



KWH

Maak kennis
met kwaliteit

Visitatierapport

KWH-Visitatie Woningcorporaties

Deel I: Maatschappelijke prestaties

Verantwoording op basis van de methodiek van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland

SallandWonen

Rotterdam, versie d.d. 9 maart 2011

Colofon

Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH)
Oostzeedijk 62
Postbus 4000
3006 AA ROTTERDAM
T 010 282 7088
F 010 213 3727
E kwh@kwh.nl
W www.kwh.nl

Visitatiecommissie:

- > P.J. Boelhouwer (voorzitter)
- > R.F. Willems (visitator)
- > M.E.A. Haffner (secretaris)

Inhoudsopgave

Voorwoord

0 Samenvatting	6
0.1 Beoordeling per ratio	6
0.2 Beoordeling per prestatieveld	7
0.3 Samenvattende scorekaart	8
0.4 De prestaties van SallandWonen: een recensie	9
1 Inleiding	14
1.1 Visitaties in de corporatiesector	14
1.2 De KWH-aanpak van visitaties	15
1.3 Bijzondere aanpak visitatie SallandWonen	17
1.4 SallandWonen en haar werkgebied: een impressie	17
1.5 Leeswijzer	19
2 Presteren naar opgaven (PnO)	20
2.1 De maatschappelijke opgaven in Raalte en Olst-Wijhe	20
2.2 Presteren naar Opgaven (PnO): I Prestaties	20
2.3 Presteren naar Opgaven (PnO): II Kennis en Inzicht	28
2.4 Presteren naar Opgaven (PnO): III Planning	28
2.5 Presteren naar Opgaven (PnO): IV Monitoring	29
2.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven (PnO)	30
3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	31
3.1 Missie en ambities	31
3.2 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): I Prestaties	31
3.3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): II Kennis en Inzicht	39
3.4 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): III Planning	40
3.5 Presteren naar Ambities en Doelen (PnA/D): IV Monitoring	41
3.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	42
4 Presteren volgens Belanghouders (PvB)	43
4.1 De belangrijkste belanghouders van SallandWonen	43
4.2 Presteren volgens Belanghouders (PvB): I Prestaties	44
4.3 Presteren volgens Belanghouders (PvB): II Kennis en Inzicht	47
4.4 Presteren volgens Belanghouders (PvB): III Planning	48
4.5 Presteren volgens Belanghouders (PvB): IV Monitoring	49
4.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties volgens Belanghouders (PvB)	49
5 Presteren naar Vermogen (PnV)	50
5.1 Enkele kerngegevens	50
5.2 Presteren naar Vermogen (PnV): I Prestaties	51
5.3 Presteren naar Vermogen (PnV): II Visie	54
5.4 Presteren naar Vermogen (PnV): III Risicoprofiel	55
5.5 Presteren naar Vermogen (PnV): IV Bedrijfsvoering	55
5.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties naar Vermogen (PnV)	56

6 Governance	57
6.1 Goed bestuur	57
6.2 Onderdeel II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding	58
6.3 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	60

Bijlagen

- I. Onderzoeksverantwoording
- II. Samenstelling visitatiecommissie
- III. Overzicht geïnterviewde personen
- IV. Overzicht geraadpleegde documenten

Voorwoord

Voor u ligt de rapportage van de maatschappelijke visitatie van SallandWonen, Buiten Gewoon Thuis (hierna te noemen SallandWonen) die is uitgevoerd op basis van de KWH-Visitatiemethode. KWH is een door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland geaccrediteerde organisatie. Met behulp van deze visitatiemethode zijn de prestaties van SallandWonen, de kwaliteit van het maatschappelijk ondernemen en de borging hiervan beoordeeld.

De visitatie van SallandWonen is in meerdere opzichten bijzonder. SallandWonen is een plattelandscorporatie van gemiddelde grootte die werkzaam is 15 kernen binnen twee gemeenten. SallandWonen is bijzonder actief in leefbaarheids- en duurzaamheidsvraagstukken, waaronder maatschappelijk vastgoed. Per 1 januari 2008 doet SallandWonen dat als gefuseerde organisatie. In de twee achter de rug liggende jaren werd de interne organisatie vorm gegeven. De nieuwe afdelingen strategie en human resource management, het participatiebeleid en de informatievoorziening zijn belangrijke punten van aandacht geweest. Dertig procent van de medewerkers heeft een nieuwe functie aanvaard.

Nu met een frisse blik naar buiten gericht, is de visitatie niet alleen bedoeld als beoordelingsinstrument, maar ook om systematisch de meningen van de belanghouders in beeld te brengen, zodat SallandWonen haar beleidscyclus kan versterken.

SallandWonen heeft zich bijzonder ingespannen om deze visitatie mogelijk te maken. Zij heeft haar 'ramen en deuren opengegooid', de visitatiecommissie toegang gegeven tot haar belanghouders, huurdersvertegenwoordigers, toezichthouder, medewerkers en niet te vergeten een groot aantal beleidsdocumenten. Zij heeft zich hiermee kwetsbaar durven opstellen. Dit getuigt van durf en ondernemerschap en de bereidheid om te leren en verantwoording af te leggen.

Ik wil SallandWonen hartelijk danken voor haar bijdrage aan deze KWH-Visitatie en veel succes wensen bij de verdere groei en ontwikkeling van haar maatschappelijk ondernemerschap.

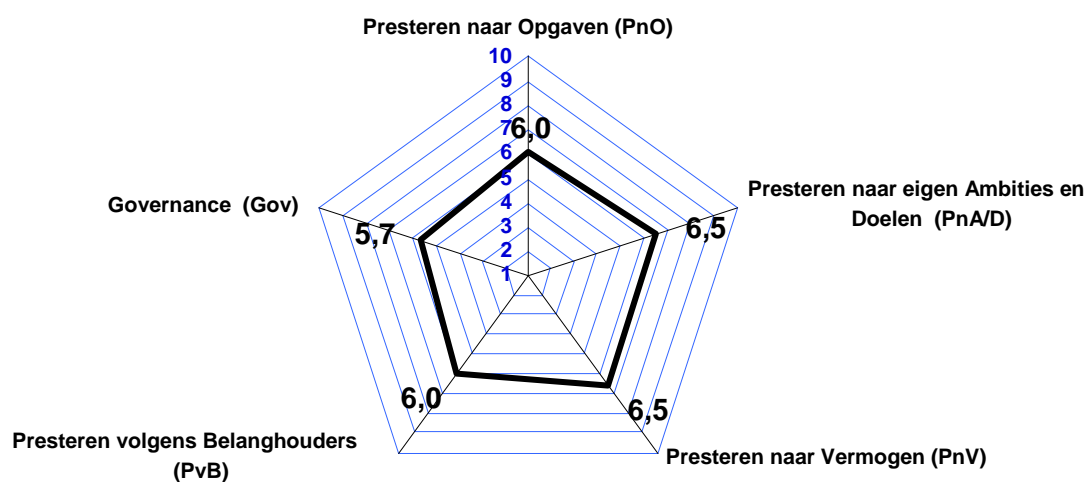
mr. Sjoerd Hooftman
directeur-bestuurder KWH

0 Samenvatting

In deze samenvatting geven wij in een notendop de uitkomsten van de maatschappelijke visitatie van SallandWonen.

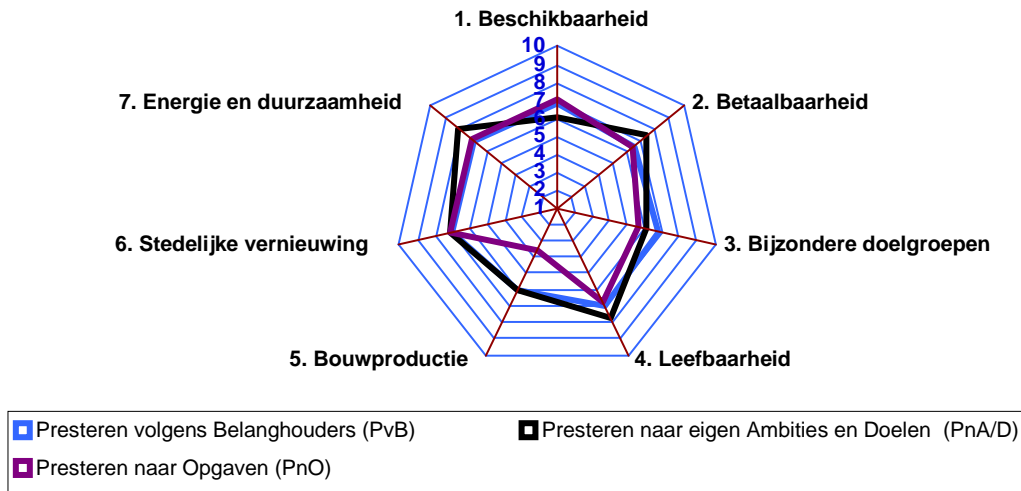
0.1 Beoordeling per ratio

In onderstaande figuur staan de scores die SallandWonen haalt op de verschillende ratio's (dit zijn perspectieven) die we voor deze visitatie hanteren.



De prestaties van SallandWonen worden gemiddeld over de vijf perspectieven met een 6,1 gewaardeerd. De hoogste score (6,5) wordt behaald op twee ratio's te weten Presteren naar ambities en doelen en presteren naar vermogen. De relatief laagste score (5,7) wordt gehaald op Governance. Deze scores konden in de meeste gevallen voor de periode 2007 tot en met 2010 worden bepaald.

0.2 Beoordeling per prestatieveld



Toelichting:

- > SallandWonen scoort per saldo met een 6,9 het hoogst op het presteren naar eigen ambities en doelen; het presteren volgens belanghouders volgt met een 6,7; een 6,2 scoort SallandWonen op het presteren naar opgaven.
- > Het presteren naar opgaven scoort relatief laag omdat SallandWonen met name bij de opgaven voor de bouwproductie (3,5) en de bijzondere doelgroepen (5,6) minder presteerde dan was afgesproken in de prestatieovereenkomsten met de gemeenten Raalte en Olst-Wijhe.
- > Het presteren naar eigen ambities en doelen scoort naar verhouding hoog vanwege de cijfers op de beleidsterreinen energie en duurzaamheid (8,0) en leefbaarheid (7,7).
- > De belanghouders waarderen in het bijzonder de prestaties van SallandWonen op het vlak van leefbaarheid (7,0) en het minst op het prestatieveld bouwproductie (6,1).

0.3 Samenvattende scorekaart

In de onderstaande tabel is de beoordeling van SallandWonen in meer detail weergegeven. Een toelichting op de diverse onderdelen is opgenomen in de hoofdstukken 3 tot en met 6.

	I	II	III	IV	
	Prestaties	Kennis en Inzicht	Planning	Monitoring	Totaal
<i>Wegingsfactor</i>	70%	10%	10%	10%	100%
Presteren naar Opdrachten (PnO)	6,2	6,3	5,8	5,1	6,0
1. Beschikbaarheid	7,0				
2. Betaalbaarheid	6,7				
3. Bijzondere doelgroepen	5,6				
4. Leefbaarheid	6,8				
5. Bouwproductie	3,5				
6. Stedelijke vernieuwing	7,0				
7. Energie en duurzaamheid	7,0				
Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	6,9	6,4	5,2	5,1	6,5
1. Beschikbaarheid	6,0				
2. Betaalbaarheid	7,3				
3. Bijzondere doelgroepen	6,0				
4. Leefbaarheid	7,7				
5. Bouwproductie	6,0				
6. Stedelijke vernieuwing	7,0				
7. Energie en duurzaamheid	8,0				
Presteren volgens Belanghouders (PvB)	6,7	6,1	3,0	3,5	6,0
1. Beschikbaarheid	6,8				
2. Betaalbaarheid	6,5				
3. Bijzondere doelgroepen	6,7				
4. Leefbaarheid	7,0				
5. Bouwproductie	6,1				
6. Stedelijke vernieuwing	6,9				
7. Energie en duurzaamheid	6,9				
Totaal	6,6	6,2	4,7	4,5	6,2

	I	II	III	IV	
	Vermogens prestaties	Visie	Risico profiel	Bedrijfsvoering	Totaal
Wegingsfactor:	70%	10%	10%	10%	100%
Presteren naar Vermogen (PnV)	6,9	6,0	6,3	5,0	6,5

	I		II			
	Goed bestuur	Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding				Totaal
		Ambities en doelen	Opgaven in het werkgebied	Betrokkenheid belanghouders	Vermogen	
Wegingsfactor:	20%	20%	20%	20%	20%	100%
Governance (Gov)	6,9	5,3	4,0	5,0	7,0	5,7

0.4 De prestaties van SallandWonen: een recensie

In deze paragraaf geven wij een samenvattend oordeel over de prestaties van SallandWonen op de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie.

Algemeen

SallandWonen, Buiten Gewoon Thuis is als middelgrote corporatie werkzaam in 15 kernen in de gemeenten Olst-Wijhe en Raalte. SallandWonen is een corporatie in ontwikkeling die is ontstaan op 1 januari 2008 uit een fusie tussen BWS Raalte en Het Saalien, wonen en bouwen. SallandWonen heeft innovatie en duurzaamheid hoog in het vaandel staan. De verbondenheid met de streek, met de inwoners en met de maatschappelijke partners wordt als kracht gezien van de organisatie die als plattelandscorporatie zorgt voor een goed woonmilieu voor verschillende doelgroepen.

SallandWonen wil behoren tot de 10% beste corporaties van Nederland. Zo kort na de fusie waarin de focus van de organisatie lag op het opnieuw opbouwen van een organisatie, is een dergelijke doelstelling hoog gegrepen, maar wel richtinggevend voor de energie die SallandWonen losmaakt bij haar medewerkers en Raad van Commissarissen. De afgelopen twee jaar hebben in het licht gestaan van het inrichten van de fusieorganisatie en het ontwikkelen van een cultuur met een corporate identity.

Ondertussen blijft de winkel open. Vanzelfsprekend blijft SallandWonen maatschappelijke prestaties leveren die door de belanghouders worden gewaardeerd. SallandWonen heeft in deze ook een brede taakopvatting: het centrumplan van Olst-Wijhe, de bouw en exploitatie van kulturhuzen in beide gemeenten waar SallandWonen werkzaam is, het volkshuisvestelijk herbesteden van een voormalig belastingkantoor en een gemeentehuis, het herbesteden van boerderijen naar woningen voor starters, het kopen en exploiteren van een sportvoorziening, het investeren in regionale infocentra. . . . zie hier een kleine greep uit de bijzondere investeringen die SallandWonen deed en doet, naast het voldoen aan de behoefte aan gewoonweg woningen voor alle doelgroepen met extra aandacht voor exploitatie met regionale zorgaanbieders.

De visitatiecommissie ervaart SallandWonen als een projectgerichte, bijna projectgestuurde organisatie, gelet op hetgeen zij verrichtte. Dit zijn resultaten uit het verleden, toen de financiële grenzen ruimer waren dan anno 2009

en 2010. SallandWonen ervaart inmiddels dat ook zij haar huishoudboekje op orde moet hebben en houden. Het gevolg is dat er impopulaire maatregelen genomen moesten worden: het bevroeren van delen van de projectontwikkeling. Resultaten uit het verleden bieden dus geen garantie voor Sallands' toekomst. SallandWonen heeft momenteel last van een imago-ommekeer: van álles kan naar terughoudend opereren. Althans, voor zover het projectontwikkeling betreft. De bediening en huisvesting van de primaire doelgroepen gaat gewoon door en steeds beter. SallandWonen treedt inmiddels, na haar twee jaar intern inrichten, meer naar buiten en zoekt haar huurder en de burger bewust op om haar maatschappelijke opdracht ook daar te beluisteren.

De beoordeling van de wijze waarop SallandWonen invulling geeft aan het participatiebeleid wordt negatief beïnvloed door de verhouding tussen SallandWonen en Huurdersvereniging Salland. Het is belangrijk om een goede en effectieve invloed van de bewoners en bewonersvertegenwoordigers te realiseren bij voorkeur door het oplossen van dit conflict. Huurdersvereniging Salland heeft destijds negatief over de fusie geadviseerd, waardoor er een gespannen verhouding is ontstaan. Hoewel beide partijen de wens hebben om een juiste invulling te geven aan participatie, lijkt dit belemmerd te worden door een verschil van inzichten.

SallandWonen staat aan het begin van het uitrollen van een volledige plan-do-check-act cyclus. Het maken van een nieuw ondernemingsplan dat maatschappelijk beter verankerd zal worden dan het oude en het ontwikkelen van een volledige en eenduidige planning en control cyclus in combinatie met een integraal risicomanagement systeem, zijn de beslissingen die SallandWonen reeds heeft genomen. De introductie van de cyclus zal leiden tot een eenduidige concretisering en prioritering van de opgaven, doelen en activiteiten. En het verbetert de transparantie op de resultaatwording van SallandWonen. SallandWonen communiceert haar successen breeduit en met veel verve. Tenminste dezelfde aandacht verdient de procesvoering rondom projectontwikkeling om het imago gunstig te keren.

Op het terrein van de monitoring en realisatie van de opgaven is nog een wereld te halen voor SallandWonen. SallandWonen is volop in ontwikkeling. Er is een stevig fundament gelegd, van waaruit maatschappelijk ondernemerschap in de nabije toekomst nieuwe impulsen zal krijgen. De 'eerst tekenen, dan rekenen' -aanpak die SallandWonen uit haar betere financiële tijden kent, zal definitief tot het verleden behoren door dat credo om te draaien: eerst rekenen, dan pas tekenen.

Hoofdconclusies

- > SallandWonen heeft veel ondernomen. De lijst van gerealiseerd maatschappelijk vastgoed is indrukwekkend en kan gerekend worden tot een van de 'best practices' van Nederland. Ook op het terrein van leefbaarheid levert SallandWonen bijzondere prestaties.
- > Hoewel SallandWonen veel maatschappelijk gewaardeerde prestaties heeft geleverd, ontbreekt een sterke en transparante verankering bij belanghouders in het werkgebied. SallandWonen blijkt vaak niet in staat om helder over te brengen welke maatschappelijke verwachtingen beoogd en beluisterd worden en om vervolgens structureel en regelmatig terug te geven wat SallandWonen met de verwachtingen doet. Daar hoort ook bij duidelijk maken wanneer in maatschappelijk vastgoed en de woonomgeving wordt geïnvesteerd.
- > SallandWonen is niet sterk in de aanpak waarin opgaven worden geïntegreerd in de eigen doelstellingen en vervolgens worden doorvertaald naar jaarplannen en activiteiten. Zo zijn de opgaven niet geborgd in de organisatie en komen de afspraken met de gemeenten niet terug in de interne rapportages. Ook ontbreekt er vaak een directe vertaling van strategische doelen naar speerpunten en naar doelen op lagere niveaus in de organisatie. De sturingskracht en de bijsturing van activiteiten en medewerkers is daardoor voor verbetering vatbaar.
- > Het kritisch vermogen en het op afstand toezien van de Raad van Commissarissen op de twee voorgaande punten (de inbedding van de maatschappelijke verankering en de vertaling van opgaven, ambities en doelen) vraagt om verbetering.
- > SallandWonen presteert naar vermogen.

- > Een heroverweging van de netto bedrijfslasten van SallandWonen ligt voor de hand als blijkt dat zij duidelijk boven het landelijke gemiddelde liggen en niet neerwaarts worden bijgesteld voor de CiP-rapportage.
- > SallandWonen houdt structureel overleg met de Huurdersvereniging Salland. Echter, de beoogde resultaten ontbreken vaak, zodat er weinig sprake kan zijn van inhoud en betekenis geven aan het overleg volgens de Overlegwet. Daar staat tegenover dat SallandWonen bezig is een situationeel participatiebeleid uit te bouwen door per locatie in te spelen op de specifieke behoeften die er leven.

Hieronder volgen per perspectief de belangrijkste bevindingen.

Gewaardeerde maatschappelijke prestaties

SallandWonen scoort een voldoende met haar bijdrage aan realiseren van de opgaven in Raalte en Olst-Wijhe. De visitatiecommissie beoordeelt het presteren van SallandWonen naar eigen ambities en doelen met een voldoende tot ruim voldoende. SallandWonen heeft voldoende zicht op haar eigen ambities en doelen, meent de visitatiecommissie.

SallandWonen heeft veel ondernomen. De lijst van gerealiseerd maatschappelijk vastgoed is indrukwekkend en kan gerekend worden tot een van de 'best practices' van Nederland. Hoewel de commissie ook vragen heeft bij het investeren in openbare ruimte en infrastructuur (Blekkerhoek). De grens tussen 'mijn en dijn' is de laatste jaren vervaagd, zoniet verdwenen. De visitatiecommissie merkt op dat de Raad van Commissarissen deze ontwikkeling bijtijds herkende en daarop bijstuurde. Hoewel SallandWonen gewaardeerde prestaties levert, doet zij zichzelf tekort, doordat zij onvoldoende zichtbaar weet te maken in welke mate haar doelen en activiteiten aansluiten bij de maatschappelijke opgaven. SallandWonen is niet sterk in de aanpak waarin opgaven worden geïntegreerd in de eigen doelstellingen en vervolgens worden doorvertaald naar jaarplannen en activiteiten. Zo zijn de opgaven niet geborgd in de organisatie en komen de afspraken met de gemeenten niet terug in de interne rapportages. Ook ontbreekt er vaak een directe vertaling van strategische doelen naar speerpunten en naar doelen op lagere niveaus in de organisatie. De sturingskracht en de bijsturing van activiteiten en medewerkers is daardoor voor verbetering vatbaar.

De beperkte verankering van overeengekomen prestaties in opgaven en doelen heeft de beoordeling van het presteren van SallandWonen negatief beïnvloed. Dit is niet alleen het gevolg van een onvoldoende mate van specificatie van de doelen, maar evenwel van het matige monitoren van resultaten op een wijze waarop de mate van het doelbereik valt vast te stellen. De magere scores op planning en monitoring zijn hier het resultaat van. Aangezien de doelstellingen vaak niet SMART geformuleerd werden, was de visitatiecommissie gedwongen om de prestaties op de hand te wegen. De visitatiecommissie is dan onder meer op basis van de gesprekken met de stakeholders tot de mening gekomen dat SallandWonen een voldoende prestatie levert die redelijkerwijs aansluit bij de kenmerken van de corporatie en de opgaven in het werkgebied.

Presteren volgens Belanghouders (PvB)

Met de prestaties van SallandWonen gedurende de visitatieperiode en in de nog komende jaren zijn de geënquêteerde belanghouders met gemiddeld een score van 6,7 redelijk tevreden. SallandWonen is op de hoogte wie haar belanghouders zijn. De belanghouders waarderen de prestaties van SallandWonen wisselend. Men is het relatief eens met elkaar als men constateert dat de oude partner van vóór de start van de recessie die actief en innovatief meedenkt en ontwikkelt, inmiddels niet meer altijd thuis geeft. Enerzijds begrijpt men dat de financiële situatie verslechterd is en dat SallandWonen in het verleden vaak haar nek ver of zelfs te ver uitstak. Anderzijds zijn er belanghouders die menen dat SallandWonen onvoldoende verantwoording aflegt op strategisch niveau van haar beleidskeuzen. Deze keuzen worden dan bij gesprekken op tactisch niveau onverwacht op tafel gelegd, zoals een van de opmerkingen was. Als voorbeeld wordt de exit lijst genoemd. Dit is de lijst van projecten die SallandWonen niet meer kan uitvoeren als gevolg van de minder gunstige financiële omstandigheden die zijn ontstaan als gevolg van economische en politieke ontwikkelingen. Qua communicatie over de exit lijst ligt er nog een breed aandachtsgebied voor SallandWonen, concludeert de visitatiecommissie.

De belanghouder huurder is vertegenwoordigd in de Huurdersvereniging Salland (HVS). HVS behartigt de belangen van alle sociale en particuliere huurders binnen het werkgebied waar SallandWonen opereert. HVS erkent dat SallandWonen gestuurd wordt door financiën, door het Rijk en door bouwcontingenten. De huurdersvereniging erkent de resultaten die (wel) behaald werden, ook al waardeert zij die als pover (bouwen voor de verkeerde doelgroep) en, in het geval van multicultureel en maatschappelijk vastgoed, als totaal overbodig. “Het profijt moet zo direct als mogelijk ten goede komen aan de huurders van SallandWonen, want zij brengen het op.” Het thema leefbaarheid kan daarom de steun van de huurdersvereniging niet krijgen.

De gemeenten Olst-Wijhe en Raalte zijn de meest belangrijke belanghouders voor SallandWonen; de samenwerking is wisselend qua resultaten. Het centrumplan Olst-Wijhe is inmiddels voltooid, evenzo de oplevering van koopappartementen naast het gemeentehuis. SallandWonen kwam haar belofte na en nam een fors risico op zich door de appartementen te bouwen voordat er voldoende verkocht waren. Ongeveer de helft van de appartementen staat nog in de markt. De gemeente Raalte heeft minstens dezelfde huisvestingsopgave en spreekt haar voorkeurspartner aan op het ontwikkelen van diverse locaties. Met wisselend succes. Vooral de voortgang in diverse projecten was te gering, waardoor er minder projecten werden gerealiseerd dan mogelijk zouden zijn geweest, vanuit de optiek van de gemeente. Thans wordt vooral de realisatie van maatschappelijk vastgoed extra bemoeilijkt door de mindere financiële mogelijkheden van SallandWonen.

Op de meetpunten planning en monitoring kan SallandWonen nog verbeterlagen maken. Een prestatieboekhouding over de wijze waarop wordt omgegaan met de inbreng van belanghouders bij het vaststellen van ambities en activiteiten kan wellicht soelaas bieden. Dit houdt in dat SallandWonen duidelijk communiceert over welke opgaven er wel en niet worden opgepakt en kan laten zien hoe de wensen van de belanghouders zijn verwerkt in de keuzes die gemaakt worden. SallandWonen kan daarmee transparant haar doelen en activiteiten voor het voetlicht brengen. Dit kan alleen als SallandWonen voor zichzelf helder heeft hoe de belangen en oordelen van de omgeving opgenomen worden in het beleidsproces.

Presteren naar Vermogen (PnV)

SallandWonen presteert naar vermogen. De financiële positie is gezond en SallandWonen is voldoende solvabel. Volgens het CFV passen de voorgenomen investeringen bij de actuele vermogenspositie. SallandWonen heeft dan ook de A1-status.

De meest belanghouders hebben geen tot onvoldoende zicht op de financiële positie van SallandWonen om te kunnen beoordelen of de corporatie naar vermogen presteert. Intuïtief en op basis van de jaarverslagen heeft men het beeld dat SallandWonen over (meer dan) genoeg financiële middelen beschikt. Meerdere belanghouders vinden dat SallandWonen ruimhartiger met deze middelen om zou mogen gaan en minder snel financiële belemmeringen bij projecten zou moeten opwerpen.

Het verleden waarin SallandWonen ter wille leek te zijn aan alle vragers en geen nee leek te kunnen verkopen, ligt echter ver terug. Sinds de start van de mondiale kredietcrisis groeien de bomen niet meer tot in de hemel, de financiële situatie is niet meer zo rooskleurig; SallandWonen heeft een exit lijst van projecten moeten opstellen om het huishoudboekje op orde te houden. Maar ook haar bedrijfslasten zijn onderwerp van discussie. De netto bedrijfslasten van SallandWonen liggen immers duidelijk boven het landelijke gemiddelde en zijn ook flink gestegen sinds 2006. Gezien de financiële situatie, lijkt SallandWonen bijtijds op de rem te zijn getrapt. Overigens heeft SallandWonen naar aanleiding van de Oordeelsbrief 2010 de bedrijfslastenberekening in het CiP opnieuw gemaakt (onder aftrek van de kosten van de fusie en met de opbrengst van geactiveerde productie t.b.v. eigen bedrijf). Of deze berekeningen overgenomen zullen worden voor het CiP was ten tijde van het opstellen van deze rapportage nog niet bekend. Helder communiceren over keuzen is van belang tot het niveau van begrip, ook als het gaat om nee-verkopen. Die heldere keuzen zijn nog niet gemaakt voor wat betreft de maatregelen om de bedrijfskosten terug te dringen. Tot nu toe heeft een projectgroep van medewerkers van SallandWonen geconstateerd dat de bezuinigingen niet via de kaasschaaf kunnen worden gerealiseerd.

Voor SallandWonen is in december van 2010 een treasurystatuut vastgesteld. De visitatiecommissie heeft de verwachting dat dit in een treasuryjaarplan wordt uitgewerkt, alsmede een proces- en werkbeschrijving met hierin opgenomen de taken en de bevoegdheden ten aanzien van beschikken (autoriseren), uitvoeren, controleren en registreren.

Voldoende ontwikkelde governance (Gov)

SallandWonen scoort een voldoende tot een ruim voldoende (cijfer van 6,9) op het punt van het vastleggen van de borging van de kwaliteit van het interne toezicht. De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd. De maatschappelijke verantwoording en de beleidsbeïnvloeding door belanghouders heeft SallandWonen bijna voldoende vorm gegeven, omdat onder meer in de afgelopen meetperiode SallandWonen haar beleidsvoornemens, prestatieafspraken en geleverde prestaties niet voldoende inzichtelijk maakte voor derden. Ook zijn het ondernemingsplan en de ambities niet structureel gemonitord en geëvalueerd. Het nieuw op te stellen ondernemingsplan in de nabije toekomst biedt de mogelijkheid om deze zaken de komende periode structureel op te pakken. De financiële verantwoording is ruim voldoende, terwijl de betrokkenheid van de belanghouders niet is vastgelegd in een procesbeschrijving.

Het feit dat de plan-do-check-act cyclus nog onvoldoende is geïmplementeerd, maakt dat er discussie ontstaat over de rol van de RvC. Zo blijkt in de praktijk dat de RvC en het bestuur op projectniveau uitgebreide discussies moesten voeren. Als de planning en control cyclus wordt geïmplementeerd – dat zou volgens de visitatiecommissie moeten leiden tot een stroom van informatie over beslissingen en voor het monitoren van de voortgang op doelstellingen, waardoor de toezichtsrol systematischer kan worden uitgevoerd – zal de RvC de kans moeten nemen om meer op afstand te komen.

Veelbelovende toekomst

SallandWonen heeft de ambitie om meer te zijn dan een samenvoeging van de organisaties waaruit zij is ontstaan. Men wil behoren tot de 10% beste corporaties van Nederland.

De afgelopen twee jaar hebben gestaan in het licht van het inrichten van de fusieorganisatie, het worden van één organisatie en het richten van de neuzen in een richting. Tegen de achtergrond van deze majeure organisatorische opgave heeft SallandWonen veel gepresteerd. Met de speerpunten van 2010 komt de aanpak van het nieuwe ondernemingsplan, weliswaar langzamer dan eerst gedacht, in het vizier. Daarbij is het de bedoeling om in tegenstelling tot het vorige ondernemingsplan, de meningen van belanghouders expliciet op te halen en ook een expliciete boekhouding daarover te voeren: op welke wijze worden de wensen al dan niet in de doelen van de corporatie geïntegreerd? Daarmee zal SallandWonen zich sterker als maatschappelijk ondernemer verantwoorden naar de samenleving toe en ook sterker verankeren in de samenleving. Daarnaast zullen de verwachte omstandigheden en ontwikkelingen op de markt een belangrijke rol spelen bij de uit te werken strategische doelen.

Met het uitrollen van de strategische doelen over de organisatie, het introduceren van een planning en control cyclus, het introduceren van een integraal risicomanagementsysteem en uitgevoerd door de deskundige medewerkers van SallandWonen ziet de visitatiecommissie een zonnige toekomst voor SallandWonen, voor haar huurders en voor haar belanghouders.

1 Inleiding

1.1 Visitaties in de corporatiesector

De samenleving heeft het laatste woord als het gaat over het maatschappelijk presteren van corporaties, niet de overheid, maar ook corporaties zelf niet. Verticaal toezicht door de overheid maakt plaats voor 'horizontale' verantwoording aan de samenleving. Huurders, gemeenten en andere belanghouders kunnen nu gefundeerd hun maatschappelijk oordeel uitspreken over prestaties van woningcorporaties. Een nieuw systeem van maatschappelijke visitatie biedt daarvoor alle handvatten. Het nieuwe visitatiestelsel maakt objectief zichtbaar en meetbaar wat corporaties nu en straks kunnen betekenen voor bestuurders, toezichthouders, de rijksoverheid en vooral voor de huurders, de buurten en andere belanghouders.

Werking

Deelname aan maatschappelijke visitaties is verplicht voor corporaties die lid zijn van brancheorganisatie Aedes. Corporaties dienen zich eenmaal in de vier jaar te laten visiteren. Eens per vier jaar krijgt elke corporatie een deskundige visitatiecommissie op bezoek, samengesteld door een geaccrediteerd bureau. Die commissie licht de corporatie door vanuit het perspectief van de opgaven in het werkgebied en vanuit de verwachtingen van gemeente, huurders en andere belanghouders in de directe omgeving. Wat presteert de corporatie werkelijk? Welk vermogen is daarvoor echt beschikbaar? Wordt dat vermogen voldoende benut? Wat vinden belanghouders van het presteren van de corporatie? Hoe worden zij in de dagelijkse praktijk betrokken bij het beleid? Ook telt mee welke doelen de corporatie zelf heeft en of ze wel alles doet wat in haar vermogen ligt om deze doelen te realiseren. De bevindingen worden zo veel mogelijk meetbaar gemaakt, geanalyseerd, beoordeeld en gerapporteerd volgens een uniforme methodiek. Het visitatierapport is openbaar.

De beoordeling van de prestaties heeft plaatsgevonden op basis van een uitgebreid stelsel van normen en meetpunten. In de onderstaande tabel is weergegeven hoe de beoordeling tot stand is gekomen.

Normstelling prestatiebeoordeling

Beoordeling in rapportcijfers	Kwantitatieve meetpunten	Kwalitatieve meetpunten
Rapportcijfer 10	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking meer dan +75%	De corporatie voldoet geheel aan de norm: "Ja, en ..." De corporatie overstijgt deze op een inventieve en creatieve manier. De prestatie van de corporatie kan als best-practice voor de gehele branche gelden.
Rapportcijfer 9	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking +50% tot +75%	De corporatie voldoet geheel aan de norm en overstijgt deze: "Ja, en..."
Rapportcijfer 8	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking +25% tot +50%	De corporatie voldoet geheel aan de norm en is bezig haar prestatie nog verder te verbeteren: "Ja, en .."
Rapportcijfer 7	De prestatie is gelijk of enigszins hoger dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking 0% tot +25%	De corporatie voldoet aan de norm,.: "Ja"
Rapportcijfer 6	De prestatie komt bijna overeen met de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van	De corporatie voldoet bijna aan de norm, en voert maatregelen door om binnen een jaar aan de norm te voldoen: "Ja, maar..."

Beoordeling in rapportcijfers	Kwantitatieve meetpunten	Kwalitatieve meetpunten
	belanghouders: afwijking 0% tot - 10%	
Rapportcijfer 5	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 10% tot - 25%	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar is bezig met het doorvoeren van verbeteringen: " Nee, maar... "
Rapportcijfer 4	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 25% tot - 50%	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar overweegt maatregelen om haar prestaties te verbeteren: " Nee, maar... "
Rapportcijfer 3	De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 50% tot - 75%	De corporatie voldoet niet aan de norm en is zich hiervan bewust, maar heeft (nog) geen maatregelen genomen om haar prestaties te verbeteren: " Nee "
Rapportcijfer 2	Er zijn vrijwel geen prestaties geleverd die passen bij de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 75% tot -100%	De corporatie voldoet niet aan de norm en is zich niet bewust dat op dit punt van haar prestaties worden verwacht: " Nee "
Rapportcijfer 1	Er zijn geen prestaties geleverd die passen bij de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders, of zijn zelfs schadelijk voor de doelstelling: afwijking meer dan - 100%	De corporatie voldoet volkomen niet aan de norm en onttrekt zich bewust aan het leveren van prestaties op dit terrein: " Nee, en ... "

1.2 De KWH-aanpak van visitaties

SallandWonen heeft haar prestaties, haar beleids- en bedrijfsproces laten beoordelen op basis van de KWH-Visitatiemethode. Deze methode bestaat uit twee delen. Deel I beoordeelt de prestaties van SallandWonen conform het visitatiestelsel "Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties" versie 3.0. Dit stelsel worden hieronder nader toegelicht. Deel II geeft concrete aanknopingspunten voor leren en verbeteren vanuit vijf perspectieven: de klant, bewonersparticipatie, belanghouders, intern toezicht en medewerkers. De scores in beide delen zijn gebaseerd op een beoordeling van de prestaties van SallandWonen door een visitatiecommissie. Meer informatie over samenstelling van de commissie is opgenomen in de bijlagen.

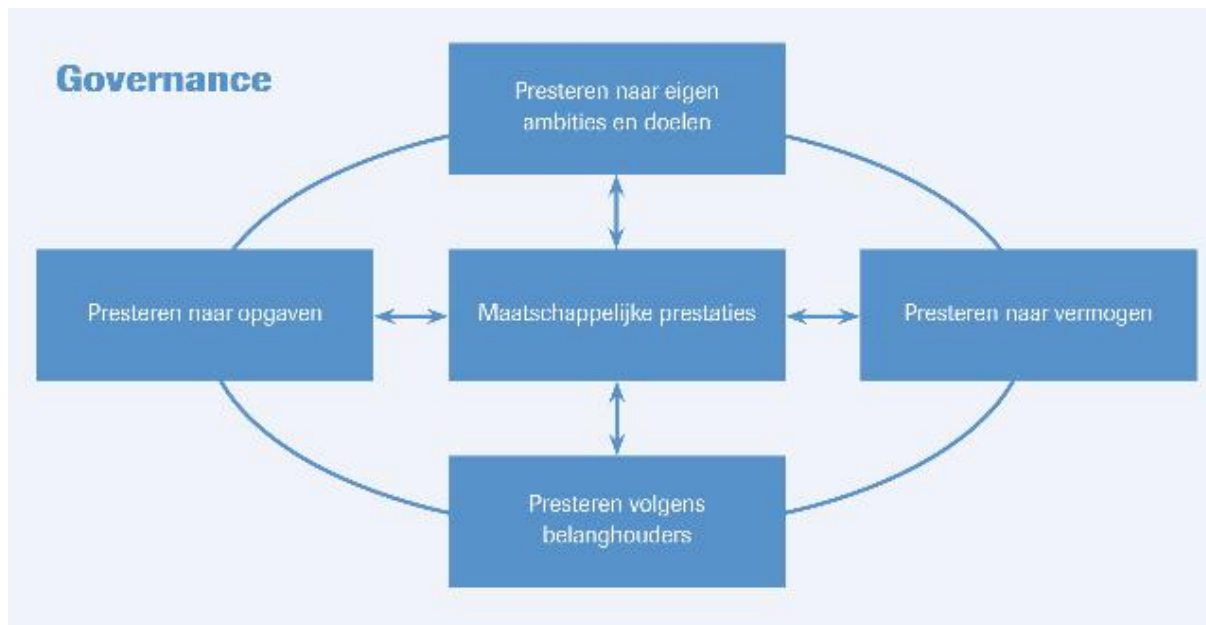
Deel I: beoordeling op basis van het visitatiestelsel "Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties" versie 3.0

Het onderzoek in deel I van het rapport omvat een beoordeling van geleverde prestaties afgezet tegen vijf ratio's: ten eerste de opgaven in het werkgebied zoals deze zijn vastgelegd in prestatieafspraken en de woonvisie van de gemeente. Daarnaast is gekeken naar de eigen prestaties in relatie tot de doelen en ambities van de corporatie, prestaties volgens belanghouders, het presteren naar (financieel) vermogen en ten slotte de kwaliteit van de besluitvorming / governance (zie figuur 1).

De beoordeling heeft plaatsgevonden op basis van documentanalyses, gesprekken met belanghouders, zoals de gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen, wijkraden en bewonersvertegenwoordigers. Eveneens is gesproken met interne toezichthouders, directieleden, leidinggevenden, medewerkers en met de accountant van SallandWonen. Als onderdeel van de visitatie heeft SallandWonen een zelfevaluatie opgesteld en gegevens verzameld over de opgaven in haar werkgebied, haar doelen en ambities en de door haar geleverde prestaties voor de periode 2007

tot en met 2010. SallandWonen diende alle gegevens te onderbouwen met oorspronkelijke documenten, zoals beleidsplannen en jaarverslagen. Een nadere toelichting op de structuur en werkwijze van deze KWH-Visitatie is opgenomen in de onderzoeksverantwoording in de bijlagen.

Figuur 1. Structuur visitatiestelsel “Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties” versie 3.0

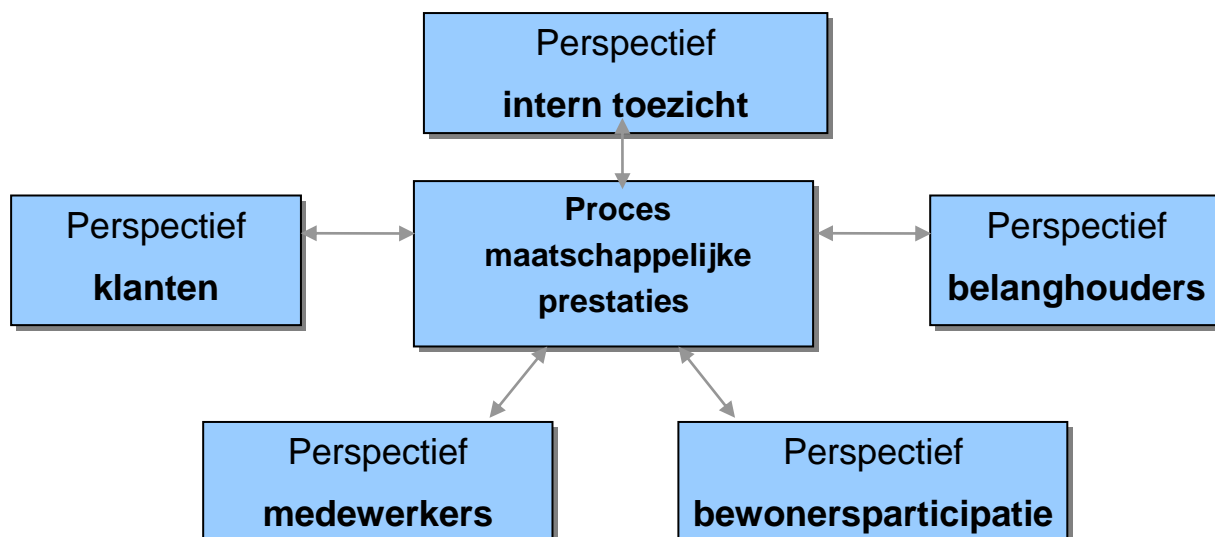


Het visitatiestelsel versie 3.0 gebruikt de uitdrukking *Presteren volgens Belanghouders (PvS)*. KWH is van mening dat het Nederlandse woord *belanghouders* een volwaardig alternatief is en gebruikt daarom de omschrijving *Presteren volgens Belanghouders* en de afkorting *PvB*.

Deel II: de perspectieven van KWH

In het tweede deel van de KWH-Visitatie wordt de waardering van klanten en belanghouders voor het maatschappelijk presteren van de corporatie in beeld gebracht. Deze waardering wordt gemeten met delen van KWH-meetproducten zoals het KWH-Participatielabel, het KWH-Maatschappijlabel en KWH-Huurlabel. De meerwaarde van deel II van het rapport is dat naast het oordeel over prestaties ook een oordeel wordt gegeven over het beleidsproces van de corporatie en de mate waarin belanghouders tevreden zijn hierover aangevuld met de tevredenheid van klanten over de dienstverlening van de corporatie. Doordat gebruik wordt gemaakt van hele concrete normen en meetpunten, geeft het tweede deel van het rapport concrete aanknopingspunten voor leren en verbeteren.

Figuur 2. De perspectieven van KWH in schema



De visitatiecommissie zoekt in deel II verklaringen voor prestaties of het uitblijven daarvan. De sleutel kan bijvoorbeeld liggen in het interne toezicht, in de mate waarin de structuur, de bedrijfsvoering en de cultuur van de werkorganisatie zijn afgestemd op de ambities en externe opgave en uitdagingen van de corporatie, of in de frequentie en de diepgang van het overleg met de belanghouders. De visitatiecommissie kijkt niet alleen naar wat al is bereikt. Ze beoordeelt ook of er voldoende waarborgen zijn voor goed presteren in de nabije toekomst. Het is aan de visitatiecommissie om het presteren in perspectief te plaatsen en te komen tot een wijs en communiceerbaar oordeel.

De beoordeling van SallandWonen in het tweede deel van dit onderzoek heeft plaatsgevonden op basis van een uitgebreid stelsel van normen en meetpunten. In de onderzoeksverantwoording in de bijlagen is weergegeven hoe de beoordeling tot stand is gekomen.

1.3 Bijzondere aanpak visitatie SallandWonen

SallandWonen is een fusiecorporatie in beweging. Twee jaar na de fusie is een van beide directeuren net voor aanvang van de visitatie vertrokken. Verder kampt SallandWonen met een verschil van inzicht met de Huurdersvereniging Salland (HVS) over de bijdrage van huurders aan het beleid van de corporatie. Men heeft in het kader van de fusie, in combinatie met de verandering van het krachtenveld rondom corporaties, een pas op de plaats moeten maken. De visitatie moet input leveren voor wat betreft de effectmeting bij belanghouders en moet richting geven aan de verdere ontwikkeling van SallandWonen als maatschappelijk ondernemer. Deze houding van leren en verbeteren is de visitatiecommissie positief opgevallen bij gesprekken met de medewerkers van de corporatie. Men communiceerde open, ook via de aangeleverde inhoudelijke stukken. Dit heeft naar mening van de visitatiecommissie geleid tot een goed en prettig verlopen visitatietraject.

1.4 SallandWonen en haar werkgebied: een impressie

SallandWonen, Buiten Gewoon Thuis omschrijft zichzelf in de zelfevaluatie als "een corporatie in ontwikkeling" die is ontstaan op 1 januari 2008 uit een fusie tussen BWS Raalte en Het Saalien, wonen en bouwen. SallandWonen heeft de ambitie om meer te zijn dan een samenvoeging van de organisaties waaruit zij is ontstaan. Men wil behoren tot de 10% beste corporaties van Nederland. SallandWonen heeft innovatie hoog in het vaandel staan. De verbondenheid met de streek, met de inwoners en met de maatschappelijke partners wordt als kracht gezien

van de organisatie die als plattelandscorporatie wil zorgen voor een goed woonmilieu voor verschillende doelgroepen.

SallandWonen is werkzaam in de gemeente Olst-Wijhe en Raalte (waar het hoofdkantoor staat). Elke gemeente kent twee hoofdkernen en een aantal kleine kernen. Eind 2009 staat het woningbezit van SallandWonen in de vorm van 5549 verhuureenheden in 15 kernen. Het werkgebied, de regio Salland in Overijssel, wordt in het westen begrensd door de rivier de IJssel en de gemeente Zwolle, in het oosten de Heuvelrug, in het noorden de gemeenten Dalfsen en Ommen en in het zuiden de gemeente Deventer.

Organisatie

Volgens het meest recente jaarverslag heeft SallandWonen als bedrijfsmodel gekozen voor het zogenoemde woondiensten marketing model, een model dat gebaseerd is op het werken van buiten naar binnen. Dit vraagt van de organisatie dat signalen vanuit de markt worden opgepakt en verwerkt.

Deze taak hebben de 65 medewerkers (59,3 fte) van SallandWonen die over acht afdelingen zijn verdeeld. Het tweekoppige bestuur is in 2010 teruggedaan naar één directeur-bestuurder. De afdeling Wonen met 22 medewerkers is de grootste afdeling gevolgd door de Financiële Administratie die 11 medewerkers telt. Sinds de fusie is er de afdeling Strategisch Beleid Marketing en Innovatie (SBMI) bijgekomen met acht medewerkers. Het management team bestaat uit vier managers van de afdelingen Wonen, Sociaal Beheer, Vastgoedontwikkeling en Financiën en Administratie.

Er is sprake van een concern model waarin de Raad van Commissarissen op het niveau van de toegelaten instelling besluiten goedkeurt. Onder de toegelaten instelling vallen de BWS koopwoningen BV, Saalien Holding BV en Het Saalien Belegging BV. Ontwikkeling en exploitatie vallen onder de Holding waarvan SallandWonen 100% van de aandelen in bezit heeft. De Raad van Commissarissen bestaat in november 2010 uit zeven leden. De RvC heeft een Remuneratie- en een Auditcommissie ingesteld.

Missie

De missie van SallandWonen luidt: SallandWonen, ruimte voor wonen en leven op het platteland. De vier strategische doelen zijn:

1. het realiseren van goed en duurzaam wonen voor alle inwoners van Salland met bijzondere aandacht voor mensen die niet zelf hierin kunnen voorzien;
2. het op een innovatieve wijze (mede) verantwoordelijk zijn voor leefbaarheid en sociale samenhang;
3. staan voor innovatieve projecten en diensten, zo mogelijk met partners op het gebied van wonen, zorg, welzijn en leren;
4. komen tot duurzame keuzes door interactie met de markt en de omgeving in een afweging met haar visie.

Voor 2009 zijn drie speerpunten geformuleerd:

- > Bewonersparticipatie,
- > Energie
- > SallandWonen als één organisatie.

Voor 2010 hanteert SallandWonen vier speerpunten:

- > Herijken ondernemingsplan
- > Energie en duurzaamheid
- > Klantgericht werken
- > Organisatiecultuur

Belanghouders

SallandWonen heeft de contacten met belanghouders nog geen duidelijke plek gegeven in de nieuwe organisatie bij de werkwijzen, aldus de tekst van de zelfevaluatie. In de eerste twee jaar na de fusie was men voornamelijk intern gericht; de nieuwe organisatie moest wat betreft een locatie en een nieuw informatie- en

automatiseringssysteem op orde worden gebracht. Dertig procent van de medewerkers is een andere functie gaan vervullen.

SallandWonen stelt dat men de effecten van de beleidsvoornemens uit het ondernemingsplan van 2007 meet middels de contacten met belanghouders. Men wisselt gedachten uit, met name op het niveau van de projecten en de prestatieafspraken, echter een structurele effectmeting over de mening van de belanghouders ontbreekt. De visitatie ziet men hier als middel. SallandWonen benadrukt dat de samenwerking met de gemeenten Raalte en Olst-Wijhe goed is, evenals de contacten met de zorgaanbieders. De contacten met de Huurdersvereniging Salland (HVS) lopen stroef, omdat men een verschil van inzicht heeft over de thema's van overleg en over de prioriteiten die aan de thema's moeten worden toegekend.

1.5 Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit twee delen. In deel I worden de prestaties van SallandWonen beoordeeld op basis van de visitatiemethodiek zoals die wordt beheerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). Dit deel toetst vooral de 'harde' prestaties en hoe deze door belanghouders worden gewaardeerd. In hoofdstuk 2 tot en met 6 bespreken wij de prestaties van SallandWonen vanuit diverse invalshoeken: de opgaven in het werkgebied van SallandWonen (PnO), de eigen ambities en doelen (PnA/D), de verwachtingen van belanghouders (PvB), de financiële mogelijkheden (PnV). In hoofdstuk 5 worden de kwaliteit van het bestuur en de mogelijkheden tot beïnvloeding van SallandWonen beoordeeld (Gov).

Deel II verdiept dit beeld door een aantal aanvullende perspectieven te belichten, namelijk dat van de klanten, belanghouders, bewonersorganisaties, intern toezicht en medewerkers. Dit deel belicht meer de 'zachte' kant van SallandWonen. Er komen vragen aanbod zoals: hoe worden de producten en diensten van SallandWonen gewaardeerd door haar klanten, hoe beoordelen belanghouders de samenwerking met SallandWonen, voelen bewonersorganisaties zich voldoende ondersteund en serieus genomen, hoe geeft de Raad van Commissarissen invulling aan haar rol van toezichthouder en adviseur, krijgen medewerkers voldoende ondersteuning en richting om een bijdrage te leveren aan de maatschappelijke prestaties van de organisatie. Deze vragen komen in deel II aan bod in hoofdstuk 6. We sluiten het visitatierapport af met conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 7.

2 Presteren naar opgaven (PnO)

2.1 De maatschappelijke opgaven in Raalte en Olst-Wijhe

In het kader van de eigen prestatie-evaluatie levert de corporatie een overzicht aan van opgaven in het werkgebied op elk van de prestatievelden. Per prestatieveld benoemt de corporatie de opgaven, geeft aan waar (in welke documenten) we deze opgaven kunnen terugvinden en in welke mate prestaties zijn gerealiseerd die bijdragen aan een oplossing voor deze opgaven.

Maatschappelijke opgaven op het terrein van wonen - maar dat geldt voor alle opgaven in de publieke sector - zijn moeilijk objectief te maken. De benoeming van een bepaalde situatie tot een maatschappelijke opgave en een aandachtspunt voor het woonbeleid vergt altijd een besluitvormingsproces waarbij een belangrijke rol is weggelegd voor democratisch gelegitimeerde instellingen. Op het gebied van wonen is dit vooral de gemeenteraad. Voor het beoordelen van de prestaties naar opgaven hebben we daarom aansluiting gezocht bij beleidsdocumenten die door de gemeenteraden van Olst-Wijhe en Raalte zijn vastgesteld. Het gaat om de Prestatieovereenkomst Raalte 2007 t/m 2010 (april 2007) en de Prestatieovereenkomst Olst-Wijhe SallandWonen 2008 t/m 2010 (juli 2008). De trefwoorden in beide documenten zijn: betaalbaarheid, kwaliteit, kwantiteit, (meer) transparantie en versterken resultaatgericht werken. Beide documenten zijn gebaseerd op de woonvisies van de gemeenten en de onderliggende woningmarktonderzoeken.

2.2 Presteren naar Opgaven (PnO): I Prestaties

In onderstaand overzicht lichten we toe hoe de scores op de Prestaties naar Opgaven tot stand komen. Zoals eerder aangegeven zijn de maatschappelijke opgaven ontleend aan de prestatieafspraken die SallandWonen heeft afgesloten met de gemeenten Olst-Wijhe en Raalte. SallandWonen heeft voor de visitatie een lijst samengesteld van de maatschappelijke opgaven, evenals de geleverde prestaties.

PnO: Oordeel van de visitatiecommissie

	Prestatieveld	Beoordeling
1	Beschikbaarheid	7,0
2	Betaalbaarheid	6,3
3	Bijzondere doelgroepen	5,6
4	Leefbaarheid	6,8
5	Bouwproductie	3,5
6	Stedelijke vernieuwing	7,0
7	Energie en duurzaamheid	7,0
	Totaal	6,2

Beschikbaarheid

Prestatieveld		Opgaven	Prestaties
1	Beschikbaarheid	Partijen streven naar evenredige kansen voor verschillende groepen woningzoekenden in de sociale huur.	2007: gemiddelde slaagkans naar leeftijdsgroep is 39 2008: 25% primaire doelgroep 2009: 23% primaire doelgroep
		SallandWonen geeft woningzoekenden de mogelijkheid om urgentie aan te vragen, waardoor de woningzoekende bij toekenning van urgentie met voorrang een woning krijgt aangeboden.	Woningtoewijzing o.b.v. urgentie in 2009: 26 in 2010: 21
		SallandWonen biedt in de periode 2007 t/m 2010 circa 235 huurwoningen te koop aan in Raalte (Raalte en Heino). SallandWonen heeft in Olst-Wijhe circa 250 woningen aangewezen voor verkoop en verkoopt jaarlijks circa 20 tot 23 huurwoningen.	2007: A=Het Saalien: Totaal 588 te verkopen, in 2007 33 huurwoningen aangewezen voor verkoop, 5 huurwoningen verkocht. 2007: B=BWS Raalte: Totaal 49 huurwoningen te verkopen, in 2007 31 huurwoningen aangewezen voor verkoop, 1 huurwoning verkocht. 2008: Totaal 745 te verkopen, in 2008 125 huurwoningen aangewezen voor verkoop, 64 huurwoningen verkocht. 2009: Totaal 805 te verkopen, in 2009 391 huurwoningen aangewezen voor verkoop, 16 huurwoningen verkocht. 2010: Totaal 799 te verkopen, geen extra woningen toegewezen, 6 huurwoningen verkocht.
		Score	7,0

Toelichting:

- > In 2008 en 2009 is de gemiddelde slaagkans van de primaire doelgroep (25% en 23%) hoger dan van de niet-primaire doelgroep (21% en 18%; Jaarverslag 2009, p. 42). Bij de doelgroep inschrijvers is de slaagkans van de starters gedaald van 22% naar 20% en die van doelgroep doorstromers van 25% naar 20%. Per 2009 hebben doorstromers en starters daarmee een gelijke slaagkans. Daarmee stuurt SallandWonen kennelijk effectief op de groep starters die anders minder snel zou slagen. SallandWonen levert dan ook een ruim voldoende prestatie (oordeel 7,0) voor de jaren 2008 en 2009 bij het bij voorrang toewijzen van betaalbare woningen aan huishoudens uit de aandachtsgroep passend bij de opgave in haar werkgebied.
- > SallandWonen geeft woningzoekenden de mogelijkheid om urgentie aan te vragen, waardoor de woningzoekende bij toekenning van urgentie met voorrang een woning krijgt aangeboden. In 2008 en 2009 heeft toewijzing op basis van urgentie voor enkele tientallen huishoudens per jaar plaatsgevonden. SallandWonen levert daarmee een bijdrage aan het beschikbaar stellen van woningen voor urgente gevallen op basis van geformuleerde criteria. SallandWonen scoort dan ook een ruim voldoende (oordeel 7,0) op dit meetpunt.
- > De geformuleerde opgave van het te koop aanbieden van woningen zonder een nadere toespitsing op de doelgroep strookt naar het oordeel van de visitatiecommissie niet met de opgave van het passend huisvesten van de doelgroep. Derhalve is deze opgave in de beoordeling niet meegenomen.

Betaalbaarheid

Prestatieveld		Opgaven	Prestaties
2	Betaalbaarheid	SallandWonen garandeert een minimale omvang van de kernvoorraad van 2750 woningen gemeente Raalte en 1350 in gemeente Olst-Wijhe.	2009: Raalte: 3382, Olst-Wijhe: 1581 2010: Raalte: 3380, Olst-Wijhe: 1577
		Binnen de kernvoorraad behoudt SallandWonen een voorraad goedkope huurwoningen van 480-520 woningen (Raalte) en 280-300 woningen in Olst-Wijhe.	SallandWonen voldoet aan deze afspraken, maar heeft hierover niet gerapporteerd. Door voortschrijdend inzicht vindt SallandWonen het belangrijker dat minimaal 75% van de voorraad tot de kernvoorraad behoort en dat de slaagkans voor de diverse doelgroepen evenredig is.
		BWS Raalte en Het Saalien bieden in de periode 2007 tot en met 2010 in totaal circa 235 huurwoningen te koop aan. SallandWonen heeft circa 250 woningen aangewezen als te verkopen huurwoning. Bij een mutatiegraad van 8% a 9% zullen per jaar circa 20 tot 23 woningen verkocht worden.	2007: A=Het Saalien: Totaal 588 te verkopen, in 2007 34 huurwoningen aangewezen voor verkoop, 5 huurwoningen verkocht. 2007: B=BWS Raalte: Totaal 49 huurwoningen te verkopen, in 2007 31 huurwoningen aangewezen voor verkoop, 1 huurwoning verkocht. 2008: Totaal 745 te verkopen, in 2008 125 huurwoningen aangewezen voor verkoop, 64 huurwoningen verkocht. 2009: Totaal 805 te verkopen, in 2009 391 huurwoningen aangewezen voor verkoop, 16 huurwoningen verkocht. 2010: Totaal 799 te verkopen, geen extra woningen aangewezen, 6 huurwoningen verkocht. Totaal 92 huurwoningen verkocht.
		Score	6,3

Toelichting:

- > In 2010 heeft SallandWonen in Raalte een kernvoorraad van 3.380 woningen, terwijl de minimumomvang op 2.750 is gezet. De overschrijding is 23%. In Olst-Wijhe gaat het om een opgave van 1.350 woningen versus een feitelijke voorraad van 1.577 woningen. Ook hier worden meer woningen in de kernvoorraad gehouden dan afgesproken: in Raalte gaat het om een overschrijding van de opgave van 23%, in Olst-Wijhe van 17%. In 2010 is de kernvoorraad slechts enkele woningen kleiner dan in 2009. Deze overschrijdingspercentages worden volgens de visitatiemethodiek met een 7,0 (ruim voldoende) gewaardeerd.
- > SallandWonen zegt te voldoen aan de afgesproken aantallen te behouden goedkope huurwoningen in Raalte en in Olst-Wijhe. De beoordeling van deze prestatie wordt een 7,0 (ruim voldoende).
- > In de periode 2008 t/m 2010 wordt gerapporteerd dat er 92 woningen zijn verkocht en dat er in 2010 799 huurwoningen te koop staan. Aangezien SallandWonen de opgave niet lijkt te halen, waardeert de visitatiecommissie deze inspanning met een 5,0 (bijna voldoende).
- > Voor 2010 stelt SallandWonen dat er 799 woningen te koop staan, terwijl er in 2007 637 (588 en 49) woningen te koop stonden. Dat is een toename van 162 woningen die te koop worden aangeboden. Daarmee wordt de opgave van circa 235 woningen niet gehaald, maar voor een juiste vergelijking zou het aantal te koop aangeboden woningen van 2006 moeten worden vergeleken met het aantal van 2010. Daarnaast zou bekend moeten zijn of deze te koop aangeboden huurwoningen in Raalte staan.
- > Voor Olst-Wijhe wordt verwacht dat 80 tot 92 woningen in vier jaar tijd worden verkocht onder normale omstandigheden. SallandWonen blijkt in de periode 2008 t/m half 2010 weliswaar 86 woningen te hebben verkocht, maar het lijkt onwaarschijnlijk dat deze allemaal in Olst-Wijhe zijn verkocht.

Bijzondere doelgroepen

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
3	Bijzondere doelgroepen	Partijen zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het realiseren van de taakstelling in het huisvesten van statushouders.	<p>2007- 2008: taakstelling gehaald.</p> <p>2009: taakstelling: In gemeente Raalte niet gehaald, in totaal 12 huurwoningen toegewezen; in gemeente Olst-Wijhe wel gehaald.</p> <p>2010: taakstelling: Raalte: 30 statushouders huisvesten 1e helft 2010 (11 regulier, 19 vanuit 2009), 10 huurwoningen toegewezen, 17 personen in behandeling. Olst-Wijhe: 4 statushouders huisvesten 1e helft 2010 (5 regulier minus 1 i.v.m. teveel gehuisvest in 2009).</p>
		Partijen kennen een gedeelde verantwoordelijkheid voor maatschappelijke opvang, waaronder opvang van dak- en thuislozen.	<p>2007-2010: Samenwerking en financiële ondersteuning dak- en thuislozen opvang in Zwolle: De Herberg.</p>
		Partijen dragen bij aan voldoende en kwalitatief goede huisvesting voor zorgbehoevenden. SallandWonen heeft circa 850 (550 Raalte en 300 Olst-Wijhe) senioren of zorgwoningen.	<p>2007: Het Saalien: 17% bestemd voor senioren: 368 woningen.</p> <p>2008: 14% (nultreden woningen en aanleun/zorgwoningen) geschikt voor senioren en zorgvragers: circa 780 woningen. Daarnaast is een groot deel van de appartementen (18% van totaal bezit) geschikt voor senioren en zorgvragers.</p> <p>2009: 20% van de woningportefeuille is geschikt voor senioren en zorgwoningen: ruim 1000 woningen.</p> <p>2010: t.o.v. 2009 25 senioren huurappartementen opgeleverd en verhuurd.</p> <p>2008, 2009, 2010: Ontwikkeling diverse zorgprojecten.</p>
		SallandWonen bouwt in de periode 2007-2010 circa 260 woningen voor senioren of woonzorgcombinaties.	<p>2007: Het Saalien: 6 seniorenwoningen J. Schamhartstaat, Olst.</p> <p>2007: BWS Raalte: woongebouw 12 cliënten Zozijn, Raalte Noord.</p> <p>2008: woonzorgcentrum voor 24 patiënten Zwolse Poort.</p> <p>2009: 18 zorgeenheden voor De Parabool en De Leiboom.</p> <p>2010: 25 senioren woningen Blekkerhoek opgeleverd; in ontwikkeling: 139 zorgwoningen, 36 seniorenwoningen en 8 levensloopbestendige woningen.</p>
		SallandWonen heeft afspraken gemaakt met instellingen voor maatschappelijke opvang over het aantal woningen dat zij jaarlijks beschikbaar stelt voor uitstroom uit maatschappelijke opvang.	<p>Vrouwenopvang: 2007-2008 3 woningen beschikbaar stellen. V.a. 2009 5 woningen beschikbaar stellen per jaar.</p>
		Score	5,6

Toelichting:

- > Uit de circulaire van 2007 en 2008 over de taakstelling van statushouders blijkt volgens SallandWonen dat de taakstelling van de gemeenten is gehaald waardoor de bijdrage van SallandWonen dus voldoende moet zijn geweest. In 2009 rapporteert SallandWonen dat de taakstelling in Raalte niet is gehaald. Twaalf woningen zijn toegewezen op een opgave van 31 woningen. Dat betekent een onderschrijding van de opgave in 2009 van 61% in Raalte; (zeer onvoldoende), terwijl de taakstelling in Olst-Wijhe wel is behaald, zelfs met 1 woning teveel (overschrijding van 20%; ruim voldoende). In 2009 is het mede door de sterk teruglopende mutatiegraad niet gelukt om in de gemeente Raalte de taakstelling te halen, stelt SallandWonen. In 2010 hebben de gemeente Raalte en SallandWonen aangegeven de opgave te willen realiseren. Tot 1 juli 2010 zouden 30 statushouders door SallandWonen moeten worden gehuisvest in Raalte. Daarvan zijn 10 woningen toegewezen en met 17 belangstellenden werd op het moment van het aanleveren van de prestatierapportage (augustus 2010) onderhandeld. Als al deze onderhandelingen succesvol zijn, wordt de opgave met 10% niet gehaald (voldoende). Aangezien over het algemeen (2007, 2008 en in Olst-Wijhe 2009) de opgave is voldaan, en er voor 2010 in Raalte extra inspanningen worden gepleegd, bijvoorbeeld de verhuur van eengezinswoningen aan twee statushouders (als kamerverhuur), waardeert de visitatiecommissie de prestaties van SallandWonen over de periode 2007 t/m 1 juli 2010 met een voldoende.
- > In de periode 2007-2010 werkt SallandWonen samen met acht collega-corporaties en ondersteunt financieel de gemeenschappelijke regionale dak- en thuislozen opvang in Zwolle, De Herberg. De gemeente Zwolle vervult een centrale functie in de maatschappelijke opvang (Prestatieovereenkomst Olst-Wijhe SallandWonen 2008 t/m 2010). Met dit project, een combinatie van nachtopvang, sociaal pension en doorstroming naar begeleid wonen (Prestatieovereenkomst Raalte 2007 t/m 2010) levert SallandWonen een voldoende bijdrage aan de maatschappelijke opvang voor dak- en thuislozen.
- > De opgave voor Raalte luidt dat: "Partijen dragen bij aan voldoende kwalitatief goede huisvesting voor zorgbehoevenden ... [en de] corporaties hebben gezamenlijk circa 550 senioren- of zorgwoningen in de gemeente Raalte" en voor Olst-Wijhe: "SallandWonen heeft afspraken gemaakt met instellingen voor maatschappelijke opvang over het aantal woningen dat zij jaarlijks beschikbaar stelt, ... [en] SallandWonen heeft circa 300 seniorenwoningen in de gemeente Olst-Wijhe ...". Met het leveren van deze aantallen woningen levert SallandWonen een voldoende bijdrage aan kwalitatieve goede huisvesting voor zorgbehoevenden.
- > De prestatieafspraken voor Raalte luidt dat SallandWonen circa 260 woningen voor senioren of woonzorgcombinaties (inclusief gedeelte vervanging) bouwt. Voor Olst-Wijhe is de afspraak de voorraad seniorenwoningen uit te breiden middels nieuwbouw. In beide gemeenten luidt de afspraak verder dat er gelijkvloerse woningen worden gebouwd, ook geschikt voor zorgbehoevenden. Wat betreft de laatste afspraak, die SallandWonen niet noemt in de voor de visitatie samengestelde lijst van opgaven en waarvoor SallandWonen ook geen prestatie noemt, kan er geen oordeel geformuleerd worden. Wat betreft de nieuwbouw voor senioren en zorgbehoevenden komt SallandWonen op een totaal van 85 woningen (6+12+24+18+25) in plaats van de beoogde 260+ woningen. De onderschrijding van 67% van de opgave levert Sallandwonen een 4,0 (onvoldoende) beoordeling op. Het is niet duidelijk hoeveel van de 183 in ontwikkeling zijnde woningen binnen 1 jaar na afloop van de visitatieperiode (2011) worden opgeleverd. Als deze worden opgeleverd, gaat het om 268 woningen. De kans dat deze worden opgeleverd als er nog ontwikkeld wordt, is echter klein. De ontwikkeling en financiering moeten immers nog geregeld worden. De vertraging kan niet verklaard worden door de kredietcrisis. De effecten van deze crisis zijn pas in 2010 voelbaar geworden. Tot en met 2009 had SallandWonen nog veel kunnen bouwen, maar met de 18 woningen die in 2007 en de 24 woningen die in 2008 zijn opgeleverd, is het bouwen van een aantal van 260 woningen in de gehele periode niet heel goed voorstelbaar.
- > SallandWonen heeft afspraken gemaakt met instellingen voor maatschappelijke opvang over het aantal woningen dat zij jaarlijks beschikbaar stelt voor de uitstroom uit de maatschappelijke opvang. SallandWonen rapporteert dat het gaat om jaarlijks 3 (2007 en 2008) en 5 (2009 en 2010) woningen. Daarmee voldoet SallandWonen aan de maatschappelijke opgave.

Leefbaarheid

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
4	Leefbaarheid	Met de gemeenten is afgesproken samen op te trekken bij het verbeteren van de woonomgeving, de aanpak van overlast en het realiseren of in stand houden van sociaal-culturele voorzieningen	<p>2007: A=Het Saalien: Boerderij Herxen, structuurvisie en dorpsvoorzieningenplan Heino, ontwikkeling dorpshuis Heino, Wonen-zorg-welzijn projecten Boskamp en Welsum. B=BWS Raalte: Kulturhus Raalte, werkgroep Vitaliteit Luttenberg, realisering medisch centrum Luttenberg, multidisciplinair overleg, inzet woonconsulent.</p> <p>2008: Dorpshuisvoorziening Heino, Infocentrum IJssel-Den Nul, Wonen-zorg-welzijn Boskamp en Welsum, herstructurering De Enk en Blekkerhoek.</p> <p>2009: vervolg dorpshuis Heino en infocentrum IJssel-Den Nul, woonomgevingsplan Blekkerhoek, Groenproject Langkamp.</p> <p>2010: multidisciplinair overleg, vervolg dorpshuis Heino en infocentrum IJssel, Den Nul, uitvoering woonomgevingsplan Blekkerhoek en groenproject Langkamp.</p>
		Partijen willen bewoners een belangrijke stem geven in beleid en activiteiten in het kader van leefbaarheid.	<p>2007: A: overleg Huurdersvereniging Salland (HVS), buurtschouwen. B: huurdersinformatieavonden, overleg met bewonerscommissies, overleg Huurdersvereniging Salland.</p> <p>2008: Opstellen situationeel participatiebeleid, overleg HVS, wijkcommissies, inloopavond, buurtschouwen.</p> <p>2009: introductie situationeel participatiebeleid, overleg HVS, diverse bewonerscommissies, buurtschouwen, opruimactie vuurwerk.</p> <p>2010: vervolg introductie situationeel participatiebeleid en voortzetten bestaande initiatieven.</p>
		SallandWonen investeert in maatschappelijk vastgoed	<p>2007: A: verhuur van verzorgings/verpleeghuisplaatsen, medisch centrum/HSU, school/kinderopvang en kulturhus. B: verhuur van: 2 kulturhusen, 1 kinderdagverblijf, diverse tijdelijke verhuringen, maatschappelijk onroerend goed en 8 woongebouwen (1 tijdelijk), mede initiatiefnemer, ontwikkelaar en verhuurder gezondheidscentrum.</p> <p>2008: verhuur 117 verzorgings/verpleeghuisplaatsen, 5 medisch centra/HSU, 7 school/kinderopvang, 3 kulturhusen, 54 overig.</p> <p>2009: 2008 overig is gewijzigd in 62.</p> <p>2010: verhuur 117 verzorgings/verpleeghuisplaatsen, 7 medisch/uitvaart, 9 school/ kinderopvang, 3 kulturhusen, 44 overig.</p> <p>In ontwikkeling: diverse projecten.</p>
		De gemeente en SallandWonen werken samen aan het voorkomen van huisuitzettingen vanwege schuldproblematiek	<p>2008: afspraken gemaakt met gemeente i.v.m. doorverwijzing naar schuldsanering bij betalingsproblemen.</p> <p>2010: 1 gezin die bij uitzetting gelijk een tweede kans aangeboden heeft gekregen en geaccepteerd.</p>
		Score	6,8

Toelichting:

- > De opgave is als volgt geformuleerd: “Met de gemeenten is afgesproken om samen op te trekken bij het verbeteren van de woonomgeving, de aanpak van overlast en het realiseren of in stand houden van sociaal-culturele voorzieningen.” Wat betreft de sociale voorzieningen worden de investeringen meegenomen in het meetpunt over investeren in maatschappelijk vastgoed. Wat betreft de aanpak van de woonomgeving levert SallandWonen een ruim voldoende bijdrage aan de aanpak van de leefbaarheid, onder andere via het instrument van de woonomgevingsplannen.
- > Partijen willen bewoners een belangrijke stem geven in beleid en activiteiten in het kader van leefbaarheid, aldus luidt de afspraak. SallandWonen heeft allerlei activiteiten ondernomen en naar men mag aannemen heeft SallandWonen ook een voldoende bijdrage geleverd aan het geven van een stem aan de huurders. Uit de gesprekken met medewerkers bleek dat SallandWonen intern zal moeten doorpakken. Ook bleek dat er naar verhouding tot de inzet weinig resultaat is geboekt. In 2009 is men gestart met de Culture Club. Deze heeft als doel de afdelinggrenzen te doorbreken om SallandWonen als een geheel te zien, zodat de klantgerichtheid wordt verbeterd zonder vertroebeling van de reactie door afstemmingsmoeilijkheden in de organisatie. Het instrument van de infoterrassen, waarbij de bewoners van de dorpskernen worden uitgenodigd om met medewerkers van SallandWonen in gesprek te gaan over de woning en de woonomgeving, is ook een belofte voor de toekomst als het gaat om het geven van een stem aan de bewoners.
- > SallandWonen investeert in maatschappelijk vastgoed. In verhouding tot het landelijke gemiddelde, vinden er hier veel activiteiten plaats die ook gewaardeerd worden door de beide gemeenten waar SallandWonen werkzaam is en de gebruikers van de voorzieningen. De visitatiecommissie meent dan ook dat SallandWonen een goed scoort voor activiteiten om de leefbaarheid te verbeteren.
- > Conform de afspraken met de gemeente, werken de gemeente en SallandWonen samen aan het voorkomen van huisuitzettingen vanwege een schuldproblematiek. In enkele gevallen heeft dat geleid tot het helpen van gezinnen.

Bouwproductie

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
5	Bouwproductie	SallandWonen bouwt in de periode 2007 t/m 2010 ruim 650 woningen, waarvan circa 450 huur en circa 200 koop (Raalte).	2007: A=Het Saalien: 3 koopwoningen. 2007: B=BWS Raalte: 32 huurwoningen en 13 koopwoningen. 2008: 4 huurwoningen. 2009: 10 huurwoningen en 16 koopwoningen. 2010: 29 huurwoningen en 4 koopwoningen.
		SallandWonen bouwt in de periode 2007 t/m 2010 circa 190 woningen(Olst-Wijhe).	2007: A: 41 huurwoningen en 2 koopwoningen. 2008: 17 huurwoningen en 39 koopwoningen. 2009: 13 koopwoningen. 2010: 16 huurwoningen en 22 koopwoningen.
		Score	3,5

Toelichting:

- > SallandWonen heeft gedurende de visitatieperiode 111 woningen gerealiseerd in Raalte in plaats van de afgesproken 650 woningen. Het gaat om een doelonderschrijding van 83% (oordeel: 2,0). Van de afgesproken 450 huurwoningen werden er 75 gerealiseerd; van de afgesproken 200 koopwoningen werden het er 36. SallandWonen stelt dat door complexiteit van diverse projecten, procedures, de economische ontwikkelingen en als gevolg daarvan de herontwikkeling, diverse projecten qua inhoud gewijzigd en vertraagd zijn. Zelfs met de nu in ontwikkeling zijnde 240 huurwoningen en 69 koopwoningen, wordt de oorspronkelijke opgave van 650 woningen niet gehaald (111+240+69=420). De visitatiecommissie is niet van mening dat de kredietcrisis een belangrijke rol heeft gespeeld als verklaring van het inzakken van de

- productie in de visitatieperiode. De reden hiervan is dat de effecten pas in 2010 in de landelijke bouwproductie zichtbaar werden. Met een realisatie van 52 woningen in 2007 en 2008 is niet heel goed voorstelbaar dat de opgave van 650 woningen te halen was, nog los van de start van de kredietcrisis.
- > SallandWonen heeft in de gemeente Olst-Wijhe over de afgelopen vier jaar 150 van de beoogde 190 woningen gerealiseerd. Dat komt neer op een onderschrijding van de opgave met 21% (oordeel 5,0). In ontwikkeling zijn momenteel 81 huurwoningen en 38 koopwoningen. SallandWonen ligt in Olst-Wijhe beter op schema dan in Raalte.

Stedelijke vernieuwing

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
6	Stedelijke vernieuwing	Voor specifieke wijken of kernen stellen de gemeente en/of SallandWonen een toekomstvisie op.	<p>2007: A=Het Saalien: planontwikkeling Olst-Polletje, Olst-Willibrord, Olst-Aberson terrein, Heino dorp en Wijhe-Centrumplan.</p> <p>2007: B=BWS Raalt: herstructurering Blekkerhoek, planontwikkeling Angeli Custodes te Raalte, Maria Oord te Luttenberg en IJsselgouwe Heeten.</p> <p>2008: Wonen-zorg-welzijn projecten Boskamp en Welsum, Woonzorgzone Raalte Noord en Wijhe NoorderKoeslag, voortzetten initiatieven 2007.</p> <p>2009: planontwikkeling Noordpool Wijhe, afronding planontwikkeling Polletje, Willibrord (Olst), Schimmelpenninckstraat, Kippenmarkt, hoek Langstraat/Kerkstraat (Wijhe onderdeel Centrumplan), Mariaoord en Elkerlyc (Luttenberg), winkel Marienheem, Angeli Custodes (Raalte) en Mariaschool en Springplank (Heino), voortzetting overige initiatieven.</p> <p>2010: Raalterwegzone, voortzetting overige initiatieven.</p>
		Score	7,0

Toelichting:

De afgesproken opgave voor de stedelijke vernieuwing luidt: "Voor specifieke wijken of kernen stellen de gemeente en/of SallandWonen een toekomstvisie op". De opgave is geformuleerd in termen van planvorming. In alle gevallen betreft het nieuwe projecten waarvoor visies zijn opgesteld en haalbaarheidsonderzoeken zijn uitgevoerd (oordeel 7,0). Een waarschuwing bij het maken van een dergelijke prestatieafpraak moet echter zijn dat plannen maken niet per definitie leidt tot gerealiseerde prestaties, dus gerealiseerde projecten in de stedelijke vernieuwing.

Energie en Duurzaamheid

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
7	Energie en Duurzaamheid	Bij nieuwbouw wordt uitgegaan van het niveau van duurzaam bouwen conform het regionaal Convenant Duurzaam Bouwen en worden eisen Politiekeurmerk Veilig Wonen gehanteerd en Woonkeur als kader gehanteerd.	2007-2010: SallandWonen hanteert het regionaal Convenant Duurzaam Bouwen, past het Politiekeurmerk Veilig Wonen toe en hanteert Woonkeur als kader.
		Score	7,0

Toelichting:

- > In de periode 2007 tot en met 2010 hanteert SallandWonen het regionaal Convenant Duurzaam Bouwen, past zij het Politiekeurmerk Veilig Wonen toe en hanteert zij het Woonkeur als kader. Daarmee voldoet SallandWonen ruim aan dit meetpunt.

2.3 Presteren naar Opgaven (PnO): II Kennis en Inzicht

Onderdelen	Cijfer
II De corporatie heeft op ieder van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven die zich in het werkgebied en voor zover relevant ook landelijk en regionaal voordoen.	6,3
II.1 De corporatie beschikt op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) over een overzicht in lokale, regionale en landelijke opgaven en heeft deze in kwantitatieve en/of kwalitatieve variabelen uiteengezet.	6,6
II.2 De corporatie brengt de ontwikkeling van -voor het beleid- relevante en/of beïnvloedbare omgevingsvariabelen (zie II.1) systematisch en periodiek in beeld.	6,0

Toelichting:

- > **II.1** SallandWonen heeft een redelijk beeld van de opgaven in het werkgebied (oordeel: 6,6), op sommige punten gekwantificeerd, op andere niet. De beleidsvelden waarop SallandWonen de opgaven gekwantificeerd heeft, heeft de visitatiecommissie met een ruime voldoende beoordeeld, de overige met een voldoende (leefbaarheid, stedelijke vernieuwing en duurzaamheid).
- > **II.2** In rapportages zoals de 'Nota Investeren & beheren 2007 en de Marktanalyse SVB' (2009) en de reguliere woningmarktonderzoeken worden relatief vaak en deels ook systematisch relevante omgevingsfactoren in beeld gebracht (oordeel 6,0).
- > SallandWonen financiert samen met de gemeenten Raalte en Olst-Wijhe eens in de vier jaar een lokaal woningmarktonderzoek (voor het laatst eind 2009). Op basis van het onderzoek ontwikkelen de gemeenten een woonvisie in overleg met SallandWonen waarin rekening wordt gehouden met de gemaakte afspraken met de Provincie Overijssel over onder meer de bouwproductie en de duurzaamheidsnormen. Daarmee brengt SallandWonen samen met de betrokken gemeenten Raalte en Olst-Wijhe zowel lokale als regionale opgaven in kaart. Op basis van de woonvisies maken de gemeenten en SallandWonen dan prestatieafspraken. De huidige prestatieovereenkomsten lopen tot en met 2010. Alle beleidsvelden zijn afgedekt in de afspraken.
- > SallandWonen monitort de landelijke ontwikkelingen en brengt deze in de gesprekken met belanghouders in.

2.4 Presteren naar Opgaven (PnO): III Planning

Onderdelen	Cijfer
III De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen op de prestatievelden en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld. De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is.	5,8
III.1 De corporatie heeft voor ieder van de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) beschreven wat de opgaven zijn en wat de corporatie daarmee doet.	6,4
III.2 De corporatie heeft meetbare doelen opgesteld en een prioritering aangebracht, zowel voor het hele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	5,0
III.3 De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen nodig is, zowel voor het hele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	6,0

Toelichting:

- > **III.1** Hoewel SallandWonen een document heeft opgesteld (Marktanalyse SVB, 2009), waarin een overzicht van missie, doelen, interne en externe thema's, nationale en lokale context is opgenomen, komen de afgesproken opgaven er niet in terug. Daarnaast leidt de analyse niet tot een expliciet overzicht over de wijze waarop alles vervolgens vertaald wordt naar eigen doelstellingen en kwantitatieve en/of kwalitatieve variabelen. Het ondernemingsplan uit 2007 geeft ook niet expliciet aan hoe wordt omgegaan met de afgesproken opgaven (oordeel 6,4).

- > **III.2** De aansluiting van opgaven en eigen prioritering is een lastige klus, aangezien SallandWonen voor haar rapportages (Kwartaalrapportage 2e kwartaal 2010; Jaarverslag 2009) de verantwoordelijkheidsvelden van het BBSH hanteert (bewonersparticipatie, leefbaarheid, de kwaliteit van woningvoorraad, het verhuren van woningen, wonen en zorg en financiële continuïteit) en er geen expliciete relatie wordt gelegd met de opgaven zoals deze zijn vastgelegd in de prestatieovereenkomsten. Het beschrijven en prioriteren is niet in het beleidsproces georganiseerd (oordeel 5,0). De ad hoc prioritering die noodzakelijk werd voor de grote lijst met vastgoedprojecten van SallandWonen, is hier een voorbeeld van.
- > SallandWonen staat nog aan het begin van de ontwikkeling van een beleidscyclus om externe opgaven in beeld te brengen, te beschrijven en op basis daarvan eigen beleid te ontwikkelen en doelstellingen te prioriteren. De beslissing om de planning en control cyclus te gaan ontwikkelen is recentelijk genomen.
- > **III.3** In de zelfevaluatie stelt SallandWonen dat de contacten met de omgeving nog geen duidelijke plek hebben gekregen bij de inrichting van de nieuwe werkwijzen na de fusie die op 1 januari 2008 zijn beslag kreeg. Maar SallandWonen heeft volgens de visitatiecommissie een voldoende beeld van de samenwerkingspartners die nodig zijn voor het aanpakken van de opgaven (oordeel 6,0).
- > SallandWonen is zich ervan bewust dat men een nieuw ondernemingsplan zou moeten opstellen waarbij de vertegenwoordigers van de belanghouders betrokken zouden moeten worden. Aangezien de corporatie heeft besloten dat het huidige ondernemingsplan voorlopig voldoet, was het de bedoeling ten tijde van het schrijven van de visitatierapportage dat er in 2012 een nieuw ondernemingsplan zou komen waarbij de meningen van belanghouders worden betrokken. In januari 2011 heeft SallandWonen het besluit genomen dat men voornemens is in 2011 een nieuw ondernemingsplan te gaan opstellen.

2.5 Presteren naar Opgaven (PnO): IV Monitoring

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelden en trekt daaruit conclusies.	5,1
IV.1 De corporatie meet en beoordeelt de prestaties en geeft aan of de geplande prestaties wel of niet en in welke mate zijn gerealiseerd.	5,0
IV.2 De corporatie geeft bij onvoldoende realisatie aan wat zij gaat doen om de geplande doelen zo snel mogelijk alsnog te realiseren.	5,1

Toelichting:

- > **IV.1** De voortgang op de opgaven wordt in het bestuurlijk overleg met gemeenten dat regelmatig plaatsvindt bijgehouden. Echter, de corporatie lijkt dat niet systematisch voor zichzelf te doen, hoewel men voor de visitatie wel vaak in staat was om de relatie tussen opgaven en prestaties te leggen. De beslissing in 2009 om een planning en control cyclus in te voeren is een stap in de goede richting. Voor het grootste deel van de visitatieperiode 2007 t/m 2010 monitorde SallandWonen echter de mate van realisatie van de opgaven onvoldoende (oordeel 5,0), aldus de visitatiecommissie.
- > **IV.2** Alleen bij de prioriteitslijst van de bouwproductie geeft SallandWonen aan hoe projecten, zo nodig, vlot getrokken zouden moeten worden. Dit beleidsveld wordt dan ook met een voldoende beoordeeld. Per saldo levert dat over alle beleidsvelden een 5,1 op. De prioritering zal moeten worden omgezet in een periodieke aanpak via de nieuwe planning en control cyclus.

2.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven (PnO)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	6,2
II Kennis en inzicht	10%	6,3
III Planning	10%	5,8
IV Monitoring	10%	5,1
Totaal		6,0

Toelichting:

- > SallandWonen scoort voldoende met haar bijdrage aan het realiseren van de opgaven in de gemeenten Raalte en Olst-Wijhe. De kennis en inzicht in de opgaven van SallandWonen kan ook met een voldoende worden beoordeeld.
- > SallandWonen is echter nog niet sterk, meent de visitatiecommissie, in de planmatige aanpak waarin opgaven worden geïntegreerd met de eigen doelstellingen en vervolgens worden doorvertaald naar (meer)jaarplannen en activiteiten. Immers, SallandWonen heeft tot op heden alleen voorbereidende stappen genomen in de bedrijfsvoering om het borgen van de opgaven in de organisatie te gaan faciliteren.
- > SallandWonen begint pas met de ontwikkeling van een volledige planning en control cyclus. Deze zal moeten leiden tot een eenduidige concretisering en prioritering van de doelen en activiteiten.
- > Aangezien de koppeling tussen taakstelling en prestaties nog veelvuldig ontbreekt, is er op het terrein van de monitoring en realisatie van de opgaven nog een wereld te halen voor SallandWonen.

3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)

3.1 Missie en ambities

De missie van SallandWonen luidt:

SallandWonen, ruimte voor wonen en leven op het platteland.

De vier strategische doelen zijn:

1. het realiseren van goed en duurzaam wonen voor alle inwoners van Salland met bijzondere aandacht voor mensen die niet zelf hierin kunnen voorzien;
2. het op een innovatieve wijzen (mede) verantwoordelijk zijn voor leefbaarheid en sociale samenhang;
3. staan voor innovatieve projecten en diensten, zo mogelijk met partners op het gebied van wonen, zorg, welzijn en leren;
4. komen tot duurzame keuzes door interactie met de markt en de omgeving in een afweging met haar visie.

Voor 2009 zijn drie speerpunten geformuleerd:

- > Bewonersparticipatie
- > Energie
- > SallandWonen als één organisatie

Voor 2010 hanteert SallandWonen vier speerpunten:

- > Herijken ondernemingsplan
- > Energie en duurzaamheid
- > Klantgericht werken
- > Organisatiecultuur

3.2 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): I Prestaties

In onderstaand overzicht van prestaties naar eigen ambities en doelen voor de periode 2007 tot en met 2010 lichten wij toe hoe de scores op de Prestaties naar eigen Ambities en Doelen tot stand komen. Het overzicht is door SallandWonen aangeleverd en door de commissie getoetst.

Op basis van de geleverde prestaties in verhouding tot de eigen doelen en ambities van SallandWonen komt de visitatiecommissie tot de onderstaande beoordeling.

PnA/D: Beoordeling prestaties naar eigen doelen en ambities

Prestatieveld		Beoordeling
1	Beschikbaarheid	6,0
2	Betaalbaarheid	7,3
3	Bijzondere doelgroepen	6,0
4	Leefbaarheid	7,7
5	Bouwproductie	6,0
6	Stedelijke vernieuwing	7,0
7	Energie en duurzaamheid	8,0
	Totaal	6,9

Deze oordelen worden hieronder toegelicht naar prestatieveld.

Beschikbaarheid

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
1	Beschikbaarheid	SallandWonen realiseert goed en duurzaam wonen voor alle inwoners van Salland met bijzondere aandacht voor mensen die niet zelf hierin kunnen voorzien.	<p>2007: A=Het Saalien: 207 sleuteluitgiftes, 41 opgeleverde betaalbare huurwoningen, verkoop 5 huurwoningen.</p> <p>2007: B=BWS Raalte: 292 mutaties, 32 opgeleverde huurwoningen, 1 huurwoning verkocht.</p> <p>2008: 341 sleuteluitgiftes 21 opgeleverde betaalbare huurwoningen; verkoop 64 huurwoningen.</p> <p>2009: 386 mutaties, 10 opgeleverde betaalbare huurwoningen, verkoop 16 huurwoningen.</p> <p>2010: 184 mutaties, 152 sleuteluitgiftes, 45 opgeleverde betaalbare huurwoningen, verkoop 6 huurwoningen.</p>
		Woonruimteverdeling op basis van het aanbodmodel.	SallandWonen meldt per jaar het aantal passend verhuurder woningen, het aan urgenten toegewezen woningen en het aantal situaties waarin een uitzondering is gemaakt.
		Score	6,0

Toelichting:

- > SallandWonen levert een bijdrage aan de doelstelling dat de corporatie goed en duurzaam wonen realiseert voor alle inwoners van Salland met bijzondere aandacht voor mensen die niet zelf hierin kunnen voorzien. Aangezien de doelstelling niet SMART is geformuleerd en bij de prestatie niet altijd helder is of inderdaad aan de doelstelling een bijdrage geleverd wordt, blijft de beoordeling steken op een 6,0 (voldoende). Dit houdt in dat bij gebrek aan een concrete doelstelling de prestaties door de visitatiecommissie 'op de hand zijn gewogen'. De visitatiecommissie is van mening dat SallandWonen een prestatie levert die redelijkerwijs aansluit bij de kenmerken van de corporatie en de opgaven in het werkgebied.
- > Een doelstelling om toe te wijzen volgens het aanbodmodel betreft een procesdoelstelling die als middel dient om een inhoudelijk doel te bereiken middels prestaties. Dit doel kan de visitatiecommissie niet beoordelen.

Betaalbaarheid

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
2	Betaalbaarheid	2007: A en B streven ernaar om minimaal 70% van de voorraad betaalbaar te houden 2010: Minimaal 75% van het bezit van SallandWonen behoort tot de kernvoorraad (huurprijs tot de aftoppingsgrens HT).	2007: A=Het Saalien: bijna alle woningen 2008: 99% 2009: 99%
		Inflatievolgend huurbeleid (volgens rijksbeleid).	2007: 1,1% 2008: 1,6% 2009: 2,5% 2010: 1,2%
		Dynamisch verkoopbeleid: het afstemmen van de omvang en samenstelling van de voorraad op de vraag uit de markt.	2007: A: Totaal 588 te verkopen, in 2007 34 huurwoningen aangewezen voor verkoop, 5 huurwoningen verkocht. 2007: B=BWS Raalte: Totaal 49 huurwoningen te verkopen, in 2007 31 huurwoningen aangewezen voor verkoop, 1 huurwoning verkocht. 2008: Totaal 745 te verkopen, in 2008 125 huurwoningen aangewezen voor verkoop, 64 huurwoningen verkocht. 2009: Totaal 805 te verkopen, in 2009 391 huurwoningen aangewezen voor verkoop, 16 huurwoningen verkocht. 2010: Totaal 799 te verkopen, geen extra woningen aangewezen, 6 huurwoningen verkocht.
		Score	7,3

Toelichting:

- > SallandWonen overschrijdt haar doelstelling om 70% van de huurwoningvoorraad betaalbaar te houden met 41% (oordeel: goed). Over de doelstelling om 75% van de woningen in de kernvoorraad te houden rapporteert SallandWonen geen prestaties. Deze doelstelling kan dan ook niet worden beoordeeld.
- > SallandWonen past inflatievolgend huurbeleid toe; deze werkwijze wordt geïnterpreteerd als een keuze voor de maximale variant van de huurverhoging(oordeel 7,0).
- > SallandWonen formuleert als doel het toepassen van een dynamisch verkoopbeleid, passend bij de vraag en geeft als prestaties weer het aantal woningen dat is aangewezen per jaar voor de verkoop en deels ook het aantal verkochte huurwoningen. SallandWonen heeft een strategisch voorraadbeleid ontwikkeld en heeft een portefeuilleplan waarmee het aantal te verkopen woningen wordt bepaald. De visitatiecommissie geeft hier een ruime voldoende voor.

Bijzondere doelgroepen

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
3	Bijzondere doelgroepen	Naast mensen met een laag inkomen is er bijzondere aandacht voor de doelgroepen: jongeren, senioren, zorgbehoevenden, woonwagenbewoners, dak- en thuislozen, starters (koopwoningen). In samenwerking met zorginstellingen zal de woonbehoefte van zorgbehoevenden bijzondere aandacht krijgen.	Per doelgroep zijn er prestaties geleverd die SallandWonen nader heeft gespecificeerd en die door de visitatiecommissie zijn beoordeeld.
		Score	6,0

Toelichting:

- > Aangezien de doelstellingen op het terrein van de huisvesting van bijzondere doelgroepen niet SMART zijn geformuleerd, kan de mate van de bijdrage van SallandWonen aan het doel niet preciezer worden beoordeeld en blijft het oordeel over de bijdrage die SallandWonen hieraan levert op een voldoende steken. De visitatiecommissie heeft de prestaties daarom 'op de hand gewogen' gerelateerd aan de kenmerken van

de corporatie en het werkgebied. SallandWonen verzorgt huisvesting voor ouderen, zorgbehoevenden, starters koop, woonwagenbewoners en dak- en thuislozen.

- > Een vergelijking met referentiecorporatie (CiP, 2009) geeft ook geen reden om de prestaties hoger te waarderen, aangezien SallandWonen relatief minder woningen voor ouderen en gehandicapten in bezit heeft.

Leefbaarheid

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
4	Leefbaarheid	Het op innovatieve wijze (mede) verantwoordelijk zijn voor leefbaarheid en sociale samenhang. SallandWonen voelt zich (mede) verantwoordelijk voor een kwalitatief hoogwaardige openbare ruimte. Wijkwijze aanpak.	Uitgaven leefbaarheid: 2007: A=Het Saalien: buurtschouwen. 2007: B=BWS Raalte: € 126.000,- (zitbank, exploitatie kulturhus, bijdrage Centraal loket, participatie De Herberg, tuinonderhoud, woonomgeving, diversen). 2008: € 246.532,- 2009: € 255.000,- (groenproject Langkamp: investering SallandWonen van € 1,5 ton over 2 jaar, afgerond in 2010; bijdrage buurtbarbeques; Stichting Sporttalent, nieuwjaarsfeest Heino; inzet Leefbaarometer); Toezegging 1 miljoen euro t.b.v. herinrichting openbaar gebied wijk Blekkerhoek (in uitvoering in 2010). 2010: € 103.789,- (o.a. pannakooi en openbaar groen De Langkamp).
		SallandWonen voelt zich (mede) verantwoordelijk voor toegankelijke en adequate voorzieningen.	2007: A: partner bij de ontwikkeling van kern Heino; gesprekspartner Woon-Zorg-Welzijn project Welsum, partner ontwikkeling woonzorgzone Boskamp. 2007: B: trekker, bouwheer en verhuurder Kulturhus Raalte, mede initiatiefnemer, ontwikkelaar en verhuurder multifunctionele voorziening Luttenberg. 2008: initiatiefnemer ontwikkeling Dorpshuis Heino, v.v Woon-Zorg-Welzijn Boskamp en Welsum; Partner, ontwikkelaar en eigenaar Infocentrum IJssel-Den Nul. 2009: zie 2008, initiatiefnemer haalbaarheid bakkerij in Marienheem. 2010: mede opdrachtgever Woonservicegebieden gemeente Raalte, vervolg initiatieven 2009. 2007-2010: ontwikkelen en beheren maatschappelijk vastgoed en bedrijfs-onroerend goed.
		SallandWonen voelt zich (mede) verantwoordelijk voor een goed buurtgevoel en identiteit en wil betekenis geven aan wijken en dorpskernen.	2007: A: verbouwing boerderij in Herxen tot jongerenhuisvesting i.k.v. vitaal platteland. 2007: B: aanpak overlast en onderhouden contacten met bewonerscommissies. 2008: samenwerking Carmel college om een ondernemende leeromgeving te creëren; deelnemer en dienstenaanbieder bij beursvloer Raalte. 2009: nieuwbouwproject beschikbaar gesteld om leerling-bouwplaats in te richten; opdrachtgever kunst kantoor SallandWonen door zorgvragers, initiatiefnemer aanpak overlast. 2010: dienstenaanbieder bij Meet&Match en aanpak overlast.

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
		SallandWonen wil de betrokkenheid van de huurder bij de wijk of de buurt vergroten, luisteren naar de bewoners over hun woning, woonomgeving en de diensten van de corporatie en samen met de bewoners mogelijke problemen aanpakken.	Overleg huurdersvereniging (HVS), after sales, huurdersinformatieavonden, overleg diverse bewoners-vertegenwoordigers, nieuw participatiebeleid geïntroduceerd, buurtschouwen, kernbezoeken, introduceren website www.buitengewoonhuis.nl , consument gericht bouwen (project Heino-Kiezebos III), woonkwaliteitsteams en voortzetten overige overlegvormen.
		Score	7,7

Toelichting:

- > SallandWonen heeft als doel dat men op innovatieve wijze (mede) verantwoordelijk wil zijn voor leefbaarheid en sociale samenhang. De prestaties worden in budgetten weergegeven. Op basis van ervaring over het geen gebruikelijk is bij corporaties concludeert de visitatiecommissie dat SallandWonen een goede bijdrage heeft geleverd aan de leefbaarheid en sociale samenhang in de betreffende wijken en buurten. Daarmee is SallandWonen verantwoordelijk voor een kwalitatieve, hoogwaardige openbare ruimte. Over de toevoeging innovatie rapporteert SallandWonen geen prestaties.
- > De prestaties op het terrein van toegankelijke en adequate voorzieningen beoordeelt de visitatiecommissie ook met een 8,0 (goed).
- > Ook op de doelstelling 'SallandWonen voelt zich (mede) verantwoordelijk voor een goed buurtgevoel en identiteit en wil betekenis geven aan wijken en dorpskernen' is SallandWonen heel actief, aldus de visitatiecommissie (oordeel 7,0).
- > SallandWonen levert een bijdrage aan de doelstelling 'SallandWonen wil de betrokkenheid van de huurder bij de wijk of de buurt vergroten, luisteren naar de bewoners over hun woning, woonomgeving en de diensten van de corporatie en samen met de bewoners mogelijke problemen aanpakken'. SallandWonen is bezig een situationeel participatiebeleid uit te bouwen door per locatie in te spelen op de specifieke behoeften die er leven.

Bouwproductie

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
5	Bouwproductie	De afstemming van de omvang en de samenstelling van de voorraad is een afspiegeling van de veranderende vraag van de markt. Behoeftte aan meer differentiatie in de soorten woningen.	Wijzigingen woningportefeuille: 2007: A=Het Saalien: 5 huurwoningen verkocht, 41 huurwoningen opgeleverd. 2007: B=BWS Raalte; 1 huurwoning verkocht, 32 huurwoningen opgeleverd. 2008: 18 huurwoningen gesloopt, 64 verkocht, 21 nieuwbouw opgeleverd. 2009: 12 huurwoningen gesloopt, 16 verkocht, 10 nieuwbouw opgeleverd. 2010: 6 huurwoningen verkocht, 45 nieuwbouw huurwoningen opgeleverd.
		Uitbreiding van de woningvoorraad.	Gerealiseerd: 2007: A: 33 woningen (Olst Centrum, Prins Hendrikstraat). 2007: B: 32 huurwoningen De Enk. 2008: 21 huurwoningen (Olst-Zonnekamp, Wijhe NoorderKoeslag (Krijtenberg), BK-sstraat (Raalte Centrum). 2009: 40 woningen (Raalte Rutenberg), Marienheem. 2010: 20 woningen (Westervoorde en Luttenberg). In uitvoering: 4 huurwoningen. In ontwikkeling: 77 huurwoningen waaronder 3 aardehuizen en 7 zorgwoningen.
		Aanpassingen en verbetering van de woningvoorraad via dynamisch muteren, het op standaard kwaliteit niveau (SKN) brengen, wijkaanpak en op individueel verzoek.	2007: A: € 855.561,- uitgegeven aan dynamisch muteren (preplanmatig onderhoud), opplussen seniorenwoningen middels o.a. aanpassen bestrating. 2007: B: 195 woningen opgeknapt (SKN). 2008: € 3.313.768,- uitgegeven aan SKN en pre-planmatig onderhoud. 2009: isolatiewerkzaamheden Blekkerhoek, € 296.133,- uitgegeven aan incidentele werkzaamheden als vervangen cv, keukens, douches etc, € 397.688,- uitgegeven aan geriefverbeteringen als cv-aanleg, douche en toiletverbetering, isolatie aanbrengen, dakramen aanbrengen, tweede toilet plaatsen, etc. 2010: 42 woningen isolatie aangebracht, 58 aanvragen voor geriefverbetering uitgevoerd (totale kosten € 202,665,-).
		Score	6,0

Toelichting:

- > Als doelstelling geeft SallandWonen aan dat er meer behoefte is aan woningdifferentiatie. Met de genoemde prestaties (slopen, nieuw bouwen en verkopen) en bij gebrek aan een nadere invulling van de doelstelling kan de visitatiecommissie de mate van de bijdrage van SallandWonen aan de doelstelling niet hoger beoordelen dan met een 6,0.
- > Aangezien de doelstelling niet SMART geformuleerd is, kan de mate van de bijdrage aan de uitbreiding van de voorraad van SallandWonen niet precies worden beoordeeld en wordt deze 'op de hand gewogen' en verondersteld voldoende te zijn.

- > SallandWonen levert een bijdrage aan de doelstelling 'aanpassingen en verbetering van de woningvoorraad via dynamisch muteren, het op standaard kwaliteit niveau (SKN) brengen, wijkaanpak en op individueel verzoek'. De visitatiecommissie meent dat het hier gaat om normale corporatieactiviteiten en scoort SallandWonen op dit meetpunt met een voldoende.

Stedelijke vernieuwing

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
6	Stedelijke vernieuwing	Herstructurering van wijken.	<p>Uitgevoerd of in uitvoering:</p> <p>2007: A=Het Saalien: vv Olst-Centrum, Wijhe-Prins Hendrikstraat.</p> <p>2007: B=BWS Raalte: v.v. Blekkerhoek, De Enk, strategische aankoop t.b.v. centrumplan Raalte (Wijk 2).</p> <p>2008: v.v. Olst-Centrum en Blekkerhoek.</p> <p>2009: v.v. Olst-Centrum en Blekkerhoek.</p> <p>2010: afronding Olst-Centrum, v.v. Blekkerhoek.</p>
		Score	7,0

Toelichting:

- > SallandWonen levert een ruim voldoende bijdrage aan de doelstelling 'herstructurering van wijken'. Vooral bij het centrumplan Olst heeft SallandWonen flink uit eigen vermogen moeten bijdragen om het te kunnen realiseren.

Energie en duurzaamheid

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
7	Energie en Duurzaamheid	SallandWonen realiseert goed en duurzaam wonen.	<p>2009: circa 100 oude cv ketels vervangen door HR ketels en een collectieve CV installatie vervangen door individuele ketels.</p> <p>100% van de te renoveren woningen is om minimaal energielabel C gebracht. Toepassen van zonnecollectoren en zonneboiler bij alle nieuwbouw woningen.</p> <p>Toepassen van PV zonnecellen bij nieuwbouw Blekkerhoek waarmee de elektriciteit voor de lift wordt opgewekt.</p> <p>2010: Deelname aan initiatief Aardehuizen en toepassen concept Passiefhuis.</p>
		SallandWonen staat voor innovatieve projecten en diensten.	<p>2007: A=Het Saalien: Zonnehuis: om niet beschikbaar gestelde woning aan de gemeente Olst-Wijhe. In deze woning zijn allerlei vernieuwende zaken toegepast op het gebied van milieu, gezondheid en energiebesparing.</p> <p>2008: voortzetting Zonnehuis.</p> <p>2009: modelwoning Blekkerhoek: in het kader van na-isolatie gaat SallandWonen zowel huurders als particuliere eigenaren voorlichting geven en proberen ze mee te laten doen met een na-isolatie traject.</p> <p>Alle huurwoningen voorzien van energielabel.</p> <p>Bij alle schilderprojecten hebben huurders het aanbod gekregen om extra energiebesparende maatregelen uit te laten voeren tegen huurverhoging. Intentie om de volgende innovatieve vormen van energiebesparing toe te</p>

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
			passen: - Energy ball, - Aardehuizen, - Houtgestookte CV, - Concept Passiefhuis: EPC van 0,5 middels warmte koude opslag, warmtewisselaars op de ventilatielucht en gasloos, waarbij SallandWonen de leverancier van de warmte is. 2010: onderzoek houtgestookte CV loopt en de intentie om een twee-onder-één kapwoning in te richten als proefwoning, met als doel om een energieneutrale en een energieleverende woning te realiseren.
		Score	8,0

Toelichting:

- > SallandWonen levert een goede bijdrage aan goed en duurzaam bouwen. Met het aantrekken van een stafmedewerker Energie en Duurzaamheid met als doel integraal beleid te maken en maatregelen te ontwikkelen in het kader van duurzaam wonen, wil SallandWonen het beleidsterrein verder op de kaart zetten.
- > SallandWonen streeft ernaar om haar taak innovatief in te vullen. SallandWonen heeft veel innovatieve projecten en probeert een voorbeeldrol te vervullen (oordeel 8,0).

3.3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): II Kennis en Inzicht

Normen en meetpunten		Cijfer
II	De corporatie werkt vanuit een gedocumenteerde ambitie (missie en visie) en heeft eigen doelen geformuleerd die passen bij de rol as corporatie en passen bij het werkgebied waarin de corporatie actief is	6,4
II.1	De corporatie heeft haar eigen streefbeeld voor de toekomst beschreven en een vertaling gemaakt naar eigen meetbare doelstellingen.	6,4

Toelichting:

- > Het oordeel in deze tabel komt tot stand door drie zessen en twee zevens te middelen. Twee zessen worden gegeven voor de volgende meetpunten van de visitatiemethodiek:
 - 1) 'de corporatie beschikt over een actueel managementdocument waarin de eigen missie is beschreven' en
 - 2) 'de corporatie heeft de eigen missie vertaald in meetbare doelen'.
 De beoordelingen op deze meetpunten worden hieronder nader toegelicht.
- > SallandWonen heeft een ondernemingsplan uit 2007 dat is opgesteld voor de fusie van 1 januari 2008. De missie die daarin is opgenomen 'Ruimte voor wonen en leven op het platteland' is nog geldig in 2010.
- > In het ondernemingsplan uit 2007 heeft SallandWonen de missie vertaald in vier strategische doelen tot 2012: goed en duurzaam wonen, leefbaarheid en sociale samenhang, innovatieve projecten en diensten en keuze door interactie met de markt en de omgeving. In het ondernemingsplan uit 2007 zijn de strategische doelen uitgewerkt in externe thema's (relaties met klanten, woonvastgoed, maatschappelijk vastgoed, speelveld wonen, zorg, welzijn en leren) en interne thema's (organisatie en financiën) met meetpunten. Deze meetpunten komen echter niet als zodanig terug in de doel- en subdoelstellingen van SallandWonen voor deze visitatie.
- > Voor 2009 (niet voor 2008) zijn de strategische doelen niet meer vertaald naar deze thema's, maar naar drie speerpunten van beleid: bewonersparticipatie, energie en SallandWonen als een organisatie (interne doelstelling). Wat betreft het participatiebeleid gaat het om het introduceren van dat beleid bij de huurders en om in gesprek te zijn met meerdere straten, buurten, wijken of dorpen.
- > Ook voor het energiespeerpunt zijn vier doelen gesteld, waarvan een betrekking heeft op het verkrijgen van inzicht in de mogelijkheden om deze te vertalen naar een meerjarenplan.
- > Voor 2010 luiden de speerpunten als volgt: 1) Herijken ondernemingsplan, 2) Energie en duurzaamheid, 3) Klantgericht werken, 4) Organisatiecultuur (Begroting 2010). De nadere uiteenzetting vindt wederom plaats geordend naar de beleidsvelden van het BBSH.
- > In augustus 2009 heeft de afdeling SBMI een Marktanalyse SVB geproduceerd. Daarin zijn de missie, de strategische doelen en de interne en externe thema's uit het ondernemingsplan van 2007 opgenomen. Ook wordt gerapporteerd over de gemaakte prestatieafspraken en de nationale en lokale context. Er volgt een analyse zonder dat SallandWonen tot meetbare doelen komt.
- > In het document 'Portefeuilleplan, Veranderopgaven en speerpunten SVB 2010/2020' uit augustus 2009 stelt SBMI/ERE tot een vertaalslag te komen van de visie en ondernemingsdoelstellingen naar doelstellingen op het gebied van vastgoedbeleid. Het gaat hier om de beleidsvelden beschikbaarheid, betaalbaarheid, kwaliteit, leefbaarheid, maatschappij en interactie met de markt van buiten naar binnen. De directe samenhang met de strategische doelen is beperkt, maar bij de meeste beleidsvelden worden wel concrete doelstellingen genoemd.
- > Het voorgaande in beschouwing genomen, stelt SallandWonen in de zelfevaluatie dat middels de begrotingen de strategische doelstellingen in jaarplannen worden vertaald, maar gezien de hoeveelheid doelstellingen en speerpunten die deels niet op elkaar aansluiten, moet worden geconcludeerd dat SallandWonen zoekende is in het doorvertalen van de missie naar concretere doelen die voor jaarplannen, meerjarenplannen en afdelingsplannen kunnen worden gebruikt. Het ondernemingsplan kent weliswaar meetpunten geordend naar interne en externe thema's die soms SMART zijn geformuleerd, maar de relatie met de strategische doelen is niet direct duidelijk. De doelen in de speerpunten van 2009 zijn weliswaar redelijk SMART geformuleerd, maar zijn op het speerpunt energie na niet rechtstreeks te koppelen met de

strategische doelen en de missie. Voor de speerpunten van 2010 geldt dat deze veelal niet naar meetpunten zijn doorvertaald. Met de invoering van een complete planning en control cyclus zal hier verandering in komen, verwacht de visitatiecommissie.

- > Een herformulering van de strategische ambities naar concrete ambities en een doorvertaling in het sturingssysteem zal SallandWonen helpen om dit proces te doorlopen. Innovatie is bijvoorbeeld weliswaar een sprekend doel, maar kan eigenlijk alleen als middel fungeren om de doelen van betaalbaarheid, beschikbaarheid, etc. in een organisatie als die van de woningcorporatie te realiseren, meent de visitatiecommissie.
- > Wat betreft het meetpunt 'de corporatie heeft de missie en visie intern gecommuniceerd', geeft de visitatiecommissie een voldoende en twee ruime voldoende voor de volgende drie meetpunten:
 - 1) De corporatie heeft de missie en visie intern gecommuniceerd.
 - 2) Leidinggevenden en medewerkers zijn bekend met de missie en de doelen.
 - 3) Het document met de missie en de doelstelling is voor medewerkers op intranet te vinden.
 De onderbouwing is als volgt:
 - > Nadat bleek dat de medewerkers niet actief kennis namen van de missie en doelstellingen die op intranet waren gepubliceerd, is sinds februari 2009 een interne tweewekelijkse nieuwsbrief geïntroduceerd die deze rol mede vervult. Omdat een periode van bijna twee jaar is verstreken, beoordeelt de visitatiecommissie dit punt met een voldoende.
 - > Uit een gesprek met medewerkers bleek dat het een tijdje geduurd heeft voordat de missie en de doelen in de organisatie bekend werden, maar dat de missie en doelen thans bekend zijn bij de medewerkers (oordeel 7,0).
 - > Het document met de missie en de doelstelling is voor medewerkers op intranet te vinden (oordeel 7,0).

3.4 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): III Planning

Onderdelen	Cijfer
III De corporatie heeft de doelen die zij wil bereiken geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing. De doelen zijn in meetbare eenheden opgesteld op de prestatievelden.	5,2
III.1 De corporatie heeft de geplande doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) uitgewerkt in meetbare eenheden, zodat het doelbereik ook als zodanig kan worden gemeten.	5,4
III.2 De corporatie heeft bij haar doelstellingen een kostenoverzicht met bijbehorende dekking opgenomen.	5,0

Toelichting:

- > **III.1** De corporatie heeft in het ondernemingsplan meetpunten opgesteld op basis van interne en externe thema's, maar niet op basis van de strategische doelen. Er is dan ook vaak niet een directe relatie te bespeuren tussen de meetpunten en de doelen. In 2009 zijn er speerpunten opgesteld. In de beide speerpunten die extern van belang zijn, zijn wel subdoelen geformuleerd: huurdersparticipatie (bij beleidsveld leefbaarheid ondergebracht) en energie. Een prioritering ontbreekt echter. In 2010 zijn deze meetpunten echter weer verdwenen uit de begroting van 2010 en zijn er geen anderen voor in de plaats gekomen.
- > SallandWonen heeft een lijst van projecten opgesteld waarin een prioritering is aangebracht. De projecten met een lage prioritering zijn op de zogenoemde 'exit lijst' opgenomen. Daarmee heeft SallandWonen de doelen in meetbare eenheden uitgewerkt, ook al is het opstellen van deze lijst door gewijzigde omstandigheden tot stand gekomen (oordeel 6,0). Doelstellingen voor de beleidsvelden leefbaarheid en energie en duurzaamheid zijn ook meer meetbaar geformuleerd dan de doelstellingen op de overige

beleidsvelden. Deze worden dan ook met een voldoende beoordeeld. De overige beleidsterreinen worden met een bijna voldoende gescoord. Per saldo komt het cijfer 5,4 voort uit deze berekeningen.

- > Als gevolg van de introductie van het besluit om de planning en control cyclus (plan-do-check-act) te gaan invoeren mag worden verwacht dat SallandWonen op dit punt in de toekomst beter gaat scoren.
- > **III.2** De begroting van 2010 geeft over het algemeen niet expliciet een link tussen elk prestatie- (in casu BBSH-veld) en de ervoor in te zetten financiële middelen. Uitzonderingen zijn de begrotingen voor onderhoud en de financiële kengetallen en veronderstellingen. Aangezien SallandWonen besloten heeft een planning en control cyclus in te voeren, verwacht de visitatiecommissie dat er verbetering gaat optreden in de presentatie van doelstellingen, kostenoverzicht en bijbehorende dekking, zodra deze wordt ingevoerd. Aldus de score van een bijna voldoende.

3.5 Presteren naar Ambities en Doelen (PnA/D): IV Monitoring

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en trekt daaruit conclusies.	5,1
IV.1 De corporatie evalueert jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities op de prestatievelden.	5,1
IV.2 Bij onderpresteren formuleert de corporatie verbeteracties.	5,0

Toelichting:

- > **IV.1** De visitatiecommissie constateert dat de ontwikkeling en concretisering van doelen nog moet worden opgepakt door SallandWonen. Eerste stappen daartoe zijn genomen door het vastgoedproces in 2009 te herschrijven en vast te leggen, een integrale beschrijving te maken van de begroting 2010 en eind 2009 een beslissing te nemen om een eenduidige en volledige planning en control cyclus in te voeren.
- > Inmiddels heeft SallandWonen om eenvoudig managementinformatie te verkrijgen inzake het strategisch voorraad beheer (SVB) een geautomatiseerd SVB pakket ontwikkeld. Dat is in 2010 geïmplementeerd. Met ingang van 2011 verwacht SallandWonen per kwartaal informatie te verkrijgen over onder meer de betaalbare woningvoorraad (kernvoorraad).
- > **IV.2** De visitatiecommissie heeft weinig expliciete evaluaties aangetroffen waarbij een geconstateerde onderprestatie op een van de prestatievelden werd gekoppeld aan verbeteracties. Een uitzondering is bijvoorbeeld geformuleerd op het terrein van huisvesten van statushouders en bij de portefeuillestrategie (omlabeleden, extra verkoop, extra leefbaarheidsinvesteringen). De in te voeren planning en control cyclus zal de monitoring van prestaties verbeteren, verwacht de visitatiecommissie.
- > Omdat het doelbereik over het algemeen moeilijk valt te bepalen is ook de mate van onder- of overpresteren lastig te onderscheiden. SallandWonen doet veel, onderneemt ook veel innovatieve en aansprekende initiatieven, maar door het ontbreken van specifieke, meetbare achterliggende doelen bestaat het gevaar dat de activiteiten op zichzelf als prestatie beoordeeld worden en niet het middel vormen om het gestelde doel te realiseren.

3.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	6,9
II Kennis en inzicht	10%	6,4
III Planning	10%	5,2
IV Monitoring	10%	5,1
Totaal		6,5

Toelichting:

- > De visitatiecommissie beoordeelt het presteren van SallandWonen met een voldoende.
- > SallandWonen heeft voldoende zicht op haar eigen ambities en doelen, meent de visitatiecommissie, ook al wordt er vaak niet een directe of expliciete vertaling gemaakt van strategische doelen naar speerpunten en naar doelen op lagere niveaus in de organisatie ter sturing en bijsturing van de activiteiten. De beoordeling van het presteren naar eigen ambities en doelen wordt daardoor negatief beïnvloed. Dit is niet alleen het gevolg van een onvoldoende mate van specificatie van de doelen, maar evenwel van het matige monitoren van resultaten op een wijze waarop de mate van het doelbereik valt vast te stellen.
- > De magere scores op planning en monitoring hebben ook een negatieve invloed gehad op de beoordeling van de prestaties van SallandWonen, omdat de visitatiecommissie gedwongen was om de prestaties 'op de hand te wegen'.

4.2 Presteren volgens Belanghouders (PvB): I Prestaties

De scores in onderstaande tabel komen uit de vragenlijsten die aan de belanghouders werden voorgelegd. Eén van de vragen gaat over de waardering voor prestaties van de corporatie op elk van de prestatievelden. De score is gebaseerd op het gemiddelde van alle ondervraagde belanghouders, maximaal 18 respondenten. Eventuele citaten van belanghouders zijn alleen bedoeld ter illustratie en hebben geen invloed op de puntenscore.

	I.1	I.2	I.3	
	Het belang dat de belanghouders aan de prestatie toekennen.	De waardering die belanghouders geven aan de prestaties van de afgelopen jaren.	De waardering die belanghouders hebben voor de ambities en doelen voor de komende jaren.	Totaal
Prestatieveld				
Beschikbaarheid	7,8	6,8	6,8	6,8
Betaalbaarheid	7,8	6,2	6,9	6,5
Bijzondere doelgroepen	8,3	6,9	6,5	6,7
Leefbaarheid	7,7	7,1	7,0	7,0
Bouwproductie	7,1	5,8	6,3	6,1
Stedelijke vernieuwing	6,8	6,7	7,1	6,9
Energie en duurzaamheid	7,3	6,7	7,2	6,9
Totaal	7,5	6,6	6,8	6,7

Noot 1: een aantal belanghouders kon op een aantal punten geen uitspraak doen over de prestaties van de corporatie.

Noot 2: het totaal in de totaalkolom is het gemiddelde van de gemiddelden in de twee kolommen ervoor.

Toelichting:

Algemeen

- > Het belang dat belanghouders aan een prestatie toekennen is met gemiddeld een 7,5 hoog. Daarbij scoort het beleidsterrein van de bijzondere doelgroepen met een 8,3 zeer hoog.
- > Bij de waardering die de belanghouders geven aan de prestaties van de afgelopen jaren staan de bijzondere doelgroepen op een tweede plaats met een beoordeling van een 6,9, na leefbaarheid dat een 7,1 scoort.
- > Voor de komende jaren verwachten de belanghouders dat SallandWonen ruim voldoende zal scoren op energie en duurzaamheid, stedelijke vernieuwing en leefbaarheid. Het beleidsterrein bijzondere doelgroepen valt met een 6,5 terug naar een vierde plek (van een tweede plek).

Beschikbaarheid

- > De beschikbaarheid van woningen voor de primaire doelgroep waarderen de geënquêteerde belanghouders van SallandWonen met een 6,8. Voor de komende jaren verwachten de belanghouders geen verandering in de prestaties.
- > Positief waardeert een belanghouder: "SallandWonen voert een strategisch voorraadbeleid en heeft in de prestatieafpraak vastgelegd te willen zorgen voor blijvend voldoende kansen en keuzemogelijkheden voor de aandachtsgroep. Zo wordt een minimale kernvoorraad ... aangehouden."
- > Een ander meldt: "Blijkt onder andere uit het recent gehouden woningmarktonderzoek. Belangrijke conclusie is dat huishoudens in Raalte over het algemeen naar wens wonen."

Betaalbaarheid

- > Als het gaat om de betaalbaarheid van de woningen van SallandWonen passend bij de opgave in haar werkgebied scoren de geënquêteerde belanghouders SallandWonen met een voldoende (score van 6,2) die voor de toekomst stijgt naar 6,9.
- > Een tevreden belanghouder vindt dat de door SallandWonen op de markt gebrachte huurwoningen zeer goed betaalbaar zijn, zeker gezien de geleverde kwaliteit, terwijl een ontevreden belanghouder meldt dat er te weinig betaalbare huurwoningen worden gebouwd; een ander stelt dat er te weinig betaalbare woningen in verhouding tot het inkomen worden opgeleverd.

Bijzondere doelgroepen

- > Het prestatieveld bijzondere doelgroepen wordt voor de visitatieperiode met een 6,9 beoordeeld, terwijl de score zakt naar een 6,5 voor de komende jaren. De belanghouders prijzen de huidige inzet van SallandWonen.
- > Projecten als De Braak en Avondberg worden als positieve voorbeelden genoemd. Ook wordt genoemd dat er goede afspraken zijn gemaakt met SallandWonen. Meerdere belanghouders melden tevreden dat de corporatie een rol speelt in de regio. Geroemd wordt verder dat SallandWonen oog had (vóór de start van de kredietcrisis) voor bijzondere woonvormen. Er wordt daarentegen vaker genoemd dat er te weinig gebouwd wordt voor senioren. Ook is men bezorgd over het feit dat SallandWonen sinds het uitbreken van de kredietcrisis veel minder ambitieus is geworden.

Leefbaarheid

- > De prestaties van SallandWonen op het terrein van leefbaarheid springen er wat de belanghouders betreft bovenuit. Hier scoort SallandWonen een ruime voldoende, met name voor de prestaties die geleverd zijn in visitatieperiode. Maar ook voor de komende jaren scoren de belanghouders SallandWonen op het beleidsterrein leefbaarheid met een 7,0.
- > Een vaker gehoorde stelling is: "SW steekt zijn nek uit voor maatschappelijk vastgoed." Een ander tevreden belanghouder verwoordt het geen andere belanghouders ook weergaven in de gesprekken: "Er zijn vele initiatieven in het werkgebied waarin SW met graagte participeert of soms zelfs initieert."

Bouwproductie

- > Op het prestatieveld bouwproductie scoort SallandWonen volgens de belanghouders het minst over de visitatieperiode (oordeel 5,8). Voor de komende jaren is de verwachting iets hoger (oordeel 6,3). Echter het prestatieveld blijft het prestatieveld met de laagste score ook voor de nabije toekomst.
- > Een belanghouder verwoordt het vaker in de gevoerde gesprekken gehoorde sentiment: "De markt is op dit moment lastig, maar gezien de vermogenspositie van SallandWonen zou enig ondernemersrisico gelopen kunnen worden." Er was ook een tevreden belanghouder: "Er wordt zelfs in deze slechte economische tijd nog voldoende gebouwd." Een ander meldt dat het niet alleen gaat om de verslechterde omstandigheden: "Planvorming verloopt stroperig. Te weinig focus. Te veel ballen in de lucht."

Stedelijke vernieuwing

- > Op het beleidsterrein van de stedelijke vernieuwing hebben belanghouders voor de komende jaren hogere verwachtingen (oordeel 7,1) dan voor de afgelopen jaren (oordeel 6,7). Per saldo is men tevreden met de prestaties van SallandWonen; het centrumplan van Olst wordt vaak als voorbeeld genoemd.
- > De houding van meer terughoudendheid bij SallandWonen valt de belanghouders op als nieuw en kan als oorzaak beschouwd worden voor het lagere cijfer voor de komende jaren. Een belanghouder vermeldt dit sentiment, als volgt: "Het bekende enthousiasme van SallandWonen is behoorlijk getemperd door de minder beschikbare middelen."

Energie en duurzaamheid

- > Op het beleidsterrein van energie en duurzaamheid geven de geënquêteerde belanghouders SallandWonen een voldoende (6,7) voor de afgelopen jaren en verwacht men meer (oordeel 7,2) voor de volgende jaren.

- > Het aardehuis in Olst wordt als mooi voorbeeld van duurzaamheid genoemd. Een belanghouder stelt, als volgt: “Men let enorm op duurzame materialen en maakt bestaande en nieuwe woningen energiezuinig.” Anderen merken echter op dat in het bestaande woningbezit weinig actie te zien is. Er wordt ook gesteld dat “Het kost enige moeite om het totale woningbestand naar minimaal B-niveau te krijgen.”

Presteren naar vermogen

- > Met de stelling in de vragenlijst ‘De corporaties zet haar (financiële) middelen maximaal in voor het realiseren van haar ambities en doelen’, zijn 8 van de 13 respondenten het grotendeels of helemaal eens; slechts één respondent was het helemaal mee oneens.

Tips van belanghouders

Belanghouders geven de volgende adviezen aan SallandWonen:

- > “Probeer het oude niveau weer te bereiken.”
- > “Niet laten leiden door de perikelen in corporatieland maar doorgaan op de ingeslagen weg!”
- > “Geef duidelijk aan wat wel en niet kan worden gerealiseerd.”
- > “Ga zo door en wees helder wat wel en niet kan in moeilijke tijden.”
- > “Meer komen tot langetermijnvisie en daarover communiceren.”
- > “Duidelijk communiceren over tijdspaden, ook even tussendoor aangeven hoever het staat met een project.”
- > “Let op met het aangaan van te ambitieuze plannen. Kijk vooraf of een project financieerbaar is en of je het moet doen als corporatie.”
- > “Blijf de gestreefde maatschappelijke doelen goed matchen met de beschikbare financiële middelen en blijf voldoende oog houden voor financiële risico's.”
- > “Toon daadkracht. Zorg dat de interne spanningen zo snel mogelijk zijn opgelost.”
- > “Blijf innovatief maar luister ook naar wat er leeft (en dat betekent ook: vraag er eens naar).”
- > “Luister meer naar de adviezen.”
- > “Meer initiatief om samen met andere partners te komen tot een gezamenlijke visie op beleid m.b.t. welzijn, wonen en zorg.”
- > “Ondanks alle bezuinigingen toch de ambities hoog houden. Niet te veel risicomijdend gedrag vertonen. Dus kansen blijven zoeken.”
- > “Je bent ondernemer, neem dan ook het risico.”
- > “Blijf vooral doorgaan met het kijken over de grenzen van de eigen gemeente. Woonopgaven stoppen niet bij een gemeentelijke grens en dat heeft SallandWonen goed door.”
- > “Kies voor het doorontwikkelen van concepten innovatie van zorg en wonen. Maak er een speerpunt van in deze regio. Kijk verder dan je traditionele werkgebied.”
- > “Goede wijn behoeft geen krans. Niet overdrijven qua P.R.”

Per saldo blijkt dat de belanghouders veelal op zoek zijn naar de oude partner die men kende, voordat de financiële mogelijkheden beperkter werden als gevolg van nationale beleidsveranderingen en van de verslechterende economische situatie als gevolg van het uitbreken van de mondiale kredietcrisis.

Voor de Huurdersvereniging Salland geldt over het algemeen een ander standpunt. Deze heeft destijds negatief over de fusie geadviseerd. Hoewel beide partijen de wens hebben om een juiste invulling te geven aan participatie, lijkt dit sterk belemmerd te worden door een verschil van inzichten in rol en positie in het volkshuisvestelijk proces. De huurdersvereniging erkent de resultaten die (wel) behaald werden, ook al waardeert zij die als pover (bouwen voor de verkeerde doelgroep) en, in het geval van multicultureel en maatschappelijk vastgoed, als totaal overbodig. “Het profijt moet zo direct als mogelijk ten goede komen aan de huurders van SallandWonen, want zij brengen het op.” Het thema leefbaarheid kan daarom de steun van de huurdersvereniging niet krijgen.

Tot slot van deze paragraaf kan niet onvermeld blijven dat de samenwerking met gemeente Olst-Wijhe goed verloopt (bijvoorbeeld het centrumplan), terwijl in de gemeente Raalte de resultaten minder aansprekend zijn met name qua voortgang in diverse projecten. Het centrumplan Olst-Wijhe is inmiddels voltooid, evenzo de oplevering van koopappartementen naast het gemeentehuis. SallandWonen kwam haar belofte na en nam een fors risico op zich door de appartementen te bouwen voordat er voldoende verkocht was. Ongeveer de helft van de appartementen staat nog in de markt. De gemeente Raalte heeft minstens dezelfde huisvestingsopgave en spreekt haar voorkeurspartner aan op het ontwikkelen van diverse locaties. Met wisselend succes. Vooral de voortgang in diverse projecten was te gering, waardoor er minder projecten werden gerealiseerd dan mogelijk zouden zijn geweest, vanuit de optiek van de gemeente. Thans wordt vooral de realisatie van maatschappelijk vastgoed extra bemoeilijkt door de mindere financiële mogelijkheden van SallandWonen.

4.3 Presteren volgens Belanghouders (PvB): II Kennis en Inzicht

Onderdelen	Cijfer
II De corporatie kent alle relevante belanghouders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.	6,1
II.1 De corporatie benoemt de voor haar relevante belanghouders op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden).	8,0
II.2 De corporatie communiceert het benoemen van haar belanghouders met haar maatschappelijke omgeving.	6,3
II.3 De corporatie voert met haar belanghouders een dialoog over de uitvoering van het beleid.	6,0
II.4 De corporatie beschrijft de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belanghouders en maakt deze openbaar.	4,0

Toelichting:

- > Per saldo scoort SallandWonen een voldoende als gaat om kennis en inzicht op het punt van presteren volgens belanghouders. Het gaat hierbij om de oordelen van de visitatiecommissie. Als belanghouders een vraag hebben beantwoord die overeenkomt met een meetpunt in de visitatiemethodiek, wordt hieronder weergegeven hoe de belanghouders hierover denken.
- > **II.1** De visitatiecommissie heeft een lijst met belanghouders aangetroffen. Deze kan worden samengesteld met behulp van een relatiebeheerbestand waarin onderscheid wordt gemaakt naar type (branche) en soort belanghouder. Per onderwerp kan in de lijst een selectie worden gemaakt. Daarmee voldoet SallandWonen goed aan de eis van benoeming van relevante belanghouders op de prestatievelden.
- > **II.2** SallandWonen houdt een relatiebestand bij van belanghouders (oordeel 7,0).
- > Het relatiebestand dat SallandWonen onderhoudt onderscheidt het type belanghouders conform de Governance code (oordeel 7,0).
- > De lijst van belanghouders is niet in het Jaarverslag 2009 en ook niet op de website aangetroffen. SallandWonen voldoet daarmee niet aan de visitatienorm. Dit meetpunt wordt door de visitatiecommissie met een bijna voldoende (oordeel 5,0) beoordeeld vanwege de volgende argumenten.
 - > SallandWonen meldt op de website dat men alle principes van de Governancecode Woningcorporaties onderschrijft en dat men ze toepast. Echter, in tegenstelling tot hetgeen de code voorschrijft, publiceert men niet voor iedereen kenbaar een lijst met belanghouders. Wel heeft SallandWonen in december 2009 een belanghoudersdag gehouden.
 - > De geënquêteerde belanghouders zijn tevreden wat betreft hun contacten met SallandWonen (oordeel 7,3): 'De wijze waarop ik contact heb met de corporatiebestuurder(s) of andere vertegenwoordigers is met mij overlegd.' (oordeel 7,5) en 'De wijze waarop ik contact heb met de corporatiebestuurder(s) of andere vertegenwoordigers sluit aan bij mijn wensen' (oordeel 7,2). Dit oordeel is niet meegewogen bij het meetpunt in het algemeen, omdat het niet helemaal overeenkomt met het meetpunt van de visitatiemethodiek.

- > **II.3** In de reeds genoemde belanghoudersbijeenkomst van december 2009 voerde SallandWonen een dialoog met de belanghouders over het te voeren beleid. Daarnaast vindt er veelvuldig bilateraal overleg plaats over de uitvoering van projecten, zoals bleek uit de gesprekken met belanghouders. Belanghouders signaleren ongewenste perioden van radiostiltes en ook dat men vaak 'moet gaan halen' in plaats van dat er gebracht wordt. Met de gemeenten Raalte en Olst-Wijhe voert SallandWonen periodiek overleg. Het geheel van de overlegstructuur van SallandWonen heeft de visitatiecommissie bewogen om hier een voldoende te geven.
- > Dit komt overeen met de resultaten van de enquête: SallandWonen scoort een 5,9 op de vraag: 'De corporatie betreft mij bij haar beleidsproces.'
- > **II.4** De norm 'De corporatie beschrijft de verwachting, wensen en/of verlangens van de belanghouders' (score van 4,0) is gebaseerd op verschillende meetpunten.
 - > Gemiddeld scoort SallandWonen bij de belanghouders een 7,1. Dit cijfer komt tot stand door de beoordelingen op: 'De corporatie kent de doelen en ambities van mijn organisatie' (7,5) en 'SallandWonen heeft interesse en inzicht in mijn belangen en doelstellingen' (6,2).
 - > Het is de visitatiecommissie echter niet gebleken dat SallandWonen de verwachtingen, wensen en of verlangens van belanghouders, behalve van de huurders, in kaart brengt. Vandaar dat dit meetpunt met een 5,0 wordt beoordeeld. Aangetekend moet worden dat SallandWonen de prestaties volgens belanghouders niet structureel in kaart brengt (wel soms, zoals in het document 'Marktanalyse SVB', 2009), maar dat ook belanghouders dat wisselend beoordelen. Niet iedereen heeft daar behoefte aan. Aan de bewonerswensen besteedt SallandWonen extra aandacht, bijvoorbeeld via het organiseren van infoterrassen. Dit thema heeft SallandWonen als speerpunt benoemd voor de jaren 2009 en 2010.
 - > De visitatiecommissie heeft geen schriftelijke verslagen op hoofdlijnen van het overleg met belanghouders aangetroffen (oordeel: 3,0).
 - > SallandWonen publiceert ook geen verslagen op hoofdlijnen van het overleg met de belanghouders binnen drie maanden na het overleg op de website. Daarmee voldoet SallandWonen op dit punt niet aan de Governancecode, terwijl op de website te lezen staat dat men de code onderschrijft en eraan voldoet. De code stelt: "Het bestuur maakt in ieder geval op hoofdlijnen een verslag over wat in het overleg met belanghouders is besproken en plaatst dit verslag binnen drie maanden op de website van de corporatie." Aangezien SallandWonen geen verslagen maakt van het overleg met belanghouders, kunnen deze ook niet worden gepubliceerd. Dit meetpunt heeft de visitatiecommissie dan ook niet apart beoordeeld.

4.4 Presteren volgens Belanghouders (PvB): III Planning

Onderdelen	Cijfer
III De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van belanghouders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.	3,0
III.1 De corporatie maakt de in kaart gebrachte verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belangrijkste belanghouders zichtbaar in haar eigen doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) en licht eventuele verschillen tussen verwachtingen en doelen toe.	3,0

Toelichting:

- > Aangezien SallandWonen de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belangrijkste belanghouders niet in kaart brengt, kan SallandWonen vervolgens ook deze aspecten niet zichtbaar maken in haar eigen doelen op de prestatievelden (oordeel 3,0).

4.5 Presteren volgens Belanghouders (PvB): IV Monitoring

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie betreft de oordelen van de belanghouders (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.	3,5
IV.1 Bij het opstellen van de doelen voert de corporatie overleg met de belanghouders over het presteren van de corporatie in voorgaande jaren.	3,5

Toelichting:

- > Wat de monitoring van prestaties betreft en het betrekken van de belanghouders hierbij, scoort SallandWonen een 3,5. Dit oordeel is gebaseerd op twee meetpunten van de visitatiemethodiek.
- > **IV.1.a** De belanghouders geven gemiddeld de score van 6,2 op de vraag: 'De corporatie weet op welke manier ik haar beleid waardeer.'
- > Aangezien de visitatiecommissie geen managementdocument heeft aangetroffen waarin wordt beschreven hoe belanghouders het beleid -de geplande en gerealiseerde prestaties van de corporatie- hebben gewaardeerd, komt het oordeel van de visitatiecommissie uit op een 3,0.
- > **IV.1.b** In de zelfevaluatie meldt SallandWonen dat het eerste ondernemingsplan voor SallandWonen zonder de belanghouders tot stand is gekomen (oordeel 4,0). Men zag dit document als een intern document dat sturend moest zijn voor de verdere inrichting van de fusieorganisatie. In het kader van de herijken van het ondernemingsplan dat in 2009 is gestart, maar in 2010 is stopgezet, geeft SallandWonen aan dat er behoefte is om belanghouders erbij te betrekken. De visitatiecommissie wijst er wellicht ten overvloede op dat de Governancecode dat ook eist. De evaluatie van de belanghouders zou dan ook input in de cyclus bij de beleidsvoorbereiding moeten zijn.

4.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties volgens Belanghouders (PvB)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	6,7
II Kennis en inzicht	10%	6,1
III Planning	10%	3,0
IV Monitoring	10%	3,5
Totaal		6,0

Toelichting:

- > Met de prestaties van SallandWonen gedurende de visitatieperiode en in de komende jaren zijn de geënquêteerde belanghouders met gemiddeld een score van 6,7 redelijk tevreden.
- > SallandWonen is op de hoogte van wie haar belanghouders zijn, ook al worden deze niet zoals de Governancecode voorschrijft systematisch openbaar gemaakt.
- > Op de meetpunten planning en monitoring kan SallandWonen nog enkele verbeterlagen maken. Deze uitkomst komt ook terug in de opmerkingen van de belanghouders. Dit houdt in dat SallandWonen duidelijker kan communiceren over welke opgaven er wel en niet worden opgepakt en kan laten zien hoe de wensen van de belanghouders zijn verwerkt in de keuzes die gemaakt worden. Dit kan alleen als SallandWonen voor zichzelf helder heeft hoe de belangen en oordelen van de omgeving opgenomen worden in het beleidsproces.

5 Presteren naar Vermogen (PnV)

5.1 Enkele kerngegevens

Kengetallen financiële positie

Deze kengetallen zijn ontleend aan de Corporatie in Perspectief rapportages 2009 en 2010 van het CFV

	SallandWonen	Referentie	Landelijk
Huur per woning per jaar			
2008	€ 4.716,-	€ 4.959,-	€ 4.829,-
2009	€ 5.230,-	€ 5.076,-	€ 4.911,-
Huur in percentage van de maximale huur in			
2008	63,0%	68,5%	71,0%
2009	63,0%	68,2%	71,5%
Gemiddeld aantal punten woningwaardering in			
2008	151	138	130
2009	152	139	130
Onderhoud per woning (reparatie-, mutatie- en planmatig onderhoud)			
2008	€ 2.071,-	€ 1.584,-	€ 1.564,-
2009	€ 1.132,-	€ 1.563,-	€ 1.445,-
WOZ-waarde per woning			
2008	€ 165.213,-	€ 174.944,-	€ 157.863,-
2009	€ 163.809,-	€ 177.371,-	€ 159.816,-
Volkshuisvestelijke exploitatiewaarde per woning			
2008	€ 38.036,-	€ 38.462	€ 35.613,-
2009	€ 37.642,-	€ 41.270	€ 37.888,-
Risicobeoordeling (in % van het balanstotaal)			
2008	11,0%	8,9%	8,8%
2009	10,9%	9,1%	9,1%
Risicobeoordeling prognoses 2013 / 14 (in % van het balanstotaal)			
2013	15,3%	15,9%	16,2%
2014	16,6%	12,3%	12,9%
Solvabiliteitsoordeel			
2008	Voldoende		
2009	Voldoende		
Schuldverdienratio (nettokasstroom excl. verkopen/langlopende leningen) per VHE			
2008	18,8	14,4	15,1
2009	27,7	40,4	45,3
Volkshuisvestelijk vermogen (in % van het balanstotaal)			
2008	21,6%	34,6%	30,5%
2009	20,2%	32,8%	29,3%
Volkshuisvestelijk vermogen per vhe			
2008	€ 8.765,-	€ 15.611,-	€ 12.948,-
2009	€ 8.721,-	€ 16.049,-	€ 13.400,-

	SallandWonen	Referentie	Landelijk
Volkshuisvestelijk vermogen per vhe			
2013	€ 19.251,-	€ 16.631,-	€ 14.434,-
2014	€ 14.947,-	€ 18.254,-	€ 16.132,-
Netto bedrijfslasten per vhe (in € per vhe)			
2008	€ 1.607,-*	€ 1.252,-	€ 1.340,-
2009	€ 1.615,-*	€ 1.320,-	€ 1.396,-

*) SallandWonen is verzocht in de Oordeelsbrief 2010 om een toelichting te geven op de hoge gemiddelde bedrijfslasten. Door onder meer de eenmalige kosten van de fusie af te trekken komt SallandWonen lager uit dan in deze tabel. De visitatiecommissie houdt zich voor de visitatie aan de bedrijfslasten zoals gepubliceerd in het CiP 2010, omdat (vooral) nog aangenomen mag worden dat ook andere corporaties de netto bedrijfslasten op eenzelfde wijze berekenen als SallandWonen.

Enkele observaties

- > De woningwaardering van het bezit ligt belangrijk boven het referentie- en boven het landelijk nivo. Gelet op de lage gemiddeld gevraagde huurprijs, is er verdien capaciteit. Het streven van SallandWonen is om de huren laag te houden.
- > De onderhoudskosten per woning zijn fors naar beneden bijgesteld. De commissie ziet dit als resultaat na twee jaar bovengemiddeld investeren om de standaardkwaliteit van het bezit op peil te brengen.
- > Twee risicobronnen zijn bovengemiddeld toegenomen: het marktrisico en het operationeel risico. Hier is een koppeling met de WOZ- en met de Volkshuisvestelijke waarde zichtbaar: beide ontwikkelingen blijven achter bij de landelijke cijfers. De opbrengst van de productie van de nieuwbouw koop wordt lager ingeschat dan SallandWonen prognostiseerde. Het operationeel risico is door het CFV extra zwaar aangemerkt, een beeld dat zich ook over de prognoses toont. Het CFV ziet redenen om de kwaliteit van het risicobeheer en de professionaliteit van de organisatie, afgezet tegen de risico's wegens deelnemingen, aangepane verplichtingen koop en huur, en treasury als een hogere risicofactor te beoordelen dan bij de referentieccorporaties.
- > Het volkshuisvestelijk vermogen neemt af terwijl die van de referentieccorporaties toeneemt. Ultimo 2009 lijkt de bodem van de volkshuisvestelijke ondergrens bereikt te zijn. Was dat ultimo 2008 nog 10,6% (vermogen minus risico), ultimo 2009 wordt de 10%-grens doorbroken naar 9,3%. In de prognose 2014 tonen zich de ambitieresultaten van SallandWonen, het vermogen neemt af met € 23 miljoen tussen 2013 en 2014, terwijl de referentieccorporaties opveren met € 9 miljoen (verhoudingsgewijs), als de verschillen tussen beide jaren worden vermenigvuldigd met het woningbezit van SallandWonen.
- > De in het CiP gepubliceerde netto bedrijfslasten liggen beduidend boven het landelijk gemiddelde en kennen sinds 2006 een toename van 41,6%. Hier wreken zich mogelijk de gevolgen van het fusiebesluit om elk personeelslid een plaats te geven in het nieuwe SallandWonen en het legitimeert de per 2010 ingezette efficiency-inspanningen.

5.2 Presteren naar Vermogen (PnV): I Prestaties

Onderdelen	Cijfer
I Het beschikbare eigen vermogen wordt maximaal ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.	6,9
I.1 De corporatie heeft inzicht in het vermogen dat beschikbaar is voor het leveren van maatschappelijke prestaties.	6,6
I.2 De corporaties heeft extra potenties voor haar vermogensontwikkeling verkend en maakt hier maximaal gebruik van.	7,0
I.3 De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.	7,0

Dit oordeel telt voor 70% mee voor het waarderen van het onderdeel Presteren naar Vermogen (PnV).

Toelichting:

- > De visitatiecommissie komt tot een oordeel van 6,9 voor de inzet van het vermogen voor het leveren van maatschappelijke prestaties van SallandWonen. Hier liggen oordelen over verschillende normen en meetpunten aan ten grondslag, zoals hieronder blijkt. Gestart wordt met enkele algemene opmerkingen.
- > De ontwikkeling van de vermogensinzichten van SallandWonen toont forse verschillen per jaar. De in 2007 en 2008 geprognoseerde investeringen voor nieuwbouw en herstructurering zijn in 2008 en 2009 hard onderuit gehaald. Desondanks slaagde SallandWonen er in om het centrumplan Olst-Wijhe, naast andere kleinere projecten te voltooien.
- > SallandWonen investeerde veel in de bouw en herstructurering van maatschappelijk vastgoed. De cultuurhuizen in beide gemeenten, alsmede diverse objecten in de 15 kernen die SallandWonen bedient, worden door de burgers en gebruikers ten volle benut. Maar ook, de commissie hecht er aan op te merken dat er een 'overkill' aan maatschappelijke realisatie dreigt.
- > Het komt de commissie voor dat SallandWonen projectgericht, zo niet projectgestuurd was. De projectportefeuille van de rechtsvoorgangers van SallandWonen, hebben hun uitwerking tot in 2015. Daarom is het goed te constateren dat SallandWonen eind 2009 een stap op de plaats deed en de tijd nam om alle uitstaande projecten opnieuw te wegen en af te zetten tegen haar vermogenspositie. Evenwel blijkt de beslissing om projecten aan te houden of te laten vervallen, soms niet op begrip te kunnen rekenen bij de belanghouders. De commissie beluisterde daarnaast relatief vaak ervaringen over gebrekkige communicatie hieromtrent bij belanghouders.

Ontwikkeling vermogen op basis van bedrijfswaarde (Specificatie onderdeel I.1)

- > SallandWonen heeft een actuele vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde en kasstroomberekening waarbij gebruik gemaakt wordt van het FMP-softwareprogramma dat voorziet in een berekening van het bestemd vermogen met een tijdshorizon van minimaal 20 jaar (oordeel 7,0).
- > De commissie heeft geen documenten aangetroffen die de verlangde tijdshorizon van 20 jaar tonen, zij het dat de begrotingen wel vermelden dat hiermee gerekend is (oordeel 7,0).
- > Het is de visitatiecommissie niet gebleken dat SallandWonen werkt met duidelijk geformuleerde rendementseisen per type investering. Aangezien de visitatiecommissie hier weliswaar tot een oordeel van bijna voldoende 5,0, komt, acht de visitatiecommissie dit meetpunt minder van belang (vervolmaking van het financiële beleid) dan door voorgaande twee meetpunten (gewicht van 0,5). Per begroting 2010 worden afwegingskaders ontwikkeld. De recent samengestelde exit lijst moet worden gezien als een bijstelling van de activiteiten om het huishoudboekje op orde te houden. In dit document worden de projecten op diverse manieren (maar niet transparant) gerangschikt. Ook wordt een investeringsjabloon gebruikt om de financiële gevolgen van een investering in beeld te brengen. Specifiek voor maatschappelijk vastgoed is recentelijk een afwegingskader ontwikkeld.

Extra potenties (Specificatie onderdeel I.2)

- > Het verkoopprogramma is opgenomen in het portefeuilleplan en is volgbaar in de kwartaalrapportage, zij het per 2010. Het portefeuilleplan heeft heldere doelstellingen die redelijk SMART zijn geformuleerd. De kwartaalrapportages voorzien in een uitgebreide verslaglegging waarbij adviezen worden gegeven inzake verkoopbevorderende maatregelen. Daarmee toont geeft SallandWonen dat men de extra potenties voor het gebruik van het eigen vermogen heeft verkend (oordeel 7,0).
- a. Leenpotentie*
- > Door het over elkaar heen leggen van de eisen van WSW en CFV probeert SallandWonen de grens te vinden en te gebruiken om investeringen rond te krijgen. SallandWonen heeft de grens berekend waardoor men de zogenoemde exit lijst van projecten heeft moeten opstellen. Dit impliceert dat SallandWonen de volledige borgingsruimte gebruikt.

b. *Risicobuffers*

- > Aangezien SallandWonen werkt met FMP, waarin alle risicobuffers worden berekend, voldoet SallandWonen ruim voldoende aan de eis van het bepalen van de risicobuffers en de daarmee verbonden eisen aan het eigen vermogen en reserveringen. In de eerder genoemde exit lijst zijn de risicobuffers omgezet naar (risico-) bedragen per maand indien anno nu afscheid wordt genomen van een project (zie ook kwartaalrapportages). SallandWonen geeft daarmee aan de methode van CFV te volgen om zodoende bijtijds te kunnen bijsturen.

Ontwikkeling en aanwending vermogen 2010 tot en met 2014 (x € 1.000) (Specificatie onderdeel I.3)

Prognose beschikbaar komende middelen				Prognose beslag op vermogen	
1	Rendement op materiële vaste activa in exploitatie	83.903	7	Nieuwbouw woongelegenheden en overig vastgoed	35.579
2	Af: rendement op leningen	-61.836	8	Aankoop woongelegenheden en overig vastgoed	6.364
3	Verkoop bestaand bezit	46.369	9	Sloop woongelegenheden en overig vastgoed	81
4	Productie nieuwbouw voor verkoop	2.688	10	Verbetering woongelegenheden en overig vastgoed	7.215
5	Vermogenseffect nieuwe leningen en renteconversie	17.039	11	Vennootschapbelasting	10.964
6	Vermogenseffect verbindingen	544	12	(Project)verliezen	0
TOTAAL		88.708		TOTAAL	60.203

Bron: Continuïteitsoordeel SallandWonen 2010, CFV

Continuïteitsoordeel 2010 (specificatie onderdeel I.3)

- > Het CFV beoordeelt de continuïteit van SallandWonen in 2010 met een voldoende (oordeel = A1). Bij dit oordeel wordt in principe verondersteld dat alle door SallandWonen voorgenomen activiteiten op basis van vermogen financierbaar zijn. Op basis van het door het Fonds uitgevoerd onderzoek is het oordeel dat de voorgenomen activiteiten in de periode 2010 tot en met 2014 passend zijn bij de financiële mogelijkheden van SallandWonen (oordeel 7,0).

Solvabiliteitsoordeel 2009 (specificatie onderdeel I.3)

- > Uit het door het Fonds in dit jaar uitgebracht financieel oordeel over de vermogenspositie blijkt dat, uitgaande van voortgezette verhuur van het bezit, de solvabiliteit ultimo 2009 voldoende is. Dit betekent dat de corporatie aan haar verplichtingen kan voldoen. SallandWonen heeft een zodanig financieel beleid en beheer gevoerd dat het voortbestaan, zonder rekening te houden met de effecten van de voorgenomen activiteiten, in financieel opzicht is gewaarborgd (oordeel 7,0).

Specificatie onderdeel I.3

- > SallandWonen kan aantonen dat de inzet van het vermogen, het gebruik van de verkooppotenties, de risicobuffers en borgingsruimte onderwerp van gesprek is geweest binnen het bestuur en de RvC (oordeel 7,0). Met name in de fusieorganisatie vonden er discussies plaats vanwege onduidelijkheden over de financiële reikwijdte van de nieuwe corporatie.

5.3 Presteren naar Vermogen (PnV): II Visie

Onderdelen	Cijfer
II De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd over het beoogde rendement op en de omvang van het eigen vermogen en de besteding van de ruimte in het vrije eigen vermogen. Deze visie is onderbouwd met kennis van de maatschappelijke opgave in het werkgebied.	6,0
II.1 De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd over het beoogde rendement op en de omvang van het eigen vermogen.	6,0
II.2 De corporatie heeft een duidelijk visie en doelstelling over de besteding van de ruimte in het vrije eigen vermogen.	6,0
II.3 De corporatie heeft haar visie en doelstelling over het rendement op en de omvang van het eigen vermogen onderbouwt met kennis van de maatschappelijke opgaven in haar werkgebied.	6,0

Toelichting:

- > Alle meetpunten in deze tabel vereisen dat de visie en doelstelling op rendement en eigen vermogen er niet alleen zijn, maar dat deze ook openbaar zijn. Voor SallandWonen geldt dat deze over het algemeen niet openbaar zijn, omdat deze niet zijn opgenomen in het jaarverslag. Per Begroting 2010 is een verbetering t.o.v. 2008 en 2009 te lezen. Echter, hoewel de begroting 2010 een openbaar document is, staat deze niet op de website van SallandWonen.
- > **II.1** In de ondernemingsbegrotingen zijn geen duidelijke doelstellingen opgenomen over het beoogde rendement op en de omvang van het eigen vermogen. De resultaatgerichtheid van SallandWonen is daardoor moeilijk volgbaar. Per Begroting 2010 is een verbetering t.o.v. 2008 en 2009 te lezen: er is een toetsingskader ontwikkeld waartegen de beoogde projecten worden afgezet om daarmee het financieel meerjarenperspectief in beeld te brengen. Op basis daarvan is een exit lijst van projecten gemaakt. Per begroting van 2010 werkt SallandWonen eraan om investeringsvoorbereidingen meer inzichtelijk krijgen (oordeel: 6,0).
- > **II.2** De belanghouders zonder de huurders scoren SallandWonen met een 6,5 als het gaat om de enquêtevraag: 'De corporatie zet haar (financiële) vermogen maximaal in voor het realiseren van haar ambities en doelen.' In het Jaarverslag 2009 zijn echter geen duidelijke visie en doelstelling opgenomen over de besteding van de ruimte in het vrije, maar niet vrij besteedbare, eigen vermogen. De investeringen naar bestedingscategorieën worden wel genoemd in het Jaarverslag 2009. Het afwegingskader ontbreekt echter waaruit de visie blijkt die ten grondslag ligt aan de inzet van het beschikbare eigen vermogen.
- > Aangezien het vrij besteedbare vermogen in het kader van de huidige toetsingscriteria van het WSW minder relevant is, komt de visitatiecommissie tot een oordeel van een voldoende.
- > **II.3** De belanghouders zonder de huurders scoren SallandWonen met een 7,2 als het gaat om de enquêtevraag 'De corporatie is open over de omvang en inzet van de (financiële) middelen waarover zij beschikt.' In het Jaarverslag 2009 is echter geen duidelijke onderbouwing opgenomen op basis van de maatschappelijke opgaven van de omvang en besteding van de ruimte in het vrije eigen vermogen.
- > De commissie merkt op dat SallandWonen dit bijtijds onderkende (oordeel 6,0). Eind 2009 is een rapport opgeleverd: 'Afwegingskader Investeren in zorg- en maatschappelijk vastgoed' waarmee de beoogde investeringen in 2010 opnieuw zijn gewogen en waardoor diverse plannen op de exit lijst terecht kwamen.
- > De commissie plaatst wel vraagtekens bij de communicatie over de exit lijst en de consequenties daarvan. De belanghouders missen de implicaties van de beslissingen.

5.4 Presteren naar Vermogen (PnV): III Risicoprofiel

Onderdelen	Cijfer
III. De corporatie beschikt over een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma.	6,3
III.1 De corporatie beschikt over een concrete solvabiliteitsdoelstellingen die is toegelicht in interne (b.v. Begroting, jaarrekening) en/of externe (b.v. Jaarverslag) documenten	6,3

Toelichting:

- > De beschikbare begrotingen geven voldoende inzicht in de solvabiliteitsontwikkelingen. Werkelijke doelstellingen zijn niet herleidbaar, maar als resultaat uit het FMP geeft de ontwikkeling vertrouwen voor de toekomst. In de Begroting 2010 wordt gesteld dat de minimale solvabiliteit is bepaald op 15% (oordeel 7,0).
- > Als de visitatiecommissie het solvabiliteitsoordeel van het CFV in beschouwing neemt, heeft SallandWonen de solvabiliteitsdoelstelling ruim voldoende onderbouwd. SallandWonen hanteert meerjarenprognoses voor de investeringsprogramma's.
- > De cijfers van volkshuisvestelijk vermogen over de voorafgaande jaren verschillen enorm van elkaar (zie tabel in paragraaf 5.1). In de begroting van 2010 en in de kwartaalrapportages 2010 blijkt evenwel dat er solide maatregelen voorbereid worden om een evenwichtig positieve toekomstverwachting tot stand te brengen. Ook is inmiddels in 2010 een treasurystatuut vastgesteld (oordeel 5,0). De visitatiecommissie is echter niet op de hoogte of SallandWonen ook in overeenstemming met het BBSH een treasuryjaarplan en een proces- en werkbeschrijving met hierin opgenomen de taken en de bevoegdheden inzake beschikken (autoriseren), uitvoeren, controleren en registreren heeft opgesteld. Zo niet, dan zal SallandWonen spoedig deze stap nemen, verwacht de visitatiecommissie, aangezien het statuut inmiddels is goedgekeurd.

5.5 Presteren naar Vermogen (PnV): IV Bedrijfsvoering

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie presteert efficiënt	5,0
IV.1 De corporatie onderneemt aantoonbare maatregelen om haar efficiëntie te vergroten	5,0

Toelichting:

- > **IV.1.b** Volgens de belanghouders (zonder huurders) scoort SallandWonen een voldoende op de enquêtevraag: 'De corporatie werkt sober en doelmatig.' De bedrijfslasten van SallandWonen komen echter niet overeen met die van de referentiegroep in de CiP 2010 rapportage van het CFV. De netto bedrijfslasten van SallandWonen per VHE liggen met € 1.615 hoger dan die van de referentiecorporaties (€ 1.317). De overschrijding ten opzichte van de referentiecorporaties bedraagt 22% (oordeel 4,0).
- > **IV.1.a** De inspanningen van SallandWonen om de bedrijfslasten te verlagen komen voort uit de beperkte financiële ruimte die is ontstaan door de beleidswijzigingen van het WSW en het CFV en de tegenvallende inkomsten, stelt SallandWonen, en niet vanuit de constatering op basis van de gepubliceerde CiP-cijfers dat de bedrijfslasten hoog zijn (zie eerder hoofdstuk 5; volgens SallandWonen zijn de bedrijfslasten lager en zullen in ieder geval op termijn de kosten van de fusie komen te vervallen). De maatregelen die genomen zijn om de bedrijfslasten te verlagen lijken tot op het moment van de rapportage te bestaan uit de conclusie van een projectgroep dat de bezuinigingen niet via de kaasschaaf kunnen worden gerealiseerd, maar dat het heldere keuzen vraagt van de organisatie (oordeel 6,0).

5.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties naar Vermogen (PnV)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	6,9
II Visie	10%	6,0
III Risicoprofiel	10%	6,3
IV Bedrijfsvoering	10%	5,0
Totaal		6,5

Toelichting:

- > SallandWonen presteert naar vermogen. De financiële positie is gezond en SallandWonen is voldoende solvabel. Volgens het CFV passen de voorgenomen investeringen bij de actuele vermogenspositie. SallandWonen heeft dan ook de A1-status.
- > Het verleden waarin SallandWonen ter wille leek te zijn aan alle vragers en geen nee leek te kunnen verkopen, ligt echter ver terug. Sinds de start van de mondiale kredietcrisis groeien de bomen niet meer tot in de hemel, de financiële situatie is niet meer zo rooskleurig; SallandWonen heeft een exit lijst van projecten moeten opstellen om het huishoudboekje op orde te krijgen.
- > SallandWonen is derhalve nog volop bezig om een visie en doelstelling over het beoogde maatschappelijke rendement en de omvang van het eigen vermogen te ontwikkelen. De verbeteringen in de begroting 2010, de beslissing om een planning en control cyclus (2009) in te voeren en de goedkeuring van het treasurywettelijk (2010) getuigen van het leertraject.
- > De visitatiecommissie beoordeelt het risicoprofiel met een voldoende.
- > Ook de bedrijfsvoering is een punt van aandacht aangezien de bedrijfslasten hoger liggen dan die van de referentiecorporaties, zeker indien de herberekende en lagere bedrijfskosten van SallandWonen niet worden geaccepteerd als de 'correcte' weergave van de kosten. De hoge bedrijfslasten als probleem lijkt echter iets minder urgent dan oorspronkelijk door de visitatiecommissie aangegeven, aangezien aangenomen mag worden dat op termijn de kosten van de fusie lager zullen worden.
- > De meest belanghouders hebben geen tot onvoldoende zicht op de financiële positie van SallandWonen om te kunnen beoordelen of de corporatie naar vermogen presteert. Intuitief en op basis van de jaarverslagen heeft men het beeld dat SallandWonen over (meer dan) genoeg financiële middelen beschikt. Meerdere belanghouders vinden dat SallandWonen ruimhartiger met deze middelen om zou mogen gaan en minder snel financiële belemmeringen bij projecten zou moeten opwerpen.

6 Governance

6.1 Goed bestuur

Het onderdeel goed bestuur is verdeeld in diverse normen en meetpunten. Het oordeel van de visitatiecommissie staat vermeld in de onderstaande tabel met aansluitend een toelichting.

	Normen en meetpunten	Cijfer
I	De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd (zie hoofdstuk III Aedes Governance Code)	6,9
I.1	De interne toezichthouder (RvC) heeft een eigen visie op de invulling van haar functie. Deze visie is getoetst aan de Aedes Governance Code	7,0
I.2	De interne toezichthouder (RvC) heeft vastgesteld wat de gewenste output van het toezicht is en welke normen er worden gehanteerd om de output te meten.	6,8
I.3	De interne toezichthouder (RvC) heeft een duidelijke taakomschrijving van het bestuur en de toezichthouders.	7,0

Toelichting:

- > **I.1** Bij de fusie tussen de vereniging BWS Raalte en de stichting Het Saalien, wonen en bouwen heeft de RvC een profielschets opgesteld (oordeel: ruim voldoende).
- > De RvC heeft op basis van het 'pas toe of leg uit' -principe aangegeven op welke punten SallandWonen de Governancecode Woningcorporaties volgt en op welke punten niet. Afwijkingen van de governancecode zijn meest goed gemotiveerd en terug te vinden in de jaarverslagen van SallandWonen. Op de eerste plaats hanteert men een overgangstermijn van twee jaar voordat het rooster van aftreden in werking treedt. Dit om continuïteit in het toezicht te waarborgen. Ten tweede gaat men twee zittingstermijnen hanteren voor de commissarissen. Op de derde plaats heeft de bestuurder een contract voor onbepaalde tijd, zodat niet de korte-termijn belangen gaan domineren (oordeel 7,0).
- > De profielschets is goed toegesneden op de aard van de corporatie (oordeel: ruim voldoende), hoewel men zich kan afvragen of enerzijds gezien de strategische doelstelling op het gebied van duurzaamheid de RvC op dit terrein geen versterking behoeft en anderzijds of een team van zeven leden niet als te zwaar kan worden beschouwd voor een middelgrote corporatie. Met de laatste aanvulling van de RvC met expertise op het terrein van de projectontwikkeling is het kennisevenwicht beter geworden, volgens een van de geïnterviewden.
- > Het selectieproces voor de daadwerkelijke samenstelling van de RvC aansluitend op de profielschets is zorgvuldig, maar gesloten geweest bij de fusie. De leden van de nieuwe RvC zijn geselecteerd uit de zittende leden op basis van belangstelling en een gesprek met de voorzitter van de RvC. Een van de andere selectiecriteria betrof het aantal zittingsjaren, waarbij de kortst zittende voorrang zou krijgen. Per saldo komen de leden van de RvC dus voort uit bestuurders en toezichthouders van de voorgangers van SallandWonen, ook toen er in 2001 is overgestapt op het model van Raad van Commissarissen. De RvC vindt geografische binding een belangrijk criterium voor het toetreden tot de RvC. Per saldo lijkt de samenstelling en deskundigheid van de RvC ruim voldoende aan te sluiten op de profielschets, zij het dat met een vertrouwde ploeg wordt doorgegaan en er (slechts) langzaam verversing optreedt van de RvC.
- > **I.2** SallandWonen heeft geen door de RvC goedgekeurde governancevisie. Wel wordt er in een memo van de RvC bij de fusie met de profielschetsen ook melding gemaakt van de kerntaken die men in de nieuwe organisatie denkt te gaan vervullen. Ook in het Reglement RvC van juni 2008 wordt hier aandacht aan besteed. Kern is het bestuur op afstand. De visitatiecommissie komt ook tot een oordeel van een voldoende (6,0).
- > De RvC evalueert minimaal 1 maal per jaar het functioneren van de directeur-bestuurder(s). De visitatiecommissie gaat ervan uit dat beoordeling minimaal in het personeelsdossier wordt opgeborgen. Per saldo scoort SallandWonen zo een ruime voldoende op dit meetpunt.

- > De RvC evalueert minimaal 1 maal per jaar haar eigen functioneren, zowel op individueel als op collectief niveau (oordeel 7,0).
- > **I.3** De RvC meldt dat er een notitie is opgesteld over het persoonlijk functioneren (plannen realiseren) van de directie in overleg met de directie. Men stelt echter dat de prioriteiten jaarlijks veranderen. Het jaarlijkse gesprek met de bestuurder vindt dan ook plaats op basis van het jaarplan. Het jaarplan is de taakomschrijving van de directeur-bestuurder (oordeel 7,0).
- > De taakomschrijving van de RvC is vastgelegd in een algemeen reglement en separate reglementen voor de commissies (auditcommissie, renumeratiecommissie). Bij het reglement horen twee bijlagen: de profielschets van de omvang en samenstelling voor de RvC en het rooster van aftreden voor de leden van RvC. Daarmee voldoet SallandWonen ruim aan het meetpunt van de taakomschrijving voor de leden van de RvC.

6.2 Onderdeel II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding

Normen en meetpunten		Cijfer
II	Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghouders	5,3
II.1	Eigen ambities en doelen De corporatie heeft een schriftelijk neergelegde opvatting over haar maatschappelijk functioneren in haar werkgebied geformuleerd. Hieruit is af te leiden welke rol de corporatie inneemt in haar werkgebied en hoe die rol zich vertaalt naar de eigen organisatie en relatie met maatschappelijke partners.	5,3
II.2	Opgaven in het werkgebied De corporatie communiceert haar beleidsvoornemens en prestatieafspraken met haar belanghouders.	4,0
II.3	Belanghouders De corporatie houdt ten minste een keer per jaar een vergadering met belanghouders, waarin de corporatie in dialoog treedt over de beleidsdoelstellingen en resultaten.	5,0
II.4	Vermogen De accountant maakt een verslag van 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 woningcorporatie.	7,0

Toelichting:

- > **II.1** De RvC van de beide voorgangers van SallandWonen hebben het ondernemingsplan dat in maart 2007 is gedateerd goedgekeurd. Het voornemen dat in 2008 het ondernemingsplan nogmaals ter hand zou worden genomen om het aan te passen nadat de fusie een feit is geworden, is niet waargemaakt. In plaats daarvan ziet men dat SallandWonen jaarlijks speerpunten benoemd die niet allen een directe relatie hebben met de strategische doelen. De laatste stand van zaken was ten tijde van het opstellen van het visitatierapport dat SallandWonen het ondernemingsplan op z'n vroegst in 2012 zou aanpassen (per januari 2011 heeft SallandWonen besloten dat dit in 2011 gaat gebeuren). Het ondernemingsplan is dan ook niet meer zo actueel (oordeel 5,0). In de evaluatie in het document 'Maatschappelijk ondernemen volgens SallandWonen' (2009) worden de meetpunten van het ondernemingsplan van 2007 geëvalueerd, en wordt er geconstateerd dat er op een aantal thema's stappen zijn gezet, een aantal zaken is nog niet aangepakt en andere meetfactoren zijn door de tijd ingehaald.
- > De corporatie beschikt over een ondernemingsplan waarin doelen zijn geformuleerd. Omdat het ondernemingsplan dringend aan herziening toe is in verband met het uitrollen van de strategische doelen over de organisatie, blijft de score op een voldoende steken.
- > SallandWonen beschikt over veel kanalen die zij gebruikt om haar maatschappelijke omgeving te informeren over haar ambities, doelen en activiteiten (de website, het jaarverslag, de publicatie voor bewoners

- (Be)leven en twee eigen bladzijden in weekbladen). De mate waarin informatie wordt gegeven over geboekte voortgang is nog enigszins gebrekkig, onder andere omdat doelen van SallandWonen veelal niet helder zijn geformuleerd in de vorm van meetbare maatschappelijke effecten. Daardoor ligt de nadruk nog teveel op het samenwerkingsproces en de activiteit in plaats van op het resultaat. Een document waarin SallandWonen de voortgang van haar ambities en doelen inzichtelijk maakt heeft de visitatiecommissie dan ook niet aangetroffen (oordeel 5,0). Met het invoeren van de planning en control cyclus, mag worden verwacht dat SallandWonen ook vaker de voortgang op de ambities en doelen inzichtelijk maakt.
- > **II.2** Op de website zijn de jaarverslagen van SallandWonen te vinden, evenals een opsomming van de missie en strategische doelen. De prestatieovereenkomsten met de gemeenten Raalte en Olst-Wijhe zijn niet op de website te vinden (oordeel 4,0). Met het invoeren van de planning en control cyclus, mag worden verwacht dat SallandWonen ook meer naar buiten toe communiceert over beleidsvoornemens en prestatieafspraken. Vooralsnog wordt deze communicatie door de belanghouders gemist, zoals bleek uit de gesprekken. SallandWonen mag wat meer actief en bij voorkeur op een meer gestructureerde wijze communiceren is hier de meermaals beluisterde wens.
 - > **II.3** De visitatiecommissie heeft de lijst van belanghouders niet in het Jaarverslag 2009 en ook niet op de website aangetroffen. SallandWonen voldoet daarmee niet aan de visitatienorm (oordeel 5,0). SallandWonen meldt op de website dat men alle principes van de Governancecode Woningcorporaties onderschrijft en dat men ze toepast. Echter, in tegenstelling tot hetgeen de code voorschrijft, publiceert men niet voor iedereen kenbaar een lijst met belanghouders. Wel heeft SallandWonen in december 2009 een belanghoudersdag gehouden. Daaruit blijkt dat SallandWonen weet welke organisaties zij tot haar belanghouders rekent en ook de aanwezige belanghouders hebben daarin inzicht gekregen.
 - > SallandWonen heeft op veel verschillende manieren contacten met belanghouders. De meeste contacten vinden plaats als overleg in gemeenten en rond concrete activiteiten en projecten. Deze zijn vooral bilateraal en niet gestructureerd of geïnstitutionaliseerd, behalve met de gemeenten en de huurders. De contactenfrequentie zegt nog weinig over de kwaliteit van de contacten, maar door de wijze waarop SallandWonen haar contacten heeft georganiseerd blijft het voor de commissie onduidelijk hoe belanghouders de koers en activiteiten kunnen beïnvloeden.
 - > In december 2009 organiseerde SallandWonen weliswaar een belanghoudersbijeenkomst, maar SallandWonen voldoet niet aan het meetpunt dat de corporatie minimaal eenmaal per jaar --structureel-- een bijeenkomst met belanghouders houdt (oordeel 5,0).
 - > **II.4** De accountant rapporteert zijn bevindingen zowel aan bestuur als aan RvC. In het geval van de Management letter 2009 was dat niet gelijktijdig, maar zaten er zes weken tussen het overleg met de directie en het overleg met de Audit Commissie. De RvC zou een afschrift krijgen van de letter, aldus de tekst. Verder verklaart de RvC in het Jaarverslag 2009 dat men kennis heeft genomen van en men zich kan verenigen met de jaarrekening, alsmede van de daarover afgegeven accountantsverklaring. Naast de standaardwerkzaamheden, heeft de accountant een aantal keren specifieke werkzaamheden verricht met betrekking tot vereisten van het BBSH. Per saldo oordeelt de visitatiecommissie dat SallandWonen hier ruim voldoet aan de norm.

6.3 Beoordeling visitatiecommissie: Governance

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Goed Bestuur	20%	6,9
II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghouders t.a.v.:		
- ambities en doelen	20%	5,3
- opgaven in het werkgebied	20%	4,0
- betrokkenheid van belanghouders	20%	5,0
- vermogen	20%	7,0
Totaal		5,7

Toelichting:

- > SallandWonen scoort een voldoende tot een ruim voldoende (cijfer van 6,9) op het punt van het vastleggen van de borging van de kwaliteit van het interne toezicht. De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd.
- > De maatschappelijke verantwoording en de beleidsbeïnvloeding door belanghouders heeft SallandWonen bijna voldoende vorm gegeven. De afgelopen meetperiode zijn het ondernemingsplan en de ambities niet structureel gemonitord en geëvalueerd. Het nieuw op te stellen ondernemingsplan vanaf 2012 biedt de mogelijkheid om dit de komende periode structureel op te pakken. De financiële verantwoording is ruim voldoende, terwijl de betrokkenheid van de belanghouders niet is vastgelegd in een procesbeschrijving.

Bijlage I. Onderzoeksverantwoording

Deel I

De visitatie bestaat uit vijf ratio's:

- > **Presteren naar Opgaven (PnO)**, het betreft hier landelijke, lokale en regionale opgaven op het gebied van wonen.
- > **Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)**, het betreft hier de eigen visie en doelstellingen van de corporaties.
- > **Presteren volgens Belanghouders (PvB)**, in welke mate sluiten de prestaties aan bij de verwachtingen en wensen van andere betrokken partijen?
- > **Presteren naar Vermogen (PnV)**, in welke mate sluiten de prestaties aan bij de financiële mogelijkheden van de corporatie?
- > **Governance (Gov)**, is er sprake van een zorgvuldige besluitvorming, werkt het interne toezicht naar behoren, hebben Belanghouders invloed op het beleid en de activiteiten van de corporatie?

Iedere ratio is verdeeld in vier onderdelen ook wel 'standaarden' genoemd:

- > I Prestaties (*wegingspercentage 70%*);
- > II kennis en inzicht (*wegingspercentage 10%*);
- > III planning (*wegingspercentage 10%*);
- > IV monitoring (*wegingspercentage 10%*).

Voor de ratio's Presteren naar Vermogen (PnV) en voor Governance (Gov) wordt een iets andere indeling gebruikt.

De te beoordelen prestaties zijn onderverdeeld in een aantal prestatievelden die zijn ontleend aan het BBSH en de decemberbrief van toenmalige Minister van VROM. Het betreft de volgende prestatievelden:

1. **Beschikbaarheid** van woningen voor de aandachtsgroep door het bij voorrang toewijzen van betaalbare woningen aan huishoudens uit de aandachtsgroep passend bij de opgave in haar werkgebied.
2. **Betaalbaarheid** van woningen voor de aandachtsgroep.
3. **Bijzondere doelgroepen**, realiseren van huisvesting die specifiek geschikt is voor ouderen, gehandicapten en andere personen die zorg of begeleiding behoeven of speciale eisen aan hun woning stellen.
4. **Leefbaarheid** in de wijken en buurten waarin de woningen van de corporatie zijn gelegen.
5. **Bouwproductie** in de vorm van nieuwbouw, verkoop, aankoop, aanpassing of verbetering.
6. **Stedelijke vernieuwing** door fysiek, sociale en economische investeringen.
7. **Energie en duurzaamheid**, bijvoorbeeld door het gebruik van duurzame materialen en verantwoord omgaan met energieverbruik.

Normstelling prestatiebeoordeling

Beoordeling in rapportcijfers	Kwantitatieve meetpunten	Kwalitatieve meetpunten
Rapportcijfer 10	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking meer dan +75%	De corporatie voldoet geheel aan de norm: "Ja, en ..." De corporatie overstijgt deze op een inventieve en creatieve manier. De prestatie van de corporatie kan als best-practice voor de gehele branche gelden.
Rapportcijfer 9	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking +50% tot +75%	De corporatie voldoet geheel aan de norm en overstijgt deze: "Ja, en..."
Rapportcijfer 8	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking +25% tot +50%	De corporatie voldoet geheel aan de norm en is bezig haar prestatie nog verder te verbeteren: "Ja, en .."
Rapportcijfer 7	De prestatie is gelijk of enigszins hoger dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking 0% tot +25%	De corporatie voldoet aan de norm.: "Ja"
Rapportcijfer 6	De prestatie komt bijna overeen met de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking 0% tot - 10%	De corporatie voldoet bijna aan de norm, en voert maatregelen door om binnen een jaar aan de norm te voldoen: "Ja, maar..."
Rapportcijfer 5	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 10% tot - 25%	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar is bezig met het doorvoeren van verbeteringen: "Nee, maar..."
Rapportcijfer 4	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 25% tot - 50%	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar overweegt maatregelen om haar prestaties te verbeteren: "Nee, maar..."
Rapportcijfer 3	De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 50% tot - 75%	De corporatie voldoet niet aan de norm en is zich hiervan bewust, maar heeft (nog) geen maatregelen genomen om haar prestaties te verbeteren: "Nee"
Rapportcijfer 2	Er zijn vrijwel geen prestaties geleverd die passen bij de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 75% tot -100%	De corporatie voldoet niet aan de norm en is zich niet bewust dat op dit punt van haar prestaties worden verwacht: "Nee"
Rapportcijfer 1	Er zijn geen prestaties geleverd die passen bij de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders, of zijn zelfs schadelijk voor de doelstelling: afwijking meer dan - 100%	De corporatie voldoet volkomen niet aan de norm en onttrekt zich bewust aan het leveren van prestaties op dit terrein: "Nee, en ..."

Bijlage II. Samenstelling visitatiecommissie

De heer P.J. Boelhouwer (voorzitter)

Als hoogleraar bij de faculteit Bouwkunde van de TU Delft is Peter Boelhouwer sinds 1 januari 2001 verantwoordelijk voor het onderdeel housing policy van de master Real Estate and Housing. Per 1 september 2003 werd Peter Boelhouwer wetenschappelijk directeur van het Onderzoeksinstituut OTB. Sinds 2004 maakt Peter deel uit van de VROMraad. Sinds 2008 is hij voorzitter van het European Network for Housing Research, een netwerk van meer dan 1.000 onderzoekers.

De heer R.F. Willems (visitor)

Ron Willems is sedert 1982 werkzaam in de corporatiesector en startte daarin met vastgoedbeheer en herstructurering. Doorstromend naar managementfuncties verbreedde zijn interesse zich naar de organieke aspecten van bedrijfsvoering en naar de kwaliteitswording van corporaties. Zijn rol als kwaliteitsmanager laat zich omschrijven als onderzoekend, initiërend, toetsend, adviserend en spiegelend. Daarnaast voert hij regelmatig INK-audits uit.

Mevrouw M.E.A. Haffner (secretaris)

Marietta Haffner is als gepromoveerde onderzoeker verbonden aan het Onderzoeksinstituut OTB van de TU Delft. Zij voert onderzoek uit, waaronder de taken van acquisitie, uitvoering, rapportage en kennisoverdracht. Veelal is het onderzoek Europees vergelijkend en vanuit een financieel-economische invalshoek. Recente projecten over de huursector zijn: mogelijkheden van competitie in de huursector, stimulering van de private huursector en regulering van huren. Tevens voert zij regelmatig onderzoek uit naar de betaalbaarheid van het wonen en het beleid en instrumentarium voor de verschillende sectoren op de woningmarkt.

Bijlage III. Overzicht geïnterviewde personen

VERTEGENWOORDIGERS SALLANDWONEN

Raad van Commissarissen

<i>Naam</i>	<i>Functie</i>
De heer L. van Veen	Voorzitter
De heer L. Halfwerk	Vicevoorzitter
De heer A.A. Wagenaar	Lid
Mevrouw T.J. Lozeman	Lid
Mevrouw J.T.M. Nijboer	Lid
De heer Th. Witte	Lid
De heer G.W. Nijman	Lid

Bestuur

<i>Naam</i>	<i>Functie</i>
De heer E.W.M. Penninks	Directeur-bestuurder

Management team

<i>Naam</i>	<i>Functie</i>
De heer J. van 't Land	Manager Vastgoed Ontwikkeling
De heer J. van Hittersum	Manager Sociaal Beheer
De heer C. Bosscha	Manager FA, Support, SBMI
Mevrouw K. van Spijk	Interim manager Wonen

Ondernemingsraad

<i>Naam</i>	<i>Functie</i>
De heer P. Obdeijn	Voorzitter
De heer E. Menzo	Vice-voorzitter
Mevrouw A. Wippert	Secretaris
De heer J. Wolfkamp	Lid

Medewerkers

<i>Naam</i>	<i>Functie</i>
De heer P. Bosscher	Verhuurconsulent/wijkopzichter
Mevrouw A. Brandtwacht	Medewerker FA
De heer M. Revenberg	Opzichter projecten
Mevrouw L. Veenhuis	HRM medewerker
Mevrouw E. Vosman	Medewerker Sociaal Beheer
De heer M. Wichers Schreur	Coördinator Bedrijfsbureau

BELANGHOUDERS SALLANDWONEN

Lokale overheid

<i>Naam</i>	<i>Functie</i>
De heer C. van den Berg	Wethouder gemeente Olst-Wijhe
De heer G. van den Blink	Projectleider, gemeente Olst-Wijhe
De heer A. Nijman	Hoofd REO, gemeente Raalte
De heer W. Wagenmans	Wethouder, gemeente Raalte
De heer J. Wessels	Beleidsmedewerker volkshuisvesting en stedelijke vernieuwing, gemeente Raalte

Huurdersvertegenwoordigers

<i>Naam</i>	<i>Functie</i>
Mevrouw B. Haarsma	Secretaris, VAC
De heer W. Lourenssen	Voorzitter, Huurdersvereniging Salland (HVS)

Collega corporaties

<i>Naam</i>	<i>Functie</i>
De heer J. Oude Engberink	Directeur-bestuurder, Woningstichting Hellendoorn
De heer E. Veenstra	SWZ

Belanghouders bijzondere doelgroepen

<i>Naam</i>	<i>Functie</i>
De heer J. Bakker	voorzitter Raad van Bestuur, Zorgspectrum 't Zand
Mevrouw A. Bennink	Dimence
De heer J. Besten	Directeur-bestuurder, De Parabool
De heer J. Gerestein	Voorzitter Raad van Bestuur, Carinova/Leiboomgroep
Mevrouw Y. van der Heijden	Directeur, Landstede Welzijn
De heer R. Klarenbeek	Directeur-bestuurder, J.P. van den Bentstichting
Mevrouw A.Q. Trommel	Directeur, Stichting Welzijn Ouderen

Andere belanghouders

<i>Naam</i>	<i>Organisatie</i>
Mevrouw A. Huisman	Directeur, Stichting Kulturhus Olst-Wijhe
Mevrouw E. Snoeiijing	Accountmanager, BNG
De heer J. Voskamp	Partner, KPMG

Bijlage IV. Overzicht geraadpleegde documenten

Presteren naar opgaven

Aanscherping inzichten woningmarkt Olst-Wijhe en Raalte 2009-2025
Centrumplan Olst
Circulaire taakstelling statushouders 1e helft 2010
Herontwikkeling Noordpool Centrum Wijhe
Marktanalyse SVB juli 2009
Nota investeren en beheren 2007
Notitie labeling ivm inzicht maatschappelijk dividend SallandWonen
Oplegnotitie Woonvisies Olst-Wijhe en Raalte
Portefeuille en marktanalyse 2009
Portefeuilleplan 2010-2020
Project (z)onderdak Vereniging WoON
Rapport woningmarkt Olst-Wijhe 2009-2025
Rapport woningmarkt Raalte 2009-2025
Regionale visie WoON
slaagkansen naar kern 2007
Sociaal plan Blekkerhoek
SW Marktanalyse SVB juli 2009
Uitgangspunten ontwikkeling WZW cluster Luttenberg
Visie op woonserviceontwikkeling Raalte
Wijkvisie Blekkerhoek
Woningmarktanalyse Olst-Wijhe 2005-2015
Woningmarktanalyse Raalte 2005-2015
Woonvisie Olst-Wijhe 2006-2015
Woonvisie Raalte 2006-2015

Presteren naar ambities/doelen

100517 fasedocument 1Aardehuizen
ADVIES Herijken ondernemingsplan
Advies omtrent veranderingsproces september 2008
Afwegingskader Investeren in zorg- en maatschappelijk vastgoed
Begroting 2007 BWS
Begroting 2007 Saalien
Begroting 2008 SallandWonen
Begroting 2009 SallandWonen
Begroting 2010 SallandWonen
Beleid geriefverbeteringen 140610
Bodemsanering mei 2010
Domotica maart 2010
Energiebesparing maart 2010
Fasedocument 1 Kiezebos III
Fasedocument 3 Julianalaan te Wijhe
Herbezinning diverse projecten maart 2010
Huurbeleid 16-03-2007
Huurbeleid 2010
Huurbeleid, 09-12-2008
Jaarverslag 2007 BWS-Raalte

Jaarverslag 2007 Het Saalien
Jaarverslag 2008 SallandWonen
Jaarverslag 2009 SallandWonen
Julianalaan fasedocument 3
Maatregelen duurzaam bouwen Het Saalien variabel
Maatregelen duurzaam bouwen Het Saalien vast
Maatschappelijk ondernemen als speerpunt
Maatschappelijk ondernemen volgens SallandWonen
Meerwaarde notitie voor fusie Het Saalien en BWS Raalte
Memo dagelijks onderhoud of klachtenonderhoud 20-03-2007
Memo doelgroepenbeleid 16-03-2007
Memo kwaliteitszorg 16-3-2007
Memo Mutatiebeleid 15-03-2007
Memo Participatiebeleid 20-03-2007
Memo Planmatig Onderhoud 24-04-2007
Memo Strategisch voorraadbeleid 15-03-2007
Memo Verkoopbeleid 24-04-2007
mt notitie virtueel loket (3)
Notitie inzake bedrijfsrisico's januari 2010
Notitie inzake bedrijfsrisico's juni 2009
Notitie Participatie 3 mei 2007
Ondernemingsplan SallandWonen
Participatie
Planmatig onderhoud Heuvelstraat febr 2010
Populair jaarverslag 2009
Startnotitie Culture Club SallandWonen
vb nieuwsbrief nr. 42
vb Notitie inzake kwartaalrapportage 1 2010
vb rapport after sales 1e kwartaal 2010
verkoopvoorstel 2009
Verslag eerste bijeenkomst Culture Club
Virtueel loket december 2009
Werkwijze zav-mutatie d.d. 01-09-2009

Presteren volgens belanghouders

Brief gemeente Raalte mava
Gespreksverslag locatie Springplank
Gespreksverslag overleg woningbouw politie en gemeente van 22 maart 2010
Indeling relatiebestand SallandWonen
Investeren in zorg- en maatschappelijk vastgoed
Presentatie stakeholdersdag SallandWonen 031209
Prestatieafsprake Ruchama
Prestatieafsprake vrouwenopvang
Prestatieovereenkomst Olst-Wijhe
Prestatieovereenkomst Raalte
Realisatie en exploitatieovereenkomst Kulturhus Olst
Samenwerkingsovereenkomst De Herberg

Samenwerkingsovereenkomst HVS
Samenwerkingsovereenkomst HVS-BWS Raalte
Senioren Huisbezoek
Verslag voortgang realisatie brede scholen Heino
Verslagen bestuurlijk en ambtelijke overleg, gemeente Raalte en gemeente Olst-Wijhe
Verslagen overleg HSV en SallandWonen

Presteren naar vermogen

1e kwartaalrapportage 2010
1e kwartaalrapportage 2009 SallandWonen
2e kwartaalrapportage 2010
3e kwartaalrapportage 2009
Accountantsrapport jaarrekening 2007 BWS
Accountantsverklaring jaarverslag 2008
Accountantsverklaring jaarverslag 2009
Accountantsverslag jaarrekening 2008
Assurance rapport 2009
Beoordelingsgegevens WSW 2008
CiP Analyse 2007
CiP analyse 2008
CiP analyse 2009
CiP samenvatting 2007
CiP samenvatting 2008
CiP samenvatting 2009
Continuïteitsoordeel 2008
Continuïteitsoordeel 2009
Continuïteitsoordeel 2010
kredietwaardigheid en borgingsruimte 2009
kredietwaardigheid en borgstellingvolume 2007
kredietwaardigheid en borgstellingvolume 2008
Managementletter 2007
Managementletter 2009
Oordeelsbrief 2009
Oordeelsbrief VROM 2008
Prestatieoordeel 2007
Rapport accountant juni 2010
Rapport van feitelijke bevindingen 2008
Rapport van feitelijke bevindingen 2008-2
Reactie continuïteitsoordeel 2009
Solvabiliteitsoordeel 2008
Solvabiliteitsoordeel 2009
Uitkomsten controle 2007 BWS

Governance

Bijlage I notitie inzake rooster van aftreden
Directieverslag april 2010

Directieverslag december 2009-januari 2010
Directieverslag februari-april 2010
Directieverslag januari 2010
Directieverslag mei 2010
Directieverslag sept 2010
Memo RvC fusie Het Saalien-BWS
Notitie evaluatie bestuurders SallandWonen
Notitie inzake evaluatie RvC SallandWonen
Notitie inzake professioneel toezicht RvC
Notitie rooster van aftreden RvC
Rapport bezoldiging bestuurders juni 2010
Reglement RvC juni 2008
Verslag vergadering RvC en audit commissie, diverse data
Zelfevaluatie RvC, structuur

Overige documenten

Diverse afdelingsplannen
Diverse beleidsplannen
Diverse jaarplannen
Kwaliteit van Bewonersparticipatie. Resultaten meting KWH-Participatielabel, mei 2010