

Maatschappelijke visitatie HEEMwonen

Opdrachtgever: HEEMwonen

Rotterdam, 10 augustus 2016



Maatschappelijke visitatie HEEMwonen

Visitatieperiode 2012 tot en met 2015

Opdrachtgever: HEEMwonen

Marja de Bruyn
Rob Out
Hugo ter Heegde

Rotterdam, 10 augustus 2016

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-profitsectoren 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.

Ecorys voert een actief MVO-beleid en heeft een ISO14001-certificaat, de internationale standaard voor milieumanagementsystemen. Onze doelen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering zijn vertaald in ons bedrijfsbeleid en in praktische maatregelen gericht op mensen, milieu en opbrengst. Zo gebruiken we 100% groene stroom, kopen we onze CO₂-uitstoot af, stimuleren we het ov-gebruik onder onze medewerkers, en printen we onze documenten op FSC- of PEFC-gecertificeerd papier. Door deze acties is onze CO₂-voetafdruk sinds 2007 met ca. 80% afgenomen.

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 B.V.
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
K.v.K. nr. 24316726

W www.ecorys.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Beoordeling maatschappelijke prestaties	8
Recensie	8
Scorekaart	13
Samenvatting	14
Profielschets	17
1 Presteren naar Opgaven en Ambities	21
1.1 Inleiding	22
1.2 Opgaven	22
1.3 Prestaties in het licht van de opgaven	25
1.4 Ambities	29
1.5 Ambities in relatie tot de opgaven	30
1.6 Beoordeling	31
2 Presteren volgens Belanghebbenden	33
2.1 Inleiding	34
2.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie	34
2.3 Beoordeling	34
2.4 Boodschap	41
3 Presteren naar Vermogen	43
3.1 Inleiding	44
3.2 Financiële continuïteit	44
3.3 Doelmatigheid	46
3.4 Vermogensinzet	48
3.5 Beoordeling	49
4 Presteren ten aanzien van Governance	51
4.1 Inleiding	52
4.2 Besturing	52
4.3 Intern toezicht	56
4.4 Externe legitimering en verantwoording	60
4.5 Beoordeling	62
Bijlagen	63
Bijlage 1: Position Paper HEEMwonen	64
Bijlage 2: Bestuurlijke reactie HEEMwonen	68
Bijlage 3: Geïnterviewde personen	69
Bijlage 4: Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring	70
Bijlage 5: CV's van de visitatoren	72
Bijlage 6: Bronnenlijst	77
Bijlage 7: Presteren naar Opgaven	78

Voorwoord

Het visitatiestelsel

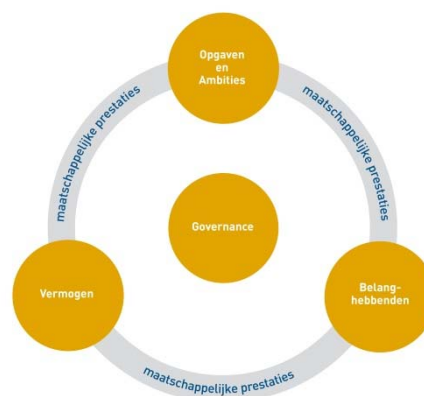
De maatschappelijke visitatie is een instrument voor horizontale verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties. Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat Methodiek Maatschappelijke Visitatie versie 5.0.

De visitatiemethodiek brengt de maatschappelijke prestaties van de corporatie in beeld. Het gaat hierbij steeds om de feitelijk geleverde prestaties in de afgelopen vier jaar. De volgende prestatievelden komen aan bod:

- Huisvesten van de primaire doelgroep;
- Huisvesten van bijzondere doelgroepen;
- Kwaliteit van woningen en woningbeheer
- (Des)investeren in vastgoed;
- Kwaliteit van wijken en buurten.

De beoordeling van de prestaties vindt plaats binnen een aantal referentiekaders:

- Presteren naar Opgaven en Ambities;
- Presteren volgens Belanghebbenden;
- Presteren naar Vermogen;
- Presteren ten aanzien van Governance.



In de recensie wordt een reflectie van de commissie gegeven op de corporatie. Daarin komt onder meer naar voren wat de corporatie heeft geleerd van het verleden, of de corporatie de goede dingen doet en deze ook goed doet en hoe het maatschappelijk presteren in relatie tot de identiteit, missie, ambities en context van de corporatie staat. Verder wordt aangegeven wat dat betekent voor de toekomst. De maatschappelijke visitatie resulteert verder in een kwantitatieve scorekaart en een toelichtende rapportage.

Aan het begin van de visitatie stelt de bestuurder een Position Paper op waarin aangegeven wordt wie de corporatie is, waar ze voor staat, wat ze wil bereiken, waar ze nu staat en de mate van tevredenheid daarover. In de recensie zal de visitatiecommissie daarop reflecteren. Aan het einde van de visitatie formuleert de corporatie, conform de Governancecode, een reactie op de beoordeling en de aanbevelingen uit het visitatierapport.

Aanpak van Ecorys

HEEMwonen heeft Ecorys in 2015 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie ziet toe op de periode 2012 tot en met 2015. HEEMwonen is op 1 januari 2013 tot stand gekomen uit een fusie tussen drie rechtsvoorgangers. Dit betekent dat de visitatiecommissie over 2012 haar licht heeft laten schijnen op de prestaties van de rechtsvoorgangers van HEEMwonen.

De uitvoering van de visitatie heeft plaatsgevonden tussen januari en mei 2016. De visitatiecommissie heeft kennisgenomen van verslagen, cijfers en prestaties over 2015, waaronder bijvoorbeeld het concept jaarverslag 2015. Omdat een deel van deze documenten nog niet formeel zijn vastgelegd worden deze niet als bron vermeld.

Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Marja de Bruyn, Rob Out, Hugo ter Heegde. De aanpak van Ecorys kende de volgende stappen:

Maanden	januari	februari	maart	april	mei
Deskresearch					
Startbijeenkomst					
Interne interviews					
Belanghebbenden					
Concept rapport					
Interne bespreking					
Eindpresentatie					
Eindrapport					

De meetschaal

Bij het geven van rapportcijfers geldt voor Presteren naar Opgaven de onderstaande meetschaal conform de 5.0 versie van de methodiek. Kwalitatieve prestaties worden ook in het licht van deze schaal beoordeeld. De corporatie scoort een voldoende als de prestaties in belangrijke mate de opgaven evenaren.

Cijfer	Prestatie	Afwijking
10	Uitmuntend. De prestatie overtreft de opgaven aanzienlijk	Meer dan +35%
9	Zeer goed. De prestatie overtreft de opgaven behoorlijk	+20% tot +35%
8	Goed. De prestatie overtreft de opgaven	+5% tot +20%
7	Ruim voldoende. De prestatie is gelijk aan de opgaven	-5% tot +5%
6	Voldoende. De prestatie evenaart in belangrijke mate de opgaven	-5% tot -15%
5	Onvoldoende. De prestatie is significant lager dan de opgaven	-15% tot -30%
4	Ruim onvoldoende. De prestatie is aanzienlijk lager dan de opgaven	-30% tot -45%
3	Zeer onvoldoende. De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de opgaven	-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%

Voor de beoordeling van de Ambities, Vermogen en Governance gebruikt de visitatiecommissie cijfers op een meetschaal van 1-10, waarbij onderstaande meetschaal van kracht is. In het beoordelingskader is per meetpunt aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dit is het ijkpunt en levert het cijfer 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt allereerst of de corporatie aan dit ijkpunt voldoet. Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. In het beoordelingskader zijn criteria opgenomen voor plus- en respectievelijk minpunten.

Cijfer	Prestatie
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

Leeswijzer

De rapportage start met de beoordeling van de maatschappelijke prestaties aan de hand van de volgende onderdelen:

- Recensie;
- Scorekaart;
- Samenvatting.

Aansluitend schetsen we het profiel van HEEMwonen.

De vier hoofdstukken die daarop volgen belichamen de daadwerkelijke rapportage van de maatschappelijke visitatie van HEEMwonen.

Ten slotte volgen de bijlagen bij het rapport:

1. Position Paper HEEMwonen;
2. Bestuurlijke reactie HEEMwonen;
3. Betrokken personen (intern en extern);
4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring;
5. Curricula Vitae van de visitatoren;
6. Bronnenlijst;
7. Uitwerking Presteren naar Opgaven en Ambities.

Tot slot

De leden van het visitatieteam van Ecorys danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie. Met name is dank verschuldigd aan Hanna Frissen die als contactpersoon namens HEEMWonen heeft gefungeerd en die heeft gezorgd voor een consistente en adequate informatievoorziening richting de visitatiecommissie.

Beoordeling maatschappelijke prestaties

Recensie

In de recensie geeft de visitatiecommissie – na afronding van de werkzaamheden en het geheel overziende- een reflectie op het maatschappelijk presteren van de corporatie. De recensie legt de verbinding tussen de verschillende lijnen waarlangs naar het maatschappelijk presteren is gekeken. De visitatiecommissie geeft in de recensie haar visie op de sterke punten en het verbeterpotentieel weer. De nu voorliggende visitatie heeft betrekking op de periode 2012 tot en met 2015.

De kans gepakt

Met het uitvoeren van de visitatie bij HEEMwonen is de visitatiecommissie een uitgebreide kijk in de keuken gegund van de per 1 januari 2013 geëffectueerde fusie van drie corporaties, te weten Hestia groep, Ubach over Worms en Land van Rode. Dit heeft geleid tot een positieve indruk en dito cijfers, omdat zij heeft geconstateerd dat HEEMwonen -ondanks haar korte historie- in staat is gebleken om over vrijwel de volle breedte hoogwaardig te presteren.

Een voor de hand liggende verklaring is dat HEEMwonen het fusieproces succesvol heeft doorlopen, parallel aan een substantiële veranderingsslag in de sector. De corporatie heeft zo de kans gegrepen om een fris nieuw begin te maken, anticiperend op nieuwe wet en regelgeving, branchecodes. Zo doende heeft zij haar organisatie en bedrijfsvoering geheel opnieuw kunnen inrichten, afgestemd op de actuele opgaven. De visitatiecommissie is er echter van overtuigd dat daarnaast echte succesfactoren bij HEEMwonen terug te voeren zijn op de zeker zo relevantie visie- en mensgerichte onderdelen van het proces. Uit de documenten en gesprekken is de visitatiecommissie gebleken dat de corporatie een intrinsieke drive heeft om optimaal maatschappelijk en bedrijfsmatig te presteren.

Dienstbaar aan de opgave

De visitatiecommissie stelt vast dat vanaf de start van het fusieproces gelijkwaardigheid en meerwaarde vanuit de opgave als uitgangspunt hebben gediend, met als prominent onderdeel de maatschappelijke opgaven die binnen het werkgebied van HEEMwonen op de woningmarkt lag en ligt. Daarbij is expliciet benoemd wat de sterke en zwakke punten van de rechtsvoorgangers waren (woningvoorraad, organisatie en financiën) en is in een voortvarend en navolgbaar proces voor de nieuwe corporatie steeds gekozen voor 'best of'. Dit in het bewustzijn dat het samengaan van de organisaties consequenties zou hebben voor medewerkers, bestuurders en toezichthouders, dit nieuwe kansen zou brengen, maar ook soms ten koste ging van arbeidsplaatsen of kansen op loopbaanstappen. De visitatiecommissie heeft in haar gesprekken vastgesteld dat medewerkers die voorheen als bestuurder of lid van het managementteam van een rechtsvoorganger werkzaam waren zich nu als directielid of teamleider van HEEMwonen op een betrokken wijze hun brede kennis en expertise inzetten voor de nieuwe corporatie. HEEMwonen toont zich bewust van het feit dat gemaakte keuzen zich in de praktijk moesten bewijzen en dat werkenderwijs aanpassingen nodig zouden zijn. Met deze visitatie hoopt de visitatiecommissie door middel haar bevindingen en het benoemen van verbeterpunten hier een bijdrage aan te kunnen leveren.

Belanghebbenden erkennen vrijwel unaniem de meerwaarde van de fusie, kennen het beleid van de corporatie en geven veelal in positieve bewoordingen weer welke samenwerkings- en bespreekpunten aan de orde zijn. Daar waar belanghebbenden kritische kanttekeningen plaatsen kan HEEMwonen deze in haar voordeel gebruiken, bijvoorbeeld als het gaat over de wens tot meer interactieve beleidsvormingsprocessen.

Terugblik vorige visitatie

HEEMwonen is zoals gezegd in januari 2013 tot stand is gekomen uit een fusie tussen drie rechtsvoorgangers. Voor HEEMwonen is dit daarmee de eerste visitatie. Om deze reden grijpen we kort terug op de visitaties van de rechtsvoorgangers Land van Rode, Hestia Groep en Ubach over Worms.

Land van Rode

De laatste visitatie van Land van Rode dateert van april 2012 en zag toe op de periode 2008 tot en met 2011. De cijfermatige beoordeling liep van een 6 voor 'Governance' tot een 7 voor 'presteren volgens Belanghebbenden'. Het rapport schetst een beeld van een corporatie die zich bewust was van de krimpopgave in haar werkgebied, die sterk sociaal gericht en stevig lokaal verankerd was. Er werd een negatieve vermogensontwikkeling voorzien als gevolg van de krimp. De voorgenomen fusie was mede ingegeven om de financiële slagkracht te versterken. De visitatiecommissie uitte zich kritisch over de PDCA-cyclus en stelde dat sprake was van onvoldoende visie en aansturing vanuit bestuur en management. De indruk bestond dat er 'overmatig veel energie is gaan zitten in de interne aansturing'.

Hestia Groep

De laatste visitatie van Hestia Groep dateert van december 2008 en zag 'voornamelijk' toe op de periode 2004 tot en met 2007. De cijfermatige beoordeling varieerde van een '5' voor vermogen tot zevens voor het presteren naar ambities, opgaven en belanghebbenden.

De commissie kenschetste Hestia Groep als een corporatie met een eigenstandige visie op de (krimp) opgave in het werkgebied. Deze visie werd samen met belanghebbenden tot stand gebracht. Hestia werd beoordeeld als een ondernemende organisatie. De commissie beoordeelde de mate waarin het beschikbare eigen vermogen in de visitatieperiode is ingezet als onvoldoende.

Ubach over Worms

De laatste visitatie van Ubach over Worms dateert van december 2010 en zag toe op de periode 2006 tot en met 2010. Cijfermatige werd de corporatie beoordeeld met een 6 voor governance en met zevens voor de overige prestatievelden. De visitatiecommissie oordeelde dat Ubach over Worms 'belangrijke maatregelen had genomen om de kwaliteit van de governance te verbeteren'. De planning en sturing van de activiteiten was voor verbetering vatbaar. De slotsom was dat de corporatie goede en passende prestatie had behaald.

De visitatiecommissie herkent in de conclusies van de visitatierapporten de aanleiding tot de fusie gelet op het profiel en sterke en zwakke punten van de rechtsvoorgangers. Al bij de start van de fusiebesprekingen zijn de genoemde bevindingen van de visitaties gebruikt voor het formuleren van de opgave voor de nieuwe corporatie, waarbij het optimaal gebruik maken van de elkaars sterkten uitgangspunt was. Bij het slim gebruik maken van elkaars sterke punten mocht verwacht worden dat er één corporatie zou ontstaan die haar zaken goed op orde zou hebben, ook op het gebied van vermogen en governance. De rechtsvoorgangers van HEEMwonen hebben zo doende de fusie aangegrepen om invulling te geven aan de verbeterpunten die op de rechtsvoorgangers van toepassing waren.

Vanuit het position paper

In het position paper constateert de waarnemend bestuurder net als de visitatiecommissie dat HEEMwonen stevig staat en een duidelijke positie heeft in de samenleving van de gemeenten Kerkrade en Landgraaf als ook in de regio Parkstad en de provincie. Zij toont zich nieuwsgierig naar de bevindingen van de visitatiecommissie en naar de mening van belanghebbenden. Mede daardoor koos HEEMwonen ervoor veel belanghouders te laten raadplegen een heeft de corporatie een volledig transparante opstelling aan de dag gelegd. De informatievoorziening richting de

visitatiecommissie was accuraat en compleet. HEEMwonen plaatst de visitatie mede in het licht van het feit dat zij aan de vooravond staat van een nieuw ondernemingsplan; de corporatie wil de output van de visitatie gebruiken als input voor dit proces. Naast de bevindingen en oordelen in de hoofdstukken wil de commissie HEEMwonen hiertoe het navolgende meegeven.

Tijdens de verbouwing bleef de winkel open

In de inmiddels meerjarige landelijke visitatiepraktijk bij woningcorporaties is de conclusie van enige interne gerichtheid en enkele jaren met achterblijvende prestaties als gevolg van een fusie regelmatig getrokken. Bij HEEMwonen is hier nauwelijks sprake van. De visitatiecommissie is positief over de performance en prestaties die op de diverse velden zijn geleverd, enkele 'hick-up's' in het primair proces daargelaten. Goed of zelfs zeer goed presteert zij op onderdelen met betrekking tot:

- Ambities en opgaven
- Beleidscyclus
- Bedrijfsvoering
- Financiële sturing
- Innovatief vermogen, bijvoorbeeld als het gaat om het thema duurzaamheid

Wel heeft HEEMwonen momenteel te kampen met discontinuïteit in de topstructuur. Zowel de bestuurder als directeur Wonen zijn door ziekte langdurig uitgeschakeld. Dit wordt ingevuld door lange waarnemingen. HEEMwonen heeft de kwaliteit om dit intern op te vangen. Desondanks signaleert de visitatiecommissie in diverse gesprekken dat hierover vragen leven.

Samenwerking niet alleen noodzaak, voor HEEMwonen vanzelfsprekend

Het werkgebied van HEEMwonen in Parkstad is zowel economisch als demografisch kwetsbaar. Al jaren is de bijbehorende (krimp)problematiek bij publieke als maatschappelijke organisaties aanleiding voor intensief overleg en samenwerking. Dit vanuit het gezamenlijk bewustzijn dat beperkte middelen slechts eenmaal inzetbaar zijn en dat desinvesteringen zorgvuldig moeten worden overwogen. HEEMwonen stelt zich op als samenwerkingspartner en wordt herkend als ambassadeur van die samenwerkingsbereidheid. De visitatiecommissie ziet dat de corporatie in woord én in daad inhoud geeft aan haar samenwerkingsgerichtheid middels samenwerkingsovereenkomsten en prestatieafspraken. De gerichtheid op samenwerk wordt verteld in de traditie die de rechtsvoorgangers hadden richting gemeenten en de regio. De visitatiecommissie heeft waardering voor het uitgebreide en dekkende stelsel prestatieafspraken, helder kwantitatief en met monitordiscipline. De geest van de nieuwe landelijke wetgeving wordt al jaren in de praktijk gebracht. Naar de toekomst toe meent de visitatiecommissie wel dat het de moeite waard is de veelheid van overleggen en de overeenkomsten met afspraken vanuit het perspectief van efficiency en rol en positie van de huurdersorganisaties onder de loep te nemen.

Verdiepingsslag in interactie met belanghouders

In het palet aan (cijfermatige) oordelen van belanghebbenden valt de relatief kritische feedback van de huurdersorganisaties op. De visitatiecommissie onthoudt zich van een oordeel over oorzaken. Zij houdt het bij constatering en weergave van de bevindingen, waarbij vooral het mindere cijfer op het onderdeel 'invloed op beleid' opvalt.

De visitatiecommissie ziet dat HEEMwonen in haar uitingen veelal de noodzaak benadrukt voor transparantie, informatie en verantwoording en dat de corporatie hier ook veel aandacht aan besteedt. Daarnaast ziet de commissie dat HEEMwonen helder en begrijpelijk communiceert. De elementen interactie, dialoog en daadwerkelijke beïnvloeding zijn echter minder herkenbaar. Dit geldt voor de relatie met de huurdersorganisaties, maar wordt ook aangegeven door bijvoorbeeld de welzijns- en zorginstellingen. De visitatiecommissie stelt vast dat HEEMwonen dit al als verbeterpunt heeft geïdentificeerd; zij heeft kennis genomen van het voornemen van HEEMwonen

om via de deelname aan de Proeftuin van Aedes en de Woonbond verder te werken aan de vernieuwing van het overleg met huurders. Het proces behorend bij het opstellen van een nieuw ondernemingsplan is hierin mogelijk inpasbaar.

Governance: Over vernieuwen, ontwikkelen en verantwoorden

Bij aanvang van de visitatieperiode telden de respectievelijke raden van commissarissen van de drie corporaties zeventien leden. Bij de fusie waren dit er acht en inmiddels zes. Hierbij is de aandacht niet alleen uitgegaan naar de samensmelting, maar ook naar de gewenste vernieuwing. De visitatiecommissie ziet dat dit voor HEEMwonen een intensief traject is geweest. De raad is de afgelopen jaren vrijwel volledig vernieuwd en werkt vanuit een professionele taakopvatting. Zonder aarzelen spreekt de visitatiecommissie uit dat momenteel de governance in al haar aspecten op orde is. In haar beoordelingen heeft de commissie moeten meewegen dat vooral in de eerste jaren van de visitatieperiode, mogelijk omwille van de totstandkoming van de fusie en de uitstraling van gelijkwaardigheid, op enkele aspecten situationeel gehandeld en terughoudend is omgegaan met het documenteren en verantwoorden van afwijkingen van de toen vigerende Governancecode 2011.

De huidige raad stelt zich actief op in het zoeken naar een optimale balans tussen de haar rollen als toezichthouder en adviseur. Ook de werkgeversrol is duidelijk belegd. De visitatiecommissie constateert dat de raad op diverse velden afspraken heeft gemaakt en in reglementen van commissies vastgelegd die verder gaan dan regelgeving of branchemodellen aangeven. Zo stevig als de raad de eigen rol intern ziet en invulling geeft, zo expliciet terughoudend stelt zij zich op ten aanzien van externe contacten met stakeholders. In licht van de hedendaagse ontwikkeling en verwachtingen in het kader van legitimatie van toezichthoudend organen acht de visitatie een heroverweging ten aanzien van de raad in relatie tot de eigen lokale omgeving en belanghouders op zijn plaats.

Vanaf 2015 is de nieuwe Governancecode onderschreven door HEEMwonen en zijn in datzelfde jaar al enkele noodzakelijke aanpassingen gedaan. Tegelijkertijd is met een 'IST' en 'SOLL' inventarisatie bekeken welke aanpassingen –vooral in het licht van de nieuwe Woningwet moeten worden voorbereid. Navolgbaar is dat deze voorbereiding voortvarend ter hand is genomen.

Opgave naar toekomst

HEEMwonen is financieel gezond. Dit is zeer van belang in een werkgebied waar de opgave evident is. HEEMwonen is zich dat goed bewust en steeds op zoek naar de meest effectieve inzet van middelen. Zij werkt hiertoe actief met scenario's.

Zelf levert HEEMwonen in het position paper en in de gevoerde gesprekken al bouwstenen voor het nieuwe ondernemingsplan. De focuspunten uit het huidige ondernemingsplan verdienen hierin blijvende aandacht. Het valt de visitatiecommissie op dat HEEMwonen in haar beleid op zowel strategisch als ook tactisch niveau vraagstukken rond betaalbaarheid als woonlasten steeds in de zin van duurzaamheid en noodzakelijke ingrepen in de bestaande woningvoorraad formuleert. Huurprijsbeleid als zodanig, passendheid en overige woonlasten komen minder prominent aan de orde komen. De visitatiecommissie acht ook dergelijke invalshoeken relevant, gelet op de 'Rijksprioriteiten 2016 t/m 2019 Volkshuisvesting', waarin niet alleen in fysieke zin aandacht wordt gevraagd voor betaalbaarheid en beschikbaarheid en het huisvesten van urgente doelgroepen.

Belangrijke nieuwe punten ziet HEEMwonen zelf in het herformuleren van het speelveld en het - binnen de vigerende regelgeving voor corporaties- vinden van de optimale inzet op het gebied van leefbaarheid en het wel/niet een rol nemen in het verval van particulier woningbezit in de gemeenten.

De visitatiecommissie stelt vast dat HEEMwonen voor een boeiende toekomstagenda staat, die zich leent als onderlegger in de dialoog met de omgeving over de te maken keuzen.

Ten slotte

De visitatiecommissie heeft in het kader van de visitatie geanimeerde, open en inhoudelijk goede gesprekken gevoerd. Het is de commissie opgevallen dat intern niet sectoraal wordt gedacht, maar steeds integraal en oplossingsgericht. De fusie en de relatief korte historie van de corporatie komen nog vaak ter sprake. De visitatiecommissie ziet het vasthouden van de 'excellente organisatie' als belangrijk doel en roept HEEMwonen op om de huidige 'drive' hierop vast te houden.

Aandachts- en verbeterpunten

De visitatiecommissie meent dat HEEMwonen reden heeft om trots te zijn op haar maatschappelijke prestaties. Zij meent dat er, naast het vasthouden van de genoemde 'drive', verdere verbetering mogelijk is door:

- Belanghebbenden intensiever te betrekken bij beleidsvorming. Door dit interactief aan te pakken ontstaat breed gedragen beleid
- Speciale aandacht te doen uitgaan naar de interactie met de huurdersvertegenwoordiging met betrekking tot overleg over diverse beleidsvelden, inclusief de betrokkenheid bij prestatieafspraken
- Gelet op de dynamiek in haar werkgebied blijvend alert te zijn op de aanpassing van beleid op veranderende opgave (bv minder sloop), aandacht voor tempo beleidswijzigingen, uitleggen en snelheid anticipatie omgeving
- Aandacht te doen uitgaan naar de complexiteit en veelheid van samenwerkingsvelden en prestatieafspraken, waarbij de vraag aan de orde is hoe deze in steek zich verhoudt tot externe legitimatie en de behoefte aan helderheid over waar HEEMwonen voor staat en welke prioriteiten zij legt
- Het thema 'betaalbaarheid' niet alleen vanuit de fysieke opgave te benaderen maar hierin ook ander perspectieven aan de orde te laten komen
- Zorgvuldiger om te blijven gaan met het naleven van de governancecode en de verslaglegging daaromtrent dan in het begin van de visitatieperiode
- De uitgebreide wijze van verantwoording en transparantie ook toepassing te laten zijn op de verantwoording rond onderdelen van de Governancecode

Scorekaart

Perspectief	1	2	3	4	5	6	Cijfer	Gewicht	Eindcijfer
<i>Presteren naar Opgaven en Ambities</i>									
Prestaties in het licht van de opgaven	6,8	7,3	7,3	6,8	7,0		7,0	75%	7,3
Ambities in relatie tot de opgaven							8,0	25%	
<i>Presteren volgens Belanghebbenden</i>									
Prestaties	6,5	7,3	7,3	7,5	7,5		7,2	50%	7,0
Relatie en communicatie							7,4	25%	
Invloed op beleid							6,3	25%	
<i>Presteren naar Vermogen</i>									
Financiële continuïteit							8,0	30%	8,0
Doelmatigheid							8,0	30%	
Vermogensinzet							8,0	40%	
<i>Presteren ten aanzien van Governance</i>									
Besturing	Plan						8,5	33%	7,1
	Check						8,0		
	Act						8,0		
Intern toezicht	Functioneren Raad						7,0	33%	
	Toetsingskader						8,0		
	Governancecode						5,0		
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie						6,0	33%	
	Openbare verantwoording						7,0		

Prestatievelden: 1. Huisvesting van de primaire doelgroep; 2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen; 3. Kwaliteit van woningen en woningbeheer; 4. (Des)investeringen in vastgoed; 5. Kwaliteit van wijken en buurten; 6. Overige prestaties.

Samenvatting

Beoordeling

HEEMwonen krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende perspectieven van de maatschappelijke visitatie.

Tabel 2. Beoordeling

Perspectief	Prestatie	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	ruim voldoende	7,3
Presteren volgens Belanghebbenden	ruim voldoende	7,0
Presteren naar Vermogen	goed	8,0
Presteren ten aanzien van Governance	ruim voldoende	7,1

Presteren naar Opgaven en Ambities

7,3 HEEMwonen scoort ten aanzien van Presteren naar Opgaven en Ambities een ruime voldoende op de meetschaal van de visitatiemethodiek. Gedurende de gehele visitatieperiode is er sprake geweest van een dekkend opgavenkader in beide gemeenten waar HEEMwonen actief is. Het opgavenkader wordt gevormd door meerjarige prestatieafspraken die jaarlijks meer in detail zijn uitgewerkt. Ook heeft HEEMwonen samenwerkingsovereenkomsten gesloten met zorg- en welzijnspartijen, collega corporaties en de regio Parkstad.

De eigen koers en ambities zijn voor de periode na de fusie (2013) vastgelegd in het ondernemingsplan “Het verschil maken” dat de periode 2013-2017 beslaat. In het eerste jaar van de visitatieperiode hebben de rechtsvoorgangers gewerkt volgens hun afzonderlijke ondernemingsplan.

Op alle vijf de prestatievelden heeft HEEMwonen prestaties geleverd die allemaal ruim voldoende zijn beoordeeld. Voor de gedetailleerde beschrijvingen van de afspraken en prestaties verwijzen wij naar hoofdstuk 1. De visitatiecommissie beoordeelt de ambities en doelstellingen van HEEMwonen als ‘goed’. De ambities en doelstellingen zijn passend bij de externe opgaven, sluiten aan op relevante signalen uit de omgeving en worden regelmatig getoetst aan de actuele situatie.

Presteren volgens Belanghebbenden

7,0 De maatschappelijke prestaties van HEEMwonen worden door de belanghebbenden beoordeeld met een ruime voldoende. De belanghebbenden zijn over het algemeen tevreden: op alle onderdelen is het eindcijfer voldoende tot goed. Het laagste cijfer scoort HEEMwonen voor de invloed die belanghebbenden op het beleid kunnen uitoefenen. Ook valt op dat het Centraal Huurdersoverleg HEEMwonen de prestaties op alle onderdelen minder positief beoordeelt dan de overige belanghebbenden.

De onderdelen (des)investeren in vastgoed en kwaliteit van wijken en buurten worden het hoogst beoordeeld. De voortvarendheid waarmee HEEMwonen de sloopopgave heeft opgepakt en de toevoeging van kwalitatief hoogwaardige nieuwbouwwoningen ligt ten grondslag aan het goede cijfer voor het prestatieveld (des)investeren in vastgoed. HEEMwonen gaat daarbij verder dan alleen ‘bakstenen’, de corporatie besteedt volgens de belanghebbenden ook veel geld en energie in het verbeteren van de leefbaarheid, hetgeen de kwaliteit van wijken en buurten ten goede komt.

Presteren naar Vermogen

8,0

Zoals ook al in de recensie is aangegeven is HEEMwonen financieel gezond. Ook over de vier visitatiejaren stonden de financiële parameters bij HEEMwonen en de rechtsvoorgangers 'op groen'. De corporatie heeft de vermogensinzet en het vermogensbeleid op een actieve en heldere manier opgezet. In vergelijking met andere corporaties heeft HEEMwonen een sober en doelmatige bedrijfsvoering. De doelstellingen die aan de fusie waren gekoppeld (efficiency verbetering: minder kosten maken) is al na één jaar behaald. Dit alles heeft, samen met een aantal andere punten die in hoofdstuk 3 zijn uitgewerkt, geleid tot de beoordeling van dit onderdeel met een 8.

Presteren ten aanzien van Governance

7,1

Het onderdeel 'Governance' is beoordeeld met het eindcijfer 7,1. De Plan-Check-Act-cyclus is goed vormgegeven, waarbij de manier waarop HEEMwonen de gedegen wijze waarop ze haar eigen en externe doelen heeft vertaald naar actiepunten in het oog springt. Dit leidt tot actieplannen die goed te monitoren zijn, wat HEEMwonen dan ook doet. Indien afwijkingen worden geconstateerd stuurt de corporatie op een actieve wijze bij.

De Raad van Commissarissen functioneert zoals van haar verwacht mag worden. Er is actief gewerkt aan de samenstelling en de Raad is zich bewust van haar rollen als toezichthouder, werkgever van de bestuurder en klankbord. Naast het feit dat de Raad weet welke informatie zij nodig heeft om de toezichtrol te kunnen vervullen, is het toetsingskader waarvan zij gebruik kan maken erg breed en wordt hier op een actieve wijze gebruik van gemaakt. De Governancecode is niet alle jaren op alle onderdelen nageleefd. Ook de documentatie en motivatie van de afwijkingen is niet altijd even zorgvuldig vormgegeven. Dit deelonderwerp is zodoende met een onvoldoende beoordeeld.

Op het punt van externe legitimering kan HEEMwonen zich verder ontwikkelen. Hoewel de corporatie zich bewust is van haar omgeving, geven de belanghebbenden aan dat de betrokkenheid bij beleidsvormingsprocessen geïntensiveerd kan worden.

De Overlegwet wordt nageleefd en ook de openbare verantwoording is ruim voldoende op orde: het jaarverslag is bijvoorbeeld goed leesbaar voor alle doelgroepen en is overzichtelijk vormgegeven.

Profielschets

Werkgebied

Woningstichting HEEMwonen is op 1 januari 2013 ontstaan uit de fusie tussen de woningstichtingen Hestia groep, Land van Rode en Ubach over Worms. Er is door deze partijen besloten om te fuseren omdat de omstandigheden voor corporaties en huurders moeilijker zijn geworden en zij werkzaam zijn in een krimpregio. Door samen te gaan is de slagkracht vergroot en kunnen zij de vraagstukken in het speelveld beter behapstukken. Het statutair vastgelegde werkgebied beslaat Kerkrade en Landgraaf.

In Kerkrade zijn ook de corporaties Wonen Limburg en Woningstichting Wonen Zuid actief. In de gemeente Landgraaf is één collega-corporatie actief: Wonen Limburg.

HEEMwonen is door het CFV op basis van onder andere de factoren waarde vastgoed, bedrijfsvoering, financiële positie en perspectief geclassificeerd als een 'corporatie met marktgevoelig bezit'.

Woningbezit

Eind 2014 had de corporatie een bezit van 9.964 zelfstandige woningen en 448 onzelfstandige wooneenheden (studentenhuisvesting of wooneenheden in een verzorgingstehuis) en 1.497 overige verhuureenheden.

Het woningbezit bestaat voor een groot deel uit eengezinswoningen en etagewoningen zonder lift. Ook heeft HEEMwonen relatief veel hoogbouw in portefeuille. Ongeveer 25% van de woningen betreft een nultredenwoning.

Tabel 4. Woningbezit

Type woningen	HEEMwonen	Landelijk
Eengezinswoningen	40,1%	41,1%
Meergezinsstagebouw zonder lift t/m 4 lagen	29,1%	25,9%
Meergezinsstagebouw met lift	11,2%	14,9%
Hoogbouw	15,3%	11,7%
Onzelfstandige overige wooneenheden	4,3%	6,4%

Bron: CiP over verslagjaar 2014, HEEMwonen, Corporatie Benchmark Centrum

Als er wordt gekeken naar de bouwperiode van het woningbezit valt op dat een relatief klein deel van het bezit uit de periode voor 1945 komt (2%). Een relatief groter deel van de woningen komt uit de periode 1945 tot 1959: 25% tegenover ongeveer 15% tot de referentiegroep. Dit impliceert normaal gesproken vrij hoge onderhouds- en renovatiekosten. Ook het energielabel van deze woningen is over het algemeen minder gunstig.

De samenstelling qua bouwperiode van de overige woningportefeuille ligt grotendeels in lijn met die bij de referentiegroep en het landelijk gemiddelde.

De gemiddelde huurprijs per wooneenheid ligt met €477 iets boven de gemiddelde huurprijs die bij de referentiegroep en landelijk wordt gehanteerd (€462 en €467). Daar moet bij worden opgemerkt dat het aantal woningwaarderingpunten relatief hoger ligt. De prijs-kwaliteit van de woningen kan in dat licht als gemiddeld worden beschouwd. Dat blijkt ook uit het percentage 'maximaal toegestane huur'. Deze ligt op 68%. Dat is vergelijkbaar met de benchmark (67,7% en 68,6%).

Organisatiestructuur

Organisatie

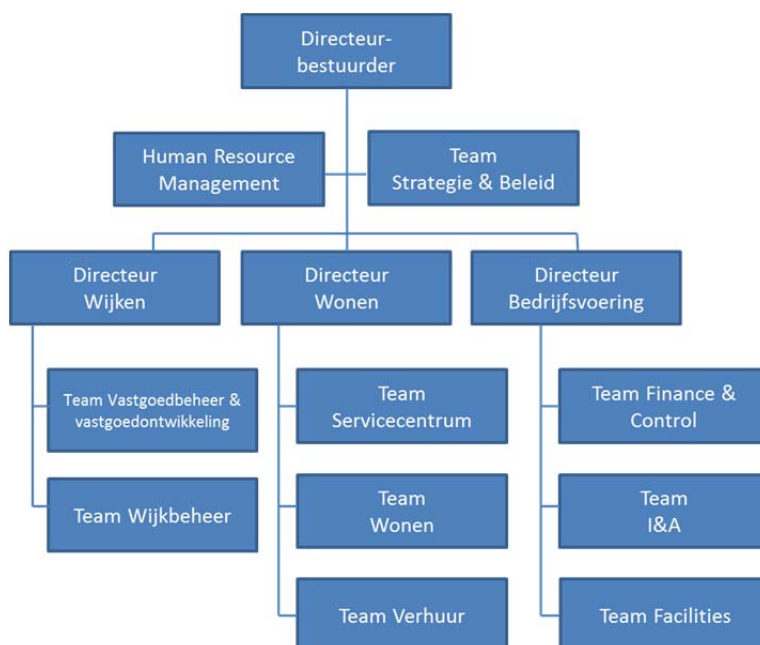
HEEMwonen is ingericht volgens een tweelaags bestuursmodel, waarbinnen dhr. Vinken de rol van directeur-bestuurder vervult. De directeur-bestuurder is eindverantwoordelijk voor het functioneren van de organisatie en legt verantwoording af aan de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen houdt toezicht op de strategie en het beleid van HEEMwonen, bewaakt de voortgang en ziet toe op de algemene gang van zaken van de corporatie.

Voor het proces- en kwaliteitsmanagement binnen HEEMwonen is het directieteam verantwoordelijk. Naast de directeur-bestuurder bestaat dit team uit de directeur Wonen, de directeur Wijken en de directeur Bedrijfsvoering.

In de periode waarin de maatschappelijke visitatie is uitgevoerd trad mw. Vankan op als waarnemend bestuurder, gelet de afwezigheid van dhr. Vinken wegens ziekte.

De totale organisatie heeft bijna 100 werknemers in dienst, die gezamenlijk ruim 90 fte vervulden.

Figuur 1. Organogram HEEMwonen per 31 december 2015



Bron: H EEMwonen

Verbindingen

In het begin van de visitatieperiode was er bij de diverse rechtsvoorgangers sprake van meerdere verbindingen. Binnen de fusieorganisatie is ingezet op een afbouwscenario van het aantal verbindingen. In de verantwoording over 2015 was nog sprake van de volgende verbindingen:

Hephaestus Beheer B.V. en Hephaestus Vastgoed B.V.

HEEMwonen heeft er eind 2005 voor gekozen om de 'commerciële activiteiten' onder te brengen in een afzonderlijke rechtspersoon. Hiervoor zijn per 1 januari 2006 Hephaestus Beheer B.V. en Hephaestus Vastgoed B.V. opgericht. 100 procent van de aandelen van Hephaestus Beheer B.V. is in handen van HEEMwonen. Hephaestus Beheer B.V. heeft vervolgens weer 100% van de aandelen van Hephaestus Vastgoed B.V.

Beheerstichting Bouwen en Wonen Landgraaf

In verband met de aankoop van het bedrijfspand Kampstraat 51 in Schaesberg is in 1995 de Beheerstichting Bouwen en Wonen Landgraaf opgericht. In 2014 zijn de betrokken opstallen gesloopt en is de grond gesaneerd. De grond is in 2015 aan HEEMwonen verkocht ten behoeve van de realisatie van 21 appartementen. Met deze transactie zijn de wederzijdse vorderingen en schulden vereffend en is de beheerstichting geliquideerd.

1 Presteren naar Opgaven en Ambities



1.1 Inleiding

Het eerste onderdeel waarop het presteren van HEEMwonen en haar rechtsvoorgangers wordt beoordeeld, is naar Opgaven en Ambities. De feitelijke maatschappelijke prestaties in de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de opgaven. Daarnaast wordt gekeken naar de mate waarin de ambities passend zijn bij de externe opgaven.

1.2 Opgaven

Hieronder zijn de maatschappelijke opgaven in het werkgebied omschreven. Daarbij is aandacht voor onder meer de prestatieafspraken en een uitgebreid palet aan beleidsdocumenten dat de visitatiecommissie door HEEMwonen ter hand is gesteld.

1.2.1 Regionale opgaven

De Regio Parkstad Limburg ziet zich geconfronteerd met sociaaleconomische en demografische ontwikkelingen die als gevolg hebben dat er minder en vaak ook andere woningen nodig zijn. Om onderlinge concurrentie tussen buurgemeenten te voorkomen zijn er regionale afspraken gemaakt. Bijvoorbeeld over het beperken van de plancapaciteit en het onttrekken van woningen aan de woningvoorraad. Deze afspraken zijn in diverse beleidsdocumenten vastgelegd. De documenten zijn verschillend van aard, dat wil zeggen dat er strategisch en regio-breed beleid is, maar ook beleid dat tactisch, kwantitatief en gemeente specifiek is. Voorbeelden van beleidsdocumenten in deze zijn de "Regionale Woonstrategie 2012-2020" en de "Geactualiseerde Envelop, Herstructureringsvisie Parkstad Limburg 2012-2020"

In het vierde kwartaal van 2015 is gestart met het opstellen van een nieuwe regionale woonvisie Parkstad Limburg. De nieuwe regionale woonvisie wordt in de loop van 2016 verwacht.

Begin 2015 is in de Stadsregio Parkstad Limburg het beleidsstuk "Regionale Afspraken 2015-2018" vastgesteld. Dit document bevat afspraken op thema's die regionale afstemming vragen en is opgesteld door de Stadsregio Parkstad Limburg en de negen corporaties¹ die werkzaam zijn in dit gebied en verenigd zijn in het Regionaal Overleg Woningcorporaties (ROW). Parkstad Limburg heeft aangegeven dat de afspraken abstract van aard zijn en dat deze concreter moeten worden uitgewerkt. Er is afgesproken om de afspraken verder uit te werken. De voortgang wordt jaarlijks geëvalueerd en er vindt gedurende het jaar regelmatig (bestuurlijk) overleg plaats met alle betrokken partijen.

1.2.2 Lokale opgaven

Gemeente Kerkrade

Meerjarige prestatieafspraken 2012-2015

In de 'Meerjarige prestatieafspraken 2012-2015' hebben de gemeenten Kerkrade en de vier woningcorporaties (inmiddels drie na fusie van rechtsvoorgangers Hestia groep en Land van Rode) de intentie uitgesproken om gezamenlijk op te trekken en afspraken te maken op een aantal onderwerpen, te weten: beschikbaarheid en betaalbaarheid, bijzondere doelgroepen, bouwproductie en stedelijke vernieuwing, sociaal-maatschappelijke prestaties, duurzaamheid, leefbaarheid en procesafspraken. Het document schetst vooral een context van de

¹ HEEMwonen, Weller, Woningstichting De Voorzorg, Woningstichting Simpelveld, Woningstichting Voerendaal, Wonen Limburg, Wonen Zuid, Woonpunt en ZO Wonen.

(volkshuisvestelijke) situatie in de gemeente Kerkrade en de opgaven die er zijn. Het document dekt een breed scala aan relevante aspecten af. Binnen een aantal thema's worden de intenties concreet gemaakt door SMART afspraken.

In 2013 is een addendum toegevoegd aan de oorspronkelijke prestatieafspraken. De belangrijkste toevoeging is de schets van het veranderende speelveld waarin de corporaties opereren. Zo wordt er ingegaan op de heffingen die vanuit de rijksoverheid worden opgelegd, de veranderende wet- en regelgeving en de ontwikkelingen in de financiële sector, die een sterk beperkende invloed hebben op de investeringscapaciteit van de corporaties in krimpgebieden. Vanwege de op dat moment nog onduidelijke invulling van het regeerakkoord en de financiële consequenties daarvan, hebben de corporaties een voorbehoud gemaakt voor wat betreft het naleven van de in 2012 gemaakte afspraken.

Ook worden er in het addendum extra concrete afspraken gemaakt, bijvoorbeeld over overlast en hennepeteelt en duurzaamheid en energiebeheer.

De meerjarige prestatieafspraken zijn ieder jaar op stadsdeelniveau uitgewerkt, geactualiseerd en SMART gemaakt. De verantwoordelijke corporaties zijn benoemd en de afspraken zijn in veel gevallen meetbaar.

Er is afgesproken de prestatieafspraken ieder halfjaar te evalueren. Hiervoor is de werkgroep "prestatieafspraken" opgezet. De resultaten worden gerapporteerd in het Lokaal Overleg Volkshuisvesting Kerkrade (LOVK). Hierbij heeft de 'Vereniging Kerkradse Huurdersfederatie de Koepel' een belangrijke rol. De Koepel is het samenwerkingsverband van de huurdersverenigingen van alle woningcorporaties die in Kerkrade werkzaam zijn. In totaal zijn op die manier ongeveer 8.000 huurders vertegenwoordigd.

In Stadsdeel Kerkrade-West is de rechtsvoorganger Hestia groep actief geweest met een woningbezit van circa 2.200 woningen. Woningstichting Land van Rode was actief in Kerkrade-Oost met een woningbezit van circa 3.300 woningen.

Woonbrief Kerkrade

Vooruitlopend op de uitvoering van de herziene Woningwet, die per 1 juli 2015 in werking is getreden, is de 'Woonbrief Kerkrade' opgesteld. Deze woonbrief vormt een tijdelijk alternatief op de lokale woonvisie. Na het vaststellen van de regionale woonvisie zal een lokale (gemeentelijke) woonvisie worden opgesteld waar in het lokale volkshuisvestingsbeleid wordt vastgelegd en daarmee de Woonbrief zal vervangen. De Woonbrief is gezamenlijk opgesteld door de gemeente Kerkrade in overleg met de woningcorporaties HEEMwonen, Wonen Limburg en Wonen Zuid, Meander Wonen en de Kerkradse huurdersfederatie de Koepel.

Gemeente Landgraaf

In Landgraaf fungeert het document "prestatieafspraken 2011 t/m 2015" als overkoepelend afsprakenkader. Jaarlijks worden de prestatieafspraken uitgewerkt die vervolgens ieder jaar, vóór 1 juni, worden geëvalueerd. De uitkomsten van de evaluatie leveren vervolgens input voor de afspraken voor het daaropvolgende jaar.

De prestatieafspraken zijn in Landgraaf tot stand gekomen met Wonen Limburg en de twee rechtsvoorgangers van Heemwonen: Woonmaatschappij Hestia groep en Woningvereniging Ubach over Worms. Na 2013 is deze werkwijze rond de prestatieafspraken voortgezet door HEEMwonen en Wonen Limburg.

De prestatieafspraken bestaan uit een algemeen deel waarin voornamelijk uitgangspunten en intenties worden uitgesproken. Vervolgens wordt er per wijk benoemd wat de specifieke afspraken zijn.

De prestatieafspraken zijn in regionaal verband opgesteld. Dit heeft in de ogen van de visitatiecommissie geleid tot realistische plannen, waarbij vooral de meer algemene prestatieafspraken bij beide gemeenten terugkomen.

Per saldo kan worden vastgesteld dat er sprake is van een dekkend opgavenkader over de gehele visitatieperiode en voor het gehele werkgebied.

Prestatieafspraken	2012	2013	2014	2015
Kerkrade	V	V	V	V
Landgraaf	V	V	V	V

Overige samenwerkingsovereenkomsten

HEEMwonen heeft naast de voorgenoemde overeenkomsten met overheden ook met andere partners, zoals zorg- en welzijnspartijen, afspraken gemaakt. Zo is er bijvoorbeeld het convenant 'Housing Parkstad' dat in 2013 is gestart. Het convenant heeft als doel het leveren van maatwerk voor (zelfstandige) huisvesting van cliënten met regiobinding bij uitstroom vanuit een situatie van opname en/of opvang bij één van de aangesloten zorg- en welzijnspartijen of vanuit een vergelijkbare situatie (bijvoorbeeld ontslag uit detentie).

HEEMwonen participeert daarnaast in verschillende samenwerkingsverbanden met collega corporaties. Eén daarvan is "Zonnig-Limburg", een samenwerkingsverband van tien Limburgse woningcorporaties die gezamenlijk in drie jaar tijd minimaal 3.000 huurhuizen van zonnepanelen willen voorzien. Daarnaast neemt HEEMwonen deel in "C7", het samenwerkingsverband van de zeven grootste woningcorporaties in Limburg. Met een aantal Limburgse corporaties werkt HEEMwonen samen in 'Thuis in Limburg' waarbij HEEMwonen haar woningaanbod presenteert op de website van 'Thuis in Limburg'.

In lijn met het project Zonnig-Limburg participeert HEEMwonen (als aspirant lid) in het landelijke project 'Stroomversnelling'. Dit project heeft als doel om samen met bouwbedrijven en andere corporaties (buiten Limburg) in zeven jaar tijd 111.000 woningen te renoveren en energieneutraal te maken.

In Parkstad verband zijn nog eens twee overeenkomsten gesloten. De eerste is het hennepconvenant waarin afspraken zijn gemaakt over vervolgstappen in geval van constatering van een hennepplantage. Daarnaast heeft HEEMwonen zich gecommitteerd aan het ambitiedocument 'Parkstad Limburg Energietransitie' (PALET). Daarin worden heldere en (ruimtelijk) onderbouwde uitspraken gedaan over de potenties voor energiebesparing en hernieuwbare energieopwekking in de regio. Het stuk heeft een wetenschappelijke onderbouwing van de technische en ruimtelijke haalbaarheid van het doel om in 2040 een hernieuwbare en energieneutrale regio te zijn.

1.3 Prestaties in het licht van de opgaven

De visitatiecommissie heeft de prestaties die in de visitatieperiode door HEEMwonen zijn geleverd systematisch afgezet tegen de opgaven waarvoor de corporatie zich gesteld zag. Dit heeft geresulteerd in de prestatietabel die als bijlage zeven aan dit visitatierapport gehecht is. Dit hoofdstuk baseert zich in belangrijke mate op genoemde prestatietabel. Het hoofdstuk maakt voor wat betreft het pre-fusiejaar 2012 geen onderscheid tussen de prestaties van de afzonderlijke rechtsvoorgangers van HEEMwonen. Voor een uitsplitsing op dit terrein wordt verwezen naar genoemde prestatietabel. In onderstaande paragrafen worden de opgaven en prestaties per prestatieveld nader toegelicht.

Tabel 1.1 Presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Beoordeling	Gem. cijfer
Huisvesten van de primaire doelgroep	6,8	7,0
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	7,3	
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,3	
(Des)investeren in vastgoed	6,8	
Kwaliteit van wijken en buurten	7,0	

1.3.1 Huisvesting van de primaire doelgroep

6,8

Onder het prestatieveld huisvesting van de primaire doelgroep vallen de thema's 'woningtoewijzing en doorstroming' en 'betaalbaarheid'. De commissie constateert dat HEEMwonen op beide onderwerpen de opgaven en afspraken op ruim voldoende wijze heeft ingevuld.

Bij woningtoewijzing moet HEEMwonen zich houden aan de Europese richtlijn die eist dat corporaties minimaal 90% van de betaalbare huurwoningen toewijzen aan huishoudens met een laag inkomen. HEEMwonen en de drie rechtsvoorgangers hebben hier in alle visitatiejaren ruimschoots aan voldaan.

Voor een optimale afstemming van vraag en aanbod is met de gemeenten in het werkgebied afgesproken dat HEEMwonen gebruik maakt van een regionaal woonruimteverdelingssysteem. Dit heeft HEEMwonen bewerkstelligd door zich aan te sluiten bij 'Thuis in Limburg'. Onderdeel van de afspraak is om de managementinformatie die op basis van Thuis in Limburg verzameld wordt, jaarlijks te delen met de gemeente om vervolgens het woonruimteverdelingsmodel verder te verbeteren. Het delen van de managementinformatie is niet ieder jaar gebeurd.

Met de gemeente Kerkrade is afgesproken dat wordt onderzocht hoe de leegstand in het bezit teruggebracht kan worden en de doorstroming verbeterd kan worden. In dit kader is HEEMwonen naast de sloop van woningen in 2013 een pilot gestart om Duitse studenten aan te trekken om leegstand te voorkomen en wijken vitaal te houden. Vanaf 2014 is ook meer aandacht besteed aan woonmarketing.

Om de huurwoningen betaalbaar te houden voor de primaire doelgroep is een streefhuurpercentage van 75% van de maximaal toegestane huurprijs over het gehele bezit vastgesteld. Hier wordt aan voldaan. Ook is er in Kerkrade afgesproken een woonlastenmonitor op te richten. In 2014 is echter door de betrokken partijen geconcludeerd dat de doelstellingen achter de monitor niet haalbaar bleken en dat daarom geen opvolging aan het project wordt gegeven.

1.3.2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen

7,3 In de visitatieperiode heeft HEEMwonen zich ingezet voor voldoende en betaalbare woningen voor senioren, mensen met een beperking en andere kwetsbare groepen in de regionale woningmarkt. De mate waarin HEEMwonen de afspraken heeft ingevuld resulteert in een eindbeoordeling van ruim voldoende.

Het thema 'wonen en zorg' is veelvuldig aan bod gekomen in de prestatieafspraken. Het betreft zowel strategische als operationele afspraken. Zo heeft HEEMwonen bijvoorbeeld een onderzoek uitgevoerd naar de vraag naar zorg vanuit senioren en/of gehandicapten. Daarbij is ook aandacht uitgegaan naar de aanpasbaarheid van bestaande woningen in particulier bezit.

In reactie op ontwikkelingen in het kader van het scheiden van wonen en zorg is HEEMwonen betrokken geweest bij de opstart van een experiment waarbij de afdeling WMO van de gemeente Kerkrade, een zorgpartij en welzijnspartij zijn samengebracht. In het kader van doelmatig omgaan met (reeds besteedde WMO-gelden) is gekeken of de vraag naar woningen met zorgvoorzieningen kon worden beantwoord met een woning die al van de benodigde voorzieningen was voorzien. Op operationeel niveau heeft HEEMwonen zich ingespannen ten behoeve van bijzondere doelgroepen door onder meer liften aan bestaande complexen toe te voegen, 26 zorgplekken te realiseren in het centrumplan Schaesberg en door het bouwen van meerdere seniorenwoningen en levensloopbestendige woningen.

1.3.3 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

7,3 Het prestatieveld kwaliteit van woningen en woningbeheer bestaat uit de onderwerpen woningkwaliteit, kwaliteit van dienstverlening en energie/duurzaamheid. HEEMwonen heeft op alle drie de onderdelen prestatieafspraken met de gemeente gemaakt. De prestaties die zijn geleverd worden gemiddeld beoordeeld met een ruim voldoende.

In de prestatieafspraken zijn de meeste opgaven toegespitst op het thema energie en duurzaamheid. Een groot deel van de prestatieafspraken behelzen fysieke ingrepen. Ook waar de afspraken abstract van aard waren, heeft HEEMwonen zich ingespannen om de afspraken concreet te maken en in het fysieke domein tot uitvoering te komen. Een voorbeeld is bijvoorbeeld de afspraak om de laatste woningen van een energielabel te laten voorzien en hier maatregelen bij op te stellen. HEEMwonen heeft dit gedaan én heeft de woningen direct aangepakt. Dit resulteert in de beoordeling 'goed' voor het onderdeel 'energie en duurzaamheid'.

Andere fysieke aanpassingen die zijn uitgevoerd zijn bijvoorbeeld het aanbrengen van energiezuinige beglazing, elektrische rolluiken, mechanische ventilatie, dak- en gevelisolatie en het aanleggen van zonnepanelen.

Om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren is het verbetertraject 'Verbeter Elke Dag' opgestart. Hieronder vallen verschillende acties, waaronder de afspraak dat HEEMwonen een verdere vereenvoudiging door zou voeren voor het melden van reparatieverzoeken. Dit heeft HEEMwonen gedaan door ketenpartners te selecteren die een deel van het onderhoud uitvoeren. Via een keuzemenu worden huurders direct doorverbonden met het contactcentrum van de ketenpartner.

Ten slotte heeft HEEMwonen de eigen ambitie opgesteld om vanaf 2014 beter te presteren dan vergelijkbare corporaties in Nederland. De visitatiecommissie stelt vast dat HEEMwonen ook in de prestatieafspraken met de gemeente Kerkrade opgaven op dit terrein heeft vastgelegd.

Om de vordering met betrekking tot klanttevredenheid te meten heeft HEEMwonen deelgenomen aan de Aedes benchmark op (onder andere) dit onderdeel. De inspanningen om de waardering op dit terrein te verbeteren hebben geleid tot een opwaardering van een 'C' oordeel in 2014 tot een 'B' oordeel in de Aedes benchmark over 2015.

Naast het verbeteren van de woningkwaliteit door duurzame en energetische maatregelen toe te passen voert HEEMwonen, conform de afspraken, planmatig onderhouds- en herstelwerkzaamheden uit. Sinds 2015 is, in lijn met de prestatieafspraken, soberheid en doelmatigheid leidraad in het onderhoudsbeleid. Keukens, douches en toiletten worden vraag gestuurd vervangen en alleen bij een technische noodzaak.

1.3.4 (Des)investeringen in vastgoed

6,8

Onder het prestatieveld '(des)investeren in vastgoed' vallen nieuwbouw, verbetering bestaand woningbezit, sloop, maatschappelijk vastgoed en verkoop van woningen. Over het geheel genomen heeft HEEMwonen op deze onderdelen voldoende gepresteerd.

De prestatieafspraken op dit prestatieveld omvatten voornamelijk concrete en specifieke ingrepen. Dat wil zeggen dat de afspraken op projectniveau zijn uitgewerkt en de acties zijn gekwantificeerd.

Over het geheel bekeken doet HEEMwonen wat er is afgesproken als het gaat om (des)-investeringen in vastgoed. Gelet op het feit dat deze afspraken in de ogen van de visitatiecommissie een hoge ambitie uitspreken noemt zij dit een knappe prestatie. HEEMwonen heeft in de visitatieperiode een groot aantal nieuwbouwwoningen opgeleverd in verschillende nieuwbouwprojecten. Daarbij is vrijwel zonder uitzondering veel aandacht uitgegaan naar de energieprestaties of andere duurzame maatregelen. Energiezuinige woningen (bestaande Wijk van Morgen met bijna nul-op-de-meter woningen), woningen met het energielabel A+ en het toepassen van het cradle-to-cradle principe zijn hier voorbeelden van.

Een ander belangrijk thema in de prestatieafspraken is het onttrekken van woningen aan de voorraad, inspelend op de (geprognosticeerde) afname van het aantal huishoudens in het werkgebied. HEEMwonen heeft deze opgave voortvarend opgepakt. Door meerdere hoogbouwflats in Kerkrade te slopen zijn alleen daar al in 2012 200 woningen aan de voorraad onttrokken. In een ander project in Kerkrade zijn in 2015 nog eens circa 85 woningen gesloopt. Naast deze hoogbouwflats zijn er ook kleinschaligere wooncomplexen gesloopt in zowel Kerkrade als Landgraaf.

In 2015 heeft HEEMwonen eerder vastgestelde sloopplannen (voorlopig) in de wacht gezet. Dit omdat zij constateerde dat er een grotere druk ontstond op het goedkope huursegment. Met de effectuering van de voorgenomen plannen zou de beschikbaarheid van dit huursegment verder onder druk komen te staan. Dit heeft de corporatie gecommuniceerd naar haar belanghebbenden, waaronder de gemeenten. De visitatiecommissie spreekt hier haar waardering voor uit en gaat hier in paragraaf 4.2.3 verder op in.

De gemeenten Landgraaf en Kerkrade hebben met HEEMwonen een afspraak gemaakt met betrekking tot maatschappelijk vastgoed, daar waar het gaat om het continueren van haar 'huiskamerprojecten' (een vorm van kleinschalige ontmoetingsruimten). Deze afspraak is de corporatie nagekomen door het om niet aanbieden van drie 'huiskamers'.

De prestaties op het onderdeel 'verkoop woningen' halen de totale beoordeling van het (des)investeren in vastgoed enigszins naar beneden. De verklaring hiervoor ligt in het feit dat er in 2015 minder woningen verkocht zijn dan afgesproken.

1.3.5 *Kwaliteit van wijken en buurten*

7,0

Onder het prestatieveld kwaliteit van wijken vallen leefbaarheid, wijk- en buurtbeheer en de aanpak van overlast. De zichtbare prestaties op het prestatieveld 'kwaliteit van wijken buurten' in relatie tot de opgaven hebben geleid tot het gemiddelde eindcijfer van ruim voldoende. Conform de afspraak met de gemeenten zijn in de visitatieperiode prestaties geleverd op het terrein van wijkgericht werken en leefbaarheid.

De rechtsvoorgangers van HEEMwonen hebben in november 2012 gezamenlijk een leefbaarheids-onderzoek laten uitvoeren. Met uitzondering van een buurt in Landgraaf leverde dit op basis van ruim 2.300 respondenten in algemene zin een 'voldoende' waardering voor de leefbaarheid. Dit onderzoek heeft aan de basis gestaan voor een actieplan met daarin actiepunten die per buurt zijn uitgewerkt. Door de veranderende regel- en wetgeving die voortkomt uit de novelle bij de Herzieningswet, is de bewegingsruimte die corporaties hebben op het gebied van leefbaarheid onder druk komen te staan. Om te bezien wat er binnen de wettelijke kaders mogelijk is heeft HEEMwonen zich, conform de afspraak, gebogen over de vraag welke leefbaarheidstaken zij nog gaat uitvoeren. De uitkomsten daarvan zijn in een plan van aanpak met betrekking tot leefbaarheidstaken geland. Ook zijn er samen met de gemeente wijkontwikkelingsplannen opgesteld, die vanaf 2015 het uitgangspunt vormen bij activiteiten die betrekking hebben op de leefbaarheid. Een deel van de leefbaarheidstaken is daarbij verschoven naar de gemeenten.

Een concrete bijdrage heeft HEEMwonen onder meer geleverd door een leefbaarheidsfonds op te richten. Per woning is 10 euro beschikbaar gesteld voor bewonersinitiatieven die een duidelijke bijdrage leveren aan de leefbaarheid, buurtbeheer en/of sociale cohesie. Maar ook door het organiseren van tuinenacties en het realiseren van speelvoorzieningen op een plein in Landgraaf. HEEMwonen meet via een effectencalculator wat de opbrengsten zijn van investeringen in leefbaarheid. Ter indicatie voor het gebruik van het leefbaarheidsfonds wordt hier vermeld dat in 2014 aanvragen ten bedrage van €41.000 euro zijn toegekend. Ongeveer driekwart van de toekenningen had betrekking op verbeteringen en voorzieningen in de fysieke omgeving. De overige toekenningen betreffen sociale activiteiten. Aanvragen worden beoordeeld door een leefbaarheidscommissie waarin vijf huurdervertegenwoordigers zitting hebben, naast twee medewerkers van HEEMwonen. Begin 2015 zijn de voorwaarden van de aanvragen enigszins aangescherpt ter verduidelijking van de punten 'verantwoording van te maken kosten' en 'consumpties bij activiteiten'.

1.4 Ambities

Hierna zijn de ambities van de corporatie beschreven, zoals vastgelegd in onder meer het ondernemingsplan of meerjarenbeleidsplan, jaarplannen en daaruit voortvloeiende documenten.

1.4.1 Ondernemingsplannen 2012

In deze paragraaf worden de ondernemingsplannen van de drie rechtsvoorgangers van HEEMwonen behandeld.

Hestia groep

Hestia groep heeft het laatste jaar voor de fusie gewerkt aan het vervullen van de ambities die in het ondernemingsplan 'Vitaal 2009-2013' waren vastgelegd. Thema's die in het ondernemingsplan duidelijk naar voren kwamen waren energiebesparing en duurzaamheid en krimp. Ook op het thema leefbaarheid werd 'vitaliteit nagestreefd.' Een aantal doelstellingen is doorgezet in het nieuwe ondernemingsplan van HEEMwonen.

Land van Rode

De visie van Land van Rode was vastgelegd in het Strategisch Beleidsplan 2007-2009 'Van pand naar klant'. In 2009 heeft Land van Rode een reorganisatieproces ingezet, dat in 2011 is ingehaald door het voornemen om te gaan fuseren. Er is in dat proces voor gekozen geen nieuwe visie te schrijven.

In het Beleidsplan zijn 15 projecten benoemd die er toe bij moeten bijdragen dat de geambieerde doelstellingen worden gerealiseerd. De projecten zijn op een abstract niveau beschreven. Dat wil zeggen dat er weinig concrete doelstellingen zijn vastgelegd en ook de koppeling met de jaarlijkse begrotingen en jaarplannen summier is. Het voorgaande betekent dat er in 2012 geen overkoepelend strategisch plan van kracht was. Wel is in 2008 de nota Vastgoedsturing Land van Rode opgesteld. Dit document was een uitwerking van één van de projecten van het Strategisch Beleidsplan. De nota Vastgoedsturing heeft de strategische koers per buurt in hoofdlijnen beschreven alsmede een gewenst eindbeeld in 2030.

Ubach over Worms

In het concept-ondernemingsplan 2011-2015 met de titel 'In Landgraaf staat een huis' heeft Ubach over Worms het beleid voor de laatste twee jaar van haar bestaan geformuleerd. Dit plan is nooit verder gekomen dan een conceptversie doordat er reeds een fusiehaalbaarheidsonderzoek gaande was. In dit ondernemingsplan is aandacht besteed aan de landelijke, regionale en politieke ontwikkelingen die van invloed zijn op de volkshuisvesting.

Resume

Uit het bovenstaande blijkt dat de corporaties allen hun eigen beleid hadden en hun eigen invulling en mate van detaillering aanhielden. Voor alle rechtsvoorgangers geldt dat de opgaven, zoals de huishoudenskrimp, economische situatie en het veranderende politieke landschap, duidelijk in de beleidsstukken herkenbaar waren. De visitatiecommissie stelt vast dat de (aanstaande) fusie bij alle drie de corporaties van invloed was op de strategische beleidsontwikkeling. Bij Land van Rode en Ubach over Worms (de twee kleinste corporaties) heeft dat er toe geleid dat er in het jaar 2012 geen (definitief) ondernemingsplan aanwezig was.

1.4.2 Ondernemingsplan 2013-2017 *Het verschil maken!*

In het ondernemingsplan heeft HEEMwonen de koers voor de periode 2013 tot en met 2017 uiteengezet. Het ondernemingsplan is al tijdens het fusieproces opgesteld. Dit om er voor te zorgen

dat de startfase na de fusie niet voornamelijk intern gericht zou zijn, maar er meteen een vliegende start gemaakt kon worden.

De missie die HEEMwonen heeft geformuleerd luidt als volgt:

'HEEMwonen werkt in Kerkrade en Landgraaf aan betaalbaar wonen en prettig leven en maakt het verschil in de wijk als het om wonen gaat'.

De missie is verder uitgewerkt in de volgende visiepunten:

1. Onze maatschappelijke inzet (het bieden van voldoende goede en betaalbare woningen en een prettige leefomgeving)
2. De huurder als klant (HEEMwonen hanteert een maatschappelijk zakelijke opstelling op basis van wederkerigheid)
3. De wijk als vertrekpunt én als onderdeel van een groter geheel
4. Een invloedrijke positie in de regio (HEEMwonen is onderdeel van een groter geheel en gaat daarom nadrukkelijk de samenwerking aan met partijen binnen de regio)
5. Een hybride organisatie: betrokken, ondernemend en duidelijk

HEEMwonen heeft ambitieuze duurzaamheidsambities vastgesteld die in lijn liggen met het Convenant Energiebesparing Corporatiesector dat onder andere door Aedes en het Rijk is gesloten en dat moet leiden tot een *gemiddeld* energielabel B voor alle corporatiewoningen in 2021. Het beleid van HEEMwonen is gericht op het bereiken van een gemiddeld energielabel B voor haar portefeuille per 2022.

Ten slotte worden de ambities die HEEMwonen heeft geformuleerd op de thema's wonen, wijken, organisatieontwikkeling en financiën in afzonderlijke hoofdstukken besproken. De hoofdstukken worden afgesloten met een bondig overzicht van de belangrijkste speerpunten én actiepunten. De actiepunten zijn daarbij al vrij SMART uitgewerkt. De activiteiten die nodig zijn om het ondernemingsplan te realiseren worden vervolgens jaarlijks uitgewerkt in afdelingsplannen.

1.5 Ambities in relatie tot de opgaven



De ambities van HEEMwonen worden beoordeeld in relatie met de opgaven die zich in het werkveld voordoen. De minimale eis voor een 6 is dat de corporatie eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft en dat deze passen bij de externe opgaven in het werkgebied. De visitatiecommissie beoordeelt de eigen ambities van HEEMwonen als passend in het licht van de opgaven. Omdat HEEMwonen de ambities heeft laten aansluiten op relevante signalen uit de omgeving, de corporatie haar ambities goed en begrijpelijk onderbouwt en zorgt dat de ambities regelmatig getoetst zijn op actualiteit is dit onderdeel beoordeeld met een 8.

Voor de totstandkoming van het ondernemingsplan heeft HEEMwonen input opgehaald bij stakeholders, waaronder de gemeente Landgraaf en Kerkrade. Daarnaast hanteert HEEMwonen een open blik naar haar omgeving. Dit heeft er toe geleid dat de aard en inhoud van de interne ambities (het ondernemingsplan) in lijn liggen met de externe opgaven (prestatieafspraken). Een deel van de opgaven komt vrijwel letterlijk terug in de eigen ambities.

In het ondernemingsplan klinkt duidelijke het principe van de participatiemaatschappij door. Hierdoor worden de huurders, maar ook andere partijen doordrongen van de veranderende werkelijkheid (beperkte mogelijkheden) waarmee HEEMwonen (maar ook andere corporaties) te maken heeft.

Het ondernemingsplan trapt af met het hoofdstuk 'Onze omgeving'. Hierin worden verschillende omgevingsfactoren, op een toegankelijke manier besproken. Naast de krimp van het aantal huishoudens is dat bijvoorbeeld de relatief zwakke sociaal-economische structuur, toename van het aantal ouderen, scheiding wonen-zorg, technologische ontwikkelingen en de beperktere financiële middelen waarover HEEMwonen beschikt, mede als gevolg van de verhuurdersheffing. Vervolgens zijn de 'omgevingsfactoren' op een logische en goed te volgen manier vertaald naar ambities en doelstellingen. De visitatiecommissie is van mening dat HEEMwonen de ambities erg helder heeft verwoord. Zou het kwaliteitsniveau van de ambities in relatie tot de opgaven zich over de gehele visitatieperiode hebben uitgestrekt dan had de visitatiecommissie zeker overwogen om de prestatie op dit punt als 'uitstekend' te betitelen.

1.6 Beoordeling

Onderstaande beoordeling betreft de combinatie van Presteren naar Opgaven en Presteren naar Ambities, waarbij de maatschappelijke prestaties in de afgelopen periode worden gekoppeld aan de opgaven. Tevens wordt een beoordeling gegeven van de mate waarin de ambities passend zijn bij de opgaven.

Tabel 1.2 Presteren naar Opgaven en Ambities

Prestatieveld	Cijfer	Weging		Eindcijfer
<i>Prestaties in het licht van de opgaven</i>				
Huisvesten van de primaire doelgroep	6,8	7,0	75%	7,3
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	7,3			
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,3			
(Des)investeren in vastgoed	6,8			
Kwaliteit van wijken en buurten	7,0			
<i>Ambities in relatie tot de opgaven</i>	8	25%		

2 Presteren volgens Belanghebbenden



2.1 Inleiding

In het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden wordt inzicht gegeven in de mate waarin de belanghebbenden tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van HEEMwonen, de relatie en wijze van communicatie met de corporatie en de invloed op het beleid van de corporatie. Daarbij wordt niet alleen ingegaan op de beoordeling, maar ook op de onderliggende toelichting van de beoordeling. Afsluitend geven belanghebbenden aan wat de corporatie kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen. In de bijlagen is weergegeven met welke belanghebbenden is gesproken in het kader van deze maatschappelijke visitatie.

2.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie

Op basis van methodiek 5.0 moeten zowel de huurders als de gemeenten afzonderlijk via een persoonlijk interview worden betrokken bij de maatschappelijke visitatie. Daarnaast moeten maatschappelijke partners worden betrokken. Voorgaande is gedaan in deze maatschappelijke visitatie. In bijlage 3 is opgenomen welke belanghebbenden op welke wijze zijn betrokken.

In dit hoofdstuk 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.

2.3 Beoordeling

In dit hoofdstuk wordt de cijfermatige beoordeling van belanghebbenden weergegeven met betrekking tot de tevredenheid over de prestaties van HEEMwonen op de vijf prestatievelden. Daarnaast is een beoordeling gegeven over de relatie en de wijze van communicatie als ook de mate van invloed die zij ervaren ten aanzien van het beleid van de corporatie. Getuige het overzicht in bijlage drie, is een groot aantal belanghebbenden bij deze visitatie betrokken. De visitatiecommissie ziet hierin een open attitude en op 'leren' gerichte houding van HEEMwonen terug.

Al eerder is gesteld dat de fusie van Ubach over Worms, Hestia groep en Land van Rode tot HEEMWonen per 1 januari 2013 een feit is. In overleg met HEEMwonen is hier met belanghebbenden bij stilgestaan. De feedback op dit specifieke aspect wordt in de navolgende paragraaf weergegeven.

Vervolgens wordt ingegaan op de beoordeling op de verschillende prestatievelden die in het kader van de maatschappelijke visitatie aan de orde zijn.

2.3.1 Fusie corporatie HEEMwonen

Het Centraal Huurdersoverleg HEEMwonen bestaat uit een vertegenwoordiging van huurders met drie verschillende 'bloedgroepen'. Dat wil zeggen dat er huurders zitting hebben die in 2012 huurder waren van één van de drie rechtsvoorgangers; Ubach over Worms, Hestia groep of Land van Rode. Deze verschillende 'achtergronden' maakt dat er binnen het Centraal Huurdersoverleg HEEMwonen op punten verschillende beelden over de maatschappelijke prestaties van HEEMwonen leven. Zo wordt er aan de ene kant aangegeven dat huurders sinds de fusie meer worden gehoord dan voorheen en dat de communicatielijnen korter zijn. Aan de andere kant zijn er huurders die zeggen dat de afstand (fysiek en mentaal) is toegenomen sinds de fusie. De huurders zijn inmiddels gewend aan de 'nieuwe' situatie en tonen zich over het algemeen tevreden over hoe

de corporatie nu functioneert. Het Centraal Huurdersoverleg HEEMwonen geeft evenals sommige andere belanghebbenden aan dat het wel een periode van een jaar tot anderhalf jaar heeft geduurd voordat HEEMwonen echt op de rit stond.

De gemeente Kerkrade en Landgraaf zijn van mening dat de fusie een goede keuze is geweest. Twee van de drie rechtsvoorgangers waren erg klein en hadden een relatief oude voorraad. Dit leverde opgaven op die voor kleine corporaties (met een beperkte financiële slagkracht), lastig te behappen waren. De slagkracht en professionaliteit zijn in hun ogen door de fusie vergroot. Hetgeen nodig was om de krimppogave, waar alle drie de corporaties mee te maken hadden, het hoofd te bieden. De gemeenten zien in HEEMwonen een professionele organisatie. Zowel op bestuurlijk als uitvoerend niveau zijn de gemeenten erg te spreken over de manier waarop wordt samengewerkt en zeggen geen hinder te hebben ondervonden van wisselingen die in personele bezetting hebben plaatsgevonden.

De zorgpartijen hebben gemengde gevoelens bij de fusie. Zij zien HEEMwonen nu als een zakelijke (commerciële) verhuurder, en niet meer als partner. Zij wijzen op het feit dat HEEMwonen een rendementseis met betrekking tot zorgvastgoed hanteert, daar waar twee van de drie rechtsvoorgangers waren voor de fusie minder commercieel ingesteld volgens de zorgpartijen.

De collega corporaties zijn positief over de fusiecorporatie HEEMwonen waarbij de achterliggende redenatie verschilt. Zo wordt aangegeven dat één van de drie rechtsvoorgangers meer intern dan extern gericht was. Samenwerking zat in mindere mate in de genen van die corporatie. Na de fusie is er volgens de collega corporatie een sterke koerswijziging opgetreden, waarbij samenwerking een veel belangrijker element is geworden. Andere collega's zien net als de gemeenten vooral de winst qua slagkracht op financieel en uitvoerend niveau als verbetering.

2.3.2 Prestaties

De belanghebbenden zijn gevraagd hun oordeel weer te geven in een rapportcijfer van 1-10. In onderstaande tabel is het oordeel van belanghebbenden op de verschillende onderdelen weergegeven naar type belanghebbenden. Het gemiddelde cijfer komt tot stand door weging van de scores van de huurders (1/3), gemeente (1/3) en overige belanghebbenden (1/3)². Het eindoordeel komt als volgt tot stand:

- Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie (50%);
- Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie (25%);
- Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie (25%).

Tabel 2.1 Presteren volgens Belanghebbenden

Prestatieveld	Huurders	Gemeenten	Overig	Eindcijfer
<i>Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie</i>				
Huisvesten van de primaire doelgroep	5	7	7,4	6,5
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	-	7,3	7,2	7,3
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6	8	7,9	7,3
(Des)investeren in vastgoed	6,8	8,3	7,3	7,5
Kwaliteit van wijken en buurten	7	8	7,4	7,5
<i>Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie</i>				
Relatie en communicatie	6,8	7,5	7,8	7,4
<i>Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie</i>				
Invloed op beleid	5	7	6,8	6,3

² De overige belanghebbenden worden gevormd door zorg en welzijnspartijen, bouwondernemingen en aannemers, collega corporaties en de stadsregio Parkstad Limburg. Zie ook bijlage 3.

Het algehele oordeel van de geïnterviewde belanghebbenden op het totaal van geleverde prestaties, relatie en beleid beïnvloeding bedraagt een ruime voldoende. Op alle onderdelen is het eindcijfer voldoende tot goed. Uit het bovenstaande overzicht komt duidelijk naar voren dat het Centraal Huurdersoverleg Heemwonen op alle onderdelen minder positief is dan de gemeenten en overige belanghebbenden. De prestatievelden 'huisvesten van de primaire doelgroep' en 'invloed op het beleid' beoordeelt de huurdersvertegenwoordiging zelfs met een onvoldoende. Huurders geven aan dat zij onvoldoende zicht hebben op de prestaties van HEEMwonen inzake de huisvesting van bijzondere doelgroepen om tot een cijfermatige beoordeling te komen,

In het vervolg van dit hoofdstuk worden de beoordelingen van de belanghebbenden op de afzonderlijke prestatievelden toegelicht.

Huisvesten van de primaire doelgroep

6,5

Onder het prestatieveld huisvesting van primaire doelgroepen vallen woningtoewijzing en doorstroming en betaalbaarheid. Het huisvesten van de primaire doelgroep wordt door belanghebbenden met een 6,5 gewaardeerd.

Het Centraal Huurdersoverleg HEEMwonen beoordeelt de prestaties op het gebied van huisvesten van de primaire doelgroep met een onvoldoende (5). Deze beoordeling is voornamelijk ingegeven door hun kijk op de onttrekking van woningen aan de onderkant van de markt. Hierdoor menen zij dat het aanbod van goedkope en betaalbare woningen onder druk is komen te staan. Dit terwijl er volgens het Centraal Huurdersoverleg HEEMwonen een grote vraag uitgaat naar dit type woningen. Het Centraal Huurdersoverleg HEEMwonen geeft hierbij aan dat zij bewust is van de sloopopgave die voortkomt uit de krimp in de regio. Zij vindt dan ook dat HEEMwonen de sloopopgave qua aantallen gesloopte woningen voortvarend heeft opgepakt. Er is echter te weinig rekening gehouden met de typen woningen die gesloopt zijn.

In het kader van de sloopopgave geeft het Centraal Huurdersoverleg HEEMwonen haar complimenten over de manier waarop HEEMwonen dit heeft georganiseerd. Van de ruim 200 mensen die vanwege de sloop van hun woning moesten verhuizen is geen één klacht bij het Centraal Huurdersoverleg HEEMwonen binnengekomen.

Een andere aanleiding voor de onvoldoende ligt bij de doorstroming van huurders. Gesteld wordt dat doordat de huurprijzen van woningen worden geharmoniseerd na mutatie, veel huurders in hun huidige woning blijven ook als deze niet meer aansluit op de woonwensen. Ouderen zitten in de ogen van het Centraal Huurdersoverleg HEEMwonen bijvoorbeeld vaak in (te grote) eengezinswoningen waar specifieke zorgvoorzieningen ontbreken. Zij zouden er gebaat bij zijn om bijvoorbeeld een appartement te betrekken van een bescheiden omvang die levensloopbestendig is. Een (jong) gezin kan vervolgens in de vrijgekomen eengezinswoning. Door de huurharmonisatie zien ouderen echter af van het doorschuiven naar een geschiktere woning aangezien zij voor de nieuwe (kleinere) woning meer moeten betalen.

De gemeente Landgraaf en Kerkrade zijn over het algemeen tevreden over de prestaties van HEEMwonen. Eén van de gemeenten heeft een kritische noot op de manier waarop de woningtoewijzing is georganiseerd. Het aanbod van woningen verloopt via het woningtoewijzingssysteem 'Thuis in Limburg' (TiL). De gemeente geeft echter aan dat het systeem naar hun mening stroperig werkt en te weinig ruimte biedt voor lokaal maatwerk. Gesteld wordt dat het systeem vooral voor mensen die urgent een woning nodig hebben naar hun mening niet naar behoren werkt. Voor deze groep woningzoekenden is maatwerk nodig, hetgeen zij met TiL niet mogelijk achten. Een gemeente heeft evenals het Centraal Huurdersoverleg HEEMwonen kritiek op

het feit dat er veel woningen aan de onderkant van de woningmarkt worden gesloopt. Het aanbod van goedkope woningen moet een aandachtspunt blijven.

Afgezien van deze punten zijn de gemeenten overwegend positief. Zij waarderen het feit dat de corporatie de kerntaak de afgelopen jaren voorop heeft gesteld.

De overige belanghebbenden geven HEEMwonen een ruime voldoende (7 of hoger). Zij geven aan dat er in Parkstad Limburg vrij veel werkloosheid is en een relatief oude bevolking. De huidige samenstelling van de vastgoedportefeuille, met overwegend grote en dure woningen, sluit hier niet goed op aan. Hier wordt door een aantal belanghebbenden ook de kanttekening bij geplaatst dat HEEMwonen de huren minder heeft verhoogd dan dat wettelijk mogelijk was. Dit laat volgens hen zien dat de corporatie wel degelijk bezig is met de betaalbaarheid van het vastgoed.

Een van de collega corporaties spreekt zijn waardering uit voor de ingrepen die HEEMwonen doet ten aanzien van duurzaamheid. De kosten die HEEMwonen hiervoor maakt, berekent zij niet door aan de huurder, terwijl de baten (lagere energielasten) wel aan de huurder toekomen. Zo werkt HEEMwonen indirect aan de betaalbaarheid van het bezit.

Een ander pluspunt zit in het feit dat HEEMwonen een zeer laag leegstandscijfer kent. Een erg knappe prestatie gezien de krimp van het aantal huishoudens in het werkgebied.

Huisvesten van bijzondere doelgroepen

7,3

Het Centraal Huurdersoverleg HEEMwonen is op hoofdlijnen bekend met de prestaties die HEEMwonen heeft geleverd voor de bijzondere doelgroepen. Zo geven zij aan dat de corporatie woningen realiseert voor bijvoorbeeld zorgbehoevenden en deze vervolgens verhuurt aan een zorgpartij en dat HEEMwonen liften realiseert bij complexen met meer dan drie etages. Het Centraal Huurdersoverleg HEEMwonen heeft echter aangegeven onvoldoende gedetailleerd inzicht te hebben in de prestaties van HEEMwonen op dit onderdeel, om daar een gefundeerde beoordeling aan te koppelen.

De gemeente is van mening dat HEEMwonen op het gebied van zorg doet wat ze moet doen en dat HEEMwonen aanpassingen aan woningen doorvoert zodat deze woningen levensloopbestendig worden. Een van de gemeenten geeft hier echter ook bij aan dat het bezit van HEEMwonen relatief oud is en een groot deel van de woningen nog niet geschikt is voor zorgbehoevenden.

De overige belanghebbenden, waaronder specifiek de zorg- en welzijnspartijen, geven een soortgelijk signaal af als de gemeente. De zorg- en welzijnspartijen zijn van mening dat de kwaliteit en kwantiteit van de intramurale woningen goed is. Dat geldt ook voor de huurprijs in verhouding met de financiële ondersteuning vanuit de overheid. Het aanbod van woningen die geschikt zijn om extramurale zorg te ontvangen/verlenen loopt echter achter bij de vraag. Hier zien deze partijen nog een opgave voor de corporatie.

Collega corporaties geven aan dat het prestatieveld 'huisvesten van bijzondere doelgroepen', waaronder het huisvesten van statushouders, in regionaal verband is geagendeerd en dat HEEMwonen hier haar verantwoordelijkheid pakt.

Overige belanghebbenden geven als voorbeeld van fysieke projecten de realisatie van 14 levensloopbestendige woningen en duplexwoningen.

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

7,3

De huurdersvertegenwoordiging vindt het lastig om de kwaliteit van de woningen in één cijfer te vervatten. Dit heeft te maken met de grote verschillen in kwaliteit binnen de

portefeuille. Woningen die in de afgelopen jaren zijn opgeleverd en de woningen die zijn gerenoveerd en/of zijn aangepakt in het kader van duurzaamheidsverbeteringen zijn over het algemeen van een hoge kwaliteit. De kwaliteit van het oudere bezit wordt echter niet hoog aangeschreven. Dat levert huurders ongemakken zoals hoge energielasten, tocht- en vochtproblemen. Over de gehele linie beoordelen de huurders de kwaliteit van de woningen met een voldoende.

Over de dienstverlening is het Centraal Huurdersoverleg HEEMwonen niet tevreden. Zij ervaart dat, alleen in het geval een huurder een servicecontract heeft afgesloten met de corporatie, gebreken aan de woning direct worden opgelost. Zo niet, wordt er minder snel actie ondernomen. In 2014 is HEEMwonen het verbetertraject 'Verbeter Elke Dag' gestart. Onderdeel hiervan is het uitbesteden van het reparatie- en mutatieonderhoud aan drie ketenpartners. Huurders kunnen sinds 2015 hun reparatieverzoeken rechtstreeks bij de aannemer melden en direct een afspraak inplannen, zonder tussenkomst van HEEMwonen. Het Centraal Huurdersoverleg HEEMwonen geeft aan dat dit op dit moment nog niet naar tevredenheid functioneert. Zij hebben de indruk dat de aannemers bijvoorbeeld niet op de hoogte zijn over gemaakte afspraken. Hier is door HEEMwonen actie op ondernomen en het Centraal Huurdersoverleg HEEMwonen krijgt hier op korte termijn een evaluatie van.

Een laatste punt dat onder het prestatieveld 'kwaliteit van woningen en woningbeheer' valt zijn de prestaties die geleverd worden op het terrein van energie en duurzaamheid. Op dit punt heeft het Centraal Huurdersoverleg HEEMwonen niets dan lof voor de corporatie: "Dat doen ze heel goed en daar haalt HEEMwonen zelfs de landelijke pers mee".

De gemeenten beoordelen dit onderdeel beiden met een 8. Zij zijn van mening dat de huurders erg goed wonen in mooie woningen. In de afgelopen vier jaar hebben HEEMwonen en haar rechtsvoorgangers hier ook flink aan gewerkt en prestaties geleverd. Ook de investeringen die HEEMwonen heeft gedaan op het gebied van energetische maatregelen worden niet door de gemeenten over het hoofd gezien. Zij halen in dit kader bijvoorbeeld de realisatie van energiezuinige woningen zoals de bijna nul-op-de-meter woningen (Bestaande Wijk van Morgen), de aanleg van warmte pompen, het voorzien van woningen van een nieuwe schil en het project Zonnig Limburg aan.

De overige belanghebbenden beoordelen de prestaties op dit punt het hoogste. Ook zij noemen allen expliciet de aandacht die besteed wordt aan energie en duurzaamheid: "deze is uitzonderlijk goed", "zij zijn een voorbeeld op nationaal niveau". De zorgpartijen zijn tevreden over het feit dat zij worden betrokken bij de ontwikkeling van nieuwe woningen. Doordat ze de ervaringen en expertise van de zorgpartijen benutten leidt dit tot kwalitatief hoogwaardige zorgwoningen.

(Des)investeren in vastgoed

7,5 Over de hele linie beschouwd geven de belanghebbenden de hoogste beoordeling voor de geleverde prestaties op dit punt en op de kwaliteit van wijken en buurten (zie volgende paragraaf). De afgelopen vier jaar heeft de corporatie woningen ontwikkeld van een hoge kwaliteit. Het Centraal Huurdersoverleg HEEMwonen krijgt zeer positieve reacties van de nieuwe bewoners. Ook op het gebied van sloop is veel gebeurd. Hoewel er wel veel aan de onderkant van de markt is gesloopt, was er ook wel actie nodig. De aantallen te slopen woningen heeft HEEMwonen gebaseerd op onder andere beleidsonderzoek van de regio. Gaandeweg is HEEMwonen de voortgang blijven monitoren. Zowel de huurdersvertegenwoordiging als de gemeenten zeggen dat dit een gouden greep is geweest. Dit omdat uiteindelijk bleek dat de sloopopgave minder groot was dan in eerste instantie was voorzien. Op het moment dat dat

duidelijk werd heeft HEEMwonen de sloop getemporeerd en er voor gezorgd dat woningen die in eerste instantie genomineerd waren voor sloop, voorlopig verhuurd kunnen worden.

Ook wordt door vrijwel alle belanghebbenden aangegeven dat HEEMwonen erg zorgvuldig is omgegaan met de bewoners die als gevolg van de sloopopgave moesten verhuizen. De zorgvuldigheid is zowel bij de communicatie als bij de daadwerkelijke verhuizing naar een nieuwe woning in acht genomen.

Een van de bouwbedrijven geeft aan dat HEEMwonen een van hun belangrijkste partners is geworden. Zowel in denken als doen. Dat wil zeggen dat de corporatie zeer innovatief denkt en het vervolgens ook in de praktijk brengt. Qua innovatie wordt bedoeld op de innovatieve manier van aanbesteden, het toepassen van cradle-to-cradle en Internationale Bau Ausstellung (IBA). IBA ziet bij fysieke sloop/nieuwbouw ingrepen toe op de (zachte) processen, om op die manier bij te dragen aan de verbetering van een stad of regio. In de gemeente Landgraaf heeft HEEMwonen een cruciale rol gespeeld bij de ontwikkeling van het centrumplan. Het is volgens de gemeente maar de vraag of het plan tot uitvoer zou zijn gekomen zonder de participatie van HEEMwonen.

Kwaliteit van wijken en buurten

7,5

De huurdervertegenwoordiging is van alle prestatievelden het meest tevreden over de kwaliteit van de wijken en buurten. De moverende redenen zijn onder andere de actieve aanpak van overlast veroorzaakt door hangjongeren, het in dienst hebben van wijkmeester/beheerders en sociaal consulenten en het leefbaarheidsfonds waar huurders gebruik van kunnen maken bij initiatieven die de leefbaarheid bevorderen. Naast de fysieke ingrepen die HEEMwonen in de afgelopen vier jaar heeft gedaan heeft HEEMwonen volgens het Centraal Huurdersoverleg HEEMwonen ook oog gehad voor zachte en sociale componenten. Hoewel er binnen het Centraal Huurdersoverleg HEEMwonen verschillend en met enige scepsis wordt gedacht over het opkopen van particuliere woningen, zien zij wel kansen als dit de leefbaarheid van een bepaald gebied ten goede komt.

De andere belanghebbenden zijn ook erg tevreden. Gemeenten geven aan dat de wijken sterk zijn verbeterd als gevolg van de sloop van de voornamelijk laagwaardige woningen en het terugbouwen van woningen met meer kwaliteit. HEEMwonen heeft volgens een gemeente alle mogelijkheden benut die zij hebben. Enige kanttekening die gemaakt wordt door de zorgpartijen is dat HEEMwonen voornamelijk sterk is in de uitvoering van projecten. Zij hebben het idee dat HEEMwonen zich op strategisch vlak kan ontwikkelen. In lijn ligt de waarschuwing van een collega corporatie. Er moet in bepaalde wijken die een monotone samenstelling van de bevolking kennen, worden opgepast dat de situatie daar niet omslaat.

Een van de ketenpartners geeft ten slotte aan dat het contact dat zij hebben met de huismeesters erg goed werkt. Bijvoorbeeld in het geval de ketenpartner signaleert dat er ergens een lamp vervangen moet worden.

2.3.3 Relatie en communicatie

7,4

Het contact tussen HEEMwonen en de belanghebbenden is goed. De relatie is in de afgelopen jaren duidelijk verbeterd volgens het Centraal Huurdersoverleg HEEMwonen. Deze verbetering is niet alleen te danken aan HEEMwonen zelf, het Centraal Huurdersoverleg HEEMwonen heeft zelf ook de corporatie moeten activeren om actiever te communiceren. Als het Centraal Huurdersoverleg HEEMwonen de corporatie ergens voor nodig heeft weten zij wie ze nodig hebben en is het contact snel gemaakt. Voor de 'gewone huurder' ligt

dit echter anders. Het Centraal Huurdersoverleg HEEMwonen hoort dat het voor hen minder makkelijk is om iets bij de corporatie gedaan te krijgen.

In de afgelopen vier jaar is er wat onenigheid geweest tussen HEEMwonen en een van de gemeenten nadat HEEMwonen zich had teruggetrokken uit de ontwikkeling van het centrumplan. Dit heeft kortstondig effect gehad op de relatie met de corporatie. Niet veel later zijn HEEMwonen en de gemeente samen gaan zitten om een en ander uit te spreken. Sindsdien is de relatie en communicatie structureel verbeterd. Op bestuurlijk en ambtelijk niveau is regelmatig overleg. Deze overlegmomenten zijn open en transparant. HEEMwonen speelt open kaart, ook over de investeringsruimte die zij heeft.

De overige belanghebbenden geven over het algemeen aan dat het contact met de corporatie goed is. De lijnen zijn kort en men weet wie ze binnen de organisatie moeten hebben. Het werkt prettig dat de corporatie doet wat ze zegt en zegt wat ze doet. Dit maakt het een betrouwbare speler. Zorgpartijen plaatsen daar wel de opmerking bij dat de goede communicatie eerder te maken heeft met de contactpersoon dan dat dit in de genen van de corporatie zit. Ook zouden deze partijen op bestuurlijk niveau in gesprek willen gaan. Want dit gebeurt tot op heden niet.

Andere belanghebbenden geven bij de relatie en communicatie aan dat er proactief wordt gecommuniceerd, de communicatie laagdrempelig verloopt, HEEMwonen de dialoog aangaat en open staat om te sparren. Ook zijn in dit kader de vele samenwerkingsverbanden aangehaald waar HEEMwonen aan deelneemt, waaronder Thuis in Limburg, het samenwerkingsverband van de grootste 7 corporaties in Limburg (C7), Zonnig Limburg en Housing Parkstad.

2.3.4 Invloed op beleid

6,3

Het gemiddelde cijfer van alle belanghebbenden voor de invloed die zij op het beleid kunnen uitoefenen resulteert in de laagste beoordeling van alle prestatievelden. Dit wordt mede gevormd door de onvoldoende die de huurdersvertegenwoordiging op dit punt geeft. Het Centraal Huurdersoverleg HEEMwonen geeft aan wel bij de vorming van het ondernemingsplan betrokken te zijn, maar te weinig tijd krijgen om feedback te geven. Er wordt over het algemeen een adviesperiode van 6 weken gehanteerd. Maar in de praktijk komt het vaker voor dat HEEMwonen binnen 4 weken een reactie van hen wil. Bij sommige stukken is dit niet erg, maar bij omvangrijke documenten heeft het Centraal Huurdersoverleg HEEMwonen wel de volle 6 weken nodig. Ook de zorgpartijen hebben aangegeven onvoldoende bij het beleid betrokken te zijn geweest.

Bij de gemeenten is opgetekend dat het beleid er op de korte termijn goed is uitgewerkt, maar dat voor de lange termijn een scherp beeld ontbreekt. In het verleden bepaalde de corporatie haar eigen koers en visie. Er was toen weinig overleg en de corporatie was erg gesloten. Inmiddels is er met enige regelmaat bestuurlijk overleg. Hetgeen ook nodig is aangezien de veranderingen in de WMO en Woningwet en de (toekomstige) ontwikkeling in het werkgebied er toe leidt dat corporaties wel samen móeten gaan werken met hun partners. Het begin is er, maar hier kunnen nog verdere stappen gemaakt worden volgens de gemeenten. Ook de collega-corporaties en zorgpartijen zien dat de juiste ontwikkeling is ingezet en dat deze verder moet worden uitgewerkt. Zij benadrukken wel dat het gespreksniveau naar een abstracter niveau moet en minder op de uitvoering geënt moet zijn. De opgaven in de regio vragen om een duidelijke koers en richting waarbij de te bewandelen paden worden afgebakend.

In ditzelfde kader hebben de belanghebbenden aangegeven dat zij mee willen denken over het nieuw op te stellen ondernemingsplan. Daarbij geven zij wel aan dat zij verwachten dat er echt iets

met de input gedaan wordt. Dit kan het best worden georganiseerd door bilaterale gesprekken of zeer bescheiden bijeenkomsten te organiseren, zonder dat er van te voren een afgebakend programma wordt doorlopen waarop belanghebbenden “alleen maar kunnen reageren”. Het is zaak om aan de voorkant de ingrediënten voor het ondernemingsplan op te halen. Dit hoeft niet op een hele formele manier. Op deze manier verwacht één belanghebbende dat men zich echt betrokken zal voelen en er tegelijkertijd gewerkt wordt aan legitimiteit.

2.4 Boodschap

Aan de hand van een aantal open vragen, zijn belanghebbenden in staat gesteld een algemeen beeld te geven van HEEMwonen en om de corporatie een boodschap mee te geven.

2.4.1 Wat is op hoofdlijnen uw beeld van HEEMwonen?

Figuur 2.1 HEEMwonen in kernwoorden



2.4.2 Hebt u een boodschap voor HEEMwonen?

Samenvattend geven de belanghebbenden aan HEEMwonen de volgende ‘boodschappen’ mee waarin zij aangeven wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen.

- Waarborg de beschikbaarheid van woningen ‘aan de onderkant van de markt’ en stem het verkoop- en/of sloopbeleid hier op af
- Haal de buitenwereld naar binnen
- Zet het ambassadeurschap binnen de regio en de sector voort
- Communiceer duidelijk over wat je wel doet en welke maatschappelijke rol je jezelf toedicht
- Zet maximaal in op samenwerking
- Blijf gebruik maken van expertise uit de markt
- Blijf de integrale aanpak bij nieuwbouwtwikkelingen hanteren
- Blijf energie steken in het verbeteren van de communicatie en omgang met huurders en het Centraal Huurdersoverleg HEEMwonen
- Stel een strategische toekomstvisie op
- Nodig ook de particuliere sector uit in het debat
- Houd oog voor de leefbaarheid

- Behoud mogelijkheden voor maatwerk bij individuele probleemgevallen
- Manifesteer je sterker op het gebied van zorg

3 Presteren naar Vermogen



3.1 Inleiding

Bij Presteren naar Vermogen beoordeelt de visitatiecommissie of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. Hiertoe wordt door de commissie een oordeel gevormd over:

- Financiële continuïteit;
- Doelmatigheid;
- Vermogensinzet.

3.2 Financiële continuïteit

In deze paragraaf is een toelichting gegeven op de financiële continuïteit van HEEMwonen en de wijze waarop die is gewaarborgd. Hierbij is gekeken of de corporatie voldoet aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen en de mate waarin deze zijn geborgd in de organisatie. Hiervoor is gebruik gemaakt van verschillende bronnen zoals het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV), Waarborgfonds Sociale Woning (WSW), documenten van de accountant, et cetera.

8 HEEMwonen voldoet gedurende de visitatieperiode aan de normstellingen van de externe toezichthouders. Hiermee voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6. De corporatie heeft daarnaast haar vermogenspositie op een heldere manier verantwoord en aan laten sluiten op andere delen van het beleid. De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel daarom met een 8.

3.2.1 Vermogenspositie

Toezichtbrief

Met ingang van 2013 zijn er geen losstaande continuïteits- en solvabiliteitsoordelen meer. Vanaf 2013 zijn er integrale beoordelingen die zich richten op het kwalitatief en kwantitatief duiden van risico's en het plegen van interventies om risico's te voorkomen dan wel te verkleinen. Op basis van de door de corporatie ingediende prognosegegevens en andere informatie, heeft het CFV (vanaf 2015 opgevolgd door de Woonautoriteit) risicogericht onderzoek gedaan op een zestal toezichtterreinen die van invloed kunnen zijn op de financiële continuïteit van de corporatie. Het bij HEEMwonen uitgevoerde onderzoek geeft het CFV geen aanleiding tot opmerkingen of nader onderzoek.

Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft de verhouding weer tussen het eigen vermogen en het totale vermogen met als basis de bedrijfswaarde. De norm vanuit het Waarborgfonds Sociale Woningbouw is >20%. De solvabiliteit van HEEMwonen komt uit op circa 35% in 2014. De solvabiliteit van HEEMwonen lag in 2013 op eenzelfde niveau. De solvabiliteit ligt zodoende boven de norm van het WSW.

Continuïteit

Bij haar continuïteitsbeoordelingen komt het CFV tot de conclusie dat de beoordeling geen aanleiding geeft tot het doen van interventies. In de oordeelsbrief over het jaar 2012 worden wel bij alle drie de corporaties opmerkingen geplaatst ten aanzien van het naleven van wet- en regelgeving. De opmerkingen hebben onder andere betrekking op niet toegestane sponsoractiviteiten, de regelgeving voor het vervreemden van woongelegenheden en niet

toegestane subsidies. De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat HEEMwonen de opmerkingen op dit terrein schriftelijk tot genoegen van het ministerie heeft afgedaan.

Interest Coverage Ratio

De Interest Coverage Ratio (ICR) is bedoeld om vast te stellen in hoeverre aan de renteverplichtingen kon worden voldaan. De norm vanuit het Waarborgfonds Sociale Woningbouw is >1,4. Van de rechtsvoorgangers voldeed Ubach over Worms in 2012 niet. Na de fusie is de norm in alle jaren voldaan.

Debt Service Coverage Ratio

De Debt Service Coverage Ratio (DSCR) is bedoeld om vast te stellen of de operationele kasstromen toereikend zijn voor rente en aflossing. De norm vanuit het Waarborgfonds Sociale Woningbouw is >1,0. In 2012 konden Ubach over Worms en Land van Rode niet aan deze toezichtseis voldoen. HEEMwonen heeft in de drie jaren na de fusie voldaan aan de normstelling vanuit het WSW.

Loan to value

De Loan to Value (LTV) geeft de verhouding tussen vreemd vermogen en de bedrijfswaarde van het vastgoed in exploitatie weer. De norm vanuit het Waarborgfonds Sociale Woningbouw is <75%. De LTV van HEEMwonen ligt voor zowel 2013 als 2014 op circa 65%, blijkt uit de jaarverslagen. HEEMwonen voldoet zodoende aan de normstelling van het WSW.

Tabel.1 Financiële ratio's HEEMwonen

Parameter	Norm	2012	2013	2014	2015
Solvabiliteit	>20%	UoW: 42% Hestia: 55% LvR: 27%	35%	35%	40%
ICR	>1,4	UoW: 1,2 Hestia: 2,4 LvR: 1,8	2,2	2,0	2,9
DSCR	>1,0	UoW: 0,65 Hestia: 1,3 LvR: 0,85	1,5	1,5	1,5
Loan to Value	<75%	UoW: 62% Hestia: 47% LvR: 75%	65%	65%	62%

Bron: diverse (jaar)verslagen HEEMwonen

Samenvattend kan worden vastgesteld dat HEEMwonen ruimschoots aan de toezichtsnormen ten aanzien van financiële continuïteit heeft voldaan. De visitatiecommissie is zich daarbij bewust van het feit dat twee van de rechtsvoorgangers in het eerste jaar van de visitatieperiode de norm die aan de ICR en DSCR is gesteld hebben onderschreden. Hierin is één van de belangrijke fusiedoelen gelegen, namelijk het doen ontstaan van een organisatie die ook in financieel opzicht solide genoemd kan worden. De visitatiecommissie stelt vast dat deze doelstelling is behaald en dat HEEMwonen (ruimschoots) voldoet aan de eisen die ten aanzien van financiële continuïteit aan de corporatie worden gesteld.

De visitatiecommissie stelt vast dat HEEMwonen zich goed en inzichtelijk verantwoordt op het terrein van 'vermogen'. Het jaarverslag geeft een volledige onderbouwing van de huidige stand van zaken en van de te verwachte ontwikkelingen in de aankomende vijf jaar. In de onderbouwing

wordt ook duidelijk aangegeven welke normen de toezichhouders aan de verschillende financiële parameters stellen en dat HEEMwonen hier aan voldoet.

Uit de jaarverslagen wordt duidelijk dat HEEMwonen tot en met 2014 het sociale woningbezit (DAEB) in lijn met de normen van het WSW heeft gewaardeerd op bedrijfswaarde. De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat HEEMwonen zich bewust is van de verplichting van het ministerie om vanaf 2016 (ook) de basisversie marktwaarde in verhuurde staat te hanteren als waarderingsgrondslag.

HEEMwonen heeft sinds de oprichting veel tijd en aandacht besteed aan risicomanagement. In het ondernemingsplan is de ambitie geformuleerd om de belangrijkste risicogebieden in kaart te brengen en daar waar nodig aanvullende beheersmaatregelen te nemen. Per risicogebied is een verantwoordelijke risico-eigenaar aangewezen. In het jaarverslag is een aparte paragraaf gewijd aan risicomanagement. In 2014 is HEEMwonen op zoek gegaan naar de aanwezige risico's in de bedrijfsvoering. Door 'integraal waardemanagement' toe te passen, probeert de corporatie onder andere risico's te minimaliseren en kansen te benutten.

In de visitatieperiode heeft HEEMwonen een extern adviesbureau ingeschakeld die de risico's van het beleid als gevolg van onzekere ontwikkelingen van de macro-economische parameters inzichtelijk heeft gemaakt in het financiële meerjarenperspectief. Voor de beleidsperiode 2014-2019 zijn 200 scenario's gesimuleerd. Tevens is een aanvullend scenario uitgevoerd om de financiële consequenties van het scheiden van wonen en zorg (extramuralisering) in kaart te brengen. Uitkomst van de scenarioanalyse is dat bij voortzetting van het huidige beleid aan de normen van de Woonautoriteit/het WSW zal worden voldaan en het eigen vermogen op peil blijft. Daarmee heeft HEEMwonen de vermogenspositie aan laten sluiten op risicoanalyses en de kasstromen.

3.3 Doelmatigheid

De mate waarin HEEMwonen de geleverde prestaties op efficiënte wijze behaalt, weegt mee in het oordeel over Presteren naar Vermogen. Bij dit onderdeel wordt gekeken of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen.

8 In vergelijking met vergelijkbare corporaties heeft HEEMwonen een sobere en doelmatige bedrijfsvoering. Hierdoor voldoet de corporatie aan het minimale ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie stelt vast dat kerngetallen op dit punt zich in positieve zin verhouden tot die van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. HEEMwonen voert een actief beleid op het gebied van optimaliseren van bedrijfsvoering en streeft naar het verder verhogen van efficiëntie. Op basis van haar bevindingen komt de visitatiecommissie tot het oordeel dat HEEMwonen goed presteert als het gaat om het onderdeel 'doelmatigheid'.

3.3.1 Netto bedrijfslasten

In de onderstaande tabellen zijn de meest recente CiP-gegevens van het Corporatie Benchmark Centrum opgenomen. Hieruit blijkt dat HEEMwonen in het boekjaar 2014 lagere netto bedrijfslasten kent dan de referentiegroep waartoe zij behoort en dan het landelijk gemiddelde. Ten opzichte van een jaar zijn de bedrijfslasten gedaald. Deze prestaties zijn in lijn met de verwachting die HEEMwonen voorafgaand aan de fusie heeft uitgesproken. In het ondernemingsplan is bijvoorbeeld aangegeven dat: "in de eerste jaren extra investeringen nodig zijn op het terrein van

huisvesting, ICT en personeel om van de fusie een succes te maken. Op termijn is de fusie kostenbesparend.” De visitatiecommissie is van mening dat HEEMwonen een knappe prestatie heeft geleverd om relatief snel na de fusie tot kostenbesparing te komen.

Tabel 3.2 Netto bedrijfslasten 2013 en ontwikkeling netto bedrijfslasten, 2012-2014

	Corporatie	Referentie	Landelijk	Ontwikkeling 2012-2014 in %
				Corporatie
Bedrijfslasten / vhe	874	932	923	-6%
Personeelskosten / fte	78.717	73.499	74.321	
Aantal vhe / fte	119	100	102	

Bron: CIP (2016, verslagjaar 2014), HEEMwonen, Corporatie Benchmark Centrum.

Verder blijkt ook dat het aantal verhuureenheden die per fte gemanaged worden in positieve zin afsteekt in de benchmark. Hiervoor maakt HEEMwonen wel relatief meer personeelskosten. De ontwikkeling van de bedrijfslasten 2012 – 2014 laten (mede vanwege een andere rekenwijze van het Corporatie Benchmark Centrum) een daling van de ‘geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten’ zien van 6%. Getuige de Aedes benchmark d.d. december 2015 is het bedrijfslasten-niveau in 2015 bestendigd. Op basis van het feit dat corporaties uit haar grootteklasse een daling van de kosten hebben gerealiseerd heeft HEEMwonen een ‘B’ status, daar waar op basis van het zelfde kostenniveau een jaar eerder de ‘A’ status van toepassing was.

Naast de ambitie om als fusiecorporatie minder kosten te maken heeft HEEMwonen ook in het ondernemingsplan het streven uitgesproken het personeelsbestand te laten krimpen. De fusie moet dit mogelijk maken door het onder andere efficiënt inrichten van de werkprocessen, behalen van efficiency als gevolg van de fusie, het op onderdelen uitbesteden van werkzaamheden, het optimaal benutten van ICT-mogelijkheden, ketensamenwerking en de verdere krimp van het woningbezit. In 2014 bedroeg het aantal fte aan het einde van het boekjaar 90,39. In 2013 was het aantal fte 92,67. Ook op het gebied van onderhoud heeft HEEMwonen voorafgaand aan de fusie een duidelijke visie opgesteld met betrekking tot een sobere en doelmatige bedrijfsvoering. Hier heeft de corporatie concrete doelstelling bij geformuleerd die zij vervolgens ook is nagekomen. De visitatiecommissie stelt vast dat zowel binnen en buiten de corporatiesector fusies menigmaal gerechtvaardigd worden met het argument dat dit tot kostenbesparingen zal leiden. In de praktijk lukt dit lang niet altijd. De visitatiecommissie spreekt dan ook haar waardering uit voor de prestatie die HEEMwonen heeft neergezet en de korte termijn waarin doelstellingen zijn bereikt.

De bovengenoemde resultaten zijn geen verrassing voor de corporatie. HEEMwonen heeft in 2014 meegedaan aan de benchmark van Aedes waarin onderzoek is gedaan naar de kosten voor de bedrijfsvoering over 2013. Hier scoorde HEEMwonen ‘goed’. In 2015 is dezelfde exercitie herhaald. Hieruit bleek dat de resultaten ten opzichte van het jaar ervoor zijn verbeterd. Door mee te doen aan de benchmark heeft HEEMwonen haar bedrijfsvoering verantwoord richting haar belanghebbenden.

3.4 Vermogensinzet

In deze paragraaf wordt beoordeeld of en op basis waarvan HEEMwonen de inzet van het vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoord. Daarbij is aandacht voor de inzet van het beschikbare vermogen, inclusief verantwoording en motivering, en het uitvoeren van evaluaties.

8

HEEMwonen kan de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoorden en motiveren. Zij voldoet daarmee aan het ijkpunt voor een 6. Ook heeft HEEMwonen de inzet van haar vermogen op een heldere manier verantwoord en gemotiveerd en hanteert de corporatie een actieve wijze van vermogensbeleid. De beoordeling wordt vastgesteld op een 8.

HEEMwonen heeft de inzet van haar vermogen op een heldere manier verantwoord en gemotiveerd. Zij stellen onder andere dat zij de huurverhogingen beperken ten koste van het maatschappelijk vermogen. Dat betekent 'helaas' dat HEEMwonen op andere gebieden scherpere keuzes moet maken. HEEMwonen geeft aan een kostenbewuste organisatie te zijn. Ze opereert als marktpartij met een sterk maatschappelijk geweten: "zonder financieel rendement geen maatschappelijk rendement". Een ander punt is dat HEEMwonen de opbrengsten die verkregen zijn uit commerciële activiteiten, uitsluitend inzet in het belang van de volkshuisvesting in de meest brede zin van het woord. HEEMwonen zet het (maatschappelijk) vermogen primair in in het werkgebied (gemeente Kerkrade en Landgraaf).

Ook hanteert HEEMwonen een actieve wijze van vermogensbeleid. HEEMwonen geeft bijvoorbeeld rekenschap van de financiële consequenties die het gevolg zijn van de keuzes die de regering heeft gemaakt. In het jaarverslag worden de bedragen genoemd die gemoeid zijn met de verhuurdersheffing en saneringsheffing. Dit gebeurt in een taal die voor alle belanghebbenden goed te begrijpen is. De visitatiecommissie stelt vast dat de actieve oriëntatie op 'vermogen' ook al in de pre-fusiefase aan de dag is gelegd. Een uitgebreide doorrekening door ORTEC van een groot aantal scenario's getuigt hier van. ORTEC concludeert dat de fusieorganisatie qua vermogen goed in staat is om de uitdagingen waarvoor zij zich gesteld ziet aan te kunnen. Ten tijde van onderhavige visitatie kan worden vastgesteld dat deze prognose in de visitatieperiode bewaarheid is gebleken.

Naast de uitgangspunten die HEEMwonen in het beleid heeft uitgezet is er een investeringsstatuut aanwezig. In dit statuut is vastgelegd hoe verantwoord investeren binnen de corporatie wordt geborgd. Het vormt een basis voor de besluitvorming, bestuurlijke verantwoordelijkheid en biedt de RvC een handvat om de toezichthoudende rol adequaat te kunnen vervullen. In het statuut is onder andere een investeringskader geformuleerd waaraan investeringen worden getoetst. Rendementseisen zijn vastgelegd in de bijlage 'rendement-denken HEEMwonen'. Daarnaast gebruikt HEEMwonen het 3-kamermodel als conceptueel model om investeringsbesluiten te onderbouwen en te toetsen.

De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat HEEMwonen zich aan het einde van de visitatieperiode heeft voorgenomen zich verder te ontwikkelen met betrekking tot het bewustzijn van de resultaten van het eigen maatschappelijk presteren. Daar waar zij al gewend is te werken met (project)evaluaties en heldere en transparante verantwoording wil zij haar vermogensinzet in relatie tot het maatschappelijk presteren meer meetbaar maken. HEEMwonen heeft zich aangesloten bij een groep corporaties die in samenwerking met Platform 31 instrumentarium ontwikkelt ter beantwoording van de vraag Wat werkt in de wijk? Daarnaast oriënteert HEEMwonen zich op mogelijkheden voor het meten van maatschappelijk rendement via adviesbureau ORTEC. Eventuele implementatie van dit instrumentarium zal plaatsvinden na de visitatieperiode.

3.5 Beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 5.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor HEEMwonen resulteert het volgende beeld.

Tabel 3.3 Presteren naar Vermogen

Meetpunt	Cijfer	Weging	Eindcijfer
Financiële continuïteit	8	30%	8,0
Doelmatigheid	8	30%	
Vermogensinzet	8	40%	

4 Presteren ten aanzien van Governance



4.1 Inleiding

In de maatschappelijke visitatie is de governance een apart te beoordelen onderdeel, waarbij een drietal onderwerpen worden beoordeeld:

- Besturing;
- Het interne toezicht;
- Externe legitimering en externe verantwoording

De visitatiecommissie heeft het oordeel over governance gebaseerd op de wijze waarop HEEMwonen omgaat met de formele governance onderdelen 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 en leden van de Raad van Commissarissen.

4.2 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.

4.2.1 Plan

8,5

Het cijfer voor 'Plan' is opgebouwd uit twee deelcijfers. Eén deelcijfer voor de visie van de corporatie op haar eigen positie en toekomstig functioneren (8) en één voor de vertaling van de visie naar strategische en tactische doelen (9). Het eindcijfer voor het onderdeel plan komt zodoende uit op een 8,5. De twee deelthema's zijn hieronder verder toegelicht.

Visie

8

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie een actuele visie heeft vastgelegd op haar eigen positie en toekomstig functioneren. De visitatiecommissie stelt vast dat voldaan wordt aan het ijkpunt voor een 6. De corporatie heeft de visie verantwoord door de relevante ontwikkelingen in het werkgebied te beschrijven. In de gehele organisatie wordt de visie op een actieve wijze gehanteerd.

HEEMwonen heeft haar actuele visie vastgelegd in het ondernemingsplan 2013-2017. Het ondernemingsplan is reeds gedurende het fusieproces opgesteld om te voorkomen dat de organisatie in de startfase na de fusie voornamelijk intern gericht zou zijn. Het ondernemingsplan geeft een inzicht in de relevante ontwikkelingen in het marktgebied waarvan het thema 'krimp van het aantal huishoudens' een centrale rol speelt. In het ondernemingsplan heeft HEEMwonen hier extra aandacht aan besteed door onder andere vijf 'obstakels' bij het anticiperen op het krimpvraagstuk te beschrijven. HEEMwonen heeft op die manier hun visie op een logische manier onderbouwd en verantwoord.

Naar aanleiding van de ontwikkelingen in de omgeving heeft HEEMwonen een visie beschreven die aan de hand van een vijftal onderwerpen is uitgewerkt: de maatschappelijke inzet, de huurder als klant, de wijk als vertrekpunt én als onderdeel van het grote geheel, een invloedrijke positie in de regio en een hybride organisatie: betrokken, ondernemend en duidelijk. De visie wordt in het jaarverslag als volgt samengevat:

HEEMwonen stelt haar huurders/klanten en de wijk centraal. Het vastgoed levert het geld om het werk te kunnen doen. Onze kernwaarden zijn: 'betrokken, ondernemend en duidelijk'.

De visie is in het ondernemingsplan uitgewerkt naar analogie van de verschillende afdelingen (wonen, wijken, bedrijfsvoering en financiën). Op basis van de missie en de visie zijn per afdeling doelstellingen opgesteld en beschreven in afdelings-/jaarplannen. Door deze doorwerking van de visie in concrete plannen is geborgd dat de visie is verankerd in de organisatie. Uit de notulen van de RvC en uit gesprekken met de verschillende gremia binnen HEEMwonen blijkt dat dit ook voor de gehele organisatie geldt.

Vertaling doelen

9 In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie haar visie heeft vertaald naar strategische en tactische doelen en operationele activiteiten en naar financiële randvoorwaarden op een wijze dat deze te monitoren zijn. De visitatiecommissie stelt vast dat voldaan wordt aan het ijkpunt voor een 6. De commissie meent dat HEEMwonen uitstekend presteert, gelet op de constatering dat de corporatie haar visie vertaalt in SMART geformuleerde doelen, deze actueel houdt door monitoring en bijstelling waar nodig en op basis van de constatering dat HEEMwonen haar doelen actief hanteert en inbedt in prestatieafspraken en strategisch voorraadbeleid. Het overall beeld correspondeert met een 9.

In het ondernemingsplan 2013-2017 is de visie van HEEMwonen naar analogie van de verschillende afdelingen (wonen, wijken, bedrijfsvoering en financiën) per hoofdstuk beschreven. Dit heeft HEEMwonen gedaan door de paragraaftitels in de vorm van een doelstelling te beschrijven. In de paragraaftekst zijn de doelstellingen uitgeschreven en toegelicht. Ieder hoofdstuk sluit vervolgens af met speer- en actiepunten. De actiepunten zijn daarbij SMART geformuleerd. Hierdoor is een activerend en richtinggevend document ontstaan op basis waarvan HEEMwonen aan haar koers kan werken.

De doelstellingen, de speerpunten en de activiteiten worden in jaarlijkse afdelingsplannen vertaald in activiteiten. In het afdelingsplan is per activiteit tevens de verantwoordelijke medewerker en de planning vastgelegd. Een van de uitgangspunten voor de afdelingsplannen is het SMART maken van de doelstellingen bij de vertaling naar activiteiten. Dit is HEEMwonen goed gelukt. Op basis van de belangrijkste doelstellingen per afdeling maakt de desbetreffende directeur resultaatafspraken met de teamleiders en de teamleider weer met alle medewerkers. Ook maakt dit de monitoring van de voortgang mogelijk. In het jaarverslag doet HEEMwonen dit op een zeer overzichtelijke manier.

Niet alleen alle interne doelen worden vertaald. Ook de in samenspraak met overheids- en andere partijen tot stand gekomen prestatieafspraken worden intern zorgvuldig vertaald en consequent gevolgd en verantwoord. De enige kanttekening die de visitatiecommissie maakt is dat in de vertalingsslag van het ondernemingsplan naar jaarlijkse afdelingsplannen, het hoofdstuk-stramien (wonen, wijken, bedrijfsvoering en financiën) is losgelaten.

4.2.2 Check

8

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie beschikt over een monitoring en rapportagesysteem waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe de voorgenomen prestaties vorderen. De visitatiecommissie stelt vast dat voldaan wordt aan het ijkpunt voor een 6. Het monitorings- en rapportagesysteem is daarbij compleet en wordt op een actieve wijze gehanteerd door de organisatie. Hiervoor heeft HEEMwonen op dit onderdeel een 8 behaald.

HEEMwonen beschikt over een monitoring- en rapportagesysteem waarmee periodiek geanalyseerd kan worden hoe de voorgenomen prestaties vorderen. HEEMwonen monitort de maatschappelijke prestaties onder meer aan de hand van een kwartaalrapportage in de vorm van een 'Balanced Scorecard' (BSC). De BSC wordt ieder kwartaal geactualiseerd. De BSC geeft in een overzichtelijke tabel de voortgang op kritische prestatie indicatoren (KPI's) ten aanzien van de verschillende budgetten en normen weer.

Naast deze rapportages beschikt HEEMwonen over een uitgebreid en helder jaarverslag waarin de financiële en volkshuisvestelijke prestaties in samenhang kunnen worden gevolgd. De activiteiten worden in het licht van de doelstellingen, zoals beschreven in het ondernemingsplan, toegelicht. Naast de monitor van het activiteitenoverzicht die in de vorige paragraaf is genoemd, worden ook de prestatieafspraken met de gemeente Kerkrade en Landgraaf op een overzichtelijke manier geëvalueerd. Deze evaluatie is opgesteld op basis van de 'Monitor Prestatieafspraken' die met de betreffende gemeente is opgesteld. In deze monitor is duidelijk weergegeven wie de verantwoordelijke partij en afdeling voor een afspraak is en op welke termijn een afspraak moet zijn uitgevoerd. Aan de hand van een stoplichtmodel is de status van de voortgang weergegeven. De toelichting in de Monitor Prestatieafspraken is summier, in het jaarverslag is een uitgebreidere toelichting opgenomen.

Naast de BSC maakt HEEMwonen gebruik van kwartaalrapportages (management rapportages) ten behoeve van de RvC en de maandelijkse prestatiemeter. In de RvC-kwartaalrapportages wordt de voortgang op verschillende onderdelen gemonitord die zijn ondergebracht in drie thema's (productie en proces, markt en klant, mens en middelen). Per thema is een beknopte factsheet gemaakt. In het vervolg van de kwartaalrapportage is een toelichting gegeven op de ontwikkelingen. Deze werkwijze maakt het mogelijk snel de gewenste informatie te vergaren. In de prestatiemeter worden op een vijftal thema's (financiële) parameters gemonitord. Zowel in de kwartaalrapportages en de prestatiemeter worden de prestaties afgezet tegen de gestelde begroting/normen.

De bovengenoemde documenten worden allemaal, met uitzondering van de prestatiemeter, door de RvC gebruikt voor toezicht. De rapportages zijn snel beschikbaar en zijn verankerd in de organisatie.

De overkoepelende thema's in de verschillende monitoring- en rapportagedocumenten verschillen onderling en verschillen ook met de thema's die in het ondernemingsplan en de afdelingsplannen zijn gedefinieerd. Het is evident dat niet alles in dezelfde thema's vervat kan worden, maar de visitatiecommissie mist op bepaalde punten een voor 'buitenstaanders' logische koppeling tussen verschillende documenten, bijvoorbeeld tussen het ondernemingsplan en afdelingsplan ('plan') enerzijds en Balanced Scorecard, kwartaalrapportages en prestatiemeter ('check') anderzijds.

4.2.3 Act

8

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie bijstuurt indien zij afwijkingen heeft geconstateerd door in eerste instantie actie te ondernemen om doelen alsnog te realiseren en in tweede instantie door de doelen zelf aan te passen. De visitatiecommissie stelt vast dat voldaan wordt aan het ijkpunt voor een 6. In geval van een afwijking wordt er op een actieve wijze bijgestuurd. De verantwoording geschiedt op een nauwkeurige manier. De visitatiecommissie heeft dit beoordeeld met een 8.

Uit de gesprekken met de RvC, het bestuur en management blijkt dat de corporatie bijstuurt waar dat nodig is. Ook uit de verslagen van de Raad van Commissarissen wordt duidelijk dat de corporatie bijstuurt en dit in enkele gevallen tot actie en aanpassing leidt.

De visitatiecommissie komt tot het oordeel dat het monitoren van externe en interne ontwikkelingen, het interpreteren van deze ontwikkelingen in het kader van het eigen (strategisch) beleid en het zonedig bijsturen voor HEEMwonen bijna een 'vanzelfsprekendheid' is. Niet alleen in houding, maar ook volledig verankerd in de PDCA-cyclus. In de korte historie van HEEMwonen als fusiecorporatie en het eerste ondernemingsplan in 2013 vonden belangrijke wijzigingen plaats. Landelijk met betrekking tot het speelveld (projectenprogramma en leefbaarheid) alsmede de regionale woningmarktontwikkeling (minder krimp). Ook op operationeel niveau is het tijdig signaleren van afwijkingen en reageren goed navolgbaar. Al snel na de start van de fusieorganisatie bleken een aantal primaire processen (bv. leegstand en afhandeling reparatieverzoeken) niet tot de gewenste uitkomsten te leiden en is voortvarend bijgestuurd met zichtbare resultaten.

Eerder in dit rapport is al aangegeven dat de monitoring van de maatschappelijke prestaties onder andere plaatsvindt aan de hand van Balanced Scorecard (BSC). Indien sprake is van een afwijking tussen de begroting/normen en de gerealiseerde prestaties is in de BSC een analyse en bijstellingsacties beschreven. De verantwoording van de sturing bij afwijkingen is op deze manier nauwkeurig onderbouwd.

Ook op meer strategisch niveau wordt actief bijgestuurd. Zo is bijvoorbeeld de sloopopgave, zoals die is vastgelegd in de prestatieafspraken, in 2015 bijgesteld. De corporatie constateerde dat er door de sloop een grotere druk ontstond op het goedkope huursegment en dat de leegstandscijfers in het werkgebied, in vergelijking met andere delen in Nederland waar geen sprake is van krimp, laag waren. Met de effectivering van de voorgenomen plannen zou de beschikbaarheid in zijn algemeenheid en van het goedkope huursegment in het bijzonder verder onder druk komen te staan. Daartoe heeft HEEMwonen besloten de eerder vastgestelde sloopplannen (voorlopig) in de wacht te zetten.

4.3 Intern toezicht

Het interne toezicht wordt langs een drietal onderdelen gezien: functioneren van de Raad van Commissarissen, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode.

4.3.1 Functioneren van de Raad van Commissarissen

7,0

In de visitatiemethodiek wordt onder dit onderdeel verstaan dat de Raad van Commissarissen een goed functionerend team vormt, waardoor het besluitvormingsproces op een professionele wijze tot stand komt en het toezicht op professionele wijze wordt uitgeoefend. Om hier een oordeel over te kunnen vormen wordt ingegaan op drie deelonderwerpen: 1) de samenstelling van de Raad, 2) de rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord en 3) het reflecterend vermogen van de Raad.

Samenstelling

7

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvC een profielschets heeft vastgelegd die past bij de aard en de activiteiten van de corporatie, als de RvC nieuwe leden werft buiten de eigen kring en openbaar en als de Raad van Commissarissen aandacht besteedt aan de deskundigheid van haar leden. De visitatiecommissie stelt vast dat voldaan wordt aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie stelt vast dat de RvC op actieve wijze werkt aan haar samenstelling en beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Bij de samenstelling en de werving en selectie hanteert de raad actief een profielschets. Hierbij wordt gekeken naar de gewenste expertisegebieden en de complementariteit van de expertisegebieden. Toch constateert de visitatiecommissie zowel bij de huidige samenstelling als de prioritaire thema's en gespreksonderwerpen in de verslagen van de vergaderingen van de raad een accent op bedrijfsvoering, vastgoedontwikkeling en financiën. De meer volkshuisvesting gerelateerde thema's rond beschikbaarheid voor de doelgroep, urgente doelgroepen, legitimatie of betaalbaarheid (naast duurzaamheidsinvesteringen) komen in de raad minder aan de orde. Het nieuwe ondernemingsplan en de keuzen die daarin worden gemaakt leveren mogelijk ook aanleiding deze te vertalen naar implicaties voor het toezichthoudend orgaan en evt. impact op de profielschets.

HEEMwonen beschikt over verschillende reglementen die betrekking hebben op het functioneren van de RvC. Het reglement voor de RvC beschrijft onder andere de samenstelling van de RvC, de taken en verantwoordelijkheden van de RvC alsmede de honorering van de RvC-leden. Daarnaast maakt de RvC gebruik van drie commissies: de commissie remuneratie & organisatie, de auditcommissie en de commissie gebiedsontwikkeling. De naam van de commissie gebiedsontwikkeling is in 2015 gewijzigd in de commissie vastgoed. Onder meer omdat het speelveld voor corporaties zich meer inperkt tot nieuwbouw van vrijwel alleen sociale huurwoningen en de commissie ook de investeringen in de bestaande woningvoorraad beschouwt. Voor alle commissies zijn eveneens reglementen opgesteld. In iedere commissie hebben twee leden van de RvC zitting.

Omdat de fusie, ondanks verschillen in omvang, op basis van gelijkheid is aangegaan, en dus niet een overname betrof, was het uitgangspunt om ook de nieuwe RvC zodanig samen te stellen. De RvC is direct na de fusie begonnen met een RvC van acht personen. Land van Rode en Hestia Groep hebben twee commissarissen geleverd en Ubach over Worms drie. Het achtste RvC lid is extern geworven. Er zijn met alle kandidaten kritische gesprekken gevoerd, maar uiteindelijk is het samenstellingsproces soepel verlopen.

Omwille van de zoektocht naar een goede balans tussen vernieuwing en behoud van ervaring is besloten dat de ervaren leden aan zouden blijven. Deze keuze heeft er toe geleid dat de zittingstermijn van drie commissarissen is overschreden. Deze drie commissarissen zijn, conform afspraak, twee jaar na de fusie teruggetreden. Deze gang van zaken is volgens HEEMwonen met de minister gecommuniceerd. De visitatiecommissie heeft kennis genomen van de motivatie die zoals gezegd gestoeld was op het waarborgen van continuïteit in het interne toezicht. In de paragraaf over de naleving van de governancecode wordt hierop teruggekomen.

Voorafgaand aan de fusie is het doel uitgesproken om de omvang van de RvC na de fusie snel terug te brengen. Op dit moment bestaat de RvC uit zes personen. Voorlopig zal dit zo blijven, maar de samenstelling blijft naar eigen zeggen een aandachtspunt in de toekomst. Op termijn zal de omvang wellicht worden teruggebracht naar 4 commissarissen.

In de onderstaande tabel is de samenstelling van de huidige RvC weergegeven. Twee leden zijn op voordracht van het Centraal Huurdersoverleg HEEMwonen benoemd.

Tabel 4.1 Samenstelling ultimo 2015

Naam	Benoemd per	Aftredend (A) of herbenoembaar (H)	Toelichting/Expertise
L. Vroomen	01-06-2010	01-06-2018 (A)	Voorzitter per 2015/HRM
M. Hendriks-Lamers	01-01-2015*	01-01-2019 (H)	Juridisch-bestuurlijk
M. Vranken	01-01-2015	01-01-2019 (H)	Financieel-economisch, management
J. Souren	01-01-2009	01-01-2017 (A)	Financiën en personele zaken
G. Römgens	01-01-2013*	01-01-2017 (H)	Vastgoedmarkt en dienstverlening
H. Sentjens	01-01-2015	01-01-2019 (H)	Vastgoedmarkt en dienstverlening

* op voordracht huurders.

Vanwege de aflopende zittingstermijn van drie RvC-leden per 31 december 2014 zijn er in 2014 drie nieuwe commissarissen geworven. Om een onevenwichtige verdeling in het rooster van aftreden te voorkomen is ervoor gekozen om de eerste termijn van de heer Vranken drie jaar te laten beslaan. Bij de werving van de commissarissen is gebruik gemaakt van een actuele profielschets. De vacatures zijn extern uitgezet en op de website gepubliceerd. Adviesbureau Atrivé heeft een voorselectie gemaakt en de eerste gesprekken gevoerd.

In het kader van deskundigheidsbevordering worden de RvC-leden door de werkorganisatie van literatuur en informatie voorzien. Daarnaast volgen de RvC-leden cursussen en nemen zij deel aan de regionale kringen van de VTW. In verband met de forse wijziging in de samenstelling van de RvC per 2015 heeft de raad besloten de introductie van nieuwe leden, de teamvorming, de werkwijze met commissies en de deskundigheidsbevordering in 2015 gestructureerd te organiseren. Uit het jaarverslag over 2015 blijkt verder dat de commissarissen op schema liggen met het behalen van het aantal benodigde PE punten per commissaris, hetgeen als verplichting is opgenomen in de nieuwe Woningwet.

Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord

7

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvC zich bewust is van haar rollen als toezichthouder, werkgever van de bestuurder en klankbord, de rollen voldoende scherp in de gaten houdt en de juiste balans tussen afstand en betrokkenheid heeft. De visitatiecommissie stelt vast dat voldaan wordt aan het ijkpunt voor een 6. De actieve en gedegen wijze waarop de RvC de klankbordrol vervult springt daarbij in het oog. Dit rechtvaardigt het cijfer 7 op dit onderdeel.

Uit de interviews en de verslagen blijkt dat de RvC zich bewust is van haar rollen als toezichthouder, werkgever en klankbord die zij vervult.

De RvC geeft op intensieve en consciëntieuze wijze invulling aan haar rol als klankbord voor de bestuurder (resp. waarnemend bestuurder). Inhoudelijk is deze rol met name belegd via de commissies, waarbij via de verslaglegging van zowel de vastgoedcommissie, de remuneratiecommissie als de auditcommissie één en ander goed gedocumenteerd wordt.

HEEMwonen heeft ervoor gekozen op diverse onderwerpen de taakopvatting van deze commissies breder te maken dan modelreglementen uit de branche aangeven. Voorbeelden hiervan zijn bespreken van projecten (ook onder de €3 miljoen), duurzaamheid, planmatig onderhoud in de vastgoedcommissie of betrokkenheid van toezichthouders bij benoemingen van directieleden. Zowel bestuur als RvC geven aan zich hier comfortabel bij te voelen en geven ook blijk van de noodzaak hier zuiver te blijven in de relatie bestuur-raad. De opgestelde evaluatie van de vastgoedcommissie van november 2014 -waar de visitatiecommissie kennis van heeft genomen- illustreert dit. Ook als voltallige raad beperkt zij zich niet alleen tot de toezichthoudende rol. Een gezamenlijke strategiedag met bestuur en directieteam is een van de voorbeelden.

De RvC beoordeelt de directeur-bestuurder op basis van de vooraf vastgestelde afspraken, voortkomend uit het ondernemingsplan 2013-2017. Voor de beoordeling wordt gebruik gemaakt van 360 graden feedback, de kwartaalinformatie, de interne nieuwsbrieven, de dagboekverslagen van de directeur-bestuurder, de rapportages van de externe accountant, het prestatieoordeel van het ministerie, de analyses van het CFV, het KWH-huurlabel en de zelfevaluatie. De feedback is verkregen op basis van gesprekken met drie directeuren, drie medewerkers, een vertegenwoordiging van de ondernemingsraad, een vertegenwoordiging van de huurders, een wethouder van de gemeente Landgraaf en een wethouder van de gemeente Kerkrade.

In 2014 is besloten dat de RvC in de commissievergadering meer ruimte wil maken om haar klankbordrol richting het bestuur en de directeur te vervullen. In de gesprekken die de visitatiecommissie met de RvC en directeur-bestuurder heeft gevoerd blijkt dat de klankbordrol op dit moment een goede verhouding is en de RvC ook als sparringpartner fungeert.

De RvC heeft een duidelijk beeld van welke informatie nodig is om de toezichtrol te kunnen vervullen. De RvC beoordeelt de kwaliteit van de informatiebronnen zeer hoog. Zij stellen dat de informatie snel beschikbaar en uitgebreid is. In de eerste jaren na de fusie was de toezichtsrol nog niet geheel helder. In de loop van de tijd zijn er steeds betere afspraken gemaakt waardoor de RvC zich heeft ontwikkeld tot professionele toezichthouders. Zo is er bijvoorbeeld vastgelegd vanaf welke bedrag een investering eerst langs de RvC moet. Hier wordt echter wel soepel mee omgegaan. Dat wil zeggen dat de kennis van de RvC soms ook wordt betrokken bij projecten die qua investeringsomvang niet per se langs de RvC hoeven te gaan.

Zelfreflectie

7

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvC ten minste eenmaal per jaar buiten de aanwezigheid van de bestuurder zowel het eigen functioneren als dat van de individuele leden van de RvC en de daaraan verbonden conclusies bespreekt. De visitatiecommissie stelt vast dat voldaan wordt aan het ijkpunt voor een 6. De compleetheid waarmee de RvC de zelfreflectie uitvoert is aanleiding voor een hogere beoordeling dan het ijkpunt.

Gedurende de visitatieperiode heeft de RvC aan het einde van het jaar een zelfevaluatie uitgevoerd. Ook bij de rechtsvoorgangers waren zelfevaluaties al aan de orde. Gedurende de zelfevaluaties is naast het eigen functioneren tevens de relatie met de directeur-bestuurder, de huurdersverenigingen en de ondernemingsraad geëvalueerd. Dit is gedaan aan de hand van vraaglijsten, die zijn ingevuld door de afzonderlijke RvC-leden en de directeur-bestuurder, en middels individuele gesprekken met de leden van de Raad. De zelfevaluatie is compleet en de uitkomsten zijn vermeld in het jaarverslag. De uitkomsten van de zelfevaluatie uit 2015 zijn in 2016 voorgelegd aan een externe partij die de Raad kritisch zal beoordelen en mogelijke blinde vlekken aan de orde zal stellen.

4.3.2 Toetsingskader

8

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvC een actueel toetsingskader hanteert en daar inzicht in kan geven. De visitatiecommissie stelt vast dat voldaan wordt aan het ijkpunt voor een 6. Het toetsingskader is compleet en wordt door de RvC op een actieve wijze gehanteerd. Dit is onder andere de aanleiding geweest voor het beoordelen van dit onderdeel met een 8.

In het jaarverslag wordt het toetsingskader expliciet benoemd onder de paragraaf 'Toezichtkader'. Naast de eerder aangehaalde BSC, kwartaalrapportage en jaarverslag zijn dit bijvoorbeeld het treasuryjaarplan, projectplannen, Tax Control Framework en rapportages van de accountant. Bij de beoordeling van de prestaties van HEEMwonen hanteert de RvC een structuur van planning en control, waarbij in het bijzonder gebruik wordt gemaakt van de Balanced Scorecard en de kwartaalrapportage ten behoeve van de RvC.

4.3.3 Governancecode

5

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie de Governancecode naleeft: de corporatie past de bepalingen toe en indien zij op toegestane punten afwijkt, meldt zij dat in het jaarverslag. De visitatiecommissie stelt vast dat HEEMwonen niet voldoet aan het ijkpunt voor een 6. Op basis van onderstaande overwegingen komt zij tot het oordeel dat een 5 een passend oordeel is op het aspect 'naleving governancecode'.

In elk jaarverslag verklaart de RvC dat een goed ondernemingsbestuur van groot belang is en dat wordt gewerkt conform de Governancecode. De visitatiecommissie komt echter tot de conclusie dat de uitgebreide verantwoording en transparantie die HEEMwonen laat zien met betrekking tot ambities en prestaties in mindere mate van toepassing is op de verantwoording rond onderdelen van de Governancecode.

Op de volgende onderdelen constateert de commissie terughoudendheid en heeft zij ondanks mondelinge toelichting hiervan te weinig beschreven motivatie teruggezien in de haar ter hand gestelde documentatie:

- a) Het toepassen van de overgangsregeling m.b.t het overschrijden van de zittingstermijn van 3 commissarissen bij aanvang fusie.
- b) 'Pas toe of leg uit' onderdelen van de Governancecode 2011 (bv. aanstelling bestuurder voor onbepaalde tijd).
- c) Publicaties op de website (bv. afwijkingen code en bezoldigingsbeleid).

Ad a: De RvC onderschrijft de principes en de bepalingen uit de Governancecode. In het kader van het versoepelen van de fusie-overgang zijn drie RvC-leden langer aangebleven dan de benoemingstermijn. Dit is een bijzondere uitzonderingssituatie volgens de Governancecode 2011. De corporatie heeft tijdens een gesprek aangegeven dat deze werkwijze aan de minister is voorgelegd. Expliciete correspondentie mist echter en ook in het jaarverslag is dit niet aangegeven. De visitatiecommissie is van mening dat HEEMwonen dit proces zorgvuldiger had moeten rapporteren en vastleggen.

Ad b: De bezoldiging van de bestuurder was in de visitatieperiode aanleiding voor (lokale en c.q. landelijke) publiciteit. Voorafgaand aan de fusie is de honorering van de bestuurder van de fusiecorporatie in lijn gebracht met WNT, aanvullende regelgeving specifiek voor woningcorporaties rekening houdend met de overgangsregeling. De eenmalige (vroeg) pensioenstorting die hieraan vooraf ging was met name de aanleiding voor publiciteit. In haar meest recente jaarverslag 2015 is HEEMwonen wel zeer uitgebreid in haar toelichting en verantwoording van de bezoldiging, alsmede afwijkingen van de code. De visitatiecommissie heeft zich in haar oordeel echter gebaseerd op de volledige vier jaar van de visitatieperiode.

Ad c: Op de website van HEEMwonen zijn verschillende documenten in het kader van de Governancecode gepubliceerd, waaronder de Governancecode woningcorporaties 2015. Toelichting met betrekking tot eventueel afwijken van de Governancecode en een overzicht van het bezoldigingsbeleid van het bestuur en Raad, die op basis van de handreiking "Sectorbrede beloningscode bestuurders woningcorporaties" moet worden gepubliceerd, ontbreken.

4.4 Externe legitimering en verantwoording

4.4.1 Externe legitimatie



In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie voldoet aan de eisen van externe legitimatie conform de Governancecode (V.1) en de Overlegwet. De visitatiecommissie stelt vast dat voldaan wordt aan het ijkpunt voor een 6.

Gedurende het fusietraject heeft HEEMwonen een nieuw ondernemingsplan opgesteld. De eerste versie van het ondernemingsplan is tot stand gekomen onder verantwoordelijkheid van de stuurgroep voor het fusietraject, bestaande uit drie directeur-bestuurders, de directeur Bedrijfsvoering, de begeleider vanuit adviesbureau Atrivé en de projectsecretaris. Op basis van de eerste versie hebben onder andere de huurdersorganisaties een reactie gegeven. De reactie is uiteindelijk verwerkt in het ondernemingsplan. De geactualiseerde versie van het ondernemingsplan is besproken met het Centraal Huurdersoverleg HEEMwonen, de ondernemingsraad en de teamleiders.

Uit de gesprekken met de externe belanghebbenden is gebleken dat zij zich onvoldoende betrokken voelen bij het beleid. HEEMwonen heeft de visitatiecommissie gevraagd om tijdens de gesprekken met de belanghebbenden te inventariseren hoe zij idealiter hun betrokkenheid bij het nieuw op te stellen ondernemingsplan voor zich zien. Hier is in paragraaf 2.3.4 aandacht aan

besteed. Dit laat zien dat HEEMwonen (extra) aandacht besteedt aan externe legitimering en verantwoording van haar doen en laten.

HEEMwonen geeft in het ondernemingsplan aan in te zetten op actieve betrokkenheid van bewoners. De visitatiecommissie stelt vast dat zij hier niet van getuigt door het publiceren van een overzicht wie de corporatie precies tot haar belanghebbenden rekent.

Met de Overlegwet als vertrekpunt heeft HEEMwonen in 2013 een convenant afgesloten met Centraal Huurdersoverleg HEEMwonen, waarin de verwachtingen ten aanzien van de betrokkenen zijn vastgelegd. Naast het structureel overleg met het Centraal Huurdersoverleg HEEMwonen vindt overleg plaats met bewonerscommissies en (werk)groepen. De huurdersorganisaties en de bewonerscommissies worden onder meer geïnformeerd over het meerjarenplan, het overzicht van de voorgenomen activiteiten, de jaarrekening en het jaarverslag. Bij herstructurerings- en renovatieprojecten sluiten bewoners aan bij werkgroepen, die in de gelegenheid worden gesteld om gevraagd en ongevraagd advies te geven. In 2014 waren formeel zeven bewonerscommissies actief in Kerkrade. De gemeente Landgraaf telde 20 bewonerscommissies. Daarnaast maakt HEEMwonen gebruik van wijkgerichte huurdersorganisaties, die samen met de individuele bewoners betrokken worden bij de uitwerking van wijkontwikkelingsplannen.

4.4.2 Openbare verantwoording



In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de gerealiseerde prestaties staan vermeld in een openbare publicatie, waarbij ook belangrijke afwijkingen worden toegelicht. De visitatiecommissie stelt vast dat voldaan wordt aan het ijkpunt voor een 6. Documenten zijn transparant, zeer goed leesbaar en op de doelgroepen afgestemd. Al met al wordt dit onderdeel beoordeeld met een 7.

De openbare verantwoording vindt bij HEEMwonen onder meer plaats middels de publicatie van het jaarverslag. In het jaarverslag worden de gerealiseerde maatschappelijke prestaties van HEEMwonen uiteengezet. De gerealiseerde maatschappelijke prestaties worden tevens in samenhang met de doelstellingen vanuit de prestatieafspraken (extern) en het ondernemingsplan (intern) gezien. Het jaarverslag is daarnaast voor alle doelgroepen goed leesbaar en is overzichtelijk.

Ook via de website en nieuwsbrief worden belanghebbenden op de hoogte gehouden van de laatste ontwikkelingen. Via de website kunnen tevens alle benodigde publicaties en documenten worden geraadpleegd.

De maatschappelijke visitaties van de rechtsvoorgangers staan niet op de website van HEEMwonen. Dit heeft de visitatiecommissie besproken met de corporatie. HEEMwonen ging er van uit dat zij nu een 'nieuwe' corporatie is waardoor de noodzaak tot het plaatsen van bedoelde visitaties weg zou vallen. De visitatiecommissie kan zich inleven in deze argumentatie en rekent dit de corporatie niet aan, mede omwille het feit dat de visitaties ook op een andere manier te benaderen zijn.

4.5 Beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 5.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor HEEMwonen resulteert het volgende beeld.

Tabel 4.2 Presteren ten aanzien van Governance

Meetpunt		Cijfer		Weging	Eindcijfer
Besturing	Plan	8,5	8,2	33%	7,1
	- <i>visie</i>	8			
	- <i>vertaling doelen</i>	9			
	Check	8			
	Act	8			
Intern Toezicht	Functioneren Raad	7,0	6,7	33%	
	- <i>samenstelling</i>	7			
	- <i>rolopvatting</i>	7			
	- <i>zelfreflectie</i>	7			
	Toetsingskader	8			
	Naleving Governancecode	5			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie	6	6,5	33%	
	Openbare verantwoording	7			

Bijlagen

Bijlage 1: Position Paper HEEMwonen

Inleiding

HEEMwonen laat zich visiteren over de periode 2012-2015. De visitatiecommissie heeft de bestuurder gevraagd een beschrijving te geven van HEEMwonen. Waar staat HEEMwonen nu en hoe kijkt de bestuurder hier tegenaan. De Raad van Commissarissen heeft vanwege ziekte van de bestuurder de directeur Wijken benoemd tot waarnemend bestuurder. Vanuit die rol schrijf ik deze notitie. In deze notitie beperk ik mij tot een beschrijving van HEEMwonen over de periode 2013 t/m 2015 en ga ik niet inhoudelijk n op het jaar 2012, het jaar vóór de fusie.

Het ontstaan van HEEMwonen

HEEMwonen is per 1-1-2013 ontstaan uit een fusie van drie in de regio Parkstad werkzame corporaties: Woonmaatschappij Hestia groep met bezit in Kerkrade en Landgraaf, Woningstichting Land van Rode met bezit in Kerkrade en Woningvereniging Ubach over Worms met bezit in Landgraaf. Aanleiding voor de fusie was voor Land van Rode met name de financiële situatie; voor Woningvereniging Ubach over Worms was dat de noodzaak om een organisatorisch steviger corporatie te vormen om het krimpvraagstuk in de regio Parkstad aan te kunnen en Hestia groep heeft bij haar vorige visitatie het advies gekregen vanwege haar sterke financiële positie een fusiepartner te zoeken in haar eigen werkgebied. De fusiepartners, hun huurdersorganisaties en de Raden van Commissarissen deelden de overtuiging dat door fusie een krachtige en financieel gezonde corporatie zou ontstaan.

Wie is HEEMwonen?

HEEMwonen heeft een lange volkshuisvestelijke traditie. Onze rechtsvoorgangers zijn namelijk meer dan 100 jaar oud. We hebben meteen bij de start van HEEMwonen ons ondernemingsplan 2013-2017 vastgesteld: Het verschil maken!

In de **missie** vatten we onze ambities als volgt samen: *HEEMwonen werkt in Kerkrade en Landgraaf aan betaalbaar wonen en prettig leven en maakt het verschil in de wijk als het om wonen gaat.*

Het verschil maken in de wijk en ook in de regio Parkstad, een krimpregio bij uitstek. We voelen ons medeverantwoordelijk voor ontwikkelingen op de regionale woningmarkt en relateren hieraan onze besluitvorming, waarbij onze huurders de belangrijkste belanghouders zijn.

Onze speerpunten/onze ambities uit ons ondernemingsplan 'Het verschil maken!'

1. Het bieden van voldoende goede en betaalbare woningen in een prettige leefomgeving.
2. We zien onze huurder als klant en onze opstelling is maatschappelijk-zakelijk op basis van wederkerigheid.
3. De wijk als vertrekpunt en onderdeel van een groter geheel. In de wijken wonen onze huurders. De directe omgeving is voor hun belangrijk.
4. HEEMwonen wil niet alleen een invloedrijke positie in de eigen regio (Parkstad). De woningmarkt houdt niet op bij de grens. Wij kijken voorzichtig over de grens en proberen klanten uit Duitsland te interesseren voor onze woningen.
5. We zijn een hybride organisatie: een organisatie die zich maatschappelijk inzet en vraagstukken op het gebied van wonen en buurten actief oppakt én een vastgoedbedrijf dat met het financieel gezond exploiteren van vastgoed maatschappelijke prestaties wil leveren.
6. Onze kernwaarden "Betrokken - Ondernemend - Duidelijk", moeten zichtbaar zijn in ons handelen.

Waar staat HEEMwonen nu?

De ontwikkelingen op de woningmarkt, veranderende wetgeving en een slecht imago van de sector stellen hoge eisen aan de financiële en organisatorische slagkracht van corporaties. Direct vanaf de start hebben we geanticipeerd en flexibel gereageerd op ontwikkelingen. We hebben onze portefeuillestrategie bijgesteld, de focus verlegd van gebiedsontwikkeling naar projectregie, de sloop getemporiseerd, meer ingezet op betaalbaarheid (o.a. door te investeren in energiebesparende maatregelen zoals de Bestaande Wijk van Morgen en Zonnig Limburg), we hebben bouwconcepten ingekocht in die snel en goedkoop gerealiseerd kunnen worden en hebben onze bedrijfsvoering onder de loep genomen.

Bij de fusie is de keuze gemaakt voor procedures en processen op basis van best practices van de rechtsvoorgangers. Na 10 maanden HEEMwonen hebben we de organisatie geëvalueerd en een aantal organisatorische wijzigingen doorgevoerd. Ook zijn we sterker gaan sturen op bedrijfslasten. Dat heeft tot nieuwe keuzes geleid voor bijvoorbeeld leveranciersmanagement (aangescherpt aanbestedingsbeleid) en ketensamenwerking. Het niet-planmatig onderhoud is opnieuw aanbesteed en voor de duur van 5 jaar ondergebracht bij 3 ketenpartners. Het verhuurproces is verder geoptimaliseerd. Inhoudelijke bijstellingen zijn veelal afgestemd met onze medewerkers, waar nodig in overleg met onze stakeholders: huurders, gemeenten en welzijns- en zorginstellingen.

Visie bestuurder

Ik belicht een drietal thema's:

1) De huurder als klant

De kwaliteit van onze dienstverlening op peil houden. Dat was onze inzet bij de fusie. Hierin zijn we geslaagd. We zijn teruggegaan naar één kantoor en zijn nauw contact blijven houden met onze huurders door onze zichtbaarheid en aanspreekbaarheid in de wijk te vergroten. Wijkbeheerders en wijkconsulenten hebben hun primaire werkzaamheden in de wijk. Er is veel aandacht en tijd besteed aan herhuisvesting van huurders die vanwege sloop moesten verhuizen en aan huurders die met grootscheepse renovaties te maken hadden. Door regelmatig de huurderstevredenheid te onderzoeken en onze werkwijze waar mogelijk bij te stellen, lukt het ons het huurdersoordeel KWH op gemiddeld 7,6 te houden. Dankzij een huurderportaal kan de klant sinds 2014 zelf zijn zaken regelen. In de toekomst willen we onze huurders meer betrekken bij onze activiteiten en de beleidsontwikkeling. De afgelopen jaren groeide het besef dat onze klant er niet voor 'kiest' bij ons te huren. Financiële en wettelijke mogelijkheden beperken de keuzevrijheid voor woningzoekenden die vanwege hun sociaal-economische positie zijn aangewezen op een sociale huurwoning. We hebben gewerkt aan een goed inhoudelijk overleg met onze huurdersorganisaties. De huurdersorganisaties van rechtsvoorgangers Land van Rode en Hestia *groep* hebben samen met een aantal actieve leden van Woningvereniging Ubach over Worms een overkoepelende huurdersorganisatie opgezet. Samen met HEEMwonen is het overleg vormgegeven waarbij de nadruk lag op zaken die conform de Overlegwet, des huurders zijn. In 2015 is de eerste stap gezet op weg naar een nieuwe vorm van huurdersparticipatie met een meer actieve inbreng van huurders. We durven meer en meer huurders in een vroeg stadium bij renovatieprojecten te betrekken en die inbreng daadwerkelijk te gebruiken in de besluitvorming. We hebben samen nog stappen te zetten.

2) Prettig en betaalbaar wonen in de wijken

Dankzij onze inzet, schaal en sterke financiële positie spelen we een actieve rol in de ontwikkeling van wijken. In de 5 wijken van Kerkrade en Landgraaf waar wij bezit hebben, zijn wijkontwikkelingsplannen gemaakt, in samenwerking met gemeenten, inwoners, andere corporaties en zorg-, welzijns- en onderwijsinstellingen. Deze WOP's kunnen gezien worden als een vorm van prestatieafspraken waaraan partijen zich verbinden. De inbreng (financieel en expertise) die de

Regio Parkstad en de provincie hieraan geleverd hebben, was soms net de smeerolie die nodig is om complexe herstructureringsplannen op gang te brengen.

HEEMwonen heeft veel woningen gesloopt en maar in zeer beperkte mate nieuwe woningen ervoor teruggebouwd. Wij voorzien voor de komende jaren geen grootschalige ingrepen meer in de sociale huurvoorraad, maar meer organische, kleinschalige ontwikkelingen in nieuwbouw en renovatie. Onze opgave verschuift naar passende huisvesting voor specifieke doelgroepen zoals statushouders en mensen met lichamelijke en psychische beperkingen. De focus van de regio moet naar onze mening verlegd naar leegstand in de particuliere voorraad.

De experimenten short stay en huisvesting voor Akense studenten zijn afgerond. Short stay-woningen voorzien duidelijk in een behoefte. De pilot studentenhuisvesting heeft geen duurzaam resultaat opgeleverd.

HEEMwonen heeft het grootschalige sloopprogramma van de hoogbouwflats Bleijerheide weten om te zetten in een creatief en innovatief IBA1-project. De sloopmaterialen van 300 woningen worden ingezet om 100+ betaalbare woningen terug te bouwen in een zelfvoorzienend gebied.

1 Internationale Bau Ausstellung: in Duitsland beproefd concept waarbij fysieke ingrepen leiden tot een economische impuls in een bepaald gebied.

3) Financiën en organisatie

HEEMwonen is een financieel gezonde corporatie. Oordelen van CFV, WSW, accountant en de corporatie-benchmark zijn overwegend positief. Het lerend vermogen van HEEMwonen is groot en medewerkers blijven zich ontwikkelen. Willen verbeteren, efficiënt werken, je vragen stellen bij de activiteiten die we doen en het besef dat iedere euro maar één keer uitgegeven kan worden, begint gemeengoed te worden. In het HEEMzijn-traject, waaraan alle medewerkers deelnemen ligt de focus op eigen verantwoordelijkheid, eigenaarschap en elkaar helpen en aanspreken. Als het goed is gaan onze huurders dit merken aan een verbeterde dienstverlening.

Vanaf de fusie is gestuurd op bedrijfslasten, met name op de kosten voor onderhoud en personeel. Onze formatiedoelstelling van 91 fte per 1-1-2015 hebben we inmiddels gehaald. HR-instrumenten zoals opleiding, coaching en demotie zetten we actief in om te zorgen dat medewerkers zich blijven ontwikkelen. HEEMwonen zoekt de samenwerking op met collega-corporaties. Ook voor ons personeelsbeleid. Eind 2015 resulteerde dit in de start van een transferpunt voor medewerkers van 7 woningcorporaties.

Het driekamermodel heeft ons geholpen in het denken over en sturen op rendement. We hebben ingezet op het inzichtelijk maken van financieel én maatschappelijk rendement (beschikbaarheid en betaalbaarheid) van investeringen en activiteiten. Investerings in energiebesparende maatregelen dragen bij aan een verlaging van de woonlasten. De komende 4 jaar investeren we € 32 miljoen in duurzaamheid. Naast het financiële rendement op onderhoud en investeringen maken we bijvoorbeeld aan de hand van de effectencalculator zichtbaar wat de opbrengsten zijn van investeringen in leefbaarheid.

Zoals gezegd is HEEMwonen een sterke, financieel gezonde corporatie. Dat willen we zo houden. Ons risicomangement/waardenmanagement helpt ons daarbij. Managementrapportages en rapportages op de meest kritische projecten leveren de benodigde sturings- en verantwoordingsinformatie.

HEEMwonen is geworteld

HEEMwonen staat stevig en is geworteld in de samenleving in Kerkrade en Landgraaf. Het is gelukt als fusiecorporatie een positie te verwerven en een aanspreekbare naam op te bouwen, ook in de regio Parkstad en in de provincie. HEEMwonen heeft voortdurend de ruimte opgezocht, experimenten niet geschuwd en waar nodig bijgestuurd. We zijn gestart met het profiel van een maatschappelijke vastgoedondernemer maar hebben gaandeweg moeten bijsturen naar het profiel van een sociale woningbeheerder. We balanceren tussen de basis op orde houden, terug naar de

kerntaak en innoveren, de ruimte opzoeken voor de nodige vernieuwing. Vernieuwing en bezieling gaan mijns inziens hand in hand.

Wij hebben ons jaarlijks verantwoord aan het ministerie en de toezichthouders middels jaarverslagen en (dpi en dvi) informatie aan WSW en Centraal Fonds.

De visitatie biedt ons de mogelijkheid te toetsen of en in hoeverre we onze ambities hebben waargemaakt, in hoeverre we beschikken over de benodigde competenties en we het gewenste gedrag hebben laten zien. De visitatie laat ons zien hoe direct betrokkenen en belanghebbenden zoals huurders, gemeenten en zorg- welzijnsorganisaties ons beoordelen. Wij gaan daar ons voordeel mee doen en gebruiken de bevindingen van de visitatie bij het maken van ons ondernemingsplan 2017-2020.

Marjo Vankan

Waarnemend bestuurder HEEMwonen

Bijlage 2: Bestuurlijke reactie HEEMwonen

Trots

Begin 2016 heeft HEEMwonen Ecorys opdracht gegeven de maatschappelijke visitatie uit te voeren. HEEMwonen bestaat sinds januari 2013 en is een fusiecorporatie van drie corporaties. Deze drie rechtsvoorgangers van HEEMwonen hebben in de periode voorafgaand aan de fusie ook deelgenomen aan een maatschappelijke visitatie. Ecorys heeft een korte kenschets van de conclusies per corporatie in dit visitatierapport overgenomen. Ook is per rechtsvoorganger van HEEMwonen de argumentatie vermeld die aanleiding is geweest voor deelname aan de fusie. Dit geeft een beeld van de positie waarin de rechtsvoorgangers verkeerden voor fusie.

Met Ecorys is afgesproken dat HEEMwonen de conclusies uit de visitatie ook wil gebruiken om verbeterpunten en bouwstenen op te halen voor ons nieuw op te stellen ondernemingsplan 2017-2020. Daarom is bij belanghebbenden nadrukkelijk gevraagd naar een oordeel over de fusie. Heeft deze voor belanghebbenden gebracht wat HEEMwonen bij aanvang van de fusie beoogd heeft.

Ecorys heeft de eerste maanden van 2016 haar werk gedaan en heeft in een bijeenkomst van 18 mei 2016 het conceptrapport gepresenteerd aan de Raad van Commissarissen, bestuur en management én ondernemingsraad van HEEMwonen.

We zijn trots. Trots op de resultaten die we met zijn allen neergezet hebben. Het is ons gelukt om de focus op de te leveren prestaties te houden en de interne gerichtheid tot een minimum te beperken. We zijn trots op de scores:

Presteren naar Opgaven en Ambities 7,3
Presteren volgens Belanghebbenden 7,0
Presteren naar Vermogen 8,0
Presteren ten aanzien van Governance 7,1

Aan het werk

Zoals passend bij HEEMwonen hebben we kritisch gekeken naar het visitatierapport en naar de verbeterpunten. Wij herkennen deze in meer of mindere mate. Belanghebbenden actiever en meer interactief betrekken bij beleidsvorming wordt één van de belangrijkste actiepunten voor de komende periode. Wij gaan dit niet alleen opschrijven in ons nieuwe ondernemingsplan maar zetten nu al stappen om dit te realiseren. Samen met onze huurders en ook samen met zorg/welzijn en gemeenten. We zijn er oprecht van overtuigd dat het uiteindelijk de kwaliteit van onze keuzes en beleidsvorming verbetert.

De verbeterpunten zijn gedeeld met collega's en Raad van Commissarissen. Voor ons allen geldt dat we vanuit onze eigen rol en verantwoordelijkheid deze meenemen in ons dagelijks handelen.

De visitatie van 2020 wordt een spannende. Dan kunnen we prestaties vergelijken en kunnen we iets zeggen over het lerend vermogen van HEEMwonen. Eén ding hebben we geleerd: we moeten afleren om nog over de fusiecorporatie te spreken. Dat is geweest. HEEMwonen gaat met vertrouwen de toekomst in!

Juni 2016

Bijlage 3: Geïnterviewde personen

HEEMwonen

Naam	Functie	Gespreksvorm
M. Vankan	Directeur-Bestuurder (waarnemend)	Bilateraal
L. Vroomen	Raad van Commissarissen	Groepsgesprek RvC
G. Römgens	Raad van Commissarissen	Groepsgesprek RvC
M. Vranken	Raad van Commissarissen	Groepsgesprek RvC
H. Sentjens	Raad van Commissarissen	Groepsgesprek RvC
M. Hendriks	Raad van Commissarissen	Groepsgesprek RvC
J. Souren	Raad van Commissarissen	Groepsgesprek RvC
F. Vos	Directeur bedrijfsvoering	Groepsgesprek DT/MT
M. Smeets	Teamleider wonen	Groepsgesprek DT/MT
M. Caris	Teamleider strategie & beleid	Groepsgesprek DT/MT
R. Leenhouts	Controller	Groepsgesprek DT/MT
M. Wauben	Teamleider wijken	Groepsgesprek DT/MT
P. Coenen	Ondernemingsraad	Groepsgesprek OR
D. Bogers	Ondernemingsraad	Groepsgesprek OR
J. Zopfi	Ondernemingsraad	Groepsgesprek OR
H. Warnier	Ondernemingsraad	Groepsgesprek OR

Belanghebbenden

Naam	Belanghebbende / organisatie	Gespreksvorm
M. Paffen	Centraal Huuroverleg HEEMwonen	Groepsgesprek huurders
H. Haszing	Centraal Huuroverleg HEEMwonen	Groepsgesprek huurders
J. Meulenbergh	Centraal Huuroverleg HEEMwonen	Groepsgesprek huurders
B. Linders	Centraal Huuroverleg HEEMwonen	Groepsgesprek huurders
F. Tiggelman	Centraal Huuroverleg HEEMwonen	Groepsgesprek huurders
M. Hagen	Centraal Huuroverleg HEEMwonen	Groepsgesprek huurders
T. Wijers	Wethouder wonen gem. Kerkrade	Face to face bestuurlijk en ambtelijk
E. Theunissen	Ambtenaar wonen gem. Kerkrade	Face to face bestuurlijk en ambtelijk
L. Jongen	Wethouder welzijn/zorg gem. Kerkrade	Face to face bestuurlijk
H. Leunessen	Wethouder welzijn/zorg gem. Landgraaf	Face to face bestuurlijk en ambtelijk
F. Geurts	Ambtenaar wonen gem. Landgraaf	Face to face bestuurlijk en ambtelijk
P. Bertholet	Parkstad Limburg	Telefonisch, individueel
S. Braun	Radar	Groepsgesprek zorg en welzijn
J. Meijerink	Meander	Groepsgesprek zorg en welzijn
E. Hoesbergen	Impuls	Groepsgesprek zorg en welzijn
A. van Someren	Welsun	Groepsgesprek zorg en welzijn
R. Bulles	SGL	Groepsgesprek zorg en welzijn
P. Schefman	Housing Parkstad/Levanto	Groepsgesprek zorg en welzijn
W. Hazeu	Wonen Limburg	Telefonisch, individueel
J. Gorgels	Weller	Telefonisch, individueel
A. van Malde	Wonen Zuid	Telefonisch, individueel
R. Braven	Smeets Bouw	Telefonisch, individueel
F. Fonteijn	BAM	Telefonisch, individueel
P. Schreurs	Jongen BV	Telefonisch, individueel

Bijlage 4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring

Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van HEEMwonen in 2014 volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Ecorys geen enkele zakelijke relatie met HEEMwonen te hebben.

Rotterdam, 24 augustus 2016



Rob Out

Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

HEEMwonen

Visitatieperiode januari - mei

verklaren hierbij

- a) dat 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.

Naam en handtekening:

Marja de Bruyn



Naam en handtekening:

Hugo ter Heegde



Naam en handtekening:

Rob Out



Naam en handtekening:

Plaats:

Rotterdam

Datum:

1 januari 2016

Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren

Voorzitter

Naam, titel, voorletters:

Bruyn, ir., M., de

Geboorteplaats en datum:

Rheden, 28 maart 1956

Woonplaats:

Rotterdam

Huidige functie:

Zelfstandig adviseur, als visitator exclusief aan Ecorys gelieerd.

Onderwijs:

2009/2010	TIAS NIMBAS Tilburg; senior Managementprogramma Strategie, Innovatie en Governance incl. Harvard University te Boston (executive programma)
1983-2009	Diverse vakgerichte opleidingen en managementleergangen
1974-1983	Huishoudwetenschappen Landbouwniversiteit Wageningen: Sociologie, voorlichtingskunde, methoden en technieken van sociaal onderzoek, ecologie van het wonen, recht van de ruimtelijke ordening, bouwkunde, planologie en statistiek. Bestuurskunde Erasmusuniversiteit Rotterdam.
1968-1974	Atheneum-B; Christelijk Lyceum Arnhem

Loopbaan:

Juli 2012 –heden	Zelfstandig adviseur, MDB Interim en advies
2013-heden	Toezichthouder drietal woningcorporaties, te weten woningstichting Wooninvest Voorburg-Leidschendam (voorzitter), stichting Tiwos Tilburg en wbv. BVOW te Rotterdam (beide laatste op voordracht huurders)
2007-dec 2011	Bestuurder, tevens vicevoorzitter, woningcorporatie Woonstad Rotterdam
2005-2007	Directeur-bestuurder woningstichting de Nieuwe Unie, Rotterdam
1999-2005	Diverse functies woningstichting de Nieuwe Unie, Rotterdam
1980-1999	Diverse functies bij woningbouwvereniging Onze Woongemeenschap in Rotterdam

Overige (bestuurlijke) ervaring:

sept. 2013-heden	Raad van Advies Stichting Vitaal Pendrecht; totstandkoming Kindercampus; langjarige private funding tbv. verlengde schoolprogramma's in achterstandswijk
2013- heden	bestuur stichting Plezierrivier; gebiedsontwikkeling 'nieuwe stijl' Rottemerengebied
2012-heden	Raad van Toezicht Centrum voor Dienstverlening, maatschappelijke opvang, - dienstverlening en vrijwilligerswerk te Rotterdam e.o,
2011-heden	Raad van Toezicht TOS Centraal; de stichting (T)huis (O)p (S)traat werkt met een franchiseformule aan het praktisch opbouwwerk op pleinen en buurten in NL aan de activering van jongeren
2009-2011	Stichting Flexibel Wonen Rotterdam Rijnmond (voorzitter); huisvesting bijzondere doelgroepen
2008-2011	Bestuur Maaskoepel, regionale federatie woningcorporaties
2008-2011	Bestuur Woonnet, regionaal woonruimteverdelingssysteem regio Rijnmond
2008-2010	Initiator en lid stichting Prinsenhof; ontmoetingscentrum en woonservicegebouw voor seniore buurtbewoners en mensen met een verstandelijke beperking
2005-2010	Stedelijke Stuurgroep Buurtbemiddeling
2003-2005	Regionale Geschillencommissie Woonruimteverdeling regio Rotterdam
1999-2003	Bestuur stichting Dak- en Thuislozen Rotterdam

Profielchets:

Mevrouw ir. M(arja) de Bruyn werkte jarenlang als directeur en bestuurder bij woningcorporaties in de regio Rijnmond. Uit dien hoofde was zij eindverantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken bij de betreffende corporaties, maar ook in verschillende rollen betrokken bij de fysieke en sociale vernieuwing in heel diverse wijken (o.a. Nationaal Programma Rotterdam Zuid) Tevens was zij initiator van innovatieve samenwerkingsprojecten.

Momenteel is zij toezichthouder bij diverse semipublieke instellingen (volkshuisvesting, maatschappelijke opvang en jeugd). Daarnaast werkt zij als zelfstandig adviseur. Mevrouw de Bruyn is vanuit die rol betrokken bij actuele transitievraagstukken van verschillende orde, steeds op het raakvlak van wonen, zorg en burgerinitiatief.

Competenties:

Sterk: maatschappelijk gedreven, resultaat- en doelgericht, gericht op samenwerking, strategisch, verbinder, coachend leider, integer, kritisch.

Secretaris

Naam, titel, voorletters:

Out, ir. MRE, R.N.M.

Geboorteplaats en –datum:

Eindhoven, 7 september 1967

Woonplaats:

Rotterdam

Huidige functie:

Senior Consultant

Onderwijs:

- 2001 – 2004: Master of Real Estate Postgraduate School, Technische Universiteit Eindhoven
- 1999 – 2000: Nederlandse Opleiding voor Vastgoed Management (NOVAM)
- 1987 – 1995: Bouwkunde, studierichting architectuur, afstudeerrichting volkshuisvesting, Technische Universiteit Delft
- 1986 – 1987: Propedeuse Planologie, Universiteit van Amsterdam
- 1979 – 1986: Gymnasium, Hertog Jan College te Valkenswaard

Loopbaan:

- 2011 – heden: Ecorys Vastgoed, Senior consultant
- 2007 – 2011: Bokx Vastgoed Ontwikkeling B.V., Ontwikkelingsmanager
- 2005 – 2007: Gemeente Rotterdam, Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, Vakcoördinator Gronduitgifte
- 2003 – 2005: Gemeente Rotterdam, Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, Beleidscoördinator Grondprijzen
- 1999 – 2003: Gemeente Rotterdam, Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, Senior vastgoedmedewerker Kop van Zuid, Parkstad en Rotterdam Centraal
- 1997 – 1998: Gemeente Rotterdam, dienst Stedebouw en Volkshuisvesting, afdeling Volkshuisvesting, bureau Woningbouw en Fondsbeheer, Adviseur
- 1996 – 1997: Gemeente Rotterdam, dienst Stedebouw en Volkshuisvesting afdeling Volkshuisvesting, bureau Beleidsontwikkeling en Woningbouwplanning, Beleidsmedewerker

Profielchets:

Rob coördineert werksoort Maatschappelijke Visitaties binnen Ecorys. Hij heeft diverse visitaties als projectleider uitgevoerd. Op basis van zijn opleiding en werkervaring heeft Rob een brede kijk op de corporatiesector en de context waarin de sector opereert. Zijn werkervaring bij de overheid en in de marktsector heeft een heldere visie op (maatschappelijk) ondernemen in de woningmarkt opgeleverd. De kern van zijn expertise ligt bij de vastgoed gerelateerde aspecten, zoals de ontwikkeling van gronden, gebieden en objecten. Hij is daarbinnen zowel thuis in conceptuele en ruimtelijke zaken als in financiële aangelegenheden.

Commissielid

Naam, titel, voorletters:

Heegde, MSc, H.G.B. ter,

Geboorteplaats en –datum:

Leidschendam, 3 februari 1988

Woonplaats:

Utrecht

Huidige functie:

Junior Consultant

Onderwijs:

2011 – 2012	Master Land use Planning, Wageningen University & Researchcentrum
2006 – 2011	Bachelor Landschapsarchitectuur en ruimtelijke planning, Wageningen University & Researchcentrum
2000 – 2006	Vwo Economie & Maatschappij met Wiskunde B1, Openbare Scholengemeenschap Huygenwaard (Huygens College)

Loopbaan:

2013 – heden	Ecorys, Junior Consultant
2012 – 2013	KuiperCompagnons, Planoloog

Profielchets:

Hugo heeft een zeer brede interesse in de processen die een raakvlak hebben met gebiedsontwikkeling. Denk hierbij aan financiële, sociale, ruimtelijke, juridisch-planologische, en vastgoedkundige processen. Hij voert verschillende onderzoeks- en advieswerkzaamheden uit op het gebied van de woningmarkt en detailhandel voor zowel private- als publieke partijen zoals pensioenfondsen, investeerders, ontwikkelaars, corporaties en overheden. De projecten waar hij aan werkt zijn net als zijn interesse zeer uiteenlopend. Markt- en haalbaarheidsanalyses, second opinions, beleidsvraagstukken en rapportages die ten grondslag liggen aan de onderbouwing van juridisch-planologische instrumentarium zijn hier onderdeel van. Als commissielid neemt Hugo deel aan maatschappelijk visitaties bij woningcorporaties.

Bijlage 6: Bronnenlijst

Documenten – zo mogelijk over de afgelopen vier jaar	
Ambities en Presteren naar Opgaven	<p>Position paper</p> <p>Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen</p> <p>Plannen: beleidsplan, ondernemingsplan, strategische visie, operationeel plan</p> <p>Jaarverslagen, volkshuisvestingsverslagen</p> <p>Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid enz.)</p> <p>Documenten met en over eigen doelstellingen (op allerlei terreinen)</p> <p>Eigen wijkvisies</p> <p>Strategisch voorraadbeleid (SVB), verkoopbeleid bezit</p> <p>Eigen woningmarktgegevens</p> <p>Beschreven opgaven (landelijk, regionaal, lokaal)</p> <p>Woonvisies van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied</p> <p>Prestatieafspraken met belanghebbenden</p> <p>Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten</p> <p>Corporatiebenchmarkcentrum: indicatoren en overzichten</p>
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	<p>Documenten met opvattingen van belanghebbenden</p> <p>Verslagen van overleg met belanghebbenden</p> <p>Onderzoeken naar klanttevredenheid</p> <p>Prestatieafspraken, convenanten, contracten met belanghebbenden</p>
Presteren naar Vermogen (PnV)	<p>Publicaties CFV: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief</p> <p>De Oordeelsbrief van de minister van BZK</p> <p>Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen en verloop daarin</p> <p>WSW: het Cijfermatig perspectief en de Uitslagbrief Jaarrekeningen en jaarverslag</p> <p>Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen</p> <p>Kwartaalrapportages, kasstroom- en bedrijfswaardeberekeningen</p> <p>Managementdocumenten met betrekking tot financiële risicoanalyses en scenario's, financiële sturing, efficiency en visie op vermogensinzet</p> <p>Accountant: Managementletters, verslagen en brieven</p>
Governance	<p>Documenten over alle opgaven</p> <p>Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties</p> <p>Position paper</p> <p>Relevante correspondentie met minister (betreffende prestaties)</p> <p>Documenten over toezicht, inclusief agenda en relevante notulen RvC-vergaderingen</p> <p>Documenten met betrekking tot het profiel van de Raad van Commissarissen, statuten, reglementen en zelfevaluatie RvC</p> <p>Toepassing governancecode (VTW-checklist)</p> <p>Toepassing overlegwet</p>

Bijlage 7: Presteren naar Opgaven

Huisvesten van de primaire doelgroep

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Woningtoewijzing en doorstroming		
<p><i>Jaarverslag 2013/2014:</i></p> <p>Pilot gestart om Duitse studenten aan te trekken om de leegstand te voorkomen en wijken vitaal te houden. De pilot is doorgezet in 2014. Er wordt vanaf 2014 meer aandacht besteed aan woonmarketing c.q. de mogelijkheden uit het TiL systeem te benutten en meer inzetten op maatwerk bij toewijzingen en mutaties. Dit om de doorstroom naar geschikte huisvesting te stimuleren.</p>	<p><i>Kerkrade Meerjarige prestatieafspraken 2012-2015:</i></p> <p>Binnen de stadsdeelvisies dient te worden gezien hoe de leegstand teruggebracht kan worden en de doorstroming verbeterd kan worden</p>	7,0
<p>Prestatiemeter HEEMwonen:</p> <p>2012: 93% - Hestia, 99% - Land van Rode, 98% UoW</p> <p>2013: 92,9%</p> <p>2014: 93,3%</p> <p>2015: 93,4%</p>	<p><i>Kerkrade Meerjarige prestatieafspraken 2012-2015:</i></p> <p>Corporaties wijzen 90% van hun sociale huurwoningen toe aan jaarlijks vast te stellen huishoudinkomensgrens (EU-norm)</p>	8,0
<p><i>Evaluatie Prestatieafspraken:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Oktober 2012 eerste marktinformatierapportage beschikbaar voor het woonruimteverdelingsmodel. - In 2013 is, door voor de gemeente onbekende redenen, geen rapportage opgeleverd. - Rapportage over 2014 volgt in 1e kwartaal 2015 	<p><i>Kerkrade West en Oost - Prestatieafspraken 2014, 2015:</i></p> <p>Corporaties maken gebruik van de regionale woonruimteverdeling: Thuis in Limburg.</p> <p>Corporaties delen minimaal een maal per jaar de via het woningtoewijzingssysteem verkregen managementinformatie met de gemeente.</p>	5,0
<p><i>Jaarverslag 2014:</i></p> <p>28 woningen beschikbaar gesteld voor dak- en thuislozen, die tijdelijk in een 24 uursopvang kunnen verblijven. Dit in het kader van het samenwerkingsverband Housing Parkstad.</p> <p>Huisvesting asielzoekers/statushouders: 93. Daarmee loopt de corporatie voor op de taakstelling.</p>	<p><i>Landgraaf en Kerkrade - prestatieafspraken 2014:</i></p> <p>Corporaties dragen zorg voor voldoende woningen voor de huisvesting van verschillende doelgroepen van beleid (o.a. in kader van tweedekansbeleid, woonwagengedrag, statushouders, short stay, arbeidsmigranten en kandidaten vanuit 'Housing Parkstad') en spannen zich in om de hiervoor gestelde taakstellingen binnen de hiervoor gestelde termijnen te realiseren.</p>	8,0
<p><i>Monitor Prestatieafspraken:</i></p> <p>De monitor is jaarlijks verstrekt aan de gemeente.</p>	<p><i>Landgraaf - Prestatieafspraken 2012 - 2015:</i></p> <p>Corporaties maken gebruik van Thuis in Limburg, waarbij rekening wordt gehouden met de Europese regelgeving</p>	7,0
Gemiddeld Woningtoewijzing en doorstroming		<u>7,0</u>
Betaalbaarheid		
<p><i>Evaluatie Prestatieafspraken:</i></p> <p>Partijen hebben de gevraagde gegevens voor de woonlastenmonitor 2012 en 2013 aangeleverd. In 2014 hebben partijen onderzocht of er stappen gemaakt kunnen worden ten aanzien van de doorontwikkeling, maar hebben geconcludeerd dat dit moeilijk tot onmogelijk blijkt. Afgesproken is om geen opvolging aan het project te geven.</p>	<p><i>Kerkrade Meerjarige prestatieafspraken 2012-2015:</i></p> <p>Oprichten Woonlastenmonitor Kerkrade waarbij alle partijen de relevante gegevens zullen aanleveren en dat alle partijen 1 maal per jaar de gegevens bekijken en bespreken.</p>	7,0
<p><i>CiP 2016:</i></p> <p>2014: 68,9%</p>	<p><i>Kerkrade West en Oost - Prestatieafspraken 2014, 2015:</i></p> <p>Streefhuurpercentage van 75% van de maximale huurprijs over het gehele bezit.</p>	7,0

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p><i>Evaluatie Prestatieafspraken:</i></p> <p>In het LOVK van januari 2013 wordt een toelichting gegeven op de momentele stand van zaken m.b.t. de woonlastenmonitor alsmede een voorstel gedaan over de mogelijkheden waarop het probleem kan worden aangepakt. De woonlastenmonitor is besproken en vastgesteld in het LOCK van oktober 2013. Er is geadviseerd om aanvullende gegevens op te leveren ter bepaling van de woonquote.</p>	<p><i>Kerkrade West - Prestatieafspraken 2014, 2015:</i></p> <p>Partijen leveren hun informatie voor de Woonlastenmonitor 2013 voor de gemeente Kerkrade en trachten deze aan te vullen met een aantal inkomensgegevens van hun doelgroep. Het streven daarbij is om een woonquote te kunnen bepalen van die doelgroep.</p>	6,0
Gemiddeld betaalbaarheid		6,7
Gemiddelde beoordeling		6,8

Huisvesten van bijzondere doelgroepen

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p><i>Evaluatie Prestatieafspraken:</i> Resultaat van het onderzoek naar zorg is een GEO-kaart waarin vraag en aanbod naar wonen met zorg in beeld is gebracht. Daarnaast is de aanpasbaarheid van bestaande woningen in particulier eigendom, specifiek aandachtspunt.</p>	<p><i>Kerkrade Meerjarige prestatieafspraken 2012-2015:</i> Uitvoeren regionaal onderzoek naar vraag vanuit senioren en/of gehandicapten. Tevens inzicht geven in het aanbod of geschikt te maken woningen.</p>	8,0
<p><i>Jaarverslag 2014:</i></p> <p>Als er een aangepaste woning vrijkomt, bekijken we in overleg met de afdeling Wmo van de gemeente of er intern geschikte kandidaten voor zijn. Woningen in het kader van de Wmo ingrijpend aanpassen voor een bewoner met medische beperkingen, terwijl elders een geschikte huurwoning beschikbaar is, vinden we vanuit kosten oogpunt niet verantwoord.</p>	<p><i>Kerkrade en Landgraaf - Prestatieafspraken 2012, 2013, 2014, 2015:</i></p> <p>Woningen waar WMO-middelen zijn toegepast bij mutatie toewijzen aan mensen met een soortgelijke handicap</p>	7,0
<p><i>Jaarverslag 2013/2014:</i></p> <p><i>Door de scheiding van zorg en wonen betaalt de bewoner voor het wonen en de zorg wordt gefinancierd middels de WMO. Omdat meer mensen hierdoor thuis blijven wonen, zal de behoefte aan woningaanpassingen toenemen. HEEMwonen is betrokken geweest bij de opstart van een experiment met het onderbrengen van de afdeling WMO van de gemeente, een zorgpartij en een welzijns partij.</i></p>	<p>Kerkrade en Landgraaf - Prestatieafspraken 2014, 2015:</p> <p>HEEMwonen anticipeert op de eventuele gevolgen van het scheiden van wonen en zorg en brengt de effecten op het vastgoed in beeld</p>	6,0
<p><i>Jaarverslag 2013:</i></p> <p>In het Centrum van Schaesberg in Landgraaf zijn 26 nieuwbouw zorgwoningen aan Radar opgeleverd voor mensen met een verstandelijke beperking</p>	<p><i>Landgraaf - Prestatieafspraken 2012 - Hestia groep:</i></p> <p>Realisatie in samenwerking met Radar 26 zorgplekken in Centrumplan Schaesberg</p>	7,0
<p><i>Jaarverslag 2013:</i></p> <p>24 woningen zijn voorzien van onder meer liften, nieuwe trappenhuizen, grotere balkons, videofoons en nieuwe entrees waardoor de huidige bewoners, veelal senioren, langer thuis kunnen blijven wonen</p>	<p><i>Landgraaf - Prestatieafspraken 2012 Ubach over Worms:</i></p> <p>Liften plaatsen bij 24 portieketagewoningen aan de Europaweg-Zuid.</p>	8,0

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p><i>Jaarverslag 2014:</i></p> <p>Liftenovatie bij vier woongebouwen en plaatsing van tijdelijke noodliften voor de overwegend oudere bewoners in de Lourdesstraat, Boudewijneik, Patronaat- en Kleingraafstraat.</p> <p>Liften ingebouwd in de Churchillstraat en de Pastoor Scheepersstraat.</p> <p>Grootschalige renovatie in voorbereiding voor het zorggeschikt maken van de galerijflat in de Hoofdstraat in Landgraaf</p>	<p><i>Kerkrade en Landgraaf - Prestatieafspraken 2014:</i></p> <p>Voor heel Parkstad is een inventarisatie in uitvoering naar de transformatieopgave voor zorggeschikte en aanpasbare woningen waar zorg geboden kan worden.</p> <p>Uiteindelijk doel is om het aandeel aan levensloopbestendige woningen te vergroten door reguliere woningen aan te passen en bij nieuwbouw hierop in te zetten.</p>	8,0
<p><i>Monitor Prestatieafspraken:</i></p> <p>In juni 2014 is de bouw van 14 seniorenwoningen in Lotersbergweg gestart</p>	<p><i>Landgraaf - Prestatieafspraken 2013, 2014:</i></p> <p>14 seniorenwoningen bouwen aan de Lotersbergweg/Ceituurstraat</p>	7,0
<p><i>Jaarverslag 2013:</i></p> <p>Uitvoering haalbaarheidsonderzoek Laurahoes ligt op schema.</p>	<p><i>Landgraaf - Prestatieafspraken 2013:</i></p> <p>Haalbaarheidsonderzoek uitbreiding Laurahoes.</p>	7,0
Gemiddelde beoordeling		7,3

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Woningkwaliteit		
<p><i>Jaarverslag 2013:</i></p> <p>Voor de dagelijkse en planmatige onderhoudskosten hanteert HEEMwonen een onderhoudsnorm van gemiddeld 1.320 per woning per jaar. In 2013 lagen de daadwerkelijke kosten op 1.327. In 2014 was dit 1.279. Inclusief onderhoudskosten inzake asbest en woon-zorgcomplexen komt dit bedrag uit op 1.507</p>	<p><i>Kerkrade West en Oost - Prestatieafspraken 2012 - Hestia groep en Land van Rode:</i></p> <p>Onderhoud, herstelwerkzaamheden etc. in diverse complexen</p>	7,0
<p>Jaarverslag 2013 en 2014: HEEMwonen hanteert een sober en doelmatig onderhoudsbeleid. We gaan kostenbewust om met onderhoud: keukens, douches en toiletten vervangen we vraaggestuurd en alleen bij een technische noodzaak.</p>	<p><i>Kerkrade West - Prestatieafspraken 2015:</i> Het onderhoudsbeleid is gekenmerkt als sober en doelmatig met inachtneming van de benchmark in de sector</p>	7,0
Gemiddeld woningkwaliteit		7,0
Kwaliteit dienstverlening		
<p><i>Jaarverslag 2014:</i></p> <p>Op basis van een aanbestedingsprocedure is een aannemer (ketenpartner) voor de langere termijn bepaald. In de loop van 2015 zullen huurders met een reparatieverzoek via het keuzemenu telefonisch direct worden doorverbonden met het contactcentrum van de ketenpartner.</p>	<p><i>Kerkrade West - Prestatieafspraken 2015</i></p> <p>HEEMwonen voert in 2015 een verdere vereenvoudiging door voor melding van reparatieverzoeken door haar huurders</p>	7,0
<p><i>Jaarverslag 2014:</i></p> <p>Onder begeleiding van een extern adviesbureau verbetertraject gestart onder de noemer 'Verbeter Elke Dag'.</p>	<p><i>Ondernemingsplan 2013-2017:</i></p> <p>Garanderen van de kwaliteit van de dienstverlening.</p>	7,0

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p><i>Jaarverslag 2014:</i> Beleid voor trouwe huurders vastgesteld.</p>	<p>Ondernemingsplan 2013-2017: HEEMwonen werkt in overleg met het Centraal Huurdersoverleg HEEMwonen beleid uit voor trouwe huurders, dat wil zeggen: huurders die al meer dan 50 jaar bij HEEMwonen (of een van de voorgangers) huren.</p>	7,0
<p>Jaarverslag 2014: Deelgenomen aan de Aedes benchmark m.b.t. klanttevredenheid en bedrijfslasten. HEEMwonen scoort goed op het gebied van bedrijfslasten. Bij de dienstverlening kan beter gescoord worden.</p>	<p>Ondernemingsplan 2013-2017: HEEMwonen wil vanaf 2014 beter presteren dan vergelijkbare corporaties in Nederland.</p>	6,0
<u>Gemiddeld kwaliteit dienstverlening</u>		<u>6,8</u>
Energie en duurzaamheid		
<p><i>Evaluatie Prestatieafspraken:</i> Dit is gedaan naar aanleiding van de woonlastenmonitor. <i>Monitor Prestatieafspraken:</i> Het investeren in energiebeperkende maatregelen is een doorlopend proces.</p>	<p><i>Kerkrade Meerjarige prestatieafspraken 2012-2015:</i> Partijen zoeken gezamenlijk naar mogelijkheden om de totale woonlasten voor de doelgroep van beleid, ten opzichte van reguliere inkomsten- en kostenontwikkeling gelijk te houden of te verminderen. Hiertoe steken partijen gedurende de looptijd van deze overeenkomst in op energielasten en woonlastenmonitor Kerkrade.</p>	7,0
<p>Evaluatie Prestatieafspraken: HEEMwonen heeft in 2013 253 woningen opgeleverd waarvan de EPC beter was de bepaald volgens het bouwbesluit. Jaarverslag 2013 en 2014: Bij mutatie of op verzoek van de bewoners past HEEMwonen bij onderhoud energiebesparende maatregelen toe. Hierbij is het uitgangspunt dat de investering kostendekkend is en de totale woonlasten voor de bewoner als gevolg van de ingreep niet stijgen.</p>	<p><i>Kerkrade Meerjarige prestatieafspraken 2012-2015, Addendum:</i> Bij nieuwbouwwontwikkelingen realiseren de corporaties ten minste de geldende EPC-eisen, maar zoeken binnen de beschikbare budgetten en waar mogelijk ook naar innovatieve toepassing van energetische maatregelen die bijdragen aan nog betere prestaties. Voordelen in energielasten als onderdeel van de totale woonlasten, zullen worden aangesproken om de extra investeringen door te belasten in de netto huurprijs. Dit geldt nog meer bij energetische verbeteringen in de bestaande bouw, waarbij substantiële resultaten worden behaald in de verbetering van energielabels en daarmee de energielasten voor bewoners.</p>	8,0
<p><i>Evaluatie Prestatieafspraken:</i> Corporaties hebben hun woningbezit voorzien van een Energielabel. Het aantal woningen naar label per corporatie wordt jaarlijks opgenomen in de woonlastenmonitor.</p>	<p><i>Kerkrade Meerjarige prestatieafspraken 2012-2015, Addendum:</i> Corporaties brengen de huidige energieprestatie van het sociale woningsegment in beeld en informeren de gemeente hierover. Hiertoe voorzien de corporaties al hun woningen voor 01-01-2014 van een energielabel</p>	7,0
<p><i>Evaluatie Prestatieafspraken:</i> Het Aedes convenant wordt als uitgangspunt genomen. Als gevolg van de onduidelijkheden over de uitwerking van het regeerakkoord is bij de corporaties vertraging ontstaan in de realisatie van de voorgenomen opgaven. Tegelijk drukt de verhuurdersheffing op de investeringscapaciteit. Voorzien wordt dat het doel (B-label) in 2020 niet gehaald zal worden.</p>	<p><i>Kerkrade Meerjarige prestatieafspraken 2012-2015, Addendum en Landgraaf - Prestatieafspraken 2015:</i> Corporaties onderschrijven het Aedesconvenant "energiebesparing corporatiesector"</p>	7,0

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p><i>Jaarverslag 2014:</i> Bewoners wiens woning in aanmerking komt voor zonnepanelen, hebben begin 2015 hierover een brief ontvangen. Op de website zijn verschillende (brochures met) tips om energie te besparen.</p>	<p><i>Kerkrade Meerjarige prestatieafspraken 2012-2015, Addendum:</i> Corporaties ontwikkelen gezamenlijk informatie- en promotiemiddelen om energiebesparing structureel onder de aandacht te brengen bij bewoners (bijvoorbeeld op website, bewonerskrant, brochures, media, etc.)</p>	7,0
<p><i>Jaarverslag 2013 en 2014:</i> Bij mutatie of op verzoek van de bewoners passen we bij onderhoud energiebesparende maatregelen toe. Hierbij is het uitgangspunt dat de investering kostendekkend is en de totale woonlasten voor de bewoner als gevolg van de ingreep niet stijgen. In 2013 en 2014 heeft HEEMwonen bij 100+ woningen isolatie, HR++ beglazing en of nieuwe HR/CV ketels geïnstalleerd.</p>	<p><i>Kerkrade West - Prestatieafspraken 2012:</i> Energiebesparende maatregelen in een aantal complexen: isolatie cv leidingen, HR++ beglazing, isolatie woningen</p>	8,0
<p><i>Jaarverslag 2012 - Land van Rode:</i> Er zijn in 2012 ongeveer 1.000 woningen verbeterd.</p>	<p><i>Kerkrade Oost - Prestatieafspraken 2012 - Land van Rode:</i> Energieprestaties 158-tal woningen verbeteren laatste complexen labelen en maatregelen opstellen</p>	9,0
<p><i>Jaarverslag 2013:</i> <i>Nullanderveld in Kerkrade-Oost: de 133 woningen zijn dankzij de toepassing van energiebeperkende maatregelen (energiezuinige beglazing, elektrische rolluiken, mechanische ventilatie en dak- en gevelisolatie) en een ingrijpende renovatie van energielabel F/G naar A gegaan.</i> <i>Er zijn duurzame renovatiewerkzaamheden in 101 woningen in de Theaterpassage en 34 woningen in de Schleidenstraat opgeleverd.</i> <i>Daarnaast zijn 67 woningen uit de tweede fase van de 'Bestaande wijk van Morgen' in exploitatie gekomen. Totale kosten aan deze 335 woningen bedroegen 22,6 miljoen.</i> <i>Jaarverslag 2014:</i> <i>100+ woningen duurzaam gerenoveerd.</i> <i>Monitor Prestatieafspraken:</i> <i>HEEMwonen kijkt bij renovatie en groot onderhoud standaard of energiebeperkende maatregelen getroffen kunnen worden in woningen</i></p>	<p><i>Kerkrade en Landgraaf - Prestatieafspraken 2013, 2014, 2015:</i> Investeren in EPA vanuit het energiebeleidsplan t.b.v. diverse complexen. Investeren in EPA t.b.v. van 133 woningen in de wijk Nulland 34 woningen in de Schleidenstraat en overige investeringen Corporaties investeren in energiebesparende maatregelen in hun woningen</p>	8,0
<p>Monitor Prestatieafspraken: HEEMwonen heeft m.b.v. een extern bureau in 2014 een energiebeleidsplan opgesteld.</p>	<p><i>Kerkrade en Landgraaf - Prestatieafspraken 2014:</i> <i>HEEMwonen maakt in 2014 een Energiebeleidsplan</i></p>	7,0
<p><i>Jaarverslag 2014:</i> <i>Op basis van het energiebeleidsplan heeft HEEMwonen in 2014 215 woningen, 187 in Kerkrade en 28 in Landgraaf, aangemeld voor de Stimuleringsregeling EnergiePrestatie huurwoningen (STEP)</i></p>	<p><i>Kerkrade West - Prestatieafspraken 2015:</i> HEEMwonen geeft in 2015 invulling aan de uitgangspunten van haar Energiebeleidsplan 2014-2020</p>	8,0

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Evaluatie Prestatieafspraken: De vier corporaties nemen allen deel aan het project zonnig Limburg. In 2014 zijn samen met 19 andere corporaties 750 huurwoningen voorzien van zonnepanelen. HEEMwonen heeft een budget van 1.000.000 geïnvesteerd	<i>Kerkrade West - Prestatieafspraken 2015:</i> Heemwoningen neemt deel aan Zonnig Limburg II.	8,0
Jaarverslag 2014: Opties voor grootscheepse renovatie flat Hoofdstraat zijn voorgelegd aan bewoners. HEEMwonen onderzoekt de voorkeursvarianten.	<i>Landgraaf - Prestatieafspraken 2014, 2015:</i> Wergroepen opstarten en een scan uitvoeren om diverse renovatieprojecten in het kader van energie en woon- een leefcomfort te versnellen, waaronder een grootscheepse renovatie van een flat aan de Hoofdstraat.	7,0
<u>Gemiddeld energie en duurzaamheid</u>		<u>7,6</u>
Gemiddelde beoordeling		7,3

(Des)investeren in vastgoed

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Nieuwbouw		
<i>Evaluatie Prestatieafspraken 2012 - Hestia groep:</i> Begonnen met de uitvoering van het project.	<i>Kerkrade West - Prestatieafspraken 2012 - Hestia groep:</i> 20 tot 24 woningen realiseren aan de Spiraestraat, aansluitend op "de Wijk van Morgen" (duurzaamheidsambitie)	7,0
<i>Jaarverslag 2013/2014:</i> In 2013 is de website vertaald in het Duits, Engels, Frans en Pools. Er zijn 8 woningen verhuurd aan Duitse studenten (doelstelling 7). Focus op Duitse studenten is doorgezet in 2014 door 10 woningen in te richten voor kamerverhuur en 5 woningen voor groepsbewoning. Er zijn 24 studenten gehuisvest (doelstelling 20).	<i>Kerkrade West - Prestatieafspraken 2012 - Hestia groep:</i> Ontwikkelen van internationaal woonconcept gerelateerd aan de toekomst van de Gracht. Er wordt gericht op het aantrekken van inwoners uit het Duitse achterland en specifiek op de nieuwe werknemers van de RWTH Aachen.	6,0
<i>Jaarverslag 2012 - Land van Rode:</i> 21 woningen Modena (opgeleverd)20 wooneenheden Radar, Maria Gorettistraat (opgeleverd)31 woningen Annastraat/Maria G.straat (in aanbouw)19 woningen Burg. Savelberglaan (in aanbouw)	<i>Kerkrade Oost - Prestatieafspraken 2012 - Land van Rode:</i> 60 tot 70 nieuwbouwwoningen en een 20-tal wooneenheden in uitvoering hebben die in 2011 zijn aangezet (Modena, Maria Gorettistraat, Burgemeester Savelberglaan)	7,0
<i>Jaarverslag 2012/2013/2014:</i> Voorbereiden bouw 22 nieuwbouwwoningen Heilust: 11 seniorenwoningen en 11 levensloopbestendige woningen. In 2014 in uitvoering. <i>Jaarverslag 2014:</i> Gestart met de nieuwbouw 22 woningen Spiraestraat obv cradle-to-cradle.	<i>Kerkrade West - Prestatieafspraken 2012 - Hestia groep:</i> Onderzoek naar haalbaarheid flexibele woonvormen als pilot in Heilust. Ontwikkelen van Heilust <i>Kerkrade West - Prestatieafspraken 2013:</i> Nieuwbouw 22 woningen in de Spiraestraat (energiek wonen) <i>Kerkrade West - Prestatieafspraken 2014:</i> Realiseren 22 nieuwbouw woningen in de Spiraestraat e.o (energiek wonen) <i>Kerkrade West - Prestatieafspraken 2015:</i> 22 nieuwbouwwoningen in de Spiraestraat e.o. (energiek	7,0

Prestaties	Opgaven	Cijfer
	wonen)	
<p><i>Jaarverslag 2013:</i> 19 egw aan Burg. Savelberlaan opgeleverd (0 op de meter) opgeleverd 31 egw Annastraat/M. Goretistraat opgeleverd (A+)</p>	<p><i>Kerkrade Oost - Prestatieafspraken 2013:</i> Nieuwbouw 19 energieneutrale woningen in de Burg. Savelberglaan 31 woningen in de Maria Goretistraat</p>	7,0
<p><i>Monitor Prestatieafspraken:</i> <i>HEEMwonen onderzoekt mogelijkheden voor conceptueel bouwen teneinde kosten te drukken en betaalbare nieuwbouwwoningen aan te bieden.</i> <i>HEEMwonen voert gesprekken met meerdere aanbieders om aanbod in beeld te brengen en mogelijkheden te onderzoeken.</i> <i>In Lichtenberg en P.J. Petersstraat is dit toegepast (conceptueel bouwen: in zes maanden worden de woningen gerealiseerd. Dat is 50% sneller dan eerdere nieuwbouwprojecten)</i></p>	<p><i>Kerkrade en Landgraaf - Prestatieafspraken 2014:</i> <i>HEEMwonen zet in op duurzaam, flexibel en levensloopbestendig bouwen en neemt hierbij de uitgangspunten van het regionale afwegingskader in acht.</i></p>	8,0
<p><i>Jaarverslag 2014:</i> HEEMwonen opnieuw het gesprek aangaat met VolkerWessel over de eerder afgegeven indicatieve prijs voor 47 woningen in het Centrumplan, gelet op de inmiddels gewijzigde parameters en gewijzigde omstandigheden. Mede als gevolg van de herziene woningwet. Tot aankoop is niet overgegaan vanwege een negatieve rendement-/risicoverhouding</p>	<p><i>Kerkrade Oost - Prestatieafspraken 2015:</i> Onderzoek naar de mogelijkheden tot aankoop van 47 appartementen in het Centrumplan Kerkrade</p>	7,0
<p><i>Jaarverslag 2014:</i> HEEMwonen onderzoekt de herbestemming of in het uiterste geval sloop van 7 woningen aan het Dr. Ackensplein</p>	<p><i>Kerkrade Oost - Prestatieafspraken 2015:</i> Onderzoek naar de mogelijkheden van herontwikkeling van een complex van 7 woningen aan het Dr. Ackensplein</p>	7,0
<p><i>Monitor Prestatieafspraken:</i> <i>In maart 2013 zijn 8 seniorenwoningen aan de Prinssenstraat opgeleverd.</i> <i>Oplevering 2e fase Centrumplan Schaesberg maart 2013</i> <i>Jaarverslag 2013:</i> <i>8 woningen in Prinssenstraat opgeleverd</i> <i>6 woningen Centrum Schaesberg opgeleverd (waarvan een zorgcomplex)</i> <i>Opdracht verstrekt voor realisatie 27 appartementen Centrumplan UoW.</i> <i>Jaarverslag 2014:</i> <i>Nieuwbouw is in 2014 gestart. Oplevering gepland voor 2e kwartaal 2015. HEEMwonen neemt 24 huurwoningen en 17 pp af.</i></p>	<p><i>Landgraaf - Prestatieafspraken 2012, 2013, 2014:</i> Nieuwbouw 8 levensloopbestendige woningen in de Prinssenstraat Afname 5 woningen in Centrumplan Schaesberg Afname 27 huurappartementen in Centrumplan UoW</p>	7,0
<p><i>Monitor Prestatieafspraken:</i> 12 woningen Lichtenberg in juni 2015 in exploitatie In 2015 wordt gestart met de bouw van 21 huurappartementen op terrein Gulpers 14 huurwoningen opgeleverd in Lotersbergweg in juli</p>	<p><i>Landgraaf - Prestatieafspraken 2014, 2015:</i> Bouw 12 eengezinswoningen Lichtenberg Bouw 21 huurappartementen op terrein Gulpers 14 huurwoningen Lotersbergweg</p>	7,0

Prestaties	Opgaven	Cijfer
2015		
<u>Gemiddeld nieuwbouw</u>		<u>7,0</u>
Sloop		
<p>Jaarverslag 2012 - Land van Rode:Sloop 100 woningen BleijerheideJaarverslag 2014:In 2014 heeft HEEMwonen veelvuldig overleg gevoerd met de bewonerscommissie van de hoogbouwflats in Bleijerheide. Dit naar aanleiding van de betonproblematiek.HEEMwonen heeft besloten het sloopexpose Dr. Ackensplein aan te houden en eerst de belangstelling van de geïnteresseerde te onderzoeken en daarna eventuele herbestemming te onderzoeken.'Jaarverslag 2014:HEEMwonen onderzoekt de herbestemming of in het uiterste geval sloop van 7 woningen aan het Dr. Ackensplein</p>	<p><i>Kerkrade Oost - Prestatieafspraken 2012 - Land van Rode:Sloop 1e blok hoogbouwflats (100 woningen) aan de Voorterstraat in Bleijerheide</i> <i>Kerkrade Oost - Prestatieafspraken 2014:7 woningen aan het Dr. Ackensplein</i> <i>Kerkrade Oost - Prestatieafspraken 2015:Herhuisvesting van de bewoners van de 3 hoogbouwflats te Bleijerheid gericht op sloop in toekomstige jaren</i></p>	6,0
<p><i>Jaarverslag 2012 - Hestia groep:</i> Sloop 104 woningen van de Witte flat. <i>Jaarverslag 2013:</i> I.v.m. de staat van onderhoud van de woningen aan de Gladiolenstraat/Salviaplein is besloten 85 van de 97 woningen eerder te slopen dan gepland. Overige 12 woningen worden gerenoveerd <i>Jaarverslag 2014:</i> De sloop van de 85 woningen in de Gladiolenstraat is doorgeschoven naar 2015 omdat een deel van de bewoners in 2014 nog geen andere woning had gevonden.</p>	<p><i>Kerkrade West - Prestatieafspraken 2012 - Hestia groep:</i> Sloop 104 woningen aan het Salviaplein (pas in 2013 fysiek onttrokken aan de voorraad) <i>Kerkrade West - Prestatieafspraken 2013:</i> Sloop 2e blok hoogbouwflats (104 woningen) aan het Salviaplein <i>Kerkrade West - Prestatieafspraken 2014:</i> Sloop 85 woningen in de Gladiolenstraat e.o. <i>Kerkrade West - Prestatieafspraken 2015:</i> Sloop 85 woningen in de Gladiolenstraat e.o. 4 woningen in de Calbertsweg</p>	7,0
<p>Gemeente Landgraaf (raad) 2015: De eerder vastgestelde sloopplannen in het kader van de wijkontwikkelingsplannen zijn door HEEMwonen (voorlopig) in de wacht gezet. Dit, omdat er een grotere druk ontstaat op het goedkope huursegment. Het betreft o.a. de plannen in Abdissenbosch, Lichtenberg, fase 2, Oude Landgraaf/Mgr. Paredisstraat fase 2, alsmede de sloop van duplexwoningen aan de Hoogstraat en enkele appartementen aan de Gatestraat. Gelet op de toegenomen druk op de bestaande huurwoningen onderzoekt HEEMwonen op diverse locaties of behoud en/of renovatie een beter alternatief is dan sloop.</p>	<p><i>Kerkrade West en Oost- Prestatieafspraken 2015:</i> Sloopplannen binnen de kernvoorraad worden in 2015 opnieuw geëvalueerd en overwogen</p>	7,0
<p><i>Jaarverslag 2012 Hestia groep:</i> 20 woningen Lotersbergweg, 16 woningen Surinameplein, 17 woningen Achter de Haesen <i>Jaarverslag 2013:</i> Start sloop 39 woningen Achter de Haesen</p>	<p><i>Landgraaf - Prestatieafspraken 2012 - Hestia groep:</i> Sloop 16 duplex woningen in het Surinameplein-gebied Sloop 57 grondgebonden- en duplexwoningen Achter de Haesen</p>	6,0
<p>Jaarverslag 2014: HEEMwonen heeft 16 woningen aan de Mgr. Paredisstraat gesloopt.</p>	<p><i>Landgraaf - Prestatieafspraken 2013:</i> Vorbereidingen sloop 16 woningen Mgr. Paredisstraat</p>	7,0

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p><i>Monitor Prestatieafspraken 2014:</i> 48 woningen gesloopt in Lichtenberg in 2014 39 woningen Achter de Haesen gesloopt begin 2014 14 woningen in sept 2014 gesloopt aan de Petersstraat 23 huurwoningen gesloopt aan de Gatestraat/Irenestraat</p> <p><i>Jaarverslag 2014:</i> 1 woning op terrein Gulpers</p> <p><i>Monitor Prestatieafspraken:</i> Sloop van 8 huurappartementen Gatestraat uitgesteld naar 2016</p>	<p><i>Landgraaf - Prestatieafspraken 2014:</i> Sloop 41 huurwoningen en 9 koopwoningen in Lichtenberg Sloop 39 woningen Achter de Haesen Sloop 14 woningen in de P.J. Petersstraat Sloop 25 woningen Gatestraat/Irenestraat</p> <p><i>Landgraaf - Prestatieafspraken 2015:</i> Sloop 8 huurappartementen Gatestraat (Heiveld)</p>	7,0
<u>Gemiddeld sloop</u>		<u>6,7</u>
Verbetering bestaand woningbezit		
<p><i>Jaarverslag 2013:</i> Samenvoegen woningen aan de Lottersberweg Samenvoegen woningen 12 duplexwoningen</p>	<p><i>Kerkrade Meerjarige prestatieafspraken 2012-2015:</i> Corporaties dragen bij aan het herstel van het leegstandspercentage met name door op herstructureringslocaties op stadsdeelniveau minder woningen te bouwen of door woningen samen te voegen.</p>	7,0
<p><i>Jaarverslag 2012 - Hestia groep:</i> Verschillende planmatige onderhoudsmaatregelen getroffen (totaal E 2.320.089 of E 420 per woning)</p>	<p><i>Kerkrade West - Prestatieafspraken 2012 - Hestia groep:</i> Planmatige onderhoudswerkzaamheden zoals vervanging cv ketels, dakramen, liften, brandpaden en schilderwerkzaamheden</p>	8,0
<p><i>Jaarverslag 2013/2014:</i> Duurzame renovatie 'Bestaande wijk van Morgen' (Kerkrade-West): in 2012 werden 92 van de in totaal 153 woningen duurzaam gerenoveerd. Medio 2013 werden nog eens 53 woningen opgeleverd. Ten slotte werden in 2014 de laatste 7 woningen duurzaam opgeknapt; van één woning is nog niet duidelijk of de renovatie wordt uitgevoerd</p>	<p><i>Kerkrade West - Prestatieafspraken 2013:</i> Verbeteren van 53 van de 153 woningen in de Bestaande Wijk van Morgen <i>Kerkrade West - Prestatieafspraken 2014:</i> Verbeteren 8 woningen in de Bestaande Wijk van Morgen Renoveren 94 grondgebonden woningen in de Dahliastraat e.o. (energiesprong)</p>	7,0
<p><i>Monitor Prestatieafspraken:</i> Het investeren in asbestsanering, brand over- en doorslag is een lopend proces tijdens mutaties en onderhoud.</p>	<p><i>Kerkrade en Landgraaf - Prestatieafspraken 2014, 2015:</i> Investeren in onderhoud voor wat betreft asbestsanering, brandoverslag en -doorslag</p>	7,0
<p><i>Website HEEMwonen:</i> HEEMwonen heeft toch besloten de 12 woningen aan de Gladiolenstraat 16-38 te slopen. Renovatie bleek te kostbaar te zijn.</p>	<p><i>Kerkrade West - Prestatieafspraken 2015:</i> Renovatie 12 woningen in de Gladiolenstraat (even nummers)</p>	6,0
<u>Gemiddeld verbetering bestaand woningbezit</u>		<u>7,0</u>
Maatschappelijk vastgoed		
<p><i>Jaarverslag 2013:</i> Op drie locaties stelt HEEMwonen om niet een ruimte aan bewoners ter beschikking als ontmoetings- en recreatieruimte.</p> <p><i>Jaarverslag 2014:</i> HEEMwonen heeft de huiskamerprojecten gecontinueerd</p>	<p>Kerkrade en Landgraaf - Prestatieafspraken 2014, 2015: HEEMwonen continueert haar huiskamerprojecten</p>	7,0
<u>Gemiddeld maatschappelijk vastgoed</u>		<u>7,0</u>

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Verkoop		
<p><i>Jaarverslag:</i></p> <p>2012: 0 woningen verkocht</p> <p>2013: 2 woningen verkocht</p> <p>2014: 7 woningen verkocht</p> <p>2015: 0 woningen verkocht</p>	<p><i>Kerkrade - Prestatieafspraken:</i></p> <p>2012: verkoop 10 woningen (Hestia groep), mits hier financiële noodzaak toe is</p> <p>2013: verkoop 5 woningen</p> <p>2014: verkoop 2 woningen</p> <p>2015: verkoop 4 woningen</p>	6,0
<p><i>Jaarverslag 2012 - Land van Rode:</i></p> <p>In ons vorige jaarverslag was de mogelijke verkoop van 159 woningen aan Hestia groep opgenomen. De verkoop was vanuit financiële overwegingen. Na de fusie met Hestia groep is de verkoop van de baan.</p>	<p><i>Kerkrade Oost - Prestatieafspraken 2012 - Land van Rode:</i></p> <p>Verkoop 159-tal woningen op het DM-terrein</p>	7,0
<u>Gemiddeld verkoop</u>		<u>6,5</u>
Gemiddelde beoordeling		6,8

Kwaliteit van wijken en buurten

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p><i>Jaarverslag 2013:</i></p> <p>De voorgangers van HEEMwonen hebben een leefbaarheidsonderzoek laten uitvoeren. Dit is de nulmeting voor verder acties. In 2013 hebben de wijkconsulenten een actieplan opgesteld met daarin per buurt de actiepunten.</p>	<p><i>Kerkrade Meerjarige prestatieafspraken 2012-2015:</i></p> <p>Corporaties stellen stadsdeelvisies op mede t.a.v. de omvang en inhoud van de opgave en vertalen deze naar kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen en meerjarige uitvoeringsafspraken.</p>	7,0
<p><i>Jaarverslag 2013/2014:</i></p> <p>In geval van hennep of drugs hanteert HEEMwonen een zero-tolerancebeleid en gaat direct over tot uitzetting. Dat gebeurde in 2014 10 keer.</p>	<p><i>Kerkrade Meerjarige prestatieafspraken 2012-2015, Addendum:</i></p> <p>Corporaties treden actief en volgens het hennepconvenant op tegen overtredingen in relatie tot drugs, en starten bij constatering per omgaande een procedure tot ontruiming en ontbinding van de huurovereenkomst.</p>	7,0
<p><i>Monitor Prestatieafspraken:</i></p> <p>HEEMwonen heeft een PvA mbt tot de leefbaarheidstaken gereed in 2014. Onderzocht wordt wat de corporatie nu wel en niet gaat doen, e.e.a. afgezet tegen het maatschappelijk rendement.</p> <p><i>Jaarverslag 2014:</i></p> <p>Wijkanalyses opgesteld, specifiek gericht op de leefbaarheid in de wijk. Vanaf 2015 vormen deze wijkanalyses het uitgangspunt bij activiteiten in het kader van leefbaarheid. Naast de wijkontwikkelingsplannen die we samen met de gemeente hebben opgesteld.</p> <p>Leefbaarheidstaken verschuiven naar de gemeente</p>	<p><i>Kerkrade en Landgraaf - Prestatieafspraken 2014, 2015:</i></p> <p>HEEMwonen beraadt zich op de vraag welke leefbaarheidstaken zij nog gaat uitvoeren</p>	7,0

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p>Jaarverslag 2013: Bij wijze van proef heeft HEEMwonen voor bewonersinitiatieven die een duidelijke bijdrage leveren aan de leefbaarheid, buurtbeheer en/of sociale cohesie begin 2013 een leefbaarheidsfonds opgericht. Het budget is 10 euro per woning: 100.000 euro. Eind 2013 is een bedrag van ruim 21.000 euro toegekend. Monitor Prestatieafspraken/ Jaarverslag 2014: HEEMwonen heeft ook in 2014 het leefbaarheidsfonds gehanteerd. Er is in totaal E 41.000 toegekend.</p>	<p>Kerkraade en Landgraaf - Prestatieafspraken 2014, 2015: HEEMwonen continueert ook in 2014/2015 het Leefbaarheidsfonds</p>	7,0
<p><i>Jaarverslag 2014:</i> Organiseren van tuinenacties</p>	<p>Kerkraade West - Prestatieafspraken 2015: HEEMwonen continueert het in 2014 opgestarte project tuinenonderhoud</p>	7,0
<p><i>Jaarverslag 2013:</i> Herinrichting Raadhuisplein is gereed. Herinrichting Heiveld, Lichtenberg, Bartokring, De Voort, Mgr Paradisstraat liggen op koers.</p>	<p><i>Landgraaf Nieuwenhagen - Prestatieafspraken 2012, 2013:</i> Herinrichting Sunplein Herstructurering Lichtenberg Herinrichting Bartokring Herinrichting terrein de Voort</p>	7,0
<p><i>Monitor Prestatieafspraken:</i> De officiële opening van de tuin op het Surinameplein is verricht op 31 mei 2013.</p>	<p><i>Landgraaf - Prestatieafspraken 2012, 2013, 2014:</i> vrijgekomen ruimte inrichten als stadsmoestuin en nieuwe/vervangende speelvoorzieningen realiseren in het Surinameplein</p>	7,0
<p><i>Monitor Prestatieafspraken:</i> Leefbaarheidsfonds opgericht en diverse initiatieven ondersteund.</p>	<p>Landgraaf - Prestatieafspraken 2013: HEEMwonen ondersteunt leefbaarheidsinitiatieven van huurders met een financiële bijdrage</p>	7,0
Gemiddelde beoordeling		7,0



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

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas