

# Maatschappelijke visitatie Uithuizer Woningbouw

Rapportage

Opdrachtgever: Uithuizer Woningbouw

Rotterdam, 18 juni 2012





# Maatschappelijke visitatie Uithuizer Woningbouw

Rapportage

Opdrachtgever: Uithuizer Woningbouw

Sandra Groot  
Ewoud Dekker

Rotterdam, 18 juni 2012

# Over Ecorys

Met ons werk willen we een zinvolle bijdrage leveren aan maatschappelijke thema's. Wij bieden wereldwijd onderzoek, advies en projectmanagement en zijn gespecialiseerd in economische, maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkeling. We richten ons met name op complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken en bieden opdrachtgevers in de publieke, private en not-for-profit sectoren een uniek perspectief en hoogwaardige oplossingen. We zijn trots op onze 80-jarige bedrijfsgeschiedenis. Onze belangrijkste werkgebieden zijn: economie en concurrentiekracht; regio's, steden en vastgoed; energie en water; transport en mobiliteit; sociaal beleid, bestuur, onderwijs, en gezondheidszorg. Wij hechten grote waarde aan onze onafhankelijkheid, integriteit en samenwerkingspartners. Ecorys-medewerkers zijn betrokken experts met ruime ervaring in de academische wereld en adviespraktijk, die hun kennis en best practices binnen het bedrijf en met internationale samenwerkingspartners delen.

De vastgoedexpertise binnen ons bedrijf bestaat uit ca. 30 specialisten op het gebied van wonen, winkels, leisure, kantoren, bedrijventerreinen en maatschappelijk vastgoed, inclusief grond- en vastgoedstrategie, financiële advisering, contractering, project-, proces- en interim-management, organisatieadvies (inclusief maatschappelijke visitaties), communicatieadvies en gebiedsbranding. We werken onder meer voor ontwikkelaars, beleggers, financiële instellingen, woningcorporaties, gemeenten, regio's, provincies en nationale overheden in binnen- en buitenland.

Ecorys Nederland hecht aan een duurzame bedrijfsvoering. Daarom printen wij standaard op FSC-gecertificeerd papier.

ECORYS Nederland BV  
Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)  
K.v.K. nr. 24316726

**W [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)**

Ecorys Vastgoed  
T 010 453 8  
F 010 453 85 88

# Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Stichting Uithuizer Woningbouw	9
Integrale scorekaart	14
<b>1 Stichting Uithuizer Woningbouw</b>	<b>15</b>
1.1 Profiel	15
1.2 Bezit	15
1.3 Organisatie	16
<b>2 Presteren naar Ambities (PnA)</b>	<b>17</b>
2.1 Prestaties	17
2.1.1 Huisvesting van de primaire doelgroep	17
2.1.2 Kwaliteit woningen en woningbeheer	17
2.1.3 Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	17
2.1.4 (Des)investeren in vastgoed	18
2.1.5 Kwaliteit van wijken en buurten	18
2.1.6 Overige	18
2.2 Beleidskader	18
2.2.1 Visie	18
2.2.2 Ambitie Stichting Uithuizer Woningbouw	19
2.2.3 Strategisch voorraadbeleid	20
2.3 Prestaties en beoordeling: onvoldoende	20
<b>3 Presteren naar Opgaven (PnO)</b>	<b>23</b>
3.1 Werkgebied	23
3.2 Opgaven in het werkgebied	23
3.2.1 Woonplan gemeente Eemsmond	23
3.2.2 Woon- en leefbaarheidsplan regio Eemsdelta	24
3.3 Prestaties en beoordeling: voldoende	24
<b>4 Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)</b>	<b>27</b>
4.1 Betrokkenheid van belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie	27
4.2 Belanghebbenden, bijeenkomst en interviews	27
4.2.1 Ronde 1: beleidskader	27
4.2.2 Ronde 2: prestaties	28
4.2.3 Ronde 3: boodschap	29
<b>5 Presteren naar Vermogen (PnV)</b>	<b>31</b>
5.1 Financiële continuïteit	31
5.1.1 Vermogenspositie	31
5.1.2 Waardering	31
5.1.3 Middelen	33
5.1.4 Sturing op kasstromen	33
5.2 Financieel beheer	34
5.2.1 Planning en controle cyclus	34

5.2.2	Realisatie-index	34
5.2.3	Treasury	35
5.3	Doelmatigheid	35
5.4	Vermogensinzet	36
5.5	Vermogensprestatie	37
5.5.1	Investerings in de bestaande voorraad	37
5.5.2	Investerings in nieuwbouw	37
5.5.3	Uitgaven leefbaarheid	38
5.6	Presteren naar Vermogen: onvoldoende	38
<b>6</b>	<b>Governance</b>	<b>41</b>
6.1	Besturing	41
6.1.1	Plan	41
6.1.2	Check	42
6.1.3	Act	42
6.2	Het interne toezicht	42
6.2.1	Functioneren van de Raad van Toezicht	42
6.2.2	Toetsingskader	43
6.2.3	Governance Code	44
6.3	Externe legitimatie	45
6.3.1	Gemeente Eemmond	46
6.3.2	DEAL	46
6.4	Presteren ten aanzien van Governance: onvoldoende	46
<b>Bijlagen</b>		<b>49</b>
	Bijlage 1. Bronnenlijst	50
	Bijlage 2. Betrokken personen	51
	Bijlage 3. Uitwerking beoordeling Presteren naar Ambities	52
	Bijlage 4. Presteren naar Opgaven	56
	Bijlage 5. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaringen	61

# Voorwoord

## *Het visitatiestelsel*

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

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

Het doel van de maatschappelijke visitatie is als volgt verwoord:

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

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

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

De governance vormt hierin een bijzonder veld.

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

## *Maatschappelijke visitatie Stichting Uithuizer Woningbouw - de aanpak van Ecorys*

Stichting Uithuizer Woningbouw heeft Ecorys in 2011 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De visitatie heeft plaatsgevonden in de periode juli tot en met december 2011. Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Sandra Groot en Ewoud Dekker. De aanpak van Ecorys kende de volgende stappen:

### 1. Deskresearch

Op basis van beschikbare documenten is in juli tot en met september 2011 een inventarisatie gemaakt van de gegevens die relevant zijn in het kader van de maatschappelijke visitatie. Deze gegevens zijn bestudeerd en verwerkt in een (intern) werkdocument.

## 2. Interviews intern

Op 15 en 16 november 2011 hebben de interne interviews plaatsgevonden met het bestuur, een afvaardiging van de Raad van Toezicht en het hoofd administratie en hoofd technische dienst. Doelstelling van deze interviews was het aanvullen en inkleuren van de bevindingen uit de deskresearch.

## 3. Betrokkenheid belanghebbenden

Via een drietal interviews zijn de belanghebbenden betrokken bij de maatschappelijke visitatie van Stichting Uithuizer Woningbouw. De interviews vonden plaats op 15 en 16 november 2011, waarin de belanghebbenden hun mening over de corporatie konden geven.

## 4. Rapportage

Aansluitend is de conceptrapportage opgesteld. Deze is besproken door het voltallige bestuur, een afvaardiging van de Raad van Toezicht en het hoofd administratie en hoofd technische dienst. Na verwerking van tekstuele correcties is de definitieve rapportage opgesteld.

De maatschappelijke visitatie is uitgevoerd op basis van de 4.0 versie van de visitatiemethodiek voor corporaties met minder dan 1.000 verhuureenheden.

### *Beoordelen van de prestaties van de corporatie*

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

- Wij beschouwen terugkijkend de jaren 2007 tot en met 2010 en vooruitkijkend het jaar 2011 inclusief de daaropvolgende meerjarenramingen. Ecorys maakt zoveel mogelijk gebruik van feiten en cijfers, normeringen en oordelen van anderen. De feitelijk geleverde prestaties en de waargenomen stakeholdersoordelen vormen steeds de basis van de beoordeling;
- Wij bekijken ook de context waarin de prestaties zijn (worden) gerealiseerd. De context kan bijvoorbeeld verklaringen opleveren voor het achterblijven van prestaties. Deze verklarende context bepaalt niet de beoordeling van de feitelijk gerealiseerde prestaties, maar wordt als tekstuele aanvulling op de beoordeling geformuleerd;
- Wij hebben ervoor gekozen de prestatiespinnenwebben te voorzien van tekstblokken die het oordeel in de spinnenwebben inkleuren. Op deze wijze ontstaat naar onze mening een evenwichtig beeld tussen kwantitatief oordeel en context/argumentatie.

### *De meetschaal*

Bij het geven van rapportcijfers geldt, conform de 4.0 versie van de methodiek, de onderstaande meetschaal. Kwalitatieve prestaties worden ook in het licht van deze schaal beoordeeld. Het ijkpunt is een 7: 'ruim voldoende'.

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



### *Leeswijzer*

Deel 1 omvat de totaalbeoordeling en recensie. Hierin zijn opgenomen de integrale scorekaart, de spinnenwebben en de recensie.

Deel 2 bevat de daadwerkelijke rapportage van de maatschappelijke visitatie van Stichting Uithuizer Woningbouw en bestaat uit de volgende hoofdstukken:

1. Profiel van Stichting Uithuizer Woningbouw;
2. Presteren naar Ambities (PnA);
3. Presteren naar Opgaven (PnO);
4. Presteren volgens Belanghebbenden (PvB);
5. Presteren naar Vermogen (PnV);
6. Governance.

Bijlagen:

1. Bronnenlijst;
2. Lijst van geïnterviewde personen;
3. Gedetailleerde weergave van presteren naar ambities;
4. Gedetailleerde weergave van presteren naar opgaven;
5. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring.

### *Tot slot*

Wij danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie.



# Stichting Uithuizer Woningbouw

Stichting Uithuizer Woningbouw (SUW) is een corporatie met een bezit van ongeveer 750 woningen in de kern Uithuizen (gemeente Eemsmond). Binnen de gemeente is Stichting Uithuizer Woningbouw een van de vijf corporaties, die in regionaal verband (DEAL) samenwerken. De regio Eemsmond is een van de krimpregio's van Nederland, hetgeen ook voor de daar werkzame corporaties een opgave voor de toekomst met zich meebrengt. De corporatie richt zich uitsluitend op de kern Uithuizen, waar het krimpvraagstuk nog niet zo prominent speelt. Stichting Uithuizer Woningbouw beraadt zich echter samen met de collega-corporaties op de toekomst, en heeft -evenals haar collega's- onlangs haar strategisch voorraadbeleid vastgelegd.

Het vastleggen van het strategisch voorraadbeleid is in het kader van de beleidsontwikkeling van Stichting Uithuizer Woningbouw een duidelijk stap voorwaarts. In de achterliggende periode heeft de corporatie weinig tot geen beleid vastgelegd, anders dan een algemene visie op de sociale volkshuisvesting in de kern Uithuizen. Wat er aan beleid is, is veelal aan het begin van de jaren '90 opgesteld, en daarna niet meer geactualiseerd. Daarnaast geeft de corporatie aan dat een groot deel van het beleid wel aanwezig is, maar niet is opgeschreven. Stichting Uithuizer Woningbouw is voornemens op basis van het vastgestelde strategisch voorraadbeleid ook haar overige beleid vast te gaan leggen. De visitatiecommissie is van mening dat dit niet alleen voor de corporatie zelf, maar ook voor de omgeving van de corporatie van het grootste belang is. Het helder omschrijven van de ambities van de corporatie in samenspraak met de belangrijkste belanghebbenden zou dan ook de hoogste prioriteit moeten hebben. Overigens kan wel worden geconcludeerd, dat Stichting Uithuizer Woningbouw prestaties levert als gekeken wordt naar de verschillende prestatievelen. Het is echter de vraag of deze prestaties voldoende zijn. Dit geldt met name doordat het referentiekader ontbreekt en het daardoor niet mogelijk is de prestaties in context te plaatsen. In de prestaties wat betreft (des)investeren in vastgoed valt op, dat projecten niet aansluiten bij de vraag of vaak doorschuiven in de tijd. Voorgaande duidt volgens de commissie op het niet voldoende inzichtelijk hebben van en kunnen inspelen op de externe ontwikkelingen en het krachtenveld waarbinnen je als corporatie acteert.

De opgaven in het werkgebied liggen voor Stichting Uithuizer Woningbouw in de kern Uithuizen, maar daarnaast maakt de corporatie deel uit van een krimpregio en zal in toekomst mogelijk ook haar deel van deze bredere maatschappelijke opgave moeten oppakken. Deze opgaven vormen onderdeel van het Pact Regio Eemsdelta, dat ten tijde van de visitatie nog niet gereed was. Voor de visitatie zijn de opgaven, zoals beschreven in het Woonplan van de gemeente (daterend uit 2002) meegenomen en beoordeeld. Duidelijk is, dat de wereld er sinds het opstellen van dit Woonplan toch anders uitziet, waardoor de opgaven als het ware ingehaald zijn door de realiteit. Het periodiek monitoren en updaten van de afspraken die worden gemaakt met gemeenten en maatschappelijke organisaties verdient dan ook aanbeveling.

Stichting Uithuizer Woningbouw heeft in haar prestaties het 'woongenot' van haar huurders voorop staat, waarbij het aspect 'betaalbaarheid' vaak een doorslaggevende rol speelt. De belanghebbenden zien ook dat Stichting Uithuizer Woningbouw een sociaal bewogen en welwillende corporatie is, die erg bezig is met haar eigen bezit. De corporatie komt door deze 'interne' focus als enigszins minder actief en zichtbaar over voor de buitenwereld.

Niet alleen het volkshuisvestelijke beleid, maar ook het financiële beleid is minder transparant. Veel besluiten zijn in bestuursvergaderingen genomen, maar worden niet altijd goed vastgelegd en on-

derbouwd. Hierdoor kan de indruk ontstaan, dat er sprake is van ad-hoc beleid binnen SUW. De betrouwbaarheid van de meerjarenprognose is onvoldoende, vooral als gevolg van het meerdere jaren doorschuiven van projecten en het op- en afvoeren van investeringen. SUW kan hier niet altijd zelf voldoende op sturen, omdat zij vaak niet de enige partij is. De vraag kan echter wel gesteld worden hoe adequaat en actueel het inzicht van de corporatie is wanneer naar de lange termijn gekeken wordt. Voorgaande geldt overigens voor alle onderdelen op het gebied van vermogen: de commissie concludeert dan ook dat de corporatie op het gebied van inzichtelijkheid en het beredeneerd inzetten van vermogen nog duidelijke stappen kan en moet zetten. De visitatiecommissie constateert overigens wel, dat Stichting Uithuizer Woningbouw aan het nadenken is over haar langjarige financiële beleid, zodat zij ook hier een sturingsmiddel in kan vinden dat zij beleidsmatig kan inzetten.

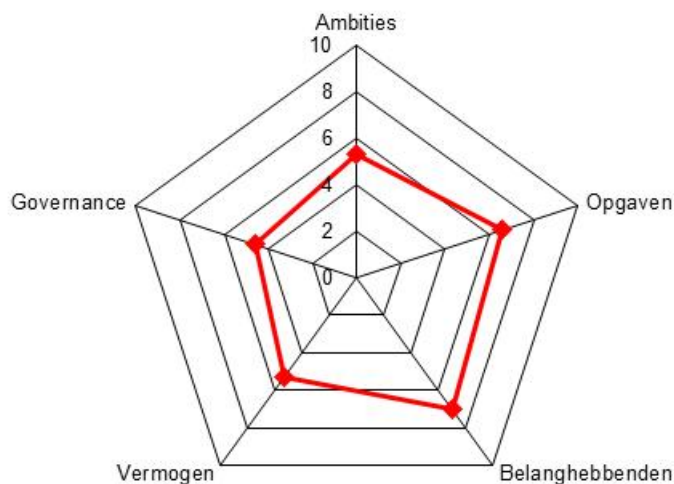
In de visitatieperiode is er eigenlijk geen sprake van een beschreven beleidscyclus, veel gebeurt vanuit de inzet en inspanning van het bestuur en de medewerkers. Voor sturing en bijsturing is een corporatie gebaat bij een volledige beleidscyclus. De visitatiecommissie ziet bij SUW een komende omslag in het denken hierover, echter het daadwerkelijk (kunnen) opzetten van een plan, do, check, act-cyclus zal nog enige tijd vergen. De besturing van de corporatie is in handen van een vrijwillig bestuur, dat opereert vanuit de bepalingen die zijn vastgelegd in de statuten. De Raad van Toezicht staat duidelijk op afstand en vervult niet de rol, die zij vanuit de Governance Code toebedeeld zou moeten krijgen, omdat dat in strijd is met de statuten van de corporatie. In het kader van good governance is dit een belangrijk aandachtspunt voor de corporatie, waarbij de implementatie van de nieuwe Governance Code een start kan betekenen voor een hernieuwde relatie tussen en hernieuwde verantwoordelijkheden van Bestuur en Raad van Toezicht. De commissie ziet dat de corporatie de nieuwe Code wil invoeren, waarbij met klem wordt medegedeeld dit zo spoedig mogelijk te doen.

Vanuit de afgelopen vier jaar geredeneerd concludeert de visitatiecommissie dat Stichting Uithuizer Woningbouw op drie van de vijf onderdelen onvoldoende presteert. Deels heeft dit te maken met het niet vastleggen van beleid en beslissingen, deels heeft dit te maken met de structuur en competenties van de organisatie zelf. Zoals reeds geconstateerd kan en moet Stichting Uithuizer Woningbouw in de komende jaren stappen zetten op het gebied van de beleidscyclus, opstellen van ambities, monitoren van opgaven, financiële planning- en controle cyclus, rol van de Raad van Toezicht, implementeren van de Governance Code en het daadwerkelijk betrekken van belanghebbenden bij het beleid. De visitatiecommissie is optimistisch betreffende het recent ingezette vernieuwings- en veranderingstraject.

### Voldoende prestaties

Stichting Uithuizer Woningbouw krijgt voor de prestatievelden van de maatschappelijke visitatie de volgende beoordelingen:

- Onvoldoende, waar het gaat om Presteren naar Ambities (5,3);
- Ruim voldoende, waar het gaat om Presteren naar Opgaven (6,6);
- Ruim voldoende, waar het Presteren volgens Belanghebbenden betreft (7,0);
- Onvoldoende, waar het gaat om Presteren naar Vermogen (5,3);
- Onvoldoende, wat betreft Presteren ten aanzien van Governance (4,6).



### Presteren naar Ambities

De visitatiecommissie heeft enkel de eerste twee prestatievelden kunnen beoordelen op basis van een globaal referentiekader. Ondanks dat de corporatie op de andere prestatievelden zoals huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen of de kwaliteit van buurten en wijken wel (bescheiden) prestaties heeft geleverd, zijn deze niet beoordeeld als gevolg van het ontbreken van een referentiekader. De corporatie geeft aan dat het beleid is weergegeven in notulen van de bestuursvergaderingen en de procedurelijst. Echter, deze passages zijn op een dergelijke wijze weergegeven, dat de visitatiecommissie op generlei wijze de teksten als ambities heeft kunnen duiden. Dit betekent dat het ontbreken van voornemens het beoordelen van de prestaties heeft belemmerd en daarmee niet alle prestaties van een beoordeling zijn voorzien.

Vanwege de enerzijds niet ambitieuze en globaal weergegeven ambities en anderzijds het niet passen van de ambities bij de omvangrijke opgaven die in het werkgebied aanwezig zijn, heeft de visitatiecommissie besloten in de algehele beoordeling van de prestaties van Stichting Uithuizer Woningbouw het gemiddelde cijfer voor 75% te waarderen. Uit het doel 'het verhuren van woningen met een goede kwaliteit tegen lage huren aan de primaire doelgroep' spreekt zo weinig ambitie dat deze met enige inzet altijd is te realiseren. Daarnaast zijn de opgaven in het werkgebied ruimer dan deze ambities weergeeft, zo is er vraag naar betaalbare starterswoningen, is er een algehele wachtlijst en moeten woningen worden toekomstbestendig worden gemaakt door middel van renovatie en het nemen van energiebesparende maatregelen. Voorgaande betekent dat bovenstaande beoordeling uitkomt op een 5,3. Overigens is op basis van het feit dat enkel twee prestatievelden konden worden beoordeeld, geen spinnenweb toegevoegd.

### Presteren naar Opgaven

Op het gebied van Presteren naar Opgaven is een viertal prestatievelden beoordeeld: huisvesting van de primaire doelgroep, kwaliteit van woningen en woningbeheer, (des)investeren in vastgoed en de kwaliteit van wijken en buurten. Met uitzondering van het (des)investeren in vastgoed is de beoordeling tot stand gekomen op basis van een enkele afspraak. Wat betreft de huisvesting van de primaire doelgroep was de opgave om in 2010 789 woningen in het bezit te hebben: het daadwerkelijke aantal woningen betreft 753 en ligt daarmee lager dan de opgave. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat de corporatie 30 woningen had gesloopt, maar deze woningen niet op dezelfde locatie wilde terugbouwen. Omdat de gemeente niet direct een andere locatie beschikbaar had, is deze nieuwbouwpoging blijven liggen en is het aantal woningen nog niet op peil. Overigens scoort de corporatie nog wel een 7,0 op dit onderdeel. De kwaliteit van woningen en woningbeheer wordt beoordeeld met een 7,0 op basis van de duurzaamheidsafspraken die zijn gemaakt. Stichting Uit-

huizer Woningbouw voldoet daarmee aan de gemaakte afspraken wat betreft duurzaamheid bij de bouw van nieuwe woningen. Nieuwe woningen worden bovendien voorzien van het politiekeurmerk, waardoor de corporatie tevens voor het onderdeel kwaliteit van buurten en wijken een ruime voldoende scoort. (des)Investeren in vastgoed wordt beoordeeld met een 5,3 omdat de corporatie niet aan de nieuwbouwpogaven heeft voldaan. In het Woonplan 2002 is afgesproken dat Stichting Uithuizer Woningbouw tussen 2006-2010 58 betaalbare nieuwe woningen zou bouwen, maar in de realisatie heeft Stichting Uithuizer Woningbouw enkel luxe appartementen en twee-onder-een-kapwoningen gerealiseerd. Op het gebied van kwaliteit van wijken en buurten voldoet de corporatie aan de afspraak nieuwe woningen te bouwen die voldoen aan het politiekeurmerk.

Wat vooral opvalt in de prestatieafspraken is niet zozeer dat de corporatie niet aan alle afspraken heeft voldaan, maar met name dat de prestatieafspraken uit 2002 tussentijds nooit zijn bijgesteld op basis van voortschrijdend inzicht. Het ontbreken van een geactualiseerde woonvisie voor de jaren 2006-2010 en het al jaren wachten op nieuwe afspraken in DEAL-verband zorgt er zodoende voor dat het referentiekader voor de visitatie is gebaseerd op afspraken uit 2002. Hiermee wordt zichtbaar dat het niet alleen de afspraken zijn die een knelpunt voor de corporatie vormen, als wel de communicatie en afstemming met de belanghebbenden in het algemeen en de gemeente in het bijzonder.

### **Presteren volgens Belanghebbenden**

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van Stichting Uithuizer Woningbouw met een ruime voldoende. Daarbij is een verschil te zien tussen de beoordeling op de verschillende prestatievelen. De kwaliteit van buurten en wijken en (des)investeren in vastgoed worden respectievelijk met een 6,0 en een 6,5 beoordeeld. De huisvesting van de primaire doelgroep met een 7,0 en de kwaliteit van woningen en woningbeheer en huisvesting bijzondere doelgroepen met een 7,5 en een 8,0. De discrepantie tussen het belang dat de belanghebbenden aan een prestatieveld toekennen en de beoordeling die wordt gegeven, is het grootst bij de huisvesting van de primaire doelgroep en het (des)investeren in vastgoed. Wat betreft huisvesting van de primaire doelgroep geven de belanghebbenden aan dat de hogere huren in de nieuwbouwcomplexen een aandachtspunt zijn. Dit past niet bij de doelgroep, terwijl er wel wachtlijsten zijn. Voorgaande geldt ook voor starters. Wat betreft (des)investeren in vastgoed zien de belanghebbenden met name een opgave in het verbeteren van en het levensloopbestendig maken de woningvoorraad.

Over het algemeen hebben de belanghebbende een positief beeld van Stichting Uithuizer Woningbouw. Echter wel dat de corporatie meer initiatief mag nemen in het betrekken van de belanghebbenden, waaronder de huurders, gemeente, maatschappelijke organisaties en collega-corporaties. In de boodschap geven de belanghebbenden voorgaande, naast andere zaken, ook nadrukkelijk mee: samenwerking met belanghebbenden.

### **Presteren naar Vermogen**

Waar Stichting Uithuizer Woningbouw een aantal jaren geleden een duidelijk minder goede vermogenspositie had, is deze in de afgelopen jaren significant verbeterd. De corporatie heeft momenteel een sterke vermogenspositie. Wat betreft middelen en de sturing op kasstromen wordt geconcludeerd dat de corporatie voldoende middelen heeft voor de opgaven, echter ook dat zowel de opgaven als de daarvoor benodigde investeringen niet inzichtelijk zijn weergegeven. Het implementeren van een integrale kasstroomsturing zou een belangrijke stap kunnen zijn. Het ontbreken van inzicht in ambities en toekomstige opgaven heeft tot gevolg dat de financiële planning- en controle cyclus ook niet goed op orde is. Dit geldt overigens ook voor de vermogensinzet, het vergroten van het vermogen en de maximale inzet van vermogen. De corporatie heeft te weinig inzicht in voorgaande onderdelen, waardoor het vermogen niet optimaal wordt ingezet. In algemeenheid is Stichting Uithuizer Woningbouw financieel te weinig 'in control'. Ten aanzien van doelmatigheid presteert de

corporatie overigens goed: de corporatie werkt zeer doelmatig en presteert op dit onderdeel beduidend beter dan corporaties in de referentiegroep.

#### **Presteren ten aanzien van Governance**

Zoals reeds in de voorgaande onderdelen naar voren komt is de besturing (plan, check, act) van Stichting Uithuizer Woningbouw nog niet volledig. Op het gebied van plan heeft de corporatie recentelijk het Strategisch Voorraadbeleid vastgesteld, maar van duidelijke ambities die zijn vertaald in concrete acties (SMART) is nog geen sprake. Ditzelfde geldt voor check en act, waarin de Raad van Toezicht niet echt een rol heeft. Het intern toezicht in algemeenheid is nog niet op orde, waarbij met name de rol en het toetsingskader van de Raad van Toezicht aandachtspunten zijn evenals de Governance Code. Ten aanzien van de Governance Code is gemeld dat de corporatie zo snel mogelijk de Governance Code uit 2011 gaat implementeren. Op het gebied van externe legitimatie kan de corporatie duidelijk stappen zetten in het betrekken van de belanghebbenden bij het beleid en het in samenwerking met belanghebbenden oppakken van opgaven.

## Integrale scorekaart

De integrale scorekaart toont het volgende beeld:

Perspectief	1	2	3	4	5	6	Gemiddeld cijfer	Gewicht	Gewogen cijfer
<i>Presteren naar Ambities</i>									
	7,0	7,0	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	7,0	75%	<b>5,3</b>
<i>Presteren naar Opgaven</i>									
	7,0	7,0	n.b.	5,3	7,0	n.b.	6,6	n.v.t.	<b>6,6</b>
<i>Presteren volgens Belanghebbenden</i>									
	7,0	7,5	8,0	6,5	6,0	n.v.t.	7,0	n.v.t.	<b>7,0</b>
<i>Presteren naar Vermogen</i>									
Financiële continuïteit	Vermogenspositie						8	20%	1,1
	Liquiditeit						4		
	Integrale kasstroomsturing						4		
Financieel beheer	Planning- en controlcyclus						4	20%	1,0
	Treasurymanagement						6		
Doelmatigheid							8	20%	1,6
Vermogensinzet	Visie						4	40%	1,6
	Mogelijkheden						4		
	Maximalisatie						4		
Eindcijfer voor Vermogen									<b>5,3</b>
<i>Presteren ten aanzien van governance</i>									
Besturing	Plan						5	33%	1,7
	Check						5		
	Act						5		
Intern toezicht	Functioneren RvC						5	33%	1,6
	Toetsingskader						4		
	Toepassing Governance Code						5		
Externe legitimatie							4	33%	1,3
Eindcijfer voor Governance									<b>4,6</b>
<b>Geïntegreerd eindoordeel</b>									<b>5,8</b>



# 1 Stichting Uithuizer Woningbouw

## 1.1 Profiel

Stichting Uithuizer Woningbouw is gevestigd in de gemeente Eemsmond in het noorden van de provincie Groningen. De corporatie zorgt samen met vijf andere corporaties voor een passend woningaanbod in de gemeente. Daarbij richt Stichting Uithuizer Woningbouw zich uitsluitend op Uithuizen. In Uithuizen verhuurt de corporatie ongeveer 750 woningen, waaronder eengezinswoningen, starterswoningen, seniorenwoningen en woningen voor mensen die met een klein steuntje in de rug zelfstandig kunnen wonen. De corporatie behoort, vanwege de ligging in een krimpregio, volgens de systematiek van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) tot de corporaties met een marktgevoelig bezit. In totaal behoren 40 corporaties tot deze referentiegroep.

## 1.2 Bezit

Stichting Uithuizer Woningbouw heeft in het woningbezit een accent op eengezinswoningen. Bijna vier op de vijf woningen betreft een eengezinswoning. De rest van het bezit van de corporatie is te typeren als meergezinswoningen, met dan wel zonder lift. De corporatie heeft geen bezit dat valt in de overige categorieën. Wat betreft bouwperiode valt op dat bijna de helft van het bezit van Stichting Uithuizer Woningbouw is gebouwd in de zeventiger en tachtiger jaren. Ongeveer een derde van het bezit dateert van voor 1970, 14% is gebouwd tussen 1990 en 2000 en 3,6% van de woningen zijn gebouwd na het millennium. Vergeleken met het landelijke gemiddelde heeft Stichting Uithuizer Woningbouw weinig bezit dat na het jaar 2000 is gebouwd.

Tabel 1.1 Bezit

	SUW (%)	Landelijk (%)
Eengezinswoningen	79,1	43,1
Meergezinswoningen 4 etages zonder lift	11,2	27,4
Meergezinswoningen met lift	9,7	13,1
Hoogbouw	0,0	10,7
Eenheden verzorging	0,0	2,1
Overig	0,0	3,5
Onbekend	0,0	0,0
<b>Totaal</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Bron: CiP (2011), Stichting Uithuizer Woningbouw, Centraal Fonds Volkshuisvesting

Het woningbezit van de corporatie heeft een gemiddelde huurprijs van € 446 per maand en ligt daarmee hoger dan het niveau van vergelijkbare corporaties (€ 420) en het landelijke gemiddelde (€ 421). Opvallend is dat de gemiddelde huurprijs omlaag is gegaan van € 448 naar € 446 per maand, terwijl de huurprijs in de referentiegroepen met ongeveer 2% is gestegen. Voorgaande is het gevolg van de verkoop van huurwoningen met een hogere huurprijs, waardoor de gemiddelde prijs is gedaald. Op basis van de maximaal toegestane huur blijkt dat de prijs-kwaliteitverhouding van de woningen van Stichting Uithuizer Woningbouw beter is dan bij beide referentiegroepen, namelijk 67,7% tegenover 69,0% bij vergelijkbare corporaties en 72,0% als landelijke gemiddelde. Ondanks dat de woningen duurder zijn, ligt de prijs-kwaliteitverhouding dus op een hoger niveau. De corporatie heeft 16,6% goedkope woningen, 80,3% betaalbare woningen en 3,1% dure woningen. Daarmee heeft Stichting Uithuizer Woningbouw een ander profiel dan de corporaties in beide

referentiegroepen. Met name het kleine aantal goedkope woningen en het relatief grote aantal betaalbare woningen is afwijkend. Voor wat betreft de toewijzing van woningen aan de doelgroep presteert de corporatie voor de periode 2006-2009 met 98% toewijzingen aan de doelgroep sterk beter dan corporaties in de referentiegroep en het landelijke gemiddelde.

### 1.3 Organisatie

De organisatie van Stichting Uithuizer Woningbouw bestaat uit drie lagen en wordt geleid door een bestuur, die in de dagelijkse werkzaamheden wordt geassisteerd door een zevental medewerkers. De medewerkers zijn over drie afdelingen verdeeld: algemeen (administratie), verhuur- en bewonerszaken en technische dienst, inclusief twee onderhoudsmedewerkers. De besluitvorming van het bestuur wordt achteraf getoetst door de Raad van Toezicht die daarover minimaal tweemaal per jaar overleg heeft met het bestuur.

Het bestuur bestaat de dato 28 november 2011 uit zes leden:

- Dhr. J.J. Jager, voorzitter, bestuursfunctie sinds 1 februari 2001;
- Dhr. A. van Veldhuizen, secretaris, bestuursfunctie sinds 12 juni 1973;
- Mevr. J. Reimert-Oosting, penningmeester, bestuursfunctie sinds 20 september 1990;
- Dhr. H. Schaaphok, lid, bestuursfunctie sinds 1 januari 2006;
- Dhr. J. van Duinen, lid, tijdelijke bestuursfunctie 1 december 2010 omgezet op 1 maart 2011 in definitieve bestuursfunctie;
- Mevr. D. Slatman, lid, tijdelijke bestuursfunctie 1 juni 2011 omgezet op 1 september in definitieve bestuursfunctie.

## 2 Presteren naar Ambities (PnA)

Presteren naar Ambities begint met een beschrijving van de feitelijke prestaties van Stichting Uithuizer Woningbouw in de jaren waarover de visitatie terugblijkt, namelijk 2007 tot en met 2010. Vervolgens is de visie van de corporatie weergegeven. In het laatste onderdeel van dit hoofdstuk worden de prestaties van de corporatie gekoppeld aan de ambities, waarna een beoordeling volgt.

### 2.1 Prestaties

Onderstaand worden de prestaties die Stichting Uithuizer Woningbouw heeft geleverd in de jaren 2007 tot en met 2010 op hoofdlijnen weergegeven. De prestaties zijn primair opgetekend uit de volkshuisvestingsverslagen van deze jaren.

#### *2.1.1 Huisvesting van de primaire doelgroep*

Wat betreft beschikbaarheid van woningen voor de primaire doelgroep heeft Stichting Uithuizer Woningbouw in de afgelopen jaren een beleid gevoerd dat het aantal beschikbare woningen heeft doen afnemen. De 757 woningen die de corporatie in 2007 in bezit had zijn in 2010 afgenomen tot 752. Voorgaande is onder andere het gevolg van de sloop van 30 woningen in 2009 en het nog niet plegen van vervangende nieuwbouw. De 35 in 2008 opgeleverde nieuwbouwwoningen betroffen dure appartementen en kwamen derhalve niet ten goede aan het op peil houden van hetzelfde aantal woningen voor de primaire doelgroep. Op het gebied van betaalbaarheid scoort de corporatie over het algemeen hoog, in die zin dat de woningen gemiddeld een maximaal toegestane huur hebben van 67,1%. Ook waar het gaat om toewijzingen levert de corporatie zeer goede prestaties. Vrijwel alle woningen (98%) zijn passend toegewezen en slechts 0,4% te duur en 1,6% te goedkoop. Het bevorderen van het eigen woningbezit doet de corporatie met name in de vorm van het bouwen van nieuwbouwwoningen. Het project "de Westwiede" dat in 2008 is opgeleverd bestaat uit 35 appartementen in het hogere huursegment en werd gebouwd om de doorstroming op gang te brengen. Echter, de voor de verkoop bestemde nieuwbouwwoningen die in 2008 en 2009 zijn opgeleverd zijn nog niet allemaal verkocht en een deel van deze woningen is in de verhuur geplaatst.

#### *2.1.2 Kwaliteit woningen en woningbeheer*

De kwaliteit van de woningen van Stichting Uithuizer Woningbouw is relatief hoog wanneer het aantal punten in ogenschouw wordt genomen. Deze relatief hoge score wordt voor het grootste deel veroorzaakt door de oppervlakte van de woningen. In de afgelopen jaren heeft de corporatie in toenemende mate uitgaven gedaan aan planmatig onderhoud. Daarbij zijn jaarlijks in een klein aantal woningen nieuwe cv-installaties en ketels geplaatst. Het aantal onderhoudsklachten is hoog maar dalende: van 665 in 2007 naar 436 in 2010. De totale onderhoudsuitgaven van Stichting Uithuizer Woningbouw zijn vergelijkbaar met andere corporaties, echter zowel het aantal woningen dat is verbeterd als de verbeteringsuitgaven per woning zijn als zeer laag te bestempelen.

#### *2.1.3 Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen*

Op het gebied van de huisvesting van bijzondere doelgroepen heeft de corporatie in de jaren 2007 tot en met 2010 jaarlijks enkele duizenden euro's aan wonen en zorg uitgegeven. Op het gebied

van wonen en zorg / WMO bood de corporatie in 2007 elf woningen aan, in 2008 tien woningen en in 2009 en 2010 slechts acht woningen per jaar. Het aantal seniorenwoningen en -flats ligt al jaren op 78 woningen, ofwel ongeveer 10% van het totaal. Op het gebied van de huisvesting van ont-heemden biedt de corporatie jaarlijks een aantal woningen aan.

#### *2.1.4 (Des)investeren in vastgoed*

Zoals reeds onder huisvesting van de primaire doelgroep is weergegeven is het woningbestand van Stichting Uithuizer Woningbouw in de afgelopen jaren met enkele woningen afgenomen. In 2007 is de woningvoorraad van de corporatie ongewijzigd gebleven. Het jaar daarop, in 2008, zijn 35 luxe appartementen in “de Westwiede” opgeleverd waarin een mogelijkheid wordt gegeven om zorg-op-maat te leveren. In 2009 zijn twaalf 2-onder-1-kapwoningen gebouwd, waarvan er slechts één is verkocht en de overige woningen in de verhuur zijn genomen omdat deze woningen niet konden worden verkocht. Verder zijn in 2009 op dezelfde locatie 30 woningen gesloopt. De corporatie had het idee om op dezelfde locatie 60 woningen terug te bouwen, waar overeenstemming over was bereikt met de gemeente. Stichting Uithuizer Woningbouw wilde vervolgens niet meer op deze locatie bouwen waarna de gemeente een nieuwe locatie voor 30 woningen heeft aangeboden evenals een locatie aan de Maarweg. De totale toevoeging van 47 woningen over de afgelopen vier jaar ligt in lijn met de gemiddelde procentuele jaarlijkse toevoeging van referentiecorporaties.

#### *2.1.5 Kwaliteit van wijken en buurten*

Op het gebied van de kwaliteit van wijken en buurten heeft de corporatie in 2009 iets meer dan de helft van de uitgaven gedaan dan referentiecorporaties. Met name op het gebied van fysieke activiteiten blijven de uitgaven achter. In de prognose zijn de uitgaven aan leefbaarheid meegenomen iets hoger dan gerealiseerd in de afgelopen jaren. In de praktijk levert de corporatie een kleine leefbaarheidsbijdrage in de vorm van het onderhouden van stroken grond die in het bezit zijn van de corporatie maar niet bij een woning hoort en zijn speelvoorzieningen aan de Husingoweg gerealiseerd.

#### *2.1.6 Overige*

Stichting Uithuizer Woningbouw geeft twee keer per jaar een nieuwsbrief uit waarin onder andere het huurprijsbeleid, klachten, onderhoudsprocedures en nieuwbouwplannen worden beschreven. Verder is in 2010 een nieuwe samenwerkingsovereenkomst met de huurdersvereniging opgesteld en heeft de huurdersvereniging jaarlijks twee maal overleg met hen. Deze overleggen betreft voornamelijk informatieverstrekking. Van betrokkenheid van de huurdersvereniging, de huurders of andere belanghebbenden is geen sprake aldus het bestuur van de corporatie.

## 2.2 Beleidskader

De ambities van Stichting Uithuizer Woningbouw staan niet expliciet in beleidsdocumenten weergegeven. Stichting Uithuizer Woningbouw heeft geen ondernemingsplan of specifieke jaarplannen. Onderstaand is een korte beschrijving gegeven van de visie en het op te stellen strategisch voorraadbeleid. Ten behoeve van de visitatie zijn de ambities van de corporatie opgetekend vanuit deze documenten alsmede vanuit de interviews die de visitatiecommissie binnen de organisatie heeft gehouden.

### *2.2.1 Visie*

Stichting Uithuizer Woningbouw heeft een visiedocument opgesteld waarin staat dat de corporatie een ideële sociale onderneming is, die werkzaam is op het gebied van de volkshuisvesting. Een ideële onderneming wordt door de corporatie gezien als een organisatie van vrijwilligers die zich belangeloos voor de samenleving inzet. Voorgaande is de reden dat Stichting Uithuizer Woningbouw door een bestuur van vrijwilligers wordt bestuurd. Het bestuur streeft er niet naar door fusie of anderszins zo groot mogelijk te worden, maar wil dicht bij de mensen blijven staan waar zij zich voor inzet.

De corporatie houdt zich bezig met het bouwen, beheren en verhuren van woningen en met andere zaken die bevorderlijk zijn voor deze activiteiten. Daarnaast houdt Stichting Uithuizer Woningbouw zich bezig met bouwactiviteiten die van belang zijn vanuit het algemeen maatschappelijk oogpunt. De corporatie realiseert zodoende vastgoed met een maatschappelijke functie.

Omdat Stichting Uithuizer Woningbouw een onderneming is, wordt met eenzelfde bedrijfsvoering gewerkt als andere ondernemingen en wordt getracht zo effectief en efficiënt mogelijk te werken. De corporatie streeft naar een zodanig rendement dat haar voortbestaan is gegarandeerd. Stichting Uithuizer Woningbouw is een sociale onderneming en zet daarom het rendement uitsluitend in voor haar eigen werk. Daarbij richt de corporatie zich in het algemeen op het belang van de samenleving en in het bijzonder op de mensen die voor hun huisvesting een extra steuntje in de rug nodig hebben. Dit wordt tot uiting gebracht door terughoudend om te gaan met huurverhogingen, ook als geriefverbeteringen zijn doorgevoerd. Daarnaast wordt zeer zorgvuldig omgegaan met uitzettingen.

Stichting Uithuizer Woningbouw vat het begrip huisvesting beperkt en breed op. Beperkt, omdat de corporatie zich in de eerste plaats richt op hen die zonder enige steun moeilijk in hun huisvesting kunnen voorzien. Breed, omdat ook anderen die er de voorkeur aan geven een woning te huren tegen redelijke voorwaarden bij de corporatie terecht moeten kunnen. Daarnaast wordt het bieden van een goede woonomgeving en goede contacten tot een brede volkshuisvestelijke taak gerekend.

### *2.2.2 Ambitie Stichting Uithuizer Woningbouw*

Stichting Uithuizer Woningbouw heeft, zoals aangegeven, geen documenten (ondernemingsplan of jaarplannen) waarin de ambities voor een bepaald tijdvak of een jaar zijn weergegeven. Tijdens de interviews met de corporatie is aangegeven dat de ambitie van de corporatie voortvloeit uit de visie en als volgt luidt:

**Het verhuren van woningen met een goede kwaliteit tegen lage huren aan de primaire doelgroep.**

Deze globale ambitie is niet verder gespecificeerd of SMART gemaakt. Als aanvulling is tijdens de interviews gewezen op de prestatievelden van het BBSH. Echter, op deze velden wordt aangegeven waar een corporatie zich mee bezig mag houden. De BBSH bevat geen ambities of keuzes die een corporatie op basis van de visie zou moeten maken. Uit de informatie en interviews komt naar voren dat Stichting Uithuizer Woningbouw voornamelijk werk uitvoert en geen ambities opschrijft. In 2008 werd al geconstateerd dat het beleid (ambities) wel tussen de oren zit, maar niet op papier staat. Dit beleid zit volgens de corporatie verwerkt in de notulen van de bestuursvergaderingen en in de procedurelijst. Daarbij wordt met name gewezen op bijvoorbeeld het beleid rondom maatschappelijke kwesties. In de notulen staat bijvoorbeeld dat de corporatie wil reageren op de vraag of er ruimte beschikbaar kan worden gesteld aan de voedselbank. Echter, voorgaande is volgens de visitatiecommissie op geen enkele wijze een vorm van beleid dan wel een ambitie, maar betreft een mogelijkheid om in te kunnen spelen op een vraag. Dat deze vraag vervolgens wordt omgezet

in de ambitie 'Stichting Uithuizer Woningbouw wil in 2009 de voedselbank van huisvesting voorzien' komt nergens terug. Ditzelfde geldt voor andere onderwerpen. De wijze waarop beleid is opgeschreven in de notulen, geeft naar de mening van de visitatiecommissie te weinig houvast om als ambitie te kunnen dienen. Uit de begroting komen verder ook geen ambities naar voren, enkel dan een verkoopambitie van twee woningen per jaar.

### 2.2.3 Strategisch voorraadbeleid

Stichting Uithuizer Woningbouw heeft in 2009 de eerste aanzet gedaan tot het opstellen van het strategisch voorraadbeleid. Het uitgangspunt daarin is te zorgen voor levensloopbestendige grondgebonden woningen bij nieuwbouw of renovatie. In het strategisch voorraadbeleid wil de corporatie niet alleen naar de specifieke woningkenmerken kijken, maar is tevens de kwaliteit van de woonomgeving van belang. In april 2012 is het strategisch voorraadbeleid vastgesteld.

## 2.3 Prestaties en beoordeling: onvoldoende

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties ten aanzien van de eigen ambities, is gebaseerd op de volgende informatie:

- Volkshuisvestingsverslagen 2007 t/m 2010;
- Interviews met de visitatiecommissie.
- Corporatie in Perspectief, CFV (2011);

In bijlage drie is de uitwerking van de beoordeling van presteren naar ambities weergegeven. Daarin is enkel één ambitie van de corporatie te zien. Zoals aangegeven heeft de corporatie geen andere ambities dan de weergegeven algemene ambitie. Voorgaande heeft tot gevolg dat enkel de prestatievelden 'huisvesting van de primaire doelgroep' en 'kwaliteit woningen en woningbeheer' zijn beoordeeld. Bij de beoordeling is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden. Waar dit niet mogelijk was, is de beoordeling gemaakt aan de hand van kwalitatieve informatie uit de documentatie.

**Tabel 2.1 Beoordeling Presteren naar Ambities**

Prestatieveld	Beoordeling
Huisvesting van de primaire doelgroep	7,0
Kwaliteit woningen en woningbeheer	7,0
Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	n.v.t.
(Des)investeren in vastgoed	n.v.t.
Kwaliteit van buurten en wijken	n.v.t.
Overige	n.v.t.
<b>Gemiddeld</b>	<b>7,0</b>

Stichting Uithuizer Woningbouw heeft slechts een algemene ambitie opgesteld, waarop de corporatie prestaties levert, namelijk 'het verhuren van woningen met een goede kwaliteit tegen lage huren aan de primaire doelgroep'. De corporatie heeft deze algemene ambitie niet verder uitgewerkt en/of opgedeeld naar onderliggende subambities, waardoor prestaties worden geleverd op andere onderdelen, zoals het (des)investeren in vastgoed en de huisvesting van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen. Uit de begroting is nog wel af te leiden dat de corporatie twee huurwoningen per jaar wil verkopen. Met de eerder weergegeven algemene ambitie ook niet inzichtelijk gemaakt wie bijvoorbeeld de primaire doelgroep is en wat een goede kwaliteit inhoudt. Daarnaast zijn de opgaven in het werkgebied groter dan in de algemene ambitie is verwoord. Zo is in

het volgende hoofdstuk te lezen dat er wachtlijsten zijn voor zowel eengezins- als meergezinswoningen, is er een grote behoefte aan seniorenwoningen en aangepaste woningen en moet de kwaliteit van de woningen worden verhoogd. Uit het hoofdstuk belanghebbenden worden hier nog een aantal aanvullingen voor gedaan. Voorgaande maakt dat de ambitie niet past bij de aanwezige opgaven. Op basis hiervan heeft de visitatiecommissie besloten in de algehele beoordeling van de prestaties van Stichting Uithuizer Woningbouw het gemiddelde cijfer voor 75% te waarderen. Voorgaande betekent dat de bovenstaande beoordeling uitkomt op een 5,3.





## 3 Presteren naar Opgaven (PnO)

Onderstaande beschrijving begint met een beknopte duiding van het werkgebied, waarna een overzicht wordt gegeven van de regionale en lokale opgaven. In het vervolg van het hoofdstuk worden de gedefinieerde opgaven en geformuleerde prestatieafspraken gekoppeld aan de feitelijke prestaties, waarna een beoordeling volgt.

### 3.1 Werkgebied

Het werkgebied van Stichting Uithuizer Woningbouw is gelegen in de gemeente Eemsmond, waarin de corporatie samen met vijf andere corporaties werkzaam is. De gemeente ligt in het noorden van de provincie Groningen en is onderdeel van de regio Eemsdelta. In het werkgebied heeft de corporatie alleen bezit in Uithuizen, de grootste kern in de gemeente. In het verleden had de corporatie last van leegstand, maar nu zijn er wachtlijsten voor zowel eengezins- als seniorenwoningen. De vraag naar appartementen is beperkt doordat er in het recente verleden veel appartementen zijn gebouwd in Uithuizen. Dit betreffen vooral dure appartementen, waaronder een aantal in het bezit zijn van Stichting Uithuizer Woningbouw. De mogelijkheden tot nieuwbouw zijn beperkt als gevolg van het ontbreken van grondposities. Dit weerhoudt de corporatie ook van herstructurering en daarmee ingrijpende sloopplannen. De nadruk in de opgaven voor Stichting Uithuizer Woningbouw ligt op consolidatie van de woningvoorraad en kwaliteitsverhoging van het woningbezit tot lichte groei als mogelijkheden tot grondverwerving zich voordoen. De verwachting vanuit Stichting Uithuizer Woningbouw en de gemeente is dat de vergrijzing tot gevolg heeft dat de druk op seniorenwoningen en andere aangepaste woningen in Uithuizen toe zal nemen als gevolg van het relatief hoge voorzieningenniveau in Uithuizen.

### 3.2 Opgaven in het werkgebied

De opgaven in het werkgebied staan globaal weergegeven in het Woonplan gemeente Eemsmond uit 2002. Momenteel wordt gewerkt aan het Pact Regio Eemsdelta waarin de opgaven worden gedefinieerd voor de komende jaren in de regio. Echter, dit document is in wording. Onderstaand worden beide documenten beschreven.

#### 3.2.1 Woonplan gemeente Eemsmond

In het Woonplan gemeente Eemsmond (2002) zijn concrete afspraken gemaakt over het bouwprogramma voor de periode 2002-2006 en een doorkijk voor de periode tot en met 2010. Naast de bouwafspraken zijn afspraken geformuleerd over onderwerpen zoals duurzaam bouwen, politiekeurmerk en leefbaarheid. De meeste van deze afspraken zijn abstract weergegeven en gelden voor de periode 2002-2006. Aan het eind van de looptijd is afgesproken dat de afspraken in het Woonplan werden verlengd tot en met 2008, mede doordat een aantal van de afspraken nog niet waren ingevuld. Hier is echter geen officieel document van opgesteld, waardoor de geactualiseerde afspraken niet meer te achterhalen zijn. In de afgelopen jaren is het document niet meer geactualiseerd. Het actualiseren van het document wil de gemeente laten afhangen van de uitkomsten van het Pact Regio Eemsdelta (zie hieronder).

### 3.2.2 Woon- en leefbaarheidsplan regio Eemsdelta

De vier gemeenten, provincie en corporaties in de regio Eemsdelta zijn vanaf 2009 bezig met het opstellen van een gezamenlijke visie. Waar het gemeentelijke Woonplan reeds ingaat op vergrijzing en een kwalitatieve bouwopgave, wordt dit door middel van meerdere onderzoeken bevestigd. Zo staat in het document Pact Regio Eemsdelta, een overeenkomst tussen de vier gemeenten in de Eemsdelta en de provincie, dat de regio in de komende 25 jaar wordt geconfronteerd met een bevolkingsdaling van 25%. Daarnaast verandert de samenstelling van de bevolking: het aantal jongeren daalt en het aantal ouderen stijgt. Dit heeft tot gevolg dat in sommige gebieden het voorzieningenniveau onder druk komen te staan. De doelstelling van het Pact Regio Eemsdelta is dan ook het op niveau houden van de leefkwaliteit van de regio, zowel op het platteland als in de kleine en grote kernen. Op een woningbezit van ongeveer 9.500 zelfstandige woningen is in het Pact Regio Eemsdelta een krimp weergegeven van 770 en een herstructureringsopgave van 2.600 woningen.

Op basis van de opgave in Pact Regio Eemsdelta wordt er zwaar beslag gelegd op de uitvoeringskracht van de individuele corporaties en het overleg met de bewoners. Daarnaast zullen de financiële gevolgen zeer ingrijpend zijn. Dit heeft ertoe geleid dat de corporaties gezamenlijk een strategie hebben opgesteld die op hoofdlijnen een voorraadstrategie voor de regio weergeeft. In deze strategie wordt eveneens uitgegaan van een krimp van het woningbestand en herstructurering. In dit programma wordt uitgegaan van een afname van de woningvoorraad met 270 woningen en een verbetering van de woningvoorraad met een accent op toegankelijkheid (vergrijzing) en energiezuinigheid. De strategie is er op gericht een uitwerking te geven die die recht doet aan de opgave in termen van de netto krimp en de gewenste kwaliteitsslag, en tegelijk aansluit aan de inzichten die de corporaties over de woningmarkt in deze regio hebben.

Begin 2011 hebben de vier gemeenten, de provincie en de corporaties in de regio Eemsdelta een intentieovereenkomst getekend, waarin wordt verwezen naar beide hierboven genoemde onderzoeken. De overeenkomst is de opmaat naar een convenant dat vervolgens vertaald moet worden in een concreet woon- en leefbaarheidsplan voor de regio Eemsdelta.

## 3.3 Prestaties en beoordeling: voldoende

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties ten aanzien van de opgaven in het werkgebied, is gebaseerd op informatie uit de volgende documenten:

- Volkshuisvestingsverslagen 2007 t/m 2010;
- Interviews met de visitatiecommissie;
- Uitvoeringsprogramma Woonplan gemeente Eemsmond;
- Corporatie in Perspectief, CFV (2011).

Zoals aangegeven is het Woonplan gemeente Eemsmond geactualiseerd voor de jaren 2006-2008 en zijn de gemeenten en corporaties reeds vanaf 2009 bezig met het opstellen van regionale prestatieafspraken. Omdat de geactualiseerde afspraken niet inzichtelijk kunnen worden gemaakt, zijn in de onderstaande beoordeling de algemene uitgangspunten uit het Woonplan 2002-2006 gebruikt alsmede de cijfers met betrekking tot de doorlooptijd 2006-2010. In bijlage vier zijn de onderliggende prestaties en opgaven zichtbaar die hebben geleid tot de beoordeling. In de beoordeling is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden. Waar dit niet mogelijk was, is de beoordeling gemaakt aan de hand van kwalitatieve informatie.

### 3.1 Beoordeling Presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Beoordeling
Huisvesting van de primaire doelgroep	7,0
Kwaliteit woningen en woningbeheer	7,0
Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	n.v.t.
(Des)investeren in vastgoed	5,3
Kwaliteit van buurten en wijken	7,0
Overige	n.v.t.
<b>Gemiddeld</b>	<b>6,6</b>



## 4 Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)

Dit hoofdstuk bevat de uitkomsten van de interviews die zijn gevoerd in het kader van de beoordeling door de belanghebbenden van de prestaties van Stichting Uithuizer Woningbouw.

### 4.1 Betrokkenheid van belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie

In overleg met Stichting Uithuizer Woningbouw is er voor gekozen de belanghebbenden door middel van persoonlijke interviews te betrekken bij de maatschappelijke visitatie. Om de interviews zo goed mogelijk te laten verlopen hebben de belanghebbenden van tevoren informatie omtrent de corporatie ontvangen. Tijdens de interviews is de belanghebbenden gevraagd naar hun mening omtrent:

1. Beleidskader;
2. Prestaties;
3. Boodschap.

De eerste ronde 'beleidskader' werd ingeleid met een overzicht van de ambities en opgaven in het werkgebied. Daarbij is de belanghebbenden gevraagd aan te geven wat zij van de ambities vinden, hoe belangrijk zij het opstellen van prestatieafspraken vinden en of zij bepaalde ambities / prestatieafspraken missen. In de tweede ronde is de belanghebbenden gevraagd om een cijfermatig oordeel te geven van de prestaties van Stichting Uithuizer Woningbouw op de verschillende prestatievelden. In de derde ronde hebben de belanghebbenden de ruimte gekregen voor een aanvullende beoordeling en een 'boodschap' aan de corporatie. Bijlage drie geeft een overzicht van de betrokken belanghebbenden.

In onderstaande subparagrafen worden de meningen en oordelen van de belanghebbenden weergegeven. Het gaat hierbij om het oordeel van de belanghebbenden en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.

### 4.2 Belanghebbenden, bijeenkomst en interviews

Op 15 november 2011 zijn de belanghebbenden middels persoonlijke interviews gevraagd een oordeel te geven op het gebied van de hierboven genoemde onderdelen. De verschillende onderdelen zijn in meerdere vragen weergegeven, waarvan de uitwerking onderstaand is weergegeven. De bij de visitatie betrokken belanghebbenden hadden de volgende achtergronden:

- Gemeente;
- Huurdersvertegenwoordiging;
- Accountant.

#### 4.2.1 Ronde 1: beleidskader

De belanghebbenden geven aan dat Stichting Uithuizer Woningbouw meer op basis van ad-hoc beleid acteert, op projectniveau denkt en projecten oppakt als ze voorbij komen dan op basis van een vastgesteld beleidsplan. De corporatie beschikt niet over een plan dat enerzijds een beschrijving geeft van de huidige en toekomstige marktsituatie en anderzijds ingaat op de rol van Stichting

Uithuizer Woningbouw daarin. Vanuit de belanghebbenden wordt wel aangegeven dat dit in gezamenlijkheid met andere corporaties in de regio wordt opgepakt. Dit is onder andere tot stand gekomen nadat de gemeenten in de regio een eigen visie hadden opgesteld voor de woningmarkt, waarop aan de corporaties in de regio is gevraagd ook met een visie te komen. Mede vanuit PACT is zo als het ware de noodzaak voor Stichting Uithuizer Woningbouw ontstaan om een strategische voorraadbeleid op te stellen. Daarbij wordt opgemerkt dat het beleid in het eerste kwartaal van komend jaar gereed moet zijn.

De ambities die de belanghebbenden zien richtten zich op het zo goed mogelijk invulling geven aan en het blijven spelen van een belangrijke rol op de sociale huurmarkt in Uithuizen. Daarnaast wil de corporatie een kwaliteitsslag maken in het woningbestand, dat voor een deel uit de jaren '50 stamt. Het beleid van de corporatie is meer dan in het verleden gericht op het inzetten van het vermogen ten bate van de volkshuisvesting. Voorgaande is deels het gevolg van het C-oordeel dat de corporatie enkele jaren geleden heeft gekregen; de corporatie moest stappen ondernemen om haar vermogen meer in te zetten.

#### 4.2.2 Ronde 2: prestaties

Tijdens de interviews zijn de belanghebbenden gevraagd het belang van de onderwerpen op een bepaald prestatieveld weer te geven en vervolgens daarop de prestaties te beoordelen.

#### 4.1 presteren volgens belanghebbenden

Prestatieveld	Belang	Prestaties
Huisvesting van de primaire doelgroep	8,5	7,0
Kwaliteit woningen en woningbeheer	8,0	7,5
Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	8,0	8,0
(Des)investeren in vastgoed	8,0	6,5
Kwaliteit van buurten en wijken	7,0	6,0
<b>Gemiddeld</b>	<b>7,9</b>	<b>7,0</b>

#### Huisvesten van de primaire doelgroep

Uit het cijfer blijkt dat de belanghebbenden van alle prestatievelden het huisvesten van de primaire doelgroep het grootste belang toedichten. Dit is zeker het geval vanwege het feit dat er een grote groep mensen met lage inkomens is gehuisvest in de gemeente Eemshoek. Wat betreft prestatie scoort de corporatie hier ruim voldoende op: de corporatie voert een sterk sociaal beleid, zoals blijkt uit het niet doorberekenen van de kosten die zijn gemaakt voor het aanbrengen van isolatie aan zittende huurders. De huurverhoging wordt pas doorgevoerd bij nieuwe huurders. Een aandachtspunt betreffen de hogere huren die in de nieuwbouwcomplexen worden gevraagd. Dit past niet bij de doelgroep van de corporatie, terwijl er voor de doelgroep juist wachtlijsten zijn. Verder ontbreekt het aan geschikte woningen voor jongeren.

#### Kwaliteit van woningen en woningbeheer

De kwaliteit van woningen wordt als belangrijk gezien door de belanghebbenden. Waar de corporatie op het onderdeel klachtenafhandeling en reactiesnelheid goed scoort, geldt dit minder voor de overall-kwaliteit van het bezit. Een deel van het bezit is als oud te bestempelen en generieke maatregelen op het gebied van energie en duurzaamheid zijn niet zichtbaar. Gemiddeld zou de kwaliteit van woningen omhoog kunnen en, in de toekomst gezien, ook moeten. Overigens is de prijs-kwaliteitverhouding van de woningen wel goed.

### Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen

Op het gebied van huisvesting van bijzondere doelgroepen wordt het belang even hoog gewaardeerd als de prestatie, waarmee in principe wordt aangegeven dat beide in balans zijn. Vanuit de toelichting van de belanghebbenden blijkt dit ook: de corporatie heeft altijd open gestaan voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen, waarbij er tevens voorlichting wordt gegeven aan de buurt op het moment dat woningen worden verhuurd aan instanties als Novo en De Tille. Er wordt wel aangegeven dat de prestaties op dit onderdeel als geheel moeilijk zijn in te schatten.

### (des)investeren in vastgoed

Het investeren en desinvesteren in vastgoed wordt door de belanghebbenden met een 6,5 beoordeeld. Volgens de belanghebbenden is dit vooral van belang waar het gaat om het op gang krijgen van de doorstroming. Hier scoort de corporatie ruim voldoende op: er zijn in de afgelopen jaren een aantal projecten gerealiseerd die voor doorstroming zorgden. Het op eigen initiatief investeren in maatschappelijk vastgoed wordt als aandachtspunt benoemd. Daarnaast zou de corporatie op basis van een visie op de transitieopgave van de toekomst investeren moeten doen om de kwaliteit / levensloopbestendigheid van de woningen te verbeteren

### Kwaliteit van buurten en wijken

De kwaliteit van buurten en wijken wordt als minst belangrijk aangeduid. Deels komt dit doordat dit voor rekening van de gemeente komt. Echter, de prestaties van de corporatie op dit onderdeel worden als minste beoordeeld en de prestaties op dit prestatieveld zouden we wat beter kunnen. Stichting Uithuizer Woningbouw zou op kleine schaal een rol kunnen spelen in de wensen van de huurders. Daarbij is aangegeven dat op sommige plekken enkele punten worden opgepakt, maar dat dit dan weer niet overal gebeurt. De corporatie organiseert geen sociale activiteiten om de sociale cohesie in de buurten te vergroten.

#### 4.2.3 Ronde 3: boodschap

Deze ronde is op basis van een aantal open vragen gehouden waarin de belanghebbenden een algemeen beeld konden geven van Stichting Uithuizer Woningbouw.

#### *Wat is op hoofdlijnen uw beeld van Stichting Uithuizer Woningbouw?*

Stichting Uithuizer Woningbouw wordt getypeerd als een sociaal bewogen en welwillende corporatie die erg bezig is met het eigen bezit. Verder wordt aangegeven dat de corporatie geen actieve corporatie is en weinig initiatief neemt richting belanghebbenden. Overall is er een positief beeld.

#### *Wordt u als belanghebbende voldoende geïnformeerd en betrokken?*

De corporatie informeert de huurders via een aantal wegen. Zo is dat enerzijds het huurdersblad en anderzijds worden er een aantal keer per jaar bijeenkomsten georganiseerd. Tijdens de bijeenkomsten met de corporatie mag het bestuur van de huurdersvereniging maar met een beperkt aantal mensen komen. Als ze met meer mensen willen komen dan komt het corporatiebestuur ook met meer mensen. Opgemerkt wordt dat de informatievoorziening in algemeenheid goed is, maar dat van betrokkenheid of inspraak geen sprake is. De belanghebbenden worden niet gevraagd mee te denken met de corporatie over de invulling van de opgaven.

#### *Kunt u Stichting Uithuizer Woningbouw vergelijken met een automerk en aangeven waarom?*

Volkswagen / Opel.

#### *Hebt u een boodschap voor Stichting Uithuizer Woningbouw?*

- Ontwikkel een visie voor de toekomst op basis van het strategisch voorraadbeleid en zorg dat het strategisch voorraadbeleid snel gereed is;

- Bepaal op basis van deze visie een gestructureerde inzet van vermogen;
- Voer onderzoek uit om gefundeerd beslissingen te kunnen maken;
- Opgaven voor de toekomst liggen in het maken van een kwaliteitsslag in de bestaande voorraad en het levensloopbestendig maken van bestaande woningen;
- Zorg voor woningen voor jongeren (starterswoningen);
- Zoek de samenwerking met belanghebbenden en andere corporatie, wees transparant in de communicatie en blijf communiceren;
- Probeer minder druk vanuit het bestuur op de organisatie te leggen.



## 5 Presteren naar Vermogen (PnV)

Dit hoofdstuk bevat de beoordeling van de vermogenspositie van Stichting Uithuizer Woningbouw en de wijze waarop dit vermogen wordt aangewend. Door middel van deze aanpak heeft Ecorys mede een beeld opgebouwd ten aanzien van de mate waarin de corporatie 'in control' is op dit onderdeel. Presteren naar Vermogen is langs vier invalshoeken beoordeeld:

- Financiële continuïteit;
- Financieel beheer;
- Doelmatigheid;
- Vermogensinzet.

### 5.1 Financiële continuïteit

In deze paragraaf wordt weergegeven of de corporatie haar financiële continuïteit voldoende heeft gewaarborgd waardoor zij langdurig in staat is haar maatschappelijke functie te continueren.

#### 5.1.1 Vermogenspositie

**Continuïteitsoordeel:** Door middel van het continuïteitsoordeel worden de voorgenomen activiteiten in relatie gebracht met de vermogenspositie. Stichting Uithuizer Woningbouw heeft een continuïteitsoordeel C gekregen over de periode 2007 - 2010: de uitvoering van de beleidsvoornemens van de corporatie leidt tot onvoldoende inzet van het beschikbare vermogen voor de volkshuisvesting. In 2011 heeft de corporatie een A1 oordeel gekregen, waarmee bedoeld wordt dat de uitvoering van de beleidsvoornemens de komende vijf jaar leiden tot een voldoende inzet van het beschikbare vermogen.

**Solvabiliteitsoordeel:** Op basis van het volkshuisvestelijk vermogen ultimo 2010 en de berekende waarde van het risico ultimo 2010 krijgt Stichting Uithuizer Woningbouw een voldoende solvabiliteitsoordeel. Dit betekent dat de corporatie financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder gedwongen verkoop.

#### 5.1.2 Waardering

De grond en de woningen zijn gewaardeerd tegen historische kostprijs, verminderd met de daarop toegepaste afschrijvingen bepaald op basis van de verwachte economische levensduur. De investeringen zijn gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs verminderd met afschrijvingen. Beredeneren vanuit bedrijfswaarde gebeurt wel, maar Stichting Uithuizer Woningbouw werkt niet vanuit rendementsdenken en is evenmin bezig met de opzet hiervan. De vervanging van de cv-ketels wordt geactiveerd.

**Tabel 5.1 Kengetallen**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Verloop eigen vermogen	7.171.000	5.944.000	5.384.000	5.022.500	4.696.500	4.311.000
Solvabiliteit	30%	27%	25%	24%	23%	18%
Weerstandsvermogen	44%	38%	35%	33%	31%	23%

**Bron: Meerjarenbegroting Stichting Uithuizer Woningbouw (2011)**

Stichting Uithuizer Woningbouw hanteert de doelstelling dat het weerstandsvermogen niet lager mag zijn dan 10%. Enkele jaren geleden had de corporatie een veel lager weerstandsvermogen dan momenteel. Om de vermogenspositie van de corporatie weer op orde te krijgen en weer in lijn te krijgen met het beleid heeft Stichting Uithuizer Woningbouw in de afgelopen jaren het eigen vermogen laten toenemen en het vreemd vermogen afgebouwd. In de tabel is te zien dat het huidige weerstandsvermogen, op basis van historische kostprijs, ruim boven de doelstelling blijft. Het interen op het eigen vermogen wordt deels veroorzaakt door de waardeveranderingen op de vaste activa, ofwel het nemen van een onrendabele top. De onrendabele top wordt meteen in z'n geheel genomen bij de initiatie van een project, waarna er jaarlijks over wordt afgeschreven. In de periode tot en met 2016 is de onrendabele top met name hoog in 2012 en 2016. De onrendabele top in de jaren 2012-2015 wordt grotendeels veroorzaakt door investeringen die worden gedaan op het gebied van het aanbrengen van isolatie, in het project Havenweg en het levensloopbestendig maken van de voorraad. In welke woningen en hoeveel woningen isolatieverbeteringen krijgen of levensloopbestendig worden gemaakt is bij de corporatie niet bekend en zal later worden bepaald. De te investeren bedragen zijn zodoende schattingen op basis van gevoel. Daarnaast is in 2012 het project Noordentree (die in 2011 uit de begroting is geschrapt omdat het project onzeker werd omdat de gemeente geen belangstellende ondernemers voor het bedrijfsgedeelte op de begane grond kon vinden) meegenomen en wordt in 2016 rekening gehouden met de herstructurering van Uithuizen Noord. Het bestuur heeft een aantal uitgangspunten vastgesteld bij de investeringen. Daarbij gaat het niet om het bewust willen interen op het vermogen. Maar juist omdat het vermogen nu de ruimte geeft om deze investeringen te doen. Het uitgangspunt blijft dat de corporatie voldoende solvabel blijft.

Over het algemeen is niet transparant op basis van welke grondslag de investeringen worden gedaan en hoe de hoogte van de onrendabele top wordt bepaald. Verder komt de corporatie niet gefundeerd tot beslissingen betreffende de kosten van projecten en de onrendabele top daarover. Dit wordt geïllustreerd door het project Noordentree: de kosten werden in eerste instantie geraamd op € 1.950.000. Door de onzekerheid die er toen was over het al dan niet doorgaan van dit project, heeft het bestuur geschoven in de begroting en het bedrag bijgesteld op € 1.750.000. Een verdere onderbouwing dan deze is er niet gegeven. Eind 2011 is besloten dit project geheel uit de begroting te schrappen omdat het project onzeker werd omdat de gemeente geen belangstellende ondernemers voor het bedrijfsgedeelte op de begane grond kon vinden.

Als aanvulling op bovenstaande kan worden vermeld dat de investeringen die de corporatie heeft begroot in 2011-2016 ten aanzien van woningverbetering op geen enkele wijze is terug te zien in mogelijke veranderingen in de bedrijfswaarde en / of de huurinkomsten. Wat betreft huurinkomsten geeft de corporatie aan dat er sprake zal zijn van huurharmonisatie bij mutatie, maar dat de mutatiegraad zo laag is dat deze voor de zekerheid niet zijn meegenomen in de begroting.

Doordat de investeringen zijn geschat en sommige begrote investeringen uit de begroting worden geschrapt omdat ze een te drukkend effect hebben, impliceert dat de opgevoerde investeringen in de begroting geen strategische beredenering kennen en het schrappen derhalve geen implicaties heeft voor de toekomst van de corporatie. Op basis van voorgaande concludeert de visitatiecom-

missie dat Stichting Uithuizer Woningbouw een groot aandeel van de vermelde investeringen be-  
groot om het resultaat te drukken en niet vanwege het beredeneerd inzetten van vermogen.

### 5.1.3 Middelen

Voor de financiering van haar projecten is Stichting Uithuizer Woningbouw afhankelijk van de bor-  
ging van leningen door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). Dit betekent dat uit de  
geprognosticeerde operationele kasstroom altijd 2% aflossing van de leningenportefeuille moet  
kunnen worden betaald.

Kredietwaardigheid: Stichting Uithuizer Woningbouw is in 2011 onveranderd kredietwaardig vol-  
gens de normering van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw. Op basis  
van de kasstromen worden voldoende middelen uit de exploitatie gegene-  
reerd om aan de verplichtingen te kunnen voldoen.

In de brief van 2010 geeft het WSW als aandachtspunt de zekere mate van afhankelijkheid van  
verkoopopbrengsten. Het is van belang dat een voorverkooppeis wordt gehanteerd alvorens met de  
bouw van woningen wordt gestart. Dit beperkt het risico in belangrijke mate en zou zijn dienst be-  
wezen hebben bij de thans moeilijk verkoopbare woningen, aldus het WSW. Daarin wordt tevens  
het voornemen van de corporatie onderschreven om de richting van de uitkomsten uit het woning-  
behoeftenonderzoek als leidraad te willen nemen bij het bepalen van de investeringen in het werk-  
gebied. In 2011 schrijft het WSW dat het investeringsbeleid enigszins is aangepast en  
investeringen voornamelijk plaatsvinden in het bestaande bezit. De markt vraagt om aanpassingen  
aan de huidige kwaliteitsnormen, alsook aan een veranderende doelgroep (vergrijzing). Met de  
geplande investeringen moet het woningbezit van Stichting Uithuizer Woningbouw weer voldoen  
aan de eisen van de tijd en de toekomst.

**Tabel 5.2 Verkoopprognose**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Aantal woningen	2	2	2	2	2	2
Opbrengsten	€ 160.000	€ 160.000	€ 160.000	€ 160.000	€ 160.000	€ 160.000

**Bron: Meerjarenbegroting Stichting Uithuizer Woningbouw (2011)**

In de meerjarenbegroting is aangegeven dat Stichting Uithuizer Woningbouw twee woningen per  
jaar wil verkopen met een opbrengst van € 80.000 per woning (€ 100.000 verkoopwaarde - €  
20.000 boekwaarde). Echter, aan de verkoop van woningen is geen ambitie gekoppeld of berede-  
nering vanuit het vergroten van de investeringsmogelijkheden. Daarnaast is de verkooppotentie van  
nieuwe koopwoningen in het verleden verkeerd ingeschat: een groot aantal van de gebouwde  
koopwoningen is niet verkocht in de afgelopen jaren en is daarom omgezet in huur of staat momen-  
teel nog steeds te koop.

### 5.1.4 Sturing op kasstromen

Stichting Uithuizer Woningbouw heeft een liquiditeitenoverzicht opgesteld waarin de kasstromen  
over de jaren 2011-2016 zijn weergegeven. De corporatie stuurt niet op operationele, portfolio- en  
financieringskasstromen, terwijl in het treasurystatuut is vastgelegd dat de corporatie hoort te be-  
schikken over een analyse van de kasstromen uit operationele, investerings- en (bestaande) finan-  
cieringsactiviteiten.

Uit de meerjarenbegroting is op te maken dat de corporatie in de jaren 2011-2016 ieder jaar een  
positief exploitatieresultaat boekt. Wat betreft de rentedekkingsgraad kan worden geconcludeerd

dat de corporatie niet aan de gestelde norm van 1,3 voldoet: de rentelasten zijn verhoudingsgewijs te hoog ten opzichte van het exploitatieresultaat. Verder hanteert de corporatie geen rendementseisen en wordt de activa gewaardeerd op basis van historische kostprijs over een periode van vijf jaar. De corporatie voldoet ruimschoots aan de maximale loan-to-value eis van 50%.

## 5.2 Financieel beheer

De paragraaf financieel beheer geeft inzicht in de realisatie van de financiële voornemens en het functioneren van treasury binnen de corporatie.

### 5.2.1 Planning en controle cyclus

De door Stichting Uithuizer Woningbouw gehanteerde doelstelling ten aanzien van het financieel beheer betreft het waarborgen van de financiële continuïteit en het behalen van een maatschappelijk rendement. Het maatschappelijk rendement houdt in dat de corporatie de middelen die niet hoeven te worden aangehouden om de financiële continuïteit te waarborgen, inzet ten behoeve van de volkshuisvesting.

Als gevolg van het ontbreken van een duidelijk vastgelegd kader wat de maatschappelijke opgaven van Stichting Uithuizer Woningbouw zijn, ontbreekt eveneens een goede planning en controle cyclus wat betreft financiën. De jaarlijkse conceptbegroting wordt in overleg met de penningmeester opgesteld en vervolgens besproken met het bestuur en daarna vastgesteld. De Raad van Toezicht heeft hier geen inspraak in. Tussentijds rapporteren geschiedt in de vorm van een halfjaarrapportage, een rapportage in het derde kwartaal en de jaarrekening. In de cijfermatige overzichten wordt een overzicht gegeven van de realisatie ten opzichte van de deelbegroting. Daaruit is op te maken dat beide op een groot aantal gebieden behoorlijk uiteen lopen, met andere woorden: de begroting sluit niet goed aan op de realisatie wat er op duidt dat het financiële 'in control' zijn te gering is. Dit blijkt ook bijvoorbeeld uit de begroting 2011 waar de resultaten over 2010 nog als begroting staan vermeld. Daarnaast bevat het jaarverslag geen overzicht van de begrote resultaten in relatie tot de daadwerkelijk gerealiseerde resultaten. Bij een vergelijking tussen beide voor 2009 komt ook naar voren dat de deze behoorlijk uiteen lopen. Het jaarverslag wordt wel in samenspraak tussen het bestuur en de Raad van Toezicht vastgesteld en de accountant is hierbij aanwezig.

Binnen de corporatie worden wel met regelmaat de vorderingen van de projecten gecommuniceerd. Voorgaande sluit aan bij de constatering die in het hoofdstuk governance wordt gedaan: Stichting Uithuizer Woningbouw heeft zicht en stuurt op projecten en niet op algehele output van de corporatie.

Jaarlijks onderzoekt en beoordeelt de accountant de opzet van de interne, in het bijzonder de administratieve organisatie van Stichting Uithuizer Woningbouw, met name ter zake van de daarin besloten interne beheersing. Tevens wordt de werking van de interne beheersing getoetst. Het werkapparaat van de corporatie functioneert naar behoren. De verschillende processen zijn goed vastgelegd, en mensen kunnen op basis daarvan elkaars taak overnemen. De kwetsbaarheid van een kleine organisatie is daarmee iets verminderd.

### 5.2.2 Realisatie-index

Uit de onderstaande cijfers blijkt dat Stichting Uithuizer Woningbouw de geprognosticeerde nieuwbouw voor 29% ook daadwerkelijk realiseert. Dit is aanzienlijk lager dan het landelijke gemiddelde van 60%. Wat betreft sloop sluiten de prognose en realisatie beter op elkaar aan; de corporatie

heeft de sloopplannen voor het grootste deel gerealiseerd. Op het gebied van verkopen presteert Stichting Uithuizer Woningbouw minder goed dan de landelijk gemiddelde corporatie. Op basis van deze cijfers doet de minister het verzoek om een nadere analyse uit te voeren op de mate waarin de planning en realisatie op elkaar aansluiten. De cijfers impliceren dat Stichting Uithuizer Woningbouw beperkt zicht heeft op de daadwerkelijke realisatiemogelijkheden.

**Tabel 5.3 Realisatie-index, 2008-2010**

Realisatie-index	Corporatie	Landelijk
Nieuwbouw	29%	60%
Sloop	83%	45%
Verkopen	46%	66%

**Bron: CiP (2010), Stichting Uithuizer Woningbouw, Centraal Fonds Volkshuisvesting**

### 5.2.3 Treasury

In 1998 is door het bestuur het treasurystatuut vastgesteld en door de Raad van Toezicht goedgekeurd. Op basis van het treasurystatuut wordt een actief financieel beleid gevoerd. Het treasurystatuut is bedoeld om te bepalen binnen welke grenzen het beleggings- en financieringsbeleid wordt uitgevoerd. In het statuut staan de volgende onderwerpen toegelicht:

- Uitgangspunten voor het beleggings- en financieringsbeleid;
- Uitvoering van het beleggings- en financieringsbeleid;
- Organisatorische randvoorwaarden;
- Informatievoorziening ten behoeve van het bestuur en de Raad van Toezicht;
- Evaluatie.

Stichting Uithuizer Woningbouw doorloopt met enige regelmaat de leningenportefeuille om te beziën in hoeverre leningen tegen lagere percentages kunnen worden afgesloten en eventueel vervroegd kunnen worden afgelost.

## 5.3 Doelmatigheid

De mate waarin de corporatie de geleverde prestaties op efficiënte wijze behaalt weegt mee in het oordeel over het presteren naar vermogen. De door de corporatie gestelde doelstellingen ten aanzien van doelmatigheid en de netto bedrijfslasten vormen daarvoor in het visitatie-referentiekader de relevante maat. Daarnaast kijken we naar de focus die de corporatie heeft op efficiëntie.

De corporatie hanteert niet expliciet doelstellingen om de doelmatigheid van de corporatie te vergroten. Wel is de corporatie van mening dat de huidige organisatiestructuur, vrijwillig betaald bestuur, goed is en moet blijven voortbestaan vanwege de geringe kosten die hiermee gepaard gaan. Uit de cijfers in tabel 5.6 blijkt dat de bedrijfslasten per verhuureenheid (vhe) significant lager zijn dan de bedrijfslasten in beide referentiegroepen. Dit geldt tevens voor de personeelskosten per full time employment (fte). In vergelijking met de corporaties uit de referentiegroepen heeft Stichting Uithuizer Woningbouw een bijzonder hoog aantal vhe / fte. Te meer omdat de corporatie een deel van het onderhoud doet met eigen personeel. Voorgaande betekent dat Stichting Uithuizer Woningbouw zeer efficiënt is waar het gaat om de omvang van de werkorganisatie in relatie tot het woningbestand. Wat betreft ontwikkeling van de bedrijfslasten valt wel op dat deze sneller zijn gestegen dan bij vergelijkbare corporaties en de landelijk gemiddelde corporatie. Ondanks de stijging presteert Stichting Uithuizer Woningbouw zeer efficiënt.

**Tabel 5.4 Netto bedrijfslasten en ontwikkeling netto bedrijfslasten, 2007-2010**

	Corporatie	Referentie	Landelijk	Toename 2007-2010 in %		
				Corporatie	Referentie	Landelijk
Bedrijfslasten / vhe	1.250	1.710	1.860	15,2	11,6	8,4
Personeelskosten / fte	58.103	63.546	63.134			
Aantal vhe / fte	129	85	87			

**Bron: CiP (2010), Stichting Uithuizer Woningbouw, Centraal Fonds Volkshuisvesting**

## 5.4 Vermogensinzet

Op het gebied van een visie op maatschappelijke rendement kan worden geconcludeerd dat Stichting Uithuizer Woningbouw een matige visie heeft op het zo goed mogelijk inzetten van het beschikbare vermogen. De corporatie neemt vooral ad-hoc beslissingen op projectniveau en hanteert daarbij geen beredeneerde inzet van het vermogen, noch heeft de corporatie zicht op een langjarige visie hoe het vermogen zo maximaal mogelijk in te zetten ten bate van de volkshuisvesting. Het recent opgestelde Strategisch Voorraadbeheer is een stap in de goede richting om beslissingen te kunnen maken ten aanzien van de toekomstige inzet van vermogen. Ondanks dat de corporatie in de afgelopen jaren een relatief groot aantal woningen heeft opgeleverd in vergelijking met referentiecorporaties is de vraag of dit de juiste inzet van vermogen was, gerechtvaardigd. Een groot aantal van deze woningen zijn niet verkocht en later in de huur geplaatst of staan nog steeds te koop. Vanuit het gezichtspunt van aansluiten op de behoefte in relatie tot de markt en een visie kan worden geconcludeerd dat Stichting Uithuizer Woningbouw ook op dit punt ad-hoc heeft gehandeld.

Stichting Uithuizer Woningbouw heeft geen zichtbare visie op de mogelijkheden het vermogen te vergroten om daarmee vervolgens meer maatschappelijke prestaties te leveren. Vanuit de corporatie wordt niet als zodanig gestuurd op één of meerdere vermogensvergrotende onderdelen zoals het creëren van extra financieringsruimte of extra verdienpotentie door middel van onder andere huurharmonisatie, verkoop van extra woningen en het rendement op projectontwikkeling.

Op basis van de cijfers uit de meerjarenbegroting kan worden geconcludeerd dat Stichting Uithuizer Woningbouw een overmaat aan vermogen heeft in relatie tot de onderbouwde investeringen die de corporatie wil doen in de toekomst. Terugkijkend is eenzelfde conclusie te trekken. De corporatie geeft aan in de afgelopen jaren voornamelijk bezig te zijn geweest de vermogenspositie te versterken door eigen vermogen op te bouwen en vreemd vermogen af te bouwen. In die periode was er volgens de corporatie te weinig ruimte om investeringen te kunnen doen. Wel is er in deze periode gewerkt aan planvorming met als doel om op het moment dat de vermogenspositie het toe liet deze plannen te realiseren. Vervolgens zijn een tweetal projecten uitgevoerd waarvoor geen onrendabele top hoefde te worden genomen. De visitatiecommissie is desondanks van mening dat de corporatie het vermogen gedurende de opbouwperiode beter had kunnen inzetten. Als gevolg van het als ad-hoc te typeren vermogensbeleid, een aantal jaren van te grote investeringen in relatie tot de positie en een aantal jaren van oppotten volgen elkaar op, heeft de corporatie te weinig zicht op het vermogen en is daardoor onvoldoende in staat het vermogen op de juiste manier in te zetten. In de periode dat de corporatie de vermogenspositie versterkte, hadden evengoed investeringen kunnen worden gedaan. Als de corporatie vervolgens twee projecten oplevert zonder daarvoor een onrendabele top te hoeven financieren dan is dit goed voor de vermogenspositie van de corporatie, maar zouden ook ruim van te voren plannen klaar moeten liggen hoe de middelen dan wel te investeren.

Als gevolg van de matig onderbouwde investeringen en het in de afgelopen jaren vaker niet doorgaan van investeringen, of dit nou kwam door interne of externe factoren, concludeert de visitatiecommissie dat de corporatie middelen over had en heeft die ingezet kunnen worden voor het

leveren van maatschappelijke prestaties. Zoals reeds geconstateerd voert de corporatie wel kosten op die worden gemaakt door investeringen, maar welke niet zichtbaar worden onderbouwd of zijn terug te zien in hogere huuropbrengsten dan wel een hogere bedrijfswaarde. Door het recent opgestelde Strategisch Voorraadbeheer kan de corporatie het vermogen gericht en beter inzetten in de toekomst.

## 5.5 Vermogensprestatie

In onderstaande subparagrafen worden de investeringen in de bestaande voorraad en nieuwbouw weergegeven, evenals de uitgaven aan leefbaarheid. Voorgaande geeft inzicht in de vermogensprestatie van de corporatie: waar geeft de corporatie haar geld aan uit? Stichting Uithuizer Woningbouw wordt vergeleken met zowel de referentiegroep, corporaties met een marktgevoelig bezit, als met het gemiddelde in Nederland. Daarnaast wordt een toelichting gegeven op deze cijfers.

### 5.5.1 Investerings in de bestaande voorraad

De uitgaven aan klachten- en mutatieonderhoud liggen op hetzelfde niveau als de uitgaven die de corporaties in de referentiegroep doen. Aan planmatig onderhoud wordt daarentegen iets meer uitgegeven, waardoor de totale onderhoudsuitgaven van Stichting Uithuizer Woningbouw iets hoger liggen dan die van de referentiegroep en het landelijke gemiddelde.

**Tabel 5.5 Onderhoudskosten Stichting Uithuizer Woningbouw, 2007 t/m 2010**

	Totalen x €1.000			In €vhe 2010		
	2007	2008	2009	Corporatie	Referentie	Landelijk
Klachtenonderhoud	91	84	245	254	303	306
Mutatieonderhoud	72	87	150	214	163	195
Planmatig onderhoud	656	1.159	1.124	941	845	821

**Bron: CiP (2010), Stichting Uithuizer Woningbouw, Centraal Fonds Volkshuisvesting**

### 5.5.2 Investerings in nieuwbouw

Door middel van de cijfers in de onderstaande tabel kan de dynamiek in de woningvoorraad worden weergegeven. De cijfers in de tabel zeggen iets over hoe actief de corporatie is. Stichting Uithuizer Woningbouw realiseerde van 2008-2010 iets meer nieuwbouwhuurwoningen als de referentiegroep en het landelijke gemiddelde en beduidend meer nieuwbouwoopwoningen. De corporatie heeft geen nieuwe koopwoningen geprognosticeerd. Ook op het gebied van sloop was de corporatie actief. Uit de cijfers valt op te maken dat de woningvoorraad van Stichting Uithuizer Woningbouw in de toekomst veel minder dynamiek zal vertonen.

**Tabel 5.6 Nieuwbouw en mutaties in het bezit, 2008-2010 en 2011-2015 (jaargem. in % voorraad 2010)**

	Realisatie 2008-2010			Prognose 2011-2015		
	Corporatie	Referentie	Landelijk	Corporatie	Referentie	Landelijk
Nieuwbouw huur	1,2	1,1	1,0	1,0	1,3	1,1
Sloop huur	1,3	0,6	0,6	0,0	0,6	0,6
Aankoop huur	0,0	0,8	0,8	0,0	0,2	0,3
Verkoop huur	0,4	1,2	1,1	0,5	0,7	0,7
Nieuwbouw koop	0,9	0,4	0,5	0,0	0,6	0,7

**Bron: CiP (2010), Stichting Uithuizer Woningbouw, Centraal Fonds Volkshuisvesting**

### 5.5.3 Uitgaven leefbaarheid

De uitgaven voor leefbaarheid zijn in de CFV-gegevens gesplitst in sociale en fysieke activiteiten. Het totaal aan leefbaarheidsuitgaven ligt op ongeveer de helft van de uitgaven die corporaties in de referentiegroep doen. Waar er in het geheel geen uitgaven aan leefbaarheid waren begroot, zijn er toch uitgaven gedaan.

**Tabel 5.7 Uitgaven leefbaarheid 2010**

	Totalen x €1.000		Realisatie in € per woongelegenheden 2010		
	Realisatie	Prognose	Corporatie	Referentie	Landelijk
Sociale activiteiten	29	37	39	58	67
Fysieke activiteiten	21	32	28	58	54

**Bron: CiP (2010), Stichting Uithuizer Woningbouw, Centraal Fonds Volkshuisvesting**

## 5.6 Presteren naar Vermogen: onvoldoende

Het beoordelingsschema uit de 4.0 versie van de visitatiemethodiek voor corporaties kleiner dan 1.000 verhuureenheden is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Stichting Uithuizer Woningbouw resulteert het volgende beeld.

**Tabel 5.8 Presteren naar Vermogen**

Meetpunt	Situatie bij Stichting Uithuizer Woningbouw	Beoor- deling	Weging	Gewogen eindcijfer
<i>Financiële continuïteit</i>				
Vermogenspositie	Stichting Uithuizer Woningbouw heeft een sterke vermogenspositie.	8	20%	1,1
Middelen	Stichting Uithuizer Woningbouw heeft voldoende middelen om de opgaven in de toekomst uit te kunnen voeren. Echter, de mate waarin deze middelen voorhanden zijn wordt niet geheel inzichtelijk gemaakt door de corporatie doordat kosten worden opgevoerd die niet worden onderbouwd vanuit een visie / realistische aannames.	4		
Sturing op kasstromen	Stichting Uithuizer Woningbouw maakt geen gebruik van integrale kasstroomsturing.	4		
<i>Financieel beheer</i>				
Planning- en controlcyclus	Stichting Uithuizer Woningbouw heeft geen goede planning- en controle cyclus.	4	20%	1,0
Treasurymanagement	Stichting Uithuizer Woningbouw heeft een treasurystatuut opgesteld en monitort in welke mate nieuwe leningen tegen gunstige voorwaarden kunnen worden aangetrokken. Echter, het ontbreekt de corporatie aan inzicht in kasstromen.	6		
<i>Doelmatigheid</i>				
Doelmatigheid	Stichting Uithuizer Woningbouw werkt zeer doelmatig en presteert significant beter dan corporaties in referentiegroepen.	8	20%	1,6
<i>Vermogensinzet</i>				
Visie op maatschappelijk rendement	Stichting Uithuizer Woningbouw heeft geen duidelijke visie op de manier waarop het ver-	4	40%	1,6



	mogen op een zo efficiënt mogelijke manier wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.			
Vergroten van vermogen	Stichting Uithuizer Woningbouw heeft geen zichtbare analyse gemaakt hoe het vermogen kan worden vergroot ten bate van het leveren van maatschappelijke prestaties.	4		
Maximale inzet vermogen	Stichting Uithuizer Woningbouw had en heeft een vermogensovermaat en zet het vermogen niet maximaal in voor het leveren van maatschappelijke prestaties. Door het recent opgesteld SVB kan de corporatie richting de toekomst betere afwegingen maken.	4		
<b>Presteren naar Vermogen</b>				<b>5,3</b>



## 6 Governance

In de maatschappelijke visitatie is de governance een apart te beoordelen veld, waarbij een drietal onderdelen wordt beoordeeld:

- Besturing;
- Het interne toezicht;
- Externe legitimatie.

De visitatiecommissie heeft het oordeel over governance gebaseerd op de wijze waarop Stichting Uithuizer Woningbouw omgaat met de Governance Code en op de rol en invulling van het interne toezicht. Daartoe zijn agenda's en verslagen van vergaderingen bestudeerd en interviews gehouden met het bestuur, de hoofden administratie en technische dienst en de voorzitter van de Raad van Commissarissen.

### 6.1 Besturing

Dit onderdeel wordt beoordeeld in het licht van de strategievorming en het sturen op prestaties. Het gaat hierbij specifiek om de onderdelen 'Plan', 'Check' en 'Act' in de cyclus. Het onderdeel 'Do' is in de voorgaande hoofdstukken toegelicht.

#### 6.1.1 Plan

Stichting Uithuizer Woningbouw heeft niet als zodanig een plan, do, check, act-cyclus ingericht. De corporatie heeft geen ondernemingsplan opgesteld waarin de ambities voor meerdere jaren staan verwoord. In de notitie 'beleid' uit september 2008 staat beschreven dat de corporatie een drietal soorten beleid heeft:

- Beschreven beleid;
- Niet beschreven beleid, dat wel in praktijk wordt gebracht;
- Beschreven beleid dat niet voldoet.

In het document wordt verder aangegeven dat het bestuur het beleid vaststelt en daarmee verantwoordelijk is voor het beleid. Het beleid van de corporatie komt uit verschillende andere documenten zoals het Huurreglement en het Sociaal Plan.

Naast bovenstaande vormen van beleid wordt het onderdeel plan in de jaarlijkse begrotingen en meerjarenbegrotingen toegelicht. De geplande werkzaamheden betreffen voornamelijk (planmatige) onderhoudswerkzaamheden en nieuwbouwinvesteringen. Deze werkzaamheden worden voornamelijk vanuit de lopende zaken ingevuld en niet zozeer vanuit een visie en daaruit voortvloeiende (jaarlijkse) ambities. Als richtinggevend document wordt jaarlijks de procedurelijst opgesteld. Echter, dit document dient meer als beschrijving van de randvoorwaarden van het beleid dat de corporatie voert en niet als ambitiedocument over de manier waarop Stichting Uithuizer Woningbouw wil omgaan met de opgaven.

In het kader van de DEAL afspraken maken alle betrokken corporaties hun strategisch voorraadbeleid. De planning is, dat het beleidsplan in het voorjaar van 2012 afgerond zal zijn. In het kader van het SVB is het huidige bezit reeds in kaart gebracht. De vragen 'wat is er nodig voor de toekomst'

en 'hoe gaan we dat doen' liggen nu bij het bestuur. Wanneer het Strategisch Voorraad Beleid afgerond is, zal dit de basis vormen van de (toekomstige) plannen van de corporatie.

### 6.1.2 Check

De voortgang van de werkzaamheden zoals opgenomen in de jaarlijkse begrotingen en meerjarenbegrotingen wordt vastgelegd in een interne rapportage. Deze rapportage wordt twee maal per jaar aan de Raad van Toezicht gestuurd en is opgebouwd uit een cijfermatig overzicht van de baten en lasten. In de jaarverslagen worden deze cijfers tevens toegelicht.

Tijdens het driewekelijkse overleg tussen bestuur en werkorganisatie is er een aantal vaste agendapunten:

- Woonplan (nieuwbouw en ontwikkelingen);
- DEAL;
- Lopende zaken.

Alle besluiten lopen via het bestuur, die eindverantwoordelijk is. Het bestuur heeft geen eindverantwoordelijkheid gedelegeerd aan de werkorganisatie.

Bij grote projecten organiseert het bestuur aparte bijeenkomsten voor de Raad om hen te informeren. Verder geldt, dat de Raad van Toezicht op afstand staat, en eigenlijk alleen achteraf naar de beslissingen e.d. kijkt. De Raad van Toezicht heeft geen actieve rol in het 'check' deel.

### 6.1.3 Act

Het onderdeel act wordt ingevuld door de werkzaamheden, die zijn blijven liggen, concreet tot uitvoering te brengen. Dit betreffen wederom concrete werkzaamheden die in de begroting zijn toegelicht, dus voornamelijk (planmatige) onderhoudswerkzaamheden en nieuwbouwinvesteringen.

Doordat de corporatie geen uitgewerkte beleidscyclus heeft, is dit onderdeel niet een directe afgeleide van de niet uitgevoerde ambities.

Het Bestuur besluit tijdens haar vergaderingen waarop acties ondernomen moeten worden; zij laat zich hierbij ook informeren middels het driewekelijkse overleg met de werkorganisatie. Bijsturing vindt alleen plaats wanneer er daadwerkelijk aanleiding toe is; het Bestuur laat zich (nog) niet leiden door lange-termijn verwachtingen. Het Strategisch Voorraad Beleid geeft de corporatie straks de mogelijkheid te kunnen (bij)sturen op strategische keuzes.

## 6.2 Het interne toezicht

Het interne toezicht wordt langs een drietal onderdelen gezien: functioneren van de Raad van Toezicht, toetsingskader en Governance Code.

### 6.2.1 Functioneren van de Raad van Toezicht

#### Open cultuur

Sinds het aantreden van de Raad van Toezicht acht jaar geleden is er sprake geweest van een ontwikkeling, waarbij de verhoudingen tussen commissarissen en bestuursleden zijn verbeterd. In de beginperiode was er sprake van een terughoudendheid van het bestuur in de richting van de Raad van Toezicht, waardoor er geen sprake was van een open cultuur. In de loop der tijd is daar verandering in gekomen en bespreekt het bestuur steeds meer zaken met de commissarissen.

Naast formele vergaderingen spreekt de voorzitter van de Raad een keer per jaar informeel met de voorzitter van het bestuur over Stichting Uithuizer Woningbouw.

### Zelfreflectie

De Raad van Toezicht evalueert haar eigen functioneren jaarlijks, maar doet dit niet onder leiding van een extern deskundige. De evaluaties worden niet schriftelijk vastgelegd.

### Rolopvatting

Om de rol van toezichthouder te kunnen vervullen komt de Raad van Toezicht vier maal per jaar bijeen, waarvan twee maal gezamenlijk met het bestuur. Een keer per jaar spreekt de voorzitter van de Raad informeel met de voorzitter van het Bestuur over de stand van zaken en de invulling van het bestuur.

De Raad van Toezicht heeft geen rol in de aanstelling van nieuwe bestuursleden, hetgeen puur als een aangelegenheid van het bestuur wordt gezien. Aangezien er sprake is van een bestuur van vrijwilligers, is de werkgeversrol van de Raad niet aanwezig. De Raad van Toezicht heeft geen zeggenschap over de vergoeding van de bestuursleden. Daarnaast fungeert de Raad ook niet als klankbord voor het Bestuur. Er kan tijdens vergadering wel iets ter tafel komen, maar het bestuur beslist uiteindelijk of ze daar al dan niet iets mee wil doen.

In de praktijk blijkt de Raad van Toezicht echt op afstand te staan van het Bestuur en toetst de Raad alleen achteraf of beslissingen juist genomen zijn.

### Samenstelling

De Raad van Toezicht kan statutair gezien uit zeven leden bestaan, waarbij twee leden op voordracht van de huurders zijn benoemd. Dit kan tot één lid worden beperkt, indien het bestuur besluit tot benoeming van een bestuurslid op voordracht van de huurdersvereniging. Momenteel bestaat de Raad van Toezicht uit vier leden, van wie een op voordracht van de huurdersvereniging.

Tabel 6.1 Raad van Toezicht

Naam	Functie	Lid sinds
G. Bulthuis	Voorzitter	Juni 2002
W.M. Ritsema	Lid	November 2006
J. Westerdijk-Scholtens	Lid	Juni 2002
G. Dekkema	Lid	September 2002

Bron: Jaarrekening 2010

Sinds het voorjaar van 2011 is, mede naar aanleiding van de nieuwe bestuursleden, een situatie ontstaan dat nagedacht wordt over de zittingstermijnen van bestuursleden, het aanpassen van reglementen en de samenstelling van het Bestuur. Op dit moment concludeert de Raad van Toezicht, dat haar samenstelling op orde is en dat alle onderdelen van het werkveld aanwezig zijn. Daarbij constateert de Raad, dat ze wel moet gaan kijken naar de rol en taakopvatting in de toekomst en vervolgens zal moeten concluderen of de huidige samenstelling nog aansluit.

#### 6.2.2 Toetsingskader

In het treasurystatuut is vastgelegd dat Stichting Uithuizer Woningbouw ieder half jaar een interne rapportage krijgt waarin de treasury activiteiten worden toegelicht. Betreffende de beleggingen wordt per categorie over de volgende onderwerpen gerapporteerd:

- Aankoopwaarde;
- Behaald rendement;

- Analyse behaald rendement ten opzichte van begroot rendement.

Tevens moet in de halfjaarrapportage worden aangegeven wat de samenstelling van de totale beleggingsportefeuille is, evenals het totaal behaalde rendement over de afgelopen rapportageperiode en het cumulatieve rendement over het boekjaar weergegeven. In feite heeft de Raad van Toezicht weinig toetsingskader en verzoekt zij telkens om uitgebreide projectinformatie. De Raad van Toezicht wil kritisch positief meekijken met het Bestuur vanuit de verantwoordelijkheid die de Raad heeft. In de praktijk toetst de Raad veelal achteraf en minder op voorhand.

De Raad van Toezicht ziet in het nieuwe Strategisch Voorraadbeleid een toetsingskader ontstaan, dat zij kan gebruiken in haar rol als toezichthouder.

### 6.2.3 Governance Code

Ten aanzien van de Governance Code heeft het bestuur van Stichting Uithuizer Woningbouw naar eigen zeggen geconstateerd dat de code in hoge mate is toegesneden op corporaties met een directiestructuur en minder geschikt is voor een corporatie als Stichting Uithuizer Woningbouw met een bestuur dat bestaat uit (betaalde) vrijwilligers.. Daarnaast had het bestuur principiële bezwaren tegen elementen uit de Governance Code.

Het bestuur had de volgende algemene motieven om van de Governance Code af te wijken:

1. Stichting Uithuizer Woningbouw wijkt in hoge mate af van de corporaties waarvoor de code is geschreven. De meeste corporaties hebben vandaag de dag een éénhoofdige of althans kleine directie. Dan kan verzwaaring van het toezicht, door uitbreiding en concretisering van de taken van de Raad van Toezicht, zeker geen kwaad. Stichting Uithuizer Woningbouw heeft echter een uit vijf personen bestaand bestuur, die in hoge mate ook als elkaars "toezichthouders" kunnen functioneren. Het bestuur van Stichting Uithuizer Woningbouw is af en toe misschien wat minder slagvaardig dan een kleine directie, maar die slagvaardigheid wordt al te sterk, en onnodig, verkleind door tal van besluiten van de goedkeuring door de Raad van Toezicht afhankelijk te maken.
2. Er komen afwijkingen voor die hun reden vinden in de praktijk, die bij Stichting Uithuizer Woningbouw als kleine corporatie vaak terecht afwijkt van die van grotere instellingen.
3. Het schrappen van "open deuren". Zaken die zonder meer uit de wet- en regelgeving, de statuten of het gezonde verstand volgen hoeven niet te worden opgenomen.
4. Strijdigheid met de vigerende statuten. Dat betreft bijvoorbeeld de bepaling, dat leden van de Raad van Toezicht niet zonder instemming van het bestuur benoemd kunnen worden, en de statutaire vastlegging van de bezoldiging van de Raad van Toezicht.
5. De Governance Code leidt op sommige punten tot verplichtingen die tot veel werk leiden en verder tot niets. We denken bijvoorbeeld aan het gestructureerde en geïnstitutionaliseerde overleg met belanghebbenden.

Na het voeren van een intensieve discussie heeft het bestuur de Governance Code deels herschreven tot een voor Stichting Uithuizer Woningbouw aanvaardbaar en hanteerbaar document. De opbouw van dit document is dezelfde als de initiële Governance Code vanuit Aedes. Echter, bij een aantal punten is de inhoud gewijzigd.

De belangrijkste wijziging is gemaakt onder artikel I. Naleving en handhaving van de code. In de Governance Code is weergegeven dat de corporatie de volgende uitwerking moet hanteren:

- I.1 De hoofdlijnen van de governancestructuur van de woningcorporatie worden, mede aan de hand van de principes die in deze code zijn genoemd, in een apart hoofdstuk in het jaarverslag uiteengezet. Indien zich geen ingrijpende wijzigingen in de governance hebben voorge-

daan ten opzichte van het voorgaande verslagjaar wordt volstaan met het beschrijven van de wijzigingen. De actuele volledige governancestructuur wordt op de website van de woningcorporatie geplaatst.

- I.2 Bij de beschrijving van de governancestructuur geeft de woningcorporatie aan in hoeverre zij de in deze Governance Code opgenomen uitwerking opvolgt en zo niet, om welke redenen en wat de door de woningcorporatie gekozen uitwerking is. ***Dit geldt echter niet voor de principes cq. bepalingen over toepassing van de Sectorbrede Beloningscode voor bestuurders (principe II.2), de honorering van commissarissen (principe III.7) en de zittingstermijnen van commissarissen (III.3.5).***
- I.3 Elke verandering in de governancestructuur van de woningcorporatie en in de naleving van de code wordt onder een apart agendapunt ter goedkeuring aan de Raad van Commissarissen voorgelegd.

De Governance Code van Stichting Uithuizer Woningbouw wijkt van de principes af doordat het tweede, cursief gedrukte, deel van artikel I.2 niet wordt onderkend evenals artikel I.3. Wat betreft de beloning van het bestuur wijkt de corporatie af in die zin dat de bezoldiging van het bestuur wordt bepaald door het bestuur en niet door de Raad van Toezicht. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht geen mogelijkheid gehad de Governance Code goed te keuren.

Daar Stichting Uithuizer Woningbouw wijzigingen heeft aangebracht in dit deel van de code leidt er toe dat de corporatie niet aan de Governance Code voldoet. Het is niet toegestaan de Code naar eigen inzicht te wijzigen. Daarnaast betreft de herschreven code een verouderde versie; halverwege 2011 is de nieuwe Governance Code aangenomen. Hiermee is het op de door Stichting Uithuizer Woningbouw gewijzigde onderdelen niet meer mogelijk te volstaan met 'pas toe of leg uit'. Geconcludeerd wordt dat de corporatie de Code op deze punten niet naleeft. Een gevolg van het niet wijzigen van bovenstaande punten is verder dat wanneer op korte termijn de Wet Normering Topinkomens en Herzieningswet worden bekrachtigd, de corporatie ook niet aan de wet voldoet.

In de meest recente bestuursvergadering van Stichting Uithuizer Woningbouw is het besluit genomen dat de nieuwe Governance Code zo snel mogelijk zal worden ingevoerd. Wel moet eerst nog beoordeeld worden welke praktische en inhoudelijke problemen er nog kunnen zijn.

## 6.3 Externe legitimatie

Stichting Uithuizer Woningbouw heeft geen gestructureerd overleg met alle belanghebbenden. Wel heeft de corporatie overleg met de huurdersvertegenwoordiging, de gemeente en overleg in het kader van DEAL.

### *Huurdersvertegenwoordiging*

De corporatie heeft jaarlijks twee maal overleg met de huurdersvereniging. Bij het overleg kunnen de volgende onderwerpen aan de orde komen:

- Instandhouden van en treffen van voorzieningen aan woningen en de direct daaraan grenzende woonomgeving;
- Slopen van woningen;
- Toewijzings- en verhuurbeleid;
- Algemene voorwaarden bij standaard huurovereenkomst, onder andere het pakket bij komende leveringen en diensten;
- Huurprijsbeleid;
- Relevante informatie van de overheid over de volkshuisvesting;
- Verkoopbeleid.

Het contact met de huurdersvereniging Oet en Thoes is goed te noemen, al constateert het Bestuur dat zij in het gesprek met de huurdersvereniging vaak niet verder komt dan praktische zaken. Hierdoor is het niet mogelijk huurders inspraak te geven in het beleid van de corporatie. De omvang van de huurdersvereniging is nog niet groot; Stichting Uithuizer Woningbouw doet er alles aan het ledental te vergroten door mensen bij het tekenen van het huurcontract een lidmaatschap aan te bieden. De relatie is wel zo, dat de huurders alles kunnen vragen en zo mogelijk overal antwoord op krijgen. Daarnaast wil de corporatie alles overleggen, maar dan moet er wel inbreng zijn vanuit de huurders zelf.

In 2010 heeft Stichting Uithuizer Woningbouw in gezamenlijkheid met drie andere corporaties een huurderstevredenheidsonderzoek uitgevoerd. De respons op dit onderzoek betrof 10%. Daarin werd een aantal vragen gesteld over de tevredenheid over de woning en woonomgeving. Over het algemeen blijkt dat de huurders van Stichting Uithuizer Woningbouw tevreden zijn met beide aspecten. Enkele aandachtspunten die uit het onderzoek naar voren kwamen waren: grootte van de berging, ruim 24% vindt de woning te duur in relatie tot de kwaliteit, bijna 50% vindt dat er extra warmte-isolatie moet worden toegevoegd, het schoonhouden van de buurt. Daarnaast konden de huurders aangeven welke punten de buurt minder aantrekkelijk maken: niet genoeg parkeergelegenheid, te weinig speelvoorzieningen en te ver van voorzieningen.

#### 6.3.1 Gemeente Eemsmond

De corporatie heeft regelmatig bilateraal overleg met de gemeente Eemsmond. Bij het overleg met de gemeente stonden de mogelijkheden tot nieuwbouw centraal. In het bijzonder ging dit over de invulling van de na sloop vrijkomende ruimte aan de Nijverheidsweg.

#### 6.3.2 DEAL

De provincie Groningen heeft de gemeenten Eemsmond, Delfzijl, Appingedam en Loppersum aangewezen als gemeenten die, onder andere op het gebied van de volkshuisvesting, met elkaar dienen samen te werken. Dit heeft geleid tot structureel overleg met de provincie, de gemeenten en de corporaties die in deze gemeenten werkzaam zijn. Zoals in het hoofdstuk Presteren naar Opgaven is toegelicht, heeft dit geleid tot een overeenkomst waarin de partijen de intentie uitspreken gezamenlijk een convenant op te stellen en een concrete uitwerking te maken door middel van het woon- en leefbaarheidsplan voor de regio Eemsdelta.

### 6.4 Presteren ten aanzien van Governance: onvoldoende

Het beoordelingsschema uit de 4.0 versie van de visitatiemethodiek voor corporaties kleiner dan 1.000 verhuureenheden is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Stichting Uithuizer Woningbouw resulteert het volgende beeld.



**Tabel 6.2 Presteren ten aanzien van Governance**

Meetpunt	Stichting Uithuizer Woningbouw	Beoordeling	Weging	Gewogen eindcijfer
<i>Besturing</i>				
Plan: professioneel plan-ningsproces	Stichting Uithuizer Woningbouw heeft haar beleid niet vastgelegd in beleidsplannen. De planning vindt vooral plaats in de meerjarenbegroting, waar de plannen voor de komende jaren in geld worden uitgedrukt. Het Strategisch Voorraadbeleid, dat in 2012 afgerond zal worden, zal gaan fungeren als beleidsplan.	5	33%	1,7
Check: periodieke moni-toring	De voortgang van de begroting wordt besproken binnen het Bestuur en met de werkorganisatie. De Raad van Toezicht wordt geïnformeerd.	5		
Act: actieve bijsturing	Het Bestuur besluit -indien nodig- tijdens haar vergaderingen waarop moet worden bijgestuurd. De Raad van Toezicht heeft hierin geen rol.	5		
<i>Intern Toezicht</i>				
Functioneren RvC	De Raad functioneert echt op afstand en heeft geen rol als werkgever en klankbord. De zelfeva-luatie van de Raad vindt plaats tijdens de verga-deringen, maar wordt niet vastgelegd. Tussen het Bestuur en de Raad is sprake van een open cultuur, als het gaat om informeren. Alles kan in principe besproken worden, maar de rol van de Raad is klein.	5	33%	1,6
Toetsingskader	De Raad van Toezicht heeft –praktisch gezien- geen toetsingskader waaraan zij besluiten van het Bestuur kan relateren. Het Bestuur voorziet de Raad van alle gewenste informatie, maar de Raad heeft geen actieve rol waar het gaat om advisering en bijsturing.	4		
Governance Code	Stichting Uithuizer Woningbouw heeft de Gover-nance Code herschreven en voldoet als zodanig niet aan de Code. De herziene versie van de Governance Code uit 2011 wordt zo snel moge-lijk geïmplementeerd.	5		
<i>Externe legitimatie</i>				
Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	De contacten met de belanghebbenden zijn in de visitatieperiode vergroot, onder andere door de DEAL-overleggen en het vernieuwen van de samenwerkingsovereenkomst met de huurders-vereniging. Echter, er is nog te weinig sprake van een constructieve werkhouding tussen corporatie en alle belanghebbenden. De beleidsbeïnvloe-ning door belanghebbenden is echter nihil.	4	33%	1,3
<b>Presteren naar Governance</b>				<b>4,6</b>



# Bijlagen

## Bijlage 1. Bronnenlijst

Blok	Documenten
Algemeen beeld	Publicatie CFV: Corporatie in Perspectief (2010) - op site CFV
A. Missie, visie, leiderschap doelstellingen	<p>Meerjarenbeleidsplan 2005-2010/Ondernemingsplan 2010-2015</p> <p>Jaarverslagen 2007, 2008, 2009, 2010</p> <p>Volkshuisvestingsverslagen 2006, 2007, 2008, (2009)</p> <p>Toezichtsrol - statuten, mandateringsregeling, inzicht in discussies met RvC/RvT (notulen vergaderingen)</p> <p>Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid, etc.)</p>
B. Maatschappelijke opgaven	<p>Woonvisie</p> <p>Prestatieafspraken</p> <p>Convenanten, contracten</p> <p>Eigen documenten waarin doelstellingen verwoord zijn (ook op deelterreinen zoals zorg, maatschappelijke opvang, milieu etc.)</p> <p>Documenten over maatschappelijk rendement of dividend</p> <p>Eigen woningmarktonderzoeken</p> <p>Strategisch voorraadbeleid</p>
C. Maatschappelijke omgeving	<p>Huurders, leden, gemeenten, andere stakeholders (corporaties, marktpartijen, zorgpartners, maatschappelijke partners)</p> <p>Stakeholderregister</p> <p>Structurering/formalisering van contacten</p> <p>Verslagen, onderzoeken (KWH, USP etc.)</p> <p>Prestatieafspraken, convenanten e.d.</p>
D. Vermogen en efficiëntie	<p>Jaarrekeningen 2007, 2008, 2009, 2010</p> <p>Meerjarenbegrotingen/Financiële meerjarenramingen</p> <p>Verslagen/brieven accountant</p> <p>Managementletters</p> <p>Brieven CFV</p> <p>Eigen stukken betreffende financiële sturing en efficiency</p>
E. Prestaties	<p>Documentatie over monitoring van prestaties, tegen de achtergrond van eigen doelen en ambities + prestatiecontracten</p> <p>Brieven minister VROM inzake prestaties en toezicht</p>

## Bijlage 2. Betrokken personen

De visitatiecommissie heeft bij Stichting Uithuizer Woningbouw gesproken met de volgende personen.

Naam	Functie
Dhr. G. Bulthuis	Raad van Toezicht
Dhr. J.J. Jager	Bestuur
Mevr. J. Reimert-Oosting	Bestuur
Dhr. H. Schaapshok	Bestuur
Dhr. J. van Duinen	Bestuur
Mevr. D. Slatman	Bestuur
Dhr. H. Oosting	Hoofd administratie
Dhr. J. Kamp	Hoofd technische dienst

De visitatiecommissie heeft de volgende belanghebbenden geconsulteerd bij de visitatie van Stichting Uithuizer Woningbouw.

Naam	Functie
Dhr. J. Dobma	Wethouder
Dhr. B. Luurtsema	Ambtenaar
Dhr. C. Sietsema	Huurdersvereniging
Dhr. J. Forma	Huurdersvereniging
Dhr. P. Rienks	Accountant

### Bijlage 3. Uitwerking beoordeling Presteren naar Ambities

Prestatieveld	Prestatie	Ambities	Beoordeling
Huisvesting van de primaire doelgroep	<p>Aantal woningen in bezit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2007: 757, 35 in aanbouw</li> <li>2008: 780, 0 in aanbouw</li> <li>2009: 754, 0 in aanbouw</li> <li>2010: 752, 0 in aanbouw</li> </ul> <p>Woningdifferentiatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Seniorenflats</li> <li>Seniorenwoningen</li> <li>Eenpersoonswoningen</li> <li>Kleine meerpersoonswoningen</li> <li>Goedkopere meerpersoonswoningen</li> <li>Duurdere meerpersoonswoningen</li> <li>Duurdere seniorenappartementen</li> <li>Koopwoningen</li> </ul> <p>Uitzettingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2007: 0</li> <li>2008: 0</li> <li>2009: 0</li> <li>2010: 0</li> </ul>	Het verhuren van woningen met een goede kwaliteit tegen lage huren aan de primaire doelgroep.	7,0
	<p>Totaal toewijzingen 2007-2010:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Passend: 98,0%</li> <li>Te duur: 0,4%</li> <li>Te goedkoop: 1,6%</li> </ul> <p>Aantal woningzoekenden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2007: 165 (66 senioren)</li> <li>2008: 158 (56 senioren)</li> <li>2009: 133 (48 senioren)</li> <li>2010: 139 (50 senioren)</li> </ul> <p>Doorstroming:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bouwen seniorenwoningen</li> <li>Opplussen bestaande woningen in levensloopbestendige woningen</li> </ul>	Het verhuren van woningen met een goede kwaliteit tegen lage huren aan de primaire doelgroep.	7,0
	<p>Percentage maximaal toegestane huur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2007: 65,0%</li> <li>2008: 65,0%</li> <li>2009: 67,1%</li> <li>2010: 67,7%</li> </ul>	Het verhuren van woningen met een goede kwaliteit tegen lage huren aan de primaire doelgroep.	7,0
	<p>Verkochte huurwoningen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2007: 2</li> <li>2008: 2</li> <li>2009: 7</li> <li>2010: 2</li> </ul> <p>Koopwoningen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2007: 0</li> <li>2008: 0</li> <li>2009: 11</li> <li>2010: 11</li> </ul>	Verkoop van 2 huurwoningen per jaar.	7,0
Kwaliteit wonin-	Percentage maximaal toegestane huur:	Het verhuren van woningen	7,0

<p>gen en woning-beheer</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: 65,0%</li> <li>• 2008: 65,0%</li> <li>• 2009: 67,1%</li> <li>• 2010: 67,7%</li> </ul> <p>Uitgaven aan planmatig onderhoud:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: € 498.000</li> <li>• 2008: € 598.000</li> <li>• 2009: € 675.000</li> <li>• 2010: € 589.000</li> </ul> <p>Nieuwe cv-installaties:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: 17 woningen</li> <li>• 2008: 4 woningen</li> <li>• 2009: 4 woningen</li> <li>• 2010: 5 woningen</li> </ul> <p>Ketelvervanging:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: 7 woningen</li> <li>• 2008: 31 woningen</li> <li>• 2009: 12 woningen</li> <li>• 2010: 12 woningen</li> </ul> <p>Aantal onderhoudsklachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: 665</li> <li>• 2008: 555</li> <li>• 2009: 479</li> <li>• 2010: 436</li> </ul>	<p>met een goede kwaliteit tegen lage huren aan de primaire doelgroep.</p>	
	<p>Tevredenheid over de dienstverlening:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In 2010 onderzoek huurderstevredenheid uitgevoerd.</li> </ul>	<p>Geen ambities geformuleerd.</p>	<p>-</p>
	<p>Beleid en uitvoering duurzaamheid:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Energieverbruik verminderen bij bestaande woningen door toepassing van onder andere HR++ glas en CV-ketels + standaard bij nieuwe woningen</li> <li>• Bij onderhoud zoveel mogelijk duurzame materialen gebruiken</li> <li>• Gebruik van FSC-hout</li> <li>• Geen gebruik van milieubelastende verf</li> </ul>	<p>Geen ambities geformuleerd.</p>	<p>-</p>
<p>Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen</p>	<p>Uitgaven wonen en zorg:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: € 1.800</li> <li>• 2008: € 2.930</li> <li>• 2009: € 3.916</li> <li>• 2010: € 1.858</li> </ul> <p>Wonen en zorg / WMO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: 11 woningen</li> <li>• 2008: 10 woningen</li> <li>• 2009: 8 woningen</li> <li>• 2010: 8 woningen</li> </ul> <p>Seniorenwoningen en –flats</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: 51 en 27 woningen</li> <li>• 2008: 51 en 27 woningen</li> </ul>	<p>Geen ambities geformuleerd.</p>	<p>-</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009: 51 en 27 woningen</li> <li>• 2010: 51 en 27 woningen</li> </ul>		
	<p>Huisvesting ontheemden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: 3 woningen</li> <li>• 2008: 1 woning</li> <li>• 2009: 1 woning</li> <li>• 2010: 1 woning</li> </ul>	Geen ambities geformuleerd.	-
(Des)investeren in vastgoed	<p>Nieuwbouw:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: geen oplevering van nieuwe woningen</li> <li>• 2008: oplevering van 35 luxe appartementen voor senioren in "de Westwiede" aan de rand van het centrum, mogelijkheid tot het leveren van zorgopmaat</li> <li>• 2009: oplevering van 12 2<sup>^</sup>1 kapwoningen in de nieuwbouwwijk Almersma.</li> <li>• 2010: geen nieuwbouw</li> <li>• 2006-2010: nog geen levensloopbestendige woningen gerealiseerd, in 2011 wordt gewerkt aan het levensloopbestendig maken van 12 woningen</li> </ul>	Geen ambities geformuleerd.	-
	<p>Sloop:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Woningen worden pas gesloopt als er nieuwe woningen staan</li> <li>• In 2009 zijn 30 woningen aan de Nijverheidsstraat gesloopt.</li> </ul>	Geen ambities geformuleerd.	-
	<p>Verkochte woningen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: 2</li> <li>• 2008: 12</li> <li>• 2009: 8</li> <li>• 2010: 2</li> </ul> <p>Koopwoningen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: 0</li> <li>• 2008: 0</li> <li>• 2009: 11 (worden te huur aangeboden door verkoopstagnatie, maar blijven als koop aangemerkt)</li> <li>• 2010: 11 (worden te huur aangeboden door verkoopstagnatie, maar blijven als koop aangemerkt)</li> </ul>	Geen ambities geformuleerd.	-
	<p>Uitgaven aan planmatig onderhoud:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: € 498.000</li> <li>• 2008: € 598.000</li> <li>• 2009: € 675.000</li> <li>• 2010: € 589.000</li> </ul> <p>Ketelvervanging en nieuwe cv-installaties:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: € 63.000</li> <li>• 2008: € 76.000</li> </ul>	Geen ambities geformuleerd.	-



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009: € 45.000</li> <li>• 2010: € 63.000</li> </ul>		
	<p>Maatschappelijk vastgoed:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dienstencentrum Spoorstraat</li> <li>• Stichting Thuiszorg</li> <li>• GGD Groningen</li> <li>• Bureau Lentis</li> </ul>	Geen ambities geformuleerd.	-
Kwaliteit in wijken en buurten	<p>Leefbaarheid:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contracten afgesloten met hoveniers voor het onderhouden van stroken grond die in het bezit zijn van de corporatie, maar niet bij een woning horen</li> <li>• Realisatie van speelvoorzieningen aan de Hunsingoweg</li> <li>• Alle nieuwe woningen voldoen aan het politiekeurmerk veilig wonen</li> </ul>	Geen ambities geformuleerd.	-
Overig	<p>Uitgeven nieuwsbrief:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 x jaarlijks, onderwerpen huurprijsbeleid, klachten, onderhoudsprocedures, nieuwbouwplannen, bijdragen van bewoners</li> </ul> <p>Huurdersvereniging:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2010: nieuwe samenwerkingsovereenkomst gesloten</li> <li>• 2 x jaarlijks overleg</li> </ul> <p>Overleg onderhoudsprojecten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bij ingrijpende woningverbetering zal altijd overleg worden gevoerd met de bewoners over onder andere kleur, materiaalkeuze, uitvoeringsdata, etc.</li> </ul>	Geen ambities geformuleerd.	-

## Bijlage 4. Presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Prestatie	Ambities	Beoordeling
Huisvesting van de primaire doelgroep	Aantal woningen in bezit: <ul style="list-style-type: none"> <li>2007: 757, 35 in aanbouw</li> <li>2008: 780, 0 in aanbouw</li> <li>2009: 754, 0 in aanbouw</li> <li>2010: 752, 0 in aanbouw</li> </ul>	Totale voorraad in 2010: 789 woningen	7,0
	Woningdifferentiatie: <ul style="list-style-type: none"> <li>Seniorenflats</li> <li>Seniorenwoningen</li> <li>Eenpersoonswoningen</li> <li>Kleine meerpersoonswoningen</li> <li>Goedkopere meerpersoonswoningen</li> <li>Duurdere meerpersoonswoningen</li> <li>Duurdere seniorenappartementen</li> <li>Koopwoningen</li> </ul> Uitzettingen: <ul style="list-style-type: none"> <li>2007: 0</li> <li>2008: 0</li> <li>2009: 0</li> <li>2010: 0</li> </ul>	Geen afspraken geformuleerd	-
	Totaal toewijzingen 2007-2010: <ul style="list-style-type: none"> <li>Passend: 98,0%</li> <li>Te duur: 0,4%</li> <li>Te goedkoop: 1,6%</li> </ul> Aantal woningzoekenden: <ul style="list-style-type: none"> <li>2007: 165 (66 senioren)</li> <li>2008: 158 (56 senioren)</li> <li>2009: 133 (48 senioren)</li> <li>2010: 139 (50 senioren)</li> </ul> Doorstroming: <ul style="list-style-type: none"> <li>Bouwen seniorenwoningen</li> <li>Opplussen bestaande woningen in levensloopbestendige woningen</li> </ul>	Geen afspraken geformuleerd	-
	Percentage maximaal toegestane huur: <ul style="list-style-type: none"> <li>2007: 65,0%</li> <li>2008: 65,0%</li> <li>2009: 67,1%</li> <li>2010: 67,7%</li> </ul>	Geen afspraken geformuleerd	-
	Verkochte huurwoningen: <ul style="list-style-type: none"> <li>2007: 2</li> <li>2008: 2</li> <li>2009: 7</li> <li>2010: 2</li> </ul> Koopwoningen: <ul style="list-style-type: none"> <li>2007: 0</li> <li>2008: 0</li> <li>2009: 11</li> </ul>	Geen afspraken geformuleerd	-

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2010: 11</li> </ul>		
Kwaliteit woningen en woningbeheer	<p>Percentage maximaal toegestane huur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: 65,0%</li> <li>• 2008: 65,0%</li> <li>• 2009: 67,1%</li> <li>• 2010: 67,7%</li> </ul> <p>Uitgaven aan planmatig onderhoud:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: € 498.000</li> <li>• 2008: € 598.000</li> <li>• 2009: € 675.000</li> <li>• 2010: € 589.000</li> </ul> <p>Nieuwe cv-installaties:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: 17 woningen</li> <li>• 2008: 4 woningen</li> <li>• 2009: 4 woningen</li> <li>• 2010: 5 woningen</li> </ul> <p>Ketelvervanging:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: 7 woningen</li> <li>• 2008: 31 woningen</li> <li>• 2009: 12 woningen</li> <li>• 2010: 12 woningen</li> </ul> <p>Aantal onderhoudsklachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: 665</li> <li>• 2008: 555</li> <li>• 2009: 479</li> <li>• 2010: 436</li> </ul>	Geen afspraken geformuleerd	-
	<p>Tevredenheid over de dienstverlening:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In 2010 onderzoek huurderstevredenheid uitgevoerd.</li> </ul>	Geen afspraken geformuleerd	-
	<p>Beleid en uitvoering duurzaamheid:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Energieverbruik verminderen bij bestaande woningen door toepassing van onder andere HR++ glas en CV-ketels + standaard bij nieuwe woningen</li> <li>• Bij onderhoud zoveel mogelijk duurzame materialen gebruiken</li> <li>• Gebruik van FSC-hout</li> <li>• Geen gebruik van milieubelastende verf</li> </ul>	Duurzaam bouwen bij de bouw van nieuwe woningen	7,0
Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	<p>Uitgaven wonen en zorg:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: € 1.800</li> <li>• 2008: € 2.930</li> <li>• 2009: € 3.916</li> <li>• 2010: € 1.858</li> </ul> <p>Wonen en zorg / WMO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: 11 woningen</li> <li>• 2008: 10 woningen</li> <li>• 2009: 8 woningen</li> <li>• 2010: 8 woningen</li> </ul> <p>Seniorenwoningen en –flats</p>	Geen afspraken geformuleerd	-

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: 51 en 27 woningen</li> <li>• 2008: 51 en 27 woningen</li> <li>• 2009: 51 en 27 woningen</li> <li>• 2010: 51 en 27 woningen</li> </ul>		
	<p>Huisvesting ontheemden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: 3 woningen</li> <li>• 2008: 1 woning</li> <li>• 2009: 1 woning</li> <li>• 2010: 1 woning</li> </ul>	Geen afspraken geformuleerd	-
(Des)investeren in vastgoed	<p>Nieuwbouw:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: geen oplevering van nieuwe woningen</li> <li>• 2008: oplevering van 35 luxe appartementen voor senioren in "de Westwiede" aan de rand van het centrum, mogelijkheid tot het leveren van zorgopmaat</li> <li>• 2009: oplevering van 12 2<sup>1</sup> kapwoningen in de nieuwbouwwijk Almersma.</li> <li>• 2010: geen nieuwbouw</li> <li>• 2006-2010: nog geen levensloopbestendige woningen gerealiseerd, in 2011 wordt gewerkt aan het levensloopbestendig maken van 12 woningen</li> </ul>	<p>Woonprogramma 2006-2010:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bouw van 58 betaalbare nieuwbouw huurwoningen</li> <li>• bouw van 0 dure nieuwbouw huurwoningen</li> <li>• bouw van 5 betaalbare nieuwbouw koopwoningen</li> <li>• bouw van 0 dure nieuwbouw koopwoningen</li> </ul> <p>Bouwen van specifieke seniorencomplexen die geschikt zijn voor meerdere doelgroepen in de directe nabijheid van de door ouderen gewenste voorzieningen</p> <p>Daarnaast gaat het om het realiseren van grondgebonden levensloopbestendige woningen in de vrijstaande sector en 2-onder-1-kapwoningen</p> <p>Om tegemoet te komen aan het overige deel van de opgave wordt een deel van de overig te bouwen woningen levensloopbestendig gerealiseerd</p> <p>Op binnendorpelijke locaties zal het overgrote deel van de nieuwbouwoorraad voor de doelgroep senioren worden gerealiseerd, 5 woningen worden als specifieke zorgwoning gerealiseerd</p> <p>Op herstructurering- en</p>	4,0

		uitleglocaties zal het overgrote deel van de nieuwbouwoorraad voor de doelgroep gezinnen worden gerealiseerd	
	<p>Sloop:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Woningen worden pas gesloopt als er nieuwe woningen staan</li> <li>• In 2009 zijn 30 woningen aan de Nijverheidsstraat gesloopt</li> </ul>	Alvorens wordt overgegaan tot sloop moet eerst nieuwbouw zijn gerealiseerd Sloop van 53 woningen	5,0
	<p>Verkochte woningen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: 2</li> <li>• 2008: 12</li> <li>• 2009: 8</li> <li>• 2010: 2</li> </ul> <p>Koopwoningen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: 0</li> <li>• 2008: 0</li> <li>• 2009: 11 (worden te huur aangeboden door verkoopstagnatie, maar blijven als koop aangemerkt)</li> <li>• 2010: 11 (worden te huur aangeboden door verkoopstagnatie, maar blijven als koop aangemerkt)</li> </ul>	Verkoop van woningen toegestaan voor verruimen van vermogen voor investeringen	7,0
	<p>Uitgaven aan planmatig onderhoud:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: € 498.000</li> <li>• 2008: € 598.000</li> <li>• 2009: € 675.000</li> <li>• 2010: € 589.000</li> </ul> <p>Ketelvervanging en nieuwe cv-installaties:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: € 63.000</li> <li>• 2008: € 76.000</li> <li>• 2009: € 45.000</li> <li>• 2010: € 63.000</li> </ul>	Geen afspraken geformuleerd	-
	<p>Maatschappelijk vastgoed:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dienstencentrum Spoorstraat</li> <li>• Stichting Thuiszorg</li> <li>• GGD Groningen</li> <li>• Bureau Lentis</li> </ul>	Geen afspraken geformuleerd	-
Kwaliteit in wijken en buurten	<p>Leefbaarheid:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contracten afgesloten met hoveniers voor het onderhouden van stroken grond die in het bezit zijn van de corporatie, maar niet bij een woning horen</li> <li>• Realisatie van speelvoorzieningen aan de Hunsingoweg</li> <li>• Alle nieuwe woningen voldoen aan het politiekeurmerk veilig wonen</li> </ul>	Nieuwe woningen zullen tevens voldoen aan het politiekeurmerk veilig wonen en er is in de ontwerp-fase de nodige aandacht voor de sociale veiligheid van de toekomstige bewoners in de gebouwde omgeving.	7,0
Overig	<p>Uitgeven nieuwsbrief:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 x jaarlijks, onderwerpen huurprijzbe-</li> </ul>	Geen afspraken geformuleerd	-

	<p>leid, klachten, onderhoudsprocedures, nieuwbouwplannen, bijdragen van bewoners</p> <p>Huurdersvereniging:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2010: nieuwe samenwerkingsovereenkomst gesloten</li> <li>• 2 x jaarlijks overleg</li> </ul> <p>Overleg onderhoudsprojecten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bij ingrijpende woningverbetering zal altijd overleg worden gevoerd met de bewoners over onder andere kleur, materiaalkeuze, uitvoeringsdata, etc.</li> </ul>		
--	--	--	--

## Bijlage 5. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidverklaringen

## Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Rijnhart Wonen in 2012 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen advies- en/of interim opdrachten of werkzaamheden uitgevoerd voor de corporatie op beleidsterreinen die de visitatie raken. In de komende twee jaar zal Ecorys geen advies- en/of interim opdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij de Rijnhart Wonen op beleidsterreinen die de visitatie raken.

Rotterdam, datum

Wouter Vos  
Partner



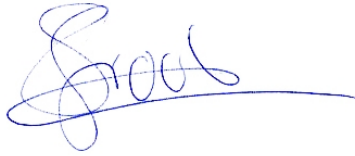
## Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

*Stichting Uithuizer Woningbouw*

*Week 23, 2011 tot en met week 22, 2012*

verklaren hierbij dat a) de maatschappelijke visitatie van bovengenoemde corporatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden, b) geen relaties, privé noch zakelijk, te onderhouden die de onafhankelijkheid ten positieve dan wel ten negatieve kunnen beïnvloeden en c) in de vier jaar voorafgaand aan de visitatie geen advies- en/of interim-opdrachten te hebben uitgevoerd op beleidsterreinen die de visitatie raken en deze in de komende twee jaar ook niet te zullen uitvoeren bij deze corporatie.



Sandra Groot



Ewoud Dekker

Rotterdam, 1 juni 2012

## Voorzitter

### Naam, titel, voorletters:

Groot-Jansen, S.G.B.

### Geboorteplaats en –datum:

Gouda, 11 februari 1964

### Woonplaats:

Gouda

### Huidige functie:

Senior consultant

### Onderwijs:

- 2008: Sales cursus, in company Ecorys
- 2002: Projectmanagement cursus, in company Ecorys
- 1992 – 1994: Vertaler Nederlands-Engels, Engels-Nederlands, ITV Utrecht
- 1986: NIMA-B
- 1982 – 1986: HEAO-EL (economisch-linguïstische opleiding), HES Rotterdam
- 1976 – 1982: VWO, Antoniuscollege, Gouda

### Loopbaan:

- 1986 – heden: Ecorys, diverse functies (sinds 2009 senior consultant)

### Profielchets:

Sandra heeft in de loop der jaren veel expertise opgebouwd ten aanzien van woningmarktvaagstukken. Deze vraagstukken zijn zeer divers, en bestaan bijvoorbeeld uit haalbaarheidsstudies voor concrete projecten, vaststellen van woningbouwprogramma's voor nieuwe wijken, locatiezoektocht voor toekomstige woningbouw. Opdrachtgevers zijn ontwikkelaars, beleggers, gemeenten en woningbouwcorporaties. De kennis van de woningmarkt, en dus het speelveld waarbinnen de corporaties ook een belangrijke rol spelen, is hiermee gewaarborgd binnen de maatschappelijke visitaties.

Sandra is, samen met een aantal (oud-)collega's, vanaf het begin betrokken bij de methodiekontwikkeling van maatschappelijke visitaties en betrokken geweest bij de meeste visitatietrajecten die door Ecorys Vastgoed zijn en worden uitgevoerd. Binnen deze visitatietrajecten heeft ze diverse rollen vervuld, uiteenlopend van commissielid tot voorzitter van de visitatiecommissie.

## Secretaris

### Naam, titel, voorletters:

Dekker, ing. MScRE, E.

### Geboorteplaats en –datum:

Avereest, 14 september 1982

### Woonplaats:

Rotterdam

### Huidige functie:

Consultant

### Onderwijs:

- 2006 – 2008: Vastgoedkunde, Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen
- 2005 – 2006: Sociale Geografie en Planologie, Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen
- 2001 – 2005: Bouwmanagement, Commercieel Technische Bedrijfskunde, Saxion Hogeschool Enschede
- 1994 – 2000: Hoger Algemeen Vormend Onderwijs, Van der Capellen Scholengemeenschap Zwolle

### Loopbaan:

- 2010 – heden: Ecorys Vastgoed, Consultant
- 2008 – 2009: Multi Development, Research en Concepts

### Nevenactiviteiten:

- 2011 – heden: FRESH Alumni, bestuurslid, secretaris
- 2010: FRESH Alumni, debat commissie, organiseren van het FRESH Forward Debat: “projectontwikkeling anno 2011”

### Profielchets:

Ewoud is consultant bij Ecorys en richt zich in zijn werkzaamheden met name op het uitvoeren van maatschappelijke visitaties, marktonderzoek en advisering ten aanzien van de woning- en winkelmarkt en vastgoedstrategische vraagstukken bij corporaties, gemeenten, ontwikkelaars en beleggers. Zijn expertise ligt daarmee in het doorlichten van organisaties en op een hoger abstractieniveau het adviseren van de genoemde actoren op het gebied van het inrichten van organisaties en strategiebepaling op project- en organisatieniveau. Daarin vindt hij met name het creëren van toegevoegde waarde, zowel financieel als maatschappelijk, belangrijke elementen. Ewoud heeft in de afgelopen periode maatschappelijke visitaties uitgevoerd bij een groot aantal corporaties, variërend van kleine corporaties op het platteland tot corporaties in de grote steden, waarbij hij wisselend de rol van secretaris en commissielid heeft vervuld.

Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)

**W** [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)

***Sound analysis, inspiring ideas***