



## Visitatierapport

**Stek**

**2010 - 2013**



*Utrecht, 21 augustus 2014*

### **Colofon**

Raeflex  
Catharijnesingel 56  
3511 GE Utrecht  
E: [w.dewater@raeflex.nl](mailto:w.dewater@raeflex.nl)  
W: [www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl)

### **Visitatiecommissie**

De heer H.D. Albeda (voorzitter)  
De heer drs. R. Schallenberg MMC  
Mevrouw drs. M. Snippe (secretaris)



## Voorwoord

Raeflex voert sinds 2002 professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties uit; in totaal rondde Raeflex zo'n 240 visitatietrajecten af. Om onze onafhankelijke positie ten aanzien van woningcorporaties te waarborgen, verrichten wij geen overige advieswerkzaamheden. Onze visitaties worden merendeels uitgevoerd door externe visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die niet bij Raeflex in dienst zijn. Raeflex is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN).

Sinds 2007 is visitatie verplicht in de AedesCode; leden moeten zich iedere vier jaar laten visiteren door een geaccrediteerd visitatiebureau. In 2014 is de vijfde versie van de landelijk geldende visitatiemethodiek ingevoerd. Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland bewaakt de kwaliteit van de visitaties en beheert de visitatiemethodiek. De nadruk in de methodiek verschoof door de jaren heen van leren en verbeteren naar verantwoording.

Wij zien visitatie als een belangrijk verantwoordingsinstrument voor corporaties. Daarnaast is het een leerinstrument. Een externe commissie beoordeelt de prestaties, het vermogensbeheer en de governance en geeft verbeterpunten mee. Wij zijn blij dat de nieuwe visitatiemethodiek meer aandacht vraagt voor reflectie op de prestaties en verbetermogelijkheden. Zo doet de commissie verbeter suggesties, maar krijgen ook belanghebbenden ruimte om tijdens de visitatiegesprekken adviezen mee te geven. Zo krijgen visitatierapporten een duidelijk toekomstgerichte functie. Ook juicht Raeflex de meer prominente rol van huurders(organisaties) tijdens de visitatiegesprekken toe. Zij moeten volgens de nieuwe visitatiemethodiek altijd face-to-face spreken met de commissie. Dit is een werkwijze die Raeflex al langer hanteerde en die nu formeel is voorgeschreven.

Met veel genoegen leveren wij het tweede rapport op dat uitgaat van de nieuwste visitatiemethodiek (5.0). Wij feliciteren Stek met het behaalde resultaat en hopen dat het rapport aanknopingspunten biedt voor de eigen verbeteragenda. Ten slotte hopen wij dat ook de belanghebbenden van Stek zich herkennen in het rapport en kritische sparring partners zijn en blijven voor de corporatie.

Vanuit Raeflex willen wij iedereen die heeft bijgedragen aan deze visitatie en het visitatierapport hartelijk danken!

Wilma de Water  
directeur



# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>Inhoud</b>	<b>5</b>
<b>Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort</b>	<b>9</b>
<b>a. Recensie</b>	<b>9</b>
<b>b. Scorekaart</b>	<b>13</b>
<b>c. Samenvatting</b>	<b>15</b>
<b>d. Reactie Stek</b>	<b>21</b>
<b>Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief</b>	<b>25</b>
<b>1 Visitatie bij Stek</b>	<b>25</b>
1.1 Schets Stek	25
1.2 Werkgebied Stek	26
<b>2 Presteren naar Opgaven en Ambities</b>	<b>27</b>
2.1 Beschrijving van de opgaven	27
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven	31
2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven	31
2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven	35
2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven	36
2.6 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven	37
2.7 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities	38
<b>3 Presteren volgens Belanghebbenden</b>	<b>39</b>
3.1 De belanghebbenden van Stek	39
3.2 Beoordeling belanghebbenden	41
3.3 Verbeterpunten belanghebbenden	42
3.4 Conclusies en motivatie	42
<b>4 Presteren naar Vermogen</b>	<b>47</b>
4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen	47
4.2 Conclusies en motivatie	47
<b>5 Governance</b>	<b>51</b>
5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	51
5.2 Conclusies en motivatie	51
<b>Deel 3 Bijlagen bij het rapport</b>	<b>61</b>
<b>Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen</b>	<b>61</b>
<b>Bijlage 2 Curricula vitae</b>	<b>65</b>
<b>Bijlage 3 Bronnenlijst</b>	<b>71</b>
<b>Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen</b>	<b>75</b>
<b>Bijlage 5 Prestatietabel</b>	<b>77</b>
<b>Bijlage 6 Meetschaal</b>	<b>85</b>
<b>Bijlage 7 Checklist Governancecode</b>	<b>87</b>
<b>Bijlage 8 Position paper</b>	<b>101</b>





## Deel 1

# Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort





## Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort

### a. Recensie

#### Korte profilering Stek

Stek is de grootste lokaal gevestigde woningcorporatie in de Bollenstreek. De corporatie is te typeren als een maatschappelijke onderneming die zich allereerst richt op haar kerntaak: betaalbare huisvesting bieden aan mensen die niet zelfstandig in hun huisvesting kunnen voorzien. De corporatie is herkenbaar aan haar kernwaarden professioneel, betrouwbaar en betrokken.

Stek spant zich breder in dan alleen voor haar kerntaak. De corporatie draagt bij aan betaalbaar onderdak voor mensen met specifieke zorgvragen en senioren die langer in hun eigen huis willen blijven wonen. Zij heeft ook oog voor een prettige woonomgeving. In haar netwerk heeft Stek een actieve en stevige rol naar gemeenten en maatschappelijke partners. Met het oog op leefbaarheid, woonplezier of betaalbaarheid van woningen staat Stek open voor en neemt zij deel aan strategische samenwerking. Hierbij is het uitgangspunt gelijkwaardigheid en erkenning van onderlinge afhankelijkheid, waarbij het accent van Stek ligt op het wonen. In het netwerk stelt Stek zich transparant op. Samengevat heeft Stek als maatschappelijke onderneming een stevige basis gelegd in haar prestaties en rol in het werkgebied en is zij actief op veel aandachtsvelden.

#### Terugblik op visitatie 2010

Bij de vorige visitatie kreeg Stek voor alle prestatievelden een ruime voldoende. De visitatiecommissie gaf wel een aantal verbeterpunten mee. De meeste verbeter suggesties heeft Stek ter harte genomen en heeft op deze punten zichtbaar stappen voorwaarts gezet:

- Efficiëntie en bedrijfslasten. Door een gerichte kostenreductie wist Stek haar relatief hoge bedrijfslasten te laten dalen. Sluiting van enkele vestigingen was hier onder meer voor nodig. De bedrijfslasten zijn inmiddels in lijn met de referentiecorporatie.
- Bouwproductie en toename bezit. De bouwproductie en uitbreiding van het bezit bleven in het begin van de visitatieperiode achter op de opgaven. Tijdens deze visitatieperiode is een ontwikkelafdeling opgezet en zijn bouw- en ontwikkelvormen vernieuwd. Dit heeft geleid tot een snellere en grotere bouwproductie en een toename van bezit.
- Maatschappelijke verantwoording. De verantwoording over bijgestelde ambities en communicatie over hiervan afwijkende prestaties kon beter. Stek heeft zich op dit punt verbeterd. Belanghebbenden geven in deze visitatie aan dat zij inzicht hebben in de wijze waarop Stek haar taak invult en weten welke dilemma's Stek ervaart in de balans tussen maatschappelijke doelstellingen en financiële taakstellingen. Door belanghebbenden te betrekken bij de koerswijziging van 2011 en het recente ondernemingsplan, is voor de maatschappelijke verantwoording een sterke basis gelegd.
- Klachtenbeleid. Een punt dat nog aandacht behoeft is de opvolging van (ernstige) klachten. Belanghebbenden geven aan dat Stek hierin soms steken laat vallen en dat de informatie-uitwisseling tussen de afdelingen Wonen en Vastgoed beter kan.

### **Oriëntatie op opgaven en inzet**

Stek is een rolbewuste corporatie, met een brede oriëntatie op de opgaven in het werkgebied. Zij zet zich primair in voor goede, betaalbare woningen in prettige buurten. Maar ook thema's als duurzaamheid, maatschappelijk ondernemerschap, belanghebbenden, risicobeheersing en imago hebben een plek in haar ambities. De corporatie geeft op een weloverwogen en slagvaardige wijze invulling aan die rol. Stek heeft oog voor vernieuwing, maar kiest doorgaans voor beproefde methodes. Zij zoekt zichtbaar naar een balans tussen haar maatschappelijke opgaven en een gezonde bedrijfsvoering. Met name de afgelopen twee jaar heeft Stek een duidelijke groei doorgemaakt en in de eerste twee jaar opgelopen vertragingen ingelopen. De bouwambities van Stek zijn behoorlijk hoog en blijven dat ook voor de aankomende jaren. De versnelling die zij op dat punt heeft laten zien en haar vermogen om hierop tijdig bij te sturen, geven de commissie alle vertrouwen dat Stek haar ambities realiseert.

### **Rol in de regio**

Stek heeft een onmisbare rol in de realisatie van de opgaven in de regio. De corporatie levert met haar prestaties een belangrijke bijdrage als het gaat om de transformatie en uitbreiding van de woningvoorraad, het bedienen van de primaire doelgroep, starters en ouderen en facilitering van zorg en welzijn. Zij profileert zich als een maatschappelijk ondernemer. De corporatie wil de samenwerking met belanghebbenden actief opzoeken. Voor de toekomstige invulling van haar rol heeft de corporatie keuzen gemaakt in haar nieuwe ondernemingsplan 2014-2015 met de titel 'Stek stuurt bij'. Betaalbaarheid, beschikbaarheid, kwaliteit en duurzaamheid van woningen zijn nog steeds belangrijke thema's, maar ook moet er worden bezuinigd. Stek zoekt naar eigentijdse manieren om hier vorm aan te geven, zoals het bespreken van dilemma's met belanghebbenden.

### **Band met klanten, communicatie met belanghebbenden**

Stek is volgens belanghebbenden een open en transparante corporatie. De communicatielijnen zijn kort en de drempel is laag. Stek is sterk in het bespreekbaar maken van zowel positieve als kritische punten. Lastige vraagstukken als de afweging tussen enerzijds maatschappelijke ambities en anderzijds financiële mogelijkheden komen open op tafel en de corporatie stelt zich kwetsbaar op. Dit wordt gewaardeerd door de belanghebbenden en is herkenbaar voor de commissie. Belanghebbenden vinden Stek een betrouwbare corporatie. Over het algemeen weet men wat men aan Stek heeft. Het voornemen van Stek is om zich zakelijker op te stellen naar haar belanghebbenden. Ervaring leert dat partijen betrekken bij moeilijke besluitvorming de relatie bevordert. Naar mening van de commissie kan Stek dit verder uitbouwen, bijvoorbeeld rondom de vraag over nieuwbouw versus de bestaande sociale woningvoorraad. Daarnaast kan Stek meer inzicht geven in de beleidskeuzen die zij maakt op basis van de inbreng van belanghebbenden.

### **Governance**

Stek is een corporatie *in control*. Zij stuurt weloverwogen en slagvaardig bij op ontwikkelingen die eventueel achterblijven. Wel kunnen haar plannen concreter en specifiek. Het intern toezicht is goed, waarbij vooral de mate van zelfreflectie en rolopvatting positief opvallen. De governancecode past de raad weloverwogen toe, maar voor buitenstaanders zijn afwijkingen niet altijd te volgen. De ingezette verbeteringen kan Stek doorzetten.

Het monitoren van waar Stek voor staat en de realisatie van plannen is de afgelopen twee jaar duidelijk verbeterd, dat zal Stek vast moeten houden. Daarbinnen kunnen externe, moeilijk te beïnvloeden factoren (zoals wachtlijsten) een meer planmatige invulling krijgen.

### **Financiële positie**

Stek heeft een gezonde financiële positie. Zij heeft hiervoor in de achterliggende visitatieperiode een flinke ontwikkeling voor doorgemaakt en een forse reductie van de bedrijfslasten gerealiseerd. Haar behoudende opstelling, de adequate reacties op signalen betreffende (de ontwikkelingen in) de financiële positie en het steeds beter in de vingers krijgen van de financiële planning en sturing, hebben hier zichtbaar aan bijgedragen. Aandacht blijft nodig voor een goede balans tussen inkomsten en bedrijfslasten. Het verkoopprogramma is fors uitgebreid en ook het huurprijsbeleid is bijgesteld.

### **Sterke punten**

- Balans tussen een weloverwogen aanpak en slagvaardig optreden door indien nodig tijdig bij te sturen op afwijkingen van plannen;
- Oog hebben voor innovatief werken met slimme bouwprocessen;
- Afstemming met en transparantie naar de belanghebbenden;
- Betrokken en ook zakelijk: brede maatschappelijke meerwaarde blijven bieden met inzet voor de klant, met oog voor financiële continuïteit en een sobere en doelmatige organisatie;
- Rolbewust intern toezicht.

### **Beleidsagenda voor de toekomst**

De commissie hecht eraan om Stek te complimenteren met de aanscherping van haar algemene beleid halverwege de visitatieperiode en met de inhaalslag die daarna in gang is gezet op onder meer de nieuwbouw van woningen. Indien Stek dit doorzet is zij naar oordeel van de commissie op weg naar een hogere beoordeling voor een volgende visitatie.

De commissie geeft Stek de volgende verbeteringsuggesties mee:

- Op onderdelen versterken van de relatie met bepaalde belanghebbenden;
- Doorgroeien op het vlak van intern toezicht, met name het monitoren van plannen en afspraken;
- Voorbereiden op participatie van bewoners. Verwachting is dat bewoners steeds meer gaan participeren in thema's als leefbaarheid, energie en duurzaamheid. Stek moet deze participatie faciliteren, maar ook partijen prikkelen om bewoners aan te sporen tot meer eigen verantwoordelijkheid;
- In het kader van beschikbaarheid is het wenselijk dat Stek en de gemeenten beter sturen op de door belanghebbenden als lang ervaren wachtlijsten. Stek heeft hiervoor de basis gelegd met haar inzet voor het nieuwe woonruimteverdeelsysteem waarbij de mogelijkheid bestaat om per gemeente prioriteiten te stellen. Dit zal in de nog overeen te komen lokale prestatieafspraken nader aan de orde komen.



## b. Scorekaart

Perspectief	Beoordeling volgens meetschaal*)						Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer per perspectief
	1	2	3	4	5	6			
<b>Presteren naar Opgaven en Ambities</b>									<b>6,9</b>
Prestaties in het licht van de opgaven	7	7	6	7	7	nvt	6,8	75%	
Ambities in relatie tot de opgaven							7,0	25%	
<b>Presteren volgens Belanghebbenden</b>									<b>7,1</b>
Prestaties	6	7	7	7	7	nvt	6,8	50%	
Relatie en communicatie							7,8	25%	
Invloed op beleid							7,0	25%	
<b>Presteren naar Vermogen</b>									<b>7,0</b>
Financiële continuïteit							7,0	30%	
Doelmatigheid							7,0	30%	
Vermogensinzet							7,0	40%	
<b>Governance</b>									<b>7,2</b>
Besturing	Plan					7,0	7,3	33%	
	Check					7,0			
	Act					8,0			
Intern toezicht	Functioneren RvC					8,0	7,3	33%	
	Toetsingskader					7,0			
	Toepassing Governancecode					7,0			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie					7,0	7,0	33%	
	Openbare verantwoording					7,0			
1 Huisvesting van de primaire doelgroep						4 (Des)investeringen in vastgoed			
2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen						5 Kwaliteit van wijken en buurten			
3 Kwaliteit van de woningen en woningbeheer						6 Overige/andere prestaties			

\*) Alleen in hele getallen



## c. Samenvatting

### Korte schets Stek

In februari 2014 gaf Stek te Lisse opdracht om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014), en vond plaats tussen april 2014 en augustus 2014. De visitatiegesprekken waren op 16 en 23 april 2014. Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken zijn de prestatietabel en de position paper van te voren toegestuurd aan de belanghebbenden.

De visitatiecommissie bestond uit de heer H.D. Albeda (voorzitter), de heer drs. R. Schallenberg MMC en mevrouw drs. M. Snippe (secretaris). In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

Naast de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren, wilde woningcorporatie Stek met deze visitatie vooral leren van de verbeteringsuggesties. De visitatie betreft de periode 2010, 2011, 2012 en 2013.

Woningcorporatie Stek is in 2009 ontstaan uit een fusie van Trias Woondiensten uit Lisse en PAGO uit Hillegom. De corporatie beheert 6.152 woningen (peildatum: 31-12-2012; beheer/eigendom) en is werkzaam in de Bollenstreek, specifiek in de drie gemeenten Hillegom, Lisse en Teylingen (de kern Voorhout). De verdeling van het bezit over de gemeenten ziet er als volgt uit:

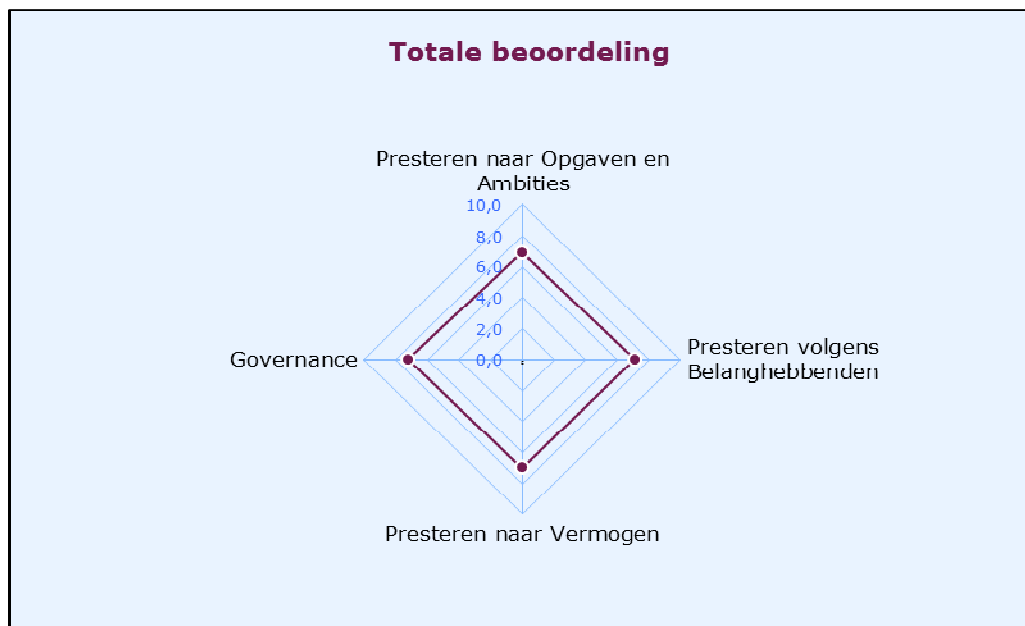
	Hillegom	Lisse	Teylingen
Woningen	2.255	2.815	728
Bedrijfsruimte	13	16	12
Parkeerplaatsen	99	247	n.v.t.
Standplaatsen	n.v.t.	7	n.v.t.

(Bron: jaarverslag 2013)

De gemeenten Hillegom, Lisse en Teylingen samen tellen ca. 79.000 inwoners. Belangrijkste belanghebbenden zijn de huurders, gemeenten, en de zorg- en welzijnsinstellingen. In de gemeente Teylingen zijn ook Woonstichting de Vooruitgang (ca. 2.250 vhe) en Woningstichting Warmunda (ca. 760 vhe) actief. De woningmarkt in de Bollenstreek kent een kwantitatief woningtekort, ook in kwalitatief opzicht lijkt het aanbod niet overeen te komen met de vraag.

Bij Stek werken 84 medewerkers; in totaal 69,39 fte (bron: jaarverslag 2013). De leiding van de corporatie berust bij een directeur bestuurder. Het interne toezicht bestaat uit vijf leden, van wie één lid op de voordracht van huurders in de raad van commissarissen (RvC) zitting heeft. Momenteel is er één vacature voor een lid van de RvC, eveneens in te vullen met een lid die wordt voorgedragen door de huurders. Het Centraal Fonds deelt deze corporatie in de categorie 5 in, dat wil zeggen: een corporatie met een gemiddeld profiel. De referentiegroep van Stek bestaat uit 124 corporaties uit deze categorie.

## Beoordelingen Stek



Totale beoordeling	
Perspectief	Cijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	6,9
Presteren volgens Belanghebbenden	7,1
Presteren naar Vermogen	7,0
Governance	7,2

De commissie komt tot de conclusie dat Stek over de afgelopen vier jaren ruim voldoende presteert voor alle perspectieven. Afwijkende oordelen hebben vooral betrekking op de onderliggende prestatievelden binnen de perspectieven. Goed wordt Stek vooral beoordeeld op onderdelen binnen het perspectief Governance, specifiek ziet de commissie het vermogen om actief, tijdig en effectief bij te sturen als een kracht van de corporatie. Ook heeft Stek een goede ontwikkeling doorgemaakt in het intern toezicht. Over het geheel genomen ziet de commissie de laatste twee jaar een forse verbetering waardoor de corporatie over de laatste twee jaar op een aantal punten richting de 8 (goed) afstevent.

Een ruime voldoende betekent niet dat de corporatie niet ook nog kan leren en verbeteren. Het belangrijkste aandachtspunt ziet de commissie in het perspectief Presteren naar Opgaven en specifiek het prestatieveld kwaliteit van woningen en woningbeheer: de prestaties op het vlak van energie en duurzaamheid hebben ten opzichte van de opgaven achterstanden opgelopen. Ook het blijvend op peil houden van de kwaliteit van haar woningen verdient de aandacht van Stek: de kwaliteit van de woningen is niet altijd op orde en vergt bovendien van Stek ingrepen in termen van groot onderhoud en sloop/nieuwbouw. De afgelopen periode heeft Stek laten zien die uitdaging goed aan te kunnen.

### Presteren naar Opgaven

De prestaties van Stek als geheel zijn in lijn met de opgaven in het werkgebied. Zij presteert op dit gebied ruim voldoende.





Stek presteert ruim voldoende voor het prestatieveld *huisvesting van de primaire doelgroep*. De woningvoorraad is over het algemeen betaalbaar en Stek bedient de primaire doelgroep en doelgroepen van beleid (starters en senioren) met levensloopbestendige woningen, passende toewijzing en (sociale) verkoop. Het recentelijk gelanceerde en aangepaste woonruimteverdeelsysteem in de regio Holland Rijnland moet hier verder aan bijdragen. Met het oog op de toekomst is de daling van de goedkope en betaalbare voorraad, van 85 procent naar 78 procent van de totale voorraad, een aandachtspunt. Afzettend tegen de opgave en de omstandigheden op de woningmarkt heeft de corporatie tijdens de visitatieperiode ruim voldoende gepresteerd.

Voor de *huisvesting van de bijzondere doelgroepen* presteert Stek ruim voldoende. Het aantal woningen voor ouderen en gehandicapten en het aantal nultredenwoningen is uitgebreid. De realisatie van de eerste fase van woonzorgzone Elsbroek in Hillegom is een prominent voorbeeld waaruit de inzet van Stek voor deze doelgroepen blijkt. Ondanks tegenslagen heeft Stek kunnen inspelen op de opgaven.

*Kwaliteit van woningen en woningbeheer* beoordeelt de commissie met een voldoende. Stek werkt over het algemeen conform de opgaven: de kwaliteit van de woningen is gemiddeld op orde. Daarnaast heeft Stek goed zicht op de kwaliteit. Één onderdeel van dit aspect is echter niet voldoende, namelijk de energieprestaties. De landelijk afgesproken opgave op dit punt is fors en net als bij andere corporaties is het zeer lastig op dit punt ruim voldoende te halen. Hoewel Stek enige verbetering heeft gerealiseerd in de energie-index, blijft verhoging van de energetische kwaliteit van haar woningen achter op de opgaven. Het is Stek bekend dat de woningkwaliteit aandacht verdient: om de kwaliteit van haar woningen op peil te houden, moet Stek sloop- en nieuwbouw plegen in haar woningbezit. Hier is Stek goed mee aan de slag gegaan. Dit ondanks dat de onderhoudskosten, als onderdeel van de kostenbesparingen, met 10 procent naar beneden zijn bijgesteld. Er zijn 1.400 woningen verbeterd met renovatie en groot onderhoud. Dit is, gezien de omvang van de corporatie, een forse prestatie te noemen. De opgave en planning zijn echter niet gehaald.

De prestaties voor *(des)investeren in vastgoed* zijn ruim voldoende. Stek voldoet aan de opgaven rond nieuwbouw en verbetert de voorraad met sloop-/nieuwbouwprojecten en renovaties. Voorbeeldprojecten zijn onder meer Patrimonium (Hillegom) en Vogelwijk (Lisse). Stek heeft gedurende de visitatieperiode 1.400 woningen verbeterd en haar woningvoorraad met de nieuwbouw van 288 woningen uitgebreid met 100 woningen. Dit is een forse prestatie van Stek, vooral gezien de beperkte voortgang in de vastgoedactiviteiten aan het begin van de visitatieperiode. In de laatste jaren heeft Stek, onder meer met vernieuwde ontwikkel- en bouwvormen een versnelling weten te realiseren op dit punt. Wanneer Stek dit door weet te zetten, schat de commissie in dat de corporatie in de toekomst haar opgaven goed zal weten te realiseren. Stek levert, conform de prestatieafspraken voor *kwaliteit van wijken en buurten*, personeelscapaciteit en zet een substantieel leefbaarheidbudget in. Het is haar eigen ambitie om op leefbaarheid te sturen en bewonersparticipatie te versterken. De ambities van Stek zijn wat dat betreft hoger dan de opgaven.

### Presteren naar Ambities

De ambities van Stek sluiten aan bij de opgaven in het werkgebied. Daar waar in de loop van de visitatieperiode bijsturing van Stek nodig was, laat de corporatie zien deze externe opgaven nadrukkelijk in haar keuzen te overwegen. In haar koerswijziging van 2011 heeft Stek gezocht naar een balans tussen sturen op de opgaven en realiseren van de noodzakelijke kostenbesparingen en inkomstenverhogingen. Zij besteedt daarmee blijvend aandacht aan de opgaven voor de primaire doelgroep en de doelgroepen van beleid. Het resultaatgebied 'prettige buurten' is één van de kernambities van het ondernemingsplan Stek aan Zet en blijft ook in de koerswijziging van 2011 prominent op de agenda staan.

7,0

### Presteren volgens Belanghebbenden

De belanghebbenden vinden dat Stek ruim voldoende presteert in relatie tot de opgaven. Het prestatieveld *huisvesten van de primaire doelgroep* beoordelen zij met een voldoende, relatie en communicatie geven zij bijna het cijfer 8 (goed).

7,1

Stek wordt in het algemeen gezien als corporatie die altijd voor de doelgroep en huurder opkomt en haar best doet om de betaalbaarheid op orde te houden. De belanghebbenden beoordelen Stek daarop met ruim voldoende tot goed. Het prestatieveld *huisvesten van de primaire doelgroep* wordt door de huurdersorganisatie HBVB kritisch beoordeeld. Hoewel zij ziet dat Stek in haar plannen de goede intenties en inzet toont om de betaalbaarheid te bewaren, is zij bezorgd over de toekomstige betaalbaarheid van de woningen. De gemeente Hillegom waardeert de prestaties van Stek voor de primaire doelgroep, maar heeft een andere mening over de toekomstige opgaven. Met de aanpak van Stek voorziet Hillegom dat er teveel goedkopere woningen verdwijnen, waarvoor duurdere woningen terugkomen. De gemeente is van mening dat voor een goed onderbouwde opgave en bijbehorende planvorming nog onderzoek nodig is: waar ligt de vraag van de doelgroep? En in hoeverre klopt het inderdaad dat er te weinig aanbod gaat ontstaan in de goedkoopste woningvoorraad?

Zorg- en welzijnsinstellingen zien in Stek ten aanzien van het prestatieveld *huisvesten van de bijzondere doelgroep* een goede partner, vooral voor de doelgroep ouderen. Met name de gemeenten geven de corporatie op dit punt een positieve beoordeling.

Het prestatieveld *kwaliteit van woningen en woningbeheer* beoordelen de belanghebbenden verschillend. Gemeenten beoordelen de prestaties op dit punt goed. Er zijn geen klachten over de woningkwaliteit en gemeenten waarderen de klantgerichtheid in de dienstverlening, dit ondanks het sluiten van vestigingen. De huurdersorganisatie geeft Stek op dit punt een voldoende. Er zijn soms klachten, maar deze worden meestal snel verholpen. Zorg- en welzijnsinstellingen waarderen dat Stek veel doet in het onderhoud en aanspreekbaar is op het punt kwaliteit. Ook zij zien verbeterruimte in klachtenafhandeling.

Voor wat betreft *(des)investeren in vastgoed* beoordelen de belanghebbenden Stek met een ruim voldoende. Gemeenten zijn over het algemeen positief over de stevige rol in de taakstelling op het vlak van nieuwbouw en de investeringen in de kwaliteitsverbeteringen. Punt van aandacht, specifiek voor de gemeente Hillegom, is de toekomstige rol van Stek bij nieuwbouw en uitbreiding van de sociale woningvoorraad. Dat debat wil de gemeente de komende tijd met Stek aangaan.

De huurdersorganisatie vindt Stek zeer actief in het verbeteren van de voorraad, maar vraagt aandacht voor het informeren van bewoners.

Tot slot beoordelen de belanghebbenden de *kwaliteit van wijken en buurten* met een ruim voldoende. Over het algemeen is de leefbaarheid op orde en zijn er gemiddelde opgaven op dit punt. De huurdersorganisatie geeft een verschillend oordeel: in de ene wijk lijkt dit punt beter op orde dan in andere wijken. Zorg- en welzijnsinstellingen waarderen de inzet van Stek bij de realisatie van woonzorgzones.

De belanghebbenden zijn goed te spreken over de relatie en communicatie met Stek. Zij ervaren Stek als open, concreet en toegankelijk, ook bij moeilijke onderwerpen. Stek heeft zich volgens hen sterk ontwikkeld in de communicatie richting belanghebbenden, bijvoorbeeld over maatregelen naar aanleiding van politieke ontwikkelingen.

### Presteren naar Vermogen

Voor het perspectief Presteren naar Vermogen beoordeelt de commissie Stek met een ruim voldoende. De financiële continuïteit voldoet aan het ijkpunt van de visitatiemethodiek. Specifieke pluspunten zijn de wijze van verantwoording van de vermogenspositie, de actieve wijze waarop Stek omgaat met haar vermogensbeleid en de actualiteit van meerjarenbegrotingen met scenario's. Ten aanzien van de doelmatigheid voldoet Stek ook aan de norm. Zij heeft de netto bedrijfslasten flink weten terug te brengen, op het niveau van de referentiecorporaties. De corporatie heeft actief bijgestuurd en niet gewacht op een volgend ondernemingsplan. Bovendien toont Stek dat zij integraal stuurt op haar doelmatigheid: er is aansluiting bij het strategisch portefeuillebeleid en de doelmatigheidsdoelstellingen zijn zeer actueel. Tot slot beoordeelt de commissie de vermogensinzet van Stek met een ruim voldoende. Zij is in staat om de inzet van het beschikbare vermogen voor de doelgroep te verantwoorden en motiveren. Zij presteert meer dan voldoende waar het gaat om de mate van verantwoording en motivering, de actieve wijze waarop zij omgaat met haar vermogensinzet en de mate waarin het vermogensbeleid aansluit op andere delen van beleid.

7,0

### Governance

Op het vlak van Governance beoordeelt de commissie Stek met een ruim voldoende. De corporatie voldoet aan de ijkpunten van de methodiek en de commissie ziet een aantal pluspunten.

7,2

Op het gebied van besturing is Stek sterk in bijsturen. Enerzijds gaat Stek weloverwogen te werk, anderzijds is zij in staat om slagvaardig op te treden en bij te sturen bij afwijkingen. De corporatie kan zich nog verbeteren in het plannen en vooral (kwantitatief) concretiseren van doelstellingen. Stek blijft in de vertaling van haar visie naar doelen nog vrij abstract. Als zij concrete getallen noemt lijkt de corporatie nogal eens te ambitieus. Gezien de kracht van Stek om bij te sturen, voorziet de commissie op dit punt echter geen grote problemen.

Ook het intern toezicht is ruim voldoende op orde. Het intern toezicht heeft de afgelopen jaren een vernieuwing doorgemaakt, waarbij nadrukkelijk is gestuurd op de samenstelling en invulling van rollen. Ook in haar rolopvatting heeft het intern toezicht een goede ontwikkeling doorgemaakt. De rollen van toezichthouder, werkgever en klankbord zijn nadrukkelijk aan de orde geweest.

De RvC evalueert het eigen functioneren zeer actief en zet hierbij verbeteracties in. De *samenstelling, rolomvatting* en *zelfreflectie* van de RvC zijn daarmee goed op orde. In de toepassing van de governancecode voldoet Stek over het algemeen aan de norm. Pluspunt is dat zij naleving zichtbaar belangrijk vindt en aandacht geeft. De onderbouwing bij afwijking van de code kan echter duidelijker.

Op het vlak van *externe legitimering en openbare verantwoording* is Stek vooral goed in het betrekken van belanghebbenden bij de beleidsvorming. Wel kan zij nog beter verantwoording afleggen over de inbreng die wel of niet is geborgd in de plannen en activiteiten. Voor het overige legt Stek op een transparante en passende manier openbare verantwoording af, waarbij zij ook actief gebruikmaakt van andere middelen naast het jaarverslag.

## d. Reactie Stek



Allereerst wil Stek de visitatiecommissie bedanken voor de open communicatie en de gedegen aanpak. In het bijzonder dank voor de bereidheid om aanvullend op de gehouden gesprekken, gezien de bijzondere omstandigheden, nader contact te hebben met twee belanghouders.

Ook de reacties van de belanghouders die contact met de commissie hebben gehad, zijn positief.

De commissie beoordeelt Stek met een ruime voldoende. De beoordeling is daarmee nagenoeg gelijk aan, licht hoger dan die van vier jaar geleden. De toelichting van de commissie dat dit ogenschijnlijk gelijke resultaat alleen behaald kan worden als er bij Stek voortgang en ontwikkeling is geboekt, is nodig voor het juiste begrip van deze beoordeling.

Op vele plekken in het verslag spreekt de commissie in positieve tot zeer positieve bewoordingen over de prestaties die Stek geleverd heeft. Ook de inbreng van de belanghouders komt duidelijk naar voren.

De verbetersuggesties die de commissie voorstelt, zijn helder geformuleerd en nader mondeling toegelicht.

In het laatste ondernemingsplan van Stek zijn hierover al activiteiten opgenomen. Stek kan zich dan ook goed vinden in de aangedragen suggesties.

Concreet betekent dit dat Stek de volgende activiteiten onderneemt op de verbetersuggesties van de commissie:

- Relatie met belanghebbenden: tussen de RvC en het bestuur is het gesprek gaande over het mogelijk instellen van een adviesraad. Daarnaast is in het ondernemingsplan opgenomen om met gemeenten in gesprek te gaan over een experiment op het gebied van mede-besluitvorming,
- Monitoren plannen en afspraken: door het bestuur is een Prestatie Management Systeem vastgesteld waarin de lange termijn doelstellingen vanuit het ondernemingsplan doorvertaald wordt naar KPI's op basis waarvan de concrete vorderingen gevolgd kunnen worden. De implementatie hiervan is nu gaande,
- Participatie bewoners: er vindt literatuur-onderzoek plaats naar de ervaringen van zelfbeheer door bewoners en als het Strategisch Voorraad Beleid is vastgesteld, zal er contact worden opgenomen met de bewonerscommissie van een complex dat hiervoor in aanmerking kan komen. Sociale media, facebook, wordt al gebruikt voor communicatie met bewoners en zal verder worden uitontwikkeld zodat ook meningsvorming en discussies kunnen plaatsvinden,

- Lang ervaren wachtlijsten woningzoekenden: met 1 april 2014 is er een nieuwe huisvestingsverordening van toepassing geworden in de regio Holland-Rijnland. Deze verordening maakt het mogelijk om, onder voorwaarden, lokaal woonruimteverdelingsbeleid te voeren. Stek is er geen voorstander van dat iedere gemeente zelfstandig lokaal beleid gaat ontwikkelen maar hierover afstemming met de naburige gemeenten heeft. Hiertoe heeft zij samen met de collega-corporaties als een beleidsnotitie aangeboden aan de betreffende gemeenten.

Vanuit de opgedane ervaring wil Stek de commissie enkele handreikingen meegeven:

- Het gesprek tussen commissie en corporatie op basis van het conceptrapport is nodig voor een nadere duiding van de door de commissie opgedane ervaring.
- Zichtbaarder te maken wanneer de commissie inziet dat de belanghouder de visitatie inzet voor de eigen belangenbehartiging.
- Eveneens wanneer de commissie inziet dat de belanghouder niet beschikt over een voldoende beeld van de volkshuisvesting en de corporatie, om tot een overwogen oordeel te komen.
- Duidelijker in de rapportage aan te geven dat bij gelijkblijvende prestatie ten opzichte van vier jaar geleden, er sprake zou zijn van een lagere waardering.

Met dit rapport van de visitatiecommissie kan Stek laten zien dat zij, vergeleken met collega-corporaties van gelijke omvang in de regio, zich licht positief onderscheidt. Het besef dat Stek op de goede weg zit en de juiste maatschappelijke prestaties levert, is, samen met de verbeteruggesties van de commissie, een krachtige aansporing om over vier jaar, zoals de commissie inziet, tot een hogere beoordeling te komen.

Afsluitend, nogmaals dank aan de commissie, Reaflex, maar niet minder aan onze belanghouders die de moeite hebben genomen om deze visitatie tot een succes te maken.



## Deel 2

**Toelichting op de beoordelingen,  
per perspectief**





## Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief

### 1 Visitatie bij Stek

In februari 2014 gaf Stek te Lisse opdracht om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014), en vond plaats tussen april 2014 en augustus 2014. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 16 en 23 april 2014. De voorzitter van de commissie heeft aanvullend twee telefonische interviews gehouden met de HBVB en de wethouder van Hillegom (op respectievelijk 3 juli 2014 en 7 juli 2014).

Om te reflecteren heeft de corporatie een position paper geschreven, waarin zij ingaat op de eigen missie en doelstellingen. Het position paper heeft de commissie gebruikt ter voorbereiding op de visitatiegesprekken. Naast het position paper is reflectie georganiseerd met een startbijeenkomst waarin de doelstellingen en specifieke vragen van Stek voor de visitatie zijn besproken. Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken zijn de prestatietabel en de position paper van tevoren toegestuurd aan de belanghebbenden.

De visitatiecommissie bestond uit de heer H.D. Albeda (voorzitter), de heer drs. R. Schallenberg MMC en mevrouw drs. M. Snippe (secretaris). In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren, was voor woningcorporatie Stek de belangrijkste reden om een visitatie te laten uitvoeren om te leren van de verbetersuggesties die uit de visitatie naar voren komen.

Op basis van alle door Stek verzamelde informatie voerde de visitatiecommissie gesprekken met interne en externe belanghebbenden. De commissie schreef vervolgens een visitatierapport, dat in concept werd opgeleverd aan Stek, waarna het rapport werd toegelicht en besproken. Na correctie van feitelijke onjuistheden werd het visitatierapport ter beoordeling of de methodiek correct is toegepast en de oordelen transparant tot stand zijn gekomen, voorgelegd aan de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) en vervolgens definitief opgeleverd. Daarbij heeft Stek een reactie op het visitatierapport opgesteld, die eveneens is opgenomen in het rapport.

De visitatie betreft de periode 2010, 2011, 2012 en 2013.

#### 1.1 Schets Stek

Woningcorporatie Stek is in 2009 ontstaan uit een fusie van twee corporaties namelijk Trias Woondiensten uit Lisse en PAGO uit Hillegom. De corporatie beheert 6.152 woningen (peildatum: 31-12-2012; beheer/eigendom) en is werkzaam in de Bollenstreek, specifiek de drie gemeenten Hillegom, Lisse en Teylingen (de kern Voorhout). De gemeenten Hillegom, Lisse en Teylingen samen tellen ca. 79.000 inwoners. Belangrijkste belanghebbenden zijn de huurders, gemeenten, de zorg- en welzijnsinstellingen. In de gemeente Teylingen zijn ook Woonstichting de Vooruitgang (ca. 2.250 vhe) en Woningstichting Warmunda (ca.760 vhe) actief.

Bij Stek werken 84 medewerkers; in totaal 69,39 fte (Bron: jaarverslag 2013). De leiding van de corporatie berust bij een directeur bestuurder. Het interne toezicht bestaat uit vijf leden, van wie één lid op de voordracht van huurders in de Raad van Commissarissen (RvC) zitting heeft. Momenteel is er één vacature voor een lid van de RvC, welke eveneens op voordracht van de huurders invulling krijgt. Stek beoogt daarmee dat twee leden van de RvC op voordracht van de huurders lid zijn.

## 1.2 Werkgebied Stek

Stek is werkzaam in de Bollenstreek, specifiek in de gemeenten Hillegom, Lisse en Teylingen (de kern Voorhout). De corporatie beheert 6.152 woningen (peildatum: 31-12-2012; beheer/eigendom). De verdeling van het bezit over de gemeenten ziet er als volgt uit:

	Hillegom	Lisse	Teylingen (Voorhout)
Woningen	2.255	2.815	728
Bedrijfsruimte	13	16	12
Parkeerplaatsen	99	243	n.v.t.
Standplaatsen	n.v.t.	7	n.v.t.

(Bron: jaarverslag 2013)

De woningmarkt in de Bollenstreek kent een kwantitatief woningtekort dat leidt tot vertrek uit de regio. Ook in kwalitatief opzicht komt het aanbod niet overeen met de vraag. Het Centraal Fonds deelt deze corporatie in de categorie 5 in, dat wil zeggen: een corporatie met een gemiddeld profiel. De referentiegroep waarmee Stek wordt vergeleken bestaat uit corporaties uit deze categorie. Er zijn 124 corporaties in deze categorie.

## 2 Presteren naar Opgaven en Ambities

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van Stek in relatie tot de externe opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen en de relatie tot de ambities.

### 2.1 Beschrijving van de opgaven

#### **Regionale woonvisie Holland-Rijnland (2009-2019)**

De gemeenten Hillegom, Lisse en Teylingen maken onderdeel uit van de samenwerkende gemeenten Holland Rijnland. In dit samenwerkingsverband is de regionale Woonvisie Holland Rijnland 2009-2019 ontwikkeld. Het is een basis voor de prestatieafspraken die met de gemeenten zijn overeengekomen.

#### *Nieuwbouw en kwaliteit:*

Het is de opgave om het woningtekort in de regio terug te dringen. Doelstelling is een beter passend aanbod van woningen en woonmilieus, door een grotere variatie aan woningen en meer differentiatie in woonmilieus. Duurzaamheid is daarbij een belangrijk thema als het gaat om de kwaliteit van de te realiseren nieuwbouw. De partijen vinden het wenselijk om het bouwtempo hoog te houden. Bij het bouwen en de (her)ontwikkeling van woningbouwlocaties wordt gewerkt volgens het Regionaal Beleidskader Duurzame Stedenbouw (RBDS). Bij de bouw van woningen moet worden gewerkt volgens de (regionale) DuBoPlus richtlijn, waarin kaders zijn geschetst voor het duurzaam bouwen.

#### *Doelgroepen voor de reguliere voorraad:*

De ondergrens voor het aandeel sociale huurwoningen per gemeente is 1,5 keer de omvang van de primaire doelgroep. Daarbij moet 30 procent van de woningbouw sociaal zijn (bereikbare huurwoningen tot 647,53 euro per maand en sociale koopwoningen tot 191.580,- euro, prijspeil 2009).

De doelgroep starters (op zowel de koopmarkt als de huurmarkt) krijgt specifieke aandacht. Om aan de vraag voor starters te voldoen, is het streven dat 10 procent van de nieuwbouw sociale koopwoningen zijn. Met verkoopconstructies (zoals Maatschappelijk Gebonden Eigendom, MGE) moeten sociale koopwoningen beschikbaar blijven voor starters.

#### *Senioren en andere zorgbehoevenden:*

De bestaande voorraad moet kwalitatief worden opgewaardeerd naar woningen die vallen onder de categorie: Zelfstandig Wonen Plus<sup>1</sup> of Overige aangepaste woningen<sup>2</sup>. Voor nieuwbouw is het de opgave om zoveel mogelijk levensloopbestendig te bouwen. Doelstelling is dat minstens de helft van alle sociale nieuwbouwwoningen minimaal een 1\*-woning (woning is zonder trappen bereikbaar en gelijkvloers) is.

---

<sup>1</sup> Zelfstandig-Plus Wonen: woningen waar geen 24-uurs zorggarantie mogelijk is, maar die wel geschikt zijn of geschikt gemaakt kunnen worden voor senioren of zorgbehoevenden.

<sup>2</sup> Overige aangepaste woningen: woningen waarvan niet bekend is of 24-uurszorggarant mogelijk is, maar die wel voldoen aan de overige kenmerken van zelfstandig wonen Plus.

## Hillegom

In de gemeente Hillegom zijn opgaven vastgelegd in de Structuurvisie thema Wonen 2009-2013 en de prestatieafspraken 2012-2015.

### *Doelgroepen van beleid:*

1. Het bieden van meer huisvestingskansen voor jonge huishoudens (starters, gezinnen met jonge kinderen en herstarters) is de grootste prioriteit voor de gemeente. Daarvoor zet zij een aantal instrumenten in:
  - o Doorstroming in de woningen verder versterken, door levensloopbestendige nieuwbouw voor de doelgroep senioren;
  - o Realisatie van koopwoningen onder de 180.000,- euro;
  - o Verkoop van woningen met Koopgarant.
2. Tweede prioriteit is het huisvesten van ouderen. Stek moet woningen aanpassen en levensloopbestendige woningen nieuw bouwen.

### *Woningbouwprogramma*

In de structuurvisie is een indicatief woningbouwprogramma opgenomen. Daarbij wordt ingezet op het toevoegen van de juiste kwaliteit van woningen, waarbij in hoofdlijnen de uitgangspunten van de regiovisie worden gevolgd. Hierop aanvullend zijn de onderstaande opgaven relevant voor Stek:

- De wens binnen de gemeente Hillegom is een hoger percentage sociale bouw, gelet op de ambitie voor starters en senioren.
- De concrete doelstellingen op het vlak van sociale woningbouw (als aandeel van de totale woningbouw) zijn in de prestatieafspraken 2012-2015 de volgende:
  - o 5 procent eengezinswoningen huur/starters
  - o 10 procent eengezinswoningen koop <150.000,- euro/(koop)starters
  - o 10 procent levensloopgeschikte grondgebonden woningen/senioren
  - o 5 procent levensloopgeschikte appartementen/senioren
- In het verlengde hiervan moet Stek in haar strategisch voorraadbeleid aandacht besteden aan de realisatie van betaalbare koopwoningen voor (her)starters en verkoop van bestaande huurwoningen voor (her)starters.
- Stek formuleert een werkwijze voor effectieve toewijzing van woningen voor minder validen (MIVA).
- Stek hanteert een gematigd huurbeleid, dat in de basis voor de totale huursom inflatievolgend is.

### *Duurzaamheid:*

Aandacht is nodig voor de combinatie van huurlasten en energielasten. Dit is in de prestatieafspraken, aanvullend aan de regiovisie, als volgt uitgewerkt:

- Stek voldoet aan minstens een energielabel C, mits de woning nog een levensduur van 15 jaar heeft (in 2018).

### *Samenhang in wonen, welzijn en zorg:*

In de gemeente Hillegom moet de woonzorgzone Elsbroek worden gerealiseerd. Dit project bestaat uit een dienstencentrum, 44 appartementen en 42 eenheden groepswoonings.

## **Lisse**

In 2011 hebben Stek en de gemeente Lisse de woonvisie opgeleverd, welke als basis dient voor nieuwe prestatieafspraken met de gemeente. Hierna volgt een korte samenvatting van deze opgaven, waarbij de opgaven die aanvullend/anders zijn dan de regiovisie, zijn benoemd. Het maken van nieuwe prestatieafspraken stond ook opgenomen in de woonvisie. Deze zijn nog niet gemaakt, mede omdat de gemeente Lisse zich oriënteerde op de eigen rol en het inzichtelijk maken van de opgaven in de gemeente. Er zijn wel convenanten en afspraken over de woonruimteverdeling overeen gekomen

### *Doelgroepen:*

In lijn met de regiovisie, moet voor starters en senioren de kans op passende huisvesting vergroot worden. Het nieuwe woonruimteverdeelsysteem, de bouw van starters(koop)woningen, werken met een starterlening of andere middelen als koopgarantleningen moeten hieraan bijdragen. Daarnaast moet het aanbod van koopwoningen voor middeninkomens groter. Hiervoor wordt ingezet op verkoop van huurwoningen.

### *Wonen, zorg en welzijn:*

In lijn met de regiovisie zijn afspraken gemaakt over woningaanpassing en het levensloopbestendig maken van woningen om ouderen langer zelfstandig te kunnen laten wonen. Het creëren van woonzorgvormen en woonservicegebieden wordt verkend.

### *Duurzaamheid bestaande voorraad:*

In Lisse is het de doelstelling om de energetische kwaliteit van de sociale huurwoningen te verbeteren.

### *Leefbaarheid:*

Het algemene woon- en leefklimaat in Lisse is goed. Het buurtgericht werken wordt voortgezet, in een nauwe samenwerking tussen gemeente, woningcorporaties en onder meer Stichting Kwadraad<sup>3</sup>. Uit de oudere prestatieafspraken (2007-2010) blijkt eveneens de afspraak dat de corporatie jaarlijks 120.000,- euro beschikbaar stelt voor het bevorderen van de leefbaarheid in de wijken.

## **Teylingen**

Voor de periode tot en met 2010 en vanaf 2011, zijn prestatieafspraken met de gemeente Teylingen overeengekomen.

### *Woningbouw:*

In de prestatieafspraken van 2011-2014 wordt geconstateerd dat de nieuwbouw van woningen hapert. In de periode 2010-2014 worden in de gemeente ongeveer 1.000 nieuwbouwwoningen in ontwikkeling genomen. Tot en met 2010 had Stek in dat kader de opgave om 114 woningen te realiseren in Herenstaete en Hooghkamer. Er wordt gestreefd naar een hoge kwaliteit in de nieuwbouw.

---

<sup>3</sup> Stichting Kwadraad verzorgt per 1 januari 2011 het algemeen maatschappelijk werk voor de Duin- en Bollenstreek en Oegstgeest.

### *Energie en duurzaamheid:*

Gemeente Teylingen wil zich profileren als een duurzame gemeente. Van Stek wordt verwacht dat zij investeert in het beperken van het energieverbruik van het woningbezit, conform het 'Convenant energiebesparing corporatiesector'. De energielabeling van woningen moet beter, naar ten minste label C en waar mogelijk label B.

### *Huurbeleid en woonruimteverdeling:*

De onderstaande specifieke afspraken zijn overeengekomen voor het huurbeleid en de woonruimteverdeling:

- Tenminste 80 procent van de huurwoningen heeft een huur lager dan 653,- euro. En minimaal 70 procent heeft een huur lager dan 555,- euro.
- De slaagkansen van de starters en senioren bij de toewijzing van woningen moet beter. Dit geldt eveneens voor de matching van vraag en aanbod van aangepaste woningen. Hierop wordt het woonruimteverdeelsysteem doorontwikkeld.
- In de prestatieafspraken 2011-2014 is expliciet opgenomen dat Stek vanaf 2011 woningen toewijst volgens de nieuwe regels op het vlak van de verdeling van sociale huurwoningen: 90 procent van de vrijkomende sociale huurwoningen moet worden toegewezen aan huishoudens met een inkomen onder 33.614,- euro.
- De corporatie zet zich in voor realisatie van de volledige taakstelling met betrekking tot huisvesting van statushouders.

### *Leefbaarheid:*

Er zijn in Teylingen geen grote leefbaarheidvraagstukken. De corporatie beschikt over een leefbaarheidbudget. De inzet van dat budget wordt verantwoord in het jaarverslag.

## **Zorgpact Teylingen 2013-2015**

In samenspraak met zorgaanbieders, welzijnsinstellingen, woningcorporaties, huisartsen, hulpaanbieders en gemeente is een zorgpact ontwikkeld. Doelstelling is dat ouderen zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven wonen. Hiertoe wordt gewerkt aan woonservicegebieden en wijkgericht werken. Voor de corporaties houdt dit het volgende in: voldoende levensloopbestendige woningen en het faciliteren van een (multifunctioneel) dienstencentrum in iedere kern.

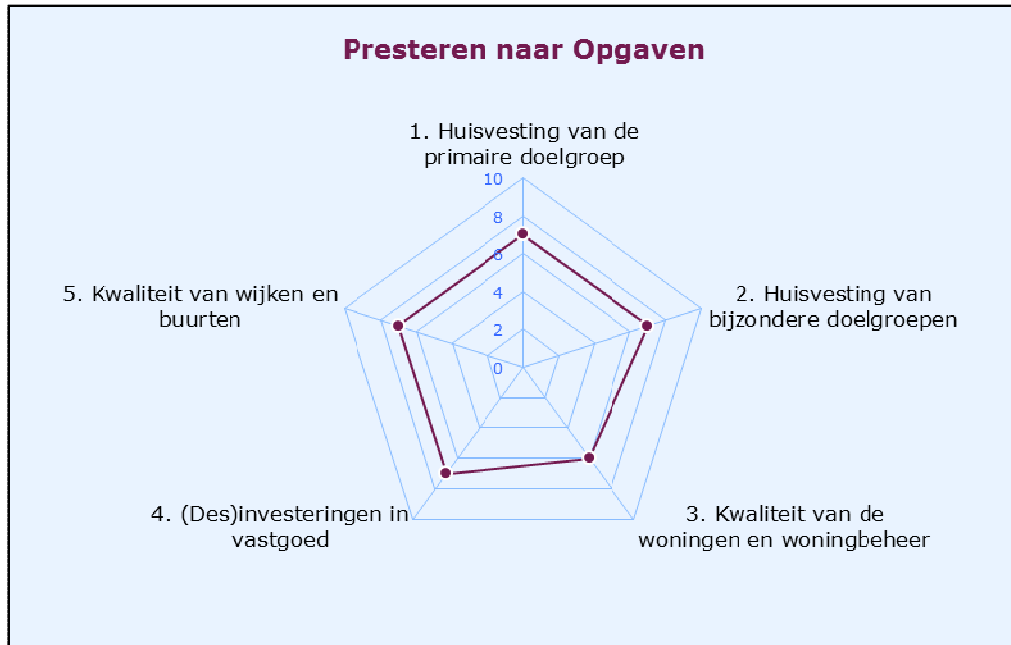
## **Landelijk Energieconvenant**

De woningcorporaties, verenigd in Aedes, hebben in het 'Antwoord aan de Samenleving' de ambitie uitgesproken om 20 procent te besparen op het totale gasverbruik in de bestaande sociale huurwoningenvoorraad in de periode 2008-2018.

Aedes en de Woonbond beogen met dit convenant in 2020 tenminste een gemiddelde Energie-Index van 1,25 (gemiddeld energielabel B) te bereiken voor de totale huurwoningenvoorraad van de corporaties. Dat komt overeen met een besparing op het gebouwgebonden energieverbruik van bestaande corporatiewoningen van 33 procent in de periode 2008 tot en met 2020. Deze ambitie betreft het gebouw- en installatiegebonden energiegebruik voor met name ruimteverwarming, warm tapwater en ventilatie.

De prestaties, zoals door Stek geleverd, worden beoordeeld in het licht van de opgaven, ingedeeld volgens de vijf meetpunten van de methodiek. In bijlage 5 is deze onderverdeling nader uiteengezet.

## 2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven



## 2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven met een 6,8. De prestaties van Stek zijn voor bijna alle prestatievelden gelijk aan de opgaven. Voor het prestatieveld *kwaliteit van woningen en woningbeheer* presteert Stek voldoende. De prestaties op één onderdeel van dit prestatieveld, de energetische woningkwaliteit, zijn aanzienlijk lager dan de opgaven, maar de algemene kwaliteit van de woningen is op orde.

### Huisvesting van de primaire doelgroep

Stek presteert voor dit aandachtsveld gelijk aan de opgaven. De commissie beoordeelt dit prestatieveld met een 7.

Stek hanteert conform de regionale opgave een gematigd huurprijsbeleid. Zij heeft de gehele visitatieperiode de gemiddelde huurprijs rond het percentage van 70 procent van het maximaal redelijke gehouden. Daarbij is, in termen van betaalbaarheid, een opbouw van de woningvoorraad gehandhaafd in lijn met de opgaven (zie ook bijlage 5). De commissie signaleert wel dat het onderwerp betaalbaarheid prominenter op de agenda van de corporatie komt. Om de inkomsten te kunnen vergroten heeft Stek haar huurbeleid bijgesteld, waarbij zij streeft naar een gemiddelde huurprijs van 80 procent van maximaal redelijk (bron: Stek zet een stap verder, 2011). De voorraad goedkope en betaalbare woningen is in de visitatieperiode gedaald van 85 procent naar 78 procent van de totale voorraad (zie ook bijlage 5).

Stek heeft bij woningtoewijzing gepresteerd in lijn met de opgave. Zij heeft ieder jaar woningen gelabeld om bij mutatie toe te wijzen aan starters, senioren en zorgbehoevenden. Het merendeel van deze gelabelde woningen is aangeboden aan de doelgroepen (bron: jaarverslagen 2010, 2011 en 2012). Daarnaast was het de opgave het regionale woonruimteverdeelsysteem aan te passen. Hiervoor is in de regio Holland Rijnland met gemeenten, corporaties en huurdersorganisaties gedurende de visitatieperiode aan de ontwikkeling gewerkt. Stek heeft daarbij een prominente rol gespeeld. Het systeem is per 1 april 2014 actief (bron: website Stek Wonen).

Op het vlak van verkoop vereist de doelgroep starters specifieke aandacht. Stek heeft jaarlijks een aantal woningen verkocht met de verkoopconstructie MGE<sup>4</sup> en daarmee starters kunnen voorzien van koopwoningen (bron: jaarverslagen). Daarnaast heeft Stek starters(koop)woningen gebouwd, waarbij is gewerkt met koopgarantieregelingen om de woningen beschikbaar te houden voor de doelgroep.

Tijdens de gesprekken met de belanghebbenden zijn de wachttijden voor een woning aan de orde gesteld, deze worden als lang ervaren. Stek heeft met haar prominente rol in de ontwikkeling van het nieuwe regionale woonruimteverdelingsysteem een stevige bijdrage geleverd aan een betere prioritering op dat punt.

### **Huisvesting van bijzondere doelgroepen**

Stek presteert ruim voldoende, door conform de opgaven te presteren. De commissie beoordeelt de prestaties van Stek voor dit prestatieveld met een 7.

De belangrijkste opgave is het levensloopbestendig maken van de woningvoorraad. Stek heeft hieraan bij de aanpassingen van de bestaande woningvoorraad en in de nieuwbouw van woningen aandacht besteed. Dit heeft ertoe geleid dat het aantal woningen geschikt voor ouderen en gehandicapten is gestegen van 1.168 naar 1.396 (zie ook bijlage 5). Het aantal nultreden woningen is 1.700, dit is ongeveer een kwart van de totale woningvoorraad (zie ook bijlage 5).

Naast het levensloopbestendig maken van de woningvoorraad was het de opgave woonzorgzones te realiseren. In de gemeente Hillegom is conform afspraak eind 2013 de eerste fase van woonzorgzone in de wijk Elsbroek gerealiseerd. Voor dit project is in 2012 de bouw van de eerste fase gestart. De aanloop heeft op enig moment onder druk gestaan, nadat een huurder zich terugtrok uit het dienstencentrum. Voor Stek bracht dit te veel risico's met zich mee, hierop zijn adequate acties ondernomen met hulp van zorginstelling HOZO en gemeente (bron: 3<sup>e</sup> kwartaalverslag 2013).

Niet alleen met de bovenstaande, meer kwantitatieve prestaties, toont Stek zich actief in het prestatieveld 'Huisvesting van bijzondere doelgroepen'. Andere sprekende voorbeelden zijn onder meer dat Stek intramurale voorzieningen en een ruimte voor dagrecreatie verhuurt aan zorgorganisatie ActiVite (Herenstaete in Voorhout) (bron: beleidsnotitie Wonen en Zorg 2013).

---

<sup>4</sup> Maatschappelijk gebonden eigendom: een vorm van eigen woningbezit, waarbij de eigenaar verplicht is het huis bij verkoop aan te bieden aan de woningcorporatie.



Specifiek in de gemeente Teylingen heeft Stek een zorgpact ondertekend, waarmee gemeente, corporatie en zorg- en welzijnsorganisaties de intentie uitspreken aan zo lang mogelijk zelfstandig wonen te willen werken (bron: Zorgpact Teylingen 2013-2015, Samen werken aan zelfredzaamheid). Mede op initiatief van Stek is een dergelijke ontwikkeling eveneens in gang gezet in gemeente Hillegom (bron: 1<sup>e</sup> Kwartaalverslag 2013). Stek is een actieve corporatie voor de bijzondere doelgroepen.

### **Kwaliteit van de woningen en woningbeheer**

De prestaties van Stek voor dit prestatieveld voldoen in belangrijke mate aan de opgaven. De commissie waardeert dit onderdeel met een 6. Specifiek worden de prestaties op het vlak van energie en duurzaamheid met een 5 beoordeeld en de woningkwaliteit met een 6,5. Hoewel geen opgave, heeft Stek de kwaliteit van de dienstverlening goed op orde, blijkt uit het KWH-label dat is toegekend en de scores in de klanttevredenheidsonderzoeken (zie ook bijlage 5).

De verhoging van de energetische kwaliteit van de woningvoorraad blijft achter op de opgaven (zie ook bijlage 5). Aan zowel het begin als het einde van de visitatieperiode was het gemiddelde energielabel een D-label. Hoewel Stek enige verbetering heeft gerealiseerd in de energie-index, blijft verhoging van de energetische kwaliteit van haar woningen achter op de opgaven. Stek heeft hier gedurende de visitatieperiode al op willen sturen met een actief programma om energiemaatregelen door te voeren. Een voorbeeld is het project 'Samen Besparen'. Prestaties blijven echter ook met deze bijsturende maatregelen achter, de bewoners zijn terughoudend in de deelname (bron: kwartaalrapportages 2013). De landelijk afgesproken opgave op dit punt is fors en net als bij andere corporaties is het zeer lastig op dit punt ruim voldoende te halen. Over het algemeen is de kwaliteit van de woningen in het totale werkgebied op voldoende tot ruim voldoende niveau. Uit de regionale afspraken en de prestatieafspraken komt wel de opgave dat wordt gewerkt volgens de DuBo-Plus Richtlijn. Stek volgt conform regionale afspraken in het onderhoud van de bestaande woningvoorraad de DuBo-Plus Richtlijn (bron: jaarverslagen). Verder wil Stek de woningkwaliteit handhaven met groot onderhoud. In Lisse is met het grootonderhoudsproject Vogelwijk (218 eengezinswoningen), ondanks de vertraging door de vondst van asbest, een grote slag gemaakt in de kwaliteit van de woningen. Per 2012 werkt Stek met conditiemetingen, voor de ontwikkeling van de meerjarenonderhoudsbegroting (Bron: Jaarverslag 2012), waarmee zij goed inzicht heeft in de kwaliteitstoestand van haar woningen.

Voor Stek is het bekend dat de woningkwaliteit aandacht verdient, zoals uit haar meerjarenonderhoudsbegroting blijkt. Om de kwaliteit van woningen op peil te houden, moet Stek sloop-nieuwbouw dan wel renovatie plegen in haar woningbezit. Stek is hier goed mee aan de slag gegaan. Er zijn 1.400 woningen verbeterd met renovatie en groot onderhoud. Dit ondanks dat de onderhoudskosten, als onderdeel van de kostenbesparingen, met 10 procent naar beneden zijn bijgesteld. Dit is, gezien de omvang van de corporatie, een forse prestatie te noemen. De eigen planning blijkt te ambitieus te zijn geweest. Op dit punt beoordeelt de commissie de corporatie met een voldoende: de woningkwaliteit is over het algemeen in lijn met de opgaven en vraagt blijvende aandacht.

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

Stek presteert voor dit onderdeel gelijk aan de opgaven. Hoewel in de eerste jaren van de visitatieperiode de prestaties op het vlak van nieuwbouw, sloop en renovatie achterbleven, heeft Stek de laatste jaren van de visitatieperiode een substantiële inhaalslag weten te realiseren. De commissie waardeert dit onderdeel, genomen over de gehele periode, met een 7.

Stek heeft, conform de opgaven, de woningvoorraad uitgebreid met ruim 100 woningen. Dit ondanks het afstoten van 208 woningen in beheer (zie ook bijlage 5) en de vertraging in projecten die hieraan bij moesten dragen (bron: Jaarverslag 2011).

Stek heeft in de visitatieperiode 288 nieuwbouwwoningen opgeleverd. Belangrijke projecten zijn de projecten Vossepolder te Hillegom (een nieuwe wijk waar in totaal 88 huurwoningen zijn opgeleverd voor starters en gezinnen) en Mallegatshof te Lisse (nieuwbouwwijk waar Stek 29 huurappartementen heeft gerealiseerd). Bij de nieuwbouw besteedt de corporatie aandacht aan duurzaamheid: in het laatstgenoemde project is de energieprestatie beduidend lager dan de wettelijke norm (zie ook bijlage 5). Eind 2013 heeft Stek een aantal nieuwbouwprojecten in ontwikkeling, in lijn met de opgaven. Stek heeft in het begin van de visitatieperiode achtergelopen op de opgaven, maar in de tweede helft van de visitatieperiode heeft Stek de prestaties door nieuwbouw versneld. Met dit tempo verwacht de commissie dat zij in de toekomst eveneens aan de opgaven kan voldoen.

Naast uitbreiding en verbetering door nieuwbouw, was het de opgave een verbetering en transformatie in de voorraad te realiseren met sloop-/nieuwbouw en renovaties. Conform de opgaven, heeft Stek een groot deel van haar woningen verbeterd in de visitatieperiode. Specifiek zijn er 1.400 woningen verbeterd met renovatie en groot onderhoud (zie ook bijlage 5). Dit is, gezien de omvang van de corporatie, een forse prestatie te noemen. Ondanks moeizame processen, zijn projecten als Patrimonium (sloop-/nieuwbouw voor 30 woningen en renovatie voor 56 woningen in de wijk in Hillegom), Goed Wonen (een sloop-/nieuwbouwproject in Hillegom) en Mesdaglaan (verbeterproject in Hillegom) gerealiseerd. Stek heeft in de voortgang onder meer bijgestuurd door gebruik te maken van innovatieve bouwtechnieken, waarmee de bouwtijd op locatie flink teruggebracht kan worden (zie ook bijlage 5). Een project dat moeizamer is verlopen, is het grootonderhoud aan de flat Rembrandt en Ooievaar in Lisse (183 woningen geschikt maken voor senioren). Bij de start van de visitatieperiode was dit project ontwikkeld, maar het is vooralsnog niet gerealiseerd. Na een moeizaam proces, hebben uiteindelijk meer dan 70 procent van de bewoners ingestemd met de grootschalige onderhouds- en verbeterplannen. De uitvoering van deze plannen is in 2014 gestart (bron: jaarverslagen en kwartaalrapportages). De resultaten op het vlak van verkoop van woningen zijn eveneens ruim voldoende in het licht van de opgaven. In de visitatieperiode heeft Stek 79 woningen uit de bestaande voorraad verkocht, waarvan 13 met Koopgarant. In 2013 waren de gerealiseerde verkopen ruim boven de doelstelling (zie ook bijlage 5). Het verkoopprogramma is in 2012, vooral in Lisse en Teylingen, flink uitgebreid. Dit, als gevolg van de tegenvallende resultaten en de wens om woningen aan te bieden in de prijscategorie die aantrekkelijk kan zijn voor huurders. Aan de opgaven om starters en middeninkomens te bedienen met koopwoningen, heeft Stek hiermee ruim voldoende invulling gegeven.

Tot slot heeft Stek ook ruim voldoende gepresteerd als het gaat om het realiseren van maatschappelijk vastgoed. De eerste fase van woonzorgzone in Elsbroek (Hillegom) is opgeleverd tijdens de visitatieperiode.

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

Stek presteert conform de opgaven, de commissie waardeert dit onderdeel dan ook met een 7.

De opgaven in het werkgebied op het vlak van leefbaarheid, wijk- en buurtbeheer en de aanpak van overlast zijn vooral gericht op inzet van personeelscapaciteit en het leefbaarheidsbudget, om met andere partijen samen te werken aan wijkgericht werken en buurtregie. Stek presteert op dit punt ruim voldoende.

Conform de prestatieafspraken zet Stek twee wijkbeheerders in die werken aan een wijkgerichte aanpak van leefbaarheid. De corporatie heeft een substantieel leefbaarheidsbudget en ieder jaar heeft zij meer dan voldoende leefbaarheidsuitgaven gedaan. Met deze uitgaven zijn diverse activiteiten van bewoners in de wijken gefaciliteerd. Conform de prestatieafspraken worden uitgaven op het vlak van leefbaarheid verantwoord in het jaarverslag (zie ook bijlage 5). In Lisse is het convenant 'Buurtgericht werken Lisse (2012)' ondertekend. Stek werkt actief samen met de gemeente, GGD en Kwadraad aan een integrale en buurtgerichte aanpak van leefbaarheid waarbij op participatie van bewoners aangestuurd wordt. Bewonersparticipatie is een onderwerp waarop de corporatie nadrukkelijk wil sturen in haar activiteiten (bron: kwartaalrapportages).

## **2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven**

Gedurende de visitatieperiode heeft Stek een aantal keren haar ambities vast- en bijgesteld. Onderstaand volgt een samenvatting van de belangrijkste ambities in relatie tot de opgaven in het werkgebied.

### **Ondernemingsplan 'Aan zet' (2010-2012)**

Aan de start van de visitatieperiode heeft Stek, als één jaar oude fusiecorporatie, het ondernemingsplan 'Aan zet' ontwikkeld. In dit eerste ondernemingsplan van de corporatie, staan de ambities op korte termijn centraal. Haar voornemens heeft Stek onderverdeeld naar zes resultaatgebieden:

1. Klant eerst
2. Prettige buurten
3. Goede woningen
4. Maatschappelijk ondernemerschap
5. Strategie
6. Organisatie en werkgeverschap

### **Koerswijziging: Stek zet een stap verder (2011)**

Om een gezonde organisatie te blijven, stelt Stek in september 2011 haar ambities en doelstellingen bij, als gevolg van veranderingen in de regelgeving op het gebied van huisvesting. Dit heeft zij gecommuniceerd in het stuk 'Koerswijziging: Stek zet een stap verder'.

De belangrijkste bijsturingmaatregelen zijn:

1. Klant eerst: Stek signaleert dat huurders met een inkomen tussen 33.614,- euro en 43.000,- euro in de knel lijken te komen op de woningmarkt. Zij wil onderzoeken voor welke vorm van wonen (koop of huur, nieuwbouw of bestaand) deze groep huurders in aanmerking komt.
2. Prettige buurten: Stek blijft investeren in buurten om de leefbaarheid te behouden of te verbeteren. Noodzakelijk is wel om daarbij nog gericht te werken, Stek wil de kosten goed afwegen tegen de resultaten.
3. Goede woningen: Stek blijft vasthouden aan de kwaliteitseisen en zal het groot onderhoudsprogramma handhaven. Het investeringsprogramma in nieuwbouw en verbetering bestaande voorraad wordt gematigd. Op het vlak van nieuwbouw brengt zij het aantal met 400 terug, tot 1.100 woningen in 2025. Bij nieuwbouw richt de inzet van middelen zich op de huisvesting van ouderen, starters of zorgbehoevenden. Reguliere woningen krijgen minder prioriteit. Bij de bestaande voorraad zal de bouw- en woontechnische staat na de ingreep gelijk blijven aan zoals het nu is. Het planmatig onderhoudsprogramma is herzien op kosten en kwaliteit, waarbij Stek inzet op verlaging van 10 procent van de kosten. Het aantal te verkopen woningen wordt vergroot, met 300 woningen. De huuropbrengsten moeten omhoog. Daarom zal de gemiddelde huur stijgen naar 80 procent van maximaal redelijk, voor mutaties.
4. Maatschappelijk ondernemerschap: Het programma om het energieverbruik van woningen in de bestaande voorraad terug te dringen (gemiddeld label C) wordt anders opgepakt. Huurders zullen 60 procent van de besparing als huurverhoging moeten betalen.

Voor de eigen organisatie zet Stek in op een verlaging van de kosten met 3,5 procent per jaar, zodat de bedrijfskosten in drie jaar met 10 procent zijn gedaald.

### **Ondernemingsplan 2014-2017: Stek stuurt bij**

Hoewel geen onderwerp van de visitatie, volgt onderstaand een korte weergave van het meest recente ondernemingsplan van Stek. Het ondernemingsplan borduurt in grote lijnen voort op voorgaande plannen. In het ondernemingsplan maakt Stek duidelijk dat zij als gevolg van diverse ontwikkelingen keuzes moet maken: betaalbaarheid, beschikbaarheid, kwaliteit en duurzaamheid van woningen zijn nog steeds een belangrijk thema. Maar ook moet Stek bezuinigen. In het ondernemingsplan neemt Stek voor om belanghebbenden nadrukkelijker te betrekken. Dat houdt in dat Stek wil werken aan meer transparantie en meer inzicht wil bieden in de kosten en in de (onderbouwing van) gemaakte keuzen.

## **2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven**

De commissie beoordeelt de Ambities in relatie tot de opgaven met een 7,0.

## 2.6 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven

Stek voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Op basis van bijkomende pluspunten, zoals het actieve en frequente bijsturen van de ambities en de aansluiting bij de mogelijkheden van de corporatie, waardeert de commissie dit onderdeel met een 7,0.

Stek heeft eigen ambities geformuleerd in haar ondernemingsplan(nen), zoals hiervoor geformuleerd. Deze hebben betrekking op zowel de maatschappelijke prestaties als op de eigen organisatie. De primaire doelstellingen die zij heeft op het vlak van de maatschappelijke prestaties sluiten aan bij de externe opgaven in het werkgebied. De corporatie richt zich in de woningtoewijzing en beschikbaarheid van woningen ook op de doelgroepen ouderen, starters en statushouders. Haar initiële ambities op het vlak van betaalbaarheid zijn het voeren van een gematigd huurprijsbeleid. Stek richt zich voor wat betreft (des)investeringen en de kwaliteit van woningen en woningbeheer op een transformatie/verbetering in de woningvoorraad (levensloopbestendigheid en energieprestaties) om de verschillende doelgroepen te kunnen bedienen.

In de koerswijzigingen heeft Stek de opgaven nadrukkelijk overwogen. In haar plan 'Stek zet een stap verder' heeft de corporatie gezocht naar een balans tussen het sturen op de opgaven en het realiseren van de noodzakelijke kostenbesparingen en inkomstenverhogingen. Zo heeft Stek het huurprijsbeleid bijgesteld, waarbij de gemiddelde huurprijs in relatie tot maximaal redelijk wordt verhoogd. Daarbij heeft zij de consequenties voor betaalbaarheid nadrukkelijk afgewogen: om inkomsten te verhogen, zet zij naast huurverhoging in op meer verkoop van woningen. De corporatie stelt zich met een samenstel van deze maatregelen in staat om niet alleen de betaalbaarheid te bewaken, maar ook de doelgroepen starters en middeninkomens te bedienen en de eigen inkomsten te vergroten. In haar (des)investeringen zoekt Stek in de koerswijzigingen naar een balans tussen het terugbrengen van de nieuwbouw, het doorzetten van het grootonderhoud, het terugdringen van de planmatige onderhoudskosten en het vergroten van de verkoop. Zij stuurt daarmee allereerst aan op het vervullen van de opgaven voor de doelgroepen starters, ouderen en zorgbehoevenden. Daarnaast stuurt zij daarmee aan op het handhaven van de noodzakelijke kwaliteit van woningen.

De ambities voor het prestatieveld kwaliteit van wijken en buurten zijn hoger dan de opgaven in het werkgebied. Het resultaatgebied 'Prettige buurten' is één van de kernambities van het ondernemingsplan 'Stek aan zet'. En ook in de koerswijziging blijft deze ambitie overeind. Daarin gaat Stek verder dan de opgaven en toont zij zich een actieve speler in het werkgebied als het gaat om leefbaarheid.

Een aandachtspunt in de kwaliteit van de ambities is de mate waarin de ambities in concrete en meetbare doelstellingen geformuleerd zijn. In het eerste ondernemingsplan bijvoorbeeld zijn de ambities van kwalitatieve aard en vooral gericht op het onderzoeken en (door)ontwikkelen van beleid, werkwijzen en producten/diensten. In het tweede ondernemingsplan is op dat punt groei te zien: de ambities zijn concreter verwoord, in lijn met de opgaven. Ook maakt Stek hierin duidelijker wat de keuzen zijn die zij maakt en met welke reden. Tot slot valt het de commissie op dat gedurende de visitatieperiode niet gestuurd wordt op de wachtlijsten, waar dit wel verwacht mag worden aangezien de wachtlijsten lang zijn. Het mede door Stek ontwikkelde nieuwe regionale woonruimteverdeelsysteem dat in april 2014 is gelanceerd, speelt hier goed op in en zal het beter mogelijk maken om op dat punt prioritering te bepalen.

## 2.7 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities

De totaalbeoordeling voor Presteren naar Opgaven en Ambities bedraagt 6,9. Dit cijfer komt tot stand door weging van de beoordelingen Presteren naar Opgaven (75 procent) en Ambities in relatie tot de opgaven (25 procent).

<b>Presteren naar Opgaven en Ambities</b>			
	<b>Cijfer</b>	<b>Cijfer</b>	<b>Weging</b>
Prestaties in het licht van de opgaven		<b>6,8</b>	<b>75%</b>
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	7		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	6		
4. (Des)investeringen in vastgoed	7		
5. Kwaliteit van wijken en buurten	7		
Ambities in relatie tot de opgaven		<b>7,0</b>	<b>25%</b>
<b>Gemiddelde score</b>		<b>6,9</b>	

## 3 Presteren volgens Belanghebbenden

Belanghebbenden van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen kunnen er aanspraak op maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld zijn gebracht. Belanghebbenden zijn bijvoorbeeld huurders, de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen. Dit hoofdstuk gaat over het oordeel dat belanghebbenden geven ten aanzien van de prestaties van Stek. De commissie spreekt hier geen oordeel uit.

Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens face-to-face gesprekken geïnterviewd over de prestaties van Stek. De voorzitter van de commissie heeft aanvullend telefonische gesprekken gevoerd met de HBVB en de wethouder van Hillegom. De samenstelling van de vertegenwoordiging in eerste instantie deed onvoldoende recht aan de meningen van de gemeente en de HBVB.

### 3.1 De belanghebbenden van Stek

#### Huurdersorganisatie

Stek kent twee huurdersvertegenwoordigingen. Allereerst de overkoepelende huurdersorganisatie Huurders Belangen Vereniging Bollenstreek (HBVB). Met de HBVB bespreekt Stek de meer centraal te regelen beleidsmatige onderwerpen, zoals de jaarlijkse huurverhoging, het sociaal statuut en procedures.

De HBVB en Stek zijn zeer regelmatig in gesprek, over onder meer het ondernemingsplan, sociaal beheer, huurverhoging, diverse projecten en de prestatieafspraken met gemeenten. Naast de reguliere bijeenkomsten betreft Stek de HBVB bij de bijeenkomsten met belanghebbenden, waar onder andere is gesproken over de aanpassingen van de strategische koers. Ook organiseert Stek themabijeenkomsten naast de reguliere overleggen, gericht op recente ontwikkelingen in de branche. Naast de HBVB zijn er de afzonderlijke bewonerscommissies die een wijk, complex of woongebouw vertegenwoordigen. Stek zit regelmatig met hen aan tafel als het gaat om de onderwerpen beheer en leefbaarheid. De visitatiecommissie heeft twee gesprekken gevoerd met de HBVB. De HBVB heeft een roerige tijd in het bestuur achter zich. Gedurende de visitatieperiode is de bestuurssamenstelling gewijzigd. Het eerste gesprek is gevoerd met de (relatief nieuwe) voorzitter van de HBVB. Kort na de visitatie is deze voorzitter niet meer actief voor HBVB. Om een adequate vertegenwoordiging te waarborgen is naar aanleiding daarvan besloten een aanvullend gesprek met de HBVB te voeren, waaruit een aantal bijstellingen zijn gekomen. Ten behoeve van de transparantie over dit proces heeft de commissie besloten de beoordelingen uit de beide gesprekken afzonderlijk weer te geven in de tekst van dit hoofdstuk.

#### Gemeenten

Stek werkt in de drie gemeenten Hillegom, Lisse en Teylingen. In Lisse en Hillegom is Stek de belangrijkste lokaal opererende corporatie en in Teylingen één van de drie in het werkgebied gevestigde corporaties. Gemeente Lisse en Teylingen hebben actuele Woonvisies opgesteld. De gemeente Hillegom heeft een structuurvisie (2009-2013) opgesteld. Gedurende de visitatieperiode hebben de gemeenten Hillegom en Teylingen met de lokale corporatie(s) prestatieafspraken gemaakt.

Met de gemeente Lisse zijn gedurende de visitatieperiode geen actuele prestatieafspraken gemaakt, mede omdat de gemeente zich nog oriënteerde op de eigen rol en de opgaven in de gemeente. Daarnaast zijn er nog diverse convenanten opgesteld op het gebied van de leefbaarheid, woonfraude en woonzorgzones. De commissie heeft in afzonderlijke gesprekken met een vertegenwoordiging van elke gemeente gesproken. Met de gemeente Hillegom heeft na afloop van de visitatie een tweede gesprek aanvullend op het eerste gesprek plaatsgevonden.

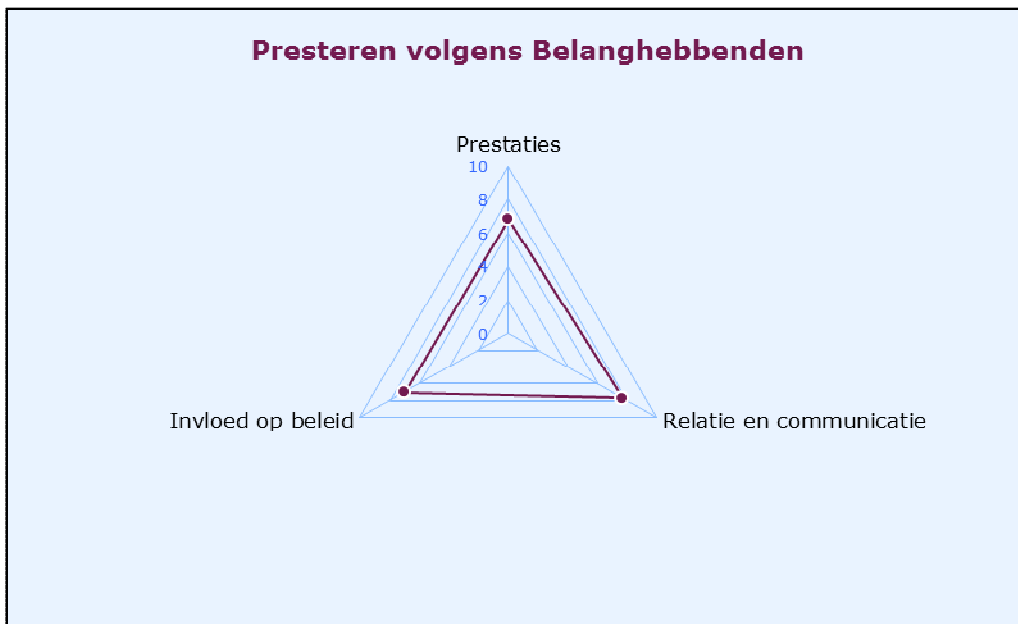
### **Zorg- en Welzijnspartijen**

De samenwerking met zorg- en welzijnspartijen levert een belangrijke bijdrage aan de leefbaarheid van wooncomplexen, buurten en wijken. Op lokaal niveau participeert Stek in het opzetten van bestuurlijke strategische afspraken tussen gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen en corporaties. In de gemeente Teylingen is in 2013 een zorgpact ondertekend tussen de gemeente, de woningcorporaties en diverse zorg- en welzijnsinstellingen zoals ActiVite, Welzijn Teylingen en Marente.

Voor de gemeente Hillegom is zorginstelling Hillegomse Organisatie voor Zorgverlening Ouderen (HOZO) een belangrijke partner van Stek, onder andere in de realisatie van een woonzorgzone in Elsbroek. Met zorgorganisatie ActiVite is in Teylingen het ontwikkelings- en bouwproces van Herenstaete afgerond: een complex waar 19 huurders met een lichte zorgvraag en 22 met een zware zorgvraag worden gehuisvest. De corporatie werkt nauw samen met GGZ in het dagelijks beheer.



## 3.2 Beoordeling belanghebbenden



Presteren volgens Belanghebbenden			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties		<b>6,8</b>	<b>50%</b>
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	6,0		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,0		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	7,0		
4. (Des)investeringen in vastgoed	7,0		
5. Kwaliteit van wijken en buurten	7,0		
Relatie en communicatie		<b>7,8</b>	<b>25%</b>
Invloed op beleid		<b>7,0</b>	<b>25%</b>
<b>Gemiddelde score</b>		<b>7,1</b>	

Detailbeoordeling belanghebbenden	Huurders	Gemeente(n)	Overige belanghebbenden	Gemiddelde cijfer
<b>Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie</b>				
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	5,0	7,0	7,0	<b>6</b>
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,0	7,8	6,0	<b>7</b>
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	6,0	8,0	7,5	<b>7</b>
4. (Des)investeringen in vastgoed	7,0	7,7	7,5	<b>7</b>
5. Kwaliteit van wijken en buurten	6,0	7,5	7,5	<b>7</b>
6. Overige/andere prestaties	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	<b>n.v.t.</b>
<b>Tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie</b>	7,0	8,3	8,0	<b>7,8</b>
<b>Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie</b>	7,0	7,0	7,0	<b>7,0</b>

### 3.3 Verbeterpunten belanghebbenden

De belanghebbenden hebben in de gesprekken onderstaande verbeterpunten aangedragen. Allereerst zijn verbeterpunten aangegeven met betrekking tot het resultaatgebied 'Klant eerst' uit het ondernemingsplan van Stek. Twee belanghebbenden geven aan dat de klachtafhandeling verbeterd kan worden. Het is hun ervaring dat (grotere) klachten niet altijd vlot en klantvriendelijk opgelost worden. Hieraan ten grondslag liggen de informatieoverdracht tussen de verschillende afdelingen (vastgoed en wonen) van Stek, de mate waarin de medewerkers voldoende geïnformeerd zijn en de wijze waarop woonconsulenten optreden in het contact. Daarnaast spreken de belanghebbenden de zorg uit dat de betaalbaarheid van woningen in de toekomst onder druk kan komen te staan. Zij vragen aandacht voor de huurprijzen. In het verlengde daarvan geeft een gemeente onder meer mee dat Stek meer initiatief mag nemen om, met bewoners en andere partners, te innoveren op het vlak van energie en de samenwerking met huurders hierin, om de energielasten te verlagen. Het is de gedachte dat Stek grotere resultaten bereikt door daarbij op nieuwe thema's in te zetten. Een corporatie die nadrukkelijk gericht is op het thema energie kan daarbij als vliegwiel werken.

De belanghebbenden doen een beroep op de maatschappelijke betrokkenheid van Stek bij de doelgroepen ouderen, mensen met een beperking en uiteraard de primaire doelgroep. Het is de wens dat Stek aandacht blijft houden voor het veranderen van haar woningvoorraad met renovatie en kansen moeten blijven bieden voor mensen met een beperking.

Belanghebbenden zijn positief over de samenwerking met andere corporaties in het optreden naar de gemeenten. Dit kan verder uitgebreid worden. Daarbij is het goed dat gemeenten en corporaties samen de ontwikkelingen in de doelgroep en de voorraad voor de doelgroep onderzoeken. De corporatie draagt bij door aandacht voor de sociaal-maatschappelijke elementen van bijvoorbeeld nieuwbouw.

De organisatie van huurderscommissies kan tot slot beter. Een hoger percentage van huurders dat vertegenwoordigd is, is de wens.

### 3.4 Conclusies en motivatie

De belanghebbenden vinden gemiddeld genomen dat Stek ruim voldoende presteert. Zij zijn enigszins kritisch op de prestaties voor het prestatieveld 'Huisvesting van de primaire doelgroep'. Specifiek spreken de huurdersvertegenwoordiging en de gemeente Hillegom hun zorg uit over de betaalbaarheid en beschikbaarheid van de woningvoorraad voor de primaire doelgroep. De gemeente Hillegom benadrukt in dat kader dat een verschillend beeld van de prioriteiten in de toekomst in goed overleg en goede sfeer besproken zal worden met Stek.

De belanghebbenden zijn goed te spreken over de relatie en de wijze van communiceren met Stek. Gemeenten en zorg- en welzijnsinstellingen beoordelen Stek op dit punt goed. Zij ervaren Stek als open, concreet en toegankelijk. Dit ook voor de moeilijke onderwerpen. Zij zien in Stek een corporatie die zich sterk heeft ontwikkeld in de communicatie van maatregelen naar aanleiding van (politieke) ontwikkelingen. De HBVB ervaart het management en de bestuurder van Stek als toegankelijk en zij voelt zich serieus genomen.

De mate van invloed op het beleid beoordelen de belanghebbenden als ruim voldoende. Gedurende de visitatieperiode is Stek voor de belanghebbenden meer open en toegankelijk geworden als het gaat om het beleid. Vooral de bijeenkomst waarin Stek de belanghebbenden heeft betrokken bij moeilijke dilemma's in de bijsturing van haar koers, wordt zeer gewaardeerd door de belanghebbenden. De belanghebbenden zien nog wel verbeterruimte en doen een oproep aan Stek om de ingezette ontwikkeling door te zetten. Vraagpunt is voor hen wel, in hoeverre zij nog echte invloed hebben, mede gezien het landelijke karakter van de achterliggende ontwikkelingen.

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

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6. De onderliggende oordelen zijn verschillend.

De gemeenten geven Stek voor dit prestatieveld gemiddeld een ruim voldoende. Tussen de gemeenten zijn de meningen wel verdeeld. De gemeente Teylingen is erg positief en beoordeelt Stek zeer goed voor dit prestatieveld. Stek is voor deze gemeente een corporatie die altijd voor de doelgroep en de huurder staat. Zij zien bijvoorbeeld dat Stek probeert de huren zo laag mogelijk te houden. De vertegenwoordiging van de gemeente Hillegom beoordeelt Stek in eerste instantie met een onvoldoende. In het aanvullende gesprek geeft de wethouder – die in eerste instantie niet aanwezig was bij het persoonlijke interview – aan dat dit vooral is ingegeven vanuit een verschil van mening over de toekomstige opgaven. De gemeente waardeert de prestaties voor de primaire doelgroep gedurende de visitatieperiode zeer en beoordeelt Stek daarop met een voldoende. Zij maakt zich echter zorgen over de toekomstige ambities. Stek richt zich wat de gemeente betreft de komende jaren teveel op het vernieuwen van de voorraad in plaats van uitbreiding voor de primaire doelgroep. Verder richt Stek zich teveel op hoge kwaliteit in plaats van op voldoende aanbod van goedkope woningen. Met deze aanpak ziet de gemeente dat er systematisch goedkopere woningen verdwijnen, waarvoor duurdere woningen terugkomen. De gemeente Hillegom is van mening dat voor een goed onderbouwde opgave en bijbehorende planvorming nog onderzoek nodig is: waar ligt de vraag van de doelgroep? En in hoeverre klopt het inderdaad dat er te weinig aanbod gaat ontstaan in de goedkoopste woningvoorraad?

De HBVB is kritisch over de prestaties voor de primaire doelgroep. In het eerste gesprek dat met de daarna vertrokken voorzitter gevoerd is, beoordeelt de HBVB Stek op dit prestatieveld met een onvoldoende. Een punt van kritiek is de betaalbaarheid. Gezien het nieuwe huurbeleid, waarin de gemiddelde huurprijs omhoog gaat naar 80 procent van het maximaal redelijke, maakt zij zich zorgen over de toekomst. Daarbij komt ook de hoge huurverhoging en gewijzigde wetgeving waardoor de huurtoeslag voor veel huishoudens zal afnemen. Een ander aandachtspunt is het grote verschil dat zij ziet ontstaan tussen nieuwe en zittende huurders. Uit het aanvullende gesprek met de HBVB blijkt dat de belangenvereniging zich specifiek zorgen maakt over een belangrijke groep van de primaire doelgroep. Namelijk de zittende huurders die in (mogelijk) te slopen woningen wonen. De HBVB benoemt dat Stek deze groep door de steeds langer uitgestelde sloop van woningen, in combinatie met vermindering van het onderhoud en het opleggen van huurverhogingen in de kou laat staan en te lang in onzekerheid laat. In aanvulling op dit punt benadrukt de HBVB in het tweede gesprek het zeer grote belang dat zij hecht aan de betaalbaarheid van woningen.

Zij ziet dat Stek plannen heeft om dit te bewaken en heeft er vertrouwen in dat Stek zich op goede wijze zal inspannen. Bij het maken van het meest recente ondernemingsplan is dit onder meer gebleken. De HBVB gaat nog in gesprek met Stek over welke huurders eventueel een lagere huur moeten kunnen krijgen. Concluderend waardeert de HBVB de goede intenties van Stek, maar op dit moment kan zij in haar oordeel daarop niet vooruit lopen. Dit heeft de huurderbelangenvereniging ertoe gebracht het eerste veld, huisvesting van de primaire doelgroep inclusief betaalbaarheid een onvoldoende te geven.

Tot slot beoordelen de zorginstellingen Stek met gemiddeld een ruim voldoende. Als positieve punten zien zij dat Stek in staat is om de huurprijzen nog relatief laag te laten in vergelijking met andere woningcorporaties. Wel spreken zij de zorg uit, dat de voorgenomen huurverhogingen ertoe leiden dat de categorie met lage inkomens tussen wal en schip valt.

### **Huisvesting van bijzondere doelgroepen**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7.

De zorginstellingen beoordelen Stek voor dit prestatieveld met een voldoende. Over het algemeen zijn zij tevreden met de prestaties van Stek. Zij zien Stek als een goede partner, met aandacht en initiatief voor de doelgroepen ouderen en mensen met een zorgvraag. De opgeleverde nieuwbouw is bijvoorbeeld levensloopbestendig en Stek maakt op het moment grote complexen geschikt voor zwaardere zorg. Specifiek waarderen de zorginstellingen de rol van Stek in de realisatie van het dienstencentrum Elsbroek. De andere doelgroepen, zoals lichamelijk en verstandelijk beperkten, mogen meer aandacht krijgen van Stek. Dit onder andere om in te spelen op de, naar verwachting, groeiende groep dementerende ouderen. Daarnaast merken de zorg- en welzijnsinstellingen dat Stek een terugtrekkende beweging maakt waar het gaat om het optreden als investeerder en verhuurder voor het vastgoed dat wordt gerealiseerd voor zorg- en welzijnsinstellingen. De gemeenten zien Stek ruim voldoende tot goed presteren op dit prestatieveld. Alle gemeenten geven aan dat Stek goed vertegenwoordigd is op het terrein van de zorg, waarbij vooral ouderen en minder validen worden bediend. Het zorgpact in Teylingen wordt specifiek genoemd als goed voorbeeld waarin verschillende partijen met elkaar samenwerken. Stek is in dat kader duidelijk over haar rol. Eén gemeente, benoemt in het verlengde hiervan, wil dat het voor Stek van belang is om in haar rol een balans te houden en ook voor 'gewone' woningen aandacht te blijven houden.

De huurdersorganisatie beoordeelt Stek op dit punt met een ruime voldoende. Stek heeft oog voor de doelgroep en toont op dit punt veel inzet. De woonzorgzone in Hillegom wordt als goed voorbeeld gezien.

### **Kwaliteit van de woningen en woningbeheer**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7.

Ook dit prestatieveld wordt door de verschillende belanghebbenden zeer verschillend beoordeeld. De gemeenten beoordelen de prestaties van Stek voor dit prestatieveld goed.

Over het algemeen krijgen de gemeenten geen klachten over de kwaliteit van de woningen. Zij hebben de indruk dat Stek goed omgaat met klachten. Specifiek wordt ook gewaardeerd de klantgerichtheid in de dienstverlening. Een goed voorbeeld is het sluiten van de vestiging in Hillegom, waarbij Stek aanbiedt om bij een huurder langs te komen waar nodig. Een punt waar Stek nog beter op kan presteren, is het maken van vorderingen als het gaat om het verhogen van de energieprestaties in de woningen. In relatie tot andere corporaties lijkt Stek op dit punt achter te blijven.

De huurdersorganisatie beoordeelde Stek op dit punt in eerste instantie met een onvoldoende. Kanttekening bij dit oordeel is wel dat tijdens het eerste gesprek is gesproken met de voorzitter die op dat moment, gezien de recente wijzigingen in het bestuur, nog geen totaalbeeld kon geven van de kwaliteit van woningen en woningbeheer. Geredeneerd vanuit de eigen ervaringen is aangegeven dat er communicatiefouten zijn gemaakt tijdens de bouw van woningen en dat Stek bepaalde klachten niet goed oplost. In het aanvullende telefonische gesprek met de HBVB heeft de belangenvereniging een voldoende gegeven, vanuit een totaalbeeld van de kwaliteit van woningen en woningbeheer. De HBVB geeft aan dat er soms klachten zijn over de kwaliteit van de woningen. Stek knapt veel woningen op en als er een klacht is, wordt dat meestal snel verholpen. De HBVB meent dat het soms beter kan, maar alles bij elkaar beoordelen zij dit prestatieveld met een voldoende.

De zorginstellingen beoordelen Stek op dit punt met een ruim voldoende tot goed. Stek is voor hun huurders goed aanspreekbaar bij klachten over de woningkwaliteit. Stek doet veel in het onderhoud en zorgt daarmee voor de kwaliteit van de bestaande voorraad. Dit wordt als een goede prestatie gezien. Een punt van aandacht is het adequaat en snel oplossen van klachten.

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

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7.

De gemeenten beoordelen de prestaties op dit prestatieveld gemiddeld ruim voldoende tot goed. Voor de gemeente Teylingen speelt Stek een stevige rol in de taakstelling om nieuwbouwwoningen op te leveren. Dit, passend bij deze tijd. De corporatie komt op voor de doelgroep en bewaakt de kwaliteit. Dat betekent ook dat Stek voorzichtig is en niet te veel wil experimenteren. De gemeente Lisse waardeert de investeringen en inzet van Stek voor de kwaliteitsverbetering van de Rembrandtflat en Ooievaarsflat. Zij geven de communicatie met bewoners als aandachtspunt mee. De gemeente en corporatie kunnen elkaar hierin verder versterken. De gemeente Hillegom waardeert de prestaties zeer divers. De investeringen in de kwaliteitsverbetering van bestaand bezit vindt zij goed tot zeer goed. In het eerste gesprek vinden zij Stek echter onvoldoende presteren als het gaat om nieuwbouw en uitbreiding van de sociale woningvoorraad. Een nuancering is op dat punt gegeven in het aanvullende gesprek met de wethouder. Terugkijkend op het verleden beoordeelt de gemeente Hillegom Stek met een voldoende. Zij meent wel dat Stek zich voor de toekomst lijkt terug te trekken als het gaat om nieuwbouw en uitbreiding van de sociale woningvoorraad. Dat debat wil de gemeente de komende tijd met Stek aangaan.

De huurdersorganisatie beoordeelt Stek met een ruim voldoende. Stek is voor hen zeer actief op het vlak van de kwaliteitsverbetering van de voorraad door onder meer renovaties. Het informeren van bewoners kan in dit soort projecten nog beter. Tot slot beoordelen de zorginstellingen Stek met een ruim voldoende tot goed. Zij zien eveneens dat Stek investeringen doet en hiermee de kwaliteit van de woningen verbetert.

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

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7.

De gemeenten beoordelen de prestaties van Stek voor dit prestatieveld met ruim voldoende tot goed. Er zijn geen grote leefbaarheidsopgaven in de gemeenten. De gemeenten zijn over het algemeen tevreden over de rol die Stek daarin neemt. Door de gemeente Hillegom wordt gesignaleerd dat Stek voornemens is minder te gaan investeren in de leefbaarheid. Hoewel dit vooralsnog niet tot signalen heeft geleid dat de leefbaarheid daalt, is het voor Hillegom wel een punt van zorg voor de langere termijn.

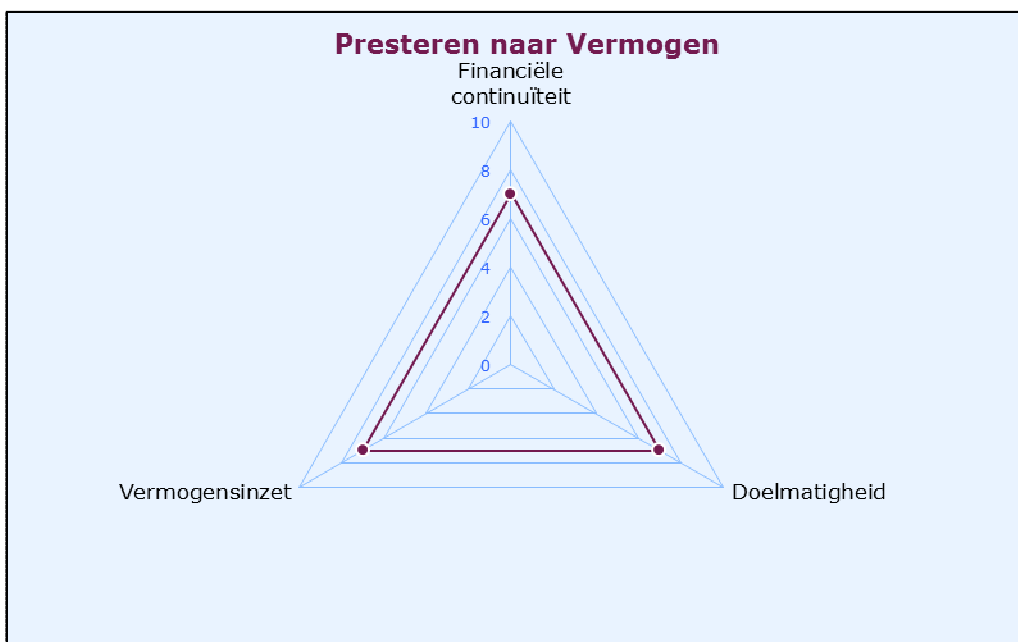
De huurdersorganisatie beoordeelt de prestaties van Stek met een voldoende. Dit is te herleiden naar een diffuus oordeel. In de ene wijk zijn de prestaties op het vlak van leefbaarheid beter dan in de andere wijk. De eigen ervaringen zijn dat de leefbaarheid in de wijk niet op orde is en dat er hierover klachten zijn. De gemeente speelt hierin echter ook een rol. In andere wijken is het de indruk dat de leefbaarheid goed op orde is en dat Stek hier naar de verschillende doelgroepen in de wijk kijkt.

De zorginstellingen beoordelen Stek voor dit prestatieveld met een ruim voldoende tot goed. Zij waarderen de inzet van Stek bij de realisatie van een dienstencentrum en woonzorgzones. Dit draagt bij aan de leefbaarheid in de wijken. Voor de langere termijn maken zij zich zorgen dat de beperking van de rol van Stek op het vlak van leefbaarheid, ertoe kan leiden dat de leefbaarheid achteruit gaat. Bij voorkeur zien zij dat Stek een rol blijft spelen op het vlak van leefbaarheid in wijken en buurten.

## 4 Presteren naar Vermogen

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van Stek, gemeten naar visie en prestaties op het gebied van financiële continuïteit, financieel beheer, doelmatigheid en de vermogensinzet.

### 4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen



Presteren naar Vermogen			
		Cijfer	Weging
Financiële continuïteit		7	30%
Doelmatigheid		7	30%
Vermogensinzet		7	40%
<b>Gemiddelde score</b>		<b>7,0</b>	

### 4.2 Conclusies en motivatie

#### Financiële continuïteit

Bij het beoordelen van de financiële continuïteit gaat het er om dat de corporatie waarborgen heeft dat zij langdurig in staat is om haar maatschappelijke functie uit te oefenen.

Stek voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Op basis van bijkomende pluspunten waardeert de commissie dit onderdeel met een 7. De belangrijkste pluspunten zijn de wijze van verantwoording van de vermogenspositie, de actieve wijze van hanteren van het vermogensbeleid in een meerjarenbegroting met scenario's en inzicht in risico's en de actualiteit van deze scenario's.

Stek voldoet aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen. De corporatie heeft in de gehele periode een voldoende solvabiliteitsoordeel van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (hierna: CFV) gekregen. Ook heeft Stek elk jaar een continuïteitsoordeel van A1 ontvangen, wat inhoudt dat de voorgenomen activiteiten van Stek passen bij de financiële positie van de corporatie. Tot slot is de corporatie in alle jaren voldoende kredietwaardig bevonden door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (hierna: WSW). De corporatie voldoet dus over de gehele visitatieperiode aan de eisen als het gaat om haar vermogenspositie.

Om deze prestatie te kunnen leveren heeft Stek proactief moeten bijsturen, waar zij adequaat invulling aan heeft gegeven. Zo signaleert het CFV in 2012 dat de ambities van Stek op het vlak van nieuwbouw in sterke mate afhankelijk zijn van de verkoop van woningen. Dit is bekend bij Stek en het is stuurbaar. Stek stuurt dan ook afdoende bij. Daarnaast constateert het CFV in de toezichtsbrief 2013 een mogelijk continuïteitsrisico op middellange termijn (na vijf jaar), vanwege een ontoereikende vermogenspositie in relatie tot de voorgenomen activiteiten. Uit de stukken blijkt ook dat dit bij Stek bekend is en zij hier goede bijsturingsmaatregelen neemt: nieuwbouwplannen zijn bij-/uitgesteld, waarbij verkoop van woningen voorwaarde is om voort te gaan met deze plannen. In het verlengde daarvan is Stek ook in 2011 door WSW gewaarschuwd als het gaat om de vereiste aflossingsfictie. Het WSW adviseert Stek op dat moment om naast de al voorgenomen huurverhoging, terugdringen van onderhoudslasten en uitbreiding van de verkoopvijver, ook de vastgoedprojecten te temporeren. In 2013 constateert het WSW dat Stek over de aankomende jaren niet ieder jaar kan voldoen aan de aflossingsfictie. Het WSW benoemt daarbij dat zij een toename in de investeringsambitie niet realistisch vindt. Stek heeft op dat moment al het voornemen om de bedrijfslasten te reduceren.

Al met al zeilt Stek scherp aan de wind, maar zorgt de corporatie er steeds voor dat ze geen onaanvaardbare risico's loopt. Opmerkingen van CFV en WSW komen dan ook niet als verrassing en zijn niet in strijd met de ingezette maatregelen, precies zoals het scherp aan de wind zeilen betaamt. Dat blijkt ook uit de uiteindelijke oordelen van de WSW en CFV.

De commissie ziet naast dit optreden een aantal pluspunten in het beleid en het functioneren van Stek, als het gaat om het duurzaam op peil houden van haar maatschappelijk vermogen. Allereerst heeft Stek in 2010 een helder financieel beleid ontwikkeld. In dat beleid is vastgelegd dat de corporatie stuurt op onder andere solvabiliteit, kasstromen en financierbaarheid. Dit, in lijn met de eisen die het CFV en het WSW stellen aan het financieel beleid van corporaties (bron: financieel beleid 2010). Stek stelt jaarlijks een meerjarenbegroting op, waarin consequenties van het gekozen beleid worden doorberekend. Stek maakt daarmee de kengetallen tot 2025 inzichtelijk, met diverse scenario's en getoetst aan bijvoorbeeld de rentes. Zij maakt inzichtelijk wat de 'beleidswaarde' is van het bestaande en toekomstige bezit. Ook heeft Stek in 2013 de effecten van het regeerakkoord actief doorgerekend. Stek verantwoordt in haar jaarverslagen de vermogenspositie, aan de hand van de gerealiseerde en verwachte ontwikkeling van financiële kengetallen (solvabiliteit en ICR). Zij verantwoordt daarin ook welke ontwikkelingen zij op dat punt in de toekomst verwacht.



## Doelmatigheid

Stek voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Op basis van bijkomende pluspunten waardeert de commissie dit onderdeel met een 7. De belangrijkste pluspunten zijn de actieve wijze van acties nemen wanneer afwijkingen ontstaan ten opzichte van doelstellingen, de actualiteit van de doelmatigheidsdoelen en de aansluiting op het strategisch portefeuillebeleid.

De huidige netto bedrijfslasten per verhuureenheid zijn aan het einde van de visitatieperiode ongeveer gelijk met de referentiecorporatie en lager dan het landelijk gemiddelde. Met deze bedrijfslasten is Stek in staat de voorgenomen mutaties (verkoop en nieuwbouw) in haar woningvoorraad te realiseren, conform de landelijke realisatie-index. De mate waarin zij haar voornemens op het vlak van sloop realiseert, is ver onder het landelijk gemiddelde. In grote lijn is Stek dus even sober, maar mogelijk minder doelmatig dan de referentie. Dit blijkt eveneens uit het aantal fulltime eenheid (fte) per verhuureenheid en de personeelskosten per verhuureenheid: Stek beheert relatief weinig verhuureenheden per fulltime eenheid personeel en lijkt dus minder efficiënt. Daartegenover staat dat haar personeelskosten relatief laag zijn, waarmee ze als sober kan worden bestempeld.

Stek heeft voor deze prestatie de netto bedrijfslasten, zowel absoluut als in relatie tot de referentie, flink weten terug te dringen. Dit conform de voorgenomen bijsturingmaatregelen van 2011. De commissie waardeert de proactiviteit van Stek op dat punt. Zij heeft niet gewacht op het ondernemingsplan, maar heeft tussentijds haar visie op haar bedrijfsvoering bijgesteld en maatregelen genomen om te sturen op de bedrijfskosten. Zo heeft zij de vestigingen in Hillegom en Voorhout (2011) gesloten en daarmee de personeelslasten en huisvestingskosten verlaagd. Ook heeft Stek actief gestuurd op de onderhoudskosten en de ontwikkelingen in haar vastgoedportefeuille. In haar meerjarenbegroting heeft Stek haar ambities en doelstellingen op het vlak van de vastgoedportefeuille, het onderhoudsbeleid, huurbeleid en de financiële mogelijkheden integraal verwerkt. Dit heeft geleid tot bijsturing op basis van maatregelen in zowel de bedrijfsvoering als het strategisch portefeuillebeleid. Op basis hiervan concludeert de commissie dat Stek grote stappen heeft gemaakt in de soberheid én de doelmatigheid, waarbij integraal is bijgestuurd en er actuele doelstellingen zijn op dit aandachtsveld.

Kerngegevens	Corporatie	Referentie corporatie	Landelijk gemiddelde
Netto bedrijfslasten per vhe	1.318	1.359	1.396
Toename netto bedrijfslasten	-23,2	2,1	-0,5
Aantal vhe per fte	75	95	89
Personeelskosten per fte	57.538	69.246	66.128

Bron: CFV, *Corporatie in Perspectief 2013*

## Vermogensinzet

Stek voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Op basis van bijkomende pluspunten waardeert de commissie dit onderdeel met een 7. Stek kan in voldoende mate de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoorden en motiveren. Stek presteert meer dan voldoende als het gaat om de mate van verantwoording en motivering, de actieve wijze waarop zij omgaat met haar vermogensinzet en de mate waarin het aansluit op andere delen van het beleid.

Stek zet haar vermogen beargumenteerd in. In haar ondernemingsplannen, bijsturingmaatregelen en meerjarenbegrotingen geeft zij een visie op de inzet van haar vermogen. Zo blijkt uit het ondernemingsplan 'Stek aan zet (2010-2012)' dat Stek streeft naar een minimale vermogenspositie en dat zij zich behoudend opstelt.

Dit houdt onder meer in dat de verkoop van woningen niet de eerste ambitie is, maar wel kan worden gebruikt om gewenste ontwikkelingen te realiseren. De keuzes en overwegingen die Stek ten aanzien van haar vermogensinzet maakt, zijn helder gemotiveerd, beschreven en kunnen worden verantwoord naar haar belanghebbenden. In de kwartaalrapportages en de jaarverslagen is een verantwoording van de daadwerkelijke vermogensinzet gegeven, waarbij deze worden geplaatst in het kader van de voornemens op zowel vermogensinzet als maatschappelijke prestaties.

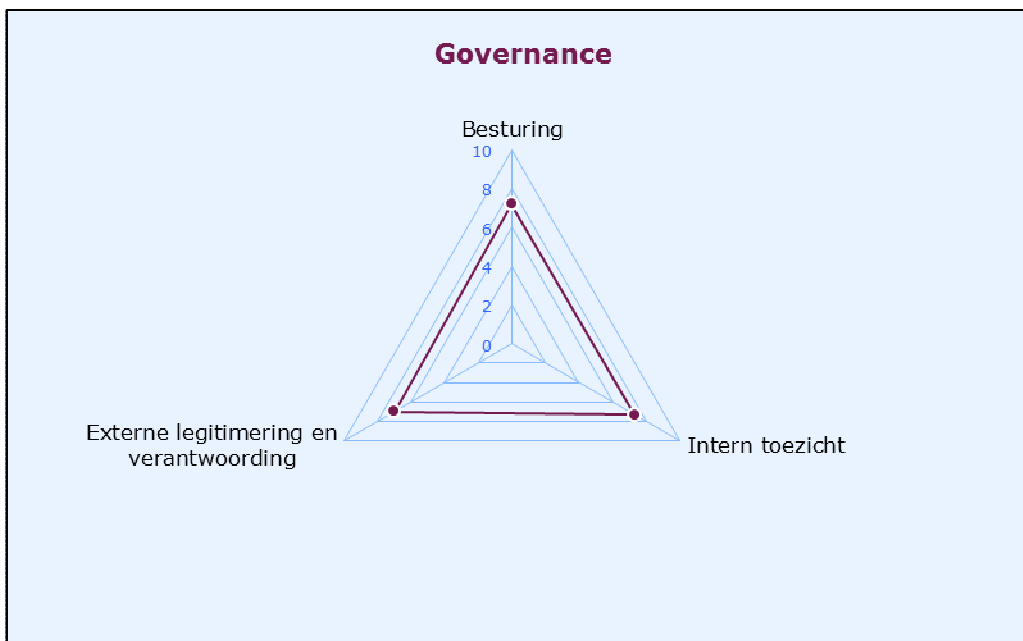
Een goed voorbeeld van een gemotiveerde en te verantwoorden inzet van vermogen is de koerswijziging Stek zet een stap verder (2011), waarin de corporatie schetst wat de ontwikkelingen zijn die (het functioneren van) de organisatie beïnvloeden en welke keuzen zij daarin heeft gemaakt voor wat betreft haar maatschappelijke ambities, de eigen bedrijfsvoering en daarmee haar vermogensinzet. De keuzen zijn tot stand gekomen op basis van onder meer een belanghebbendenbijeenkomst, waarin belanghebbenden hebben kunnen reageren op dilemma's van Stek in de te kiezen richting in deze koerswijziging. Het meest recente ondernemingsplan heeft Stek met een gelijksoortige aanpak ontwikkeld.

In de jaarlijks geactualiseerde meerjarenbegrotingen onderbouwt de corporatie de investeringen die zij aankomende jaren gaat doen en naar welke ontwikkelingen begrotingsaanpassingen te herleiden zijn. In de meerjarenbegrotingen maakt Stek eveneens inzichtelijk wat de beoogde activiteiten van de corporatie voor effect hebben op de omvang en ontwikkeling van het vermogen. Vermogensinzet is daarbij integraal onderdeel van andere delen van beleid en gebaseerd op actuele onderhoudsramingen, ontwikkelingen in huurprijs en het voorgenomen verkoopprogramma (bron: meerjarenbegrotingen).

## 5 Governance

Dit hoofdstuk gaat over de vraag of de corporatie goed en verantwoord geleid wordt. Bij governance spelen een aantal factoren een belangrijke rol. Dit zijn de kwaliteit van de besturing, het intern toezicht en de externe legitimatie en verantwoording.

### 5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance



Governance		
	Cijfer	Cijfer
Besturing		<b>7,3</b>
- Plan	7,0	
- Check	7,0	
- Act	8,0	
Intern toezicht		<b>7,3</b>
- Functioneren RvC	8,0	
- Toetsingskader	7,0	
- Toepassing Governancecode	7,0	
Externe legitimatie en verantwoording		<b>7,0</b>
- Externe legitimatie	7,0	
- Openbare verantwoording	7,0	
<b>Gemiddelde score</b>		<b>7,2</b>

### 5.2 Conclusies en motivatie

#### Besturing

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,3. Stek is sterk in het bijsturen, maar kan zich nog verbeteren in het plannen en dan vooral het concreet maken van doelstellingen.

## **Plan**

Stek voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Op basis van bijkomende pluspunten waardeert de commissie dit onderdeel met een 7. Pluspunten van Stek op dit punt zijn de actieve wijze waarop zij omgaat met haar visie en de frequente bijstelling van haar plannen. Een aandachtspunt is het concretiseren van de ambities naar meetbare doelstellingen in de tijd. Stek blijft in de vertaling van haar visie naar doelen nog vrij abstract en daar waar zij concrete getallen noemt lijkt de corporatie nogal eens te ambitieus te zijn. De prognoses in de mutatie van haar woningvoorraad zijn daarvan een voorbeeld. Gezien de kracht van Stek om bij te sturen, voorziet de commissie op dit punt echter geen problemen. Er staat immers heel wat tegenover. In de periode van vier jaar is Stek duidelijk gegroeid van een corporatie die te ambitieus was, naar een corporatie met een planproces dat ruimschoots tot goed voldoet.

Stek heeft een actuele visie op haar eigen positie en het toekomstig functioneren. Het meest recente ondernemingsplan 'Stek stuurt bij' is opgesteld voor de periode 2014-2017. In dit ondernemingsplan wordt de visie van Stek verantwoord op basis van voor de corporatie relevante en nader onderzochte ontwikkelingen, kansen en bedreigingen. De visie is verder uitgewerkt naar de opgaven die Stek ziet in haar werkgebied. In de ontwikkeling van het ondernemingsplan zijn de belanghebbenden actief betrokken. Dit gebeurt door de belangrijkste keuzen bij hen te toetsen. De visie is goed verankerd in de organisatie en bij de RvC, zoals blijkt uit de afdelingsplannen en kwartaalrapportages. De visie wordt ook zichtbaar betrokken in de besluitvorming, zo zijn de visie en strategie bijvoorbeeld geborgd in het Investeringsstatuut (2011).

De doorvertaling van visie naar doelstellingen verdient op elementen nog de aandacht. De corporatie is hierin gegroeid: waar de doelstellingen in het ondernemingsplan en de kwartaalrapportages aan het begin van de visitatieperiode nog een kwalitatief karakter hadden, zijn deze in het nieuwe ondernemingsplan al meer specifiek en meetbaar geformuleerd. Stek heeft gedurende de visitatieperiode haar doelen en plannen goed en regelmatig geactualiseerd. De prognoses voor wat betreft de mutaties in de voorraad zijn (zeer) ambitieus en liggen ver boven de referentie (bron: Corporatie in perspectief 2013). Het is de vraag in hoeverre de prognoses realistisch te noemen zijn. Van de onzekerheid van deze variabele is de woningcorporatie zich bewust.

## **Check**

Stek voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Op basis van bijkomende pluspunten waardeert de commissie dit onderdeel met een 7.

Stek heeft een monitoring- en rapportagesysteem waarmee zij ieder kwartaal de prestaties volgt en meet ten opzichte van de voornemens. Daarbij rapporteert de organisatie over de ontwikkelingen op het vlak van volkshuisvesting, financiën en bedrijfsvoering. In de kwartaalrapportages is een duidelijke koppeling met het eigen ondernemingsplan. De koppeling met de opgaven is niet op alle punten helder. De rapportages zijn zowel geschikt voor het management als de RvC en worden ook als zodanig gebruikt. Het systeem wordt actief gebruikt door Stek, de stukken zijn snel beschikbaar en hebben een plek in onder meer de RvC-vergaderingen. Stek stelt zichzelf in staat om zicht te houden op de prioriteiten, urgentie van ontwikkelingen en financiële risico's.

## **Act**

Stek voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Op basis van bijkomende pluspunten waardeert de commissie dit onderdeel met een 8. De commissie ziet Stek op het punt van bijsturen als een corporatie die enerzijds weloverwogen te werk gaat en anderzijds in staat is om slagvaardig op te treden bij afwijkingen en daarbij daadwerkelijke bijsturing te realiseren. Een goed voorbeeld daarvan zijn de maatregelen voor bedrijfskostenreductie.

Stek heeft gedurende de visitatieperiode laten zien dat zij in staat is om op tijd afwijkingen ten opzichte van haar plannen te signaleren en hierop bij te sturen.

Een voorbeeld van majeure bijstellingen zijn onder andere de activiteiten in het kader van het energiebeleid. Stek heeft op dat punt gesignaleerd dat de gewenste prestaties achterblijven ten opzichte van de doelstellingen. Om alsnog de doelstellingen te bereiken, heeft Stek haar aanpak bijgesteld, om daarmee het draagvlak onder de bewoners te vergroten en daarmee de kans op succes te verhogen. Andere voorbeelden zijn de genomen bijstellingen in het verkoop- en nieuwbouwprogramma, als gevolg van de noodzakelijke bijsturing op het vlak van kosten en inkomsten. Deze bijstellingen heeft Stek goed verantwoord, door een onderbouwing te geven in termen van achterliggende ontwikkelingen en overwegingen. Concreet voorbeeld is eveneens het plan van aanpak voor de kostenreductie 2012-2014, waarin maatregelen worden geschetst voor het terugdringen van de bedrijfskosten. In de bijsturing heeft Stek over het algemeen geacteerd in lijn met de eigen visie en strategie en zijn de financiële consequenties inzichtelijk gemaakt in de meerjarenbegrotingen. De corporatie gaat op dit punt weloverwogen en slagvaardig te werk.

## **Intern toezicht**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,3.

## **Functioneren RvC**

### **• Samenstelling van de RvC**

Stek voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Op basis van bijkomende pluspunten waardeert de commissie dit onderdeel met een 8. Het interne toezicht is de afgelopen jaren vernieuwd, waarbij nadrukkelijk is gestuurd op samenstelling en invulling van haar rollen. De samenstelling van de RvC is daarmee goed op orde.

De RvC had tot 2013 zeven leden. De samenstelling van de RvC is in 2011, twee jaar na de fusie, geëvalueerd (in termen van omvang en portefeuille). Op dat moment is vastgesteld dat de RvC eind 2013 uit vijf leden zal bestaan. Hiertoe heeft Stek profielschetsen vastgelegd die passen bij de corporatie qua omvang en activiteiten. De profielschetsen voldoen aan de eisen zoals opgenomen in de Governancecode.

Er hebben zich veel ontwikkelingen in de samenstelling van de raad voorgedaan: een aantal leden is afgetreden als gevolg van het einde van de zittingstermijn. Daarnaast zijn er in de visitatieperiode twee nieuwe leden benoemd. De nieuwe leden zijn buiten de eigen kring en openbaar geworven. De huidige raad bestaat uit vier leden en er is één vacature. De volkshuisvestelijke, financieel-economische en vastgoed-achtergrond zijn geborgd. De huidige vacature is ook openbaar gepubliceerd om kandidaten te werven. Stek beoogt een RvC waarvan twee leden op voordracht van de huurders lid zijn. De raad besteedt aandacht aan de deskundigheid van de leden, evenals aan de introductie van de nieuwe leden.

De raad houdt kennis actueel, door onder meer bijeenkomsten van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) bij te wonen. Voor specifieke vraagstukken schakelt zij zo nodig specialisten in.

Samengevat werkte de RvC de gehele periode aantoonbaar en actief aan haar samenstelling en deskundigheidsbevordering. De raad wist daarmee de samenstelling goed doordacht te wijzigen en in lijn te houden met wat de corporatie in deze tijd nodig heeft.

- **Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord**

Stek voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie waardeert de grote ontwikkeling die de RvC van Stek in haar rolopvatting heeft doorgemaakt. De vormgeving, invulling en uitvoering van de rollen van toezichthouder, werkgever en klankbord zijn gedurende de visitatieperiode nadrukkelijk aan de orde geweest en hierop heeft de RvC specifieke acties ingezet. Dit heeft tot een stevige rolopvatting geleid, die op actieve en gedegen wijze invulling krijgt in de praktijk zoals onder meer blijkt uit de onderstaande onderbouwing. Op basis van deze bijkomende pluspunten waardeert de commissie dit onderdeel met een 8.

De raad toont zich bewust van haar rollen als toezichthouder, werkgever en klankbord. Deze rollen worden eveneens bewust uitgeoefend en de leden werken actief aan een goede balans tussen afstand en betrokkenheid. Ten aanzien van haar rol van toezichthouder toont de raad zich alert op de informatie die zij nodig heeft voor het houden van toezicht. In de basis richt zij zich daarbij op de kwartaalrapportages die door de organisatie worden opgesteld. De opzet van deze rapportage is periodiek gespreksonderwerp tussen bestuurder en de Raad van Commissarissen. Een aantal keren is ook om aanvullende informatie en toelichting gevraagd, om adequaat invulling te kunnen geven aan het toezicht (bron: jaarverslagen). Er is een reglement directeur bestuurder opgesteld, waarin nadere kaders staan over de gewenste informatievoorziening aan de raad, als het gaat om te nemen of genomen besluiten van de bestuurder. Uit dat reglement blijkt bijvoorbeeld wanneer informatie voorgaand aan een besluit, of juist achteraf moet worden verstrekt aan de raad. Uit de praktijk blijkt ook dat de raad niet aarzelde om de directie terug te sturen als een onderhandelingsresultaat onvoldoende in lijn was met wat nodig was voor een bestendige en sterke corporatie.

De raad heeft in ieder geval jaarlijks een overleg met de Ondernemingsraad. Ook is ieder jaar periodiek een overleg met de Huurders Belangen Vereniging Bollenstreek geweest. De raad heeft daarnaast regelmatig contact met de gemeenten en op verzoek met de controller van Stek. Hiermee wil de raad voeling houden met de relevante ontwikkelingen, om invulling te kunnen geven aan haar toezichtrol. Daarnaast is het een thema voor de raad om een adequate balans tussen de toezichthouderrol en de klankbordrol te hebben. De raad heeft dit als onderwerp van gesprek genoemd. Uit onder meer de zelfevaluatie blijkt dat er aandacht wordt besteed aan een setting waarin de bestuurder de ruimte voelt om te klankborden met de raad.

In haar rol van werkgever voldoet Stek aan de norm. Zij heeft een remuneratiecommissie, waarin het functioneren en de beloning van de bestuurder aan de orde komen. In deze commissie wordt het functioneren van de bestuurder expliciet besproken. Voor de transparantie op dit punt is het aan te raden het functioneren eveneens plenair in de raad te bespreken.

Samengevat werkte de corporatie de hele periode aantoonbaar en actief aan en met een stevige rolopvatting. Nooit is de RvC op de stoel van de directie gaan zitten, altijd bleef de RvC bij de eigen leest.

- **Zelfreflectie**

Stek voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Op basis van bijkomende pluspunten waardeert de commissie dit onderdeel met een 8.

De RvC heeft naar mening van de commissie goed invulling gegeven aan de zelfreflectie. Zij bespreekt ieder jaar het eigen functioneren. Zij verricht regelmatig een zelfevaluatie onder begeleiding van een externe partij, deze visitatieperiode is dat twee maal gedaan. Hierover is verantwoording afgelegd in de jaarverslagen.

Uit het verstrekte verslag van de evaluatie in 2012 blijkt dat in de zelfevaluatie zowel aan de harde als zachte aspecten van het toezicht aandacht wordt besteed. Alle relevante punten in het kader van het functioneren van de RvC en haar individuele leden zijn daarbij aan de orde geweest. Hieruit komt eveneens een aantal verbeterpunten naar voren, waarop vervolgens actief actie is ondernomen. Bijvoorbeeld in de gewenste informatievoorziening van de bestuurder. Wat dat betreft, pakt de raad de zelfreflectie serieus op en mede hierdoor is zij in staat geweest een vernieuwing in de raad te realiseren de afgelopen jaren.

### **Toetsingskader**

Stek voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Op basis van bijkomende pluspunten waardeert de commissie dit onderdeel met een 7.

De raad heeft een actueel toetsingskader dat bovendien volledig is. Het toetsingskader is over de gehele periode van de visitatie doorontwikkeld en verbeterd. Inmiddels is het volledig, zo is een investeringsstatuut (met ook aandacht voor risicomanagement) en verbindingenstatuut aanwezig. Deze worden actief gebruikt bij het toezicht, gebaseerd op het ondernemingsplan. De prestatieafspraken met gemeenten zijn niet opgenomen in het toetsingskader. Ten aanzien van het belanghebbendenmanagement kan eveneens gewonnen worden met een toetsingskader. Het monitoren van afspraken met de belanghebbenden in relatie tot de prestaties van Stek kan hierdoor verbeteren.

### **Toepassing Governancecode**

Stek voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Op basis van bijkomende pluspunten waardeert de commissie dit onderdeel met een 7.

Stek gebruikt de Governancecode en legt in haar jaarverslagen uit waar en waarom zij daarvan afwijkt. Uit de evaluatie van de Governancecode blijkt dat op een aantal punten al actie- en bespreekpunten zijn benoemd voor de raad. De meeste punten uit de Governancecode past Stek toe, op een aantal punten wijkt zij af en legt zij uit. Stek volgt wijzigingen in de Governancecode goed en maakt bewuste keuzes in het wel of niet toepassen van de code. Daar waar zij dit niet doet, weet de RvC hier goed uitleg over te geven. Wel is de uitleg van de afwijking in het jaarverslag beperkt.

Bij de zittingstermijn van de leden heeft Stek gebruikt gemaakt van de overgangsregeling, die naar aanleiding van de wijziging in de Governancecode (in 2011) van toepassing was. Het betreffende lid heeft daarmee een langere zittingstermijn gehad dan toegestaan volgens de actuele Governancecode. Redenen die de raad hiervoor aangaf waren de specifieke kennis van de betreffende commissaris en het inwerken van een nieuw lid. De corporatie verantwoordt zich hierover in het jaarverslag.

Gelet op de Wet Normering Topinkomens (WNT) valt de beloning van de bestuurder onder het overgangsrecht. Er is maatschappelijk veel discussie over de (te) hoge beloningen van bestuurders in de corporatiesector. Het overgangsrecht is tijdelijk. De RvC zal in de toekomst moeten overdenken of zij wil vasthouden aan een vorm van prestatiebeloning en dit in elk geval moeten agenderen.

### **Externe legitimering en verantwoording**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

#### **Externe legitimering**

Stek voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Op basis van bijkomende pluspunten waardeert de commissie dit onderdeel met een 7.

Stek voldoet aan de eisen van externe legitimering conform de Governancecode en de Overlegwet. Stek zet in haar ondernemingsplannen en in haar jaarverslagen uiteen wie zij als belangrijkste belanghebbenden beschouwt en welke relatie zij met hen wil aangaan. Dit probeert de corporatie actief in de praktijk te brengen. Het bestuur betreft deze belanghebbenden bij de ontwikkeling van de strategie en het beleid. In de jaarverslagen verantwoordt zij hoe zij dat invulling heeft gegeven. Met de wijze waarop de relatie met de Huurders Belangen Vereniging Bollenstreek (HBVB) is vormgegeven geeft de corporatie invulling aan de Overlegwet. De HBVB wordt geïnformeerd, mag advies geven en er wordt overleg gepleegd. De HBVB wordt door Stek ondersteund in haar rol, door waar nodig financiële middelen te bieden om een professioneel functioneren te kunnen waarborgen. Zoals eerder benoemd, heeft de RvC contact met de belanghebbenden, zoals de OR en de HBVB. De belanghebbenden hebben een nadrukkelijke rol gespeeld in het ontwikkelen van het huidige ondernemingsplan en het bezuinigingsplan. Punt van aandacht is de mate van verantwoording over de gemaakte keuzen op basis van de inbreng van belanghebbenden. Dit is niet altijd helder te herleiden. Stek is samengevat goed in het betrekken van de belanghebbenden bij beleidsvorming, maar kan nog aandacht besteden aan het afleggen van verantwoording over de inbreng die wel of niet is geborgd in de plannen en activiteiten.

#### **Openbare verantwoording**

Stek voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Op basis van bijkomende pluspunten waardeert de commissie dit onderdeel met een 7.

Stek verantwoordt de gerealiseerde prestaties in de jaarverslagen. Deze zijn openbaar en te vinden op de website. De corporatie licht in de jaarverslagen de belangrijkste prestaties toe en belangrijkste ontwikkelingen in de plannen. Naast de jaarverslagen brengt Stek waar nodig ook tussentijdse verantwoordingsstukken uit, zoals in het geval van de Koerswijziging in 2011.



Aanvullend op deze verantwoordingsstukken, informeert de corporatie actief via haar website. Op de website is voor huurders en andere geïnteresseerden te lezen hoe de verschillende grote vastgoedprojecten zich ontwikkelen. In de verantwoordingsstukken zijn afwijkingen ten opzichte van de oorspronkelijke plannen en doelstellingen niet altijd helder te herleiden, door een expliciete vergelijking tussen voorgenomen en gerealiseerde prestaties. Concluderend voldoet Stek aan de norm en is zij sterk in het communiceren op een bij de doelgroepen passende manier, waarbij zij actief gebruik maakt van andere middelen naast het jaarverslag.





**Deel 3**

**Bijlagen bij het rapport**



## Deel 3 Bijlagen bij het rapport

### Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen

#### Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex



Catharijnesingel 58  
3511 GE UTRECHT  
Postbus 8066  
3503 RB UTRECHT  
Tel. (030) 230 31 50  
www.raeflex.nl  
secretariaat@raeflex.nl

#### ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING RAEFLEX B.V.

Naam corporatie : Stek

Jaar visitatie : 2014

Raeflex verklaart hierbij dat de bovengenoemde visitatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden.

Raeflex heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

Naam : mevrouw drs. W.M.R. de Water

Functie : directeur Raeflex B.V.

Datum : 2 juni 2014

Handtekening

A handwritten signature in blue ink, consisting of a long horizontal stroke with a loop at the end and a vertical stroke at the beginning, crossing the horizontal stroke.

## Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie



Bladnummer 3

### Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Stek te Lisse

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal ondergetekende geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie hebben met deze corporatie. Daarnaast verklaart ondergetekende de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : de heer H.D. Albeda

Geboortedatum : 20/2/1959

Handtekening : 

Datum : 13/3/2014

**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Stek te Lisse

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

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal ondergetekende geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie hebben met deze corporatie. Daarnaast verklaart ondergetekende de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : de heer drs. R. Schallenberg MMC

Geboortedatum : 11.03.1959

Handtekening : 

Datum : 13.03.2014

**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Stek te Lisse

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal ondergetekende geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie hebben met deze corporatie. Daarnaast verklaart ondergetekende de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : mevrouw drs. M. Snippe

Geboortedatum : 16-06-1903

Handtekening : Monnie

Datum : 13-3-2014



## **Bijlage 2    Curricula vitae**

Raeflex werkt met een netwerk van onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven. Een brede managementervaring en veel kennis en expertise op de gebieden financieel, bestuurlijk, volkshuisvesting, wonen en zorg, management, organisatieontwikkeling of corporate communicatie is bij onze visitatoren aanwezig. Raeflex hanteert een gedragscode voor alle visitatoren en secretarissen. Naast onze visitatiemethodiek borgen onze visitatoren de kwaliteit van onze visitaties.

## Voorzitter

### H.D. Albeda (Hein)



#### Korte kennismaking

Als zelfstandig adviseur houd ik me vooral bezig met burgerparticipatie en verantwoording voor gemeentes. Ik publiceer regelmatig over vraagstukken op het snijvlak tussen individueel belang en collectief belang. Sinds 2011 richt ik me ook op de verantwoording en de governance van verzekeraars. Als adviseur bij gemeentes hoor en zie ik meestal hoe gemeentes tegen corporaties aankijken; als visitator bij woningcorporaties zie ik het omgekeerde. Ik vind het belangrijk dat de maatschappij ziet wat corporaties voor elkaar krijgen. Als corporaties het beter kunnen doen, dan moet dat ook zichtbaar zijn. Als corporaties het goed doen, hoort daar de erkenning van de maatschappij bij.

#### Visitaties

Visitaties zijn belangrijk voor de verantwoording van de corporaties en voor de ontwikkeling van corporaties. Ik vind het minstens zo belangrijk als het leereffect dat visitaties teweeg brengt. In mijn gesprekken focus ik op beide elementen. Vanuit mijn achtergrond als adviseur let ik scherp op de governance en de financiële bedrijfsvoering van corporaties. Verder kijk ik naar de wijze waarop corporaties hun maatschappelijke omgeving meenemen in het formuleren van hun beleidsagenda. Daarbij gaat het niet alleen om de inbreng van de belanghebbenden op de doelstellingen van de corporaties, maar ook of corporaties goed gebruik maken van de kennis van belanghebbenden op verschillende terreinen, zoals zorg en welzijn. De kwaliteit van de relatie met belanghebbenden is daarmee voor mij ook een belangrijk aandachtspunt in de visitaties.

#### Reeds gevisiteerd

- 2005 De Woonschakel Westfriesland, Medemblik
- 2005 Woningstichting Eerbeek, Eerbeek
- 2007 Wetland Wonen, Vollenhove
- 2007 Woonmij Dinkelborgh, Denekamp
- 2008 Gemeente Hoorn, Hoorn
- 2009 Hestia Groep, Landgraaf
- 2009 Woonstade, Groningen
- 2010 Domaas, Limburg
- 2010 Habeko Wonen, Hazerswoude-Dorp
- 2010 Woningstichting Kessel, Kessel
- 2010 Woningstichting Roermond, Roermond
- 2010 Woningstichting St. Joseph, Stamproy
- 2010 Woningvereniging Nederweert, Nederweert
- 2010 Woningvereniging Ubach over Worms, Landgraaf
- 2011 Alphons Ariëns, Druten
- 2011 Wetland Wonen, Vollenhove
- 2011 Woningstichting Wittem, Mechelen
- 2012 Lyaemer Wonen, Lemmer

- 2012 Valburg (Midterm Review), Zetten
- 2012 VitaalWonen, Limbricht
- 2012 Woningstichting Naarden, Naarden
- 2012 Goed Wonen (Midterm Review), Gemert
- 2013 Woonwaard, Alkmaar
- 2013 wonenCentraal, Alphen a/d Rijn
- 2013 De Woonschakel, Medemblik
- 2014 Stek, Lisse
- 2014 Eemland Wonen, Baarn
- 2014 Woonstichting Vooruitgang, Sassenheim
- 2014 Woonstede, Ede

#### Specifieke deskundigheid

- Bestuurservaring door het vervullen van diverse bestuursfuncties. Het meest recentelijk als voorzitter VVE de Kersentuin en stichting Agora Europa, gericht op de afstemming van de politieke agenda's van bestuur en burgers
- Lid Monitoring Commissie Governance Principes Verzekeraars
- Uitgebreide kennis van burgerparticipatie en overheidsverantwoording, ondermeer door de functie van directeur bij de stichting Rekenschap, gecombineerd met financiële deskundigheid

#### Kort CV

- Geboren in 1959
- Opleiding: Kandidaats en leraaropleiding Wiskunde; diverse trainingen strategisch wetgeven, governance, gespreksvaardigheden
- 1982-1990 Fractiemedewerker bij de PPR, later GroenLinks, eerst in de gemeenteraad van Amsterdam, vanaf 1986 bij de Tweede Kamer
- 1990-1999 Beleidsfuncties ondermeer bij de Consumentenbond en als consultant bij Andersson, Elfers en Felix
- 1999-2005 Directeur Stichting Rekenschap, een stichting die zich ten doel stelde de verantwoording over overheidsuitgaven aan burgers te verbeteren
- 2005-heden Zelfstandig adviseur

#### Nevenfuncties

- 2006-heden Bestuurslid Stichting Agora Europa, gericht op de afstemming van de politieke agenda's van bestuur en burgers
- 2008-heden Voorzitter VVE de Kersentuin
- 2011-heden Lid monitoring commissie Governance Principes Verzekeraars

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/pub/hein-albeda/0/369/a48>

## Algemeen commissielid

### Drs. R. Schallenberg MMC (Rob)



#### Korte kennismaking

Sinds mijn afstuderen heb ik gewerkt als organisatieadviseur. Na mijn opleiding bestuurskunde heb ik bij diverse adviesbureaus gewerkt, later bij een groot energiebedrijf. Ik heb me in mijn werk bezig gehouden met vraagstukken op het gebied van samenwerking en fusie, strategieontwikkeling en professionalisering. Ik heb bij diverse organisaties opdrachten vervuld, ondermeer bij woningcorporaties en zorginstellingen. Vanaf 2006 werk ik zelfstandig. Een van mijn aandachtsgebieden is governance, het functioneren van raden van commissarissen bij woningcorporaties. Ik ben zelf commissaris bij een middelgrote corporatie in Zuid-Holland. Ik adviseer over onderwerpen als de rolverhoudingen tussen bestuurder en raad van commissarissen, de inrichting van belanghebbendenmanagement en het ontwikkelen van een toetsingskader. Raden van commissarissen betrekken mij ook als externe begeleider bij hun zelfevaluatie.

#### Visitaties

Visitaties hebben een belangrijke functie, zowel in de verantwoording van prestaties, als in de verdere ontwikkeling van organisaties; als leer- en verbeterinstrument. Mijn aandachtsveld is breed als visitor. Ik kijk naar het functioneren van de raad van commissarissen, de manier waarop het samenspel tussen bestuurder en toezichthouder plaatsvindt. De rol van belanghebbenden bij de beleidsvorming en de verantwoording van corporaties is ook een aandachtspunt. Daarop zal ik ook mijn vragen richten tijdens de visitatiegesprekken. Ik heb geleerd om snel organisaties te doorgronden en door te vragen; vaardigheden die mij goed van pas komen in het visitatietraject.

#### Reeds gevisiteerd

2014 Stek, Lisse

2014 woCom, Someren

#### Specifieke deskundigheid

- Brede kennis van de corporatiewereld
- Kennis van de zorg
- Specialist in governance

#### Kort CV

- Geboren in 1959
- Opleiding: Bestuurskunde, Universiteit Twente en Postdoctorale Opleiding Management Consultant, Vrije Universiteit, Mastersdiploma Management Consultant
- 1984-2000 Organisatieadviseur bij diverse organisatie adviesbureaus waaronder Twynstra Gudde en Boer & Croon
- 2000-2004 Senior adviseur Organisatie en HRM-beleid N.V. Nuon Holding, Amsterdam
- 2004-2006 Senior consultant, Q-Consult Bedrijfskundige Adviseurs
- Vanaf 2006 zelfstandig adviseur, vanaf 2007 geassocieerd met Governance Support BV

Nevenfuncties

2012-heden Lid Raad van Commissarissen Woonvisie Ridderkerk

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/pub/rob-schallenberg/7/108/580>

## Secretaris

### Drs. M. Snippe (Marjolijn)



#### Korte kennismaking

Als afgestudeerd arbeids- en organisatiepsycholoog houd ik me in mijn werk bij BDO vooral bezig met HR-consultancy. Mijn klanten zijn woningcorporaties. Ik adviseer bijvoorbeeld bij fusies over het afstemmen van arbeidsvoorwaarden van medewerkers van de fusiepartners. Ook doe ik opdrachten waarbij ik adviseer over de inrichting van werkprocessen en het afstemmen van personeelsfuncties daarop. Daarnaast richt ik me op het inzichtelijk maken van maatschappelijk rendement van projecten. Een voorbeeld daarvan is een project gericht op wonen, welzijn en zorg. Ik ga in gesprek over de doelstellingen van het project, de effecten daarvan en de wijze waarop dat gemeten kan worden. Ook doe ik opdrachten op het gebied van integriteit. Sinds 2011 ben ik secretaris bij Raeflex.

#### Visitaties

Als secretaris neem ik een brede kennis over het werken van woningcorporaties mee. Gezien mijn werkervaring, ben ik het meest thuis in de governance. Daarnaast heb ik een brede focus op het Presteren naar Opgaven en Ambities. De gesprekken met belanghebbenden geven een goed beeld van de prestaties van corporaties en de wijze waarop zij in hun contacten met belanghebbenden staan. De dynamiek in die gesprekken is boeiend. Visitaties kunnen een belangrijke functie vervullen in het presteren van corporaties. Visitatiecommissies kijken met andermans ogen naar de activiteiten van de afgelopen vier jaar. Daardoor wordt inzichtelijk wat corporaties zich hebben voorgenomen en hoe zich dat heeft vertaald in resultaten. Vervolgens kunnen corporaties daarover in gesprek gaan met hun belanghebbenden. Visitaties hebben dan niet alleen een verantwoordingsfunctie, maar kunnen zo als leerinstrument dienen.

#### Reeds gevisiteerd

2011 Destion, Gennep  
2012 Casade, Waalwijk  
2013 Rhiant, Hendrik-Ido-Ambacht  
2014 Stek, Lisse  
2014 Woonstad Rotterdam, Rotterdam

#### Specifieke deskundigheid

- Kennis van het interne functioneren van corporaties
- Advisering op het inzichtelijk maken van maatschappelijk rendement van corporaties

#### Kort CV

- Geboren in 1983
- Opleiding: Arbeids- en organisatiepsychologie
- 2007-heden Consultant bij BDO Consultants

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/pub/marjolijn-snippe/6/441/860>

## Bijlage 3 Bronnenlijst

### Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Perspectief	Documenten
Presteren naar Opgaven en Ambities (PnOA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Position paper</li> <li>• Jaarplan 2010</li> <li>• Jaarplan 2011</li> <li>• Jaarplan 2011 update IV</li> <li>• Jaarplan 2012</li> <li>• Jaarplan 2012 update 25052012</li> <li>• Jaarplan 2013 update 4-6-2013</li> <li>• Stek aan zet 2010-2012</li> <li>• Notitie Stek zet een stap verder</li> <li>• Stek zet een stap verder</li> <li>• Een stap verder – verkoopbeleid</li> <li>• Stek stuurt bij 2014-2017</li> <li>• Meerjarenbegroting 2010-2018</li> <li>• Meerjarenbegroting 2011-2019</li> <li>• Meerjarenbegroting 2012-20126</li> <li>• Meerjarenbegroting 2013-2027</li> <li>• Jaarverslag en jaarrekening 2010</li> <li>• Jaarverslag en jaarrekening 2011</li> <li>• Jaarverslag en jaarrekening 2012</li> <li>• Beleidsnotitie Wonen en Zorg</li> <li>• Concept Zorgpact 2013-2015</li> <li>• Beleidsnotitie Sociaal Beheer</li> <li>• Voorstel energie</li> <li>• Verkoopprogramma 2012</li> <li>• Aankoop memo 3</li> <li>• Beleidsnotitie Zelfaangebrachte voorzieningen</li> <li>• Memo Specifieke behoeften van specifieke doelgroepen</li> <li>• MT huurverhoging 2010</li> <li>• Aanpassing MT_Huurbeleid tijdelijk</li> <li>• memo MT huurbeleid 29 mrt 2012</li> <li>• MT huurverhoging 2013</li> <li>• MT huurverhoging 2014 versie na MT</li> <li>• Opzet svb onderzoek 2010</li> <li>• SVB Monitor 12 maart 2011</li> <li>• Doelgroepwijziging Lisse 2011 02 22</li> <li>• Molenstraat doelgroepwijziging</li> <li>• MT voorlopige investeringsstrategie 2013</li> <li>• Memo MT Labeling flats Poelpolder</li> <li>• Verkoopprogramma 2012</li> <li>• Complexbeheerplan 28 januari 2014</li> <li>• Verkoopvijver 2014</li> <li>• Marktgegevens</li> <li>• Marktgegevens TRIAS Woondiensten 2007</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stek verhuringen 2008</li> <li>• Stek verhuringen 2009</li> <li>• Stek verhuringen 2010</li> <li>• Stek verhuringen 2011</li> <li>• Stek verhuringen 2012</li> <li>• Stek Woonzicht 2012</li> <li>• Verslag bijeenkomst stekholders 15 sept 2011</li> <li>• Verslag belanghebbendenbijeenkomst 18 september 2013</li> <li>• Woonvisie Lisse 2011</li> <li>• Woonvisie Teylingen 2008 2020</li> <li>• Structuurvisie Hillegom 2009-2013</li> <li>• Regionale woonvisie 2009-2019</li> <li>• Prestatieafspraken</li> <li>• Prestatieafspraken Lisse 2007-2010</li> <li>• Prestatieafspraken Teylingen 2008-2010</li> <li>• Prestatieafspraken Teylingen 2011-2014</li> </ul>
<p>Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intentieverklaring PAGO en HOZO</li> <li>• 2006 Samenwerkingsovk Trias Woondiensten en LAS</li> <li>• 2005 Samenwerkingsovk Lokaal Loket Lisse</li> <li>• 2010 Convenant Adviesnetwerk Ouderen Lisse</li> <li>• 2010 Convenant Integrale Hennepaanpak</li> <li>• Intentieverklaring armoedebestrijding</li> <li>• 2010 Samenwerkingsovk HBVB</li> <li>• 2011 Convenant Voorkomen van huisuitzettingen</li> <li>• 2011 Convenant Zorgnetwerken OGGZ Zuid Holland Noord</li> <li>• 2012 Convenant buurtgericht werken Lisse</li> <li>• 2013 Zorgpact Teylingen 2013-2015</li> <li>• Convenant Armoedebestrijding versie 28 maart 2012</li> <li>• Hennep Convenant</li> <li>• Sociaal Statuut 2010-2014</li> <li>• Verslagen van overleg met belanghebbenden</li> <li>• Overleg HBVB 100125</li> <li>• Overleg HBVB 131210</li> <li>• Onderzoeken tevredenheid</li> <li>• Rapportage KWH meting 2010</li> <li>• Rapportage KWH meting 2011</li> <li>• Rapportage KWH meting 2012</li> <li>• Resultaten Enquête Mesdaglaan Maart 2011</li> <li>• Jaarverslag Aftersales 2010</li> <li>• Jaarverslag Aftersales 2011</li> <li>• Jaarverslag Aftersales 2012</li> <li>• Jaarverslag Aftersales 2013</li> <li>• Evaluatie project Vogelwijk</li> <li>• Prestatieafspraken</li> <li>• Prestatieafspraken Lisse 2007-2010</li> <li>• Prestatieafspraken Teylingen 2008-2010</li> <li>• Prestatieafspraken Teylingen 2011-2014</li> <li>• Prestatieafspraken Hillegom 2012 2015</li> <li>• Verslag belanghebbendenbijeenkomst 18 september 2013</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verslag bijeenkomst stakeholders 15 sept 2011</li> <li>• Belanghebbendenregister</li> <li>• Genodigden belanghebbendenbijeenkomst ondernemingsplan 2014</li> </ul>
Presteren naar Vermogen (PnV)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L0157_Analyse ciop 2010</li> <li>• L0157_Analyse ciop 2011</li> <li>• L0157_Analyse ciop 2012</li> <li>• L0157_Analyse ciop 2013</li> <li>• L0157 Samenvatting cip 2010</li> <li>• L0157 Samenvatting cip 2011</li> <li>• L0157 Samenvatting cip 2012</li> <li>• L0157 Samenvatting cip 2013</li> <li>• Oordeelsbrief verslagjaar 2010</li> <li>• Oordeelsbrief verslagjaar 2011</li> <li>• Oordeelsbrief verslagjaar 2012</li> <li>• Continuïteitsoordeel 2010</li> <li>• Continuïteitsoordeel 2011</li> <li>• Continuïteitsoordeel 2012</li> <li>• L0157 Toezichtbrief 2013</li> <li>• Solvabiliteitsoordeel 2010 (verslagjaar 2009)</li> <li>• Solvabiliteitsoordeel 2012 (verslagjaar 2011)</li> <li>• Solvabiliteitsoordeel 2011 (verslagjaar 2010)</li> <li>• WSW Kredietwaardigheid en faciliteringsvolume 11 juni 2009</li> <li>• WSW Kredietwaardigheid en faciliteringsvolume 19 augustus 2010</li> <li>• WSW Kredietwaardigheid en faciliteringsvolume 17 oktober 2011</li> <li>• WSW Kredietwaardigheid en faciliteringsvolume 27 december 2012</li> <li>• WSW Kredietwaardigheid en faciliteringsvolume 12 december 2013</li> <li>• Jaarverslagen en jaarrekening</li> <li>• Jaarverslag en jaarrekening 2010</li> <li>• Jaarverslag en jaarrekening 2011</li> <li>• Jaarverslag en jaarrekening 2012</li> <li>• Meerjarenbegroting 2010-2018</li> <li>• Meerjarenbegroting 2011-2019</li> <li>• Meerjarenbegroting 2012-2026</li> <li>• Meerjarenbegroting 2013-2027</li> <li>• 1e kwartaalverslag 2010 t/m 4e kwartaalverslag 2013</li> <li>• Notitie financieel beleid Stek jan 2010</li> <li>• Financieel toetsingsmodel investeringen jan 2010</li> <li>• Notitie update financieel toetsingsmodel investeringen aug 2011</li> <li>• De effecten van het regeerakkoord Regio Bollenstreek</li> <li>• De effecten van het regeerakkoord Woonstichting Stek</li> <li>• Investeringsstatuut Stek</li> <li>• Verbindingenstatuut Stek</li> <li>• Managementletter Woonstichting Stek 2010</li> <li>• Managementletter Woonstichting Stek 2011</li> <li>• Managementletter Woonstichting Stek 2012</li> <li>• Managementletter Woonstichting Stek 2013</li> <li>• Medewerkertevredenheid en betrokkenheidsscan 2010</li> <li>• Evaluatie van de fusie</li> <li>• Plan van aanpak kostenreductie 2012 -2014</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategisch HRM notitie</li> <li>• Sociaal jaarverslag 2011</li> <li>• Sociaal jaarverslag 2012</li> </ul>
Governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notulen RvC 11 februari 2010 t/m Notulen RvC 17 december 2013</li> <li>• Profielen en profielschets RvC</li> <li>• Statuten Stek ingescand 2009 - dec 2013</li> <li>• Statuten Stek dec 2013 en verder</li> <li>• Reglementen</li> <li>• Reglementen RvC</li> <li>• Reglementen auditcommissie 2013</li> <li>• Reglement bestuurder</li> <li>• Verslag zelfevaluatie 2013</li> <li>• Notulen zelfevaluatie 2012</li> <li>• Zelfevaluatie 26 februari 2012</li> </ul>

## Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen

### Geïnterviewde personen

Onderstaande personen heeft de voltallige commissie persoonlijk geïnterviewd tijdens de visitatiegesprekken. De verschillende belanghebbenden zijn daarbij afzonderlijk gesproken.

#### Raad van commissarissen

- De heer N.P.M. Schoof (Voorzitter)
- Mevrouw J.M. van Duin
- Mevrouw G.J. Topper

#### Directeur/bestuurder

- De heer J.C.M. Al

#### Managementteam

- Mevrouw van der Sluis
- De heer Linotte
- De heer Guijt

#### Gemeenten

- Mevrouw Salman (beleidsmedewerker Ruimtelijke Ordening, gemeente Hillegom)
- De heer Van Tienen (projectleider Ruimtelijke Ordening, gemeente Hillegom)
- De heer Ten Hagen (wethouder, gemeente Hillegom)
- De heer Van Zelst (demissionair wethouder Wonen, Lisse)
- De heer Bink (beleidsmedewerker wonen/volkshuisvesting, Lisse)
- De heer Stuurman (wethouder, Teylingen)
- Mevrouw Aandewiel (beleidsmedewerker Wonen, Teylingen)
- Mevrouw Van Langevelde (beleidsmedewerker maatschappelijke ontwikkeling, Teylingen)

#### Huurdersbelangenvereniging Bollenstreek (HBVB)

- Mevrouw Mulder (Voorzitter, inmiddels geen zitting meer in het bestuur van de HBVB)
- Aanvullend gesprek met de heer Mondriaan

#### Zorg- en welzijnsinstellingen

- Mevrouw Ricke (Bestuurder HOZO)
- De heer Van Bockel (Bestuurder Zorgbalans)



## Bijlage 5 Prestatietabel

Onderstaande prestatietabel is opgesteld door Stek, naar aanleiding van haar zelfevaluatie.

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2010-2013					Cijfer																														
<b>1. Huisvesting van de primaire doelgroep</b>					7																														
<b>Woningtoewijzing en doorstroming</b>																																			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorraad met huurprijsklasse <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> <tr> <th></th> <th>%</th> <th>%</th> <th>%</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Goedkoop</td> <td>20</td> <td>17</td> <td>17</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>Betaalbaar</td> <td>68</td> <td>68</td> <td>68</td> <td>65</td> </tr> <tr> <td>Duur</td> <td>9</td> <td>11</td> <td>11</td> <td>17</td> </tr> <tr> <td>Vrije sector</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table> </li> </ul>						2010	2011	2012	2013		%	%	%	%	Goedkoop	20	17	17	13	Betaalbaar	68	68	68	65	Duur	9	11	11	17	Vrije sector	3	4	4	5	
	2010	2011	2012	2013																															
	%	%	%	%																															
Goedkoop	20	17	17	13																															
Betaalbaar	68	68	68	65																															
Duur	9	11	11	17																															
Vrije sector	3	4	4	5																															
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Aantal</th> <th>5658</th> <th>5970</th> <th>5970</th> <th>5765</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="5">(Bron: Jaarverslagen)</td> </tr> </tbody> </table>					Aantal	5658	5970	5970	5765	(Bron: Jaarverslagen)																									
Aantal	5658	5970	5970	5765																															
(Bron: Jaarverslagen)																																			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Passend toewijzen <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1 pers HH</th> <th>2 pers HH</th> <th>2 + pers HH</th> <th>Totaal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2010</td> <td>245</td> <td>141</td> <td>93</td> <td>479</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>280</td> <td>113</td> <td>84</td> <td>477</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>232</td> <td>89</td> <td>52</td> <td>373</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>233</td> <td>173</td> <td>22</td> <td>428</td> </tr> </tbody> </table> </li> </ul>						1 pers HH	2 pers HH	2 + pers HH	Totaal	2010	245	141	93	479	2011	280	113	84	477	2012	232	89	52	373	2013	233	173	22	428						
	1 pers HH	2 pers HH	2 + pers HH	Totaal																															
2010	245	141	93	479																															
2011	280	113	84	477																															
2012	232	89	52	373																															
2013	233	173	22	428																															
(Bron: Jaarverslagen)																																			
Aangegane huurovereenkomsten																																			
2011:																																			
Totaal:		477																																	
≤ € 33.614 p/jr:		470																																	
> € 33.614 p/jr:		7																																	
2012:																																			
Totaal:		351																																	
≤ € 34.085 p/jr:		351																																	
> € 34.085 p/jr:		0																																	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tegengaan woonfraude</li> </ul>																																			
<p>Stek rapporteert in de kwartaalverslagen over het aantal zaken dat in behandeling is. Onderzoek naar woonfraude is in sommige gevallen langdurig. Een aantal woonfraudes is opgelost.</p>																																			

**Geleverde prestaties op de prestatievelden  
2010-2013**

**Cijfer**

Opgeloste woonfraudes:

2010	4
2011	1
2012	2
2013	2

Bron: kwartaalverslagen 2010-2014

- Keuzevrijheid voor doelgroepen

Labeling

	Jongeren	Senioren
2010	987	1081
2011	855	1243
2012	867	900
2013	902	838

- Gemiddeld aantal reacties en acceptatiegraad

	Gemiddelde aantal reacties	Acceptatie graad
2010	145	20%
2011	147	19%
2012	139	17%

Bron: Stek Verhuringen 2010-2012

- Doorstroming mutatiegraad

2010	7,13%
2011	7,29%
2012	6,44%
2013	6,37%

(Bron: Jaarverslag)

- Leegstand

Stek streeft bij verhuur naar een zo laag mogelijke leegstand vanuit bedrijfseconomische redenen. Naar de vertrekkende en de nieuwe huurder biedt Stek een "2-dagenregeling". Deze regeling geeft nieuwe huurders de tijd om zaken over te nemen van de vertrekkende huurder of dat de vertrekkende huurder deze zaken alsnog in 2 dagen kan verwijderen.

(Bron: Brochure Verhuizen)

Stek geeft de huurdersorganisatie HBVB inzicht in het aantal leegstaande woningen voor verkoop.

Wanneer woningen een jaar of langer dreigen leeg te staan bestaat de mogelijkheid om het scenario van een woning te heroverwegen.

(Bron: Notulen HBVB)

**Betaalbaarheid**

- Huurprijsbeleid

Huurverhoging volgt inflatie.

	Hverh %
2010	1,20%
2011	1,30%
2012	2,30%
2013	2,50%

(plus 1,5%, 4,5% en 6,5%)

(Bron: Notities Huurverhoging 2010-2013)

<b>Geleverde prestaties op de prestatievelden 2010-2013</b>	<b>Cijfer</b>
---	---------------

- Gemiddelde huurprijs en % van maximaal redelijk

	Gem. Netto	% MHP
2010	432	72%
2011	441	69%
2012	455	61%
2013	486	61%

Let op: In 2012 een ander WWS in verband met schaarstepunten.

(Bron: Jaarverslagen)

Stek heeft in de persoon van de bestuurder deelgenomen aan de Bestuur Advies Commissie van Aedes over betaalbaarheid.

- Huurachterstand in % van de bruto jaarhuur

	Huurachterstand in %
2010	1,30%
2011	1,19%
2012	1,06%
2013	1,21%

(Bron: Jaarverslag)

- Overige woonlasten: Zie ook Energie en duurzaamheid

**Statushouders**

2010	30
2011	36
2012	15
2013	

2010:

In 2010 is die taakstelling nagenoeg gehaald. We hebben in 2010 24 statushouders gehuisvest. In Teylingen moet nog één statushouder gehuisvest worden en in Lisse vijf. Er ligt een aanvraag tot gezinshereniging voor vijf personen. Zodra deze wordt goedgekeurd is de taakstelling voor Lisse ook volledig gerealiseerd.

2011: We hebben in 2011 36 statushouders gehuisvest. In Teylingen moet nog één statushouder gehuisvest worden en in Lisse zijn er drie meer gehuisvest dan de taakstelling.

2012:

We hebben in 2012 vijftien statushouders gehuisvest.

(Bron: Jaarverslag)

**Verkoop onder voorwaarde:**

In totaal zijn 43 woningen verkocht onder voorwaarden. Alle contracten zijn gebaseerd op het "Koopgarant" principe waarbij geldt dat er sprake is van verleende kortingen tussen 10% en 25% en een terugkoopverplichting door Stek.

(Bron: Jaarverslag 2012)

<b>2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen</b>	<b>7</b>
--	----------

**Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte**

Aantal woningen voor ouderen en gehandicapten:

2010: 1.168 (per 31-12-2010)

2011: 1.157 (per 31-12-2011)

2012: 1.396 (per 31-12-2012)

Nultreden woningen:

Stek heeft rond de 1.700 woningen die aangemerkt kunnen worden als nultredenwoningen.

Stek heeft een beleidsnotitie Woning en Zorg opgesteld samen met zorgpartijen heeft dit geleid in Hillegom geleid tot een intentieovereenkomst.

Geleverde prestaties op de prestatievelen 2010-2013	Cijfer																																																																													
Stek heeft een actieve bijdrage geleverd aan het Zorgpact in de gemeente Teylingen.																																																																														
<p><b>Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking</b> <b>En</b> <b>Overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen</b></p> <p>Stek heeft met een aantal partijen contracten. Bijvoorbeeld: Stek verhuurt het Thomashuis en heeft een contract met Raamwerk. In samenwerking met Holland Rijnland zijn ook afspraken gemaakt over het huisvesten van deze groepen.</p> <p>Andere voorbeelden: Woonzorgzone met collectieve voorzieningen en het dienstencentrum.</p>																																																																														
<b>3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer</b>	<b>6</b>																																																																													
<p><b>Woningkwaliteit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prijs-kwaliteitverhouding</li> </ul> <p>Globaal: 2010-2013: WWS maximale huur * 70% streefhuur 2014 e.v.: WWS maximale huur * 80% streefhuur</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conditie en onderhoudstoestand</li> </ul> <p>Stek voert conditiemetingen uit om de staat van het bezit en de mate van uit te voeren onderhoud te bepalen. De uitkomsten vormen de basis voor ons onderhoudsprogramma in de begroting(en).</p>																																																																														
<p><b>Kwaliteit dienstverlening</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>KWH</li> </ul> <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Stek</th> <th>Landelijk</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2010</td> <td>7,8</td> <td>7,7</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>7,7</td> <td>7,7</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>7,9</td> <td>7,7</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>7,6</td> <td>7,6</td> </tr> </tbody> </table> <p>Bron: Jaarverslagen en KWH rapportages</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Klanttevredenheid</li> </ul> <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th></th> <th></th> <th>Re- sponse in %</th> <th>Tevreden respon- denten in %</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2010</td> <td>Cijfer</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Huuropzeggingen</td> <td>7,7</td> <td>50,4</td> <td>89,4</td> </tr> <tr> <td>Planmatig onderhoud</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;"><i>Informatie v Stek</i></td> <td>8,0</td> <td rowspan="4">43,5</td> <td rowspan="4">83,0</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;"><i>Netheid schilderwerk</i></td> <td>7,7</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;"><i>Gedrag schilders</i></td> <td>8,2</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;"><i>Afhandeling klachten</i></td> <td>7,6</td> </tr> <tr> <td>Reparatieverzoeken</td> <td>7,9</td> <td>64,6</td> <td>85,4</td> </tr> <tr> <td>Verhuringen</td> <td>7,6</td> <td>63,3</td> <td>92,5</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>Cijfer</td> <td>Re- sponse in %</td> <td>Tevreden respon- denten in %</td> </tr> <tr> <td>Huuropzeggingen</td> <td>7,6</td> <td>56,0</td> <td>91,4</td> </tr> <tr> <td>Planmatig onderhoud</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;"><i>Schilderwerk</i></td> <td>7,6</td> <td>51,3</td> <td>86,4</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;"><i>Beton- en schilderwerk</i></td> <td>7,7</td> <td>41,0</td> <td>82,8</td> </tr> <tr> <td>Reparatieverzoeken</td> <td>7,9</td> <td>63,0</td> <td>94,2</td> </tr> <tr> <td>Verhuringen</td> <td>7,7</td> <td>62,0</td> <td>91,8</td> </tr> </tbody> </table>		Stek	Landelijk	2010	7,8	7,7	2011	7,7	7,7	2012	7,9	7,7	2013	7,6	7,6			Re- sponse in %	Tevreden respon- denten in %	2010	Cijfer			Huuropzeggingen	7,7	50,4	89,4	Planmatig onderhoud				<i>Informatie v Stek</i>	8,0	43,5	83,0	<i>Netheid schilderwerk</i>	7,7	<i>Gedrag schilders</i>	8,2	<i>Afhandeling klachten</i>	7,6	Reparatieverzoeken	7,9	64,6	85,4	Verhuringen	7,6	63,3	92,5	2011	Cijfer	Re- sponse in %	Tevreden respon- denten in %	Huuropzeggingen	7,6	56,0	91,4	Planmatig onderhoud				<i>Schilderwerk</i>	7,6	51,3	86,4	<i>Beton- en schilderwerk</i>	7,7	41,0	82,8	Reparatieverzoeken	7,9	63,0	94,2	Verhuringen	7,7	62,0	91,8	
	Stek	Landelijk																																																																												
2010	7,8	7,7																																																																												
2011	7,7	7,7																																																																												
2012	7,9	7,7																																																																												
2013	7,6	7,6																																																																												
		Re- sponse in %	Tevreden respon- denten in %																																																																											
2010	Cijfer																																																																													
Huuropzeggingen	7,7	50,4	89,4																																																																											
Planmatig onderhoud																																																																														
<i>Informatie v Stek</i>	8,0	43,5	83,0																																																																											
<i>Netheid schilderwerk</i>	7,7																																																																													
<i>Gedrag schilders</i>	8,2																																																																													
<i>Afhandeling klachten</i>	7,6																																																																													
Reparatieverzoeken	7,9	64,6	85,4																																																																											
Verhuringen	7,6	63,3	92,5																																																																											
2011	Cijfer	Re- sponse in %	Tevreden respon- denten in %																																																																											
Huuropzeggingen	7,6	56,0	91,4																																																																											
Planmatig onderhoud																																																																														
<i>Schilderwerk</i>	7,6	51,3	86,4																																																																											
<i>Beton- en schilderwerk</i>	7,7	41,0	82,8																																																																											
Reparatieverzoeken	7,9	63,0	94,2																																																																											
Verhuringen	7,7	62,0	91,8																																																																											



<b>Geleverde prestaties op de prestatievelden 2010-2013</b>	<b>Cijfer</b>
---	---------------

2012	Cijfer	Re- sponse in %	Tevreden respon- denten in %
Huuropzeggingen	7,7	53,1	92,9
Reparatieverzoeken	7,9	66,3	94,6
Verhuringen	7,6	63,3	90,6

2013	Cijfer	Re- sponse in %	Tevreden respon- denten in %
Huuropzeggingen	7,9	50,0	95,7
Reparatieverzoeken	7,9	61,9	96,9
Verhuringen	7,8	61,0	95,4

Bron: Jaarverslag Aftersales 2010-2013

**Energie en duurzaamheid**

- Voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels

Jaar	Energie- Index	Energie- Label
2013	1,76	D
2012	1,79	D
2011	1,81	D
2010	1,91	D
2009	1,95	D

Peildatum 1 januari. Het C label heeft een energie-index van minder dan 1,53.

Stek heeft een actief programma om energiemaatregelen door te voeren. Tot dusver heeft dit nog niet het gewenste resultaat. Bewoners zijn terughoudend.

Bij het project Vossepolder is in de woningen geen gas aanwezig. De woningen zijn allen voorzien van een koude- en warmteopslag op 100 meter diepte in de grond. Dat garandeert een energiezuinige en duurzame verwarming van de woningen.

Bij het project Mesdaglaan De modernisering van de 210 woningen in 7 flatgebouwen aan de Mesdaglaan is Hr++glas aangebracht en zijn op het dak van de gebouwen zonnecollectoren geplaatst.

Bij het project Rembrandt vervangen we de collectieve warmtevoorziening voor individuele warmwater en warmte voorzieningen.

<b>4. (Des)investeringen in vastgoed</b>	<b>7</b>
--	----------

- **Nieuwbouw**

Gebouwde woningen:

2010: 20

2011: 135

2012: 18

2013: 30 woningen, 85 appartementen

(Bron: CiP 2013/ Jaarverslagen)

2013: De nieuwbouw in Patrimonium (30 woningen) is met een innovatieve bouwmethode gebouwd. Zogenaamde iQ Woningen van Ballast Nedam. Dit is een unieke bouwmethode waarbij de woningen voor 90% in de fabriek worden gemaakt. Zo zitten alle tussenwanden, binnendeuren, trappen en zelfs het toilet al in de woning als deze op de bouwlocatie aankomen. De complete bouwblokken worden op elkaar gestapeld. Dit geeft een enorme tijdswinst; na de fundering staat een woning binnen één dag.

**Geleverde prestaties op de prestatievelden  
2010-2013**

**Cijfer**



**Sloop, samenvoeging**

Gesloopte woningen:

2010: 0

2011: 0

2012: 0 (1 schoolpand ivm project 36 appartementen.)

2013: 30

(Bron: CiP 2013 / Jaarverslagen)

**Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)**

2010: 161

2011: 448

2012: 517

2013: 274 eengezinswoningen

(Bron: CiP 2013 / Jaarverslagen)

2012/2013: Vogelwijk

Groot onderhoud aan 218 woningen. Om de overlast voor de bewoners zo veel mogelijk te beperken hebben wij de gevels en daken in één dag vervangen met prefab hsb-element. De huurders hadden veel inspraak op het binnenwerk van hun huurwoning. Ze mochten kiezen uit verschillende opties voor de badkamer, toilet en keuken en extra opties zoals een vaste trap naar zolder, een uitbreiding van de badkamer of openslaande deuren in de achtergevel.

Vogelwijk voor ingreep:



Vogelwijk na ingreep:



2011/2012: Mesdaglaan

De modernisering van de 210 woningen in 7 flatgebouwen aan de Mesdaglaan. In 2011 is fase 2 afgerond. Deze fase omvatte onder andere het verbeteren van de toegankelijkheid (verhogen galerijen), energieprestatie (toepassing Hr++glas) en uitstraling (vervanging galerij- en balkonhekken).

<b>Geleverde prestaties op de prestatievelden 2010-2013</b>	<b>Cijfer</b>								
<p><b>Verkoop</b>            Verkochte woningen:            2010: 9            2011: 12 jaarverslag / 11 CiP 2013            2012: 24            2013: 34            (Bron: CiP 2013 / Jaarverslagen)</p>									
<p><b>Aankoop</b>            Stek heeft in 2013 5 vrije sector eengezinswoningen aangekocht om een project met daarin 29 sociale huurwoningen voor onze doelgroep mogelijk te maken.            (Bron: Besluit Mallegatspoort)</p>									
<p><b>5. Kwaliteit van wijken en buurten</b></p>	<b>7</b>								
<p><b>Leefbaarheid</b></p> <p>Uitgaven leefbaarheid            2010: € 229 duizend            2011: € 195 duizend            2012: € 131 duizend            2013: € 142 duizend            (Bron: 4<sup>e</sup> kwartaalverslagen 2010-2013)</p> <p>De meeste wensen van bewonerscommissies ten aanzien van bestedingen ten laste van het budget voor leefbaarheid worden door Stek toegekend. Ondanks dat is het budget voor de jaren 2011-2013 niet volledig gebruikt.</p> <p>Voorbeelden van activiteiten:            - Sport op straat            - Mozaïek wedstrijd            - Buurtpicknick            - Burendag            - Klimaatstraatfeest            - Uitkomen met inkomen            - Speeltuinen (waaronder in Patrimonium)</p>									
<p><b>Wijk- en buurtbeheer</b></p> <p>Stek beschikt over 2 wijkbeheerders die dagelijks in de wijk opereren. Toezien op leefbaarheid etc. Stek heeft ook nog 2 huismeesters in dienst.</p> <p>Bijna de helft (45%) van de huurders wordt vertegenwoordigd door een bewonerscommissie.            (Bron: 4<sup>e</sup> kwartaalverslag 2013)</p>									
<p><b>Aanpak overlast</b>            Goede samenwerking met organisaties via het zorgnetwerk helpt bij het indammen van overlast.            (Bron: kwartaalverslagen 2010-2013)</p> <p>We hebben continue ruim 100 overlastzaken in behandeling. Per kwartaal komen er nieuwe zaken bij en worden ook heel wat zaken afgesloten. Het aantal echt zware zaken is beperkt tot 20 in ons werkgebied. De samenwerking met organisaties van het zorgnetwerk verloopt steeds beter. We weten elkaar te vinden,            (Bron: Jaarverslag 2013 (in concept))</p> <p>Ontruiming</p> <table border="1" data-bbox="245 1621 584 1789"> <tbody> <tr> <td>2010</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table> <p>De reden voor een uitzetting was bijna altijd een structurele betalingsachterstand. Voor een aantal uitzettingen was er naast betalingsachterstand ook sprake van overlast. (Bron: Jaarverslagen)</p>	2010	12	2011	4	2012	5	2013	6	
2010	12								
2011	4								
2012	5								
2013	6								
<p><b>6. Overige/andere prestaties</b></p>									
<p><b>Organisatie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terugdringen bedrijfskosten</li> </ul> <p>Tot en met 2013 is realisatie van de doelstelling goed op weg. Ruimschoots over de helft. De verwachting is dat de doelstelling van 10 % in 2014 zeker wordt gerealiseerd.            Het aantal FTE's is teruggebracht van 71,5 in 2010 naar 69,3 in 2013, met name door het niet invullen van vacatures. (Bron: Begroting en jaarverslagen)</p>									

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2010-2013	Cijfer
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sluiting kantoren Hillegom en Voorhout. In overleg met de huurderbelangenorganisatie HBVB heeft Stek de kantoren in Hillegom en Voorhout gesloten. De klantbediening vindt volledig vanuit Lisse plaats. Wanneer huurders niet in staat zijn naar Lisse te komen kunnen medewerkers van Stek onze huurder ook opzoeken.</li> <li>• Strategisch en regionale samenwerking Met vier woningcorporaties in de streek wil Stek de sociale woningbouw meer onder de aandacht brengen middels de "Agenda Sociale Woningbouw Bollenstreek". Stek vertegenwoordigt, in de persoon van de bestuurder, de corporaties in de regio bij de ontwikkeling van een nieuw systeem voor woonruimteverdeling. Tevens is de bestuurder voorzitter van de stuurgroep die het nieuwe woonruimtesysteem tot uitvoering brengt.</li> <li>• Nieuw ondernemingsplan Het nieuwe ondernemingsplan "Stek stuurt bij 2014-2017" is in nauwe samenwerking met belanghebbende opgesteld. Er is 3x met de huurderbelangenorganisatie HBVB en met de gemeenten over de plannen gesproken. Een denktank heeft zich 2x over het plan gebogen. In belanghebbendenbijeenkomsten wordt het plan gepresenteerd.</li> <li>• Ontwikkeling personeel Stek investeert in haar medewerkers. Jaarlijks wordt 4% van de loonsom als opleidingskosten begroot. In 2013 is een strategisch HRM beleid opgesteld.</li> </ul> <p><b>Stek op Facebook</b> Sinds 2013 is Stek actief op Facebook. Het is een open communicatiekanaal waar direct het gesprek met en tussen de huurder en andere belangstellenden kan worden aangegaan. De reacties kunnen zowel positief als negatief van aard zijn. Stek reageert op de berichten open en transparant.</p>	

## Bijlage 6 Meetschaal

Het beoordelingskader is gebaseerd op het model voor maatschappelijke visitatie versie 5.0. Deze versie beschrijft dat de beoordeling plaatsvindt over vier prestatievelen te weten:

1. Presteren naar Opgaven en Ambities;
2. Presteren volgens Belanghebbenden;
3. Presteren naar Vermogen;
4. Governance.

Cijfer	Benaming
1	zeer slecht
2	slecht
3	zeer onvoldoende
4	ruim onvoldoende
5	onvoldoende
6	voldoende
7	ruim voldoende
8	goed
9	zeer goed
10	uitmuntend

Voor de beoordeling van de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance wordt gebruik gemaakt van bovenstaande uniforme meetschaal met rapportcijfers van 1-10. In het beoordelingskader is per meetpunt in woorden aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dat is het zogenaamde ijkpunt en dat levert een 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt eerst of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Vervolgens beoordeelt zij in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt (plus-/minpunten).

Dezelfde meetschaal wordt voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken.

Voor de beoordeling van Presteren naar Opgaven wordt ook bovengenoemde meetschaal gehanteerd, waarbij in het beoordelingskader aan de cijfers als volgt een kwantificering van de mogelijk marges is gekoppeld:






Cijfer	Benaming	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
1	zeer slecht	er is geen prestatie geleverd	> -75%
2	slecht	er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
3	zeer onvoldoende	de prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de opgaven	-45% tot -60%
4	ruim onvoldoende	de prestatie is aanzienlijk lager dan de opgaven	-30% tot -45%
5	onvoldoende	de prestatie is significant lager dan de opgaven	-15% tot -30%
<b>6</b>	<b>voldoende</b>	<b>de prestatie evenaart in belangrijke mate de opgaven</b>	<b>-5% tot -15%</b>
7	ruim voldoende	de prestatie is gelijk aan de opgaven	-5% tot +5%
8	goed	de prestatie overtreft de opgaven	+5% tot +20%
9	zeer goed	de prestatie overtreft de opgaven behoorlijk	+20% tot +35%
10	uitmuntend	de prestatie overtreft de opgaven aanzienlijk	> +35%



## Bijlage 7 Checklist Governancecode

Bijgaande Checklist Governancecode is ingevuld door Stek d.d. maart 2014.

### HULPINSTRUMENT EVALUATIE GOVERNANCECODE WONINGCORPORATIES (juli 2011)





Toegepast:	
Actiepunt:	
Uit te leggen:	
Bespreekpunt RvC:	
Niet van toepassing:	

In de Governancecode Woningcorporaties staan de basisregels voor goed bestuur en goed toezicht beschreven. Het Hulpinstrument Evaluatie Governancecode Woningcorporaties is gebaseerd op de geactualiseerde en aangescherpte Governancecode Woningcorporaties die in juli 2011 voor leden van Aedes en de VTW van kracht is geworden.

Ook al heeft het hulpinstrument de vorm van een checklist, de VTW wil hiermee nadrukkelijk niet de indruk wekken dat raden van commissarissen de Governancecode Woningcorporaties kunnen hanteren als een afvinklijst. Het alleen mechanisch correct toepassen en uitleggen van afwijkingen door raden van commissarissen is niet voldoende om good governance te bereiken. Het gaat vooral ook om de verantwoordelijkheid van commissarissen voor hun eigen houding en gedrag, als individu binnen de raad en als collectief. Good governance moet 'tussen de oren' zitten; als de cultuur en het gedrag niet op orde zijn, dan hebben codes weinig waarde.

Uitgave: Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW)  
Ontwerp: Coers en Roest ontwerpers bno/drukkers BV, Arnhem

### I Naleving en handhaving van de code

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. Hoofdlijnen governance structuur worden in apart hoofdstuk in het jaarverslag uiteengezet.	
De actuele volledige governancestructuur wordt op de website geplaatst.	
2. Opvolging en uitwerking Governancecode is aangegeven (principe 'pas toe' voor toepassing van de Sectorbrede beloningscode bestuurders woningcorporaties, de Honoreringscode Commissarissen en de zittingstermijnen van commissarissen en 'pas toe of leg uit' voor de overige bepalingen).	
3. Elke verandering in de governancestructuur en in de naleving van de code wordt ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd.	

## II.1 Taak en werkwijze

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. Het bestuur legt vooraf ter goedkeuring voor aan de RvC:	
a) de volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstellingen;	<input checked="" type="radio"/>
b) de operationele en financiële doelstellingen;	<input checked="" type="radio"/>
c) de strategie die moet leiden tot het realiseren van de doelstellingen;	<input checked="" type="radio"/>
d) de randvoorwaarden die bij de strategie worden gehanteerd;	<input checked="" type="radio"/>
e) wijze van vormgeving principes horizontale verantwoording;	<input type="radio"/>
f) indien aanwezig het bestuursreglement.	<input checked="" type="radio"/>
De hoofdzaken hiervan worden vermeld in het jaarverslag.	<input checked="" type="radio"/>
2. Het bestuur legt ter goedkeuring aan de RvC voor het jaarverslag, de jaarrekening en de begroting, alsmede vooraf, de uitoefening van stemrecht in deelnemingen.	<input checked="" type="radio"/>
3. Het bestuur legt ten minste de volgende majeure besluiten vooraf ter goedkeuring voor aan de RvC:	
a) het aangaan en verbreken van duurzame samenwerking met een andere rechtspersoon;	<input checked="" type="radio"/>
b) een voorstel tot wijziging van de statuten;	<input checked="" type="radio"/>
c) een voorstel tot ontbinding van de woningcorporatie;	<input type="radio"/>
d) aangifte van faillissement en aanvraag van surseance van betaling;	<input type="radio"/>
e) beëindiging van de arbeidsovereenkomst van een aanmerkelijk aantal werknemers tegelijkertijd of binnen een kort tijdsbestek;	<input type="radio"/>
f) ingrijpende wijziging van de arbeidsomstandigheden van een aanmerkelijk aantal werknemers van de woningcorporatie;	<input type="radio"/>
g) de opdracht tot het uitvoeren van visitatie bij de woningcorporatie en de wijze van uitvoering en verslaglegging over de visitatie;	<input checked="" type="radio"/>
h) vaststelling van een toetsingskader voor verbindingen of investeringen.	<input checked="" type="radio"/>
4. Op bedrijfsvoering toegesneden intern risicobeheersings- en controlesysteem is aanwezig (in ieder geval):	
a) risicoanalyses van de operationele en financiële doelstellingen;	<input checked="" type="radio"/>
b) een integriteitcode, geplaatst op de website;	<input checked="" type="radio"/>
c) kwaliteitszorg en zelfevaluatie met het oog op visitatie;	<input checked="" type="radio"/>
d) handleidingen voor de inrichting van de financiële verslaggeving alsmede de voor de opstelling daarvan te volgen procedures;	<input checked="" type="radio"/>
e) een systeem van periodieke monitoring en rapportering;	<input checked="" type="radio"/>
f) een toetsingskader (in geval van verbindingen) waarin wordt vastgelegd welke criteria er worden gehanteerd bij het aangaan en beëindigen van verbindingen;	<input checked="" type="radio"/>
g) een toetsingskader waarin wordt vastgelegd welke criteria worden gehanteerd bij het doen van investeringen.	<input checked="" type="radio"/>



- |  |  |
|--|--|
| 5. In het jaarverslag geeft het bestuur inzicht in de interne risicobeheersing- en controlesystemen en de werking hiervan.<br>Specifiek gaat het daarbij in op de wijze waarop het risicomanagement en de interne beheersing van verbindingen, inclusief het aangaan van majeure transacties daarbinnen, is geregeld.  | <input checked="" type="radio"/><br><input type="radio"/>  |
| 6. Het bestuur draagt er zorg voor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben te rapporteren over vermeende onregelmatigheden.<br>Vermeende onregelmatigheden die het functioneren van leden van het bestuur betreffen worden gerapporteerd aan de voorzitter van de RvC.<br>Dit wordt geregeld in een klokkenluiderregeling die in ieder geval op de website van de corporatie wordt geplaatst. | <input type="radio"/><br><input checked="" type="radio"/><br><input type="radio"/><br><input checked="" type="radio"/> |
| 7. Het bestuur stelt een toetsingskader voor verbindingen alsmede een toetsingskader voor investeringen vast.<br>De raad van commissarissen keurt deze toetsingskaders goed en ziet toe op de naleving van uitgangspunten hierin.  | <input checked="" type="radio"/><br><input checked="" type="radio"/><br><input checked="" type="radio"/>               |
| 8. Het bestuur doet ten minste een maal per jaar verslag aan de RvC over werkzaamheden van de klachtencommissie ex art. 16 BBSH (met melding in het jaarverslag).  | <input checked="" type="radio"/>   |

## II.2 Rechtspositie en bezoldiging bestuur

### Principe

Het bezoldigingsbeleid is vastgesteld met inachtneming van de Sectorbrede Beloningscode Bestuurders Woningcorporaties, en met inachtneming van de toepasselijke wet- en regelgeving.

### Status



### Uitwerking

- |   |  |
|---|--|
| 1. Een lid van het bestuur wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar (herbenoeming is mogelijk).<br>De RvC beoordeelt jaarlijks het functioneren van iedere bestuurder.   | <input type="radio"/><br><input checked="" type="radio"/>  |
| 2. De woningcorporatie verstrekt aan de leden van het bestuur geen persoonlijke leningen, garanties, en dergelijke.   | <input checked="" type="radio"/>   |
| 3. Het remuneratierapport van de RvC bevat een verslag van de wijze waarop het beoordelings- en bezoldigingsbeleid in het afgelopen boekjaar in de praktijk is gebracht.<br>Bijzondere vergoedingen aan (voormalige) bestuursleden worden in het remuneratierapport vermeld en toegelicht.<br>Het remuneratierapport bevat tevens een overzicht van het bezoldigingsbeleid dat het komende boekjaar en de daaropvolgende jaren door de raad wordt voorzien. | <input type="radio"/><br><input type="radio"/><br><input type="radio"/><br><input type="radio"/><br><input type="radio"/><br><input type="radio"/> |



4. Het overzicht dat in het voorgaande lid is bedoeld bevat in elk geval bepalingen over de verhouding tussen vaste en variabele beloningscomponenten, het beleid ten aanzien van de duur van contracten van leden van het bestuur en de geldende opzegtermijnen en afvloeiingsregelingen, overige arbeidsvoorwaarden en de regeling en financiering van de pensioentoezeggingen. ●
5. De hoofdlijnen van het remuneratierapport van de RvC worden in ieder geval op de website van de corporatie geplaatst. ●


























### II.3 Tegenstrijdige belangen en nevenfuncties bestuur

#### Uitwerking

#### Status

1. Een bestuurder zal:
  - a) niet in concurrentie treden met de woningcorporatie; ●
  - b) geen substantiële schenkingen vragen of aannemen van de corporatie of van een relevante derde (voor zichzelf inclusief partner, familie); ●
  - c) ten laste van de woningcorporatie derden geen ongerechtvaardigde voordelen verschaffen; ●
  - d) geen zakelijke kansen die aan de woningcorporatie toekomen benutten (voor zichzelf inclusief partner, familie). ●
2. Een lid van het bestuur meldt (potentieel) tegenstrijdig belang terstond aan de voorzitter RvC en aan de overige leden van het bestuur en verschaft daarover alle relevante informatie. ●  
De RvC besluit buiten aanwezigheid van betrokken lid van het bestuur of sprake is van een tegenstrijdig belang. ○
3. Een lid van het bestuur neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij het lid van het bestuur (potentieel) een tegenstrijdig belang heeft. ○
4. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van het bestuur spelen behoeven goedkeuring RvC en worden gepubliceerd in het jaarverslag. ○  
Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en toelichting. ○
5. Een lid van het bestuur is niet in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming tot bestuurder lid geweest van de RvC van de woningcorporatie. ●

### III.1 Taak en werkwijze

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. De taakverdeling van de RvC, alsmede werkwijze, zijn neergelegd in een reglement. De RvC neemt in het reglement een passage op voor zijn omgang met het bestuur en de OR. Het reglement is in ieder geval op de website van de woningcorporatie geplaatst.	  
2. In jaarstukken is verslag RvC opgenomen, met verslag werkzaamheden in het boekjaar en de specifieke opgaven en vermeldingen die de bepalingen van de Governancecode verlangen.	
3. Van elk lid van de RvC wordt in het verslag van RvC opgave gedaan van: a) geslacht; b) leeftijd; c) hoofdfunctie; d) nevenfuncties voor zover deze relevant zijn voor de vervulling van de taak als lid van de raad van commissarissen, waaronder in ieder geval andere toezichthoudende taken; e) tijdstip van eerste benoeming en eventueel herbenoeming; f) de lopende termijn waarvoor hij is benoemd; g) het lidmaatschap van een kerncommissie van de RvC; h) de vaststelling of het lid onafhankelijk is.	       
4. Bij frequent afwezig zijn bij vergaderingen worden leden RvC daarop aangesproken.	
5. Een lid van de RvC treedt tussentijds af bij onvoldoende functioneren, structurele onverenigbaarheid van belangen of wanneer dit anderszins naar het oordeel van de RvC is geboden.	
6. Het toezicht van de RvC op het bestuur omvat in ieder geval: a) de realisatie van de doelstellingen; b) de strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten; c) de opzet en de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen; d) het kwaliteitsbeleid; e) de kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording; f) het financiële verslaggevingproces; g) de naleving van toepasselijke wet- en regelgeving; h) het risicomangement en de interne beheersing van verbindingen.	       
7. De RvC bespreekt ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel zijn eigen functioneren als dat van de individuele leden van de RvC en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden. De RvC vraagt hiertoe uitdrukkelijk de visie van het bestuur. Tevens worden het gewenste profiel en de samenstelling en competentie van de RvC besproken alsmede de conclusies die hieraan moeten worden verbonden.	  

- De RvC bereikt ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel het functioneren van het bestuur als college als dat van de individuele leden van het bestuur, en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden en bespreekt deze conclusie met het bestuur en de bestuurders. 🟢
8. De RvC en de individuele leden hebben een eigen verantwoordelijkheid om van het bestuur en de externe accountant de informatie te verlangen die de RvC behoeft om zijn taak als toezichhoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen. 🟢

### III.2 Onafhankelijkheid

#### Uitwerking

#### Status

1. De RvC waakt ervoor dat de van de leden RvC naar zijn oordeel in formele zin onafhankelijk zijn. 🟢  
De RvC maakt hiervan melding in het jaarverslag. 🟢
2. De RvC stelt ten aanzien van iedere commissaris vast of deze in een zodanige relatie tot de corporatie staat of heeft gestaan dat hij in formele zin niet geacht kan worden onafhankelijk te zijn, waarbij de RvC ten minste de hieronder genoemde onafhankelijkheidscriteria in zijn beoordeling betreft. De verantwoordelijkheid voor een onafhankelijke en kritische bijdrage aan de besluitvorming binnen de RvC rust ook op commissarissen waarvan de RvC vaststelt dat zij in formele zin niet onafhankelijk zijn. Bedoelde afhankelijkheidscriteria zijn dat het betrokken lid van de RvC, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad:
  - a) in de vijf jaar voorafgaande aan de benoeming werknemer/lid van het bestuur van de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersonen is geweest; 🟢
  - b) een persoonlijke financiële vergoeding van de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersoon ontvangt, anders dan de vergoeding voor de als lid van de RvC verrichte werkzaamheden en voor zover zij niet past in de normale uitoefening van bedrijf; 🟢
  - c) bestuurslid is van een vennootschap/rechtspersoon waarin een lid van het bestuur van de woningcorporatie lid van de RvC is; 🟢
  - d) in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming een belangrijke zakelijke relatie met de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersoon heeft gehad. Daaronder wordt in ieder geval begrepen het geval dat de commissaris of een kantoor waarvan hij aandeelhouder, vennoot, medewerker of adviseur is, is opgetreden als adviseur van de woningcorporatie en het geval dat de commissaris bestuurder of medewerker is van een bankinstelling waarmee de woningcorporatie een duurzame en significante relatie onderhoudt; 🟢
  - e) lid is van de gemeenteraad of Provinciale Staten van een gemeente of provincie waar de woningcorporatie feitelijk werkzaam is dan wel in dienst is van een zodanige gemeente of provincie en feitelijk betrokken bij volkshuisvestingsaangelegenheden; 🟢

- f) werkzaam is bij het ministerie waaronder de zorg voor de volkshuisvesting ressorteert, of bij het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting, het Waarborgfonds Sociale Woningbouw of voor de volkshuisvesting relevante belangenbehartigingsorganisaties en feitelijk betrokken is bij volkshuisvestingaangelegenheden; ⊙
- g) lid is van het management, het bestuur of de RvC van een woningcorporatie die binnen hetzelfde werkgebied werkzaam is; ⊙
- h) aandelen houdt, of bestuurder of commissaris van een rechtspersoon is die aandelen houdt, in een aan de woningcorporatie gelieerde vennootschap, of vennoot is dan wel bestuurder of commissaris is van een vennoot in een contractuele vennootschap waarin ook de woningcorporatie vennoot is; ⊙
- i) gedurende de voorgaande twaalf maanden tijdelijk heeft voorzien in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders. ⊙

### III.3 Deskundigheid en samenstelling

#### Uitwerking

#### Status

1. De RvC stelt een profielschets op voor zijn omvang en samenstelling. ⊙  
 De profielschets is algemeen verkrijgbaar gesteld en is in ieder geval op de website geplaatst. ⊙  
 In de profielschets wordt ingegaan op de voor de woningcorporatie relevante aspecten van diversiteit in de samenstelling van de RvC en wordt vermeld welke concrete kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen de RvC ten aanzien van diversiteit hanteert. ⊙  
 Voor zover de bestaande situatie afwijkt van de doelstelling legt de RvC hierover verantwoording af in het jaarverslag en geeft hij tevens aan op welke termijn hij verwacht de doelstelling te realiseren. ⊙  
 De leden van de RvC worden op openbare wijze geworven. ⊙
2. Minimaal één lid RvC heeft ervaring in volkshuisvestingsaangelegenheden. ⊙
3. Minimaal één lid RvC is een zogenoemde financieel expert. ⊙
4. Alle commissarissen volgen na benoeming een inductieprogramma over algemene financiële en juridische zaken, de financiële verslaggeving door de woningcorporatie, de specifieke aspecten die eigen zijn aan de betreffende corporatie en haar activiteiten en de verantwoordelijkheden van een commissaris. ⊙  
 De RvC beoordeelt jaarlijks op welke onderdelen leden van de RvC gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan nadere inductie of opleiding. ⊙
5. Een lid van de RvC kan maximaal twee maal voor een periode van vier jaar zitting hebben in de RvC. ⊙
6. De RvC heeft een rooster van aftreden om zoveel mogelijk te voorkomen dat veel leden van de RvC tegelijk aftreden. ⊙  
 Het rooster van aftreden wordt in ieder geval op de website van de woningcorporatie geplaatst. ⊙

### III.4 Rol van de voorzitter van de raad van commissarissen

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. De voorzitter van de RvC ziet er op toe dat:	
a) de leden van de RvC tijdig de informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak;	●
b) voldoende tijd bestaat voor de beraadslaging en besluitvorming door de RvC;	●
c) de commissies van de RvC naar behoren functioneren;	●
d) de leden van het bestuur en de leden van de RvC ten minste jaarlijks worden beoordeeld op hun functioneren;	●
e) de contacten van de RvC met het bestuur en ondernemingsraad naar behoren verlopen;	●
f) de commissarissen hun introductie- en opleidings- of trainingsprogramma volgen;	●
2. De voorzitter van de RvC is geen voormalig bestuurder van de woningcorporatie.	●

### III.5 Samenstelling en rol van twee kerncommissies van de raad van commissarissen

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. De RvC stelt voor iedere commissie een reglement op. Het reglement geeft aan wat de rol en verantwoordelijkheid van de betreffende commissie is, haar samenstelling en op welke wijze zij haar taak uitoefent.	○
2. De RvC vermeldt in het jaarverslag de samenstelling van de afzonderlijke commissies, het aantal vergaderingen van de commissies, alsmede de belangrijkste onderwerpen die aan de orde zijn gekomen.	●
3. De RvC ontvangt van elk van de commissies een verslag van de beraadslagingen en bevindingen.	●
<i>Auditcommissie</i>	
4. De auditcommissie richt zich in ieder geval op het toezicht op het bestuur ten aanzien van:	
a) de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van de integriteitcode;	●
b) de financiële informatieverstopping (keuze van accountingpolitiecs, toepassing en beoordeling van effecten van nieuwe regels, prognoses, werk van in- en externe accountants ter zake, etc.);	●
c) de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van in- en externe accountants;	●
d) de voorgeschreven financiële informatieverstopping aan de externe toezichthouder.	●

5. De auditcommissie is het eerste aanspreekpunt van de externe accountant wanneer deze onregelmatigheden constateert in de inhoud van de financiële berichten of in de gevolgde procedures ten behoeve van de financiële verslaggeving.
6. Het voorzitterschap van de auditcommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur van de woningcorporatie.
7. Van de auditcommissie maakt ten minste een financieel expert deel uit.
8. De auditcommissie bepaalt of en wanneer de voorzitter, het lid van het bestuur verantwoordelijk voor financiële zaken en/of de externe accountant bij de vergadering van de commissie aanwezig zijn.
9. De auditcommissie overlegt zo vaak als zij dit noodzakelijk acht, doch ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van leden van het bestuur met de externe accountant.

*Selectie- en remuneratiecommissie*

10. De selectie- en remuneratiecommissie heeft in ieder geval de volgende taken:
  - a) het doen van een voorstel voor selectiecriteria en benoemingsprocedure inzake de leden van de RvC en leden van het bestuur;
  - b) het doen van een voorstel voor een profielschets van de RvC;
  - c) het werven, selecteren en voordragen van leden van de RvC ter benoeming door de RvC;
  - d) het doen van een voorstel aan de RvC betreffende het te voeren bezoldigingsbeleid;
  - e) het doen van een voorstel inzake de bezoldiging van de individuele leden van het bestuur ter vaststelling door de RvC;
  - f) het opmaken van het remuneratierapport.
11. Het voorzitterschap van de selectie- en remuneratiecommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur.

### III.6 Tegenstrijdige belangen

Uitwerking

Status

1. Een lid van de RvC meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang terstond aan de voorzitter en aan de overige leden van de RvC en verschaft daarover alle relevante informatie. De RvC besluit buiten aanwezigheid van betrokken lid of sprake is van een tegenstrijdig belang.
2. Een lid van de RvC neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij het lid (potentieel) een tegenstrijdig belang heeft.
3. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de RvC spelen behoeven goedkeuring van de RvC. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en toelichting.

- |  |        |
|--|--------|
| 4. Het reglement van de RvC bevat regels ten aanzien van de omgang met (potentieel) tegenstrijdige belangen bij leden van het bestuur, leden van de RvC en de externe accountant in relatie tot de woningcorporatie, en voor welke transacties goedkeuring van de RvC nodig is.  | ●      |
| 5. Een gedelegeerd lid van de RvC is een lid met een bijzondere taak. De delegatie kan niet verder gaan dan de taken die de RvC zelf heeft en omvat niet het besturen van de woningcorporatie. Zij strekt tot intensiever toezicht en advies en meer geregeld overleg met het bestuur.<br>De delegatie is slechts van tijdelijke aard. | ○<br>○ |
| 6. Het lid van de RvC dat tijdelijk voorziet in het bestuur bij belet en ontstentenis van leden van het bestuur treedt voor deze periode uit de RvC om de bestuurstaak op zich te nemen.   | ●      |

### III.7 Bezoldiging raad van commissarissen

#### Principe

De RvC stelt de bezoldiging van de leden van de RvC vast met inachtneming van de Honoreringscode Commissarissen van de VTW.

De bezoldiging van een lid van de RvC is niet afhankelijk van de resultaten van de woningcorporatie.

De toelichting op de jaarrekening bevat in ieder geval informatie over de hoogte en de structuur van de bezoldiging van de individuele leden van de RvC.

#### Status



#### Uitwerking

1. De woningcorporatie verstrekt aan de leden van de RvC geen persoonlijke leningen of garanties.



## IV. De audit van de financiële verslaggeving en de positie van de interne control functie en van de externe accountant

### IV.1 Financiële verslaggeving

#### Uitwerking

1. Het opstellen en de publicatie van het jaarverslag, de jaarrekening en andere financiële berichten die worden gepubliceerd vergen zorgvuldige interne procedures. De RvC houdt toezicht op het volgen van deze procedures.
2. De RvC beoordeelt of en hoe de externe accountant wordt betrokken bij de inhoud en publicatie van financiële berichten, anders dan de jaarrekening.
3. Het bestuur is verantwoordelijk voor het instellen en handhaven van interne procedures die ervoor zorgen dat alle belangrijke financiële informatie bij het bestuur bekend is, zodat de tijdigheid, volledigheid en juistheid van de interne en externe financiële verslaggeving worden gewaarborgd (inclusief deelnemingen).

#### Status





De RvC houdt toezicht op de instelling en handhaving van deze interne procedures.



#### IV.2 Rol, benoeming, beloning en beoordeling van het functioneren van de externe accountant.

##### Uitwerking

##### Status


1. De externe accountant kan over zijn verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening worden bevestigd door de RvC. 
2. Het bestuur en de auditcommissie rapporteren jaarlijks afzonderlijk aan de RvC over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid (met inbegrip van de wenselijkheid van het verrichten van niet-controlewerkzaamheden voor de woningcorporatie verricht door hetzelfde kantoor). Mede op grond hiervan bepaalt de RvC zijn benoeming van een externe accountant. 
3. De externe accountant wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar waarbij herbenoeming telkens voor een periode van maximaal vier jaar kan plaatsvinden.  
Het bestuur en de auditcommissie maken ieder ten minste eenmaal in de vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant in de diverse entiteiten en capaciteiten waarin de externe accountant fungeert.  
De beoordeling wordt besproken in de RvC.   
De RvC maakt van zijn belangrijkste bevindingen melding in het jaarverslag van de woningcorporatie.   
  

4. De opdrachtverlening tot en de bezoldiging van het uitvoeren van niet-controlewerkzaamheden door de externe accountant worden, na overleg met het bestuur, goedgekeurd door de RvC 










#### IV.3 Interne controle functie

##### Uitwerking

##### Status

1. De externe accountant en de auditcommissie worden betrokken bij het opstellen van het werkplan van de interne accountant. Zij nemen ook kennis van de bevindingen van de interne accountant c.q. controller. De RvC beoordeelt of en in hoeverre de externe accountant wordt gevraagd zijn bevindingen ter zake aan de RvC te rapporteren. 

#### IV.4 Relatie en communicatie van de externe accountant met de organen van de woningcorporatie

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. Het verslag van de externe accountant ingevolge artikel 2:393 lid 4 BW bevat datgene wat de externe accountant met betrekking tot de controle van de jaarrekening en de daaraan gerelateerde controles onder de aandacht van het bestuur en de RvC wil brengen.	
Daarbij komen ten minste de volgende onderwerpen aan de orde:	
A Met betrekking tot de accountantscontrole:	
• Informatie over zaken die van belang zijn voor de beoordeling van de onafhankelijkheid van de externe accountant;	
• Informatie over de gang van zaken tijdens de controle als ook de samenwerking met interne accountants en eventueel andere externe accountants, discussiepunten met het bestuur, een overzicht van niet aangepaste correcties, etc.	
B Met betrekking tot de financiële cijfers:	
• Analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in te publiceren cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de woningcorporatie;	
• Commentaar op de verwerking van eenmalige posten, de effecten van schattingen en de wijze waarop deze tot stand zijn gekomen, de keuze van accountingpolities wanneer ook andere keuzes mogelijk waren, alsmede bijzondere effecten als gevolg daarvan;	
• Opmerkingen over de kwaliteit van prognoses en budgetten.	
C Met betrekking tot de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen (inclusief betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking) en de kwaliteit van de interne informatievoorziening:	
• Verbeterpunten, geconstateerde leemten en kwaliteitsbeoordelingen;	
• Opmerkingen over bedreigingen en risico's voor de woningcorporatie en de wijze waarop daarover in te publiceren gegevens gerapporteerd dient te worden;	
• Naleving van statuten, instructies, regelgeving, vereisten van externe toezichthouders, etc.	

## V. Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden

### V.1 Belanghebbenden bij visie, beleid, missie en doelstellingen

#### Uitwerking

1. Het bestuur betreft de in zijn ogen relevante belanghebbenden bij het beleid en onderzoekt periodiek of zij nog wel met de meest relevante belanghebbenden in gesprek is.
2. Het bestuur maakt in zijn verantwoording zichtbaar met wie en hoe de belanghebbendendialoog is gevoerd en tot welke aanpassingen in het beleid de dialoog aanleiding heeft gegeven.
3. Het bestuur verantwoordt zich hierover aan de RvC.

#### Status



### V.2 Visitatie

#### Principe

De woningcorporatie laat zich eens per vier jaar visiteren.

#### Status



#### Uitwerking

1. Visitatie heeft betrekking op het volkshuisvestelijk en maatschappelijk presteren, op de wijze waarop belanghebbenden in de gelegenheid zijn gesteld invloed uit te oefenen op het beleid en op de kwaliteit van de governance.
2. Het visitatierapport, alsmede het standpunt terzake van bestuur en RvC, worden op de website van de woningcorporatie geplaatst.
3. Het visitatierapport wordt besproken in het overleg met belanghebbenden op basis van het standpunt van bestuur en de RvC.





## Bijlage 8 Position paper

### Position Paper Stek 2014

#### Over Stek

Stek is een corporatie in de Bollenstreek. Ontstaan in 2009 uit twee kleine corporaties in Hillegom en Lisse/Teylingen. Anno 2014 heeft de corporatie bijna 6000 woningen in bezit in Lisse, Hillegom en Teylingen. Stek is de grootste lokaal gevestigde woningcorporatie in de Bollenstreek.

#### Achtergrond

Stek is het product van een fusie tussen Trias Woondiensten uit Lisse en PAGO uit Hillegom. In de Bollenstreek is Stek een belangrijke aanbieder van sociale huurwoningen. Naast de bijna 6000 huishoudens die door Stek gehuisvest zijn beschikken wij over een aantal commerciële ruimten, garages en parkeervoorzieningen.

Stek is in 2014 een solide partner en een goede verhuurder. Stek heeft een naam opgebouwd en mensen of organisaties die met Stek in zee gaan weten wat zij krijgen: kwaliteit.

De dienstverlening richt zich primair op de doelgroep: de mensen die niet zelfstandig in hun huisvesting kunnen voorzien. Voor hen spant Stek zich in om de woonlasten te beperken. Niet alleen door een gematigd huurprijsbeleid, maar vooral ook door de energielasten omlaag te brengen. In bestaande bouw richt Stek zich op het bieden van energiezuinige oplossingen en verbeteringen. Ook bij nieuwbouw richt Stek zich op duurzaamheid en energiebesparing. Ze houdt oog voor technologische ontwikkelingen en gebruikt deze als hun meerwaarde bewezen is. Stek kiest doorgaans voor beproefde methodes.

#### Missie

Onze rol strekt verder dan alleen het bieden van betaalbare, goede woningen voor de lagere inkomensgroepen. Onze voornemens kunnen we kernachtig samenvatten in de missie van onze onderneming:

*Stek is een actieve corporatie die werkt en investeert in de Bollenstreek en omliggende gemeenten. We zetten ons in voor goede, betaalbare woningen in prettige buurten, vooral voor mensen die niet zelf in hun huisvesting kunnen voorzien. Onze professionele medewerkers helpen hen bij het realiseren van hun woonwensen. En wij stimuleren en ondersteunen eigen initiatief van bewoners om hun woning en de woonomgeving te verbeteren. Stek initieert samenwerking met gemeenten en (maatschappelijke) partners als dat bijdraagt aan de leefbaarheid, het woonplezier of de betaalbaarheid van de woningen.*

#### Kernwaarden en doelen

We onderscheiden op basis van onze missie vijf resultaatgebieden. Dit zijn:

- ✓ **Betaalbaarheid van het wonen**
- ✓ **Beschikbaarheid van woningen**



- ✓ **Kwaliteit van de woningvoorraad**
- ✓ **Prettige buurten**
- ✓ **Kwaliteit van dienstverlening**

Daarnaast dragen we zorg voor:

- ✓ **Goed bestuur**
- ✓ **Goede bedrijfsvoering**
- ✓ **Goed werkgeverschap**
- ✓ **Financiële continuïteit**

De eerste drie resultaatgebieden vormen het hart van ons bedrijf. We beschouwen onszelf als een maatschappelijke onderneming die zich primair richt op het verzorgen van kwalitatief goede huisvesting voor mensen die niet zelfstandig in hun huisvesting kunnen voorzien. Voor hen spannen we ons in.

Ook mensen met specifieke woonwensen maken deel uit van onze doelgroep. Denk aan mensen met specifieke zorgvragen die op zoek zijn naar betaalbaar onderdak. Daarnaast zullen steeds meer senioren in de nabije toekomst vaker dan nu in hun 'eigen' huis willen blijven wonen.

We maken het mogelijk dat er zorg en welzijn geleverd kan worden in onze huurwoningen, waar dat nodig is. Onze (keten)partners zijn verantwoordelijk voor het bieden van zorg (aan huis) en begeleiding. Onder bepaalde voorwaarden realiseren wij specifiek zorgvastgoed. We richten ons ook op de vraag van middeninkomensgroepen naar huurwoningen in het lagere segment van de vrije sector. Ook deze groepen zitten in de huidige woningmarkt in de knel. Hierbij realiseren wij ons wel dat we zeker niet iedereen kunnen helpen, maar dragen wel ons steentje bij.

#### **Focus**

Een focus in het huidige ondernemingsplan van Stek "Stek stuurt bij 2014-2017" is zorgdragen voor betaalbare woningen. Wij beperken de huurprijs en de bijkomende energielasten voor onze huurders. Wij houden onze huren op een betaalbaar niveau. De totale huuropbrengst moet wel een bijdrage leveren om onze doelstellingen waar te maken en onze financiële continuïteit te garanderen.

Een andere focus in het ons ondernemingsplan is de rol van de corporatie in de samenleving. Wij verkennen in de ondernemingsplanperiode bijvoorbeeld de mogelijkheden om meer gebruik te maken van (vormen van) zelfbeheer met het oog op een verdere reductie van de bedrijfskosten, maar ook, meer beschouwend, onze rol en positie als woningcorporatie. Onze maatschappelijke meerwaarde willen we inzichtelijk maken en bespreken met de belanghouders.



### **Met onze klanten**

Wij stellen onze klanten centraal bij het verrichten van onze activiteiten en streven naar het continue verbeteren van onze primaire dienstverlening.

De afgelopen jaren hebben wij onze dienstverlening efficiënter en effectiever vorm kunnen geven. De belangrijkste slagen hebben wij hierin gemaakt. De komende ondernemingsplanperiode willen we bepalen welke onderdelen van onze dienstverlening nog slimmer ingericht kunnen worden.

Huurdersparticipatie is een belangrijk element in ons opereren. Ongeveer de helft van de huurders is vertegenwoordigd door bewonerscommissies. Wij versterken de huurderparticipatie en zorgen ervoor dat de huurdersvertegenwoordiging een goede representatieve gesprekspartner voor ons kan zijn en blijven. Op regelmatige basis gaan wij in gesprek met de Huurdersbelangenvereniging Bollenstreek (HBVB) en wisselen wij kennis uit. Wij volgen hierbij de Wet op het overleg huurders/ verhuurder (WOHV, ook wel Overlegwet). Wij betrekken de HBVB ook in het (voor)traject dat leidt tot beslissingen of beleidswijzigingen. Wij communiceren proactief en laten zien wat onze afwegingen zijn. Met het oog op de continuïteit van het overleg met onze huurders spreken we een vaste overlegcyclus af.

### **Met belanghouders**

#### *Gemeenten*

Met de verschillende gemeenten maken wij concrete en wederkerige prestatieafspraken en betrekken hen bij ons beleid. Wij denken ook graag met de gemeente mee in hun beleidsvorming. Wij formuleren in deze ondernemingsplanperiode een eigen visie op de samenwerking tussen de corporatie en de gemeenten, in relatie tot het voornemen van de rijksoverheid om de gemeente een sterke rol te geven in het toezicht op en de regie over de corporatie.

#### *Ketenpartner in zorg en welzijn*

Samenwerking met zorg- en welzijnsinstellingen levert een belangrijke bijdrage aan de leefbaarheid van wooncomplexen, buurten en wijken. Wij groeien graag door naar de rol van ketenpartner. Hierbij is het uitgangspunt gelijkwaardigheid en erkenning van onderlinge afhankelijkheid bij het verbeteren van de dienstverlening, waarbij ons accent ligt op het wonen. Op lokaal niveau participeren wij in het opzetten van bestuurlijk strategische afspraken met gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen en collega-corporaties, realiseren onder voorwaarden specifiek vastgoed en werken in het dagelijks beheer samen met welzijnsorganisaties, GGZ en anderen. Samen met de gemeenten, zorgaanbieders en andere betrokkenen zullen wij ook actief zoeken naar nieuwe vormen van samenwerking die onze krachten bundelen en daarmee leiden tot extra voordelen voor allen en dus – daar gaat het om – voor onze huurders.

#### *Collega-corporaties*

Wij werken met collega-corporaties samen om de volkshuisvestelijke opgaven te realiseren en wij stemmen het beleid op elkaar af. Ook kan samenwerking op bouwkundig gebied een verlaging van de bedrijfskosten met zich mee brengen. In deze ondernemingsplanperiode oriënteren wij ons op een eventuele fusie.



Wij participeren daarnaast actief in het samenwerkingsverband van de woningcorporaties in de regio Holland Rijnland: de Vereniging Woningcorporaties Holland Rijnland (VWHR) en Holland Rijnland Wonen.

### **Meer met minder**

De komende ondernemingsplanperiode 2014-2017 willen we bepalen welke onderdelen van onze bedrijfsvoering nog slimmer ingericht kunnen worden. Verdere automatisering is hierin een middel. De kostenreductie die hiermee gepaard gaat zal echter niet voldoende zijn. Extra bezuinigingen zijn onvermijdelijk. De verwachting is dat de intensiteit van de dagelijkse dienstverlening iets zal afnemen, denk aan minder directe klantencontacten en minder ruime openingstijden.

Onze doelstelling is om een structurele bezuiniging op ons onderhoudsbeleid te realiseren. Wij realiseren tot 2017 in ieder geval een structurele besparing op het onderhoudsbeleid van 10% ten opzichte van 2014. Dit doen wij met behoud van de kwaliteit van onze voorraad.

### **Van ambities naar prestaties 2014-2017**

#### *Betaalbaarheid van het wonen*

Op dit moment is de gemiddelde streefhuurprijs 70% van de maximale huurprijsgrens op basis van het woningwaarderingstelsel. Wij moeten de huurruimte die er is beter gaan benutten en brengen de streefhuurprijs omhoog naar gemiddeld 80% van de maximale huurprijsgrens.

#### *Beschikbare woningen sociale doelgroep*

Wij richten ons primair op het aanbieden van goede en betaalbare woningen aan huishoudens uit de lagere inkomensgroepen en huishoudens die niet zelf in hun huisvesting kunnen voorzien. Wij willen dat het aantal woningen in onze voorraad met een huurprijs onder de € 574.35 gelijk is aan 90% van de omvang van de aandachtgroep (huurtoeslaggerechtigden zijnde de huishoudens met een inkomen < € 28.000).

#### *Beschikbare woningen middeninkomens*

Wij bieden waar mogelijk passende huisvesting aan huishoudens met een inkomen tussen de € 34.229 en € 43.000 (prijsspeil 2013). Mensen met middeninkomens kunnen zeer beperkt terecht in sociale huurwoningen en kunnen niet of moeilijk kopen. Wij spelen waar mogelijk in op de vraag naar middel dure en dure huurwoningen van deze groep, maar realiseren ons wel dat wij niet iedereen kunnen helpen. Wij bouwen vanwege onze beperkte financiële mogelijkheden in ieder geval geen nieuwe woningen voor deze doelgroep.

#### *Beschikbare woningen statushouders en starters in de bijzondere doelgroep*

Naast de woningen die nodig zijn voor de huisvesting van onze reguliere doelgroep willen wij voldoende goedkope woningen met een huurprijs tot € 347 (prijsspeil 2013) beschikbaar hebben voor de huisvesting van (jongere) statushouders. Goedkope woningen die niet door statushouders benut worden stellen we, binnen onze mogelijkheden, beschikbaar aan starters in de bijzondere doelgroep.



#### *Senioren wonen en zorg*

Wij spelen bij de opbouw van onze voorraad in op de woon- (en zorg)behoefte van senioren en andere bijzondere doelgroepen, zodat zij langer zelfstandig kunnen wonen. Wij zetten het reeds ingezette beleid van onze beleidsnotitie 'Wonen en Zorg 2013' voort.

#### *Kwaliteit en onderhoud*

Alle woningen brengen wij naar het kwaliteitsniveau goed en sober en wij houden de kwaliteit van de woningen die deze basiskwaliteit al hebben op peil.

#### *Kwaliteit door nieuwbouw*

Wij voegen via nieuwbouw kwaliteit toe aan onze voorraad en spelen in op een veranderende woningvraag in de toekomst. Wij sturen op scherpe stichtingskosten en handhaven een sobere, maar toekomstbestendige kwaliteit. Dit bereiken wij door ketensamenwerking te stimuleren, design & construct contracten en vernieuwende bouwmethoden.

#### *Duurzaamheid van de bestaande voorraad*

Wij investeren in de CO2-reductie van ons woningbezit en de verbetering van de energieprestaties. Hiervoor is het energieplan opgezet. Met dit plan, in combinatie met het nieuwbouw- en groot onderhoudsprogramma, zorgen wij ervoor dat een CO2-reductie van 20% wordt bereikt en dat het woningbezit gemiddeld een B-label heeft in 2018. Hiermee dragen wij ook bij aan het beperken van de woonlasten van onze huurders.

In het Convenant Energiebesparing Huursector (28 juni 2012) is afgesproken te streven naar een gemiddelde Energie-Index van 1,25 (energielabel B) voor het corporatiebezit in 2020. Wij onderschrijven de doelstelling van dit convenant en voeren om deze doelstelling te realiseren van 2013 tot 2018 het project 'Samen Besparen' uit.

#### *Woonomgeving*

Wij verbeteren de kwaliteit van het wonen en de woonomgeving samen met bewoners, gemeenten en andere partijen.

#### *Maatschappelijk- en zorgvastgoed*

De kwaliteit van de woonomgeving wordt mede bepaald door de aanwezigheid van voorzieningen. Woningcorporaties kunnen voorzien in maatschappelijk vastgoed om ruimte te bieden aan de maatschappelijke voorzieningen in de buurt. Wij zijn terughoudend bij het realiseren van maatschappelijk- en zorgvastgoed en overwegen dit alleen als dit een directe toegevoegde functionele waarde heeft voor de huurders van de omliggende huurwoningen.

#### *Kwaliteit van dienstverlening*

Wij stellen onze klanten centraal bij het verrichten van onze activiteiten en streven naar het continue verbeteren van onze primaire dienstverlening.



### *Goed bestuur*

Huurders en belanghouders zijn betrokken bij ons werk, hebben invloed op ons beleid en handelen. Wij werken samen met onze belanghouders om onze doelstellingen te realiseren.

Een belangrijk onderdeel van goed bestuur is transparantie en het afleggen van verantwoording door het bestuur. Dit geeft de belanghebbenden het vertrouwen dat hun belangen worden behartigd. Hiermee laten wij zien waar wij voor staan en welke maatschappelijke bijdrage wij leveren. Hiervoor zullen wij tevens de aansluiting die er al is bij gelijkgestemde collega's in de regio en belanghouders benutten om onze eigen visie uit te dragen en bij te stellen.

### *Organisatie*

Wij implementeren het nieuwe personeelsbeleid snel in de organisatie. Als antwoord op de veranderende omgeving is continue veranderen en meebewegen aan de orde van de dag. Met minder middelen meer bereiken is de uitdaging. Dit vraagt veel van medewerkers. Wij gaan daarbij uit van de eigen kracht: eigen verantwoordelijkheid, vernieuwing en slagkracht zijn de bijbehorende competenties.

Wij streven naar medewerkers die:

- creatief zijn;
- zelf beslissingen nemen;
- zelf verantwoordelijkheden nemen;
- flexibel zijn en aanpassingsvermogen laten zien;
- met nieuwe ideeën komen.

Wij willen de kwaliteiten en talenten van onze medewerkers beter inzetten en benutten. Wij geven daartoe ruimte door de verantwoordelijkheden en bevoegdheden laag in de organisatie te leggen en te sturen op doelbereik.