

Onderzoeksrapport

naar de maatschappelijke prestaties van WSG
volgens belanghebbenden



Rapportinformatie

Auteur : Onderzoekscommissie
Versie : 1.0.
Status : definitief
Datum : april 2017

Versiebeheer

Versie	Gewijzigd door	Opmerking
0.9	Opgesteld door onderzoekscommissie	Concept ter bespreking met corporatie Niet bestemd voor publicatie
1.0 definitief	Onderzoekscommissie	Definitief rapport Bestemd voor publicatie op de site van WSG

Onderzoekscommissie

Pentascopel
Joos Jacobs
Germa Reivers

Inhoudsopgave

Inleiding	4
Deel I WSG	7
1 WSG, haar ambities, bestuur en toezicht	9
1.1 WSG	9
1.2 Interne organisatie en toezicht	9
2 Position Paper WSG	10
2.1 Bijzondere situatie WSG, saneringsstatus	10
2.2 Bijzondere situatie WSG; perspectief presteren volgens belanghebbenden	10
2.3 Wie is WSG?	10
2.4 De toekomst: duurzame oplossing met behoud minimaal noodzakelijk DAEB, minimale saneringssteun	12
3 Belanghebbenden	13
3.1 Huisvesting primaire doelgroep volgens belanghebbenden	13
3.2 Huisvesting bijzondere doelgroepen volgens belanghebbenden	14
3.3 Kwaliteit van woningen en woningbeheer volgens belanghebbenden	15
3.4 (Des)investeringen in vastgoed volgens belanghebbenden	15
3.5 Kwaliteit van wijken en buurten volgens belanghebbenden	16
3.6 Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie volgens belanghebbenden	16
3.7 Tevredenheid over de mate van invloed op het corporatiebeleid volgens belanghebbenden	17
3.8 Verbeterpunten voor de corporatie volgens belanghebbenden	17
3.9 Oordeel presteren volgens belanghebbenden	19
4 Recensie	20
Deel II Bijlagen	23
Bijlage 1 CV's onderzoekers	25
Bijlage 2 Bronnenlijst	29
Bijlage 3 Externe deelnemers aan interviews en dialoog	30
Bijlage 4 Verantwoording relevantieonderwerpen onderzoek ten opzichte van het visitatiestelsel	31
Bijlage 5 Factsheets WSG	34
Bijlage 7 Wijze van beoordeling	45
Bijlage 8 Analyse WSG anno 2016. Een corporatie met vier gezichten	46

Inleiding

Voor u ligt de rapportage van het onderzoek naar de mate van tevredenheid van belanghebbenden van WSG over de prestaties van WSG over de jaren 2014, 2015 en 2016. Dit onderzoek is in de periode november 2016 - maart 2017 uitgevoerd door Pentascopes.

Dit onderzoek is in plaats van een visitatie. Het gaat vooral in op de tevredenheid van belanghebbenden over de prestaties van WSG. De reden om een beperkt onderzoek te doen en geen volledige visitatie uit te voeren is de bijzondere positie van WSG op dit moment. WSG ontvangt een saneringsbijdrage van de sector ontvangt en is bezig om een strategie voor de toekomst uit te werken in voor de huurders en de sector zo gunstig mogelijke scenario's. Daarom heeft WSG om dispensatie voor een volledige visitatie gevraagd bij Aedes. Aedes heeft deze dispensatie verleend. Wel heeft Aedes gevraagd om de tevredenheid van de belanghebbenden te onderzoeken en dat onderzoek openbaar te maken. Omdat WSG nog nooit eerder geïnterviewd is, is ze vanuit haar lidmaatschap bij Aedes verplicht tot visitatie en pas in 2019 op grond van de Woningwet.

WSG heeft dispensatie gekregen voor een volledige visitatie conform het in de sector afgesproken stelsel. Reden voor deze dispensatie is de bijzondere juridische gevoeligheid van een visitatie in de situatie van WSG en het gegeven dat WSG werkt aan een het realiseren van een saneringsplan dat onder toezicht staat van BZK, Aw (Autoriteit woningcorporaties) en WSW (Waarborgfonds Sociale Woningbouw). Een visitatie is gericht op het afleggen van verantwoording richting stakeholders. WSG legt over het saneringsplan intensief verantwoording af aan genoemde partijen. Een visitatie conform het stelsel voegt daar weinig aan toe. Een volledige visitatie zou de voortgang van de sanering mogelijk zelfs kunnen belemmeren omdat partijen die in een visitatie betrokken zijn ook de partijen zijn die betrokken zijn bij een mogelijke oplossing. Dat zou betekenen dat het gesprek over de prestaties als een onderhandelingsmoment gezien kan worden en dat is niet wenselijk.

Afbakening

Aedes geeft aan het nadrukkelijk van belang te vinden dat WSG haar belanghebbenden, en dan vooral de huurdersorganisatie, vraagt naar hun oordeel over de prestaties van WSG. Zij vindt het belangrijk dat de positie van huurders en hun tevredenheid geborgd is. Dit is geen onderdeel van het saneringsplan. De positie en belangen van huurders mogen door de sanering niet tussen wal en schip vallen. Aedes vindt het van belang dat WSG onderzoek doet naar de haalbaarheid en uitvoering van haar uitgestippelde beleid en het belang van de huurders. Vandaar dat Aedes vraagt om het perspectief 'presteren volgens belanghebbenden' zoals in het visitatiestelsel beschreven, te onderzoeken en de resultaten van dit onderzoek te publiceren op de site van WSG.

Vanwege de beperkte scope is dit onderzoek **geen volledige en geen formele** visitatie. Wel volgen we voor het perspectief 'presteren volgens belanghebbenden' het kader van de visitatiemethodiek 5.0. De belanghebbenden die geraadpleegd worden zijn de huurders(-organisatie), de twee gemeenten waar WSG een substantieel bezit heeft (Roosendaal en Geertruidenberg) en een aantal zorginstellingen. Vanwege de gesprekken die met collega-corporaties plaatsvinden over overname van (delen van) het bezit van WSG worden geen collega-corporaties betrokken bij dit onderzoek.

Presteren volgens belanghebbenden

Het perspectief 'presteren volgens belanghebbenden' is in het visitatiestelsel als volgt beschreven. *'Belanghebbenden geven hun oordelen in de vorm van rapportcijfers (conform de standaard visitatiemeetschaal 1-10) over:*

- *de mate waarin men tevreden is over de maatschappelijke prestaties van de corporatie. Bij voorkeur op basis van de indeling naar prestatievelden;*
- *de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie;*
- *de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie.*

Belanghebbenden geven aan wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen. De verschillende punten worden samengevat in een lijst van een beperkt aantal verbeterpunten per belanghebbendengroep.'

Het perspectief 'presteren volgens belanghebbenden' zoals in de visitatiemethodiek 5.0 beschreven, is de basis voor dit onderzoek.

Stappen in het onderzoek

Vanuit deze afbakening ziet de onderzoeksopzet er als volgt uit.

- WSG stelt een position paper op waarin de bestuurder van WSG inzicht geeft in de positie van WSG, waar WSG voor staat, wat WSG wil bereiken, waar de bestuurder vindt dat WSG nu staat en of de bestuurder daar tevreden over is.
- WSG geeft een overzicht (zelfbeeld) van de prestaties (in relatie tot de opgaven) op de vijf prestatievelden (huisvesten primaire doelgroep, huisvesten bijzondere doelgroepen, kwaliteit van woningen en woningbeheer, (des-)investeringen in vastgoed, kwaliteit van wijken en buurten).
- Dit zelfbeeld wordt door de onderzoekscommissie gecheckt op volledigheid en begrijpelijkheid en verwerkt in factsheets. Beoordeling van deze prestaties door de visitatiecommissie is geen onderdeel van dit onderzoek.
- Deze factsheets worden verstuurd naar de belanghebbenden ter voorbereiding op het gesprek met de onderzoekscommissie.
- De onderzoekscommissie voert gesprekken over de prestaties (factsheets), de beoordeling van de belanghebbenden op de prestatievelden, de tevredenheid van de belanghebbenden over de relatie, communicatie en invloed op het beleid en aanbevelingen op deze gebieden met:
 - de wethouders/ambtenaren van de twee gemeenten waarmee prestatieafspraken zijn gemaakt (Roosendaal en Geertruidenberg)
 - de huurdersorganisatie en de bredere groep huurders (bewonerscommissie).
- De onderzoekscommissie voert een groepsgesprek over de prestaties en de relatie/communicatie en invloed op het beleid en aanbevelingen met
 - de denktank zorg (zorgorganisaties waar WSG mee samenwerkt). Bij dit gesprek is de bestuurder als toehoorder aanwezig.
- De onderzoekscommissie schrijft het rapport en bespreekt dit bij WSG op feitelijke onjuistheden.
- De onderzoekscommissie stelt het rapport vast en overhandigt het aan WSG ter publicatie.

Inhoud van het rapport

De inhoud van dit rapport ziet er als volgt uit:

1. WSG, haar ambities, bestuur en toezicht
2. Position paper van en door WSG
3. Presteren volgens belanghebbenden (Huurders, Gemeenten en zorginstellingen)
 - beoordeling prestaties van WSG in 2014,2015 en 2016 (t/m 3^e kwartaal)
 - beoordeling relatie en communicatie
 - beoordeling invloed op het beleid
 - verbetervoorstellen van de belanghebbenden
4. Recensie door de onderzoekscommissie (algemene indruk, betrokkenheid en verbetermogelijkheden)

Bijlagen waaronder factsheets.

Positief meedenkend

Zorgvastgoed

Betaalbaar woongenot

Samenwerking

Zoektocht

1 WSG, haar ambities, bestuur en toezicht

1.1 WSG

WSG is een corporatie met 5.012 verhuureenheden, waarvan 3.941 woongelegenheden, 143 commerciële ruimten, 907 parkeerplaatsen en 21 bergingen. Van dit bezit behoort 4.291 eenheden tot Daeb en 721 tot niet-Daeb. (Bron voor deze gegevens is het jaarverslag WSG 2015)

Het zorgvastgoed betreft 1.425 woningen. Dit verhuurt WSG aan zorgpartners ten behoeve van wonen. Het zijn 1.325 intramurale woningen/plaatsen en 101 extramurale woningen.

Het bezit van WSG is verspreid over 15 gemeenten. De verdeling van de woningen over de gemeenten is als volgt:

Breda	128	Oosterhout	201
Dongen	135	Roosendaal	556
Drimmelen	259	Steenbergen	104
Geertruidenberg	1.680	Tilburg	44
Gilze en Rijen	48	Waalwijk	63
Halderberge	281	Werkendam	12
Loon op Zand	231	Zundert	0
Moerdijk	199		

WSG beschrijft in het ondernemingsplan van 2014 haar missie als volgt.

'Als corporatie staan we voor de huisvesting van mensen met een inkomen tot € 43.500. Daarnaast is WSG specialist in zorgvastgoed. We zijn actief in West Brabant, maar ons primaire werkgebied is Geertruidenberg.

Om dit te kunnen doen is financieel gezond worden noodzakelijk en dat is ons motto.'

WSG groeit door naar een gezonde, moderne en maatschappelijk gewaardeerde corporatie die de toekomst met zelfvertrouwen tegemoet ziet, in zelfstandige vorm of als gewaardeerd onderdeel van een groter geheel.'

Door het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) en Aedes zijn geen CiP-rapporten over WSG gepubliceerd.

1.2 Interne organisatie en toezicht

WSG is een stichting. Het toezicht op WSG wordt uitgevoerd door de Raad van Commissarissen. Deze bestaat in 2017 uit vijf personen van wie twee op voordracht van het Huurdersvereniging.

Bij WSG werken eind 2015 32 medewerkers in 27,8 fte in vaste dienst. De corporatie wordt geleid door een directeur-bestuurder.

2 Position Paper WSG

In januari 2017 onderzoekt Pentascope voor WSG hoe haar stakeholders aankijken tegen de prestaties van WSG. Dit onderzoek is een alternatief voor de visitatie, een verplichting van corporaties op basis van de Governancecode, die inmiddels in de Woningwet is verankerd. In een visitatie worden de maatschappelijke prestaties van corporaties beoordeeld op de terreinen van de maatschappelijke opgaven, de ambities, het vermogen en de governance. Corporaties leggen zo verantwoording af en kunnen hun prestaties verbeteren.

Vanwege de bijzondere situatie van WSG past een visitatie nu niet. In paragraaf 1 en 2 wordt dat toegelicht, in paragraaf 3 en 4 wordt toegelicht wie WSG is en waar zij voor staat.

2.1 Bijzondere situatie WSG, saneringsstatus

WSG bevindt zich vanaf 2010 in een bijzondere situatie. Toen werd duidelijk dat er financiële problemen zijn en in de jaren die volgden werd duidelijk dat de problemen zo groot zijn dat WSG deze zelfstandig niet kan oplossen. Nadat eind 2011 een voorschot werd ontvangen van het voormalige CFV, werd medio 2013 op basis van het saneringsplan, een saneringsbijdrage toegekend van bijna €118 miljoen voor de periode 2013-2018. Afhankelijk van het verloop van de sanering worden uiterlijk eind 2017 afspraken gemaakt over de vervolgstappen. Binnen een termijn van 10 jaar - uiterlijk 31-12-2022 - moet de sanering afgerond zijn.

2.2 Bijzondere situatie WSG; perspectief presteren volgens belanghebbenden

Het is om die reden dat dit onderzoek geen volledige visitatie is conform de methodiek van de SVWN, stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland. Daarvoor heeft WSG uitstel gekregen tot 1 juli 2019. Het onderzoek dat WSG nu uitvoert is volledig gericht op het perspectief presteren volgens belanghebbenden. Dit perspectief vind ik uitermate relevant in een situatie waarin de financiële problemen zo groot zijn dat zij dominant zijn in alle keuzes gemaakt worden. WSG is benieuwd naar het oordeel van de commissie c.q. haar belanghebbenden over de maatschappelijke prestaties, de relatie & de wijze van communicatie en de tevredenheid over de mate waarin zij invloed kunnen uitoefenen op het beleid.

2.3 Wie is WSG?

1. Historie, WSG in de problemen door te snelle groei

Vanaf eind jaren 90 is WSG als gevolg van een zeer intensief investeringsprogramma, waarbij WSG zelf optrad als ontwikkelaar, gegroeid van de lokale sociale huisvester van Geertruidenberg met 1.500 eenheden tot een vastgoedexploitant in de regio West-Brabant met ruim 5.000 eenheden. De ambitie bestond om deze groei voort te zetten, waarvoor op opportunistische wijze een zeer omvangrijke portefeuille grondposities werd opgebouwd. Voor de verwerving van de grondposities en de realisatie van de bouwprojecten werden leningen afgesloten. De rente en aflossing van die leningen werden betaald uit de lopende exploitatie en later ook uit de verkoop van bestaand vastgoed, maar op een gegeven moment lukte dat niet meer. Daar kwam bij dat aanzienlijke afboekingen op de opgebouwde grondportefeuille noodzakelijk bleken. Het gevolg is dat WSG kampt met een leningenportefeuille die veel te groot is in verhouding tot haar bezit. Zowel het WSW als het CFV hebben dat rond 2010 onderkend, waarna zij hebben ingegrepen met als belangrijkste uitkomsten de vervanging van de gehele topstructuur en uiteindelijk een saneringsbesluit in juli 2013 op basis van een herzien saneringsplan.

Als gevolg van het ruime investeringsprogramma in de voorgaande decennia is WSG uitgegroeid tot een corporatie met verschillende gezichten. In bijlage 8 wordt per 'gezicht' meer informatie gegeven.

- I. De sociale huisvester van Geertruidenberg

- II. Specialist in zorgvastgoed
- III. Belegger in West-Brabant
- IV. Voormalig ontwikkelaar in West-Brabant

Vanwege de saneringsstatus staat het beleid en handelen in het teken van financieel herstel en saneringsmaatregelen. Door de saneringssteun kon WSG een aantal jaren voort met de exploitatie en deze going concern is geënt op het beleid zoals bij de beschrijving van de gezichten in de bijlage is verwoord.

2. Sanering, werken aan een goede uitgangspositie voor een finale oplossing

Het saneringsbesluit maakt het mogelijk dat WSG de exploitatie voortzet. Zij geeft daarbij uitvoering aan de vastgestelde saneringsmaatregelen, zoals het afstoten van grondposities, bedrijfsonroerend goed, de voorraad koopwoningen, de verkoop van huurwoningen en niet-DAEB woningen. Ook in het beheer worden maatregelen getroffen, zoals minimalisering van de kosten van onderhoud en beheer en maximalisatie van de opbrengsten (bijvoorbeeld huren verhogen naar 90% maximaal redelijk). Verder worden ten aanzien van de organisatie van WSG ingrijpende maatregelen getroffen gericht op sturing en beheersing.

Dit alles met als doel dat WSG 'een goede uitgangspositie heeft om op te gaan in een kredietwaardige corporatie, dan wel door aanvullende maatregelen en/of een nieuw besluit tot toekenning van saneringssteun uiterlijk na het verstrijken van een daaropvolgende termijn van vijf jaar aan de WSW kredietwaardigheidseisen voldoet' (aldus het steunbesluit nr. 81). Het toezicht daarop was aanvankelijk belegd bij het CFV en vanaf 1 juli 2015 bij het WSW. Vanaf 1 juli 2015 staat WSG ook onder verscherpt toezicht van de Aw.

3. Voortgang sanering negatief beïnvloed door externe invloeden en nieuwe inzichten

Door externe invloeden en nieuwe inzichten wijkt de realisatie af van prognoses in het saneringsplan. Vier hoofdthema's spelen daarin een grote rol.

- **Woningwet**
Vanaf 1 juli 2015 is de nieuwe woningwet van kracht. Ingrijpend zijn het passend toewijzen en het huurbeleid. Om voldoende woningen beschikbaar te houden voor de doelgroep zijn in Geertruidenberg minimaal 950 woningen nodig. Uitvoering van het saneringsplan leidt tot een fors tekort van betaalbare woningen voor de doelgroep, waardoor bijstelling van de verkoopvijver en het huurbeleid is doorgevoerd.
- **Wet langdurige zorg, WMO, participatiewet**
Een groot deel van het bezit van WSG is zorgvastgoed. De wetgeving leidt er toe dat een deel van de woningen niet langer 'intramuraal' verhuurd worden, maar via scheiden van wonen en zorg. Met name de doelgroep met een zorgindicatie ZP 1 t/m 3 en deels ZP 4 kan niet langer een beroep doen op een zorgbudget incl. huisvesting. De huurinkomsten van de zorgportefeuille zijn naar beneden bijgesteld. Voor deze portefeuille zijn de risico's in beeld gebracht waarop ook de waardering is afgestemd.
- **Instandhouding bezit**
WSG beschikte in 2013 niet over een meerjarenonderhoudsplan (MJOP) voor het bezit. De kosten voor niet-planmatig onderhoud zijn hoog en niet beheersbaar. De ingerekende norm voor onderhoud is te laag. Op basis van een quick scan heeft een conditiemeting plaatsgevonden, zijn alle installaties in beeld gebracht en is het contractonderhoud opnieuw aanbesteed. Resultaat is inzicht in de toekomstige onderhoudsverplichtingen verwerkt in een MJOP en begroting op basis van niveau 'instandhouding huidige kwaliteit'.
- **Portefeuillestrategie**
Er is een portefeuillestrategie ontwikkeld alsmede een hold/sell analyse uitgevoerd. Kern daarvan is dat WSG in Geertruidenberg dé corporatie is en dat WSG daar voldoende woningen voor de doelgroep beschikbaar moet houden. Daarbuiten kiest WSG voor een marktconform huurbeleid.

De hold/sell analyse geeft inzicht in het rendement per complex en geeft daardoor inzicht t.b.v. sturing op de portefeuille.

4. Sanering is één, going concern is twee

Vanuit deze kernwaarden werkt WSG:

Slim

Wij nemen verantwoordelijkheid en zijn daarop aanspreekbaar. Wij faciliteren de klant zodat hij zelfstandig keuzes kan maken. Wij werken doelmatig en daadkrachtig zodat we met minder middelen een optimaal resultaat bereiken.

Respect

Wij hebben waardering voor elkaar en spreken elkaar aan om van te leren. Wij luisteren naar de ander en communiceren open en eerlijk. Afspraken komen wij na en keuzes leggen we uit.

Samen

Wij staan open voor samenwerking zowel binnen als buiten onze organisatie. Wij staan naast de klant en gaan met hem in gesprek. Wij werken aan sterke verbindingen met onze partners om samen doelen te realiseren.

5. Bereikte resultaten

Enkele bereikte resultaten in de going concern zijn:

- Inrichten klantenservice waar alle klantvragen centraal binnenkomen en voor minimaal 80% worden afgewikkeld.
- Meten van de klantgerichtheid door een externe organisatie. De resultaten zijn zichtbaar in de factsheet.
- Beschikbaar zijn van een conditiemeting van het bezit en een meerjarenonderhouds-planning.
- De relatie met collega-corporaties is sterk verbeterd. We werken samen in Klik voor Wonen, regionale geschillencommissie en prestatie-afspraken (Geertruidenberg en Roosendaal) en wisselen op terreinen informatie uit.
- Het overleg met de huurdersvereniging is structureel op een ander niveau gebracht. Concrete beleidsstukken worden voorgelegd voor advies en daarvoor worden de concepten besproken. De HVG wordt al enkele jaren betrokken bij de prestatie-afspraken.
- Het overleg met de bewonerscommissies heeft meer inhoud gekregen. Actief worden bewoners gestimuleerd in commissies zitting te nemen. De bedankmiddag voor de commissie is jaarlijks een groot succes.

2.4 De toekomst: duurzame oplossing met behoud minimaal noodzakelijk DAEB, minimale saneringssteun

In maart 2016 is opnieuw een proces opgestart om te onderzoeken of fusie met een collega-corporatie haalbaar is en wat de alternatieven zijn om te komen tot een duurzame oplossing van de financiële problematiek van WSG. Doelstelling is duidelijk: behoud van het minimaal noodzakelijke DAEB-bezit van Geertruidenberg (ca. 950 huurwoningen voor de doelgroep) en zo laag mogelijke aanvullende saneringssteun, i.c. kosten voor de sector. Fusie met één corporatie blijkt niet haalbaar. Het werkgebied van WSG is dusdanig verspreid dat dit niet aansluit bij de corporaties in de regio. Overname van WSG betekent dat de corporatie een (groot) deel weer moet afstoten en daarmee neemt zij een deel van de saneringstaak van WSG over. Daarom wordt momenteel onderzoek gedaan naar een andere oplossing voor WSG.

Uit de inventarisatie van de situatie van WSG is duidelijk dat welk scenario ook gekozen wordt, een sanering van WSG in alle gevallen leidt tot een resterende saneringsbijdrage.

3 Belanghebbenden

Het hoofdstuk 'Belanghebbenden' volgt de systematiek van het visitatiestelsel (methodiek 5.0). De mening van de belanghebbenden over de prestaties van WSG is immers de belangrijkste reden geweest om dit onderzoek uit te voeren. Aedes vindt het belangrijk dat met name de huurders en gemeenten worden gehoord.

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

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

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

In dit onderzoek zijn de volgende personen betrokken door middel van individuele gesprekken over het maatschappelijk presteren van WSG: de wethouders, allen vergezeld door een ambtenaar, van de gemeenten Roosendaal en Geertruidenberg. Een vertegenwoordiging van de huurders, bestaande uit een vertegenwoordiging van de HvG en de bewonerscommissies Ludwighove en Hoge Brug uit Roosendaal en W. van Oranjestraat uit Geertruidenberg. Daarnaast is een dialoog gehouden waarbij vertegenwoordigers van zorgorganisaties aanwezig waren.

Het overzicht van de externe belanghebbenden met wie de onderzoekscommissie heeft gesproken, is te vinden in Bijlage 3 'Externe deelnemers aan interviews en dialoog'.

Twee opmerkingen vooraf bij dit hoofdstuk.

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

3.1 Huisvesting primaire doelgroep volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	7,7	8,1
Gemeenten	7,8	8,5
Zorgpartners	-	-
Gemiddeld	7,8	8,3

De belanghebbenden waarderen de prestaties van WSG op dit gebied met goed. Het gemiddelde cijfer is een 7,8, waarbij er een spreiding in de individuele waardering is van 7 tot 9.

De huurders geven gemiddeld een 7,7 omdat WSG het goed doet. Er wordt aandacht gevraagd voor de toewijzing: WSG doet dat volgens de regels maar de huurdersvertegenwoordiging is van mening dat die regels soms te stringent worden gevolgd. Daardoor worden huidige huurders soms geconfronteerd met mensen die volgens hen niet in een complex thuishoren, zoals bijvoorbeeld jongeren in een complex voor 50-plussers en mensen die overlast veroorzaken.

De gemeenten geven aan dat WSG goed werk heeft geleverd. Een gemeente geeft aan dat ze geen verontruste burgers heeft gehoord ondanks de maximale huurverhoging en dat de kwaliteit van de woningen de hogere huur ook rechtvaardigt. De andere gemeente geeft aan dat zij sinds het passend toewijzen meer tevreden is over de differentiatie in huurprijzen. WSG heeft ook een bijdrage geleverd in de huisvesting van statushouders. Dit ondanks de lage mutatiegraad, waardoor er relatief weinig woningen beschikbaar komen voor de doelgroep en dus ook voor statushouders.

De zorgpartners hebben zich niet uitgesproken over dit prestatieveld omdat dit voor hun niet relevant is.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,8 toe voor de prestaties van WSG voor Huisvesting van de primaire doelgroep. Er is positieve waardering voor de prestaties van WSG op dit gebied. Het verschil met de gewenste waardering (8,3) wordt veroorzaakt doordat WSG bij toewijzing onvoldoende rekening houdt met de huidige bewoners en door het niet eens zijn over het aantal benodigde woningen.

3.2 Huisvesting bijzondere doelgroepen volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	7,0	7,0
Gemeenten	7,5	8,0
Zorgpartners	7,4	8,0
Gemiddeld	7,3	7,7

De belanghebbenden waarderen de prestaties van WSG op dit gebied als ruim voldoende. Het gemiddelde cijfer is een 7,3, waarbij er een spreiding in de individuele scores is van 6 tot 9.

De huurders vinden het lastig om dit onderdeel te beoordelen. Twee personen geven een 7 omdat WSG goed samenwerkt met zorgpartijen en goed beleid heeft. Geconstateerd wordt dat de bouw vóór de onderzoeksperiode heeft plaatsgevonden, en daarom toen nog redelijk luxe was. Nu is dit soberder.

De gemeenten waarderen de geleverde prestaties met een 7,5. Een gemeente is zeer tevreden over de prestaties van WSG op dit gebied. Ze stelt wel de vraag of het allemaal tot de taak van een corporatie behoort, maar ze is zeer blij met het zorgvastgoed dat is gerealiseerd. Ze geeft aan dat over de aanpassingen in het kader van de WMO veel discussie is. De andere gemeente is minder tevreden omdat WSG de afgelopen periode het zorgaanbod heeft moeten terugschroeven. Ze maakt zich daar zorgen over, ook gezien de ontwikkelingen in de zorg zelf.

De zorgpartners waarderen de prestaties gemiddeld met 7,4. Een partner geeft een 6 omdat het zorgvastgoed al lang is verouderd. Sommige partners geven aan dat de prestaties van WSG prima zijn omdat de kwaliteit van hun vastgoed is verbeterd of omdat er nieuwe plannen zijn gemaakt. Men geeft aan het dilemma te ervaren tussen investering en sanering, hetgeen hen bezorgd maakt over de toekomst van het zorgvastgoed.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,3 toe voor de prestaties van WSG op het prestatieveld Huisvesting van bijzondere doelgroepen. Het verschil met de gewenste waardering gaat voornamelijk over de onzekerheid van toekomst van WSG en het op dit moment niet (kunnen) realiseren van renovaties.

3.3 Kwaliteit van woningen en woningbeheer volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	7,9	8,0
Gemeenten	6,0	8,0
Zorgpartners	7,1	7,6
Gemiddeld	7,0	7,9

De belanghebbenden waarderen de kwaliteit van woningen en het woningbeheer ruim voldoende. Ze geven gemiddeld een 7,0 met een spreiding in de individuele waarderingen van 5 tot 8.

De huurders geven aan dat de kwaliteit van de woningen goed is en waarderen dit prestatieveld gemiddeld met 7,9. Ze geven aan dat de kwaliteit van de nieuwbouw goed is en van het bestaande bezit wisselend. Het onderhoud is door de sanering heel beperkt geweest.

De gemeenten geven gemiddeld een 6. Een gemeente geeft aan dat het bezit er redelijk bij staat, maar dat er weinig is gedaan aan duurzaamheid. De andere gemeente geeft een onvoldoende omdat WSG al lange tijd geen onderhoud meer heeft gedaan en geen investeringen doet in het kader van duurzaamheid.

De zorgpartners geven gemiddeld een 7,1. Ze geven aan dat het verschil in kwaliteit tussen oud en nieuw vastgoed erg groot is. Eén partner geeft aan dat WSG ten opzichte van andere corporaties bovengemiddeld presteert. Een andere geeft aan dat er goed is gekeken naar duurzaamheid. Andere partners zijn minder tevreden over onderhoud en beheer, of maken zich daar voor de toekomst zorgen over.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,0 toe voor de prestaties van WSG op het prestatieveld Kwaliteit van woningen en woningbeheer. Het verschil met het gemiddelde gewenste cijfer is voor de huurders zeer klein. Ze willen graag meer terugkoppeling over gemelde klachten. Voor één gemeente is het belangrijk dat WSG meer aan de kwaliteit van woningen gaat doen omdat het verschil met de woonvisie te groot is. De zorgpartners zijn ongerust over de continuïteit van WSG, hetgeen consequenties heeft voor de kwaliteit van het vastgoed in de toekomst.

3.4 (Des)investeringen in vastgoed volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	-	-
Gemeenten	7,0	8,0
Zorgpartners	7,1	7,6
Gemiddeld	7,1	7,8

De belanghebbenden waarderen de (Des-)investeringen in vastgoed gemiddeld met een 7,1 zonder spreiding in de individuele waardering. Alleen één gemeente heeft dit prestatieveld expliciet gescoord. De zorgpartijen hebben dit gewaardeerd in combinatie met Kwaliteit van woningen en woningbeheer.

De gemeente waardeert de betrokkenheid en inzet van WSG op dit prestatieveld: waar WSG kan en mag, is ze betrokken bij nieuwbouw en renovatie. De investeringen zouden hoger mogen zijn en de verkoop meer in balans met de nieuwbouw. De andere gemeente geeft aan geen beeld te hebben bij de prestaties van WSG op dit gebied en behoefte te hebben aan een overzicht van het bezit dat WSG wil verkopen.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,1 toe voor de prestaties van WSG op het prestatieveld (Des)investeringen in vastgoed. Het verschil met de gewenste waardering zit voor de belanghebbenden vooral in de behoefte aan meer investeringen en een gebundeld overzicht van de verkopen.

3.5 Kwaliteit van wijken en buurten volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	8,0	8,3
Gemeenten	7,0	7,8
Zorgpartners	-	-
Gemiddeld	7,5	8,1

De belanghebbenden geven gemiddeld een 7,5 voor de prestaties van WSG op het gebied van Kwaliteit van wijken en buurten met een spreiding in de individuele scores van 7 tot 9.

De huurders waarderen de prestaties van WSG als goed. WSG lost de overlast goed op en werkt samen met andere partijen. Soms is de kwaliteit van een buurt minder maar daar kan WSG in de ogen van de huurders dan niet veel aan doen.

De gemeenten geven WSG gemiddeld een 7. Beide gemeenten geven aan dat WSG in de wijken niet zo zichtbaar is, maar dat er ook niet zoveel problemen zijn. Een gemeente zegt dat de lijnen tussen de gemeente en de woonconsulenten kort zijn en het contact goed.

De zorgpartners geven aan dat de relatie vanuit het zorgvastgoed met wijk erg belangrijk is en dat ze hierin graag samen met WSG optrekken.

De belanghebbenden geven gemiddeld een 7,5 voor de prestaties van WSG op het prestatieveld Kwaliteit van wijken en buurten. Het verschil met de gewenste waardering is veroorzaakt doordat WSG weinig open staat voor oplossingen in het kader van de fysieke leefbaarheid en voor het realiseren van maatwerk.

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

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	7,9	8,4
Gemeenten	7,8	8,1
Zorgpartners	8,3	8,0
Gemiddeld	8,0	8,2

Huurders zijn in het algemeen goed tevreden over de relatie met WSG. Ze geven aan dat WSG openheid van zaken geeft. Over de klachtafhandeling wordt opgemerkt dat er regelmatig dingen worden vergeten. Met de woonconsulenten is het contact goed.

De gemeenten geven aan dat ze op dit moment over het algemeen een goede relatie hebben met WSG en dat de communicatie in principe goed gaat. Een gemeente geeft aan dat WSG ondanks de sanering een constructieve inbreng heeft in het overleg. De andere merkt op dat ze elkaar indien

nodig snel weten te vinden. Ze geeft aan dat het belangrijk is om je in elkaars standpunten te verplaatsen en dat dat soms beter kan.

De zorgpartijen zijn zeer tevreden over de relatie met WSG en de onderlinge communicatie. Een aantal partijen geeft aan de relatie de laatste jaren sterk is verbeterd, er veel knelpunten uit het verleden zijn opgelost en er weer vertrouwen begint te ontstaan. Men waardeert de transparante communicatie van WSG over de invloed van andere partijen op haar beleid.

De tevredenheid over de relatie en de communicatie wordt door de belanghebbenden gewaardeerd met gemiddeld een 8.

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

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	6,0	8,0
Gemeenten	6,5	7,5
Zorgpartners	6,5	8,0
Gemiddeld	6,3	7,8

De huurders zijn redelijk tevreden over de mate van invloed op het beleid. De invloed wordt groter ervaren door de Huurdersvereniging Geertruidenberg (HvG) dan door de bewonerscommissies. Deze laatste willen graag meer overleggen over beleidszaken.

De gemeenten geven aan dat hun invloed op het beleid van WSG zeer beperkt is, zeker gezien de saneringsstatus van WSG. Omdat deze situatie al enige tijd duurt, begint dat voor één gemeente te knellen in de realisatie van de woonvisie. De andere gemeente geeft aan de frisse inbreng van WSG op het gebied van zorgvastgoed te missen.

De andere partijen geven aan dat ze gezien de omstandigheden en binnen de beperkte mogelijkheden van WSG passende invloed op het beleid hebben. Een enkeling geeft aan de mate van invloed niet te kunnen inschatten.

De belanghebbenden beoordelen de mate van invloed op het beleid met gemiddeld een 6,3.

3.8 Verbeterpunten voor de corporatie volgens belanghebbenden

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

Huurders

- Bij toewijzing van een woning afstemmen met huidige bewoners en communiceer hierover beter met de bewoners.
- Richt je op het beleid in de zeer nabije toekomst, de keuzes waar je nu voor staat.
- Follow up van aangevraagde reparaties; we horen niet wat er wanneer gebeurt.

Gemeenten

- De gemeenten willen graag snel duidelijkheid over de toekomst en weer kunnen werken in een normale situatie.
- Geef inzicht in wat je richting de toekomst wil doen, onder andere met de flats in Burggraaf.
- Stroomlijn de communicatie richting de gemeente over de plannen met het vastgoed en doe dit minder ad hoc.

Zorgpartners

- Maak het zorgvastgoed toekomstbestendig; het is een zorg voor ons als dat niet kan.
- Zorg voor woningen voor de bijzondere doelgroepen die zo courant mogelijk zijn, zodat WSG ze gemakkelijk kan terugnemen en inzetten voor anderen. Dan kan ook het gesprek over duur en opzegbaarheid van de overeenkomsten gemakkelijker plaatsvinden.
- Voor het verhogen van de flexibiliteit ook technologie inbrengen om het langer thuis wonen mogelijk te maken. Dat moeten we samen doen want dat kunnen we allebei niet alleen. Je moet het erin kunnen zetten en er ook weer gemakkelijk uit kunnen halen.
- Blijf je concentreren op zorgvastgoed, dat heeft de toekomst.
- Hoe kom je van zorgvastgoed naar zorglosgoed.
- Kijk in de toekomst naar de continuïteit van het vastgoed en de corporatie.
- De relatie met de wijk is belangrijk en het is fijn om dat samen te doen; ook in relatie tot langer thuis wonen.
- Samen optrekken om te ondernemen.
- Blijf transparant over de grote invloed van externe partijen op jullie handelen en blijf de energie zichtbaar maken over de dingen die wel kunnen.

De onderzoekscommissie heeft aan alle belanghebbenden gevraagd waarin WSG uitblinkt en waarop ze zich nog kan verbeteren. Hieronder de uitspraken.

Waar is WSG goed in?

“Bij nieuwe complexen is de woonkwaliteit bijzonder goed.”

“Huisvesting bijzondere doelgroepen is multifunctioneel.”

“De woonkwaliteit die WSG eist en realiseert in de woning.”

“De wijze waarop ze de projecten die gedaan moeten worden, weer van de grond proberen te krijgen.”

“Ze staan positief tegenover dingen die niet per se geld kosten, zoals bijvoorbeeld langer thuis wonen.”

“Ze blinken niet uit maar doen wat ze moeten doen.”

“Netjes en transparant werken.”

Wat kan WSG beter doen?

“In de relatie een aantal dingen opruimen uit het verleden, knopen daarover doorhakken; anders blijf je hangen.”

“Richt je op de huisvesting van bijzondere doelgroepen en blijf dat doen.”

“Als WSG blijft bestaan, probeer dan te excelleren in het huisvesten van bijzondere doelgroepen”

“Richt je op de toekomst.”

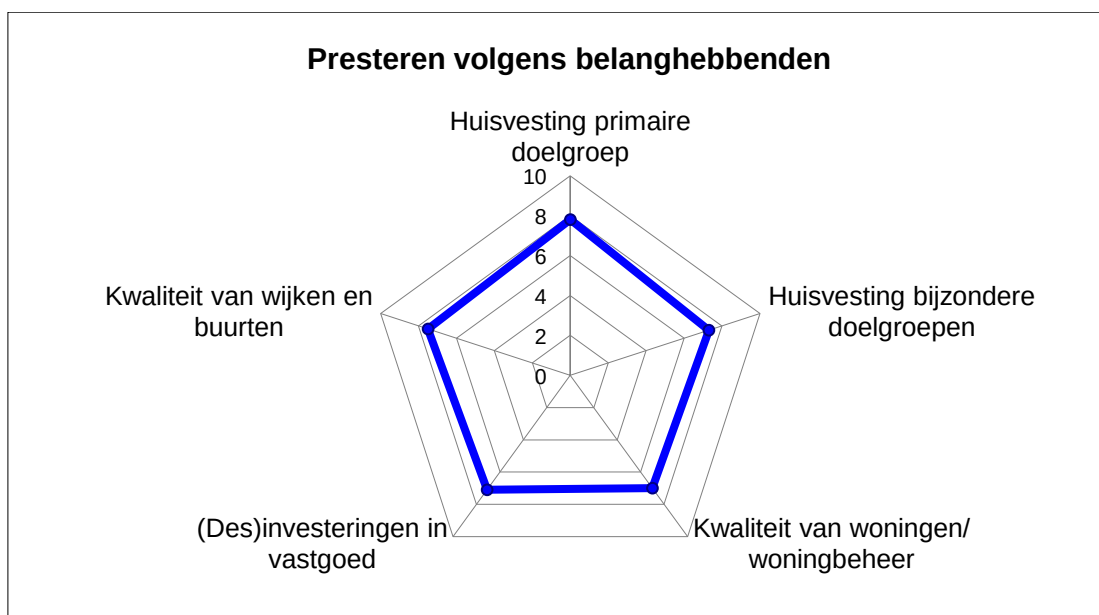
“WSG zou vaker een voorstel bij de toezichthouder kunnen indienen over een project dat wel zou kunnen.”

“Blijf voor je huurders zorgen.”

3.9 Oordeel presteren volgens belanghebbenden

De belanghebbenden beoordelen het presteren volgens belanghebbenden als volgt.

Presteren volgens belanghebbenden	Huurders	Gemeenten	Zorgpartijen	Gemiddeld	Totaal gemiddeld
Presteren op het gebied van					
• Huisvesting primaire doelgroep	7,7	7,8	-	7,8	7,3
• Huisvesting bijzondere doelgroepen	7,0	7,5	7,4	7,3	
• Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,9	6,0	7,1	7,0	
• (Des)investeringen in vastgoed	-	7,0	7,1	7,1	
• Kwaliteit van wijken en buurten	8,0	7,0	-	7,5	
Relatie en communicatie met corporatie	7,9	7,8	8,3	8,0	8,0
Invloed op corporatiebeleid	6,0	6,5	6,5	6,3	6,3
Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden					7,2¹



¹ De waardering van de prestaties telt voor 50% mee in het cijfer en de andere twee onderdelen voor elk 25%.

4 Recensie

Ongerustheid maar geen onrust

Het duurt al enige tijd, de onzekerheid over de toekomst van WSG. Het duurt ook al enige tijd dat er niet of nauwelijks geïnvesteerd wordt. De ambities van WSG zijn noodgedwongen stilgezet. Alle energie is gericht op het zo beperkt mogelijk houden van de saneringsbijdrage vanuit de sector.

Met dat gegeven zijn we als commissie in gesprek gegaan met de belanghebbenden van WSG om van hen te horen hoe zij kijken naar datgene wat WSG (binnen de mogelijkheden) presteert in de reguliere werkzaamheden.

In dit onderzoeksrapport is te zien dat de 'relatie en de communicatie' van WSG met de belanghebbenden het hoogste scoort van alle onderwerpen. De belanghebbenden beoordelen deze relatie met een 8,0. En dat is een geweldige prestatie. Alle belanghebbenden geven aan dat de relatie en communicatie een aantal jaren geleden heel slecht was. WSG komt van ver. Natuurlijk is het logisch en vanzelfsprekend dat WSG, met de huidige vraagstukken, er alle belang bij heeft om zorgvuldig en regelmatig met haar belanghebbenden te overleggen. Bijzonder is dat in tijden dat de bomen tot de hemel leken te groeien de communicatie en relatie –terugkijkend- als slechter werd ervaren dan nu in de tijd dat er eigenlijk bijna geen mogelijkheden zijn voor WSG.

De invloed op het beleid van WSG scoort het laagst in dit onderzoek. En ook dat is voor de hand liggend. De sanering is immers leidend. Al het andere beleid is beperkt tot initiatieven die geen geld kosten.

De energie en tijd van WSG zit voor een groot deel in het werken aan het saneringsplan. Dit onderzoek laat zien dat ze daarnaast ook gewoon haar werk doet en dat dit door de belanghebbenden ook gewaardeerd wordt. De scores van de belanghebbenden over de prestaties variëren van ruim voldoende tot goed.

Door de zorgorganisaties wordt de situatie verschillend ervaren. Er zijn zorgorganisaties die vanuit het ambitieuze verleden van WSG op dit gebied nu prachtige nieuwe complexen hebben. Maar er zijn er ook die met verouderd vastgoed zitten. Er zijn op dit moment geen of nauwelijks mogelijkheden om dit aan te passen of te vernieuwen. Ze geven allemaal onverminderd aan dat WSG alle mogelijkheden die er zijn, probeert te benutten, maar ze ervaren de grenzen. Vanuit de zorgorganisaties gezien is het nodig dat er snel een ander perspectief komt, omdat ook de zorgpartijen met hun eigen strategie verder willen gaan. Daarnaast kennen sommige zorgpartijen de partners waarmee nu over overname van het bezit wordt gesproken. Soms werken ze daar nu al mee samen in andere complexen. Daar hebben ze beelden bij en ze wegen af of hun organisatie daarbij gebaat is. Openheid en het gesprek over de zorgen, ook al is het soms koffiedik kijken, is nodig.

Dat geldt ook voor de gemeenten en dan nog het meeste voor de gemeente Geertruidenberg. WSG is voor de gemeente Geertruidenberg de belangrijkste en grootste partner in de sociale huisvesting. Er zijn nauwelijks mogelijkheden voor de gemeente om haar woonvisie op dit gebied te realiseren zonder de inzet van WSG. En WSG kan al een aantal jaren niet veel doen. Dat begint te knellen. Heel simpel al in de WMO aanpassingen. Voor een korte en overzichtelijke tijd is dat wel vooruit te schuiven, maar inmiddels ligt het te lang stil.

Voor de huurders is de situatie weer anders. Zij zien en merken dat er minder geïnvesteerd wordt, ze merken dat hun invloed op het beleid beperkt is en zijn daar deels begripvol in en deels ontevreden. Ze merken aan alles dat WSG 'strak in het harnas' zit zoals zij dat noemen. Huurverhogingen en ander beleid zijn niet meer onderhandelbaar. De saneringssituatie en de fase waarin ze onderzoekt of overname van het bezit door meerdere andere corporaties mogelijk is, maakt dat WSG niet overal open over kan zijn. En dat maakt soms een beetje wantrouwend. Ook de huurders zijn benieuwd naar wie hun nieuwe huisbaas wordt en hebben belang bij een goede keuze daarin.

Naast de waardevolle aanbevelingen van de belanghebbenden wil de onderzoekscommissie een aantal verbetermogelijkheden in deze recensie geven.

- Hou de vinger aan de pols bij de ongerustheid van de belanghebbenden. Heb niet alleen aandacht voor het bespreken van de oplossingen, maar ook voor hun onzekerheid hierin.
- Blijf in deze onzekere situatie veel en frequent communiceren. Ook als je nog niet weet wat de volgende stap zal zijn. Schets het proces zoals je dat voor je ziet, ook al is het morgen misschien anders en ook al heb je het al meerdere keren verteld.
- Hou zoveel mogelijk vaart in het proces, vooral in deze fase, anders loop je het risico dat het proces tegen je gaat werken.
- Blijf zichtbaar maken wat WSG ambieert en zich voorneemt in het reguliere werk en ook wat zonder financiële middelen aan verbetermogelijkheden gerealiseerd wordt.
- Vraag de belanghebbenden regelmatig hoe zij geïnformeerd willen worden en betrokken willen zijn bij de voortgang van de sanering.

Bijlage 1 CV's onderzoekers

CV Joos Jacobs



Curriculum Vitae

Joos Jacobs

Woonplaats : Maastricht
Geboortedatum : 16-01-1959



Ervaring bij:

Woningcorporaties

- Visitaties (voorzitter visitatiecommissie)
- Voorzitter stakeholders-dialogen
- Organisatie-ontwikkeling
- Effectiviteit en efficiency
- Fusiebegeleiding

Gemeente & overheid

- Samenwerking corporaties en prestatieafspraken
- Projectleiding Provincie Limburg

Industrie

- Training en advies
- Mobiliteit-reorganisatie begeleiding

Arbeidsmarkt

- Toekomstscenario gemeente Maastricht

Brainport Eindhoven

- Shared facility center
- Teamsamenstelling

Zorginstellingen

- Implementatie nieuw beleid

Persoonlijk profiel

Enthousiast en gedreven. kritisch reflecterend en verbindend, vanuit verwondering vragen stellen. "Omdat ik de oplossingen niet weet, zoek ik zo mee dat je ze zelf vindt."

Ze heeft het vermogen om in alle geledingen van organisaties mensen positief aan het denken te zetten. Haar managementervaring gebruikt ze om de dagelijkse realiteit te verbinden met de toekomst. Op een resultaatgerichte manier. "Joos geeft je het gevoel dat het goed komt".

Specialiteit

Vraagstukken waarbij een integrale benadering gevraagd wordt. Procesbegeleiding met resultaat, verandering die je zelf teweeg hebt gebracht.

Ontwikkeling

Na de sociale academie volgde zij een organisatieadviesopleiding en een postdoctorale opleiding verandermanagement. Diverse trainingen; sales, management, projectleiding enz.

Rollen:

- Voorzitter dialogen/symposia
- Interim manager
- Programma-manager
- Voorzitter visitatie-commissie
- Sparring partner

Ervaring & Resultaten (diverse relevante projecten)

Pentascopel

Begeleiden directeuren woningcorporaties en wethouders
Gemeente Eindhoven in samenwerking en prestatieafspraken vanuit
visie ontwikkeling stad (2011)

Voorzitter einddialoog visitatie en toetsing koersplan Woonbedrijf
Eindhoven (2011)

Projectleider project mobiliteit in kader ToekomstVastLimburg
Provincie Limburg (2011)

Voorzitter visitatiecommissie Woonbron Rotterdam (experimentfase
2007)

Ontwikkeling en invulling van prestatiegerichte dialoog tussen
bestuur, directie en vestigingen Woonbedrijf Eindhoven (2010)

Voorheen

Adviesrol

Senior consultant CapConsult (2005-2006)
Vraagstukken met betrekking tot employability, leidinggeven en
ontwikkeling van mensen en organisaties

Senior adviseur woningcorporaties

(Atrivé, Linos Advies, Heerlen, 1993-1999)

Ten tijde van de invoering van het BBSH begeleiden van veranderingen
ten gevolge hiervan.

Welke keuzes maken we en hoe geven we hieraan vorm?

Fusiebegeleiding, kwaliteitsprojecten, ondernemingsplanning,
organisatieontwikkeling.

Managementrol

Regiodirecteur Zuid-Nederland Capability (1999-2005)

Commercieel en operationeel verantwoordelijk voor de vestigingen in
zuid Nederland

Trainersrol

Trainer/adviseur (Odyssee, 1982-1993)

Profit sector

Ondersteunen van mensen in organisaties bij de -verdere- ontwikkeling
van vaardigheden en creativiteit

Daarnaast

Lid van de Raad van Toezicht Woningcorporatie Wonen Zuid

.



Germa Reivers (v)

Woonplaats : Voorburg
Geboortedatum : 21 januari 1957

Ervaring bij:

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

Persoonlijke verbinding

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

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

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

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

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

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

Ontwikkeling

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

Rollen:

Managementconsultant
Implementatieleider
Project(bege)leider
Procesontwerper
Coach
Visitor
woningcorporaties

Germa Reivers

Ervaring & Resultaten (diverse relevante projecten)

Visitatie woningcorporatie Veenendaalse Woningstichting (2011)

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

Resultaat:

Loopt nog

Visitatie woningcorporatie Weller (2010 - 2011)

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

Resultaat:

Een door de Visitatiestichting goedgekeurd visitatierapport.

Rondom de visitatie van Woonbedrijf (2010)

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

Resultaat:

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

Anva (maart 2009-maart 2010)

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

Resultaat:

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

Districtsbezoeken Woonbedrijf (2009 - 2010)

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

Resultaat:

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

Visitatie woningcorporatie Wel Wonen (2008 - begin 2009)

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

Resultaat:

Een door de Auditraad goedgekeurd visitatierapport.

Competentiemanager Pentascopel (begin 2007 - juli 2008)

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

Resultaat:

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

Visitatie woningcorporatie Woonbron (eind 2006 - begin 2007)

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

Resultaat:

Een door de Auditraad goedgekeurd visitatierapport.

Implementatiemanager processen en systemen bij WSW (begin 2006)

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

Resultaat:

Projectplan en verbeterde relaties.

Bijlage 2 Bronnenlijst

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

Presteren naar Opgaven en ambities

Jaarverslagen 2014, 2015
 Kwartaalrapportages 2016
 Position Paper, 2017
 Ondernemingsplan 2014-2018, WSG
 Visie op zorgvastgoed WSG, 2015
 Oplegnotitie portefeuillestrategie, 2015
 Beleidsbijstelling portefeuillestrategie, 2016
 Passend toewijzen, 2015
 Activiteitenplan Klant&Wonen voor begrotingsjaar 2014-2017, 2014
 Activiteitenoverzicht Klant&Wonen, 2016 delen 1 en 2, 2017
 Concept afdelingsplan vastgoed, 2014
 Activiteitenoverzicht vastgoed, 2016, 2017
 Integraal afdelingsplan 2014 bedrijfsvoering, concept
 Activiteitenplan bedrijfsvoering, 2016, 2017
 Adviesaanvraag huurverhoging 2016 HvG
 Reactie HvG op adviesaanvraag huurverhoging 2016
 Geertruidenberg Prestatieafspraken 2014-2018
 Geertruidenberg, monitoring afspraken, 2014
 Geertruidenberg Prestatieafspraken 2017
 Roosendaal Actieplan woonconvenant, 2014
 Woonagenda Roosendaal, 2015
 Roosendaal woonconvenant 2010 tot en met 2014
 Roosendaal woonconvenant 2016 tot en met 2018, inclusief jaarschijf 2016
 Roosendaal jaarschijven, 2016, 2017
 WSG-nieuws april, oktober en december 2014, januari, april, oktober 2015, februari, juni, oktober 2016,
 CFV Toezichtsbrief 2014, 2015

Bijlage 3 Externe deelnemers aan interviews en dialoog

Tabel Externe deelnemers interviews en dialoog

Naam	Functie	Organisatie
Dhr. K. van Oort	wethouder	Gemeente Geertruidenberg
Mw. M. van der Lee	ambtenaar	Gemeente Geertruidenberg
Dhr. T. Theunis	wethouder	Gemeente Roosendaal
Dhr. W. Wille	ambtenaar	Gemeente Roosendaal
Dhr. A. van den Enden	secretaris	Huurdersvereniging Geertruidenberg
Dhr. W. Avontuur	lid	Huurdersvereniging Geertruidenberg
Dhr. H. van den Berg	lid	Huurdersvereniging Geertruidenberg
Dhr. T. Looyschelder	lid	Bewonerscommissie Ludwighove Roosendaal
Mw. T. Theulings	voorzitter	Bewonerscommissie W. van Oranjestraat Geertruidenberg
Mw. A. van Hal	secretaris	Bewonerscommissie W. van Oranjestraat Geertruidenberg
Mw. H. Schraauwen	penningmeester	Bewonerscommissie Hoge Brug Roosendaal
Mw. C. van Oorschot	secretaris	Bewonerscommissie Hoge Brug Roosendaal
Mw. R. Kouters	lid	Bewonerscommissie Hoge Brug Roosendaal
Dhr. R. Hamers	lid	Bewonerscommissie Hoge Brug Roosendaal
Dhr. S. Verhoeven	adviseur huisvesting	Surplus
Dhr. M. Konings	directeur-bestuurder	Het Hoge Veer
Dhr. R. Krijgsman	manager vastgoed	Prisma
Dhr. G. van Keulen	manager facilitaire zaken	MaasDuinen
Mw. M. de Wee	bestuurder	De Riethorst Stromenland

Bijlage 4 Verantwoording relevantieonderwerpen onderzoek ten opzichte van het visitatiestelsel

“Visitaties bieden onafhankelijk en gezaghebbend inzicht in de prestaties van woningcorporaties en dragen daarmee bij aan de legitimatie van corporaties. In een visitatie worden de maatschappelijke prestaties van corporaties beoordeeld, op de terreinen van de maatschappelijke opgaven, de ambities, het vermogen en de governance. Corporaties leggen zo verantwoording af en kunnen hun prestaties verbeteren” (citaat van de site van SVWN Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland)

Vanuit deze ‘bedoeling’ van visitatie en het door WSG onderschreven belang van transparantie en openheid geven we inzicht in de overwegingen om dit onderzoek te beperken tot presteren volgens belanghebbenden’.

Per perspectief geven we de relevantie voor WSG weer in de huidige situatie waarbij perspectieven niet relevant zijn als:

- ze onderdeel zijn van het toezicht in het kader van de sanering;
- publicatie erover negatieve gevolgen kan hebben voor juridische procedures die lopen;
- ze een oordeel over de sanering geven;
- het onderzoek naar het perspectief het proces van uitvoering van de sanering negatief beïnvloedt.

Perspectieven visitatiestelsel

1. Presteren naar opgaven en ambitie

Tekst visitatiestelsel

Presteren naar Opgaven en Ambities

Uitgangspunt voor Presteren naar Opgaven zijn de feitelijke maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar. Beoordeling vindt plaats in het licht van de externe opgaven van de corporatie. De commissie beoordeelt de ambities die de corporatie in de visitatieperiode heeft geformuleerd voor haar maatschappelijke prestaties in het licht van de externe opgaven. De beoordeling vindt plaats op basis van beschikbare documenten en gesprekken met de corporatie en de belanghebbenden

Relevantie

De prestaties van WSG op dit onderdeel worden ingegeven door het saneringsplan en niet door de opgaven die er in het werkgebied zijn. Dat geldt voor alle prestatievelden. WSG wordt gedreven door de afspraken in het saneringsplan en daarover legt ze verantwoording af; opgaven in de omgeving zijn in deze periode niet relevant omdat er zijn geen afspraken over, zijn, waarmee de norm voor de beoordeling afwezig is.

Conclusie

Dit perspectief is niet relevant.

2. Presteren volgens belanghebbenden

Tekst visitatiestelsel

Presteren volgens Belanghebbenden

Uitgangspunt is de beoordeling van de prestaties van de corporatie door haar belanghebbenden.

De belanghebbenden geven hun oordelen in de vorm van rapportcijfers voor de mate waarin zij tevreden zijn over:

- *De maatschappelijke prestaties van de corporatie.*
- *De relatie en de wijze van communicatie met de corporatie.*
- *De mate van invloed op het beleid.*

Daarnaast kunnen belanghebbenden aangeven wat de corporatie kan verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen. De verschillende punten worden samengevat in een lijst van verbeterpunten per groep van belanghebbenden.

Relevantie

WSG heeft intensief overleg met de stakeholders over de sanering. Collega-corporaties spelen mogelijk een rol in de oplossing die gezocht wordt. Dat maakt het niet wenselijk om deze te bevragen.

Het is wel van toegevoegde waarde om de huurdersorganisaties, gemeenten en zorginstellingen te bevragen op wat zij vinden van de prestaties van de corporatie in de afgelopen periode. Het gaat dan om de feitelijke prestaties en de relatie en communicatie. In de relatie en communicatie is de vraag relevant hoe de stakeholders de communicatie over de sanering en de keuzes die daaruit volgen ervaren hebben. Het onderdeel 'mate van invloed op het beleid' is minder relevant omdat het beleid van WSG in de afgelopen periode niet in overleg met de stakeholders bepaald kon worden.

WSG is werkzaam in 9 gemeenten en in twee gemeenten (Roosendaal en Geertruidenberg) is zij betrokken bij de prestatieafspraken. In de andere gemeenten heeft zij maar een klein aantal woningen en is zij geen partner in de realisatie van de opgaven.

Conclusie

Het is zinvol de stakeholders, te weten de gemeenten Roosendaal en Geertruidenberg, de huurders en de zorginstellingen, te vragen hoe zij de prestaties, de relatie en communicatie in de afgelopen periode beoordelen. Dit kan een bijdrage leveren aan de betrokkenheid en het draagvlak voor de keuzes die WSG maakt en gemaakt heeft.

3. Presteren naar vermogen

Tekst visitatiestelsel

De visitatiecommissie beoordeelt of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, deze inzet op basis van een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. De visitatie- commissie kijkt verder dan de kengetallen, dus naar visie, onderbouwing en actieve wijze van handelen, om te kunnen oordelen hoe gemotiveerd de corporatie financieel in control is en haar vermogen maatschappelijk benut.

De visitatiecommissie vormt zich een oordeel over:

- *De financiële continuïteit.*
- *De doelmatigheid.*
- *De vermogensinzet.*

Relevantie

Het gaat hier om financiële continuïteit, doelmatigheid en vermogensinzet. Op alle onderdelen is het onmogelijk om de financiële situatie van WSG te beoordelen zonder daarmee de sanering te beoordelen. Ook doelmatigheid wordt beïnvloed door de sanering, omdat WSG extra menskracht en deskundigheid inzet om de uitvoering daarvan te realiseren. Een vergelijking met de sector is daarom niet mogelijk.

Conclusie

Dit perspectief is niet relevant.

4. Governance

Tekst visitatiestelsel

Uitgangspunt voor de beoordeling van de governance is dat de kwaliteit van de besturing, van het toezicht en de externe legitimatie van dien aard is dat goed maatschappelijk presteren geborgd is.

Hierbij wordt een oordeel gevormd over:

- *De besturing.*
- *Het intern toezicht.*

- *De externe legitimering en verantwoording.*

Relevantie

Zowel de besturing als het interne toezicht staan bij WSG in het licht van de sanering. Beoordeling daarvan gaat altijd over de uitvoering van het saneringsplan. Het toezicht daarop vindt continu plaats door BZK, Aw en WSW. Immers dat is een voorwaarde voor het verkrijgen van een saneringsbijdrage.. Het functioneren van de RvC kan alleen beoordeeld worden in relatie tot het saneringsplan en de uitvoering daarvan. De externe legitimatie en verantwoording wordt in 'presteren volgens belanghebbenden' en in de recensie meegenomen.

Conclusie

Dit perspectief is niet relevant.

Bijlage 5 Factsheets WSG

In de factsheets gebruikte afkortingen

G14	Prestatieafspraken Geertruidenberg 2014
Rwc15	Woonconvenant Roosendaal december 2015
R JS16	Roosendaal Jaarschijf 2016
OP	Ondernemingsplan WSG 2014-2018
<jaartal>	Jaarverslag betreffende jaar

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

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten
WONINGTOEWIJZING EN DOORSTROMING	
Beschikbaarheid woningen	
G14: Uitgangspunt saneringsplan huidige voorraad DAEB-woningen aanhouden	eind 2013: 1118 eind 2014: 1109 eind 2015: 1083
G14: percentage goedkope woningen (< € 618) minimaal 80%	eind 2013: 78% eind 2014: 75% eind 2015: 76%
Rwc15: Behoud betaalbare woningen: van de 409 woningen blijft 94% beschikbaar voor mensen met een inkomen onder de € 34.911. Er blijven 242 woningen beschikbaar voor de primaire doelgroep (< 586,68).	Gerealiseerd
Passend toewijzen	
G14: door de gemeente is verzocht om tot een uniforme methodiek te komen voor het toewijzen van woningen	Gerealiseerd (via deelname in Klik voor Wonen)
2014: WSG per april 2014 aansluiten bij regionaal woonruimtebemiddelingssysteem 'Klik voor Wonen'	Gerealiseerd
G14/Rwc15/OP: 90% wordt toegewezen aan primaire doelgroep (€ 566, huurtoeslag)	2016: 99% passend toegewezen 2015: 96% van de woningen is toegewezen aan de juiste inkomensgroep Geertruidenberg 2014: 93,8% van de woningen met huur < € 699,48 toegewezen aan inkomens < €34.678
Tegengaan woonfraude	
Geen opgaven	
Keuzevrijheid doelgroepen	
G14: voor nieuwoopwoningen geen toewijzingsregels meer, behalve voor de starterswoningen	n.v.t. WSG heeft geen nieuwbouw gerealiseerd
Wachttijst/slaagkans	
	Gemiddelde wachttijd Geertruidenberg 1,4 jaar
Rwc10-14: starters en jonge gezinnen worden binnen een jaar aan een woning geholpen	2015: gemiddelde wachttijd voor woning via Klik voor Wonen is 2,3 jaar
Rwc10-14: halfjaarlijkse monitoring wachttijsten en slaagkansen	Gerealiseerd, er zijn uitgebreide rapportages twee keer per jaar
Leegstand	
2014: norm voor huurderving 0,9%	2014: huurderving is 2,27%, veroorzaakt door aanhoudende leegstand in geliberaliseerde portefeuille en leegstand door stagnering doorstroom senioren.
2014: Marktpositie van de woningen onderzocht.	

	Diverse maatregelen getroffen voor terugdringen leegstand. 2015: Huurderving voor alle eenheden bedraagt 1,91%. 2016: in Q3 is de huurderving 0,93 voor DAEB en 5,5 voor niet-DAEB																					
Maatregelen voor specifieke doelgroepen zoals starters, statushouders of jongeren																						
G14: 10% van de vrijgekomen huurwoningen wordt verhuurd aan starters (18 t/m 29 jaar).	2015: 24 % verhuurd aan starters (27 woningen) Statushouders gehuisvest:																					
2016: Taakstelling 21 statushouders plus 2 uit 2015, totaal 23 2015: Taakstelling vanuit G'berg 14 statushouders huisvesten + 5 uit 2014, totaal 19 2014: Taakstelling vanuit G'berg 11 statushouders huisvesten	• t/m Q3 2016: 18 • 2015: 17 • 2014: 6																					
OP: Aantal woonwagens in Raamsdonskveer en Made blijft 17	Gerealiseerd																					
OP: Jaarlijks woningen beschikbaar stellen specifieke doelgroepen	2015: Project ism gemeenten en Stichting Vluchtelingenwerk begeleiding nieuwkomers																					
BETAALBAARHEID																						
Huurprijsbeleid																						
OP: Jaarlijks monitoring van effect huurbeleid	Gerealiseerd																					
2014/2015: bij mutatie wordt de huurprijs verhoogd naar 90% van maximaal redelijke huur 2015: Jaarlijkse huurverhoging DAEB inkomensafhankelijk, niet DAEB 2,5%, met aftopping op 90%	2014: DAEB 74%, niet-DAEB 91%																					
G14: Streefhuren bij mutatie WSG 2016	Streefhuur ligt op 90% van maximaal redelijk. Voorstel voor afwijkend huurbeleid neergelegd bij CFV.																					
<table><tr><th>Huurprijsgrenzen</th><th>Huurprijsgrenzen (2016)</th><th>Aantal woningen</th></tr><tr><td>Kwaliteitskortingsgrens</td><td>Tot € 409,92</td><td>150 woningen</td></tr><tr><td>Lage aftoppingsgrens</td><td>Tot € 586,68</td><td>360 woningen</td></tr><tr><td>Hoge aftoppingsgrens</td><td>Tot € 628,76</td><td>300 woningen</td></tr><tr><td>Liberalisatiegrens</td><td>Tot € 710,68</td><td>150 woningen</td></tr><tr><td>Vrije sector</td><td>Vanaf € 710,68</td><td>60 woningen</td></tr><tr><td>Totaal</td><td></td><td>1020 woningen</td></tr></table>	Huurprijsgrenzen	Huurprijsgrenzen (2016)	Aantal woningen	Kwaliteitskortingsgrens	Tot € 409,92	150 woningen	Lage aftoppingsgrens	Tot € 586,68	360 woningen	Hoge aftoppingsgrens	Tot € 628,76	300 woningen	Liberalisatiegrens	Tot € 710,68	150 woningen	Vrije sector	Vanaf € 710,68	60 woningen	Totaal		1020 woningen	2015: De huurprijzen van DAEB-woningen worden gedifferentieerd naar de huurtoeslaggrenzen, bij niet-DAEB gaat de huurprijs bij mutatie naar markthuur Roosendaal: huurverhogingsbeleid in 2016 conform de huursombenadering (gemiddelde huurverhoging inflatievolgend plus gemiddelde verhoging van 1%). Afgetopt als woningen hierdoor boven de maximaal toegestane huur komen of boven de € 710,68. Bij mutatie huur aangepast aan streefhuur (in Roosendaal onder de maximale huurgrens)
Huurprijsgrenzen	Huurprijsgrenzen (2016)	Aantal woningen																				
Kwaliteitskortingsgrens	Tot € 409,92	150 woningen																				
Lage aftoppingsgrens	Tot € 586,68	360 woningen																				
Hoge aftoppingsgrens	Tot € 628,76	300 woningen																				
Liberalisatiegrens	Tot € 710,68	150 woningen																				
Vrije sector	Vanaf € 710,68	60 woningen																				
Totaal		1020 woningen																				
G14: minimaal 80% van de woningen is goedkope huurwoning (< € 618)	2014: 78% 2015: 75%																					

G14: Met betrekking tot scheefwonen wordt de extra huurverhoging van de sociale huurwoningen toegepast	gerealiseerd (door toepassing inkomensafhankelijke huurverhoging)		
Kernvoorraad(beleid)			
Rwc15: minimaal 380 zelfstandige woningen met maximale huurprijs € 710, 68	Gerealiseerd		
2015: 57% van de reguliere woningen zit onder hoge aftoppingsgrens. Huurbeleid wordt per 2016 aangepast om beschikbaarheid te waarborgen	% woningen	2014	2015
	Goedkoop	11,02	10,85
	Betaalbaar	47,75	46,58
	Duur tot HTG	23,76	24,60
	Duur boven HTG	17,48	17,97
Overige woonlasten			
Rwc15: Corporaties onderzoeken mogelijkheden om gezamenlijk energie in te kopen om servicekosten te drukken	niet gerealiseerd		
Rwc15: Corporaties onderzoeken mogelijkheden om andere onderdelen dan energie gezamenlijk in te kopen om servicekosten te drukken	niet gerealiseerd		
Aanpak huurachterstanden			
2014: WSG voert strikt incassobeleid. Bij achterstand worden huurders snel benaderd om oplopen schuld te voorkomen. Norm huurachterstand 2016: 0,25%	Gerealiseerd 2014: 45 zaken bij deurwaarder, 7 aangezegde ontruiming, waarvan 2 uitgevoerd, huurachterstand 0,11% 2015: 60 zaken bij deurwaarder, 4 ontruiming aangezegd, waarvan 0 uitaevoerd. huurachterstand 0.19%		

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

<i>Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>
Algemeen	
OP: Jaarlijks woningen beschikbaar stellen voor specifieke doelgroepen G14: G'berg en WSG werken mee aan Stedelijke Kompas Regio Breda, waar mogelijk binnen saneringsplan. 2014: per jaar maximaal twee woningen beschikbaar stellen voor instellingen	2014: 1 woning beschikbaar gesteld voor Regionaal Kompas 2015: 1 woning beschikbaar gesteld voor Regionaal Kompas Dit speelt alleen in Roosendaal. Uitstroom uit instellingen speelt feitelijk niet in Geertruidenberg en Roosendaal
Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften	
Rwc15: Gemeente, corporaties en huurdersverenigingen streven naar levensloopgeschikte woningvoorraad en –omgeving op langere termijn	Ivm saneringsplan voor WSG nu niet actueel
G14: bij nieuwbouw woningen voor senioren/levensloopbestendig en/of ingrijpende WMO aanpassingen	2013/2014: 557 woningen
	2014: 1.099 ouderen zorgwoningen in bezit, nieuwbouw is niet van toepassing
	2015: Project persoonsalarmering: stichting Welzijn Ouderen Dongen en Volkaert
Bewoners met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking	
Rwc10-14, 15: Voorrangsregeling voor bewoners die doorstromen van intramurale naar extramurale zorg	
	2014: 332 woningen voor mensen met een beperking in bezit

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

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten
Prijskwaliteit verhouding	
	Gemiddelde huurprijs van DAEB ligt op 75% van maximaal redelijke huurprijs
Conditie en onderhoudstoestand	
Inzicht verkrijgen in de conditie van het vastgoed	2014: Quickscan uitgevoerd 2015: deelonderzoeken
G14: Er wordt een meerjarenbegroting opgesteld voor planmatig onderhoud	Gerealiseerd (nivo sober en doelmatig onderhoud)
2014: Continuïteit kwaliteit vastgoed op lange termijn waarborgen	Bouwkundige conditiemeting van het bezit uitgevoerd en vertaald naar meerjaren onderhoudsplanning Groot deel contractonderhoud opnieuw ingekocht.
Rwc15: Planmatig onderhoud in 2016: • Clematis, Kamperfoelie, Mimosa: verbetering verankering kopgevels in combinatie met gevelvoegwerk en kitwerk • Hoge brug: Binnenschilderwerk / overlagen bitumineuze dakbedekking / groot onderhoud lift / vervanging lichtkoepel / voegwerk partieel • Ludwighove: vervanging dilatatiekitvoegen / vervanging vloerbedekking alg. ruimten / partieel herstel loodwerk en voegwerk en stalen buitentrapp • Vugtstraat: onderhoud lift • Wildenborch: reinigen gevelbekleding kunststof / binnenschilderwerk partieel • Patrijsstraat Nispen: reinigen aluminium kozijnen	In uitvoering
2014: Onderhoudsbudget € 3.761.000 2015: Onderhoudsbudget € 7.600.000 2016: Onderhoudsbudget € 6.391.000	€ 4.761.006 € 5.900.000 (vanwege het doorschuiven van enkele projecten) t/m Q3: € 3.578.000. De prognose is dat de begroting wel gehaald wordt, verplichtingen zijn al aangegaan.
2014: Contracten met zorgpartijen in welk kader WSG facility-werkzaamheden verricht voor huurders	50% van de totaaluitgaven is besteed aan werkzaamheden in het zorgvastgoed
G14: Bij nieuwbouw worden huurwoningen voorzien van politiekeurmerk	Aantal woningen voorzien van politiekeurmerk 2014: 301 woningen 2015: 301 woningen (geen nieuwe nieuwbouw)
Kwaliteit dienstverlening	
2014: WSG wil zich onderscheiden op gebied van dienstverlening 2015: Verdere professionalisering van de dienstverlening Rwc15: WSG meet continu Klanttevredenheid van nieuwe huurders, vertrokken huurders en huurders met reparatieverzoek. Gemiddeld gewenste waardering is 7,5	2014: 7,2 op klanttevredenheid (Aedes benchmark klasse C). Voorbereidingen getroffen voor inrichting team klantenservice RGC heeft in 2014 geen klachten over WSG ontvangen 2015: 7,5 op klanttevredenheid (Aedes benchmark klasse B) RGC heeft één geschil van WSG afgehandeld

2014: Eigen onderhoudsdienst, vaste aannemers en leveranciers, ook buiten kantooruren bereikbaar	Gerealiseerd waardoor werkopdrachten in de regel binnen 5 werkdagen worden afgehandeld																																													
OP: In 2015 wordt dienstverlening door externe partij gemeten	Proces	Q2 2015	Q3 2015	Q4 2015	Landelijke benchmark																																									
	Nieuwe huurder	7,7	7,8	7,8	7,3																																									
	Vertrokken huurder	8,2	6,9	7,7	7,1																																									
	Afhandelen reparatieverzoek	7,2	7,1	7,2	7,3																																									
Voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels																																														
G14: Geen afspraken voor de verduurzaming van bestaande woningen	De nieuwbouwwoningen hebben een hoge energieprestatie																																													
Rwc15: in Roosendaal geen specifieke energieverbeteringsprojecten, alleen labelstap bij ketelvervanging	Vervangen CV ketels																																													
	Gemeente	2014	2015	2016	totaal																																									
	Dongen	12	13	6	31																																									
	Geertruidenberg	33	70	33	136																																									
	Lage Zwaluwe	2		1	3																																									
	Oosterhout	1		1	2																																									
	Raamsdonksveer	7	7	11	25																																									
	Roosendaal	2			2																																									
	Eindtotaal	57	90	52	199																																									
2014: 1741 woningen beschikken over energielabel. Voor woningen ouder dan 10 jaar is energielabel niet verplicht, deze beschikken over een EPC.	<table><tr><td></td><td colspan="2">2014</td><td>2015</td></tr><tr><td>Label</td><td colspan="2">Aantal woningen</td><td rowspan="13">Idem 2014</td></tr><tr><td></td><td>Aantal</td><td>%</td></tr><tr><td>A</td><td>16</td><td>0,9</td></tr><tr><td>B</td><td>291</td><td>16,7</td></tr><tr><td>C</td><td>377</td><td>21,7</td></tr><tr><td>D</td><td>375</td><td>21,5</td></tr><tr><td>E</td><td>414</td><td>23,8</td></tr><tr><td>F</td><td>240</td><td>13,8</td></tr><tr><td>G</td><td>28</td><td>1,6</td></tr><tr><td>Woningen met label</td><td>1741</td><td>100</td></tr><tr><td>Woningen met EPC</td><td>2241</td><td></td></tr><tr><td>Totaal aantal woningen</td><td>3982</td><td></td></tr></table>						2014		2015	Label	Aantal woningen		Idem 2014		Aantal	%	A	16	0,9	B	291	16,7	C	377	21,7	D	375	21,5	E	414	23,8	F	240	13,8	G	28	1,6	Woningen met label	1741	100	Woningen met EPC	2241		Totaal aantal woningen	3982	
	2014		2015																																											
Label	Aantal woningen		Idem 2014																																											
	Aantal	%																																												
A	16	0,9																																												
B	291	16,7																																												
C	377	21,7																																												
D	375	21,5																																												
E	414	23,8																																												
F	240	13,8																																												
G	28	1,6																																												
Woningen met label	1741	100																																												
Woningen met EPC	2241																																													
Totaal aantal woningen	3982																																													
2015: Stappen om rendement van de WKO-installaties te verbeteren	Met Grondmij/Sweko is een PvA gemaakt waarvan de uitvoering nu loopt.																																													

Beleid en uitvoering duurzaamheid	
Rwc15: Corporaties rapporteren jaarlijks aan gemeente en huurdersverenigingen over energieprestatie van de woningen in Roosendaal, per kern en per wijk. Rwc15: Extra bij en na plaatsing 'slimme meters'.	We rapporteren jaarlijks. Extra slimme meters plaatsen is niet aan de orde vanwege de saneringsstatus

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

<i>Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>
Nieuwbouw	
G14: tot 2017 is het saneringsplan richtinggevend; geen nieuwbouw	nvt
Sloop, samenvoeging	
Geen plannen	nvt
Verbetering bestaand woningbezit: (renovatie/groot onderhoud)	
G14: Ivm saneringsplan geen algemene afspraken voor groot onderhoud. In het saneringsplan is wel rekening gehouden met extra onderhoud Zoutmanstraat eo.	Groot onderhoud uitgevoerd in complex 3: Havenstraat e.o. in Geertruidenberg. Voor Zoutmanstraat is een onderzoek opgestart naar wat er nodig is en hoe dat uitgevoerd kan worden.
Maatschappelijk vastgoed	
geen opgaven in de prestatie afspraken	WSG heeft per zorgcomplex een strategische visie opgesteld, er vindt met iedere zorgpartij regelmatig overleg plaats over de bezetting en de staat van de complexen, de marktwaares en de exploitatie van alle complexen is in beeld gebracht, er zijn nieuwe demarcatie afspraken gemaakt (wie onderhoudt wat-lijsten), er is een MJOP voor het zorgvastgoed.
Verkoop	
G14: In het kader van het saneringsplan worden per jaar 20 woningen verkocht in de gemeente Geertruidenberg. Er worden geen kortingsconstructies gehanteerd in de verkoop van bestaande woningen. 2014: begin 2014 37 grondposities in bezit Verwachting is dat medio 2015 gehele nieuwbouwportefeuille is verkocht	2014: 24 woningen 2015: 15 woningen (7 Geertruidenberg) t/m Q3 2016: 10 woningen 2014: 10 grondposities verkocht, 31 nieuwbouwwoningen verkocht en geleverd en 15 bestaande woningen verkocht 2016: gehele nieuwbouwportefeuille is verkocht 2016: nog circa 12 grondposities, waarvan al een deel in een verkooptraject zit.

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

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten
Leefbaarheid	
Rwc15: corporaties mogen per jaar maximaal €125 per huureenheid besteden aan leefbaarheid. Deelname aan MASS-project, Courage (drugsoverlast)	In 2016 weer bedrag begroot voor leefbaarheid 2015: projecten ism gemeenten/zorginstellingen: - Deelgenomen aan mass-overleg - Convenant buurtbemiddeling: gemeente Geertruidenberg, Thuisvester, Surplus - Convenant hennepsteelt: politie, gemeenten, energiebedrijven, corporaties
R'daal JS '16: WSG zet leefbaarheidsgeld in op: • Bijdrage aan instandhouden recreatieruimtes Hoge Brug, Ludwighove en Kamperfoelie/Clematisflat • Scootmobiel oplaadpunten realiseren in seniorenflat • Bijdragen aan activiteiten bewonerscommissies • Tuinonderhoud, niet zijnde servicekosten	Uitgevoerd
Wijk- en buurtbeheer	
Geen opgaven	Incidenteel wordt er geacteerd op 'schoon/heel/veilig'
Aanpak overlast	
2014: Getracht wordt om overlast met bemiddeling op te lossen, indien nodig worden andere maatschappelijke organisaties betrokken. Alleen in uiterste geval juridische procedure.	2014: geen zaken aan de rechtbank voorgelegd.
2015: WSG monitort scherp op overlast	Gerealiseerd

Bijlage 7 Wijze van beoordeling

De spinnenwebben en scorekaart

Het eindoordeel wordt cijfermatig weergegeven in de scorekaart in hoofdstuk 2. In de hoofdstuk 3 in deel II worden de scores van de belanghebbenden nader beschreven en is een spinnenweb opgenomen.

De cijfers voor de oordelen van belanghebbenden

De belanghebbenden hebben in de gesprekken en de dialoog oordelen gegeven op basis van schoolcijfers. Deze zijn beschreven in onderstaande tabel.

Rapportcijfer	Toelichting
10	Uitmuntend
9	Zeer goed
8	Goed
7	Ruim voldoende
6	Voldoende
5	Onvoldoende
4	Ruim onvoldoende
3	Zeer onvoldoende
2	Slecht
1	Zeer slecht

Toelichting beoordeling naar 'huidig' en 'gewenst'

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

Het bezit van WSG is verspreid over diverse gemeenten en bestaat uit verschillende soorten vastgoed. Het DAEB-bezit is voornamelijk onderdeel van de rol van WSG als sociale huisvesting maar ook zorgvastgoed is onderdeel van de kern DAEB-activiteiten van WSG. WSG heeft in de loop der jaren tevens diverse niet-DAEB activiteiten ontloopt die zichtbaar worden in de rol van WSG als belegger en voormalig ontwikkelaar. Hieronder wordt kort een omschrijving gegeven van de vastgoedportefeuille per gezicht van WSG.



Sociale huisvesting van Geertruidenberg

- De sociale huisvesting WSG richt zich op het kernbezit welke gelegen is in het kerngebied, de gemeente Geertruidenberg. Het deel van de vastgoedportefeuille dat toe te wijzen is aan de rol van WSG als sociale huisvesting bestaat uit 886 woningen in Geertruidenberg, 62 niet-DAEB woningen in Geertruidenberg welke geëxploiteerd gaan worden als DAEB-woningen, 239 DAEB-parkeerplaatsen in Geertruidenberg en 21 VHE's aan maatschappelijk onroerend goed in Geertruidenberg.
- WSG beheert en verhuurt dit kernbezit en neemt samen met gemeenten, bewoners en maatschappelijke organisaties initiatieven op het gebied van leefbaarheid.
- In de dienstverlening richt WSG zich primair op de doelgroep van beleid, zijnde huishoudens met een inkomen lager dan € 34.000. De strategische visie gaat uit van de behoefte van 950 sociale huurwoningen in Geertruidenberg in 2025 op basis van een onderbouwing van RIGO.



Specialist in zorgvastgoed

- Definitie 'zorgvastgoed' WSG: al het vastgoed waar sprake is van wonen en waarvan het huurcontract gesloten is met een zorginstelling. WSG werkt samen met 9 verschillende zorgpartijen en heeft diverse soorten contracten (voornamelijk regulier/all-in) met de zorgaanbieders. Het zorgvastgoed valt onder de DAEB-activiteiten van WSG. De aan zorgpartijen verhuurde kantoren vallen hier buiten en zijn aangeduid als niet-DAEB activiteiten.
- In de periode tussen 2000 en 2011 heeft WSG zich ontwikkeld tot zorgvastgoed-ontwikkelaar en zorgvastgoedbeheerder in de regio West-Brabant, waaronder Geertruidenberg. De portefeuille met zorgvastgoed is sindsdien sterk gegroeid en beslaat vandaag de dag zowel in termen van waarde, huurinkomsten als verhuurbare eenheden ca. 50% van de vastgoedportefeuille. WSG heeft daarmee specialistische kennis en kunde met betrekking tot het beheer van zorgvastgoed ontwikkeld.
- WSG bezit zowel complexen ten behoeve van de ouderenzorg (15) als ten behoeve van de gehandicaptenzorg (18). De zorginstellingen leveren zorg met verschillende zorgwaarde en een aantal complexen bezitten zowel zorgappartementen als reguliere appartementen. Op 3 objecten na zijn de complexen van WSG tussen 2000 en 2010 gebouwd, het bezit is daarmee te omschrijven als kwalitatief hoogwaardig.
- WSG is in 2014 gestart met het opstellen van gezamenlijke strategische toekomstvisies met haar zorgpartners.



Belegger in West-Brabant

- WSG als belegger in West-Brabant heeft zich in de periode 2000-2015 in toenemende mate gericht op de ontwikkeling, realisatie en/of beheer van bedrijfsomroerend goed, niet-DAEB woningen en parkeren in Geertruidenberg en de regio en DAEB-woningen in de regio. Ook de overcapaciteit van het DAEB-woningbezit in Geertruidenberg is toe te schrijven aan de rol van WSG als belegger in West-Brabant.
- Het bedrijfsomroerend goed van WSG bestaat uit maatschappelijk onroerend goed niet-DAEB en niet-DAEB bedrijfsomroerend goed. 27 van de 57 objecten van het BOG zijn gelegen in Geertruidenberg en WSG kent een diversiteit aan commerciële en maatschappelijke huurders.
- De portefeuillestrategie WSG is gericht op het afstoten van de bedrijfsomroerendgoedportefeuille waarbij de verkopen worden afgestemd met de expiratie van de leningen en verkoopoptimalisatie wordt nagestreefd.
- Hetzelfde geldt voor de overcapaciteit aan DAEB-woningen in Geertruidenberg, woningen en parkeerplaatsen buiten Geertruidenberg en niet-DAEB woningen en parkeerplaatsen in Geertruidenberg.



Voormalig ontwikkelaar in West-Brabant

- Per 31-12-2015 bezit WSG 20 grondposities met oppervlakte van ca. 841.000 m² en een waarde van ca. € 12 miljoen. In 2015 zijn acht grondposities en twee gedeeltelijke grondposities verkocht waarvan de koop in 2016 is geëffectueerd. Zes van de 20 grondposities zijn gelegen in gemeente Geertruidenberg (tezamen 125.000 m²). Vijf van deze posities zijn gelegen in Raamsdonk of Raamsdonksveer. De overige locaties zijn gelegen in de regio waarvan de grootste oppervlakten aan grondposities gelegen zijn in de gemeenten Drimmelen en Moerdijk.
- De bestemmingen van de gronden variëren van agrarisch tot een natuur, woon- of bedrijfsruimtebestemming.
- Met betrekking tot de alle grondposities en de voorraad (16 VHE's) wordt een dispositiestrategie gevoerd.