

Maatschappelijke visitatie de Woonmensen / SJA

Definitief Rapport

Opdrachtgever: de Woonmensen

ECORYS Nederland BV

Ton Lensen
Anja Zweedijk
Bart Stek

Rotterdam, november 2010

ECORYS Nederland BV

Postbus 4175

3006 AD Rotterdam

Watermanweg 44

3067 GG Rotterdam

T 010 453 88 00

F 010 453 07 68

E netherlands@ecorys.com

W www.ecorys.nl

K.v.K. nr. 24316726

ECORYS Vastgoed

T 010 453 85 19

F 010 453 85 88

Inhoudsopgave

Voorwoord	7
Recensie	11
De Woonmensen/SJA:	11
Een ondernemende en maatschappelijk gedreven corporatie die ruim voldoende tot goed presteert	11
1 De Woonmensen	13
1.1 Profiel	13
1.2 Bezit	13
1.3 Organisatie	14
1.4 Beleidscyclus	16
2 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen (PnA/D)	19
2.1 Inleiding	19
2.2 Ondernemingsplan 2006-2010: De geest uit de fles	19
2.3 Onze beloftes 2009	20
2.4 Overige beleidsstukken	21
2.5 Bestendigheid prestaties: blik vooruit	22
2.6 Prestaties en beoordeling	23
2.6.1 Prestaties Ondernemingsplan 2006-2010	23
2.6.2 Prestaties Onze Beloftes 2009	26
2.6.3 Totaalbeeld prestaties Eigen Doelstellingen en Ambities	29
2.7 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: ruim voldoende	30
3 Presteren naar Opgaven (PnO)	31
3.1 Inleiding	31
3.2 Lokale opgaven	31
3.2.1 Prestatieafspraken 2003-2010	31
3.2.2 Actualisatie Woonvisie 2007	32
3.2.3 Prachtkansen: het bod van de wooncorporaties aan de Apeldoornse samenleving	33
3.2.4 Overige afspraken	33
3.3 Bestendigheid prestaties: blik vooruit	34
3.4 Presteren naar opgaven	34
3.4.1 Prestatieafspraken 2003-2010	34
3.4.2 Prachtkansen: het bod van de wooncorporaties aan de Apeldoornse samenleving	37
3.4.3 Totaalbeeld Presteren naar Opgaven	40

3.5	Presteren naar Opgaven: ruim voldoende	41
4	Presteren volgens Stakeholders (PnS)	43
4.1	Inleiding	43
4.2	Tevredenheidsmetingen en onderzoeken	43
4.3	Betrokkenheid van stakeholders bij de maatschappelijke visitatie	44
4.3.1	Stakeholdersbijeenkomst	44
4.3.2	Telefonische interviews stakeholders	49
4.3.3	Eindoordeel stakeholders	51
4.4	Presteren volgens Stakeholders: goed	52
5	Presteren naar Vermogen	55
5.1	Inleiding	55
5.2	Maatschappelijk rendement	55
5.3	Inventarisatie en beoordeling door het CFV	56
5.4	Financiële sturing door de Woonmensen/SJA	60
5.5	Efficiëntie	62
5.6	Presteren naar Vermogen: ruim voldoende	63
6	Governance	67
6.1	Inleiding	67
6.2	Governance structuur	67
6.3	Intern Toezicht - Raad van Commissarissen	68
6.4	Thema's	70
6.5	Betrokkenheid van stakeholders	71
6.6	Prestatie op het gebied van governance: goed	71
Deel II:	Prestatiespinnenwebben	74
	Het totaalbeeld	74
	Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: ruim voldoende	75
	Presteren naar opgaven: ruim voldoende	77
	Presteren volgens stakeholders: goed	78
	Presteren naar vermogen: ruim voldoende	79
	Presteren met betrekking tot Governance: goed	79
Deel III:	Integrale beoordelingstabellen	80
Bijlagen		81
	Bijlage 1: Visitatiemethodiek - referentiekader (versie 3.0)	82
	Bijlage 2: Geïnterviewde personen de Woonmensen	88
	Bijlage 3: Betrokken stakeholders	89
	Bijlage 4: Documentatie	90
	Bijlage 5: Specifieke prestatieafspraken de Woonmensen	91

Voorwoord

Een nieuw visitatiestelsel

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

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

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

Medio 2006 was het visitatiestelsel op hoofdlijnen ontwikkeld en is een pilot van start gegaan, waarin maatschappelijke visitaties zijn uitgevoerd en de methodiek is doorontwikkeld. Deze pilot is in de eerste helft van 2008 afgerond. In september 2009 is de methodiek (3.0 versie) ondergebracht in de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN), die onder meer belast is met de kwaliteitsbewaking van het visitatiestelsel.

Hoofdlijnen van het stelsel voor maatschappelijke visitatie

Het doel van de maatschappelijke visitatie is als volgt verwoord:

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

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

- De eigen ambities en doelstellingen.
- De opgaven in het werkgebied.
- De normen van de stakeholders.
- De financiële mogelijkheden en de mate van efficiëntie.

De governance vormt hierin een bijzonder veld.

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

Maatschappelijke visitatie de Woonmensen / SJA – de aanpak van ECORYS

De Woonmensen/SJA heeft ECORYS opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode november 2009 – juli 2010. Het visitatieteam bestond uit Ton Lensen, Bart Stek en Anja Zweedijk. De aanpak van ECORYS kende de volgende stappen:

1. Deskresearch:
Op basis van beschikbare documenten is eind 2009 en begin 2010 een inventarisatie gemaakt van de gegevens die relevant zijn in het kader van de maatschappelijke visitatie. Deze gegevens zijn bestudeerd en verwerkt in een (intern) werkdocument.
2. Startbijeenkomst:
Op 26 januari 2010 heeft onder leiding van ECORYS een startbijeenkomst plaatsgevonden met de directeur-bestuurder, het managementteam en een delegatie van de Raad van Commissarissen. Daarbij heeft ECORYS een korte toelichting gegeven op de doelstellingen en de aanpak van de maatschappelijke visitatie. De bevindingen van het deskresearch zijn besproken. Tevens zijn afspraken gemaakt over de vervolgstappen.
3. Interviews intern¹:
Op 26 en 27 januari 2010 hebben interviews plaatsgevonden met de directeur-bestuurder, de overige MT-leden en een aantal leden van de Raad van Commissarissen. Doelstelling van deze interviews was om de bevindingen uit de deskresearch aan te vullen en in te kleuren.
4. Stakeholders:
Op 30 maart 2010 is een stakeholdersbijeenkomst georganiseerd. In april en mei heeft daarnaast een aantal telefonische interviews plaatsgevonden. Bijlage 3 bevat het volledige overzicht van de bij de visitatie betrokken stakeholders.
5. Interne bijeenkomsten visitatieteam ECORYS:
In de maanden mei en juni heeft het visitatieteam van ECORYS intern overleg gevoerd. Daarbij zijn de bevindingen ten behoeve van de rapportage en de beoordeling van de prestaties besproken.
6. Rapportage:
Aansluitend is de conceptrapportage maatschappelijke visitatie geformuleerd. Deze is op 7 juli 2010 besproken met de directeur-bestuurder, het managementteam en de Raad van Commissarissen van de Woonmensen. Na verwerking van tekstuele correcties is de definitieve rapportage opgesteld.

¹ Voor een volledig overzicht zie bijlage 2

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

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

- Wij beschouwen terugkijkend de jaren 2006 tot en met 2009 en vooruitkijkend 2010 en de daaropvolgende meerjarenramingen. ECORYS maakt zoveel mogelijk gebruik van feiten en cijfers, normeringen en oordelen van anderen. De *feitelijk geleverde prestaties* en de waargenomen stakeholdersoordelen vormen steeds de basis van de beoordeling.
- Wij bekijken tevens de beleidsstructuur waarbinnen de prestaties zijn (worden) geleverd. De beleidsstructuur geeft een indruk van de borging en de duurzaamheid van de prestaties en is mede van invloed op de beoordeling. De wijze waarop binnen de corporatie de governance is ingevuld, maakt eveneens deel uit van de beoordeling.
- Wij bekijken ook de context waarin de prestaties zijn (worden) gerealiseerd. De context kan bijvoorbeeld verklaringen opleveren voor het achterblijven van prestaties. Deze verklarende context bepaalt niet de beoordeling van de feitelijk gerealiseerde prestaties, maar wordt als tekstuele aanvulling op de beoordeling geformuleerd.
- Wij hebben ervoor gekozen de prestatiespinnenwebben te voorzien van tekstblokken die het oordeel in de spinnenwebben inkleuren. Op deze wijze ontstaat naar onze mening een evenwichtig beeld tussen kwantitatief oordeel en context/argumentatie.

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

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

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

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

Leeswijzer

Deel 0 bevat de recensie.

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

1. Profiel de Woonmensen
2. Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen (PnA/D)
3. Presteren naar Opgaven (PnO)
4. Presteren volgens Stakeholders (PnS)
5. Presteren naar Vermogen (PnV).
6. Governance

Deel II bevat de prestatiespinnenwebben met tekstblokken.

Deel III geeft de kwantitatieve scorekaart.

Bijlage 1 bevat de beoordelingsschema's van de visitatiemethodiek.

Bijlage 2 geeft een overzicht van de betrokkenen bij de Woonmensen die wij in het kader van de maatschappelijke visitatie hebben gesproken en geïnterviewd.

Bijlage 3 geeft een overzicht van de stakeholders die betrokken waren bij de maatschappelijke visitatie.

Bijlage 4 geeft het overzicht van de bestudeerde documentatie.

Bijlage 5 geeft de afspraken weer uit de Prachtkansen die specifiek voor de Woonmensen gelden.

Tot slot

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

Recensie

De Woonmensen/SJA: Een ondernemende en maatschappelijk gedreven corporatie die ruim voldoende tot goed presteert

Stichting de Woonmensen/SJA (woningcorporatie) werkt sinds 1 januari 2004 samen met Stichting de Woonmensen/KWZA (zorginstelling) via een personele unie in bestuur en toezichthoudend orgaan. De twee stichtingen treden onder één naam naar buiten: de Woonmensen en vormen op deze wijze een woonzorgorganisatie. Om de (wettelijk vereiste) scheiding tussen SJA en KWZA te borgen, zijn diverse maatregelen genomen. Zo is voor elke stichting een afzonderlijke accountant benoemd en vindt de bespreking van de begroting en de jaarrekening van SJA en KWZA bewust op een ander moment plaats. De scheiding tussen SJA en KWZA is ook in de visitatie gehanteerd, hoewel de integratie tussen wonen, zorg en welzijn wel in de interne interviews en in de stakeholdersbijeenkomst aan de orde is gekomen. In zijn algemeenheid kan gesteld worden dat de prestaties van de Woonmensen ten aanzien van de integratie van wonen, zorg en welzijn positief worden gewaardeerd. De visitatie heeft zich evenwel uitsluitend gericht op de Woonmensen/SJA.

De Woonmensen/SJA had eind 2009 een bezit van 5.669 verhuureenheden, waaronder 4.904 woningen, 136 wooneenheden die zijn verhuurd aan zorg-/welzijnsorganisaties en 199 verzorgingshuisplaatsen. Het werkgebied van de Woonmensen/SJA is de regio Stedendriehoek. Het zwaartepunt van de activiteiten ligt in de gemeente Apeldoorn. In de systematiek van het Centraal Fonds Volkshuisvesting behoort de Woonmensen/SJA tot de referentiegroep van corporaties met een gemiddeld profiel. In totaal behoren 120 corporaties tot deze referentiegroep.

Bijna de helft van het woningbezit van de Woonmensen/SJA bestaat uit eengezinswoningen. Het aandeel woningen dat voor 1960 is gebouwd is met 5,3% relatief klein. Meer dan de helft van de woningen is gebouwd tussen 1960 en 1980. Bijna 95% van de woningen valt binnen de goedkope of betaalbare woningvoorraad, dat wil zeggen met een huur onder €535,- per maand.

De Woonmensen/SJA wordt gekarakteriseerd als een ondernemende en maatschappelijk gedreven corporatie, die de laatste jaren steeds actiever wordt en die zich bewust toont van haar taken en verantwoordelijkheden. De Woonmensen/SJA zet zich ervoor in om invulling te geven aan haar eigen visie en missie. Over de gehele linie komt De Woonmensen/SJA uit de maatschappelijke visitatie naar voren als een corporatie die ruim voldoende tot goed presteert. De Woonmensen/SJA heeft daarin een zichtbare ontwikkeling doorgemaakt. De corporatie heeft een betrokken Raad van Commissarissen

en bestuurder, die de afgelopen jaren steeds meer invulling hebben gegeven aan de governance en de verdere professionalisering van het toezicht.

De prestaties op de eigen ambities en de prestaties naar opgaven in het werkgebied worden als ruim voldoende beoordeeld. Vanuit een open en samenwerkingsgerichte houding werkt de corporatie aan haar eigen doelstellingen en de opgaven in het werkgebied. De corporatie is ambitieus en heeft een breed blikveld. De wil om te presteren is daarbij overtuigend en zichtbaar aanwezig. De Woonmensen/SJA maakt haar prestaties op het gebied van leefbaarheid, bijzondere doelgroepen en innovatie ruim voldoende waar. Deze prestaties worden door de stakeholders herkend en goed gewaardeerd. Op het gebied van de nieuwbouwproductie en herstructurering lijkt er soms sprake te zijn van planningsoptimisme en blijven de prestaties in de tijd gezien wat achter bij de voorgenomen ambities.

De Woonmensen/SJA is gericht op het transparant maken van haar ambities en prestaties. Zo brengt zij sinds 2009 de publicatie Onze Beloftes uit, die onder de huurders en overige stakeholders wordt verspreid. In deze publicatie geeft de corporatie aan wat haar concrete voornemens zijn voor het komende jaar en wat er terecht is gekomen van de voornemens van het voorgaande jaar.

De Woonmensen/SJA is een financieel gezonde corporatie. De corporatie waardeert het bezit nog op de historische kostprijs, tenzij de bedrijfswaarde ervan structureel lager is. Vanuit dit oogpunt voert zij een terughoudend financieel beleid. Op basis van de bedrijfswaardegegevens van het Centraal Fonds Volkshuisvesting kan echter worden geconstateerd dat de Woonmensen/SJA haar maatschappelijk vermogen de afgelopen jaren heeft ingezet en dit de komende periode versterkt zal doen. De corporatie heeft hiervoor een ambitieus investeringsprogramma geformuleerd. De corporatie heeft oog voor efficiëntie en doelmatigheid, de bedrijfslasten liggen iets onder het niveau van de referentiegroep. Op een aantal punten is echter nog een verbeter slag mogelijk, zoals op het gebied van risicomanagement, het formuleren van duidelijke toetsingskaders en het monitoren van onder meer de strategische doelstellingen en de eigen bijdrage aan de opgaven in het werkgebied.

De bovenbeschreven ontwikkeling en verdere professionalisering die de Woonmensen/SJA doormaakt, is ook voor de stakeholders zichtbaar. De stakeholders waarderen de prestaties van de Woonmensen/SJA over het algemeen als goed tot zeer goed. Een enkeling waardeert de prestaties als ruim voldoende. De stakeholders ervaren de Woonmensen/SJA in het algemeen als een goede tot uitstekende corporatie, die zich met de goede dingen bezig houdt.

1 De Woonmensen

1.1 Profiel

De Woonmensen is een woonzorgorganisatie die uit twee aparte stichtingen bestaat:

- Stichting de Woonmensen/KWZA (zorginstelling voor ouderen)
- Stichting de Woonmensen/SJA (woningcorporatie)

De twee stichtingen werken sinds 1 januari 2004 via een personele unie samen en treden onder één naam naar buiten: de Woonmensen.

De Woonmensen is daarmee een corporatie en een zorginstelling ineens. Vanuit de wetgeving is een strikte scheiding van beide stichtingen noodzakelijk. De scheiding tussen SJA en KWZA is ook in de visitatie gehanteerd. In de interviews en de stakeholdersbijeenkomst is de integratie tussen wonen, zorg en welzijn wel aan de orde gekomen. Dit visitatierapport heeft echter alleen betrekking op de corporatie (de Woonmensen/SJA). Ambities en prestaties van stichting de Woonmensen/KWZA zijn in deze visitatie niet meegenomen, tenzij het niet mogelijk was om een duidelijke scheiding aan te brengen. In dat geval wordt dat afzonderlijk in de rapportage vermeld.

De Woonmensen/SJA had eind 2009 een bezit van 5.669 verhuureenheden, waaronder 4.904 woningen, 136 wooneenheden die zijn verhuurd aan zorg-/welzijnsorganisaties en 199 verzorgingshuisplaatsen. Het werkgebied van de Woonmensen/SJA is de regio Stedendriehoek. Het woningbezit is voornamelijk geconcentreerd in de gemeente Apeldoorn.

De Woonmensen/SJA is een van de vier corporaties in Apeldoorn, die deel uit maakt van de Stichting VSW (Verenigde Samenwerkende Wooncorporaties).

In de systematiek van het Centraal Fonds Volkshuisvesting behoort de Woonmensen/SJA tot de referentiegroep van corporaties met een gemiddeld profiel. In totaal behoren 120 corporaties tot deze referentiegroep.

1.2 Bezit

Bijna de helft van het woningbezit van de Woonmensen/SJA bestaat uit eengezinswoningen. Dit aandeel is kleiner dan het gemiddelde van de referentiegroep. Meer dan de helft van het woningbezit is gebouwd tussen 1960 en 1980 (bij de referentiegroep is dit 44% en landelijk 37%). Het aandeel woningen dat voor 1960 is gebouwd (5,3%) is relatief klein ten opzichte van zowel de referentiegroep (18,6%) als het landelijk gemiddelde (23,1%).

Tabel 1.1 Woningbezit de Woonmensen

	de Woonmensen %	Referentie %	Landelijk %
Eengezinswoningen	48,7	56,8	43,6
Meergezinswoningen 4 etages zonder lift	15,7	13,5	27,5
Meergezinswoningen met lift	17,5	16,8	12,7
Hoogbouw	10,1	6,3	10,6
Eenheden verzorging	3,8	4,4	2,1
Overig	4,2	2,2	3,5
Totaal	100	100	100

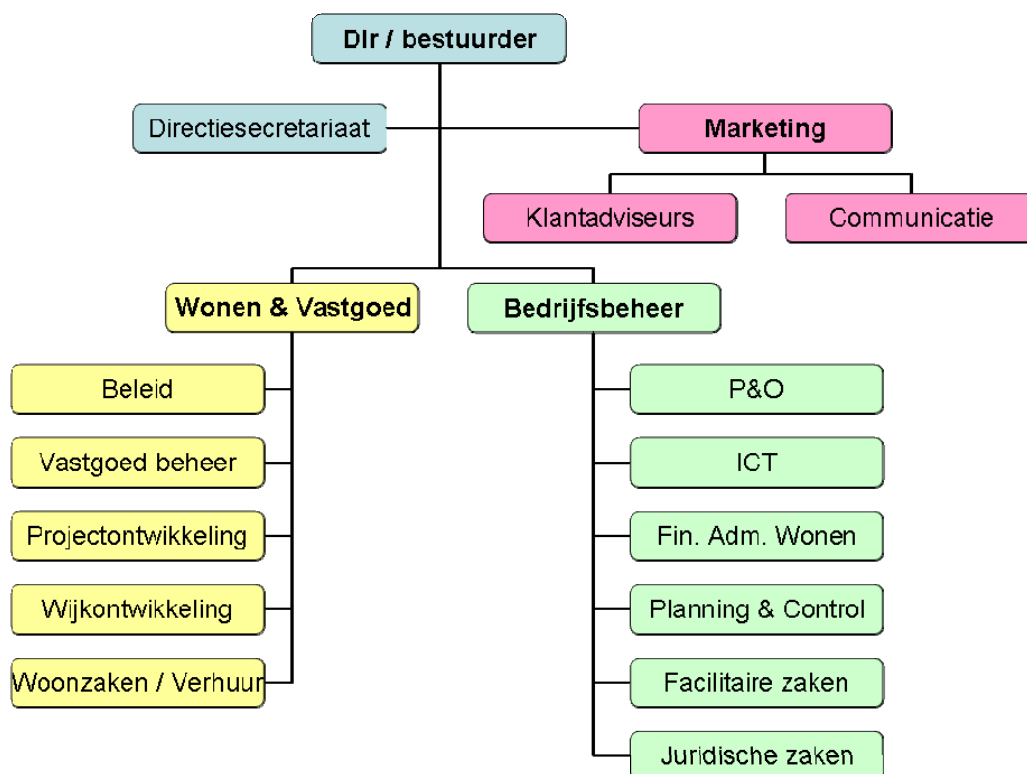
Bron: Corporatie in Perspectief, Centraal Fonds Volkshuisvesting, 2009.

Het gemiddelde huurniveau lag in 2008 bij de Woonmensen/SJA op €415 per maand. Dit is 65% van de maximaal redelijke huur. Voor de referentiegroep geldt een nagenoeg gelijk huurniveau (€413) en het landelijke cijfer ligt lager (€402 per maand). Voor beiden ligt echter het percentage ten opzichte van de maximaal redelijke huur op een hoger niveau (respectievelijk 68,5% en 71%). Ruim 15% van de woningen behoort tot de goedkope voorraad en ruim 79% tot de betaalbare voorraad. In vergelijking met de referentiegroep en het landelijk gemiddelde is zowel het aandeel goedkope woningen als het aandeel dure huurwoningen (onder de huurtoeslaggrens) laag bij de Woonmensen/SJA.

1.3 Organisatie

Zoals in paragraaf 1.1 is vermeld, bestaat de organisatie van de Woonmensen uit de rechtspersonen de Woonmensen/SJA (wonen) en de Woonmensen/KWZA (zorg). De Woonmensen/SJA is een toegelaten instelling Volkshuisvesting. De verbinding tussen de beide stichtingen wordt gevormd door een personele unie in bestuur en toezichthoudend orgaan. Sinds eind 2006 is er sprake van één directeur-bestuurder. Voor die tijd was er sprake van twee bestuurders. In 2008 is een nieuwe directeur-bestuurder in dienst getreden. Vanwege de personele unie is ook het managementteam samengesteld vanuit beide organisatieonderdelen. Het managementteam wordt gevormd door de managers van de afdelingen Bedrijfsbeheer, Wonen&Vastgoed, Marketing en Zorgdiensten.

De werkorganisatie van de Woonmensen/SJA bestaat uit 77 personeelsleden (63,94 fte) en ziet er als volgt uit:



Bron: Jaarverslag de Woonmensen/SJA, 2009.

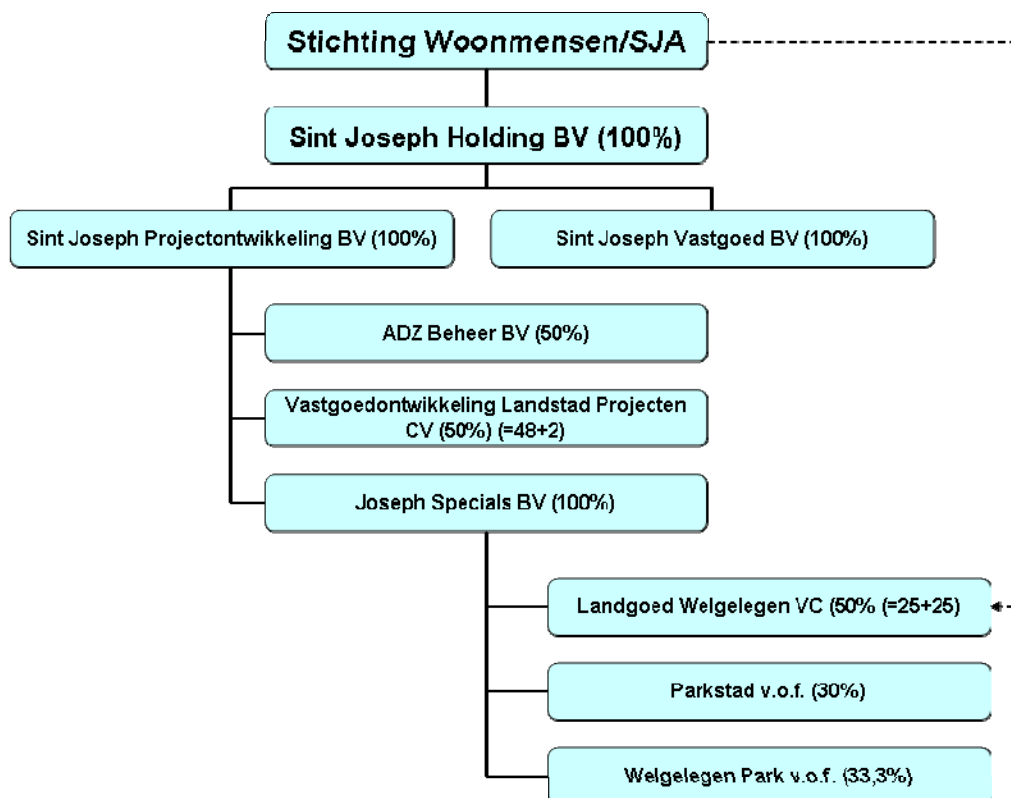
Verbindingen

Op de volgende bladzijde is de verbindingenstructuur weergegeven van de Woonmensen/SJA. De Woonmensen/SJA streeft er naar om de deelnemingenstructuur af te bouwen in het kader van transparantie en risicobeheersing.

In 2009 zijn de volgende stichtingen en/of C.V.'s opgeheven:

- Atrium Projectontwikkeling B.V.
- C.V. Presta

St. Joseph Holding BV (inclusief St. Joseph Vastgoed BV, St. Joseph Projectontwikkeling BV en Joseph Specials BV) is een 100% deelneming van stichting de Woonmensen/SJA ten behoeve van het beheer en de ontwikkeling van commercieel vastgoed.



Bron: Jaarverslag de Woonmensen/SJA, 2009.

Daarnaast participeert de Woonmensen/SJA in een drietal stichtingen:

- De Woonmensen/SJA neemt, samen met drie andere Apeldoornse corporaties, deel in de stichting Verenigde Samenwerkende Woningcorporaties (VSW), het lokale samenwerkingsverband voor beleidsontwikkeling en belangenbehartiging.
- Stichting Woonkeus Stedendriehoek: dit is het centrale punt voor woonruimteverdeling in de regio Stedendriehoek. Woonkeus geeft informatie over huurmogelijkheden in de Stedendriehoek, publiceert wekelijks het aanbod aan huurwoningen en verwerkt de reacties op dit aanbod.
- De Woonmensen/SJA neemt, samen met drie andere Apeldoornse corporaties, deel in de Stichting BWSA (Beheer Woonwagens en Standplaatsen Apeldoorn). Dit is het lokale samenwerkingsverband voor het beheer van woonwagens en standplaatsen (inclusief werklocaties). De Woonmensen/SJA heeft in 2009 voor ruim €157.000 bijgedragen in het resultaat over 2008 van de stichting BWSA.

1.4 Beleidscyclus

In het kader van de maatschappelijke visitatie is een beoordeling van de beleidscyclus van belang, vanwege de verankering van de maatschappelijke prestaties in de organisatie en de duurzaamheid van het presteren. In de visitatie wordt niet alleen een “foto” gemaakt van het huidige moment, maar een serie “foto’s”, waardoor er een beeld ontstaat van de beweging van het verleden naar nu en van nu naar de toekomst. De dynamiek van de ontwikkeling is evenzeer van belang als de momentopname.

Het strategische beleid van de Woonmensen is vastgelegd in het ondernemingsplan voor de periode 2006-2010. De onderdelen uit het ondernemingsplan worden na 4 jaar op hoofdlijnen geëvalueerd en waar nodig bijgesteld.

Daarnaast worden er jaarplannen opgesteld. De jaarplannen hadden in de jaren 2006 t/m 2009 het karakter van activiteitenplannen. Per afdeling werd een overzicht gegeven van de te ondernemen activiteiten dat jaar. Een directe koppeling tussen de doelstellingen in het ondernemingsplan enerzijds en de doelstellingen in het jaarplan anderzijds ontbreekt echter. In de kwartaalrapportages die de Woonmensen opstelt, wordt de voortgang van de activiteiten gemonitord. Daarnaast worden zowel in de kwartaalrapportages als in de jaarverslagen concrete prestaties opgenomen. In de kwartaalrapportages wordt onder meer een overzicht gegeven van de stand van zaken op het gebied van nieuwbouwontwikkeling, leegstand, weigeringsgraad, onderhoudswerkzaamheden en uitgaven. In de loop der jaren is er steeds meer informatie aan de kwartaalrapportages toegevoegd, zoals een (beperkte) Balance Score Card, resultatenoverzichten en financiële gegevens over projecten.

Sinds 2009 geeft de Woonmensen jaarlijks het boekje “Onze Beloftes” uit, waarin de voorgenomen prestaties voor het betreffende jaar zijn weergegeven. Ook heeft de ontwikkeling van nieuwe beleidsdocumenten plaatsgevonden zoals het Strategisch Voorraadbeleid, Leefbaarheidsbeleid en het Milieubeleid. Daarnaast wordt in 2010 het nieuwe ondernemingsplan vastgesteld. Het nieuwe ondernemingsplan zal een vertaling krijgen in jaarplannen. In het jaarplan 2010 is, in tegenstelling tot voorgaande jaren, niet alleen een overzicht van te ondernemen activiteiten opgenomen, maar ook concreet voorgenomen prestaties.

De visitatiecommissie constateert dat de beleidscyclus van de Woonmensen de afgelopen vier jaar sterk is ontwikkeld. Er vindt een continue verbetering plaats ten aanzien van de kwartaalrapportages, nieuw strategisch beleid is ontwikkeld en sinds 2009 worden concrete prestaties per jaar geformuleerd en geëvalueerd. De koppeling tussen strategische doelstellingen en operationele doelstellingen en de monitoring van de strategische doelstellingen is nog een aandachtspunt. Daarnaast is op onderdelen nog sprake van ad hoc besluiten die geen beleidsmatige inbedding kennen (zie hoofdstuk 5). In 2010 worden het strategische beleid en de toetsingskaders verder uitgewerkt. De beleidscyclus komt daarmee steeds meer op orde.

2 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen (PnA/D)

2.1 Inleiding

Eén van de pijlers van de visitatiemethodiek betreft het presteren van de corporatie naar eigen doelstellingen en ambities. Het betreft nadrukkelijk de EIGEN ambities en doelstellingen. In de kern geeft de visitatiecommissie een oordeel over de mate waarin de corporatie in staat is om waar te maken wat ze zelf in beleid heeft geformuleerd.

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste beleidsdocumenten van de Woonmensen op een rij gezet, met als doel inzichtelijk te maken welke ambities en doelstellingen de Woonmensen voor zichzelf heeft verwoord. De ambities worden voorzien van een score, die de mate aangeeft waarin de doelen die in de beleidsdocumenten zijn vastgelegd ook daadwerkelijk zijn behaald.

De Woonmensen heeft haar strategische doelstellingen en ambities verwoord in ondernemingsplannen en sinds 2009 ook in de publicatie “Onze beloftes”. In de visitatie wordt teruggekeken op de periode 2006 tot en met 2009, daarom komen zowel de doelstellingen uit het ondernemingsplan 2006-2010 als de doelstellingen die zijn geformuleerd in “Onze Beloftes 2009” aan bod. De cijfermatige beoordeling van de prestaties van de Woonmensen voor de periode 2006 tot en met 2009 vindt plaats op basis van deze twee beleidsdocumenten.

De meest relevante beleidsdocumenten worden in de navolgende paragrafen kort beschreven. Aansluitend worden de ambities en doelstellingen gekoppeld aan de feitelijk gerealiseerde prestaties om tot de beoordeling te komen.

2.2 Ondernemingsplan 2006-2010: De geest uit de fles

In 2006 is het ondernemingsplan “de geest uit de fles” verschenen. In dit ondernemingsplan heeft De Woonmensen haar missie als volgt verwoord:

Wij werken waar mensen wonen

Wij geven altijd thuis

Wij doen waar anderen over praten

De kern van het beleid en de daarop gebaseerde strategie van de Woonmensen is het begrip “leefbaarheid”:

Op stedelijk, wijk- en buurtniveau betekent dat zorg voor een gedifferentieerd woonmilieu, zodat pluriformiteit ontstaat, respectievelijk blijft bestaan in woningtypologie, inkomen en leeftijd. Pluriformiteit is een belangrijke voorwaarde voor sociale samenhang, buurtbinding, stabiliteit en woonkwaliteit in een buurt. Die kwaliteit hangt in een toenemend aantal gevallen mede af van de beschikbaarheid van aanvullende diensten op het gebied van zorg en welzijn. Omdat de Woonmensen niet al die diensten zelf kan en/of wil leveren, bouwen wij een netwerk van allianties met andere dienstverleners, overheidsinstellingen en marktpartijen.

De missie en visie zijn uitgewerkt in een drietal beleidsvelden:

- *Algemeen*: de maatschappelijke betrokkenheid van de Woonmensen komt tot uiting door persoonlijk engagement (doen waar anderen over praten, meer doen dan strikt noodzakelijk, de mens blijven zien), het nemen van gemeenschappelijke verantwoordelijkheid (investeren in de samenleving vanuit de factor wonen door een budget beschikbaar te stellen specifiek gericht op leefbaarheid) en maatschappelijk verantwoord ondernemen (bijvoorbeeld door vroegsignalering en het werken aan het preventief voorkomen van problemen).
- *Wonen*: het vergroten van de beschikbaarheid van woningen voor de primaire doelgroep (door nieuwbouw, doorstroming en huurbeleid).
- *Wonen met zorg*: met het oog op de doelgroep ouderen en andere bijzondere doelgroepen ziet de Woonmensen haar toekomst in hoge mate extramuraal. De Woonmensen gaat werken waar mensen wonen. Er worden zorgsteunpunten ingericht: een bouwkundige zorginfrastructuur van waaruit zorg, ondersteuning en andere diensten worden geleverd aan zelfstandig of onzelfstandig wonende mensen. De nadruk ligt op het creëren van een woonomgeving die meer zelfstandigheid biedt dan een verzorgingstehuis, maar door clustering rondom welzijn- en zorginfrastructuur op dezelfde wijze voorziet in een gevoel van veiligheid en zekerheid.

Aandacht voor leefbaarheid betekent voor de Woonmensen aandacht voor fysiek beheer en sociaal beheer. De Woonmensen stelt de volgende randvoorwaarden voor initiatieven op het gebied van leefbaarheid:

- Voldoende draagvlak, c.q. bezit in een wijk is noodzakelijk, net zoals samenwerking met de huurdersorganisaties;
- Initiatieven moeten tot de core-business horen en ondersteuning van initiatieven die buiten de core-business vallen zijn niet structureel;
- De Woonmensen neemt de regie of zorgt voor een goede regie en heeft aandacht voor de dialoog.

Het beleid is vertaald in een aantal concrete actiepunten. Deze worden weergegeven in paragraaf 2.6 waar ze worden gecombineerd met de bereikte prestaties.

2.3 Onze beloftes 2009

In 2009 is voor het eerst de publicatie “Onze beloftes” verschenen. Met deze publicatie wil de Woonmensen een compleet overzicht geven van wat zij dat jaar van plan is op het gebied van onderhoud, buurtactiviteiten, nieuwbouw, duurzaamheid. Daarnaast wordt

aangegeven welke zorgdiensten de Woonmensen biedt. In 2009 zijn dat: huishoudelijke hulp, persoonlijke verzorging, ondersteunende begeleiding, verpleging, dagbesteding, welzijnsdiensten, verzorgingshuiszorg, personenalarmering, domotica, gratis advies op gebied van wonen, welzijn en zorg door klantadviseurs.

In paragraaf 2.6 wordt per veld aangegeven welke prestaties zijn opgenomen en wat er is gerealiseerd.

2.4 Overige beleidsstukken

Portefeuillestrategie

De ontwikkelingen op de woningmarkt zorgen ervoor dat het strategisch voorraadbeleid (SVB) van de Woonmensen regelmatig wordt herzien. De focus van het SVB verandert met de tijd. Al sinds 1998 is er meer aandacht (en geld) voor de woonomgeving. In 2003 werd de klant meer centraal gesteld (“Voor Stad en Klant”). In 2005 is het SVB verder geprofessionaliseerd door de ontwikkeling van een complexenboek dat via intranet voor de hele organisatie bereikbaar is.

In 2009 is de nieuwe portefeuillestrategie van de Woonmensen vastgesteld. In de nieuwe portefeuillestrategie staan drie pijlers centraal:

1. Optimale benutting van de *combinatie wonen en zorg* binnen de organisatie en voor de klant.
2. Concrete uitwerking van de ambitie van de Woonmensen op het gebied van *duurzaamheid*.
3. Efficiënte aanpak van *leefbaarheid* binnen de aandachtsgebieden.

De Woonmensen kiest voor een buurtgerichte aanpak van focusgebieden, waarbinnen de aanwezigheid (zowel fysiek als sociaal) wordt geïntensiveerd. Er wordt gesproken van een focusgebied als aan één of meerdere van de volgende criteria wordt voldaan: aanwezigheid van een +Punt of zorglocatie, relatief veel woningbezit, een hoge of relatief snel stijgende zorgvraag en/of leefbaarheidsproblemen (in combinatie met een van de andere criteria).

In de portefeuillestrategie zijn de belangrijkste uitgangspunten voor het te voeren beleid benoemd en is de strategie op hoofdthema's weergegeven. Het beleid en de strategie worden in 2010 verder uitgewerkt.

Milieubeleidsplan

De Woonmensen heeft duurzaamheid als een van haar speerpunten gekozen. Dit is ook verwoord in haar strategisch voorraadbeleid. In 2009 is een concept milieubeleidsplan opgesteld. Het milieubeleidsplan geeft op hoofdlijnen de ambities op het gebied van duurzaamheid aan. Er is voor gekozen om de ambities stap voor stap te realiseren en het concept milieubeleidsplan als groeimodel steeds verder in te vullen.

Leefbaarheidsplan

Leefbaarheid heeft volgens de Woonmensen 3 invalshoeken. De afgelopen jaren heeft de corporatie zich vooral gericht op punt 1 en 2 en in de toekomst zal vooral gericht worden op punt 3, waarbij 1 en 2 een belangrijke rol blijven spelen:

1. de fysieke kwaliteit van de woning en woonomgeving
2. het leefklimaat in de buurt (parkeeroverlast, veiligheid, geweldoverlast etc.)
3. de sociale samenhang tussen mensen in hun directe woon- en leefomgeving (burenruzie, ontmoeting, sociale activiteiten, contact etc.)

2.5 Bestendigheid prestaties: blik vooruit

Ondernemingsplan 2010-2015 “Dorp in de stad”

In 2009 zijn de hoofdlijnen voor het nieuwe ondernemingsplan vastgesteld. Vanaf 2010 kiest de Woonmensen voor een buurtgerichte aanpak. In de nieuwe visie is een ‘Woonmensen buurt’ als een dorp in de stad. Een dorp waar mensen elkaar kennen, elkaar helpen, met elkaar samen wonen: waar mensen samen leven. Een dorp waar men graag en plezierig woont en leeft. Er zijn 14 zogenaamde focusbuurten vastgesteld, waar de Woonmensen deze visie wil realiseren.

Ook is een nieuwe missie opgesteld:

Wij bieden mensen kwaliteit van leven in hun eigen buurt (dorp). Dit doen wij door samen en op maat goede, betaalbare woningen te leveren, inclusief zorg en ondersteuning aan hen die dat nodig hebben.

Het nieuwe ondernemingsplan bevat een globale evaluatie van het ondernemingsplan 2006-2010 en sluit hiermee aan op het vorige ondernemingsplan. In de onderstaande tabel zijn de globale doelstellingen opgenomen. Deze doelstellingen zijn deels vertaald naar SMART-geformuleerde subdoelen.

Tabel 2.1 Doelstellingen nieuwe ondernemingsplan de Woonmensen

Thema	Doelstellingen
Vraag en Aanbod	<ul style="list-style-type: none">▪ 10% van de te ruim wonende 65+ stimuleren van eengezinswoning naar appartement
Wonen en Vastgoed	<ul style="list-style-type: none">▪ Diverse doelstellingen t.a.v. de zorginstelling▪ Doorstroming op gang▪ Verlaging wachttijden woningzoekenden▪ Dorp in de stad creëren
Personeel & Werkgelegenheid	<ul style="list-style-type: none">▪ In 2015 beste werkgever▪ Alle zorgdiensten via eigen medewerkers▪ Succesvol werkgelegenheidsproject in tenminste 1 focusbuurt
Duurzaamheid & Milieu	<ul style="list-style-type: none">▪ Energiebesparing▪ Organisatiebreed duurzaamheid ingevoerd▪ Huurprijsbeleid geïntegreerd met energiebesparing
Financiën & Risico	<ul style="list-style-type: none">▪ Transparante structuur en bevoegdheden▪ Waarborgen continuïteit gehele organisatie▪ Risicomanagement als integraal onderdeel

Bron: Concept Ondernemingsplan de Woonmensen 2010-2015.

Onze Beloftes 2010

In 2010 is het vervolg van Onze Beloftes 2009 uitgekomen. Hierin wordt teruggeblikt op de prestaties van de Woonmensen in 2009 en zijn tevens concrete doelstellingen voor 2010 opgenomen. Dit betreft zowel overkoepelende doelstellingen als doelstellingen per buurt.

2.6 Prestaties en beoordeling

Er heeft geen (jaarlijkse) monitoring plaatsgevonden van de prestaties op de geformuleerde doelstellingen uit het ondernemingsplan. De visitatiecommissie heeft zich daarom voor het oordeel over de prestaties gebaseerd op de jaarverslagen en additionele documenten, c.q. uitleg van de Woonmensen. De mate van directe toetsbaarheid verschilt echter per doelstelling. Dit maakte dat in de jaarverslagen soms gezocht moest worden om de juiste koppeling te kunnen leggen met de geformuleerde ambities.

Per prestatieafpraak heeft de visitatiecommissie getracht een cijfermatige beoordeling te geven op basis van de beoordelingsmethodiek, zoals die in het voorwoord is opgenomen. Op het moment dat er geen score is gegeven heeft de visitatiecommissie niet in de stukken kunnen lezen of de prestatie gerealiseerd is of niet. Dit wil niet per definitie zeggen dat de Woonmensen op deze prestatieafpraak geen inspanningen heeft geleverd of niets gerealiseerd heeft.

De ambities zoals opgenomen in het ondernemingsplan en Onze Beloftes, gelden voor de Woonmensen als geheel. Er is geen onderscheid gemaakt tussen de beide stichtingen. De visitatiecommissie heeft zich gericht op de doelstellingen die betrekking hebben op de corporatie of direct gerelateerd zijn aan de wooncomponent. Dit betekent dat binnen het beleidsthema 'Wonen met zorg' een aantal ambities bewust achterwege is gelaten, omdat deze buiten het kader van de maatschappelijke visitatie van de woningcorporatie vallen. In onderstaande tabellen zijn per thema de voorgenomen ambities weergegeven en de geleverde prestaties. Op basis daarvan heeft de beoordeling plaatsgevonden.

2.6.1 Prestaties Ondernemingsplan 2006-2010

Het ondernemingsplan van de Woonmensen beslaat als beleidsplan een periode van 2006 tot en met 2010. In het kader van de maatschappelijke visitatie zijn, zoals vermeld, de prestaties in de periode 2006 tot en met 2009 bekeken. Om tot een volledig oordeel te kunnen komen over de gehele periode is – voor zover van toepassing – voor 2010 uitgegaan van de investeringsprojecten die dat jaar naar verwachting worden opgeleverd en de investeringsprojecten waarvan in het jaarverslag 2009 is aangegeven, dat is gestart met de bouw.

Tabel 2.2 Prestaties ondernemingsplan 2006-2010 – Strategisch voorraadbeleid

Doelstellingen	Resultaten	Oordeel
Streven is om 20% van alle vrijkomende woningen toe te wijzen aan 55-plussers	Niet teruggevonden in documentatie	-
Aan circa 50 woningen worden aanpassingen uitgevoerd om ze beter geschikt te maken voor ouderen. In 2010 is naar verwachting circa 10% van het bezit opgeplust (exclusief nieuwbouw)	Ultimo 2009 hadden 718 woningen het 55+ label. Dit is meer dan 10% van de totale woningvoorraad.	8
46 woningen worden gesloopt en vervangen	Deels gerealiseerd 12 woningen aan de Georg Hegelstraat zijn gesloopt en vervangen door 28 nieuwe woningen	5
Woon- en zorgcentrum Hubertus en 28 aanleunwoningen worden gesloopt	Gerealiseerd	8
Woningvoorraad neemt t/m 2010 toe met circa 400 woningen tot 5.350 woningen.	Deels gerealiseerd Aantal woningen (excl. verzorgingshuisplaatsen) is toegenomen van 4.932 begin 2006 tot 5.077 eind 2009. Voor 2010 is de oplevering van 73 huurwoningen voorzien.	5
Beoordeling		6,5

Tabel 2.3 Prestaties ondernemingsplan 2006-2010 – Nieuwbouw

Doelstellingen	Resultaten	Oordeel
T/m 2010 worden tenminste 500 nieuwe huur- en eveneens 500 koopwoningen opgeleverd of in aanbouw genomen	Periode 2006 t/m 2009: oplevering 157 huurwoningen, 37 sociale koopwoningen en 70 tijdelijke verzorgingshuisplaatsen. Via deelnemingen gerealiseerd: 144 huur- en 387 koopwoningen. Rekening houdend met projecten die in 2010 opgeleverd of in aanbouw zijn/worden, wordt de doelstelling naar verwachting gerealiseerd.	8
Koopwoningen worden vrijwel altijd gerealiseerd via deelnemingen	Overgrote deel (80%) van de koopwoningen is via deelnemingen gerealiseerd.	8
325 woningen voor ouderen of bijzondere doelgroepen	Periode 2006 t/m 2009: 68 woningen. Rekening houdend met de projecten die in 2010 in aanbouw worden genomen of opgeleverd, wordt de doelstelling naar verwachting gerealiseerd.	8
Bij projecten Hubertus/Drieschoten, Kristal en de Veste wordt aanvullende zorginfrastructuur gerealiseerd	Voor de projecten Hubertus/Drieschoten en Kristal is/wordt aanvullende zorginfrastructuur gerealiseerd. Uit de stukken van de Woonmensen blijkt dit niet voor de Veste te gelden.	6
Beoordeling		7,5

Toelichting bij het oordeel:

- Een deel van de nieuwbouwproductie is doorgeschoven in de tijd. Eind 2009 is gestart met de bouw van de twee grootste investeringsprojecten: Het Kristal en De Groene Hoven. Een belangrijk deel van de geplande nieuwbouwwoningen wordt in deze projecten gerealiseerd. In totaliteit is voor 2010 en 2011 de oplevering gepland van 421 huurwoningen, waarvan bijna 90% bestemd is voor ouderen en bijzondere doelgroepen. Daarnaast worden nog 110 koopwoningen via de deelnemingen gerealiseerd.

Tabel 2.4 Prestaties ondernemingsplan 2006-2010 – Herstructurering, renovatie en woningverbetering

Doelstellingen	Resultaten	Oordeel
300 etagewoningen aan de Gentiaanstraat worden ingrijpend gerenoveerd	Deel vindt plaats in 2010 (JV 2009) en deel (intern) heeft plaatsgevonden	8
Woningcomplexen Wilhelm Tellstraat en Georg Hegelstraat worden gesloopt. Ter plaatse worden t.z.t. 68 nieuwe woningen gerealiseerd. Op het na sloop beschikbaar komende terrein aan de Wilhelm Tellstraat wordt tijdelijk het te vernieuwen winkelcentrum De Anklaar gevestigd.	Sloop 12 woningen en nieuwbouw 28 huurwoningen Georg Hegelstraat is gerealiseerd. Start bouw Wilhelm Tellstraat in 2013, wel 20 tijdelijke woningen opgeleverd in 2008. Het oude winkelcentrum de Anklaar bestaat nog en het tijdelijke centrum wordt waarschijnlijk in eind 2010 of 2011 gerealiseerd (bron: gemeente Apeldoorn)	7
Beoordeling		7,5

Tabel 2.5 Prestaties ondernemingsplan 2006-2010 – Innovaties

Doelstellingen	Resultaten	Oordeel
In het project Hubertus/Drieschoten bundelen TNO en WM de krachten om innovatieve concepten te realiseren op het gebied van energiebeheersing, domotica, mobiliteit en logistiek	De Woonmensen levert extra inspanningen en doet investeringen, o.a. op het gebied van domotica.	7
Per nieuw te bouwen woning wordt € 10.000 extra besteed boven de normen van het Bouwbesluit	De interne bouwnorm van de Woonmensen ligt hoger dan het bouwbesluit, met name op het gebied van architectuur, duurzaamheid en kwaliteit. De extra investering per nieuwbouwwoning loopt in sommige gevallen op tot ca. € 22.000 per woning.	8
WM zal in het kader van Hubertus/Drieschoten onderzoeken of en zo ja, welke zorgprogramma's kunnen worden ontwikkeld voor dienstverlening aan ouderen met een verstandelijke beperking en psychogeriatrische aandoening. Samenwerking krijgt gestalte in alliantie met Philadelphia Zorg.	Er is een onderzoek en adviestraject opgestart door de Woonmensen om domoticoepassingen mogelijk te maken, waarbij de zorg wordt ondersteund, de klanten meer vrijheid krijgen en de totale kwaliteit van zorg- en dienstverlening wordt verbeterd. Bij de intramurale zorgverlening is de intentie om nauw samen te werken met de Passerel. Tevens is men gestart om de pilot medicatieverbetertraject op alle afdelingen uit te rollen.	8
Beoordeling		7,7

Tabel 2.6 Prestaties ondernemingsplan 2006-2010 – Wonen met dienstverlening

Doelstellingen	Resultaten	Oordeel
Woon- en zorgcentrum Sainte Marie wordt zodanig verbouwd, dat de woonruimte per persoon wordt verdubbeld.	Niet gerealiseerd Planontwikkeling Sainte Marie in gang en in 2009 gekeken naar fin. haalbaarheid	5
In Het Kristal worden in 2008 100 zorgwoningen en een kleinschalige woonvorm voor dementerende ouderen opgeleverd.	Start bouw Het Kristal december 2009, oplevering vindt plaats in 2011 (JV 2009)	5
T/m 2010 realiseert WM een vijfde zorgsteunpunt (bij voorkeur in Sluisoord)	+punt Sluisoord is gerealiseerd	8
In Sluisoord wordt op de locatie De Doggersbank een nieuwbouwproject met voor ouderen geschikte woningen gerealiseerd.	Niet gerealiseerd Kinderdagcentrum de Doggersbank bestaat nog maar het voortbestaan is onzeker	5
Beoordeling		5,8

2.6.2 Prestaties Onze Beloftes 2009

In de volgende tabellen zijn doelstellingen zoals die zijn verwoord in ‘Onze Beloftes 2009’ opgenomen. Per doelstelling is een beoordeling van de geleverde prestaties door de Woonmensen gegeven.

Tabel 2.7 Prestaties Onze Beloftes 2009 – Onderhoud bestaande woningen

Doelstellingen	Resultaten 2009	Oordeel
Afronding renovatie: <ul style="list-style-type: none"> 130 eengezinswoningen – badkamer en toilet – Waalstraat e.o. 144 etagewoningen – badkamer, toilet en keuken – Koninginnelaan / Damhertstraat 155 eengezinswoningen – badkamer, toilet en keuken – Musketiersveld e.o. 107 flatwoningen – buitengevel – Gentiaanstraat / Moerbosch 	Alle renovaties zijn opgenomen in het jaarverslag, maar onduidelijk is of ze allemaal zijn afgerond. Renovatie Koninginnelaan / Damhertstraat is afgerond Renovatie buitengevel Moerbosch vindt plaats in 2010	6
Opstarten groot onderhoud: <ul style="list-style-type: none"> 145 etagewoningen – badkamer en toilet – Edisonlaan e.o. 144 etagewoningen – buitengevel – Koninginnelaan / Damhertstraat 120 flatwoningen – badkamer, toilet en keuken – Fauststraat 240 flatwoningen – badkamer, toilet en keuken, Agricolastraat / Pythagorasstraat 100 eengezinswoningen – badkamer, toilet en keuken – Koperslagersdonk e.o. 100 flatwoningen – buitengevel – Gentiaanstraat Sluisje 	Wordt in 1 ^e kwartaal 2010 gerealiseerd -In het overzicht van de Woonmensen is dit groot onderhoud in 2009 gerealiseerd - Voorbereidingen hebben in 2009 plaatsgevonden. Start renovatie 2010	6
Beoordeling		6,0

Toelichting bij het oordeel:

- In de verschillende managementdocumenten van de Woonmensen wordt een aantal projecten genoemd, maar het totaaloverzicht van de renovatie- en onderhoudsactiviteiten in de bestaande woningvoorraad ontbreekt. Hierdoor komt het totaaloordeel op dit thema uit op een 6.
- In de stukken van de corporatie is te zien dat een aantal projecten is opgestart, danwel is gerealiseerd. De Woonmensen is actief op het gebied van onderhoud aan de bestaande woningen. Ook hier geldt dat een aantal projecten van de corporatie zijn vertraagd en in 2010 worden opgepakt en uitgevoerd.

Tabel 2.8 Prestaties Onze Beloftes 2009 – Buurtactiviteiten

Doelstellingen	Resultaten 2009	Oordeel
Landelijke opschoondag 21 maart	Gerealiseerd	8
Organisatie klimaatstraatfeest	Gerealiseerd	8
Met Buurt+bus de buurt in	Gerealiseerd	8
Ninnannanna (doel: buurtbewoners met verschillende achtergronden in contact met elkaar brengen)	Gerealiseerd	8
Organisatie stekjesmarkten (doel: ontmoeting en versterken buurtcontacten)	Gerealiseerd	8
Verlichting sculptuur Laan van Mensenrechten	Gerealiseerd	8
Speelbox in Gentiaanstraat	Pand Scouting overgenomen	8
Buurtuin Zadelmakersdonk (kinderen gaan buurt onderhouden)	Gerealiseerd	8
Volleybalclinic met buurt	Gerealiseerd	8
22 wijkshouwen	Gerealiseerd	8
Beoordeling		8,0

Toelichting bij het oordeel:

- Alle voorgenomen buurtactiviteiten van de Woonmensen hebben plaatsgevonden in 2009. Veel activiteiten richten zich op het verbeteren van de leefbaarheid in wijken door bewoners met elkaar in contact te brengen middels activiteiten.
- In de managementdocumenten van de corporatie zijn niet alle activiteiten terug te vinden, waardoor het voor de visitatiecommissie lastig was om het gehele overzicht te krijgen.

Tabel 2.9 Prestaties Onze Beloftes 2009 – Nieuwbouwprojecten

Doelstellingen	Resultaten 2009	Oordeel
Oplevering 11 vrije sector huurwoningen in complex Melbourne	Gerealiseerd	8
Start bouw Kristal en Groene Hoven (Hubertus-Drieschoten)	Gerealiseerd (start bouw: december 2009)	8
Oplevering bijzondere doelgroepen: <ul style="list-style-type: none"> • 1^e Wormenseweg – 8 woningen voor mensen met psychische handicap (RIBW) • Boterbloem – 10 woningen voor mensen met een beperking (Passerel) • Rigolettostraat – 22 woningen voor mensen met een beperking (Passerel) • Teuge: centrum voor niet-aangeboren hersenletsel (Siza dorp groep) • Epe: 6-10 woningen en werkatelier (Passerel) 	Gestart met project 1 ^e kwartaal 2009 Gerealiseerd Niet gerealiseerd (oplevering in 2010) Gerealiseerd Niet gerealiseerd (in 2010)	6
Beoordeling		7,3

Tabel 2.10 Prestaties Onze Beloftes 2009 – Duurzaamheid

Doelstellingen	Resultaten 2009	Oordeel
Vervangen 46 cv-ketels voor HR-ketels in Woudhuis	Niet teruggevonden in documentatie	-
10 woningen als passiefhuis (energielabel A+++)	In 2009 is de ontwikkeling van het passiefhuisproject bijna afgerond. In 2010 gestart met 12 woningen aan de Waterlei	7
Aandeel woningen met een C-label van 43% naar 50%	Gerealiseerd (Ruim de helft)	8
Tijdens regulier onderhoud 150 laagrendement ketels vervangen door HR-ketels	Gerealiseerd Ca. 150 HR ketels geplaatst	8
Duurzaamheid speelt rol bij realisatie Kristal: aansluiting op nieuw warmtenet en groene daken	EPC Kristal is 0,64 in plaats van 0,8 uit het bouwbesluit. De extra investering per woning bedraagt ca. € 3.000	8
Beoordeling		7,8

2.6.3 Totaalbeeld prestaties Eigen Doelstellingen en Ambities

Vanuit beide beleidsplannen (Ondernemingsplan 2006-2010 en Onze Beloftes 2009) zijn de afzonderlijke prestaties per thema weergegeven. Uiteindelijk leidt een en ander tot een gewogen gemiddelde, waarbij de prestaties uit het ondernemingsplan 2006-2010 voor 87,5% meetellen (= 3 jaar x 25% + 1 jaar x 12,5%) en de prestaties uit Onze Beloftes 2009 voor 12,5%. Elk jaar telt voor 25% mee, maar omdat in het laatste jaar zowel het ondernemingsplan, als de Beloftes meetelt, wordt deze 25% door tweeën gedeeld. In het hoofdstuk 'Presteren naar Vermogen' wordt een relatie gelegd tussen de maatschappelijke prestaties en het geïnvesteerde vermogen. Zo wordt inzicht gegeven in het maatschappelijk rendement.

Tabel 2.11 Totaalbeeld Prestaties eigen Doelstellingen en Ambities

Thema	Ondernemingsplan (87,5%)	Onze Beloftes (12,5%)
Strategisch Voorraadbeleid	6,5	-
Nieuwbouw / Nieuwbouwprojecten	7,5	7,3
Herstructurering, renovatie, woningverbetering / Onderhoud bestaande woningvoorraad	7,5	6,0
Innovaties / Duurzaamheid	7,7	7,8
Wonen met dienstverlening	5,8	-
Leefbaarheid / buurtactiviteiten	-	8,0
Totaaloordeel	7	7,3

De eindscore van de Woonmensen op de Prestaties op eigen Doelstellingen en Ambities komt uit op een **7,0**.

2.7 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: ruim voldoende

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

Tabel 2.12 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen

	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
I. Feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan eigen doelen en ambities.	De <i>feitelijk</i> en <i>geplande</i> prestaties van De Woonmensen dragen aantoonbaar bij aan de eigen doelen en ambities. De Woonmensen legt door middel van ondernemingsplannen, de uitgave Onze Beloftes, jaarplannen, kwartaalrapportages en jaarverslagen voor het gehele werkterrein van de corporatie een relatie tussen de feitelijke en geplande prestaties enerzijds en de realisatie van eigen doelen en ambities anderzijds. In de kwartaalrapportages worden de jaarlijkse doelen en ambities gemonitord. Evaluatie van het ondernemingsplan heeft pas na vier jaar plaatsgevonden.	7,0	70%	4,9
II. Missie, visie en doelen zijn geformuleerd, passend bij corporatie en werkgebied.	De Woonmensen heeft haar doelen en ambities, missie, visie op het werkgebied en haar kernwaarden duidelijk geformuleerd. De missie van de corporatie is vertaald naar concrete doelen.	8	10%	0,8
III. Doelen zijn geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing in meetbare eenheden.	De corporatie heeft de jaarlijkse doelen uit de jaarplannen in meetbare eenheden beschreven en heeft hierbij (deels) een kostenoverzicht opgenomen. Hierbij wordt niet ingegaan op de wijze waarop in deze kosten wordt voorzien. Vanaf 2009 is de corporatie gestart met de 'Beloftes'. Hierin wordt uitgebreid ingegaan op de concrete doelstellingen die de Woonmensen dat jaar wil realiseren. De doelstellingen uit het ondernemingsplan komen niet expliciet terug in de jaarplannen, kwartaalrapportages en jaarverslagen.	7	10%	0,7
IV. Corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren en trekt daaruit conclusies.	De doelstellingen uit het ondernemingsplan worden niet jaarlijks gemonitord. Wel vindt een globale evaluatie na vier jaar plaats. Dit in tegenstelling tot de jaarlijkse doelstellingen van de corporatie. Bij het onderpresteren op doelstellingen en ambities wordt geen verbeterplan opgesteld.	6	10%	0,6
Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen:				7,0

3 Presteren naar Opgaven (PnO)

3.1 Inleiding

Een tweede pijler in de visitatiemethodiek betreft het presteren naar Opgaven. In de kern wordt beoogd om vanuit deze invalshoek in beeld te brengen op welke wijze en in welke mate de corporatie een bijdrage levert aan de opgave in de regio. Volgens de visitatiemethodiek worden de prestaties en afspraken zoveel mogelijk geclusterd naar een zevental prestatievelden die op hoofdlijnen overeenkomen met de themavelden uit het BBSH. Het betreft de thema's: beschikbaarheid, betaalbaarheid, bijzondere doelgroepen, leefbaarheid en veiligheid, bouwproductie, herstructurering en duurzaamheid en energie.

De Woonmensen/SJA is werkzaam in de regio "Stedendriehoek". Hierbinnen vallen de gemeenten Apeldoorn, Bathmen, Brummen, Deventer, Diepenveen, Epe, Gorssel, Lochem, Olst, Voorst, Vorden, Warnsveld en Zutphen. Het zwaartepunt van de activiteiten ligt echter in de gemeente Apeldoorn.

Binnen de gemeente Apeldoorn werkt de Woonmensen/SJA samen met de corporaties De Goede Woning, Ons Huis en Beter Wonen in de Stichting VSW (Verenigde Samenwerkende Woningcorporaties).

3.2 Lokale opgaven

De lokale opgaven voor de Woonmensen/SJA zijn gerelateerd aan het gemeentelijke beleid (Woonvisie), de afspraken tussen corporaties en gemeente (Prestatieafspraken 2003-2010 en Prachtkansen) en samenwerkingsverbanden en convenanten met bijvoorbeeld zorg- en welzijnspartners.

3.2.1 Prestatieafspraken 2003-2010

Voor de periode 2003-2010 is een overeenkomst afgesloten met prestatieafspraken tussen de gemeente Apeldoorn en de stichting VSW. De overeenkomst is onder meer gericht op:

- Versterking partnerschap en samenwerking
- Op peil houden van de gewenste bouwproductie in Apeldoorn
- Aandacht voor Duurzaam Aanpasbaar en Flexibel bouwen, het Oppluslabel en de leefbaarheid van de openbare ruimte

De gemaakte afspraken worden weergegeven in paragraaf 3.4 waar ze worden gecombineerd met de bereikte prestaties.

3.2.2 Actualisatie Woonvisie 2007

De Apeldoornse Woonvisie is vastgesteld in 2002 en geactualiseerd in 2007. De Apeldoornse corporaties zijn betrokken geweest bij de actualisering van de Woonvisie. Op basis van de behoeften, ontwikkelingen en knelpunten zijn in de geactualiseerde Woonvisie zeven thema's aangegeven voor de periode 2007 t/m 2010. De zeven thema's zijn op zichzelf niet nieuw, maar zijn opnieuw benoemd omdat ze problemen en knelpunten beschrijven die met de Woonvisie van 2002 niet worden opgelost. Voor vijf thema's geldt een sterkere focus dan voorheen het geval was en voor twee thema's geldt een nieuwe visie.

Tabel 3.1 Samenvatting Woonvisie

Thema	Knelpunt(en)	Speerpunten
Kernvoorraad (nieuwe visie)	Kernvoorraad huurwoningen en doelgroep van beleid worden te statisch en statistisch benaderd	- Helderheid op beschikbaarheid en betaalbaarheid voor de doelgroepen - Dynamisch omgaan met toegang tot woningmarkt
Wachttijden (nieuwe visie)	Te weinig zicht op reële wachttijden van actief woningzoekenden	- Inzicht krijgen in wachttijden en slaagkansen actief woningzoekenden - Wachttijden als sturingsinstrument gebruiken
Doelgroepen (hernieuwde focus)	Te weinig focus op doelgroepen die in de knel komen op de woningmarkt	- Terugdringen verslechterde positie verschillende doelgroepen - Inzicht krijgen in kenmerken en zoekgedrag van doelgroepen en daarop gericht maatregelen nemen
Kwaliteit van de bestaande woningvoorraad (hernieuwde focus)	Te weinig aandacht voor kwaliteit van de bestaande woningvoorraad	- Inzicht krijgen in kwaliteit woningvoorraad en woonklimaat in buurten - Specifieke aandacht voor realisatie duurzaamheidsambities en ruimtelijke kwaliteit buurten
Bouwproductie (hernieuwde focus)	Beperkte woningbouwproductie o.a. in sociale sector. Gevolgen voor doorstroming en wachttijden	- Woningbouwproductie opschroeven - Meer integraal en gebiedsgericht ontwikkelen
Kloof tussen huur en koop (hernieuwde focus)	Koop en huurmarkt zijn in korte tijd uit elkaar gegroeid	- Kloof tussen huur en koop dichten - Woningen in ruimere mate 'Te Woon' aanbieden
Consumentgericht bouwen (hernieuwde focus)	Te weinig aandacht voor consumentgericht bouwen	- Implementeren consumentgericht bouwen en particulier opdrachtgeverschap

Bron: Actualisatie Woonvisie, 2007.

3.2.3 Prachtkansen: het bod van de wooncorporaties aan de Apeldoornse samenleving

De actualisering van de Woonvisie en de extra aandacht die nodig bleek te zijn voor een aantal onderwerpen vormden voor de Apeldoornse corporaties de aanleiding om de maatschappelijke prestaties opnieuw te bezien. Eind 2007 hebben de vier corporaties gezamenlijk een nieuw bod gedaan aan de Apeldoornse samenleving voor de periode 2008-2010. Dit bod is opgenomen in het document de Prachtkansen. De daarin opgenomen ambities worden weergegeven in paragraaf 3.4 waar ze worden gecombineerd met de bereikte prestaties.

3.2.4 Overige afspraken

De afspraken die zijn opgenomen in deze paragraaf maken geen deel uit van de prestaties die in dit hoofdstuk worden beoordeeld.

Convenant inzake regionale woonruimteverdeling tussen de gemeenten Deventer, Zutphen, Voorst en Apeldoorn en de corporaties voor de periode 1-1-2009 tot 1-1-2014

Over de woonruimteverdeling zijn regionale afspraken gemaakt. De uitvoering van de woonruimteverdeling gebeurt door de Stichting Woonkeus. Voor de periode 2009-2014 hebben de betrokken gemeenten en corporaties een nieuw convenant afgesloten. De taakverdeling die is opgenomen in het convenant ziet er op hoofdlijnen als volgt uit:

1. de corporaties dragen zorg voor de invoering en instandhouding van een gezamenlijk, centraal register van woningzoekenden met decentrale informatie en inschrijfpunten;
2. de corporaties verdelen alle voor de verhuur ter beschikking komende woningen onder de hoogste aftoppingsgrens huurtoeslag en verrichten daartoe alle uitvoerende handelingen;
3. voor de verhuur beschikbare woningen van de corporaties worden via een gezamenlijke website en een regionale woningkrant in het gehele gebied bekend gemaakt;
4. de corporaties dragen zorg voor de instelling en instandhouding van lokale front-offices en een regionale back-office;
5. de corporaties dragen zorg voor de instelling en instandhouding van een urgentiecommissie die besluit inzake de urgentieverzoeken alsmede voor de instelling en instandhouding van een commissie bijzondere bemiddeling;
6. de corporaties dragen zorg voor de instelling en instandhouding van een onafhankelijke klachtencommissie voor de behandeling van klachten van woningzoekenden over de woonruimteverdeling.

Project sluitende buurtaanpak

De Woonmensen/SJA participeert in het project sluitende buurtaanpak. Dit project beoogt twee hoofddoelen:

1. Het positief bijdragen aan de leefbaarheid van de wijk door multi-probleem huishoudens en individuen via een sluitende hulpverleningsaanpak effectieve zorg te bieden, sociaal-economisch te activeren en te ondersteunen bij de oplossing van hun problemen t.a.v. het wonen.

2. Het vergroten van de effectiviteit van de sluitende hulpverlening door structurele belemmeringen in de hulpverlening via verbeteracties en –projecten op te lossen (leren & verbeteren).

Convenant de Woonmensen en Philadelphia Zorg Apeldoorn (2007)

Het doel is om passende huisvesting voor wonen en dagbesteding voor mensen met een beperking in de regio Apeldoorn te realiseren, middels het inventariseren van de haalbaarheid en het opstarten van een realisatieovereenkomst om bijzondere huisvesting te ontwikkelen.

Samenwerkingsovereenkomst de Woonmensen/SJA en SGBB (2009)

Het doel is het ontwikkelen van een integraal aanbod van wonen, welzijn, zorg en dienstverlening. De samenwerking richt zich in eerste instantie op complexen, maar de doelstelling is om de voorzieningen wijkgericht, dus middels een woonservicezone te organiseren.

3.3 Bestendigheid prestaties: blik vooruit

In de Prachtkansen hebben de corporaties prestaties geformuleerd tot en met 2010. In het kader van de continuïteit zijn de gemeente en de vier corporaties gestart met het opstellen van nieuwe afspraken. Deze afspraken vormen de kaders voor de opgaven, activiteiten en manier van samenwerking zoals de partijen die de komende jaren gezamenlijk willen oppakken. Deze kaderafspraken vormen het raamwerk voor de komende zes jaar. Omdat zes jaar een lange periode is waarin de omstandigheden kunnen veranderen en bijstelling nodig kan zijn, zullen de corporaties samen met de gemeente tweejaarlijks concrete uitwerkingen maken als het gaat om de activiteiten en plannen die ze in die twee jaar zullen gaan oppakken. Bij de concrete uitwerking zal worden vastgelegd wie waarvoor verantwoordelijk is en wie het concreet gaat oppakken.

3.4 Presteren naar opgaven

In het kader van de beoordeling van het presteren naar opgaven in de periode 2006 t/m 2009 heeft de visitatiecommissie gebruik gemaakt van de documenten ‘Prestatieafspraken 2003-2010’ en ‘Prachtkansen’. Omdat uit de interviews en de stakeholdersbijeenkomst is gebleken dat het document ‘Prachtkansen’ vanaf 2008 leidend is geweest voor alle partijen, heeft de visitatiecommissie ervoor gekozen om voor de beoordeling van de periode 2006-2007 de ‘Prestatieafspraken 2003-2010’ als uitgangspunt te nemen en voor de beoordeling van de periode 2008-2009 de ‘Prachtkansen’. Hierdoor vindt een aparte beoordeling plaats voor de periode 2006-2007 en de periode 2008-2009. Deze aparte beoordelingen vormen uiteindelijk één totaal cijfer, dat de basis vormt voor het presteren naar opgaven door de Woonmensen/SJA.

3.4.1 Prestatieafspraken 2003-2010

De prestatieafspraken hebben vooral het karakter van werkafspraken. De afspraken zijn gemaakt voor alle partijen gezamenlijk. Er zijn geen individuele afspraken per corporatie gemaakt. De afspraken volgen niet het BBSH-kader, maar kennen een eigen indeling. De visitatiecommissie heeft geen expliciete monitoring van de afspraken aangetroffen.

Om toch tot een beoordeling te kunnen komen, heeft de visitatiecommissie de werkafspraken op hoofdlijnen geïnventariseerd en gerangschikt naar prestatievelid. De wijze waarop dit is gedaan, is verantwoord in de onderstaande tabel.

Organisatorische afspraken en afspraken die van toepassing zijn voor de gemeente zijn niet beoordeeld. In dat geval is een streepje opgenomen. Op het moment dat afspraken niet zijn teruggevonden in de documentatie is dit aangegeven in de tabel en wordt die specifieke prestatieafpraak niet beoordeeld. Een aantal geleverde prestaties is ingevuld op basis van de uitkomsten van interviews met onder meer de stichting VSW. De prestaties zijn zoveel mogelijk weergegeven voor de Woonmensen/SJA.

In onderstaande tabel zijn de beoordelingen per onderwerp opgenomen. In paragraaf 3.4.3 zijn deze beoordelingen geclusterd tot een totaaloordeel.

Tabel 3.2 Uitwerking afspraken periode 2003-2010 (deel 1)

Afspraak	Uitwerking	Geleverde prestatie	Oordeel
Versterking partnerschap	- Oprichten stuurgroep en een projectgroep die respectievelijk 2 en 4 keer per jaar vergaderen	- Deze bestaat, twee keer per jaar is er bestuurlijk overleg tussen wethouders en directeuren. Daarnaast is er via VSW en de afdeling Wonen periodiek overleg over alle zaken betreffende de samenwerking.	-
Kwantiteit, kwaliteit en leefbaarheid	- Corporaties onderschrijven de doelstellingen inzake Duurzaam Aanpasbaar en Flexibel bouwen (Duurzaamheid en energie)	- In nieuwbouwprojecten is hier rekening mee gehouden	8
	- Per jaarschijf worden afspraken gemaakt over aantallen en locaties op te plussen woningen (Bijzondere doelgroepen)	- Wordt niet meer gedaan. Is in het begin wel afgesproken. Was niet meer nodig, omdat de afspraken goed waren.	8
	- Op het gebied van leefbaarheid worden per project separate afspraken gemaakt (Leefbaarheid en veiligheid)	- In ieder beslisdocument van een project worden afspraken op het gebied van leefbaarheid benoemd, getoetst of vastgesteld	8
	- Corporaties verantwoorden een leefbaarheidsbudget op de jaarlijkse begroting/jaarverslag (Leefbaarheid en veiligheid)	- Gerealiseerd	8
	- Onderhoudsplanningen beter op elkaar afstemmen (Herstructurering)	- Niet gerealiseerd	5
Het vergroten van de keuzevrijheid	- Bevorderen van particulier opdrachtgeverschap experimenten uitleg- en herstructureringslocaties (Herstructurering)	De Woonmensen heeft een project CPOG in de planning staan	6
	- Overwegen nieuw woningtype te introduceren voor starters (studio) (Betaalbaarheid)	- Niet doorgegaan, want product lag niet goed in de markt	-
	- Verkoop lege corporatiewoningen in MGE aanmerken als starterswoning (Betaalbaarheid)	- Koopgarant en Koop goedkoop is door de Woonmensen/SJA toegepast	8
	- In de periode tot 2010 2.000 woningen te koop aanbieden en streven naar verkoop van 1.000 woningen (Betaalbaarheid)	- Niet gerealiseerd	4

Bron: Prestatieafspraken gemeente Apeldoorn en VSW 2003-2010.

Tabel 3.2 Uitwerking afspraken periode 2003-2010 (deel 2)

Afspraak	Uitwerking	Geleverde prestatie	Oordeel
Modern Sociaal Woonbeleid	- Nieuwbouw 2.250 goedkope woningen (waarvan 365 door de Woonmensen in de periode 2005-2010) (Bouwproductie)	- WM gerealiseerd: 145 + 70 tijdelijk. Verwachting oplevering 2010: 73	6
	- Handhaving kernvoorraad 15.350 woningen (Beschikbaarheid)	- Gerealiseerd	8
	- Sloop 1.800 huurwoningen (Herstructurering)	- Niet gerealiseerd (zie hst. 2)	4
	- Corporaties stellen ZAV beleid op en zorgen voor verruiming woonkeuzemogelijkheden (Duurzaamheid en energie)	- Gedeeltelijk gerealiseerd (ZAV-beleid is er, concepten als te woon is nog niet gerealiseerd door WM)	6
	- Kostprijs voor bouw sociale huurwoningen zo laag mogelijk houden (Betaalbaarheid)	- De Woonmensen investeert bewust meer in woningen en streeft naar kwaliteit	6
Transformatie van de voorraad	- Focus op vernieuwing en aanpassing/verbreding van de woningvoorraad (Herstructurering)	- Gerealiseerd (realisatie nieuwbouw bijz. doelgr.)	8
	- De afgesproken transformatie van de voorraad is eind 2009 afgerond (Herstructurering)	Veel gerealiseerd, maar geen volledige transformatie	7
	- Samenwerking bij herstructurering; opstellen uitvoeringsprogramma's (Herstructurering)	- Gerealiseerd	8
Wonen en Zorg	- Realisatie voldoende zorggerelateerde woningen (waarvan door de Woonmensen 225 woningen voor ouderen en 35 woningen voor bijzondere doelgroepen) (Bijzondere doelgroepen)	- Rekening houdend met projecten in aanbouw, realiseert de Woonmensen de prestatie naar verwachting	8
	- Introductie woonkeurlabel	- Niet meer van toepassing	-
	- Realisatie van 673 extra zorgwoningen voor begin 2011, naast huidige programma (527) (Bijzondere doelgroepen)	- Deels gerealiseerd (zie resultaten prachtkansen, tabel 3.3)	6
	- In 2010 50% van 609 clusterwoningen gerealiseerd of in uitvoering (Bijzondere doelgroepen)	- Deels gerealiseerd (zie resultaten prachtkansen, tabel 3.3)	6
Specifieke doelgroepen	- Reserveren 50 bestaande huurwoningen p/j (met een uitloop tot 85 woningen) (Bijzondere doelgroepen)	- Jaarlijks worden ca. 105 woningen door de gezamenlijke corporaties toegewezen aan bijzondere doelgroepen	8
	- Corporaties zijn bereid beheer en exploitatie woonwagens over te nemen (Bijzondere doelgroepen)	- Gerealiseerd	8
Compensatie en bouwvolume	- Corporaties krijgen tot 2010 bouwfaciliteiten voor 425 vrije sectorwoningen (250 uit eerdere afspraken, 175 nieuw)	- Afspraak voor gemeente	-
	- Partijen streven naar bouwvolume voor corporaties dat circa 60% van het totale bouwvolume in Apeldoorn zal zijn (Bouwproductie)	- Op basis van gemeente gegevens wordt dit percentage aannemelijk geacht voor '06 – '07	7

Bron: Prestatieafspraken gemeente Apeldoorn en VSW 2003-2010.

3.4.2 Prachtkansen: het bod van de wooncorporaties aan de Apeldoornse samenleving

De prestatievelden in de Prachtkansen komen grotendeels overeen met de prestatievelden, c.q. thema's op basis waarvan het presteren naar opgaven beoordeeld wordt. In de onderstaande tabellen zijn de ambities weergegeven. Met uitzondering van een viertal afspraken op het gebied van bijzondere doelgroepen en bouwproductie die per corporatie zijn uitgesplitst (zie bijlage 5 voor de specificatie voor de Woonmensen), zijn alle ambities als *gezamenlijke* ambitie geformuleerd.

In 2009 heeft een evaluatie plaatsgevonden van het eerste jaar van de Prachtkansen (2008). Ten tijde van de visitatie had er nog geen evaluatie plaatsgevonden van het jaar 2009.

De visitatiecommissie heeft er bij de beoordeling voor gekozen om voor de *gezamenlijke* ambities een oordeel te geven over de *gezamenlijke* prestatie. Voor zover er prestaties van de Woonmensen/SJA bekend zijn, zijn deze wel in de tabel opgenomen. Wanneer de ambities *uitgesplitst* zijn naar corporatie, is een beoordeling gegeven van de *specifieke* prestatie van de Woonmensen/SJA.

De visitatiecommissie heeft haar oordeel gebaseerd op de haar ter beschikking staande documentatie. Van een aantal ambities is alleen mondeling aangegeven dat deze gerealiseerd zijn. Wanneer dit aan de orde is, is dit (tussen aanhalingstekens) in de tabel vermeld, maar is een beoordeling achterwege gelaten.

Tabel 3.3 Gezamenlijke prestatieafspraken VSW in 'De Prachtkansen' (deel 1)

Prestatieveld	Maatregel	Gezamenlijk gerealiseerd in 2008	Woonmensen 2008-2009	Oordeel
Beschikbaarheid	- Van 1.000 naar 1.550 toewijzingen per jaar	- 2008: 2.035 toewijzingen via Woonkeus, waarvan 1.673 via Woonkrant	-	9
	- 50% v/d nieuwbouwwoningen wordt met voorrang verkocht of verhuurd aan huishoudens die bestaande corporatiewoning achterlaten met een huur tot € 621	- Niet teruggevonden in documentatie (gerealiseerd)	- Gerealiseerd	8
	- Aankoop 45 particuliere woningen per jaar t.b.v. doorverkoop koopstarters, zittende huurders en bijzondere doelgroepen.	- Project niet doorgegaan	- Project niet doorgegaan	-
	- Herstructureringsurgenten worden binnen 1 jaar passend gehuisvest (dorpen: 3 jaar). Alle overige urgenten binnen 4 maanden.	- Niet teruggevonden in documentatie	- Wordt toegepast	8
	- Aanbieden short stay faciliteiten: 15 kamers met kansen en 15 overige eenheden. Afspraak met de Goede Woning.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Bron: Prachtkansen, Prachtkansen – de tussenstand, Jaarverslagen de Woonmensen/SJA

Tabel 3.3 Gezamenlijke prestatieafspraken VSW in 'De Prachtkansen' (deel 2)

Prestatieveld	Maatregel	Gezamenlijk gerealiseerd in 2008	Woonmensen 2008-2009	Oordeel
Beschikbaarheid	- Systematiek voor slaagkansen opzetten	- Gerealiseerd	-	8
Betaalbaarheid	- Experiment gerichte huurreductie voor lagere inkomens (Woonwaardebonnen) - Introductie 'te woon' concept voor 3.800 woningen in 2008-2009 - Toename verkoop bestaande huurwoningen van 50 naar 200 p/j	- Uitgesteld (afwachten ander experiment) - In 2008 1.865 woningen - 185 woningen via Koopgarant of Koop Goedkoop - Daarnaast 1.566 betaalbare huurwoningen geleverd	- - Keuze bij 150 woningen voor koop of huur - 2008: 2 woningen 2009: 2 woningen	- 8 7
Duurzaamheid en energie	- Jaarlijks in circa 900 bestaande woningen energiebesparende maatregelen treffen	- Energiemaatregelen in circa 1.500 woningen	-	9
Huisvesting voor bijzondere doelgroepen	- 10 bestaande huurwoningen p/j voor personen met verstandelijke beperking - 34 woningen p/j + 50 woningen p/j extra i.v.m. pardonregeling voor asielzoekers - Huisvesting van cliënten maatschappelijke opvang en geestelijke gezondheidszorg (48 bestaande woningen p/j) - Labeling van woningen voor studenten bij een gebleken tekort. - Opvang vroegtijdige schoolverlaters (15 jongeren). Afspraak met Goede Woning - 286 nieuwe woningen voor personen met een verstandelijke beperking in periode 2008-2010 (realisatie door de Woonmensen: 175 woningen) - 132 nieuwe woningen voor cliënten maatschappelijke opvang en geestelijke gezondheidszorg in de periode 2008-2010 (realisatie door de Woonmensen 39 woningen) - 490 nieuwe zorgwoningen voor ouderen in de periode 2008-2010	- Gerealiseerd - Gerealiseerd (in 2008), alle GP-ers geholpen - 39 Opstapwoningen geleverd in 2008 - n.v.t. - Niet teruggevonden in documentatie - Niet teruggevonden in documentatie (mondeling: gerealiseerd) - Niet teruggevonden in documentatie	2008: 49 bestaande woningen geleverd voor bijzondere doelgroepen. 2009: 32 bestaande woningen n.v.t. n.v.t. - 9 woningen gerealiseerd, 32 in aanbouw (bijlage 5) - 39 woningen - 28 vs woningen voor 55+-ers. Grootschalige projecten in 2011 opgeleverd	8 8 6 n.v.t. n.v.t. 4 8 6

Bron: Prachtkansen, Prachtkansen – de tussenstand, Jaarverslagen de Woonmensen/SJA

Tabel 3.3 Gezamenlijke prestatieafspraken VSW in 'De Prachtkansen' (deel 3)

Prestatieveld	Maatregel	Gezamenlijk gerealiseerd in 2008	Woonmensen 2008-2009	Oordeel
Huisvesting voor bijzondere doelgroepen (vervolg)	- 155 oppluswoningen	- Niet teruggevonden in documentatie	- 718 woningen (18%) hebben 55+ label. Er zijn geen woningen opgeplust de laatste jaren	5
	- Overname van 2 locaties, op termijn 3e locatie De Haere, 55 nieuwe standplaatsen	- Niet teruggevonden in documentatie (gerealiseerd)	-	-
	- Preventieve woonbegeleiding en laatste kansbeleid	- Ingezet, aantal huisuitzettingen t.o.v. 2006 met de helft teruggedrongen.	- Ingezet	8
Veilig wonen in een leefbare buurt	- Fysieke maatregelen, ondersteuning van sociale activiteiten, personele inzet	- Diverse projecten opgezet en uitgevoerd	- diverse leefbaarheidsprojecten, huisbezoeken etc.	8
	- Accommodaties op buurt- en wijkniveau die bijdragen aan de leefbaarheid en veiligheid realiseren	- Realisatie werkplaats aan de Boterbloem t.b.v. Passerel	- Realisatie kinderdagverblijf, Boterbloem, Hubertuslocatie en Zuidbroek in aanbouw.	8
	- Aankoop bestaand maatschappelijk vastgoed. Nog uit te werken.			
Impulsen voor de nieuwbouw productie	- In de periode tot eind 2008 leveren de corporaties 1.042 nieuwe woningen op: 671 met een huur tot € 526, 96 met een huur vanaf € 526 en 275 koopwoningen. Realisatie door de Woonmensen: 268 woningen, waarvan: 157 huurwoningen < €526, 28 huurwoningen > €526 83 koopwoningen.	- In periode tot eind 2008 zijn 735 woningen opgeleverd	- Opgeleverd in 2008 van de voorgenomen productie: 81 hrwon. < € 526,28 28 hrwon.>€526,28 49 koopwoningen	5
	- In 2009 en 2010 oplevering van 2.761 woningen, waarvan 1.081 met een huur tot € 526, 409 met een huur > € 526 en 1.271 koopwoningen Realisatie door de Woonmensen: 334 huurwoningen < €526, 94 huurwoningen > €526 en 100 koopwoningen.	-	- Opgeleverd in 2009: 11 vs huurwoningen 44 koopwoningen via deelnemingen 61 huurwoningen via deelnemingen	5

Bron: Prachtkansen, Prachtkansen – de tussenstand, Jaarverslagen de Woonmensen/SJA

Tabel 3.3 Gezamenlijke prestatieafspraken VSW in 'De Prachtkansen' (deel 4)

Prestatieveld	Maatregel	Gezamenlijk gerealiseerd in 2008	Woonmensen 2008-2009	Oordeel
Kwaliteit en vernieuwing (Herstructurering)	-In herstructureringsgebieden (waaronder Zuid, Zevenhuizen, Kerschoten en Kanaalzone) sloop 925 woningen, 1.570 woningen nieuw en 644 woningen ingrijpend verbeterd - Naast de herstructureringsgebieden in de stad en dorpen, nog eens 1.493 huurwoningen en 826 koopwoningen in de periode 2008-2010	- Niet teruggevonden in documentatie, wel aangegeven dat investeringen in gang zijn of op korte termijn in gang worden gezet	Op basis van projectoverzicht en portefeuillestrategie Woonmensen -	7 -

Bron: Prachtkansen, Prachtkansen – de tussenstand, Jaarverslagen de Woonmensen/SJA

In bijlage 5 is een specificatie opgenomen van de ambities die specifiek voor de Woonmensen/SJA gelden. In het kader van de visitatie heeft de Woonmensen/SJA de betreffende tabellen ingevuld, omdat het niet mogelijk was deze volledig in te vullen op basis van de documentatie. De volgende conclusies kunnen worden getrokken met betrekking tot de specifieke prestatieafspraken van de Woonmensen/SJA in de Prachtkansen:

- Uit het aantal en de grootte van projecten is te zien dat de Woonmensen een forse ambitie heeft op het gebied van nieuwbouw voor bijzondere doelgroepen.
- Ondanks het verslechterde klimaat op de woningmarkt heeft de Woonmensen nog een aanzienlijk aantal projecten weten op te leveren. Het aantal opleveringen blijft echter achter bij de voorgenomen ambitie.
- Veel projecten voor de huisvesting van verstandelijk gehandicapten hebben vertraging opgelopen.
- Het is moeilijk voor een buitenstaander om inzicht te krijgen in de prestaties van de Woonmensen/SJA op het gebied van nieuwbouw, vanwege de deelnemingenstructuur van de corporatie.
- Hoewel er geen individuele prestaties voor de Woonmensen/SJA zijn geformuleerd, kan geconstateerd worden dat de prestaties op het gebied van verkoop van bestaand bezit en invoering van het Te Woon concept achterblijven.

3.4.3 Totaalbeeld Presteren naar Opgaven

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

- De Prachtkansen
- Prachtkansen – De tussenstand
- Kwartaalrapportages
- Verenigde Samenwerkende Woningcorporaties (VSW)
- Jaarverslagen
- Corporatie in perspectief 2009

Dit leidt tot het navolgende prestatieoverzicht en beoordeling:

Tabel 3.4 Presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Prestatieafspraken	Prachtkansen
	2003-2010	2008-2010
Beschikbaarheid	8,0	8,3
Betaalbaarheid	6,0	7,5
Bijzondere doelgroepen	7,3	6,6
Leefbaarheid en veiligheid	8,0	8,0
Bouwproductie	6,5	5,0
Herstructurering	6,3	7,0
Duurzaamheid en energie	7,0	9,0
Totaal beoordeling	7,0	7,3

De beoordeling van het presteren naar opgaven wordt bemoeilijkt door het ontbreken van een heldere monitoring van afspraken door de gemeente en de woningcorporaties. Met het tot stand brengen van de Prachtkansen hebben de gezamenlijke woningcorporaties en de gemeente het monitoren van de prestaties opgepakt. Hoewel veel prestaties uit de Prachtkansen worden gemonitord, is er nog een aantal prestaties dat ontbreekt, met name de meer kwalitatieve afspraken. De Woonmensen/SJA legt in haar management-documenten geen relatie tussen de prestatieafspraken in de Prachtkansen en de gerealiseerde prestaties van de corporatie.

De eindscore van de Woonmensen op de Prestaties naar Opgaven komt uit op een **7,2**.

3.5 Presteren naar Opgaven: ruim voldoende

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

Tabel 3.5 Presteren naar Opgaven in het werkgebied (deel 1)

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
I De feitelijke en geplande prestaties leiden ertoe dat aan de externe opgaven wordt voldaan.	De feitelijke prestaties van de gezamenlijke corporaties en De Woonmensen/SJA leiden er in zekere mate toe dat aan de externe opgave wordt voldaan. De prestatieafspraken 2003-2010 bevatten voornamelijk werkafspraken. In de Prachtkansen zijn – veelal – gezamenlijke ambities geformuleerd. Op het gebied van leefbaarheid en duurzaamheid worden de ambities goed waargemaakt. Op het gebied van de bouwproductie en herstructurering blijven de prestaties achter bij de geformuleerde ambities.	7,2	70%	5,0

Tabel 3.5 Presteren naar Opgaven in het werkgebied (deel 2)

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegings-factor	Gewogen oordeel
II De corporatie heeft op elk van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven die zich in het werkgebied en, voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen.	De Woonmensen beschikt op de prestatievelden over een overzicht (o.a. Woonvisie) van de gemeentelijke en regionale opgaven en heeft deze in overleg met de gemeente in zowel kwalitatieve als kwantitatieve variabelen uiteengezet (Prachtkansen). De corporatie neemt sinds het opstellen van de nieuwe opgaven deel aan de monitoring van de opgaven (Tussenstand). Monitoring van de opgaven ontbreekt voor de periode 2006-2007. Daarnaast maakt de Woonmensen/SJA in het kader van het Strategisch Voorraadbeleid uitgebreide analyses van de woningmarkt en het eigen bezit.	7	10%	0,7
III De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld. De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is.	De <i>gezamenlijke</i> corporaties hebben de opgaven in het werkgebied vertaald naar concrete doelen voor de corporaties <i>gezamenlijk</i> (o.a. Prachtkansen). Daarin is een beperkt aantal doelstellingen vastgesteld voor de afzonderlijke corporaties. De Woonmensen/SJA maakt zelf nog geen direct herkenbare vertaling van de <i>gezamenlijke</i> opgaven in het werkgebied naar de <i>eigen</i> ambities, zoals verwoord in de ondernemingsplannen en in Onze Beloftes. De Woonmensen geeft in haar jaarverslagen en ondernemingsplan weer met welke partijen samengewerkt wordt om tot realisatie van de afspraken te kunnen komen. De corporatie heeft daarnaast samenwerkingsverbanden en convenanten opgesteld met sociaal-maatschappelijke instellingen	6	10%	0,6
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelden en trekt daaruit conclusies.	De corporatie brengt samen met de andere corporaties sinds 2009 een monitoringsdocument uit (Tussenstand). Hierin zijn niet alle ambities weergegeven en ook niet alle ambities worden gemonitord. De visitatiecommissie heeft geen verbeterplannen aangetroffen.	6	10%	0,6
Presteren naar Opgaven:				6,9

4 Presteren volgens Stakeholders (PnS)

4.1 Inleiding

De Woonmensen/SJA kent de stakeholders in haar werkgebied, heeft formeel en informeel overleg met hen en werkt met hen samen in projecten. Met de corporaties Ons Huis, Beter Wonen, de Goede Woning en de gemeente Apeldoorn heeft de Woonmensen/SJA prestatieafspraken gemaakt (zie hoofdstuk 3). Daarnaast heeft de Woonmensen/SJA een aantal convenanten en samenwerkingsovereenkomsten met andere partijen (zoals zorg- en welzijnspartijen), maar veelal gebeurt de samenwerking met deze partijen op projectbasis.

Huurders

In 2009 is een nieuw covenant gesloten tussen de Huurdersvereniging en de Woonmensen/SJA en is besloten dat alle huurders gratis lid kunnen zijn van de huurdersvereniging. De Woonmensen/SJA neemt de kosten voor haar rekening. De Woonmensen/SJA is nauw betrokken bij de huurdersvereniging en ondersteunt haar waar nodig. In de afgelopen 4 jaar hebben er jaarlijks 4 tot 5 reguliere besprekingen met de huurdersvereniging plaatsgevonden. Daarnaast vond er extra afstemming plaats tussen bestuursleden en medewerkers. De onderwerpen die aan bod kwamen tijdens de besprekingen, waren onder meer:

- Nieuw beleid van de Woonmensen (Ondernemingsplan, Jaarplannen, Strategisch Voorraadbeleid, huurbeleid)
- Stand van zaken nieuwbouwprojecten
- Communicatie tussen de huurdersvereniging en de Woonmensen
- Evaluatie van het jaar ervoor
- Gezamenlijke (te ontplooiën) activiteiten

In paragraaf 6.5 wordt verder op de betrokkenheid van stakeholders ingegaan.

4.2 Tevredenheidsmetingen en onderzoeken

Klantenmonitor

De Woonmensen/SJA beschikt over een klantenmonitor. Hiermee wordt de klanttevredenheid met betrekking tot de dienstverlening van de Woonmensen/SJA aan vertrekkende huurders, nieuwe huurders en bestaande huurders gemonitord. De afgelopen jaren lag de beoordeling door de drie verschillende klantgroepen om en nabij de 8. De Woonmensen/SJA evalueert ook de tevredenheid van huurders na renovaties en binnenwerkzaamheden.

Marketingonderzoek onder stakeholders

In 2008 is een marketingonderzoek uitgevoerd onder huurders en stakeholders. De groep huurders is daarbij verdeeld in drie verschillende groepen: huurders jonger dan 65 jaar, huurders ouder dan 65 jaar die geen gebruik maken van zorgdiensten en huurders ouder dan 65 jaar die wel gebruik maken van zorgdiensten. Doelstelling van het onderzoek was om inzicht te krijgen in:

- de positie die de Woonmensen inneemt in de belevingswereld van de verschillende doelgroepen;
- de verwachtingen en wensen die de doelgroep koestert ten aanzien van de dienstverlening “verzorgd wonen”;
- de wijze waarop en de vorm waarin de Woonmensen het beste tegemoet kan komen aan de verwachtingen en wensen van de doelgroepen.

De uitkomsten van het onderzoek waren overwegend positief. Aandachtspunten die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen, zijn vertaald in concrete acties in een actieplan.

4.3 Betrokkenheid van stakeholders bij de maatschappelijke visitatie

De visitatiecommissie heeft er in overleg met de Woonmensen/SJA voor gekozen om de stakeholders door middel van een stakeholdersbijeenkomst en telefonische interviews te betrekken bij de visitatie. De stakeholders zijn uitgenodigd via een gezamenlijke brief van de Woonmensen/SJA en ECORYS, waarin de doelstelling van de maatschappelijke visitatie werd uitgelegd en om medewerking werd gevraagd. De brief was tevens de uitnodiging voor de bijeenkomst c.q. de aankondiging van een afspraak voor een telefonisch interview.

Het stakeholdersoordeel wordt in drie subparagrafen uitgewerkt. Als eerste komen de belangrijkste resultaten van de stakeholdersbijeenkomst aan de orde, gevolgd door de resultaten van de telefonische interviews. In de laatste subparagraaf wordt het totaaloordeel van de stakeholders weergegeven.

4.3.1 Stakeholdersbijeenkomst

Tijdens de stakeholdersbijeenkomst is, na een korte uitleg over de visitatie en een beknopte profilering van de Woonmensen/SJA, in drie gespreksrondes aan de stakeholders een oordeel gevraagd over de prestaties van de Woonmensen/SJA. De rondes hadden als thema:

1. Imago van de Woonmensen/SJA en de eigen ambities en prestaties.
2. Bijdrage van de Woonmensen/SJA aan de opgaven in het werkgebied.
3. Overall beeld en boodschap voor de Woonmensen/SJA.

De rondes zijn ingeleid met een beknopt overzicht van relevante informatie over de verschillende thema's. De eerste, tweede en derde gespreksronde gingen vergezeld van een korte enquête. In de derde ronde werd daarnaast nog een korte mondelinge inventarisatieronde gehouden waarin elk van de stakeholders zijn of haar boodschap voor de Woonmensen/SJA kon meegeven.

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

Bij de bijeenkomst waren tien stakeholders aanwezig, die allemaal hebben deelgenomen aan de schriftelijke peilingen in de onderstaande gespreksrondes. In bijlage 3 is een lijst met deelnemers opgenomen.

Ronde 1: Imago en eigen ambities en prestaties van de Woonmensen/SJA

In de eerste ronde is eerst door middel van een enquête ingegaan op het imago van de Woonmensen/SJA. De resultaten zijn als volgt:

Tabel 4.1 Korte enquête over functioneren van de Woonmensen/SJA

Vragen	Gemiddelde
Is klantgericht	4,3
Is vooruitstrevend	4,2
Is zichtbaar voor huurders	4,1
Is zichtbaar voor stakeholders	4,4
Is oprecht betrokken	4,6
Zet zich in voor leefbaarheid	4,7
Zet zich in voor betaalbare woningen	4,2
Zet zich in voor duurzaamheid	4,2
Streeft naar hoge klanttevredenheid	4,5
Heeft aandacht voor degene die niet zelf in eigen woningbehoefte kunnen voorzien	4,5
Is pro-actief	4,5
Is zakelijk	4,1
Is deskundig	4,1
Is flexibel	4,1
Is professioneel	4,0
Is efficiënt	3,6
Is een transparante organisatie	3,9
Is betrouwbaar	4,4
Is gericht op samenwerking	4,8
Voert een goed financieel beleid	4,3
Is milieubewust	4,3
Heeft aandacht voor de kwaliteit van woningen	4,2
Luistert goed naar stakeholders	4,6
Totaal gemiddelde	4,3

5= volledig mee eens, 4 = mee eens, 3 = neutraal, 2= oneens, 1= volledig oneens

De uitslag van de enquête laat een (zeer) positief resultaat zien. De stakeholders hebben geen enkele keer een vraag met ‘oneens’ of ‘volledig oneens’ beantwoord. De minst goede score in de enquête had betrekking op de efficiëntie en transparantie van de organisatie.

De Woonmensen/SJA scoort het beste op de volgende aspecten:

- Zet zich in voor leefbaarheid
- Is oprecht betrokken
- Is gericht op samenwerking
- Luistert goed naar stakeholders

In de gespreksronde zijn met betrekking tot het imago nog de volgende aanvullingen gegeven:

- De stakeholders verschillen van mening over de zakelijkheid van de Woonmensen/SJA. Sommige stakeholders merken op dat de Woonmensen/SJA regelmatig als redder van moeilijke projecten optreedt en daarmee minder zakelijk opereert, terwijl anderen de Woonmensen/SJA juist wel als zakelijk ervaren, bijvoorbeeld op het gebied van woningbouw.
- De stakeholders merken dat de Woonmensen/SJA nog op zoek is naar de optimale organisatiestructuur. Men geeft aan dat dit effect heeft op de besluitvaardigheid van de corporatie. Voorheen werden veel besluiten direct door de bestuurder genomen, terwijl er nu meer lagen in de organisatie zijn ontstaan. Daardoor treden er regelmatig vertragingen op bij te nemen besluiten. Tegelijkertijd wordt door verschillende stakeholders aangegeven dat dit hoort bij de verdere professionalisering van de organisatie, dat de tijd en context is veranderd en dat dit ook betekent dat de Woonmensen/SJA zorgvuldig handelt. De stakeholders zien het groeiproces van de Woonmensen/SJA. De communicatie binnen de organisatie van de Woonmensen/SJA zelf en de snelheid van besluitvorming worden echter wel meegegeven als aandachtspunten.
- Enkele stakeholders geven aan dat het proces van projectontwikkeling nog niet volledig wordt beheerst. Dit geldt met name ten aanzien van de efficiency in het proces. Wel merken de stakeholders dat de Woonmensen/SJA zich op dit gebied professionaliseert en ook samenwerking zoekt met andere partijen. Er is echter nog wel een weg te gaan.

Naast het imago is tijdens de stakeholdersbijeenkomst aandacht besteed aan de eigen ambities van de Woonmensen/SJA, zoals deze verwoord zijn in het Ondernemingsplan 2006-2010. In de onderstaande tabel zijn de verschillende thema's opgenomen die zijn uitgewerkt in het ondernemingsplan 2006 – 2010.

Tabel 4.2 Gemiddelden van de cijfermatige beoordeling van de aanwezige stakeholders

Ambities	Belangrijk?	Prestaties WM / SJA?
	Op een schaal van 1-10 Geen mening/ oordeel: ?	Op een schaal van 1-10 Geen mening/ oordeel: ?
Integratie wonen-zorg-welzijn	8,5	8,3
Wonen	8,7	8,3
Toevoeging woningen via nieuwbouw	8,0	7,9
Herstructurering, renovatie en woningverbetering	8,3	7,6
Innovaties	8,1	8,3
Wonen met dienstverlening intramuraal	7,9	7,9
Wonen met dienstverlening extramuraal	7,9	8,1
Totaal gemiddelde		8,1

De stakeholders beoordelen de prestaties van de Woonmensen/SJA ten aanzien van hun eigen ambities als goed tot zeer goed. Op de ambities die als zeer belangrijk worden ervaren door de stakeholders, namelijk 'Integratie van wonen, zorg en welzijn' en 'Wonen', presteert de Woonmensen/SJA volgens de stakeholders ook het beste. Daarnaast worden de prestaties op het thema 'Innovaties' hoog gewaardeerd. De laagste waardering wordt gegeven aan de prestaties op het gebied van herstructurering, renovatie en woningverbetering, maar ook hier gaat het nog steeds om een ruime voldoende.

Uit de discussie, die op de enquête volgde, kwam het volgende naar voren:

- De Woonmensen/SJA is een ambitieuze woningcorporatie.
- Prioritering van de ambities is wenselijk.
- Over het speelveld van de corporatie verschillen de stakeholders van mening. Sommige stakeholders zijn van mening dat een corporatie zich moet beperken tot zijn core business (wonen), anderen vinden dat een corporatie best over zijn eigen grenzen mag kijken.
- De combinatie van SJA met KWZA zorgt ervoor dat de woningcorporatie de juiste 'zorgtaal' spreekt.
- Wat nog mist, is een ambitie ten aanzien van de huisvesting van jongeren en studenten.
- Op het gebied van nieuwbouw en herstructurering blijven de prestaties achter bij de ambities. Het tempo mag hoger. De geformuleerde ambitie was wellicht ook wat aan de hoge kant.
- De Woonmensen/SJA heeft veel aangekocht en is zeer actief. Op dat gebied presteert men goed.

Ronde 2 – Bijdrage van de Woonmensen/SJA aan de opgaven in het werkgebied.

In de tweede ronde wordt aan de deelnemers gevraagd om de prestaties van de Woonmensen/SJA in het werkgebied te beoordelen. De enquête levert de volgende uitkomsten op:

Tabel 4.3 Gemiddelden van de cijfermatige beoordeling van de aanwezige stakeholders

Prestaties	Belangrijk? Op een schaal van 1-10 Geen mening/ oordeel: ?	Prestaties WM / SJA? Op een schaal van 1-10 Geen mening/ oordeel: ?
Beschikbaarheid	8,9	8,0
Betaalbaarheid	8,7	8,0
Bijzondere doelgroepen	8,7	8,8
Leefbaarheid en veiligheid	8,9	8,5
Nieuwbouwproductie	8,1	7,6
Stedelijke vernieuwing/herstructurering	8,4	
Duurzaamheid	8,9	8,0
Totaal gemiddelde		8,2

Op het moment dat minder dan de helft van de stakeholders ergens geen cijfer heeft kunnen geven is in het desbetreffende vak geen cijfer opgenomen

De stakeholders beoordelen de bijdrage die de Woonmensen/SJA levert aan de opgaven in het werkgebied over het algemeen als goed tot zeer goed. In de gespreksronde wordt daarbij nog het volgende aangevuld:

- De gezamenlijke corporaties hebben op het gebied van nieuwbouwproductie hun doelstellingen niet gerealiseerd. Diverse stakeholders zien de huidige crisis niet als de belangrijkste oorzaak, maar voornamelijk de aanzienlijke, of wel te grote ambities die zijn geformuleerd in de Prachtkansen. Men is wel positief over de resultaten van de Woonmensen/SJA op dit gebied.
- De beschikbaarheid van huurwoningen blijft een zorgpunt. Ondanks de woningproductie van de corporaties in Apeldoorn zijn de wachttijden de afgelopen vier jaar toch gestegen. Sommige doelgroepen (o.a. jongeren) blijven nog achter wat betreft slaagkans voor een huurwoning. Daarnaast hebben allochtonen moeite met het vinden van grote huurwoningen.
- Op het gebied van 'Leefbaarheid en Veiligheid' wordt de Woonmensen/SJA gezien als de voortrekker in de gemeente Apeldoorn.
- Er wordt opgemerkt dat de betaalbaarheid van de woningen van de Woonmensen/SJA afneemt, omdat het aandeel goedkopere woningen afneemt door sloop en de nieuwbouw zich voornamelijk beperkt tot het middeldure en dure segment. Tegelijkertijd wordt opgemerkt dat de toegankelijkheid van de woningvoorraad van de corporatie erg groot is door de lage gemiddelde huurprijs per woning.
- De Woonmensen/SJA wordt gezien als een evenwichtig opererende organisatie, die goed presteert.

Ronde 3: Overall beeld en de boodschap voor de Woonmensen/SJA

De meeste stakeholders vinden de Woonmensen/SJA een uitstekende woningcorporatie.

Tabel 4.4 Welk beeld heeft u van de Woonmensen?

	Aantal
Een slechte woningcorporatie, omdat	
Een matige woningcorporatie, omdat	
Een goede woningcorporatie, omdat	1
Een uitstekende woningcorporatie, omdat	8
Geen mening, omdat	1
Totaal	10

De reden die bij goed naar voren komen is:

- Helder profiel, heldere ambities en (redelijk) goede prestaties.

De redenen die bij uitstekend naar voren komen zijn:

- Helder zichtbare corporatie met proactieve en fijne mensen.
- Veel aandacht voor bijzondere groepen en mensen met een smalle beurs.
- De Woonmensen/SJA heeft een prima missie die ze goed uitvoeren.
- Er is veel aandacht voor het welzijnsaspect.
- De corporatie luistert naar de bewoners en komt met innovatieve oplossingen.
- De Woonmensen/SJA is een open en transparante samenwerkingspartner, die meedenkt en op zoek is naar mogelijkheden en niet denkt in beperkingen.
- De Woonmensen/SJA komt gemaakte afspraken altijd na.

- De Woonmensen/SJA kijkt verder dan alleen woningen en kijkt juist naar het wonen als geheel.

Op de vraag of de Woonmensen/SJA zich bezig houdt met de goede dingen antwoorden 8 van de 10 stakeholders met ja. Ook de resterende twee stakeholders geven aan te spreken te zijn over de prestaties van de Woonmensen/SJA. De opmerkingen die bij deze vraag zijn opgeschreven zijn:

- Er is een gezonde mix van reguliere woningen en woningen bestemd voor speciale cliëntgroepen.
- Focus en ambities zijn in balans.
- De Woonmensen/SJA heeft veel aandacht voor leefbaarheid, bijzondere doelgroepen en duurzaamheid.
- Veel innovatie en aandacht voor de woonomgeving.
- De combinatie van Zorg en Vastgoed is een goede combinatie. Dit maakt de maatschappelijke betrokkenheid zeer positief.

Bij de vraag of de Woonmensen/SJA belangrijke zaken laat liggen, wordt aangegeven dat er meer aandacht mag worden geschonken aan de doelgroep jongeren/studenten en aan de interne communicatie. De stakeholders vinden dat ze voldoende geïnformeerd worden door de Woonmensen/SJA. Een enkele stakeholder geeft aan dat het net iets beter kan.

De deelnemers geven de volgende boodschap mee aan de Woonmensen/SJA:

- Koester de geschiedenis en wees zorgvuldig met het leggen van verbindingen naar de toekomst.
- Ga zo door en professionaliseer in de ingeslagen richting.
- Werk aan verdere professionalisering van de interne organisatie.
- Zorg dat alle zaken op welzijn, wonen en zorg beheersbaar blijven, want het pakket is wel breed.
- Vooral de communicatie met de huurders is goed.
- Zet de samenwerking door en laat zorg en vastgoed hand in hand gaan.
- Hou de koers vast.
- Doorgaan met wonen.
- Stem af met de andere Apeldoornse corporaties wie wat doet.

4.3.2 Telefonische interviews stakeholders

Naast de stakeholdersbijeenkomst heeft ECORYS telefonische interviews afgenomen met directeur-bestuurders van collega-corporaties, zorg- en welzijnsinstellingen en projectontwikkelaars/bouwbedrijven (zie bijlage 3). In deze subparagraaf zijn de hoofdpunten uit de gesprekken met deze stakeholders per onderwerp opgenomen.

Beeld van de Woonmensen/SJA

De Woonmensen/SJA wordt door de verschillende stakeholders omschreven als sociaal bewogen, ondernemend en innovatief op het gebied van duurzaamheid. Een corporatie die haar nek durft uit te steken, ook in de huidige verslechterde marktomstandigheden.

Aangegeven is dat de Woonmensen/SJA zich onderscheidt in het verbinden van ‘het leveren van woningen’ met aanvullende ‘woondiensten’ zoals zorg. Sommige stakeholders merken op dat de Woonmensen/SJA nog wel zoekende is naar het juiste profiel van de combinatie wonen en zorg. Over het algemeen ervaren de stakeholders de samenwerking met de Woonmensen/SJA als prettig.

Op een enkel punt verschillen de stakeholders van mening. Zo wordt enerzijds opgemerkt dat de Woonmensen/SJA wat terughoudender is dan andere corporaties in Apeldoorn op bijvoorbeeld het gebied van het financieren van projecten met een onrendabele top of bij het doen van concessies ten aanzien van het huurniveau. Anderzijds wordt aangegeven dat de Woonmensen/SJA probeert mooi, functioneel en kwalitatief goed vastgoed te ontwikkelen en bereid is om financiële rendementsverlagingen te accepteren op het moment dat een vastgoedproject maatschappelijk belangrijk is en meerwaarde heeft voor de omgeving of buurt.

Herkenbaarheid ambities en doelstellingen

De speerpunten in het beleid van de Woonmensen/SJA zijn herkenbaar voor de stakeholders. Het boekje “De Beloftes” dat de Woonmensen/SJA sinds 2009 opstelt is bekend bij een aantal stakeholders. Men merkt op dat de Woonmensen/SJA serieus probeert om invulling te geven aan de eigen ambities en doelstellingen. Dit uit zich onder andere in het leveren van aanvullende diensten (zoals de zorginfrastructuur in nieuwe woon-zorg projecten), de aandacht voor bijzondere doelgroepen, de vele projecten op het gebied van leefbaarheid en de mogelijkheden die de Woonmensen/SJA biedt om maatwerkafspraken met stakeholders te maken.

Herkenbaarheid opgaven in het werkgebied

De bijdragen van de corporaties aan de opgaven in het werkgebied zijn vermeld in De Prachtkansen. Over de rol van de Woonmensen/SJA binnen de Prachtkansen wordt door de stakeholders verschillend gedacht. Soms wordt de Woonmensen/SJA als voortrekker ervaren, maar niet altijd.

Verschillende stakeholders benoemen ook bij dit onderdeel de inspanningen op het gebied van leefbaarheid, duurzaamheid en bijzondere doelgroepen. Ten aanzien van de prestaties op het gebied van nieuwbouw en herstructurering verschillen de stakeholders van mening. Enerzijds wordt opgemerkt dat de Woonmensen/SJA teveel focust op de ontwikkeling van nieuwbouwwoningen en daardoor te weinig aandacht heeft voor het optimaal benutten van de bestaande voorraad. Andere stakeholders wijzen juist op de bereidheid van De Woonmensen/SJA om te investeren in de bestaande voorraad en de wijze waarop daarbij rekening wordt gehouden met de stakeholders en de balans zorg en reguliere woningen in een wijk/buurt.

Overall oordeel

De stakeholders zijn in het algemeen van mening dat de Woonmensen/SJA zich met de goede dingen bezig houdt in het werkgebied. De corporatie pakt haar verantwoordelijkheden serieus op, is klantgestuurd, houdt zich aan de afspraken, is benaderbaar, daadkrachtig en is samenwerkingsgericht. Een enkele stakeholder geeft aan dat de Woonmensen/SJA wel erg veel hooi op haar vork neemt. Het is niet zo dat er zaken mis gaan bij de corporatie op dit moment, maar het is wel een punt van aandacht.

Daarnaast wordt als boodschap meegegeven om bij de realisatie van projecten meer inlevingsvermogen te tonen in de (achtergronden van) verschillende doelgroepen.

4.3.3 Eindoordeel stakeholders

De Woonmensen/SJA vergeleken met een automerk

Een enigszins afwijkende vraag die aan alle stakeholders is voorgelegd (zowel tijdens de stakeholdersbijeenkomst als in de telefonische interviews), is het vergelijken van de Woonmensen/SJA met een automerk. Door een dergelijke vraag voor te leggen wordt het beeld van de Woonmensen/SJA nog een keer op een andere wijze weergegeven.

Over het geheel genomen vergelijken de stakeholders de Woonmensen/SJA met de iets betere middenklasser. Een aantal metaforen wordt onderstaand weergegeven:

- Toyota Prius, want hij is goed, maar kan altijd beter.
- Audi, omdat dit een auto is die eigenlijk iedereen mooi vindt.
- Saab, want exclusief, betrouwbaar, er uit durven springen/nek uit steken.
- Audi, vanwege de degelijkheid van de corporatie.
- Chevrolet, want stevig en een goede kwaliteit.
- Japanner, omdat de Woonmensen een degelijke organisatie is, maar niet met positieve uitschieters en met namaak. Ze staan niet vooraan bij het ‘volkshuisvestelijk ontwerp’.
- Volkswagen, omdat dit een betere middenklasser is. Daarnaast is het een auto die duurzaam is op de lange termijn en iets meer mag kosten.
- Renault, omdat het een gemiddelde auto is, maar minder betrouwbaar dan een Volkswagen.
- Goede middenklasser die niet al te ‘flashy’ is (geen Alfa Romeo), maar wel met toeters en bellen. Het neigt naar een Saab (geworteld in traditie), maar geen Volkswagen omdat dit merk te degelijk is.
- Goede Opel, want gebruiksvriendelijk, goed gelied, prettig en stabiel.
- Citroën, want een comfortabele auto die soms eigenwijs is.

Totaaloordeel

De stakeholders van de Woonmensen/SJA geven de corporatie gemiddeld een **8,2** voor de prestaties die ze leveren. In dit cijfer zijn ook de beoordelingen verwerkt die via de telefonische interviews zijn verkregen.

4.4 Presteren volgens Stakeholders: goed

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

Tabel 4.5 Presteren volgens Stakeholders (deel 1)

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
<p>Ia De ambitie en doelen van de corporatie verhouden zich volgens de stakeholders tot de opgaven in het werkgebied en de financiële mogelijkheden van de corporatie (vermogen).</p> <p>Ib. De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders.</p>	<p>Bij het raadplegen van de stakeholders door middel van een bijeenkomst en telefonische interviews ontstaat een zeer positief beeld over het imago en het handelen en presteren van de Woonmensen/SJA. De stakeholders typeren de Woonmensen/SJA onder meer als sociaal bewogen, betrokken en gericht op samenwerking. Er bestaat een redelijk consistente waardering, ongeacht het type stakeholder. Met name de prestaties op het gebied van leefbaarheid, innovatie en bijzondere doelgroepen worden goed gewaardeerd. Als aandachtspunten worden de efficiency, zakelijkheid en besluitvaardigheid van de organisatie en de beheersbaarheid van het ambitieniveau genoemd.</p>	8,2	70%	5,7
<p>II De corporatie kent alle relevante stakeholders op de prestatievelen en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.</p>	<p>De Woonmensen/SJA houdt een lijst bij van haar stakeholders. In 2008 heeft de Woonmensen/SJA een marketingonderzoek uitgevoerd, waarin de verwachtingen en wensen van de stakeholders zijn geïnventariseerd. De corporatie voert periodiek overleg met de vertegenwoordigers van de huurders en de gemeente i.c.m. de andere corporaties (VSW). Met de overige stakeholders wordt meer op projectbasis overleg gevoerd. De schriftelijke verslagen van bijeenkomsten met stakeholders zijn niet terug te vinden op de website van de Woonmensen/SJA.</p>	7	10%	0,7

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
<p>III De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.</p>	<p>De Woonmensen/SJA heeft prestatieafspraken gemaakt met de gemeente Apeldoorn en een aantal collega-corporaties. Met andere partijen zijn convenanten en samenwerkingsovereenkomsten afgesloten en wordt op projectniveau samengewerkt. De relatie tussen de verwachtingen, c.q. wensen van de stakeholders en de geplande <i>eigen</i> prestaties wordt echter nog onvoldoende inzichtelijk gemaakt in de jaarlijks opgestelde managementdocumenten van de Woonmensen/SJA.</p>	6	10%	0,6
<p>IV De corporatie betreft de oordelen van de stakeholders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen en/of verlangens) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.</p>	<p>Tijdens de stakeholdersbijeenkomst hebben de stakeholders de stelling "de Woonmensen/SJA luistert goed naar de stakeholders" gewaardeerd met een gemiddeld cijfer van 4,6 (op een schaal van 1 tot 5). Op basis hiervan en de toelichting door de stakeholders concludeert de visitatiecommissie dat de Woonmensen/SJA bij de realisatie van haar ambities goed rekening houdt met de wensen van de stakeholders. Dit gebeurt echter impliciet. In de jaarplannen en ondernemingsplannen is nog niet aantoonbaar aangegeven hoe de stakeholders het beleid – geplande en gerealiseerde prestaties – van de corporatie hebben gewaardeerd en op welke wijze deze oordelen zijn meegenomen bij de vaststelling van het beleid voor het nieuwe jaar. Alleen de klantmonitor geeft hierin deels inzicht.</p>	7	10%	0,7
Presteren volgens Stakeholders:				7,7

5 Presteren naar Vermogen

5.1 Inleiding

ECORYS beoordeelt het presteren naar Vermogen langs drie invalshoeken:

- De Transparantiemethodiek², ontwikkeld door RIGO Research & Advies, danwel op een andere wijze kijkend naar de verdien capaciteit van de corporatie enerzijds en de maatschappelijke bestedingen van de corporatie anderzijds.
- De gegevens van het CFV betreffende investeringen, bedrijfsvoering en financiële positie. De gegevens van het WSW betreffende kasstromen en kredietwaardigheid.
- De eigen filosofie en het beleid van de corporatie inzake het vraagstuk van presteren naar vermogen.

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

De transparantiemethodiek gaat ervan uit dat corporaties twee rollen hebben: die van commerciële vastgoedondernemer, gericht op het optimaliseren van financieel rendement en een maatschappelijke rol, gericht op het maatschappelijke rendement. De gedachte is dat door beide rollen te scheiden inzicht kan worden gegeven in het budget dat de corporatie beschikbaar heeft voor maatschappelijke investeringen.

Uitgangspunt van ECORYS bij het gebruik van deze methodiek in de visitatie is dat het mogelijk moet zijn om dit in te vullen zonder al te veel tijdsbesteding door de corporatie. Gelet op de specificiteit van de transparantiemethodiek en de eigenheid van de financiële organisatie van iedere corporatie is dit niet altijd mogelijk. Het kost dan teveel tijd om alle gegevens conform de gevraagde eisen op een rij te zetten. Dit was ook het geval bij de Woonmensen/SJA. In gezamenlijkheid is daarom besloten af te zien van het invullen van de transparantiemethodiek.

5.2 Maatschappelijk rendement

In de jaarverslagen is door de Woonmensen/SJA een financiële vertaling van het maatschappelijke rendement opgenomen. Deze gegevens zijn weergegeven in onderstaande tabel.

² De Transparantiemethodiek werd in de 1.0 versie van de visitatiemethodiek voorgesteld voor het blok Presteren naar Vermogen.

Tabel 5.1 Maatschappelijk rendement

In € x 1.000	2006	2007	2008	2009
Leefbaarheid	-212	-228	-640	-760
Bijdrage achterstandswijken			-284	-290
Afboeking onrendabele top	-7.434	-4.124	-11.729	-2.977
Bijstelling onrendabele top		754		5.215
Waardeverandering materiële vaste activa	-8.127	-2.600	-7.922	685

Bron: Jaarverslagen 2006 t/m 2009, de Woonmensen/SJA

Participatie WIF

In het kader van de solidariteit binnen de sector heeft de Woonmensen/SJA in december 1999 een lening van ruim €1,3 miljoen verstrekt aan het Wooninvesteringsfonds. Op verzoek van het WIF en met instemming van het CFV en WSW is deze lening in 2005 verhoogd en omgezet in certificaten van een achtergestelde lening tot een nominale waarde van €2,5 miljoen.

5.3 Inventarisatie en beoordeling door het CFV

Uit de cijfers van het CFV over de periode 2006 tot en met 2008 komt de Woonmensen/SJA naar voren als een financieel gezonde corporatie. In deze paragraaf is een aantal kernegevens opgenomen over de jaren 2006 tot en met 2008. Op onderdelen zijn prognoses beschikbaar voor 2009 tot en met 2013. Om inzicht te krijgen in de geleverde (financiële) prestaties van de Woonmensen/SJA zijn gegevens over onderhoud, leefbaarheid en productie opgenomen. Daarbij geldt steeds de referentiegroep³ als vergelijking, evenals de landelijke cijfers.

Onderhoudsuitgaven en woningverbetering

De onderhoudsuitgaven per woongelegenheid van de Woonmensen/SJA liggen op een lager niveau dan bij de referentiecorporaties en het landelijk gemiddelde. De Woonmensen/SJA geeft aan dat de woningvoorraad kwalitatief goed is, waardoor de investeringen relatief beperkt zijn gebleven.

Tabel 5.2 Onderhoudskosten 2006 t/m 2008

x € 1.000	2006	2007	2008	in € per woongelegenheid 2008		
				WM/SJA	Referentie	Landelijk
Klachtenonderhoud	1.283	1.125	1.364	254	303	300
Mutatieonderhoud	495	444	586	109	157	186
Planmatig onderhoud	4.556	4.098	4.425	823	1.124	978
Woningverbetering	625	1.215	3.477	5.747	11.694	13.928

Bron: Corporatie in Perspectief, de Woonmensen/SJA, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

³ Het CFV deelt De Woonmensen/SJA in bij de groep "corporaties met een gemiddeld profiel"

Leefbaarheid

De afgelopen jaren raakten corporaties steeds meer betrokken bij de uitvoering van leefbaarheidprojecten. De uitgaven voor leefbaarheid geven hier een indicatie van. In de CFV-rapportages zijn de uitgaven voor leefbaarheid gesplitst in sociale activiteiten en fysieke activiteiten. Het totaal aan leefbaarheidsuitgaven per woongelegenheden ligt voor de Woonmensen/SJA op een hoger niveau dan in de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. De Woonmensen/SJA richt zich daarbij met name op fysieke activiteiten. In de Beloftes van de Woonmensen zijn ook veel projecten op het gebied van leefbaarheid opgenomen en gerealiseerd in 2009.

Tabel 5.3 Uitgaven leefbaarheid (realisatie in € per woongelegenheden)

	WM/SJA	Referentie	Landelijk
Sociale activiteiten	18	37	58
Fysieke activiteiten	104	39	54
Totaal	122	76	112

Bron: Corporatie in Perspectief, de Woonmensen/SJA, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

Mutaties

Door middel van mutaties kan de dynamiek in de verandering in de woningvoorraad weergegeven worden. De Woonmensen/SJA laat een relatief grote dynamiek zien met betrekking tot de sloop en nieuwbouw van huurwoningen. De relatief hoge mutatiegraad van nieuwbouwhuurwoningen de komende jaren duidt op hoge ambities met betrekking tot de nieuwbouwopgave. In de onderstaande prognose is geen sloop van woningen opgenomen. Uit de meest recente meerjarenbegroting blijkt echter dat er ook in de periode 2009-2013 woningen gesloopt zullen worden (zie paragraaf 5.4).

De dynamiek met betrekking tot de verkoop van het bestaand bezit ligt lager dan bij de referentiecorporaties en ligt ook onder het landelijk gemiddelde. De Woonmensen/SJA geeft aan een terughoudend beleid te voeren met betrekking tot de verkoop van woningen. In 1998 en 2002 zijn enkele complexen aangewezen om te worden verkocht. Daarbij zijn verschillende constructies gehanteerd. Met ingang van 2009 wordt het product Koopgarant toegepast op een aantal aangewezen complexen.

Tabel 5.4 Mutaties (als % van de voorraad), 2006 t/m 2008 en 2009 t/m 2013

	2006-2008			2009-2013		
	WM/SJA	Referentie	Landelijk	WM/SJA	Referentie	Landelijk
Nieuwbouw huur	1,4	1,1	1,0	2,5	1,9	1,6
Sloop huur	1,0	0,4	0,7	0,0	0,5	0,9
Aankoop huur	0,5	0,6	0,9	0,0	0,4	0,5
Verkoop huur	0,2	0,6	1,3	0,4	0,7	0,8
Nieuwbouw koop	0,2	0,4	0,4	0,5	0,8	0,9

Bron: Corporatie in Perspectief, de Woonmensen/SJA, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

Realisatie-index

De realisatie-index is relevant, omdat deze index een indicator is voor de voorspelkracht van een corporatie. Uit de onderstaande tabel blijkt dat de Woonmensen/SJA de

geprognosticeerde aantallen nieuwbouw, sloop en verkoop voor een belangrijk deel ook daadwerkelijk realiseert. Op basis hiervan is door het Ministerie van VROM aangegeven dat de voorspelkracht van de Woonmensen/SJA op orde is en dat de ingediende prognoses de basis vormen voor een reëel inzicht in de ontwikkeling van de financiële positie.

Tabel 5.5 Realisatie-index 2006-2008; uitgedrukt als percentage van de voornemens

Realisatie-index 2006-2008	de Woonmensen/SJA	Landelijk
Nieuwbouw	71%	56%
Sloop	64%	45%
Verkoop van bezit	84%	61%

Bron: Corporatie in Perspectief, de Woonmensen/SJA, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

Kosten en opbrengsten productie

De woningproductie van de Woonmensen/SJA kent in de sociale huursector relatief hoge stichtingskosten, ondanks de relatief lage grondkosten. In de interviews is aangegeven dat deze hogere stichtingskosten onder meer het gevolg zijn van extra investeringen in kwaliteit en duurzaamheid. De stichtingskosten en verkoopopbrengsten van koopwoningen van de Woonmensen/SJA zijn niet opgenomen in de CFV-rapportages.

De bruto verkoopprijs van het bestaand bezit ligt onder dat van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. Dit kan worden verklaard door de toepassing van verkoopconstructies die als overeenkomst hadden dat de te verkopen woningen tegen gunstige voorwaarden te koop werden aangeboden. De verkoopkosten zijn daarentegen ook laag.

Tabel 5.6 Kosten en opbrengsten productie 2006-2008

	WM/SJA	Referentiegroep	Landelijk
Sociale huurwoningen			
Bruto stichtingskosten	172.933	160.271	155.528
- grondkosten	12.315	20.082	20.681
- bouwkosten	160.618	135.053	128.809
- bijkomende kosten	0	5.135	6.038
Verkoop bestaand bezit			
Bruto verkoopprijs	132.000	154.437	146.104
Verkoopkosten	1.667	7.297	7.757

Bron: Corporatie in Perspectief, de Woonmensen/SJA, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

Rentedekkingsgraad

De Woonmensen/SJA heeft in vergelijking met de referentiegroep (1,5) en het landelijk gemiddelde (1,4) een gunstige rentedekkingsgraad (1,8). De rentedekkingsgraad is in 2008 wel gedaald als gevolg van het aantrekken van nieuw vreemd vermogen (en daarmee een stijging van de rentelasten).

Vastgoedwaarde

De bedrijfswaarde en de WOZ-waarde per verhuureenheid liggen bij de Woonmensen/SJA aanzienlijk boven het landelijk gemiddelde. Dit heeft onder meer te maken met het feit dat de Woonmensen/SJA relatief gezien een wat jonger bezit heeft. In het verschil tussen bedrijfswaarde en WOZ-waarde zit een belangrijke vermogenscomponent, maar aangezien de integrale verkoop van het corporatiebezit een fictie is, is dit geen vermogenscomponent die eenvoudig te gelde kan worden gemaakt.

Tabel 5.7 Vastgoedwaarde

	Woonmensen	Referentie	Landelijk
Bedrijfswaarde / vhe	€ 56.172		€ 42.253
Volkshuisvestelijke exploitatiewaarde / vhe	€ 47.922		€ 35.518
WOZ-waarde / vhe	€ 171.323	€ 173.061	€ 155.105
Huur / WOZ-waarde	2,9	2,9	3,3

Bron: Corporatie in Perspectief, de Woonmensen/SJA, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

Risicoprofiel en ontwikkeling volkshuisvestelijk vermogen

Het CFV maakt met ingang van het jaar 2008 de vergelijking tussen het volkshuisvestelijk vermogen en het vermogen dat beschikbaar moet zijn om risico's op te kunnen vangen. Als het volkshuisvestelijk vermogen groter is dan het benodigd risicovermogen, dan volgt een positief solvabiliteitsoordeel. Het solvabiliteitsoordeel wordt uitgesproken over de laatst bekende balansdatum en op basis van de prognoses. Voor de Woonmensen/SJA is het oordeel positief.

Tabel 5.8 Vermogen in % van het balanstotaal

	Ultimo 2008	Ultimo 2014
Volkshuisvestelijk vermogen	44,1%	31,7%
Totaal risico (ondergrens vermogen)	13,3%	13,8%
Bovengrens vermogen		39,4%

Bron: Continuïteitsoordeel 2010, CFV

In bovenstaande tabel is het vermogen uitgedrukt als percentage van het balanstotaal. Het percentage voor de Woonmensen/SJA ligt aanzienlijk boven het landelijk gemiddelde (30,5% in 2008) en het gemiddelde van de referentiegroep (34,5% in 2008). Wel is sprake van een daling. Het vermogen was in 2006 nog 49% van het balanstotaal. De komende jaren zal dit percentage als gevolg van de geplande investeringen nog verder dalen. Het blijft echter ruim boven de risicogrens.

In aanvulling op het solvabiliteitsoordeel geeft het CFV een continuïteitsoordeel. Daarin worden de voorgenomen activiteiten in relatie gebracht tot de vermogenspositie. Het meest recente oordeel dateert van mei 2010. Voor de Woonmensen/SJA luidt het oordeel dat de voorgenomen activiteiten in de periode 2010 t/m 2014 passend zijn bij de financiële mogelijkheden (continuïteitsoordeel A1).

5.4 Financiële sturing door de Woonmensen/SJA

Beleidssturing

Het financiële beleid van de Woonmensen/SJA is gericht op het waarborgen van de financiële continuïteit. De kaders voor het te voeren financiële beleid van de Woonmensen/SJA zijn vastgelegd in het Treasurystatuut. Het huidige statuut van 2004 is verouderd en wordt in 2010 herzien. Voor de financiële sturing worden door de Woonmensen/SJA de volgende criteria gebruikt:

- Solvabiliteit tussen 10 en 15%
- Voldoende borgingsruimte door het WSW, dat wil zeggen meer dan 5% van de omvang van het maximaal te lenen bedrag volgens WSW-normen.

De laatste twee jaar is er steeds meer aandacht gekomen voor de liquiditeitenplanning en de sturing op kasstromen. Er is een interne treasurycommissie samengesteld, die sinds 2009 circa 6x per jaar de liquiditeitspositie en het renterisico beoordeelt. Daarnaast is er in 2009 een Auditcommissie ingesteld.

De Woonmensen/SJA waardeert het bezit nog op de historische kostprijs, tenzij de bedrijfswaarde ervan structureel lager is. Hierdoor is de waarde van de jaarrekening als document ter beoordeling van de financiële prestaties beperkt. Als actuele waarde wordt de bedrijfswaarde gehanteerd. Deze wordt niet als waardering gebruikt, maar wordt wel berekend en verklaard.

Risicomanagement

De visitatiecommissie constateert dat de Woonmensen/SJA bezig is met een professionaliseringsslag op het gebied van risicomanagement. Inmiddels zijn onder meer de volgende maatregelen genomen of in voorbereiding:

- In 2008 is een risicokaart gemaakt van alle risicogebieden van de Woonmensen/SJA. Deze kaart zal jaarlijks worden geëvalueerd.
- Medio 2009 is gestart met het in kaart brengen van de risicoprofielen van de twee grootste investeringsprojecten. Voor deze projecten is tevens een apart besturingsmodel opgezet.
- In 2008 is een beslisdocument opgesteld voor de selectie van aannemers. Dit document is in 2009 geïmplementeerd. Ook is gestart met het in beeld brengen van de risico's en kredietwaardigheid van de samenwerkende partners in de deelnemingen.
- Vanaf eind 2009 is besloten om bij de kwartaalrapportages een samenvatting te maken van de belangrijkste risico's en lopende zaken. Ook wordt per project inzicht gegeven in het budget, de bestedingen, aangegane verplichtingen en de hoogte van de onrendabele top.
- De interne auditcapaciteit wordt versterkt vanuit afdeling Bedrijfsbeheer.

Het invoeren van risicomanagement als integraal onderdeel van de bedrijfsvoering is tevens als doelstelling opgenomen in het nieuwe ondernemingsplan.

Overigens heeft de visitatiecommissie geen vooraf vastgestelde normen voor bijvoorbeeld de omvang van de onrendabele top, bouw- en bijkomende kosten en vastgestelde rendementseisen aangetroffen. Deze worden per project beoordeeld op basis van een uit te voeren haalbaarheidsstudie.

Financiële prestaties afgelopen jaren

De solvabiliteit is de afgelopen jaren gedaald van 19,4% in 2006 naar 14,2% in 2009. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de toename van het lange vreemd vermogen (van circa €130 miljoen in 2006 naar circa €212 miljoen in 2009). Het eigen vermogen ligt in 2009 iets boven het niveau van 2006. De solvabiliteit valt nog ruim binnen de door de Woonmensen/SJA gestelde grenzen.

De kasstroom uit operationele activiteiten was alle jaren positief, met uitzondering van 2009. In 2006 en 2008 was het resultaat respectievelijk €3,8 miljoen en €5,8 miljoen negatief, mede als gevolg van onrendabele investeringen. In 2007 en 2009 was het resultaat positief.

Ontwikkeling van commercieel vastgoed en koopwoningen gebeurt via de deelnemingen. In 2008 en 2009 was het resultaat uit deelnemingen negatief als gevolg van onder meer stagnerende woningverkoop en leegstand van commerciële ruimten.

Meerjarenbegroting 2010-2014

De meerjarenbegroting voor de komende jaren laat zien dat de Woonmensen/SJA een negatief resultaat verwacht in 2012 en alle andere jaren een positief resultaat. De solvabiliteit neemt in 2010 en latere jaren verder af tot 2012 en vertoont daarna weer een lichte stijging.

Tabel 5.9 Meerjarenbegroting 2010-2014

X € 1.000	2010	2011	2012	2013	2014
Bedrijfsopbrengsten	33.082	34.527	38.771	40.292	41.594
Bedrijfslasten	25.302	21.578	23.695	20.960	22.721
Financiële baten en lasten	-8.868	-11.735	-13.756	-14.448	-14.472
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belasting	-1.088	1.214	1.320	4.884	4.401
Belastingen	0	0	0	0	0
Resultaat deelnemingen	0	0	1.050	0	0
Operationeel resultaat	-1.088	1.214	2.370	4.884	4.401
Verkopen	284	678	860	575	329
Mutatie actuele waarde vaste activa	2.449	326	-6.656	1.522	-2.963
Resultaat	1.645	2.218	-3.426	6.981	1.767
Solvabiliteit	13,6%	11,5%	10,4%	12,1%	12,5%
Eigen Vermogen	40.276	42.494	39.068	46.049	47.816
Lang Vreemd Vermogen	236.541	292.844	308.824	299.284	309.388

Bron: Meerjarenbegroting 2010-2014

Onderstaande tabel laat zien dat de Woonmensen/SJA de komende jaren een ambitieus investeringsprogramma heeft. Een aantal grote investeringsprojecten loopt gelijktijdig en hebben een investeringsvolume van circa €100 miljoen. Daarnaast vinden er extra investeringen in duurzaamheid plaats.

Tabel 5.10 Mutaties in aantal VHE (woningen en bedrijfsruimten)

	2010	2011	2012	2013	2014
Nieuwbouw oplevering	73	519	213	20	113
Verkoop	11	17	18	10	10
Sloop	0	108	43	8	0

Bron: Meerjarenbegroting 2010-2014

Er zijn geen aankopen ingepland. De Woonmensen/SJA voert geen actief verwervingsbeleid. De afgelopen jaren is elke acquisitiemogelijkheid afzonderlijk beoordeeld. Eind 2009 heeft de RvC verzocht om heldere toetsingskaders voor de aankoop van vastgoed en grond. In 2010 wordt het strategisch voorraadbeleid uitgewerkt naar een strategie per wijk/buurt, hetgeen invloed zal hebben op de verwervingsstrategie van vastgoed in buurten.

Ondanks de geraamde investeringen, blijven de operationele kasstromen de komende vijf jaar positief. De Woonmensen/SJA voldoet aan de eisen van kredietwaardigheid van het WSW. Uit het kasstroomoverzicht blijkt dat de investeringen voor de eerste drie jaren (2010 t/m 2012), zoals opgenomen in de meerjarenbegroting, kunnen worden gefinancierd met borging van het WSW. Een bedrag van €24,8 miljoen is niet borgbaar, omdat de stichtingskosten hoger zijn dan €200.000.

De meerjarenbegroting is nog niet voorzien van scenario's om de gevoeligheid voor veranderende omstandigheden zichtbaar te maken.

5.5 Efficiëntie

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

Cijfers CFV

De netto bedrijfslasten per verhuureenheid liggen volgens de cijfers van het CFV bij de Woonmensen/SJA onder het niveau van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. De personeelskosten per verhuureenheid liggen juist iets hoger.

Tabel 5.11 Netto bedrijfslasten per verhuureenheid

	WM/SJA	Referentiegroep	Landelijk
Netto bedrijfslasten per vhe	€ 1.262	€ 1.282	€ 1.340
Personeelskosten per fte	€ 65.884	€ 63.861	€ 64.248
Aantal vhe per fte	94	98	92

Bron: Corporatie in Perspectief, de Woonmensen/SJA, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

Het meerjarig beeld van de wijze waarop de bedrijfslasten zich hebben ontwikkeld, laat zien dat de bedrijfslasten tussen 2005 en 2007 zijn afgenomen en sinds 2008 weer zijn

gestegen. Dit kan onder meer worden verklaard uit het toegenomen aantal activiteiten in 2008. De gemiddelde stijging ligt onder dat van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde.

Tabel 5.12 Ontwikkeling van de netto bedrijfslasten per verhuureenheid; periode 2005-2008

	2005	2006	2007	2008	Toename in %
Woonmensen/SJA	€ 1.110	€ 1.089	€ 1.009	€ 1.262	13,7%
Referentiegroep	€ 1.044	€ 1.093	€ 1.164	€ 1.282	22,8%
Landelijk	€ 1.114	€ 1.169	€ 1.249	€ 1.340	20,3%

Bron: Corporatie in Perspectief, de Woonmensen/SJA, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

Uit de gesprekken is gebleken dat efficiëntie een thema is binnen de Woonmensen/SJA en dat daar ook op wordt gestuurd. De visitatiecommissie heeft echter geen documenten aangetroffen, waarin het beleid en de gehanteerde normen ten aanzien van efficiency zijn vastgelegd. Monitoring van de kosten vindt plaats via de kwartaalrapportages.

5.6 Presteren naar Vermogen: ruim voldoende

Al het bovenstaande geeft een beeld van de wijze waarop de Woonmensen/SJA presteert ten aanzien van Vermogen. In de visitatiemethodiek wordt toegewerkt naar een overzicht waarin het bovenstaande gezamenlijk tot uitdrukking komt in de vorm van rapportcijfers. Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de visitatiemethodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor de Woonmensen/SJA resulteert het volgende beeld:

Tabel 5.13 Presteren naar Vermogen

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegings factor	Gewogen oordeel
<i>Vermogensprestatie</i> I. bedrijfswaarde a. De corporatie heeft een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde b. De corporatie heeft een berekening van het bestemd eigen vermogen vanwege de strategie bestaand bezit, gebaseerd op een duidelijk omschreven investeringsprogramma inclusief economische rendementseisen. Deze rendementseisen kunnen verschillen per	I. De Woonmensen/SJA waardeert het bezit nog tegen historische kostprijs, tenzij de bedrijfswaarde ervan structureel lager is. De bedrijfswaarde wordt niet gehanteerd als waarderingsgrondslag, maar wordt wel berekend en verklaard. Op basis van de bedrijfswaardegegevens van het CFV kan echter worden geconstateerd, dat de Woonmensen/SJA haar maatschappelijk vermogen de afgelopen jaren heeft ingezet en dit de komende periode versterkt zal doen. De corporatie heeft hiervoor een ambitieus investeringsprogramma geformuleerd. De visitatiecommissie heeft geen expliciete berekening aangetroffen voor de komende 20 jaar van het bestemd eigen vermogen vanwege de strategie van het bestaand bezit.	6,5	70%	4,6

<p>type investering. Rendementseisen lager dan de marktseisen komen ten laste van het bestemd eigen vermogen.</p> <p>II Extra potenties</p> <p>c. De corporatie heeft scenario's die de verkooppotenties in kaart brengen</p> <p>d. De corporatie heeft de potenties van de (extra) financieringsruimte vreemd vermogen in kaart gebracht</p> <p>e. De corporatie heeft haar risicobuffers berekend</p>	<p>Rendementseisen zijn niet als norm geformuleerd. De financiële sturing van de Woonmensen/SJA is gebaseerd op de solvabiliteit en parameters van het WSW. De effecten van het voorgenomen investeringsprogramma zijn voor de komende vijf jaar berekend.</p> <p>II. Er wordt niet gewerkt met scenario's, noch in de investeringen, noch in de (verkoop) opbrengsten. De Woonmensen/SJA start met de formulering van de opgaven en bekijkt vervolgens wat financieel haalbaar lijkt.</p> <p>De corporatie zet de komende jaren het toegekende faciliteringsvolume door het WSW volledig in.</p> <p>De visitatiecommissie heeft geen expliciete berekening van risicobuffers aangetroffen.</p> <p>Volgens de CFV-normen voldoet de Woonmensen/SJA ruim aan de gestelde risicoeisen. De Woonmensen/SJA is gestart met de verdere uitwerking van het risicomanagement en heeft diverse maatregelen genomen om risico's verder in beeld te brengen en te beheersen. In het nieuwe Ondernemingsplan is een doelstelling t.a.v. risicomanagement opgenomen.</p> <p>In de vastgoedontwikkeling worden risico's beheerst door commerciële projecten onder te brengen in deelnemingen en daarin samen te werken met derden.</p>			
<p>III Presteren naar vermogen</p> <p>f. De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties</p> <p>g. De visitatiecommissie geeft een oordeel of de corporatie presteert naar de mogelijkheden van haar vermogen.</p>	<p>III De Woonmensen/SJA toont de wil om het vermogen in te zetten voor het leveren van maatschappelijke prestaties en heeft daartoe een stevig investeringsprogramma geformuleerd.</p> <p>Belangrijke constatering daarbij is de inzet op kwaliteit, duurzaamheid en bijzondere doelgroepen. De prestaties van de Woonmensen/SJA laten een duidelijke ontwikkeling zien, zowel inhoudelijk als procesmatig.</p> <p>Hoewel een aantal indicatoren en normen nog niet expliciet zijn gemaakt, constateert de visitatiecommissie dat de Woonmensen/SJA haar vermogen zowel de afgelopen jaren als (versterkt) de komende jaren inzet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.</p>			

<i>Visie</i> II De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling ten aanzien van het beoogd economisch rendement op het vermogen	II De Woonmensen/SJA heeft in de verschillende beleidsdocumenten aangegeven dat men bereid is om onrendabel te investeren voor de primaire en secundaire doelgroep en voor bijzondere doelgroepen. In de meerjarenbegrotingen wordt een beperkte toelichting op de maatschappelijke opgaven opgenomen. De Woonmensen/SJA heeft overigens geen expliciete visie geformuleerd op het beoogd economisch rendement op het vermogen. Men stuurt op basis van kasstromen en solvabiliteit.	7	10%	0,7
<i>Risicoprofiel</i> III De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het voorgenomen investeringsprogramma	III De Woonmensen/SJA hanteert een solvabiliteitsdoelstelling van tussen 10 en 15%. Een toelichting in het licht van het voorgenomen investeringsprogramma ontbreekt. De CFV-gegevens laten zien dat het volkshuisvestelijk vermogen als percentage van het balanstotaal boven dat van de referentiegroep ligt. De komende jaren zal dit percentage aanzienlijk dalen, maar het blijft ruim boven de gestelde ondergrens.	6	10%	0,6
<i>Bedrijfsvoering</i> IV De corporatie presteert efficiënt	De gerealiseerde bedrijfslasten liggen iets onder die van die referentiegroep. De stijging in bedrijfslasten is de afgelopen jaren beperkt geweest.	8	10%	0,8
Presteren naar Vermogen:				6,7

6 Governance

6.1 Inleiding

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

1. Goed bestuur, dat wil zeggen governancestructuur en naleving, in het bijzonder de borging van de kwaliteit van het interne toezicht.
2. Maatschappelijke verantwoording en beïnvloeding door stakeholders ten aanzien van:
 - eigen ambities en doelen;
 - opgaven in het werkgebied;
 - betrokkenheid van stakeholders;
 - vermogen.

De visitatiecommissie heeft het oordeel over de governance daarnaast gebaseerd op de wijze waarop de Woonmensen omgaat met de Governance Code, de interne én externe governance. De visitatiecommissie heeft bij de oordeelsvorming over de governance documenten bestudeerd, waaronder de statuten, reglementen en verslagen van RvC-bijeenkomsten. Tevens zijn interviews gehouden met de directeur-bestuurder en met een delegatie van de Raad van Commissarissen. Voorts is tijdens de stakeholdersbijeenkomst en tijdens telefonische interviews gesproken met diverse stakeholders.

6.2 Governance structuur

Bij de Woonmensen is sprake van een personele unie op toezichthoudend niveau. Dit betekent dat de Raad van Commissarissen zowel het intern toezichthoudend orgaan is voor de Woonmensen/SJA als voor de Woonmensen/KWZA. Om de scheiding tussen SJA en KWZA te borgen, zijn de volgende maatregelen genomen:

- De Governance Codes Corporaties en Zorginstellingen zijn vergeleken. Op basis daarvan is een eigen Governance Code opgesteld (vastgesteld in 2006 en aangepast in 2008). Bij kleine afwijkingen over eenzelfde onderwerpen heeft de Woonmensen een eigen keuze gemaakt. De tekst van de Governance Code van de Woonmensen komt overeen met de tekst van de Governance Code Woningcorporaties.
- Voor elke stichting is een afzonderlijke accountant benoemd die de cijfers controleert.
- De bespreking van de begroting en de jaarrekening van SJA en KWZA vinden bewust op een ander moment plaats.
- De afdelingen/functionarissen binnen de Woonmensen die voor beide organisaties werken worden specifiek genoemd en betaald uit “gemene rekening” waarvan de

kosten via formeel vastgestelde verdeelsleutels door de beide afzonderlijke organisaties worden opgebracht.

De Governance Code gaat uit van het 'Pas toe of leg uit'-principe. In het jaarverslag over 2009 zijn geen normen opgenomen waarop de Woonmensen/SJA afwijkt van de code. In het jaarverslag over 2008 is de volgende informatie opgenomen:

In het kader van de Governance Code zouden zowel de voorzitter van de RvC als een RvC-lid aftreden in 2009. Juist omdat de RvC als team in 2008 sterk is gegroeid en omdat tevens de nieuwe bestuursvoorzitter is aangetreden is besloten de Raad in 2009 in de huidige samenstelling te laten blijven functioneren om zodoende "een pas op de plaats te maken" en "rust te creëren". Ook is besloten dat de raad in de zomer van 2009 van voorzitter gaat wisselen.

Volgens de Governance Code is de corporatie verplicht om jaarlijks een belanghoudersbijeenkomst te beleggen waarop, in aanwezigheid van de voltallige RvC, het door de corporatie gevoerde beleid en de gerealiseerde activiteiten uiteen worden gezet. Gelet op de bijzondere formule van de Woonmensen, de combinatie van wooncorporatie en zorginstelling, is gekozen voor een opzet waarbij intensief bilateraal contact met de belanghouders wordt onderhouden. Vanuit de samenwerking VSW/Woonkeus wordt periodiek een seminar voor belanghouders en beleidsmakers in de volkshuisvesting georganiseerd.

Gelijktijdig met de Governance Code zijn het RvC-reglement en het reglement werkwijze bestuurder vastgesteld. Beide documenten zijn nog niet opgenomen op de website. Informatie over de Raad van Commissarissen is te vinden via de jaarverslagen van de Woonmensen die op de website zijn gepubliceerd.

In 2009 zijn een Integriteitscode en een Klokkeluidersregeling opgesteld, die respectievelijk per 1 januari 2010 en per 8 april 2010 in werking zijn getreden. Beide documenten zijn gepubliceerd op de website van de Woonmensen. Ook is een nieuwe procuratieregeling opgesteld.

6.3 Intern Toezicht - Raad van Commissarissen

Sinds 1 januari 2010 bestaat de Raad van Commissarissen uit vijf leden. Twee voormalige RvC-leden zijn nog tot medio 2010 betrokken als adviseur. Tussen 2006 en 2010 bestond de Raad van Commissarissen uit zes leden (volgens de statuten van beide stichtingen geldt een minimum van 5 en een maximum van 7 leden).

Twee leden van de Raad van Commissarissen worden benoemd op voordracht van de huurders. Daarnaast heeft de cliëntenraad van de Woonmensen/KWZA adviesrecht bij de benoeming van de leden. De Raad evalueert jaarlijks haar functioneren. In 2009 gebeurde dit in aanwezigheid van een extern deskundige. De taken van de Raad van Commissarissen staan beschreven in de statuten en in het Reglement werkwijze van de Raad van Commissarissen. In het reglement zijn een algemeen kwaliteitsprofiel, disciplines en deskundigheden aangegeven. De samenstelling van de Raad van Commissarissen is erop gericht dat minimaal 1 lid deskundig is op het gebied van volkshuisvesting, 1 op het gebied van zorg en dat er minimaal 1 financieel expert is. De Raad van Commissarissen is collegiaal werkend. Er is geen sprake van een

portefeuilleverdeling in die zin dat bepaalde beleidsterreinen zijn voorbehouden aan specifieke leden. Naar aanleiding van de zelfevaluatie 2009 is besloten om deeltaken te verdelen om het toezicht verder inhoud te geven. Vanaf januari 2010 wordt een nieuwe onderlinge taakverdeling opgesteld.

Een commissaris wordt benoemd voor een periode van vier jaar en deze periode kan eenmaal verlengd worden. Zoals in de paragraaf hiervoor is beschreven is in 2008 besloten hier tijdelijk vanaf te wijken. Begin 2010 zijn er nog twee leden langer dan acht jaar lid. Zij zijn benoemd tot 2011 en niet meer herkiesbaar.

De Raad van Commissarissen vergadert minimaal een keer per kwartaal. De vergaderingen van de Raad van Commissarissen worden bijgewoond door de directeur-bestuurder en de manager bedrijfsbeheer. De andere MT-leden zijn in principe aanwezig indien het onderwerpen betreft die met name hun afdeling aangaan. Naast de reguliere vergadering vindt ook bilateraal overleg plaats tussen leden van de raad en de bestuurder en/of onderling. Uit de verslagen ontstaat het beeld dat het aantal bilaterale overleggen in de loop der jaren is afgenomen. De kwartaalrapportages zijn een belangrijk document voor de Raad om geïnformeerd te blijven over de ontwikkelingen bij de Woonmensen/SJA. In deze rapportages komen de volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstellingen alsmede de financiële doelstellingen en de behaalde resultaten uitgebreid aan de orde. De Raad van Commissarissen heeft naar aanleiding van haar zelfevaluatie uit 2009 aangegeven nadrukkelijker toetsingskaders vast te willen stellen, zodat het gevoerde beleid beter getoetst kan worden. Er is een werkgroep geformeerd waarin dit verder wordt uitgewerkt.

De Raad van Commissarissen heeft sinds eind 2009 twee commissies: een auditcommissie en een commissie renumeratie/ governance.

Risicomanagement

De visitatiecommissie constateert dat de Woonmensen/SJA, mede op verzoek van de Raad van Commissarissen, bezig is met een professionaliseringsslag op het gebied van risicomanagement. In hoofdstuk 5 is een overzicht opgenomen van de reeds getroffen maatregelen.

In de vastgoedontwikkeling worden risico's beheerst door commerciële projecten onder te brengen in deelnemingen. De meeste verbindingen van de Woonmensen/SJA hebben een rechtsvorm als CV of VOF in verband met de korte bestaansduur van de activiteiten binnen die verbindingen. Naast het toezicht op de Woonmensen/SJA is de Raad van Commissarissen verantwoordelijk voor het toezicht op de deelnemingen St. Joseph Holding BV, St. Joseph Vastgoed BV, St. Joseph Projectontwikkeling BV en St. Joseph Specials. De corporatie neemt de volgende maatregelen om de (financiële) risico's van haar verbindingen in de hand te houden:

- In bestuursstatuten en –reglementen wordt de onderlinge samenwerking en de verhouding van bestuur en toezicht vastgelegd.
- De zeggenschap bij – belangrijke – beleidsbeslissingen en besluiten wordt geregeld en vastgelegd, zoals in samenwerkingsovereenkomsten.
- Periodieke voortgangvergaderingen worden door de directeur-bestuurder en/of de managers Wonen en bedrijfsbeheer bijgewoond.

- Vastgestelde regels om de financiële inbreng, winstuitkeringen en liquidatie af te bakenen of te beperken.
- Vooraf vastgestelde regels t.a.v. verplicht percentage voorverkoop bij koopwoningen om het bouwrisko te verkleinen.

Bij de ontwikkeling van projecten is het handboek vastgoedontwikkeling het uitgangspunt. In de interviews is aangegeven dat evaluatie van het handboek nog moet plaatsvinden. Bij ontwikkelprojecten zijn 4 beslismomenten ingebouwd die elk in het MT overleg worden besproken. In het verleden werden soms projecten in samenwerking met derden uitgevoerd die niet volgens de bovenbeschreven procedure liepen. Op projecten met derden was soms minder zicht. Inmiddels worden alle ontwikkelingsprojecten zoveel mogelijk intern gestuurd. Tevens wordt informatie over de ontwikkeling van het resultaat van de deelnemingen sinds 2009 in de kwartaalrapportages opgenomen.

6.4 Thema's

Vanwege het feit dat er sprake is van een personele unie op toezichhoudend niveau, wordt in de vergaderingen van de Raad van Commissarissen zowel aandacht gegeven aan zaken die spelen bij de Woonmensen/KWZA als bij de Woonmensen/SJA. In de afgelopen jaren waren de bespreking van de jaarplannen, de kwartaalrapportages, de (meerjaren)begroting en de jaarstukken terugkerende thema's in de vergadering van de Raad van Commissarissen.

Naast het bovenstaande heeft de Raad van Commissarissen onder meer aandacht gegeven aan:

Organisatiestructuur

In 2006 en 2007 is de Raad van Commissarissen nauw betrokken geweest bij de verdere uitwerking van het te volgen bestuursmodel, de inrichting van de managementstructuur en de governance van de gezamenlijke onderneming. Van een tweehoofdig bestuur is de Woonmensen eind 2006 overgegaan naar een eenhoofdig bestuur. Ook de mogelijke fusie/samenwerking met zorgpartners van de Woonmensen/KWZA was een terugkerend thema. In 2008 heeft de Raad van Commissarissen zich onder meer gericht op de opvolgingsprocedure en de benoeming van een nieuwe directeur-bestuurder.

Managementrapportages

De Raad van Commissarissen heeft relatief veel aandacht besteed aan de inhoud en samenstelling van de managementrapportages. Daarbij vraagt de Raad actief om (extra) informatie. Voor het nieuwe Ondernemingsplan is gesproken over de wijze van monitoring en de koppeling tussen het ondernemingsplan en de jaarplannen.

Diverse acquisities en nieuwbouwplannen

De Woonmensen/SJA heeft de afgelopen jaren een aantal locaties verworven. Diverse voorstellen zijn in de Raad van Commissarissen besproken en al dan niet goedgekeurd door de Raad. Ook de stand van zaken van de (nieuwbouw)plannen is een terugkerend gespreksonderwerp, waarbij de (grotere nieuwbouw)plannen zoals De Groene Hoven, Kristal, Kanaalzone, Gentiaanstraat afzonderlijk zijn besproken.

Themadag

In 2009 heeft de Raad van Commissarissen tijdens een themadag met de bestuurders en het managementteam een dag besteed aan het bezoeken van diverse bouwlocaties, buurtactiviteiten, twee Pluspunten en de twee zorginstellingen. Op deze dag heeft ook de afrondende bespreking plaatsgevonden over de strategische visie voor de komende jaren die formeel is vastgesteld in de decembervergadering van de raad.

6.5 Betrokkenheid van stakeholders

De Woonmensen/SJA hecht veel belang aan het betrekken van de stakeholders. Zoals in paragraaf 6.2 is vermeld, kiest de Woonmensen/SJA ervoor om het overleg met de belanghouders en de toetsing van wederzijdse verwachtingen op bilateraal niveau plaats te laten vinden door directie en medewerkers. De directeur-bestuurder rapporteert periodiek aan Raad van Commissarissen over onderwerpen die aan de orde zijn geweest in het overleg met het bestuur van de Huurdersvereniging. Daarnaast heeft een afvaardiging van de Raad regelmatig contact met de huurdersvereniging.

In het Ondernemingsplan 2010-2015 wordt een evaluatie gegeven van de prestaties uit het Ondernemingsplan 2006-2010. Via het boekje “Onze beloftes...” worden de belanghouders sinds 2009 jaarlijks individueel geïnformeerd over de realisatie van de plannen van het afgelopen jaar en over de plannen voor het nieuwe jaar. Het boekje wordt naar alle huurders gestuurd. Daarnaast is het via de website beschikbaar, evenals het jaarverslag en een verkorte versie van het jaarverslag. Tevens ontvangen alle belanghouders 3x per jaar het Woonmensen Magazine met daarin een representatief overzicht van alle activiteiten van de organisatie.

De gezamenlijke VSW corporaties hebben in de zomer van 2009 de voortgang van de Prachtkansen uit 2008 toegelicht in een document, bestemd voor de gemeente. Ook hebben de gezamenlijke corporaties in de zomer van 2009 voor alle regionale belanghouders een thematische netwerkbijeenkomst in Zutphen georganiseerd.

Jaarlijks bespreekt de Raad van Commissarissen het jaarverslag en de managementletter met de accountant. De accountant wordt benoemd voor telkens maximaal vier jaar. In die vier jaar vindt minimaal een keer een grondige beoordeling plaats door de Raad van Commissarissen. De externe accountant wordt om de 7 jaar gewisseld. Zie verder hoofdstuk 4 voor het beeld van de contacten met de stakeholders en het oordeel van de stakeholders over de Woonmensen/SJA.

6.6 Prestatie op het gebied van governance: goed

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

Tabel 6.1 Prestatie op het gebied van governance

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegings factor	Gewogen oordeel
I Goed bestuur.				
De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd	De visitatiecommissie constateert dat de Woonmensen/SJA de afgelopen jaren een sterke professionaliseringsslag heeft gemaakt op het gebied van governance. De kwaliteit van het interne toezicht is de afgelopen jaren onder meer vastgelegd in de statuten, reglementen en de eigen Governance Code. De Raad heeft nog niet vastgesteld wat de gewenste output is van het toezicht, maar is inmiddels wel gestart met het formuleren van de toetsingskaders.	7	20%	1,4
II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden.				
<i>Tav eigen ambities en doelen</i> De corporatie hanteert een visie op de maatschappelijke positie als uitgangspunt voor strategie en beleid. Het bestuur vertaalt de visie in een missie en beleidsdoelstellingen	De Woonmensen/SJA communiceert haar beleidsvoornemens met belanghebbenden. In het Ondernemingsplan zijn missie, visie en SMART geformuleerde doelstellingen opgenomen. In de Ondernemingsplannen worden de prestaties van het voorgaande Ondernemingsplan geëvalueerd. Naast informatie op de website, publiceert de Woonmensen/SJA sinds 2009 jaarlijks een document (Onze Beloftes..) waarin de voorgenomen prestaties voor dat jaar en de gerealiseerde prestaties van het afgelopen jaar worden verantwoord. Dit document wordt aan alle belanghouders gestuurd.	9	20%	1,8
<i>Tav opgaven in het werkgebied</i> Het bestuur geeft inzicht in de beleidsdoelstellingen en geleverde prestaties in het werkgebied en communiceert hierover met relevante belangh.	Afspraken ten aanzien van de opgaven in het werkgebied worden op het niveau van de gezamenlijke corporaties gemaakt. De geleverde prestaties zijn inzichtelijk via het document "Tussenstand Prachtkansen" en er is een gezamenlijke stakeholdersbijeenkomst georganiseerd. De Woonmensen/SJA heeft de bevindingen in het Jaarverslag en in het Woonmensen magazine opgenomen.	8	20%	1,6
<i>Tav de betrokkenheid van belanghebbenden</i> Het bestuur betreft belanghebbenden bij de beleidsvorming en communiceert met hen over de realisatie van beleidsdoelstellingen	De Woonmensen/SJA heeft haar belanghebbenden benoemd. Een overzicht van de belanghouders is opgenomen in het jaarverslag en op de website. Op het niveau van de gezamenlijke corporaties is een belanghoudersbijeenkomst gehouden. Vanwege het specifieke karakter van de organisatie is ervoor gekozen om overleg bilateraal te laten plaatsvinden. De Woonmensen/SJA wijkt hiermee – gemotiveerd - af van de Governance Code. Belanghebbenden worden nog niet in de	6	20%	1,2

	gelegenheid gesteld om advies uit te brengen over jaarverslag, jaarrekening en strategie en beleid (ondernemingsplan).			
<i>Tav het vermogen</i> De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek naar de jaarrekening gelijktijdig en op dezelfde wijze van het bestuur en de RvC/RvT.	De accountant rapporteert zijn bevindingen in het bijzijn van de directeur-bestuurder en de Raad van Commissarissen. Voor de Woonmensen/SJA en de Woonmensen/KWZA zijn afzonderlijke accountants benoemd. Bespreking van de jaarrekening van beide organisaties vindt op verschillende momenten plaats.	8	20%	1,6
Eindoordeel governance:				7,6

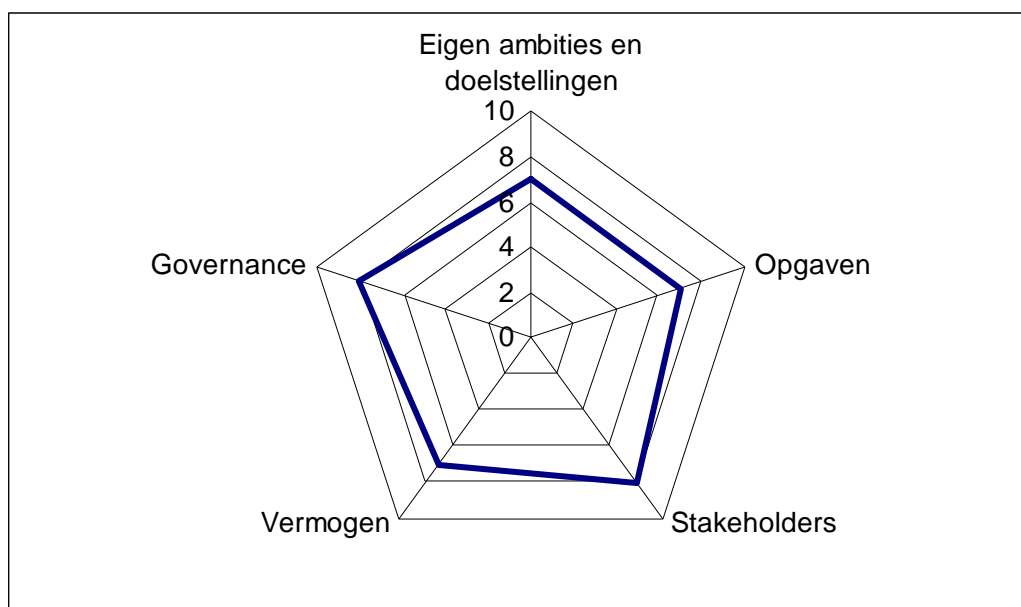
Deel II: Prestatiespinnenwebben

Het totaalbeeld

De Woonmensen/SJA krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke prestaties zijn (afgerond):

- Ruim voldoende, indien de eigen ambities en doelstellingen het referentiekader zijn (PnA/D: 7)
- Ruim voldoende, indien de opgaven in het werkgebied het referentiekader zijn (PnO: 7)
- Goed, wat betreft de betrokkenheid, de verwachtingen en de beoordeling van de stakeholders betreft (PnS: 8)
- Ruim voldoende, indien deze worden afgezet tegen de financiële mogelijkheden van de Woonmensen/SJA en de mate van efficiëntie die daarbij aan de orde is (PnV: 7)
- Goed, wat betreft de invulling van de governance (PnG: 8)

Figuur 0.1 Totaalbeeld presteren de Woonmensen

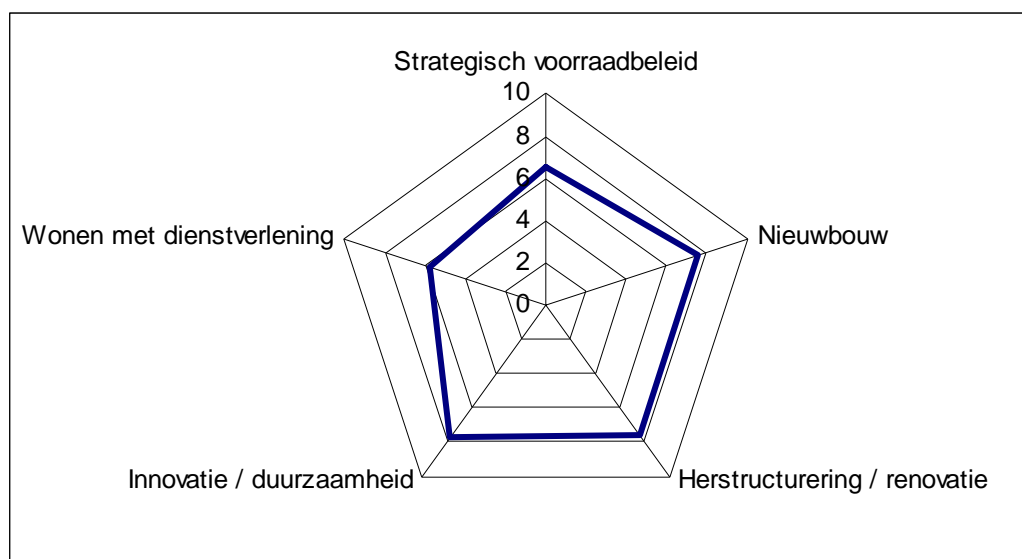


Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: ruim voldoende

De prestaties op de eigen ambities en doelstellingen zijn ruim voldoende. Als referentie daarvoor zijn gebruikt het Ondernemingsplan 2006 t/m 2010 en Onze Beloftes 2009. De Woonmensen/SJA maakt haar prestaties op de onderdelen innovaties/duurzaamheid en leefbaarheid relatief goed waar. Voor de ambities ten aanzien van nieuwbouw en herstructurering (die in het ondernemingsplan ook zijn opgenomen onder het thema ‘strategisch voorraadbeleid en wonen met dienstverlening’) geldt, dat deze wel worden gerealiseerd, maar met vertraging. Een deel van de nieuwbouwopgave wordt via de deelnemingen gerealiseerd, waardoor de totale prestaties op dit gebied niet gemakkelijk inzichtelijk te maken zijn.

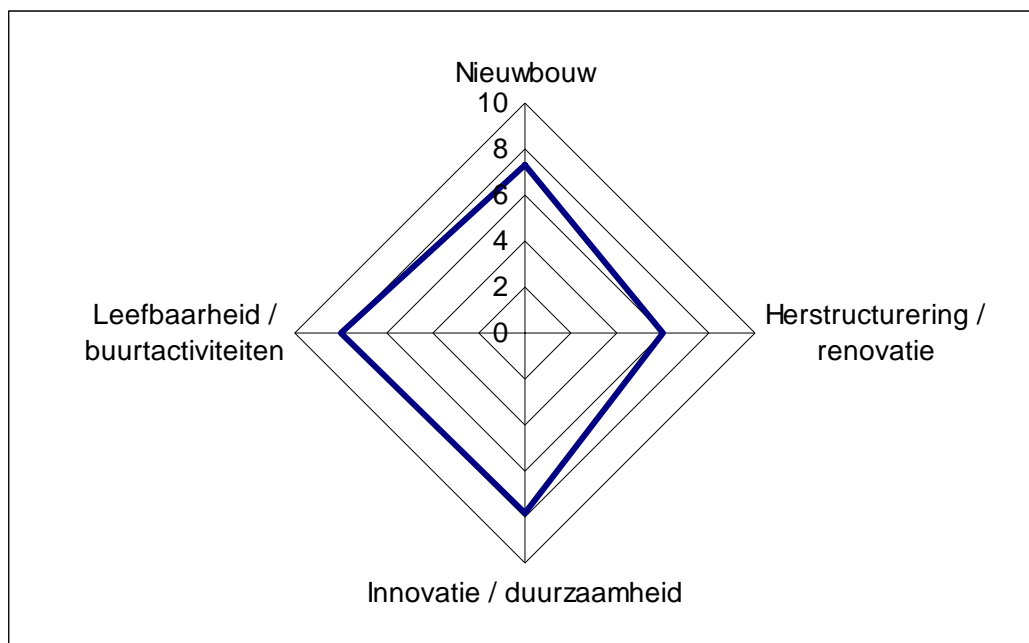
In het kader van de maatschappelijke visitatie is een beoordeling van de beleidscyclus van belang, vanwege de verankering van de maatschappelijke prestaties in de organisatie en de duurzaamheid van het presteren. De Woonmensen/SJA heeft relatief veel aandacht besteed aan de verschillende onderdelen van de beleidscyclus. Nieuwe documenten zijn opgesteld en bestaande documenten zijn verbeterd. De rapportage en verantwoording is de laatste jaren steeds meer op orde gekomen, met name waar het de operationele doelstellingen betreft. De doelstellingen worden steeds vaker SMART verwoord.

Figuur 0.2 Presteren op basis van doelstellingen ondernemingsplan



In 2009 is de corporatie gestart met de publicatie 'Onze Beloftes'. Hierin wordt uitgebreid ingegaan op de concrete doelstellingen die de Woonmensen dat jaar wil realiseren. Deze doelstellingen worden een jaar later geëvalueerd. De doelstellingen uit het ondernemingsplan komen echter nog niet duidelijk terug in de jaarplannen, kwartaalrapportages en jaarverslagen en zijn in de afgelopen jaren ook niet expliciet gemonitord.

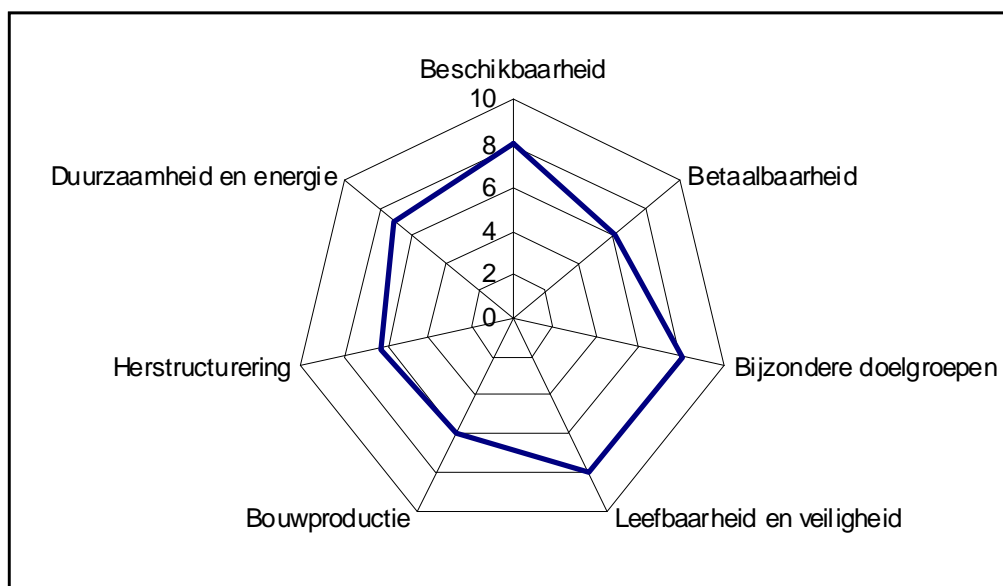
Figuur 0.3 Presteren op basis van doelstellingen 'Beloftes 2009'



Presteren naar opgaven: ruim voldoende

De Woonmensen presteert ruim voldoende waar het opgaven in haar werkgebied betreft. De Woonmensen kent de opgaven in het werkgebied. Met de gemeente Apeldoorn en de andere corporaties zijn prestatieafspraken vastgelegd in twee documenten, elk voor een andere periode. De Prestatieafspraken 2003-2010 golden voor de periode 2003-2007 en de Prachtkansen voor de periode 2008-2010. Op zowel strategisch niveau als op projectniveau bestaan samenwerkingsverbanden met zorginstellingen en maatschappelijke partners.

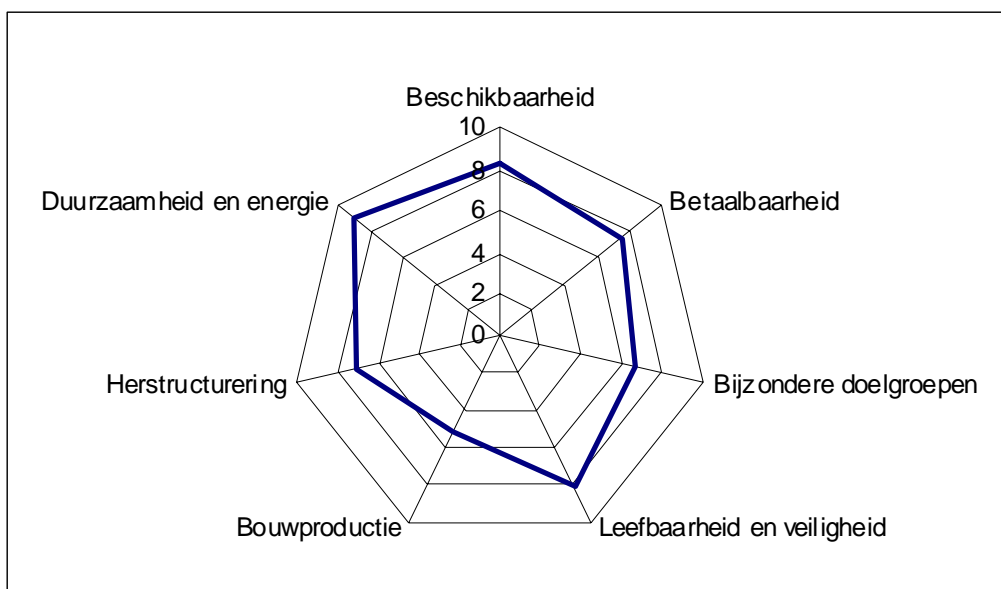
Figuur 0.4 Presteren op basis van doelstellingen 'Prestatieafspraken 2003-2010'



Bij het realiseren van de opgaven werkt De Woonmensen/SJA samen met drie andere corporaties in de Stichting VSW (Verenigde Samenwerkende Wooncorporaties). De afspraken worden, op een viertal uitzonderingen na, gemaakt met de gezamenlijke corporaties en ook gezamenlijk gemonitord. De prestatieafspraken, die gemaakt zijn in 2003, hadden vooral het karakter van werkafspraken en zijn niet expliciet gemonitord. Voor de doelstellingen zoals geformuleerd in de Prachtkansen, heeft in 2009 een eerste evaluatie plaatsgevonden. Niet alle thema's zijn daarin meegenomen, waardoor de beoordeling van de prestatievelden beschikbaarheid en herstructurering op basis van interviews en extra aangeleverde documentatie heeft plaatsgevonden.

De inzet van de corporaties, onder andere op het gebied van leefbaarheid, is duidelijk zichtbaar. Ten aanzien van de nieuwbouwproductie wordt geconstateerd, dat de prestaties achterblijven bij de geformuleerde ambities. In de stakeholdersbijeenkomst is aangegeven, dat dit niet alleen met de economische crisis heeft te maken, maar dat de corporaties de lat voor zichzelf ook wel hoog hebben gelegd.

Figuur 0.5 Presteren op basis van doelstellingen 'Prachtkansen'



Presteren volgens stakeholders: goed

De Woonmensen/SJA kent de stakeholders in haar werkgebied goed en heeft formele en informele overleggen met hen. Er zijn afspraken vastgelegd in formele documenten en er zijn samenwerkingen op strategisch en op projectniveau. De stakeholders waarderen de prestaties van de Woonmensen/SJA over het algemeen als goed tot zeer goed. Een enkeling waardeert de prestaties als ruim voldoende. Er is daarmee een consistent beeld over de verschillende stakeholders. Met name de prestaties op het gebied van leefbaarheid, bijzondere doelgroepen en innovatie worden goed gewaardeerd evenals de integratie van wonen, zorg en welzijn. De prestaties op het gebied van herstructurering zijn het minst zichtbaar voor de stakeholders. De Woonmensen/SJA wordt door de stakeholders omschreven als een goede tot uitstekende wooncorporatie, die onder meer oprecht betrokken is, gericht op samenwerking, zich inzet voor leefbaarheid en goed naar de stakeholders luistert. Aandachtspunten die door de stakeholders worden genoemd zijn de efficiency/slagvaardigheid in besluitvorming en transparantie van de organisatie en de beheersbaarheid van het (hoge) ambitieniveau.

Presteren naar vermogen: ruim voldoende

De Woonmensen/SJA is een financieel gezonde corporaties. Hoewel een aantal zaken nog in ontwikkeling is, presteert De Woonmensen/SJA naar het oordeel van de visitatiecommissie ruim voldoende. De Woonmensen/SJA waardeert het bezit nog op de historische kostprijs, tenzij de bedrijfswaarde ervan structureel lager is. Vanuit dit oogpunt voert zij een terughoudend financieel beleid. Op basis van de bedrijfswaardegegevens van het Centraal Fonds Volkshuisvesting kan echter worden geconstateerd dat de Woonmensen/SJA haar maatschappelijk vermogen de afgelopen jaren heeft ingezet en dit de komende periode versterkt zal doen. De prestaties van De Woonmensen/SJA laten een duidelijke ontwikkeling zien, zowel inhoudelijk als procesmatig. De corporatie heeft een ambitieus investeringsprogramma geformuleerd en toont daarmee een sterke bereidheid om te investeren in maatschappelijke processen. Rekening houdend met wat ook beheersmatig en organisatorisch mogelijk is, wordt het kapitaal goed ingezet.

Ten aanzien van risicomanagement en het opstellen van risicoanalyses, projectsturing en het opstellen van duidelijke toetsingskaders, is men nog in ontwikkeling. De visitatiecommissie constateert echter dat er met name de afgelopen twee jaar een professionaliseringsslag heeft plaatsgevonden. Deze is echter nog niet afgerond. De Woonmensen/SJA heeft aandacht voor de efficiency van de eigen organisatie. Monitoring van de kosten vindt plaats via de kwartaalrapportages. De bedrijfslasten per verhuureenheid liggen iets onder het niveau van de referentiegroep.

Presteren met betrekking tot Governance: goed

De Woonmensen/SJA heeft een betrokken Raad van Commissarissen die de afgelopen jaren veel aandacht heeft besteed aan de verdere professionalisering van haar toezichtsrol. Tussen 2008 en 2010 is een aantal belangrijke documenten opgesteld en vastgesteld. De kwaliteit van het interne toezicht is daarmee vastgelegd en geborgd in documenten. Nog niet alle documenten zijn echter voor een ieder toegankelijk op de website. Het ontbreekt op sommige punten nog aan duidelijke toetsingskaders. Ook hiermee is men inmiddels aan de slag.

Ook de wijze waarop de Woonmensen/SJA haar keuzes en voortgang verantwoordt naar de maatschappij is de afgelopen jaren sterk geprofessionaliseerd. Op dit onderwerp scoort de Woonmensen/SJA goed. Er is grote bereidheid zichtbaar om gezamenlijk met en voor de stakeholders opgaven op te pakken. Deze bereidheid is vastgelegd in concrete afspraken en zichtbaar in daadwerkelijke prestaties. Een verbetering is nog mogelijk waar het gaat om het betrekken van stakeholders bij het beleid en de strategie.

Deel III: Integrale beoordelingstabellen

Tabel 0.1 Integrale beoordelingstabel

Totaalbeeld	Kwant. prestaties	Kwant. prestaties	I	II	III	IV	V	Tot
Presteren naar eigen ambities en doelstellingen			7,0	8	7	6		7,0
<i>Ondernemingsplan + Beloftes</i>	7,0	7,3						
Strategisch Voorraadbeleid	6,5	-						
Nieuwbouw / Nieuwbouwprojecten	7,5	7,3						
Herstructurering, renovatie, woningverbetering / Onderhoud bestaande woningvoorraad	7,5	6,0						
Innovaties / Duurzaamheid	7,7	7,8						
Wonen met dienstverlening	5,8	-						
Leefbaarheid / buurtactiviteiten	-	8,0						
Presteren naar Opgaven			7,2	7	6	6		6,9
<i>Prestatieafspraken '2003-2010' + Prachtkansen</i>	7,0	7,3						
Beschikbaarheid	8,0	8,3						
Betaalbaarheid	6,0	7,5						
Bijzondere doelgroepen	7,3	6,6						
Leefbaarheid en veiligheid	8,0	8,0						
Bouwproductie	6,5	5,0						
Herstructurering	6,3	7,0						
Duurzaamheid en energie	7,0	9,0						
Presteren volgens Stakeholders			8,2	7	6	7		7,7
Presteren naar Vermogen			6,5	7	6	8		6,7
Presteren ten aanzien van Governance			7	9	8	6	8	7,6

I feitelijke prestaties (70%)

II inzicht (10%)

III vertaling (10%)

IV monitoring (10%)

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

Bijlagen

Bijlage 1: Visitatiemethodiek - referentiekader (versie 3.0)

Beoordeling Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
I. Feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan eigen doelen en ambities	Corporatie legt logische relatie tussen prestaties en doelen/ambities	Feitelijke prestaties komen overeen met de gestelde ambities en doelen	70%
II. Missie, visie en doelen zijn geformuleerd, passend bij corporatie en werkgebied	Streefbeelden voor de toekomst zijn vertaald in meetbare doelen	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht	10%
III. Doelen zijn geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing in meetbare eenheden	Geplande doelen zijn uitgewerkt in meetbare eenheden, inclusief kosten	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht	10%
IV. Corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren en trekt daaruit conclusies	Evaluatie van prestaties ten opzichte van ambities en doelen. Bij onderprestatie wordt een verbeterplan geformuleerd.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht	10%

Beoordeling Presteren naar Opgaven

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
I De feitelijke en geplande prestaties leiden ertoe dat aan de externe opgaven wordt voldaan.	De corporatie heeft de geplande prestaties, gebaseerd op de externe opgaven, in beeld gebracht en de feitelijke prestaties daarvan gemeten. Bij de meting van de feitelijke prestaties is gebruik gemaakt van dezelfde meeteenheden en de meting heeft op vergelijkbare wijze plaatsgevonden. De feitelijke prestaties worden afgezet tegen de geplande prestaties.	De feitelijke prestaties komen overeen met de gestelde externe opgaven.	70%
II De corporatie heeft op elk van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven die zich in het werkgebied en, voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen.	De corporatie beschikt op de zeven prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) over een overzicht van de lokale, regionale en landelijke opgaven en heeft deze in kwantitatieve en/of kwalitatieve variabelen uiteengezet. De corporatie brengt de voor het beleid relevante en/of beïnvloedbare variabelen systematisch en periodiek in beeld.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
<p>III De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld.</p> <p>De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is.</p>	<p>De corporatie heeft voor elk van de zeven prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) beschreven wat de opgaven zijn en wat de corporatie daarmee doet. De corporatie heeft meetbare doelen opgesteld en een prioritering aangebracht, zowel voor het gehele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.</p>	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%
<p>IV De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelden en trekt daaruit conclusies.</p>	<p>De corporatie meet en beoordeelt de prestaties en geeft aan of de geplande prestaties wel of niet en in welke mate zijn gerealiseerd. De corporatie geeft bij onvoldoende realisatie aan wat zij gaat doen om de geplande doelen zo snel mogelijk alsnog te realiseren.</p>	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%

Beoordeling Presteren volgens Stakeholders

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
<p>Ia De ambitie en doelen van de corporatie verhouden zich volgens de stakeholders tot de opgaven in het werkgebied en de financiële mogelijkheden van de corporatie (vermogen).</p> <p>Ib De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders.</p>	<p>De corporatie beschrijft in een managementdocument de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders en zet deze af tegen de eigen ambities en doelen en gerealiseerde prestaties. De corporatie licht eventuele verschillen toe.</p>	Tevredenheid stakeholders	70%
<p>II De corporatie kent alle relevante stakeholders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.</p>	<p>De corporatie benoemt de voor haar relevante stakeholders op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie) en voert met hen een dialoog over de uitvoering van beleid. Het benoemen van de stakeholders wordt extern gecommuniceerd. De corporatie beschrijft de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders en maakt deze openbaar.</p>	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht	10%

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
III De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.	De corporatie maakt de in kaart gebrachte verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belangrijkste stakeholders zichtbaar in haar eigen doelen op de prestatievelden (of een bereedeneerde eigen selectie van prestatievelden).	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht	10%
IV De corporatie betreft de oordelen van de stakeholders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen en/of verlangens) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.	Bij het opstellen van de prestaties voert de corporatie overleg met de stakeholders over het presteren van de corporatie in voorgaande ja(a)r(en).	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht	10%

Beoordeling Presteren naar Vermogen

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
<p><i>Vermogensprestatie</i></p> <p>I. bedrijfswaarde</p> <p>a. De corporatie heeft een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde.</p> <p>b. De corporatie heeft een berekening van het bestemd eigen vermogen vanwege de strategie bestaand bezit, gebaseerd op een duidelijk omschreven investeringsprogramma inclusief economische rendementseisen. Deze rendementseisen kunnen verschillen per type investering.</p> <p>Rendementseisen lager dan de markteisen komen ten laste van het bestemd eigen vermogen.</p>	<p>a. De vermogensberekening vindt plaats aan de hand van de bedrijfswaarde.</p> <p>b. De berekening van het bestemd vermogen vanwege de strategie van het eigen bezit beslaat een periode van 20 jaar vooruit. Het betreft beleidsmatige keuzes om minder te verdienen, die leiden tot een beslag op het eigen vermogen. Het betreft ook de voorgenomen investeringen waarvan de effecten voor een periode van 20 jaar vooruit in kaart zijn gebracht.</p>	<p>Het beschikbare eigen vermogen (inclusief en exclusief extra potenties) wordt maximaal ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.</p> <p>De visitatiecommissie beoordeelt het vrije eigen vermogen in bedrijfswaardetermen in relatie tot de opgaven in het werkgebied.</p> <p>De visitatiecommissie weegt in haar oordeel mee de overwegingen van het bestuur en RvC/RvT ten aanzien van investeringen, risicobeheersing en bestemming van vermogen.</p>	70%

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
<p>II Extra potenties</p> <p>c. De corporatie heeft scenario's die de verkooppotenties in kaart brengen</p> <p>d. De corporatie heeft de potenties van de (extra) financieringsruimte vreemd vermogen in kaart gebracht</p> <p>e. De corporatie heeft haar risicobuffers berekend</p> <p>III Presteren naar vermogen</p> <p>f. De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties</p> <p>g. De visitatiecommissie geeft een oordeel of de corporatie presteert naar de mogelijkheden van haar vermogen.</p>	<p>c. Dit betreft het vastgestelde verkoopprogramma plus de potentiële extra mogelijkheden voor verkoop</p> <p>d. Dit betreft de extra leen-capaciteit op basis van waarde-stijging in het vastgoed cq WOZ-waarde van vastgoed</p> <p>e. De risicobuffers betreffen de marktrisico's macro-economische risico's en operationele risico's</p> <p>f. Het eigen vermogen volgens bedrijfswaarde minus investeringsvoornemens geeft een bedrag aan resterend vermogen</p> <p>g. Het resterend vermogen volgens bedrijfswaarde plus de berekende extra potenties, hanteert de visitatiecommissie voor haar oordeel</p>		
<p><i>Visie</i></p> <p>II De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling ten aanzien van het beoogd economisch rendement op het vermogen.</p>	In relevante documenten zijn een onderbouwing en een toelichting opgenomen.	In openbare publicaties beschikbaar	10%
<p><i>Risicoprofiel</i></p> <p>III De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het voorgenomen investeringsprogramma.</p>	In relevante documenten is een toelichting opgenomen.	De gerealiseerde en beoogde solvabiliteit verhoudt zich tot de referentiegroep	10%
<p><i>Bedrijfsvoering</i></p> <p>IV De corporatie presteert efficiënt</p>	In relevante documenten is een toelichting opgenomen.	De gerealiseerde en beoogde bedrijfslasten VHE komen overeen met de referentiegroep.	10%

Beoordeling Presteren ten aanzien van governance

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
<p>I Goed bestuur</p> <p>De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd</p>	<p>De RvC/RvT heeft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • een eigen visie op de wijze van haar toezicht houden en deze is getoetst aan de Aedes Governance Code woningcorporaties • vastgesteld wat de gewenste output is van het toezicht en welke normen er worden gehanteerd om de output te meten • een duidelijke taakomschrijving van het bestuur en de toezichthouders 	<p>De aanwezige deskundigheid in de RvC/RvT is zodanig dat rekening is gehouden met de aard van de corporatie, haar activiteiten en de daaruit voortvloeiende gewenste deskundigheid en achtergrond van de RvC/RvT</p> <p>De samenstelling van de RvC/RvT vormt een goede afspiegeling van de belangrijkste belanghebbende van de corporatie</p> <p>Het resultaat van inhoudelijke toetsing en toetsingsinformatie in relatie tot de geleverde prestaties geeft inzicht dat de uitvoering van het toezicht houden verloopt conform de gestelde doelen</p>	20%
<p>II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden</p> <p><i>Tav eigen ambities en doelen</i></p> <p>De corporatie hanteert een visie op de maatschappelijke positie als uitgangspunt voor strategie en beleid. Het bestuur vertaalt de visie in een missie en beleidsdoelstellingen</p>	<p>De corporatie heeft een schriftelijk neergelegde opvatting over haar maatschappelijk functioneren in haar werkgebied geformuleerd. Hieruit moet af te leiden zijn welke rol de corporatie inneemt in het werkgebied en hoe die rol zich vertaalt naar de eigen organisatie en relatie met maatschappelijke partners</p>	<p>De corporatie beschikt over een strategiedocument, goedgekeurd door de RvC/RvT, waarin haar maatschappelijke positionering in algemene zin en haar positionering in het werkgebied blijkt en wordt gemotiveerd.</p> <p>De corporatie beschikt over een document waarin heldere doelstellingen zijn geformuleerd en maakt daarbij de voortgang in de realisatie van haar ambities en doelen inzichtelijk</p>	20%

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
<p><i>Tav opgaven in het werkgebied</i></p> <p>Het bestuur geeft inzicht in de beleidsdoelstellingen en geleverde prestaties in het werkgebied en communiceert hierover met relevante belanghebbenden</p>	<p>De corporatie communiceert haar beleidsvoornemens en prestatieafspraken met belanghebbenden. De corporatie maakt haar geleverde prestaties inzichtelijk voor derden, minimaal via haar website</p>	<p>Beleidsdoelen, prestatieafspraken en geleverde prestaties zijn transparant, helder en inzichtelijk beschikbaar voor derden, minimaal via de website</p>	20%
<p><i>Tav de betrokkenheid van belanghebbenden</i></p> <p>Het bestuur betreft belanghebbenden bij de beleidsvorming en communiceert met hen over de realisatie van beleidsdoelstellingen</p>	<p>De corporatie heeft, onder goedkeuring van de RvC/RvT, voor iedereen kenbaar belanghebbenden benoemd bij de maatschappelijke en volkshuisvestelijke missie.</p> <p>De corporatie houdt ten minste één keer per jaar een vergadering met belanghebbenden, waarin de corporatie in dialoog treedt over de beleidsvoornemens en resultaten.</p>	<p>Er is een belanghebbendenregister, waaruit blijkt welke organisaties de corporatie tot haar belanghebbenden rekent; de woningcorporatie maakt dit kenbaar op haar website</p> <p>De corporatie heeft de belanghebbendenbijeenkomst gehouden. De werkwijze in de bijeenkomst ligt vast.</p> <p>Het bestuur en de RvC/RvT zijn bij voorkeur voltallig aanwezig bij de vergadering met belanghebbenden. Er is een schriftelijk verslag beschikbaar.</p> <p>Het bestuur en RvC/RvT bespreekt het visitatierapport met de belanghebbenden.</p>	20%
<p><i>Tav het vermogen</i></p> <p>De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek naar de jaarrekening gelijktijdig en op dezelfde wijze van het bestuur en de RvC/RvT</p>	<p>In het verslag van de externe accountant komt ten minste aan de orde: analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in de cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de corporatie</p>	<p>Een verslag waarin de externe accountant inzicht geeft in ontwikkelingen van vermogen en resultaat, die niet in de cijfers tot uitdrukking komen</p>	20%

Bijlage 2: Geïnterviewde personen de Woonmensen

Naam	Functie
De heer P. Koburg	Directeur-bestuurder
De heer W.C.I. Vonk	Manager Bedrijfsbeheer
De heer J. van Enck	Manager Wonen en Vastgoed
Mevrouw P.P. Houtman	Manager Marketing
Mevrouw L. Voorsluys	Manager Zorg
De heer W.J.J.M. Weijers	Lid RvC
De heer H.G.M. Maathuis	Lid RvC

Bijlage 3: Betrokken stakeholders

Aanwezigen stakeholdersbijeenkomst

Naam	Organisatie	Type stakeholder
Dhr. Herbrink	Stichting Woonkeus/VSW	Overig
Mevr. de Vriend	Stichting Paraat	Zorg- of welzijnsorganisatie
Mevr. van den Brink	Stichting Wisselwerk	Zorg- of welzijnsorganisatie
Dhr. Kwant	Huurdersvereniging De Groene Stad	Huurdersvereniging
Dhr. Bergink	Gemeente Apeldoorn	Gemeente
Dhr. Le Clercq	Le Clercq Planontwikkeling	Marktpartij
Dhr. van Ganzenwinkel	Gemeente Apeldoorn	Gemeente
Mevr. van Bussel	Siza Dorp Groep	Zorg- of welzijnsorganisatie
Dhr. Solen	Riwis	Zorg- of welzijnsorganisatie
Mevr. Reitsma	Gemeente Apeldoorn	Gemeente

Telefonisch geïnterviewde stakeholders

Naam	Organisatie	Type stakeholder
Dhr. Bloem	OMA	Marktpartij
Dhr. Bouwman	Ons Huis	Corporatie
Dhr. de Man	Beter Wonen	Corporatie
Mevr. Walter	De Goede Woning	Corporatie
Dhr. Nijhuis	Nijhuis Bouw	Marktpartij
Dhr. Swiers	Philadelphia	Zorg- of welzijnsorganisatie
Dhr. Wools	Passerel	Zorg- of welzijnsorganisatie

Bijlage 4: Documentatie

Documenten
Ambities en Doelstellingen
Ondernemingsplan "De geest uit de fles...?" 2006-2010
Presentatie Ondernemingsplan "Dorp in de stad" 2010 t/m 2015
Jaarplan 2006, 2007, 2008, 2009, 2010 (concept)
Onze beloftes 2009 en 2010 (concept)
Portefeuillestrategie 2008
Aanpak ernstige overlast vanuit woningen
Leefbaarheid en de Woonmensen (concept)
Energie label (ontwikkeldocument)
Kwartaalrapportages 2006, 2007, 2008, 2009
Jaarverslag en jaarrekening 2006, 2007, 2008, 2009
Handboek Woonmensen
Meerjarenplannen
Opgaven in het werkgebied
Prachtkansen en Prachtkansen - Tussenstand
Actualisatie Woonvisie Apeldoorn
Plan van aanpak prestatieafspraken 2010 – 2014
Convenant regionale woonruimteverdeling
Prestatieafspraken Apeldoorn 2003 – 2010
Project sluitende buurtaanpak
Convenant de Woonmensen en Philadelphia Zorg Apeldoorn (2007)
Samenwerkingsovereenkomst de Woonmensen en SGBB (2009)
Convenant de Woonmensen en Atlant Zorggroep (2005)
Samenwerkingsovereenkomst de Woonmensen en huurdersvereniging de Groene Stad
Stakeholders
Marketingonderzoek onder stakeholders
Vermogen
Meerjarenbegrotingen
Treasurystatuut
Oordeelsbrief VROM 2008, 2009, 2010
Reactie CFV op oordeelsbrief 2009
CFV – Bijlage Integriteit
CFV – Analyse en Samenvatting de Woonmensen 2009
WSW - Kredietwaardigheidsoordeel
Governance
Statuten
Notulen vergaderingen Raad van Commissarissen
Management letter 2006, 2007, 2008, 2009
Integriteitscode de Woonmensen
Reglement werkwijze bestuur (december 2007)
Profiel schets Raad van Commissarissen
Reglement Raad van Commissarissen
Governance Code

Bijlage 5: Specifieke prestatieafspraken de Woonmensen

Naast de prestatieafspraken die gelden voor alle deelnemende woningcorporaties in Apeldoorn zijn er ook afspraken gemaakt per woningcorporatie. De specifieke prestatieafspraken die de Woonmensen in het VSW verband en met gemeente heeft opgesteld zijn in de onderstaande tabellen weergegeven.

Prestatieafspraken de Woonmensen – Nieuwbouw t.b.v. personen met een verstandelijke handicap

Verhuurder	Organisatie	Locatie	Aantal	Gerealiseerd
Woonmensen	Passerel	Kantongerecht Stationsstraat	9	Ja
Woonmensen	Passerel	Zuidbroek, Kristal	18	In aanbouw
Woonmensen	Passerel	Rigolettostraat	16	In aanbouw
Woonmensen	Passerel	Homerusstraat	27	Nee
Woonmensen	Passerel	Rakkersveld	18	Nee
Woonmensen	Philadelphia	Anklaarseweg	24	Nee
Woonmensen	Philadelphia	Oude IJsbaan	18	Nee
Woonmensen	Philadelphia	Blekersweg	24	Nee
Woonmensen	Philadelphia	Jachthoormlaan	9	Nee
Woonmensen	Philadelphia	Koninginnelaan	12	Nee
Totaal			175	

Prestatieafspraken de Woonmensen – Nieuwbouw t.b.v. maatschap. opvang en geestelijke gezondheidzorg

Verhuurder	Organisatie	Locatie	Aantal	Gerealiseerd
Woonmensen	Hera	Welgelegen Haven	13	Ja
Woonmensen	Nove	Welgelegen Haven	6	Ja
Woonmensen	RIBW	Mariendaal	20	Ja
Totaal			39	

Prestatieafspraken de Woonmensen – Nieuwbouwproductie op te leveren in 2008

Locatie	Huur < 526	Huur > 526	koop	Gerealiseerd
Vellertzoom Zuidbroek	50			Ja
Bouwe Landlaan	38			2010
Welgelegenpark	38		34	Start verkoop
Mariendaal	20			Ja
De Veste	11		22	Ja
Librije			27	Ja
Georg Hegelstraat		28		Ja
Totaal	157	28	83	

Prestatieafspraken de Woonmensen – Nieuwbouwproductie op te leveren in 2009 en 2010

Locatie	Huur < 526	Huur > 526	koop	Gerealiseerd
Blekersweg	24			Nee
Kristal	100	60		In aanbouw
Jachthoornlaan	9			Nee
Boerhaavestraat	36			Nee
Groot Zonnehoeve	10			Start bouw
Oude IJsbaan	18			Nee
Homeruslaan	22			Nee
Rakkersveld	18			Nee
Welgelegenpark	38	34		Start verkoop
Hubertus Bloemenhof	26		6	Start bouw
Hubertus Het Lint			21	Nee
Hubertus Slinger			73	Deels
Hubertus Bamboe	33			Nee
Totaal	334	94	100	