goed om te kiezen voor alle doelgroepen van beleid.

Ook Ons Doel wil zich inspannen om huisvesting te bieden aan bijzondere doelgroepen als statushouders, ex-dak- en thuislozen, mensen met een psychiatrische achtergrond, etc. De komende jaren willen we met name kleinschalige woonvormen voor die doelgroepen realiseren; voor zover we ze niet in onze reguliere woningen kunnen huisvesten.

Het aantal kwetsbare huurders neemt toe. Ons Doel voelt zich verantwoordelijk voor hun welbevinden. De zorg is natuurlijk in handen van andere organisaties maar dat laat onverlet dat we een oogje in het zeil willen houden en daar waar nodig hulp bieden.

Ons Doel was ooit voorlijk als het gaat om huurdersparticipatie en wil dat opnieuw worden. De bestaande huurdersorganisaties hebben het moeilijk om voldoende representativiteit te bereiken en om alle posities en overleggen te bemensen. Ook onze huurdersorganisatie HOOD herkent zich helaas in die situatie. We werken gestaag door aan de versterking van de positie van HOOD. Zeker nu de invloed van huurders sterker is geworden in de nieuwe woningwet. Daarnaast ontwikkelen we nieuwe participatievormen waardoor we ook andere huurders aan tafel krijgen en staan we open voor initiatieven van huurders om traditionele taken van de woningcorporatie (al dan niet in coöperatief verband) over te nemen. Ons Doel vertrouwt op de eigen kracht van huurders en wil daar meer gebruik van maken.

De ruim 2.500 woningen van Ons Doel staan er door de bank genomen pico bello bij. Van achterstallig onderhoud is geen sprake en grote renovatieprojecten staan dan ook niet op stapel. Wel willen we ons inspannen de landelijke doelstelling om de energieprestatie van onze woningen te verbeteren in 2020 te halen. In vaktermen: we willen gemiddeld label-B bereiken daar waar we nu nog op label-C zitten. Dat vergt een forse investering, die we aan kunnen. Op kleine schaal zullen we experimenteren met nieuwe mogelijkheden van verwarming, elektriciteitsopwekking of isolatie.

Om te voorkomen dat de woningvoorraad van Ons Doel verouderd, willen we 100 woningen toevoegen aan onze voorraad voor 2020. Voor een deel zullen dat nieuwe woningen zijn. Ook dat is nog geen gelopen race, omdat we op dit moment geen concrete plannen hebben.

Met die investeringen houdt Ons Doel zich aan de prestatieafspraken met de gemeente Leiden en neemt een recht evenredig deel van de volkshuisvestelijke opgave in Leiden, nl. 15%, voor haar rekening.

De laatste jaren komen steeds meer zelfbouwinitiatieven van de grond. We zullen dat soort initiatieven desgewenst steunen met kennis en als mede-investeerder. Als er zelfbouwgroep zijn met verschillende inkomens kunnen wij bijvoorbeeld een aantal sociale huurwoningen ontwikkelen om zo het initiatief een steuntje in de rug te geven. Uiteraard zonder het initiatief uit handen te nemen.

Huurders kunnen desgewenst taken van ons overnemen. Daarmee vergroten ze hun zeggenschap en kunnen ook hun woonlasten verlagen. De woningwet maakt de verregaande vorm van de wooncoöperatie mogelijk. We stellen huurders in staat een haalbaarheidsonderzoek uit te voeren.

Samen met huurders bewaken en verbeteren we de leefbaarheid in en rond onze complexen. Dat doen we door daar waar nodig wijkbeheerders in te zetten en buurtschouwen te organiseren. Dat doen we samen met andere partijen als onze collega-corporaties en sociaal wijkteams. De leefbaarheid van de wijken waar onze woningen staan, staat nergens zo onder druk, dat er noodzaak bestaat tot uitgebreide programmering.

Ons Doel is klein en kan onmogelijk alle kennis en kunde in eigen huis hebben. We willen deze leemte opvullen door samen te werken met partijen die zich verbonden voelen aan de bedoeling van Ons Doel en partijen waarmee we op basis van vertrouwen kunnen werken. Samen met hen vormen we de netwerkorganisatie Ons Doel. Onze organisatie “zwaluwstaart” met die van partijen waarmee we samenwerken. We komen dus op elkaars terrein vanuit een wel begrepen eigen belang, vanuit de wil om de andere partij te ondersteunen en omdat we geen dingen dubbel willen doen. Zo maken we elkaar beter en bereiken dus eerder elkaars doelen op een efficiëntere en dus goedkopere manier. Samenwerken zien we als het moderne fuseren.

Samengevat gaat Ons Doel van naar

Van	Naar
Starters en landers	Alle primaire doelgroepen van beleid
Betaalbaar als het kan	Betaalbaar omdat het moet
Geen bouwactiviteiten	100 woningen bouwen
Verkoop eengezinswoningen	Verkoop van woningen zonder volkshuisvestelijke waarde
Wel vrije sector-huur	Geen vrije sector-huur
Standaardkwaliteit bijzondere doelgroepen	Maatwerk bijzondere doelgroepen
Gemiddeld label-C	Gemiddeld boven label-B
Lage huurdersbetrokkenheid	Hoge huurdersbetrokkenheid
Tevredenheid huurders: 7+	Tevredenheid huurders: 8
Interngericht en informeel	Extern- en klantgericht en professioneel
Ogenscheinlijk hoge onderhoudskosten	Onderhoudskosten gebaseerd op efficiënte en effectieve strategie
Acquisitie beheer voor derden	Geen acquisitie, geleidelijke afbouw
Bedrijfskosten boven sectorgemiddelde	Bedrijfskosten gelijk aan sectorgemiddelde
Taakgerichte bedrijfscultuur	Resultaatgerichte bedrijfscultuur
Denken en vinden	Weten en meten
Opdrachtgever-opdrachtnemer	Netwerkorganisatie

Ons Doel
 Christoffel Klap
 November 2015

Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3

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

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
Beschikbaarheid woningen		7,5
Ten minste 90% van onze woningen heeft een huur beneden de liberalisatiegrens	2014: 98 % 2013: 98 % 2012: 100 % 2011: 100 %	9
Van de vrijkomende woningen jaarlijks 40% toewijzen aan starters	2014: onbekend 2013: 50% 2012: 56% 2011: 67%	6 feitelijke resultaten wijken af van doelstelling 40% toe te wijzen aan starters
Passend toewijzen		9
Passend toewijzen: onze focus ligt op het huisvesten van de primaire doelgroep	Verhuringen (% < 699 met inkomen < € 34.085): 2014: 99% 2013: 100% 2012: 98% 2011: 98%	9
Tegengaan woonfraude		7
Gezamenlijke aanpak gemeente, corporaties e.a. om 'onrechtmatige bewoning' tegen te gaan – doel terugdringen woonfraude	Aantal meldingen/einde huurcontract/einde onderhuur 2014: 26 / 8 / 3 2013: 27 / 5 / 3 2012: 27 / 7 / 2 2011: 29 / 12 / 0	7
Keuzevrijheid voor doelgroepen		6,5
Verkoopbeleid: bereikbaar maken koopwoning voor zittende huurders (10% korting bij koop eigen woning of andere woning van Ons Doel) / doorstroming bevorderen	2014: 7 x zittende huurder / 4x overige huurder 2013: 4 x zittende huurder / 6 x overige huurder 2012: 16 woningen aan huurders verkocht 2011: 2 x zittende huurder	6
Experiment doorstroming bevorderen samen met Portaal en de Sleutels (korting op nieuwe huur bij verhuizing naar kleinere woning (-10% oppervlak)) samen met SEV	Ons Doel aan meegedaan.	7
Wachlijst/slaagkans		7
Verbeteren woonruimteverdeelsysteem	<ul style="list-style-type: none"> • samenwerking Holland Rijnland Wonen bevorderen; Ben Noorlander bestuurslid Holland Rijnland Wonen • nieuw woonruimte verdeelsysteem samen met andere corporaties. 	7
Leegstand		6
'Huurderwing verlagen' algemene opgave, niet specifiek benoemd	Huurderwing in % jaarhuur 2014: 1,26% 2013: 1,74% 2012: 0,62%	5

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
	2011: 2,63%	
'Huurachterstand terugdringen' algemene opgave, niet specifiek benoemd	Huurachterstand in % jaarhuur 2014: 1,98% 2013: 2,32% 2012: 1,98% 2011: 1,54%	5
Convenant "voorkomen huisuitzettingen bij huurschuld" (samenwerking corporaties, gemeente, stadsbank, team stadsleven, ggd, kwadraad)	Aanpak over meerdere jaren. Resultaat in 2014 geen huisuitzettingen.	8
Maatregelen voor specifieke doelgroepen zoals starters (zie boven!), statushouders of jongeren		7
"Huisvesting statushouders conform lokale afspraken- jaarlijkse taakstelling" Ons Doel pakt haar deel van deze opgave	2014: 9 statushouders/4 woningen conform taakstelling 2013: 9 statushouders/5 woningen conform taakstelling 2012: taakstelling 5 en er zijn er 7 gehuisvest 2011: 7% van verhuringen/ conform taakstelling	7
Huisvesting urgenten, voldoen aan afspraken	Aandeel urgenten van verhuringen: 2014: 23% 2013: 41% 2012: 14% 2011: 27%	7
Huurprijsbeleid		6,5
Jaarlijkse huurverhoging Algemeen: 'gematigd huurbeleid voor de huishoudens met een laag inkomen'	Huurverhoging voor inkomens < € 34.085: 2014: 4 % 2013: 4 % 2012: 2,3 % 2011: 1,3 %	6
Streefhuurniveau: 75%/78% max. redelijk afhankelijk van energielabel	Toegepast bij mutatie	7
Kernvoorraad(beleid)		7,5
Opbouw woningbezit – voldoende geschikte woningen voor de huishoudens met een laag inkomen	Percentage bezit onder hoge aftoppingsgrens/ tot liberalisatiegrens 2014: 81 % / 98 % 2013: 76,7 % / 98 % 2012: 83 % / 100 % 2011: 84 % / 100%	8
Aantal vhe's in exploitatie: Gemiddelde groei van 1% per jaar	VHE's in eigendom: totaal VHE/ VHE woningen 2014: 2.755 / 2.501 2013: 2.752 / 2.498 2012: 2.519 / 2.388 2011: 2.541 / 2.420 9,5 % groei VHE's totaal / 3,4 % groei VHE woningen	7

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

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften		6,5
Ondernemingsplan: van 7% in 2009 naar 25% in 2015 woningen geschikt voor ouderen (met lift)	2014: 481 van 2485 19% 2013: 481 van 2482 19% 2012: 390 van 2372 16% 2011: 390 van 2404 16%	5
Realiseren van huisvesting voor ouderen met zorg	2011: renovatie Parelvisser's afgerond, 120 woningen totaal geschikt voor ouderen met zorg. Combinatie intramuraal – extramuraal – 'gewoon' wonen (40-40-40 woningen). Afhankelijk van zorgbehoefte wordt woning administratief passend gemaakt (omgeklapt), bewoner hoeft niet te verhuizen. Plint met voorzieningen door Libertas Leiden (VVE) 2013: zorgwoningen Het Gebouw, 20 woningen voor ouderen met dementie in drie groepen kleinschalig groepswoon met gemeenschappelijke huiskamer.	8
Bewoners met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking		6,3
Ondernemingsplan: 5% verhuur aan bijzondere doelgroepen (definitie is niet gelijk aan de afspraken) Verhuringen volgens het contingent (3-partijen afspraak): niet gekwantificeerd	Deel van de woningen verhuurd aan bijzondere doelgroepen (sluit niet aan bij de definitie van het ondernemingsplan: 2014: 7 woningen, 4,5 % van vrijgekomen woningen 2013: 6 woningen, 4,8 % van vrijgekomen woningen 2012: 7 woningen, 6,3 % van vrijgekomen woningen 2011: 4 woningen, 2,6 % van vrijgekomen woningen Verhuringen volgens het contingent (3-partijen afspraak: 2014: 10 x 2013: 6 x 2012: 10 x 2011: 6 x	5 Doelstelling van minimaal 5% verhuur aan bijzondere doelgroepen niet volledig verifieerbaar door de visitatiecommissie.
Realiseren van huisvesting voor cliënten van de Haardstee	Het Gebouw: 14 woningen plus steunpunt (2013) Zuidhoven: 18 woningen voor jonge cliënten (deel met kind) plus steunpunt (2013)	7
Stimuleren participatie bijzondere doelgroepen	-kantineproject 'smaakwerk' met cliënten Haardstee -onderhoud daktuin Het Gebouw door hovenier ondersteund door cliënten Haardstee	7

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

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
Prijskwaliteit verhouding		-
Aantal punten woningwaardering – DAEB huurwoningen	Ons Doel / referentiecorporaties / landelijk 2014: 143 / 153 / 142 2013: 141 / 136 / 141 2012: 142 / 135 / 140	-
Aantal punten woningwaardering oppervlakte – DAEB huurwoningen	Ons Doel / referentiecorporaties / landelijk 2014: 58 / 63 / 63 2013: 58 / 63 / 62 2012: 58 / 61 / 63	-
Puntprijs (x € 1) DAEB huurwoningen	Ons Doel / referentiecorporaties / landelijk 2014: 3,38 / 3,18 / 3,44 2013: 3,29 / 3,31 / 3,28 2012: 3,11 / 3,17 / 3,12	-
Conditie en onderhoudstoestand		7
Algemene beleidskeuze; goed onderhouden en door exploiteren/niet toewerken naar groot onderhoud	2015 conditiemeting door externe partij: Bezit scoort goed, geen achterstallig onderhoud.	7
Kwaliteit dienstverlening		6
Ondernemingsplan: een rapportcijfer: 7,8 huurderstevredenheid	Rapportcijfer Nieuwe huurders/vertrokken huurders/reparatieverzoeken: 2014: 7,4 / 7,1 / 7,2 2013: 7,7 / 7,8 / 7,4 2012: 7,6 / 7,3 / 7,2 2011: 7,5 / 7,2 / 7,1	6
Voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels		7
2013 energielabel gemiddeld label C 2011 energielabel op C	2015: ambitie gehaald! Gemiddelde energie-index per woning: 2014: 1,61 (0,01 tekort voor gemiddeld label C) 2013: 1,70 2012: 1,76 2011: 1,83	7
Prestatieafspraken: doelstelling besparing op gas 20% besparing in 2018	Besparing op gemiddeld gasverbruik/woning 2011 t/m 2014: 21,2% 2014: 1.001 m ³ 2012: 1.172 m ³ 2013: 1.113 m ³ 2011: 1.271 m ³	7
Beleid en uitvoering duurzaamheid		7
Bewustwording huurders energie vergroten	2014: Bewustwording en informatiecampagne “woonenergie” bewoners 2013: afvalscheiding stimuleren ‘jekko’s’ bij verhuring	7
Duurzaamheid op kantoor vergroten	Bedrijfsauto weg/ bedrijfsfietsen terug, afvalscheiding kantoor, minder printers (afbouwen individuele printers)	7
Nieuwbouw: ambitie duurzaamheid t.a.v. installaties en materialen in pve	Zuidhoven: zonnepanelen	7

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

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
Nieuwbouw		5,6
Ondernemingsplan: 177 huur woningen en 51 koopwoningen gerealiseerd in 2016 2014/2016: 39/33 2013: 84/18 2012: 54/0 2011: 0/0	Alleen huur gerealiseerd: 2014: 18 2013: 138 2012: 0 2011: 0	5
Het Gebouw; ontwikkeling woningen en maatschappelijke voorzieningen in samenwerking met de gemeente Leiden	Opgeleverd 2013: • 50 vrije sector huurwoningen • 34 zorgwoningen (20 Libertas Leiden PG / 14 Haardstee) • Plint met maatschappelijke voorzieningen (gemeente) Opgeleverd 2014: • 9 sociale huurwoningen voor starters • 9 schoolwoningen (op verzoek gemeente)	7
Zuidhoven Nieuwbouw: herstructurering deel van de hoven	54 sociale huurwoningen (36 levensloopbestendige woningen en 18 woningen voor cliënten van de Haardstee)	7
Lorentzhof: ontwikkeling nieuw zorgcentrum en woningen samen met gemeente, Libertas Leiden, Ipse de Bruggen	Moeizaam traject door lange bestemmingsplanprocedure bij Raad van State Herziening plan noodzakelijk Vervolg nog onzeker (optie ontwikkeling deel locatie nog mogelijk)	5
Robijnhof: nieuwbouw of renovatie van locatie zorg- en wooncentrum Robijnhof	Planontwikkeling gewijzigd van nieuwbouw naar renovatie. Eind 2014 voorlopig ontwerp renovatieplan moet leiden tot besluitvorming in 2015 over doorgang project.	4
Sloop, samenvoeging		7
Sloop ten behoeve van nieuwbouw/herstructurering	2011: 50	7
Afspraken bij sloop woningen verbeteren	Samen met andere corporaties: nieuw Sociaal Statuut (2013)	7
Verbetering bestaand woningbezit: (renovatie/groot onderhoud)		7
Renovatie Parelvisser voltooien in 2011	2011: renovatie voltooid	7
Verkoop		7
Ambitie verkoop van 20-25 woningen per jaar	Verkoop: 2014: 17 2013: 35 2012: 21 2011: 5	7

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

<i>Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
Leefbaarheid		7,5
Prestatieafspraken Leiden: - 1 wijkbeheerder 800/1200 woningen - Mee financieren projectleider 'leiden buitengewoon veilig'	- 3 wijkbeheerders op 2500 woningen - Meegefinancierd en beschikbaar gesteld werkplek	8
Bevorderen leefbaarheid en contacten tussen bewoners	- Social Sofa in complex valeriusstraat - Halloweenfeest in Suriname/Antillenstraat - 'kunstproject' door huurders op kantoor	7
Wijk- en buurtbeheer		7,3
Buurtschouwen organiseren samen met bewoners in kader leefbaarheid	2014: brede buurtschouw per wijk/complex met medewerkers en huurders 2011 t/m 2013: incidentele wijkshouwen in kader leefbaarheid meestal met gemeente	8
Stimuleren en faciliteren van Buurtontmoetingsplekken	Bij Su/An De BOB De Meelbox Woongroep de Beyerinck	7
Onderhouden van openbare ruimte (schoon, heel en veilig)	Inzet zakgeldjongeren o.l.v. wijkbeheerder in diverse complexen om vuil op te ruimen	7
Stimuleren zelfbeheer bewoners	Moestuinproject Pioenstaat/Leliestraat Zelfbeheer binnentuin Zuidsingel	7
Aanpak overlast		8
Overlastmeldingen per jaar	Aantal meldingen 2014: 189 2013: 226 2012: 197 2011: 284	-
Overlast in complex Suriname/Antillenstraat door hangjongeren terugdringen	- gezamenlijke aanpak met gemeente, jongerenwerk, politie - plaatsing musquito - 'talents on the playground' (sport en spel voor jongeren onder begeleiding)	8

Bijlage 7 Visitatieaanpak

1. Achtergrond maatschappelijk visiteren

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

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

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

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

2. Opdracht

Ons Doel heeft Pentascope de opdracht gegeven om een gestructureerde beoordeling uit te voeren ten aanzien van het maatschappelijk presteren van de corporatie conform het visitatiestelsel 5.0.

3. Opdrachtgever, opdrachtnemer, visitatiecommissie, taakverdeling en integriteitscode

Opdrachtgever en opdrachtnemer

De opdrachtgever voor de visitatie is de bestuurder en de Raad van Commissarissen. Het rapport wordt opgeleverd aan de bestuurder en de Raad van Commissarissen.

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

Visitatiecommissie

De visitatiecommissie van bestaat uit drie leden. Wouter Vos, voorzitter visitatiecommissie, Bert-Jan Karrenbeld, visitorator en Germa Reivers, visitorator en secretaris.

4. Visitatie aanpak

Pentascopel hanteert de volgende uitgangspunten bij een visitatie.

Normen voor de maatschappelijke prestatie

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

Dialogen

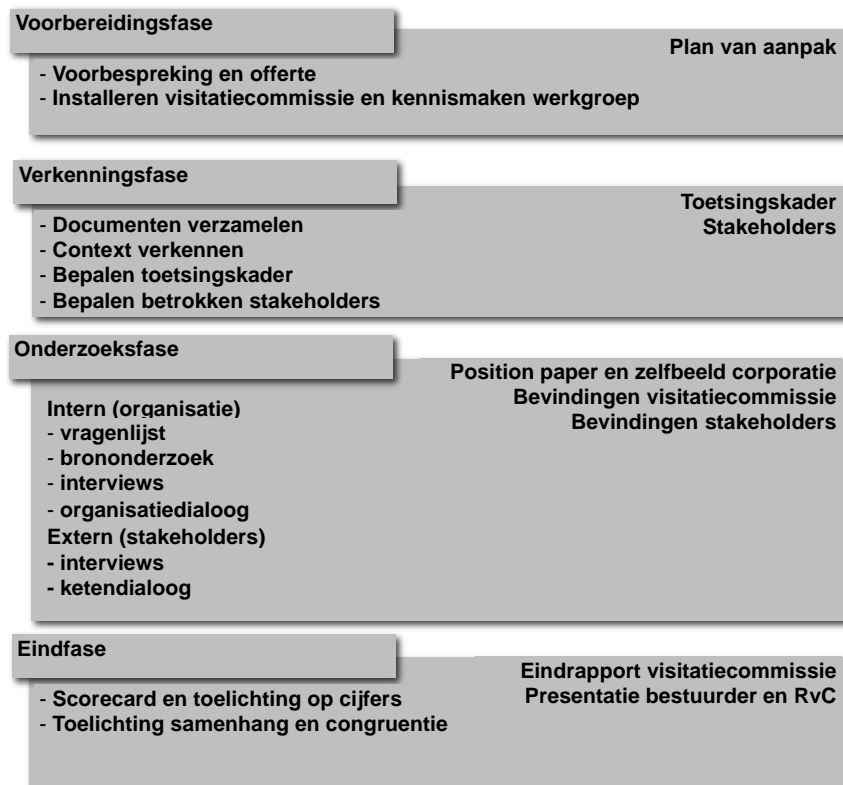
In een open dialoog over de oordelen en de maat hebben de deelnemende partijen invloed op diezelfde maat. Tijdens het proces ontwikkelen de partijen samen de normstelling. De normstelling zal in veel gevallen gebaseerd zijn op wederzijdse verwachtingen. Daarmee stopt de visitatiecommissie het oordeel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

Lerende organisatie

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

Aanpak

Deze uitgangspunten zijn vertaald naar de volgende aanpak.



Figuur Aanpak visitatieproces

Verkenning

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

Onderzoeksfase

- Ons Doel heeft een position paper opgesteld en aan de hand van de vragenlijst een zelfbeeld ingevuld. Dit is een reflectie op het eigen handelen die leidt tot het zelfbeeld dat verder in de externe dialoog wordt getoetst.
- Op basis van de position paper en ingevulde vragenlijst zijn validatiegesprekken gevoerd met de bestuurder, de Raad van Commissarissen, de interim en de nieuwe manager Wonen en Leefbaarheid, de manager Vastgoed, de manager Financiën.
- De prestatievelden zijn onderzocht door middel van een analyse van de organisatie met behulp van de aangeleverde documenten.
- In de interviews uit de externe analyse zijn 13, belanghebbenden van Ons Doel (de wethouder van de gemeente Leiden samen met een ambtenaar, een manager van Libertas Leiden, de voorzitter, vicevoorzitter, secretaris en een bestuurslid van de huurdersvereniging HOOD en 6 huurders uit 5 verschillende bewonerscommissies) gevraagd naar hun oordeel over de corporatie. In de gesprekken zijn de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:
 - huisvesting primaire doelgroep;
 - huisvesting bijzondere doelgroepen;
 - kwaliteit van woningen en woningbeheer;
 - (des)investeringen in vastgoed;
 - kwaliteit van wijken en buurten;
 - tevredenheid over de relatie;
 - betrokkenheid van belanghebbenden bij de beleidscyclus van Ons Doel.
- In een dialoog met externe belanghebbenden zijn dezelfde onderwerpen getoetst en aangevuld als in de organisatiedialoog. Daarbij waren beleidsmedewerkers van de gemeente, huurders en andere organisaties aanwezig waarmee Ons Doel haar prestaties realiseert.

Eindbevindingenfase

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

5. Opbouw van het oordeel

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

Opgaven en ambities De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven in het werkgebied (zoals vastgelegd in prestatieafspraken of beleidsdocumenten van de (lokale, regionale of landelijke) overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, brancheorganisaties, politie, samenwerkingsverbanden enzovoorts).

De ambities die de corporatie heeft geformuleerd voor haar maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven.

Belanghebbenden De belanghebbenden geven hun oordeel in de vorm van een rapportcijfer voor de mate waarin zij tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de mate van invloed op het beleid.

Vermogen De visitatiecommissie beoordeelt of de corporatie voor het realiseren van haar maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, deze inzet op basis van een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.

Governance De kwaliteit van de besturing, van het toezicht en de externe legitimatie zijn van dien aard dat goed maatschappelijk presteren geborgd is.

Het oordeel is gebaseerd op het visitatiekader 5.0.

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

Huisvesting primaire doelgroep

- Woningtoewijzing en doorstroming: beschikbaarheid woningen, passend toewijzen, tegengaan woonfraude, keuzevrijheid voor doelgroepen, wachtlijst/slaagkans, leegstand, maatregelen voor specifieke doelgroepen zoals starters, statushouders of jongeren.
- Betaalbaarheid: huurprijsbeleid, kernvoorraad(beleid), overige woonlasten, aanpak huurachterstanden.

Huisvesting bijzondere doelgroepen

- Prestaties op het gebied van wonen, zorg en welzijn (combinatie huisvesting – dienstverlening) ten behoeve van onder andere de volgende doelgroepen:
 - o ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte
 - o bewoners met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking
 - o overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen

- Kwaliteit woningen en woningbeheer**
 - Woningkwaliteit: prijs-kwaliteitverhouding, conditie en onderhoudstoestand, differentiatie aanbod naar woningsoort en uitrustingsniveau.
 - Kwaliteit dienstverlening.
 - Energie en duurzaamheid: voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels, beleid en uitvoering duurzaamheidsmaatregelen.

- (Des)investeringen in vastgoed**
 - Nieuwbouw
 - Sloop, samenvoeging
 - Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)
 - Maatschappelijk vastgoed
 - Verkoop

- Kwaliteit van wijken en buurten**
 - Leefbaarheid
 - Wijk- en buurt beheer
 - Aanpak overlast

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

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

Bijlage 8 Wijze van beoordeling

De spinnenwebben en scorekaart

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

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

De cijfers voor de oordelen visitatiecommissie, belanghebbenden en zelfbeeld

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

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

Toelichting beoordeling naar 'huidig' en 'gewenst'

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