

Maatschappelijke visitatie UWOON

Definitief rapport

Opdrachtgever: Stichting UWOON

Rotterdam, 20 oktober 2011

Maatschappelijke visitatie UWOON

Definitief rapport

Opdrachtgever: Stichting UWOON

Wouter Vos

Bart Stek

Gerard Agterberg of Achterberg

Rotterdam, 20-10-2011

Over Ecorys

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

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

ECORYS Nederland BV
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com
K.v.K. nr. 24316726

W www.ecorys.nl

Ecorys Vastgoed
T 010 453 8
F 010 453 85 88

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Totaalbeoordeling en recensie	9
Totaalbeeld	9
Spinnenwebben	9
Recensie	14
Integrale scorekaart	15
2 Profiel UWOON	19
1.2 Profiel	19
1.3 Bezit	19
1.4 Organisatie	20
3 Presteren naar Eigen Ambities (PnA)	21
3.1 Inleiding	21
3.2 Prestaties	21
3.2.1 Jaarverslagen fusiepartners 2007	21
3.2.2 Jaarverslagen UWOON	21
3.3 Beleidskader	23
3.3.1 Missie en visie	23
3.3.2 Overig beleid	24
3.4 Prestaties en beoordeling	25
4 Presteren naar Opgaven (PnO)	27
4.1 Inleiding	27
4.2 Beschrijving van het werkgebied	27
4.3 Regionale opgaven	28
4.4 Lokale opgaven	28
4.4.1 Gemeente Elburg	28
4.4.2 Gemeente Ermelo	29
4.4.3 Gemeente Harderwijk	29
4.5 Overige opgaven	30
4.6 Prestaties en beoordeling	31
5 Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	33
5.1 Inleiding	33
5.2 Betrokkenheid van belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie	33
5.2.1 Ronde 1: Ambities en doelstellingen	34
5.2.2 Ronde 2: Opgaven in het werkgebied	35
5.2.3 Ronde 3: Boodschap	35
5.2.4 Interviews overige belanghebbenden	36
5.3 Presteren volgens belanghebbenden	38
6 Presteren naar Vermogen (PnV)	39
6.1 Inleiding	39
6.2 Financiële continuïteit	39

6.2.1	Vermogenspositie	39
6.2.2	Middelen	40
6.2.3	Sturing op kasstromen	40
6.3	Financieel beheer	42
6.3.1	Planning en controle-cyclus	42
6.4	Doelmatigheid	43
6.5	Vermogensinzet	44
6.6	Prestaties en beoordeling	47
7	Governance (PnG)	49
7.1	Inleiding	49
7.2	Besturing	49
7.3	Intern Toezicht	51
7.3.1	Functioneren Raad van Commissarissen	51
7.4	Externe legitimatie	54
7.5	Presteren op het gebied van Governance	56
Bijlagen		59
	Documentenlijst	59
	Beoordelingstabellen PnA	61
	Beoordelingstabellen PnO	65
	Kwalitatieve beoordeling belanghebbenden	71
	Lijst met belanghebbenden	73
	Normenkader Visitatiemethodiek 4.0	74
	Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie	84

Voorwoord

Een nieuw visitatiestelsel

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

Het Woonnetwerk heeft de SEV gevraagd de ontwikkeling van een nieuw visitatiestelsel te willen ondersteunen, waarbij als accenten werden geformuleerd:

- Een onafhankelijk vormgegeven instrument: geen instrument van de branche of van de overheid;
- Toetsing van buiten naar binnen: welke vragen wil 'de omgeving' beantwoord zien?;
- Primair een horizontale verantwoording, niet zozeer een leerinstrument;
- Meer toetsen op resultaat dan op proces.

Medio 2006 was het visitatiestelsel op hoofdlijnen ontwikkeld en is een pilot van start gegaan, waarin maatschappelijke visitaties zijn uitgevoerd en de methodiek is doorontwikkeld. Deze pilot is in de eerste helft van 2008 afgerond. In september 2009 is de methodiek ondergebracht in de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, die onder meer belast is met de kwaliteitsbewaking van het visitatiestelsel. In 2010 is de 4.0 versie geïntroduceerd.

Hoofdlijnen van het stelsel voor maatschappelijke visitatie

Het doel van de maatschappelijke visitatie is als volgt verwoord:

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

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

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

De governance vormt hierin een bijzonder veld.

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

Maatschappelijke visitatie UWOON – de aanpak van Ecorys

UWOON heeft Ecorys opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode januari- juni 2011. Het visitatieteam bestond uit Wouter Vos, Bart Stek en Gerard Achterberg van Ecorys. De visitatie kende de volgende stappen:

1. Deskresearch:

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

2. Startbijeenkomst:

Op 8 maart 2011 heeft, onder leiding van Ecorys, een startbijeenkomst plaatsgevonden met de Raad van Bestuur, het managementteam en een delegatie van de Raad van Commissarissen. Daarbij heeft ECORYS een korte toelichting gegeven op de doelstellingen en de aanpak van de maatschappelijke visitatie. De bevindingen van de deskresearch zijn besproken. Tevens zijn afspraken gemaakt over de vervolgstappen.

3. Interne interviews:

Op 8 en 9 maart 2011 hebben interviews plaatsgevonden met de directeur-bestuurder, afgevaardigden van de Raad van Commissarissen, het Management Team en een afgevaardigde van de OR. Doelstelling van deze interviews was de bevindingen uit de deskresearch aan te vullen en in te kleuren.

4. Belanghebbenden ronde:

Op 20 april 2011 heeft Ecorys één belanghebbenden bijeenkomst georganiseerd. In de periode daarna heeft het visitatieteam in totaal 4 telefonische interviews met belanghebbenden gehouden. Daarnaast is met de 3 gemeenten een persoonlijk interview gehouden. Dit was op bestuurlijk en ambtelijk niveau.

5. Interne bijeenkomsten visitatieteam Ecorys

In mei heeft het visitatieteam van Ecorys intern overleg gevoerd. Daarbij zijn de bevindingen ten behoeve van de rapportage en de beoordeling van de prestaties besproken.

6. Rapportage

Aansluitend is de conceptrapportage maatschappelijke visitatie opgesteld. Deze is op 7 juni 2011 besproken bij UWOON. Na verwerking van tekstuele correcties is de definitieve rapportage opgesteld.

De maatschappelijke visitatie is uitgevoerd op basis van de 4.0 versie van de SEV-methodiek.

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

- Wij beschouwen terugkijkend de jaren 2007 tot en met 2010 en vooruitkijkend het jaar 2011 en de daaropvolgende meerjarenramingen. Aangezien UWOON in 2008 is gefuseerd, ligt de primaire focus van deze visitatie op de periode 2008-2010. Ecorys maakt zoveel mogelijk gebruik van feiten en cijfers, normeringen en oordelen van anderen. De feitelijk geleverde prestaties en de waargenomen oordelen van belanghebbenden vormen steeds de basis van de beoordeling. Het oordeel wordt gevormd over de prestaties van de afgelopen 3 jaar.
- Wij bekijken tevens de beleidsstructuur waarbinnen de prestaties zijn (worden) geleverd. De beleidsstructuur geeft een indruk van de borging en de duurzaamheid van de prestaties en is mede van invloed op de beoordeling. De wijze waarop binnen de corporatie de governance is ingevuld, maakt eveneens deel uit van de beoordeling.
- Wij bekijken ook de context waarin de prestaties zijn (worden) gerealiseerd. De context kan bijvoorbeeld verklaringen opleveren voor het achterblijven van prestaties. Deze verklarende

context bepaalt niet de beoordeling van de feitelijk gerealiseerde prestaties, maar wordt als tekstuele aanvulling op de beoordeling geformuleerd.

- Wij hebben ervoor gekozen de prestatiespinnenwebben te voorzien van tekstblokken die het oordeel in de spinnenwebben inkleuren. Op deze wijze ontstaat naar onze mening een evenwichtig beeld tussen kwantitatief oordeel en context/ argumentatie.

Bij het geven van rapportcijfers geldt de onderstaande meetschaal. Het ijkpunt is een 7: ruim voldoende. ***Bij de visitatie methodiek 3.0 hanteerde Ecorys een 8 als ijkpunt, zodat een prestatie die conform de doelstelling voor 100% gehaald werd, ook een 8 als beoordeling kreeg. In deze rapportage zal een dergelijke prestatie beoordeeld worden met een 7.***

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

Leeswijzer

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

Deel 2 bevat de daadwerkelijke rapportage van de maatschappelijke visitatie van UWOON en bestaat uit de volgende hoofdstukken:

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

Bijlagen:

1. Bronnenlijst
2. Lijst van geïnterviewde personen
3. Gedetailleerde weergave van presteren naar ambities
4. Gedetailleerde weergave van presteren naar opgaven
5. Kwalitatieve beoordeling belanghebbenden
6. Normenkader visitatiemethodiek 4.0
7. Onafhankelijkheidsverklaring visitatieteam

Tot slot

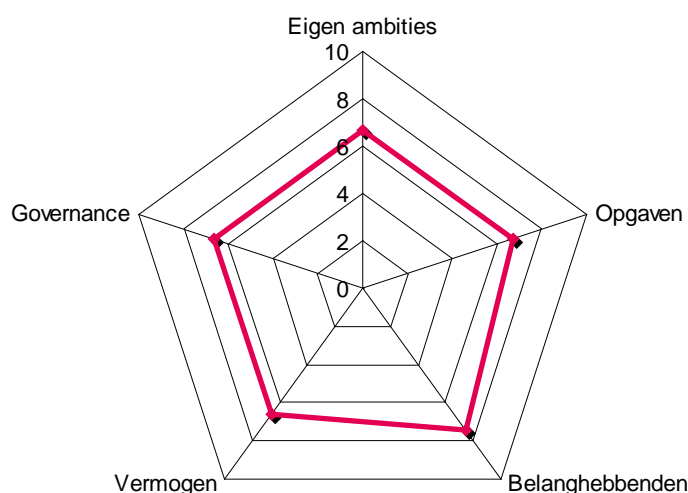
De leden van het visitatieteam van Ecorys danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie.

Totaalbeoordeling en recensie

Totaalbeeld

UWOON krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie:

- Voldoende tot ruim voldoende, indien de eigen ambities het referentiekader zijn (Presteren naar eigen Ambities: 6,7);
- Voldoende tot ruim voldoende, indien de opgaven in het werkgebied het referentiekader zijn (Presteren naar Opgaven: 6,7);
- Ruim voldoende, waar het de betrokkenheid, de verwachtingen en de beoordeling van de belanghebbenden betreft (Presteren volgens Belanghebbenden: 7,4);
- Voldoende tot ruim voldoende, indien deze worden afgezet tegen de financiële mogelijkheden van de corporatie en de mate van efficiëntie die daarbij aan de orde is (Presteren naar Vermogen: 6,6);
- Voldoende tot ruim voldoende, wat betreft de invulling van governance (Presteren ten aanzien van Governance: 6,6);
- Het totaal cijfer van UWOON komt uit op een 6,8.



Spinnenwebben

Presteren naar eigen ambities

UWOON presteert ruime voldoende op het gebied van huisvesting voor de primaire doelgroep, voor specifieke doelgroepen en op het gebied van investeren in vastgoed. Er is een ruime verkoopportefeuille vastgesteld, waardoor er een keuze is voor bewoners om te kopen of te huren.

In 2010 zijn voornamelijk sociale woningen en zorggerelateerde woningen opgeleverd, maar in de planvoorbereiding en uitvoering zijn ook veel woningen in duurdere segmenten opgenomen, om de doorstroming te bevorderen.

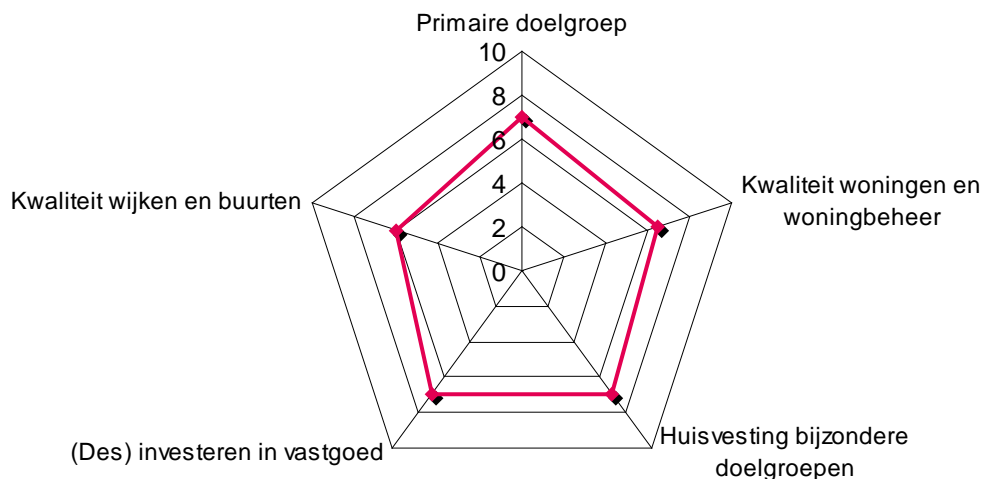
Het energieloket is in 2009 doorgeschoven naar 2010, en in 2010 naar 2011. Daarnaast is omtrent de bereikbaarheid en toegankelijkheid van woningen alleen informatie gevonden over het

installeren van camera's bij appartementen. De beoordeling van de kwaliteit van de woningen en het woningbeheer is daardoor iets lager als het ijkpunt 7, terwijl wel is geïnvesteerd in het verbeteren van de woningvoorraad.

De beoordeling van de kwaliteit van wijken en buurten komt uit op een 6. De voornaamste reden hiervoor is dat door de visitatiecommissie geen koppeling gemaakt kan worden tussen de ambitie om kwaliteit en duurzaamheid van de gebieden en woonomgeving te waarborgen en de geleverde prestaties. Op sociaal vlak wordt wel veel ondernomen, in de vorm van buurtbemiddeling, wijkteams en buurtbeheer. Er zijn ontmoetingspunten gerealiseerd, maar in Elburg wordt de behoefte nog onderzocht.

In totaal presteert UWOON voldoende ten aanzien van de eigen ambities en doelstellingen. De geleverde prestaties in 2009 en 2010 waren vrij constant. De doelstelling van de fusie was om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren, en om toonaangevend en breed georiënteerd te blijven in het werkgebied. Alle vestigingen hebben nu een KWH label, klanten wordt keuzevrijheid geboden in onderhoud en er is een 24-uurs service. Daarnaast heeft UWOON prestaties geleverd op een breed terrein, bijvoorbeeld zorg, ouderen en huisvesting van starters. Deze prestaties passen binnen de doelstellingen van de fusie en geeft ook aan dat UWOON tijdens de fusieperiode progressie heeft geboekt. Het gemiddelde cijfer van 6,7 over de periode 2007 – 2010 is hier een weerspiegeling van.

Figuur 1: Totaalbeeld presteren naar ambities

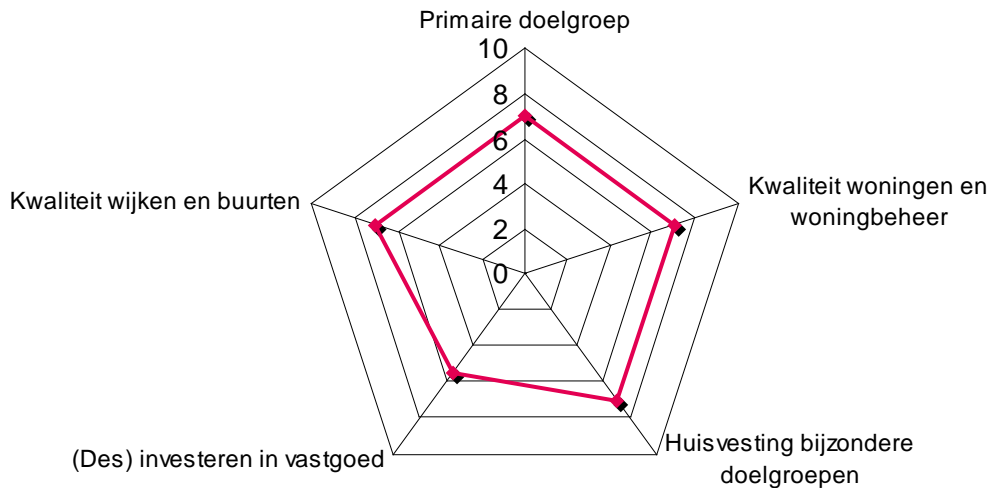


Presteren naar opgaven

Het onderdeel '(des) investeren in vastgoed' is onvoldoende beoordeeld. Dit komt voornamelijk doordat de te realiseren aantallen woningen niet gehaald zijn. Voor de opgave is het bouwprogramma 2008 – 2012 aangehouden, zoals opgenomen in de woonvisie. Daarnaast heeft UWOON prestatieafspraken gemaakt over de verkoop van 154 woningen in 10 jaar tijd in Ermelo. De verkoop hiervan verloopt niet voorspoedig. Eind 2010 is gekeken naar de oorzaken van de stagnerende verkoop van de woningen. Een belangrijke oorzaak bleek de leeftijd van de zittende huurders te zijn. Voor tweederde zijn dit ouderen.

Bij het prestatieveld "De huisvesting van bijzondere doelgroepen" zijn o.a. in Elburg goede prestaties geleverd vanwege de focus op ouderen en zorg. De beoordeling van het presteren naar opgaven is voor alle drie de vestigingen en UWOON totaal voldoende en komt uit op een gemiddeld cijfer van 6,7.

Figuur 2: Totaalbeeld presteren naar opgaven



Presteren volgens belanghebbenden

Huurders

De huurders vinden dat UWOON zich met de goede dingen bezig houdt. Specifiek worden de goede en betaalbare woningen genoemd, leefbaarheid, ondersteuning van initiatieven en contact met de huurders. Opgemerkt wordt dat de corporatie wellicht meer vernieuwend zou kunnen zijn.

UWOON laat geen belangrijke dingen liggen volgens de meeste bewoners. Wel maakt een bewoner zich zorgen dat onvoldoende nieuwe goedkope woningen gebouwd worden. Daarnaast vinden de bewoners dat de buurtbeheerder goed werk verricht. De vraag is of de wijken niet te groot zijn om voldoende te kunnen doen. Een derde aandachtspunt is het snel helpen van urgentiegevallen aan geschikte woonruimte. UWOON werkt momenteel aan een nieuwe urgentie richtlijn.

De huurders worden goed betrokken en geïnformeerd. De huurdersraden, website en magazine komen naar voren. Een suggestie is om nieuwe vormen van social media te benutten. De betrokkenheid uit zich bij de vorming van beleid, wijziging van bestaand beleid of bijvoorbeeld renovatieplannen.

Gemeenten

De gemeenten zijn zeer positief over de intenties van UWOON en de corporatie stelt zich flexibel op. De inzet om de afspraken uit de samenwerkingsovereenkomst na te komen is goed. Bij de gevallen waarin dit niet is gelukt is dat soms aan specifieke omstandigheden te wijten, maar het geeft wel aan dat bij de uitvoering nog verbeteringen mogelijk zijn.

Er is ambtelijk en bestuurlijk regelmatig overleg met UWOON. UWOON en de gemeente trekken gezamenlijk op bij het opstellen van een nieuwe woonvisie en de gemeente is betrokken bij het voorraadbeleid. Er vindt ook afstemming van beleid plaats op regionaal niveau waar ook UWOON bij betrokken is. Na de fusie is wel merkbaar dat UWOON de aandacht over meerdere gemeenten moet verspreiden. Als verbeterpunten worden het nemen van initiatief, daadkracht en de snelheid van processen genoemd.

Overige belanghebbenden

UWOON wordt gezien als een sociale corporatie met een maatschappelijk hart. Er zijn veel goede intenties. De prestaties van UWOON zijn goed en in overeenstemming met wat is afgesproken. De

corporatie is maatschappelijk betrokken en actief in de wijken en buurten. De activiteiten worden goed geprofileerd in de media. De belanghebbenden hebben aangegeven dat de wachtlijsten voor sociale huurwoningen lang zijn. UWOON zou meer goedkope woningen moeten realiseren. Men vindt dat UWOON nu veel in het hogere segment bouwt. Zo zouden er meer woningen voor jongeren en starters moeten komen.

De samenwerking tussen UWOON en de belanghebbenden is goed. UWOON is een toegankelijke corporatie. Aangegeven is dat men graag meer samen wil werken. Het contact vindt vooral op projectbasis plaats. Wellicht zou dit naar een structureel overleg kunnen. De communicatie over de voortgang van de projecten kan wel worden verbeterd. Ook kan bij het upgraden van het woningbezit kan de communicatie naar bewoners beter. Hier zou UWOON een welzijnsorganisatie bij kunnen betrekken vanwege de ervaring met de communicatie met de doelgroep.

Het totaal cijfer voor presteren volgens belanghebbenden komt uit op een 7,4.

Presteren naar vermogen

UWOON heeft over de periode na de fusie een positieve ontwikkeling laten zien ten aanzien van het presteren naar vermogen. Daarbij dient opgemerkt te worden dat het fusieproces succesvol is verlopen in een zeer korte tijd. Na de fusie is te zien dat de nieuwe corporatie eerst heeft geïnventariseerd, daarna ambitieuze investeringsplannen heeft gemaakt, die uiteindelijk vanwege verschillende interne en externe invloeden zijn bijgesteld. Desalniettemin zet de corporatie met de geplande investeringen voor de komende 10 jaar, maximaal in op de financiële mogelijkheden van de corporatie. Hierbij dient opgemerkt te worden dat er wel een zeker risico in schuilt op het moment dat bepaalde aspecten, zoals de verkoop van woningen, tegen vallen.

Het financiële beleid is de afgelopen jaren ook sterk in ontwikkeling geweest en ook onderdeel van de verschillende beleidsdocumenten. Wel is een aantal documenten nog in ontwikkeling, zoals het investeringsstatuut en het strategisch voorraadbeleid. Het inzicht in de actuele financiële cijfers (zoals de kasstromen) c.q. de monitoring is de afgelopen jaren verbeterd. Toch is het niet altijd duidelijk wat de actuele stand van zaken is ten aanzien van de jaarbegroting en is tevens te zien dat projecten (nieuwbouw en onderhoud) vooruitgeschoven worden.

In totaal komt het presteren naar vermogen uit op een ruim voldoende, een 6,6, hetgeen geen slechte prestatie is, wanneer rekening wordt gehouden met het feit dat UWOON in 2008 is gefuseerd. UWOON weet ook goed van zichzelf op welke punten het zich moet en wil verbeteren. Deze verbeterpunten vormen een wezenlijk onderdeel van de doelstellingen in het beleid.

Presteren ten aanzien van governance

Net als bij het presteren naar vermogen heeft UWOON op het gebied van governance laten zien dat na de fusie de drie verschillende corporaties succesvol zijn samengesmolten en dat men vanaf het begin gezamenlijk heeft gewerkt aan het verbeteren van de organisatie. In de periode 2008 tot met 2010 is te zien dat UWOON haar planningscyclus heeft vormgegeven en verbeterd, waarna men de doelstellingen en prestaties op steeds meer gestructureerde manier is gaan monitoren. De laatste stap in de plan-do-check-act cyclus is op sommige onderdelen een verbeterpunt.

Het interne toezicht is na de fusie ook goed tot stand gekomen. Daarbij heeft men gefocust op de kwaliteit van de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen heeft goed zicht op de organisatie van UWOON en geeft ook aan op welke onderdelen de organisatie verbeterd kan worden.

De externe legitimatie van UWOON is de afgelopen jaren ruim voldoende geweest. De betrokkenheid van belanghebbenden is sterk en vindt plaats op verschillende niveaus. Uit de beoordeling van de belanghebbenden blijft dat UWOON gewaardeerd wordt voor haar maatschappelijke prestaties van de afgelopen jaren.

Recensie

UWOON is een nieuwe corporatie, ontstaan door het samengaan van een drietal corporaties op de Veluwe waarmee drie lokale corporaties, een regionale corporatie geworden zijn. De fusie is nog jong, desalniettemin lijkt de integratie inmiddels vergevorderd. De visitatiecommissie heeft het gevoel gekregen echt bij UWOON een kijkje in de keuken gekregen te hebben en niet in drie afzonderlijke keukens. Dit verdient naar onze mening respect en waardering. Hierin worden we gesterkt door het feit dat ook belanghebbenden aangeven nauwelijks last te hebben ondervonden van een periode waarin UWOON vooral ook intern uitdagingen had.

Dat belanghebbenden met waardering spreken over de afgelopen periode heeft vooral te maken met het feit dat in de afgelopen periode structureel en overtuigend prestaties zijn geleverd die er blijk van geven dat UWOON ook tijdens de fusieperiode oog heeft gehad voor de maatschappelijke opgave en het aandeel dat de corporatie hierin kon vervullen. Over de breedte van het werkveld van de corporatie zien we prestaties die in het licht van de eigen ambities en de opgave als ruim voldoende kunnen worden beoordeeld. Het beeld van een corporatie die vanuit zichzelf de wens heeft om op alle fronten een belangrijke bijdrage te leveren blijkt onder meer ook uit het ambitieniveau dat men zich in een tijd van fusie en economische tegenslag heeft voorgenomen. Ook uit gesprekken met de corporatie blijkt overtuigend de wil en het fanatisme van de organisatie om een verschil te maken en er te zijn voor diegene die het nodig hebben.

We constateren ook dat er soms een verschil kan zijn tussen de wil en de overtuiging om iets voor elkaar te krijgen en de feitelijke realisatie hiervan. Waar er bij het overgrote deel van de projecten weinig problemen zijn zien we dat er bij een aantal sprake is van een wat moeizaam proces. We constateren dat er door de specifieke eigenschappen van de verschillende werkgebieden en het eigen karakter van de drie fusiepartners keuzes aan de orde zijn die mede in het licht van de tanende vastgoedmarkt complex en uitdagend zijn.

Het beeld kan hierbij ontstaan dat toekomstige uitdagingen en onzekerheden in de markt UWOON dwingen tot heroverwegingen die soms in het werkveld als een onzorgvuldige procesvoering worden ervaren. Hierin zien we overigens dat er bij verschillende belanghebbenden soms een wat divers beeld bestaat waarbij een ieder genuanceerd spreekt over de corporatie tegen een positieve achtergrond. De vervolmaking van het strategisch voorraadbeleid en een nieuw ondernemingsplan kunnen wellicht een transparant afwegingskader vormen waartegen ook belanghebbenden het keuzeprocess van de corporatie kunnen aflezen.

In de afgelopen jaren is relatief veel beleid geschreven. Hiermee is in belangrijke mate invulling gegeven aan de wens om als één corporatie vanuit eenzelfde beleid en koers te werken. Het strategisch voorraadbeleid en het nieuwe ondernemingsplan zijn hierbij de kroon op het geleverde werk. Men kiest voor zorgvuldigheid bij het opstellen van deze plannen. Men gaat niet over één nacht ijs. En dit is wellicht ook typerend voor UWOON. Zaken worden goed overdacht en overwogen voordat men er in duikt. Als men deze keuze eenmaal heeft gemaakt staat ze hier ook voor en worden de bijbehorende prestaties geleverd.

Het maken van beleidskeuzes kan alleen bij een sluitend beeld van de toekomst uit financieel oogpunt. De sector heeft te kampen met een boel onzekerheden. Daarbij komen geplande investering soms niet van de grond. Ook UWOON beraadt zich op de toekomst. Er wordt hard gewerkt aan de uitwerking van de financiële kaders. Daarnaast zijn keuzes gemaakt ten aanzien van grondbezit en heeft men aangegeven delen van het bezit te willen verkopen om tot duurzame investeringen in de maatschappelijke opgave te kunnen blijven komen. Door het in ontwikkeling zijn van een aantal belangrijke kaders is nog niet helemaal duidelijk wat de omgeving de komende

jaren mag verwachten. We kunnen echter uit het verleden opmaken dat UWOON altijd bereid is om datgene te doen waarvoor ze aan de lat staat en dat ze zal streven naar een maximale inzet voor haar doelgroepen. We hebben hier als visitatiecommissie ook vertrouwen in. Hierbij spreken we wel de hoop uit dat een aantal bepalende kaders op korte termijn gereed komen waardoor UWOON zich nog nadrukkelijker dan in de afgelopen periode kan richten op het uitvoeren van projecten.

Integrale scorekaart

De integrale scorekaart toont het volgende beeld:

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

2 Profiel UWOON

1.2 Profiel

Stichting UWOON is in 2008 ontstaan uit een fusie tussen de Woningstichtingen CWS uit Harderwijk, De Betere Woning uit Elburg en De Groene Zoom uit Ermelo. Ultimo 2010 heeft de corporatie een bezit van 8.506 woningen. UWOON verhuurt woningen in de gemeenten Harderwijk, Elburg en Ermelo. De corporatie is in de systematiek van het Centraal Bureau voor Volkshuisvesting ingedeeld in de referentiegroep corporaties met een gemiddeld profiel. In totaal worden er 122 van de 430 corporaties tot deze groep gerekend.

1.3 Bezit

Het woonbestand van UWOON bestaat grotendeels uit eengezinswoningen (65,2% ten opzichte van 43,1% landelijk). Daarnaast verhuurt de corporatie nog meergezinswoningen met en zonder lift t/m 4 lagen. De gemiddelde leeftijd van het bezit is jonger dan het landelijke bezit, waarbij het grootste aandeel stamt uit de jaren '70.

Tabel 1: Woningvoorraad UWOON

	UWOON	Landelijk
Eengezinswoningen	65,2	43,1
Meergezinswoningen vier etages zonder lift	14,1	27,4
Meergezinswoningen met lift	15,1	13,1
Hoogbouw	2,2	10,7
Eenheden verzorging	0	2,1
Overig	3,2	3,5
Totaal	100,0	100,0

Bron: Corporatie in Perspectief, UWOON, 2010, Centraal Fonds Volkshuisvesting

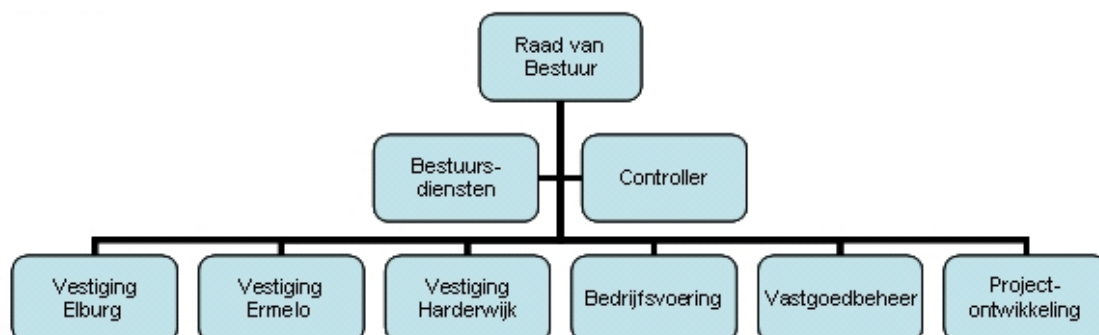
Het gemiddelde huurniveau ligt bij UWOON op de € 417,- per maand. Dit is 64,8% van maximaal redelijk. Het huurniveau is lager dan de referentiegroep (€ 423,- per maand), maar hoger dan het landelijke gemiddelde (€ 409,- per maand). Dat het huurniveau hoger is dan het landelijke gemiddelde wordt volgens UWOON veroorzaakt door het hoge aandeel eengezinswoningen. Het aandeel woonbezit dat valt onder de classificaties goedkope en betaalbare woningen bedroeg ultimo 2009 respectievelijk 17,1% en 76,2%. Het aandeel goedkope woningen is lager dan bij de referentiegroep (19,9%) en het landelijke gemiddelde (25,4%), maar het aandeel betaalbare woningen is daarentegen hoger dan de referentiegroep (72,1%) en het landelijke gemiddelde (66,7%).

1.4 Organisatie

Het bestuur van de stichting bestaat uit een de Raad van Bestuur. Verder heeft UWOON 3 vestigingen in Elburg, Ermelo en Harderwijk. Elke vestiging huisvest een van de volgende afdelingen: bedrijfsvoering, vastgoedbeheer en projectontwikkeling. De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken bij de corporatie.

Eind december 2009 waren er ca.100 fte. werkzaam bij UWOON. Het organogram van UWOON ziet er als volgt uit:

Figuur 3: Organogram UWOON



Bron: UWOON, www.UWOON.nl

UWOON kent een nevenstructuur bestaande uit de volgende deelnemingen¹:

- De Groene Zoom Holding B.V.
 - De Driesprong B.V., 50% partner is Bemog B.V.. Doel van de ontwikkeling is projectontwikkeling Driesprong in Ermelo
 - De Dahlia B.V., 50% partner is HP Vastgoed. Doel is het realiseren van een combinatieproject van een commerciële ruimte en een kleinschalig gezinsvervangend tehuis van 12 eenheden. Opgeleverd in 2008. In 2010 vindt administratieve afwikkeling plaats.
 - VOF UWOON-Bouwfonds, 50% partner is Bouwfonds Ontwikkeling B.V. Doel is het realiseren van 19 koopappartementen.
- De Groene Zoom Beheer en Onderhoud B.V.
- De Groene Zoom Projectontwikkeling B.V.
 - Alle projecten vinden plaats onder de vlag van UWOON. Door invoering van integrale VPB is de noodzaak vervallen projectontwikkeling via deze B.V. te laten doen.

De financiering van de B.V. vindt plaats door UWOON tegen marktconforme condities. Per saldo is hiermee per ultimo 2010 een bedrag gemoeid van circa €2.668.000. De cijfers maken deel uit van de geconsolideerde jaarrekening van UWOON. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders van de ondernemingen wordt gevormd door UWOON. Er is daarom sprake van een 100% dochter.

¹ Jaarverslag UWOON 2009

3 Presteren naar Eigen Ambities (PnA)

3.1 Inleiding

Het eerste onderdeel waarop het presteren van de corporatie wordt beoordeeld, is naar de eigen ambities. De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen 4 jaar worden beoordeeld in het licht van de eigen geformuleerde ambities en daaruit volgende doelen. Hierbij wordt, conform de visitatiemethodiek per prestatieveld globaal omschreven wat de prestaties zijn. Vervolgens worden op hoofdlijnen de ambities behandeld, door de missie en visie weer te geven. Een gedetailleerde vergelijking van de ambities en prestaties staat weergegeven in de bijlagen.

3.2 Prestaties

Uit de jaarverslagen, kwartaalrapportages en overige documenten worden de belangrijkste prestaties op hoofdlijnen van de afgelopen vier jaar beschreven en gekoppeld aan de prestatievelden uit de visitatiemethodiek. Een gedetailleerde koppeling van prestaties aan ambities staat weergegeven in de bijlage.

3.2.1 *Jaarverslagen fusiepartners 2007*

In 2007 is besloten de samenwerking tussen De Betere Woning, CWS en De Groene Zoom te onderzoeken. Aanleiding is om in samenwerking met andere corporaties de kwaliteit van de dienstverlening te kunnen verbeteren. De fusie is noodzakelijk om toonaangevend en breed georiënteerd in het werkgebied werkzaam te zijn en te blijven.

In 2007 heeft de Betere Woning het Beleid Zelf Aangebrachte Voorzieningen geïmplementeerd. De zelf aangebrachte voorzieningen hoeven na het verlaten van de woning niet verwijderd te worden wanneer de kwaliteit goed is. Bewoners kunnen, indien de aanpassing waardevermeerderende effecten heeft, voor een bepaalde periode een vergoeding krijgen. Verder hebben DGZ en CWS in 2007 het KWH label behaald en hebben DGZ en CWS ingezet op leefbaarheid door buurtbemiddeling, buurtbeheer en wijkteams.

De woningvoorraad van De Betere Woning is toegenomen met 53 woningen, de woningvoorraad van CWS is met 5 woningen afgenomen in verband met herstructurering. De Groene Zoom heeft 61 woningen opgeleverd. Het gaat om goedkope koopwoningen, (senioren) huurwoningen en koopwoningen met een buurtsuper, welke bemenst zal worden door mensen van een dagactiviteitencentrum.

3.2.2 *Jaarverslagen UWOON*

Jaarverslag 2008 UWOON

2008 is het jaar waarin UWOON is ontstaan uit de drie corporaties uit Elburg, Ermelo en Harderwijk.

Op het gebied van huisvesting van de primaire doelgroep zijn 320 woningen aan starters toegewezen, 370 woningen aan doorstromers en 23 aan statushouders en pardonners. Er zijn 2 woningen verbouwd om dak- en thuislozen op te vangen.

UWOON heeft voor alle woningen een energielabel vastgesteld. Nadat energiemaatregelen zijn getroffen wordt de huur waar mogelijk afgestemd op dalende energielasten. Om de consument keuzevrijheid te geven bij onderhoud kan uit verschillende pakketten worden gekozen, welke in de showroom te bezichtigen zijn. Voor kleine reparaties is er een 24-uurs service.

Voor bijzondere doelgroepen worden jaarlijks 3 woningen ter beschikking gesteld voor vrouwenopvang. 21 woningen zijn toegewezen aan senioren woningen in Elburg, dit is 20% van het totale aantal toewijzingen in de gemeente. Totaal heeft UWOON 374 zorgeenheden. Ook is een ontmoetingsplaats voor ouderen geopend in Harderwijk.

Er zijn in 2008 geen woningen uit de bestaande voorraad verkocht aan huurders. Hiervoor bleek weinig belangstelling te bestaan. Er zijn c.a. 300 wooneenheden gerealiseerd, waarvan een deel levensloopbestendig en 70 zorgeenheden, 21 (sociale) koopwoningen en 17 vrije sector woningen.

De kwaliteit van buurten en wijken is bevorderd door in te zetten op leefbaarheid. Er zijn diverse activiteiten gesponsord en activiteiten georganiseerd. Er zijn in Elburg wijkcomités opgericht en in Harderwijk zijn wijkteams en buurtbeheer opgestart.

Jaarverslag 2009 UWOON

In 2009 331 woningen toegewezen aan starters, 339 aan doorstromers en 20 woningen zijn ter beschikking gesteld aan statushouders. Evenals in 2008 heeft UWOON een sterke focus op starters. 2 woningen zijn opgeleverd voor de opvang van dak- en thuislozen. In Ermelo wordt nog gezocht naar een geschikte locatie voor dak- en thuislozen.

UWOON verhuurt in 2009 totaal 441 zorgeenheden. Van de nieuwbouwwoningen in Ermelo voldoet 50% aan het keurmerk Woonkeur. Daarnaast is Gewoon Gemak ingevoerd in Elburg, wat informatievoorziening voor senioren inhoudt over de mogelijkheden van langer thuis wonen. Voor de specifieke doelgroepen zijn ook prestaties met betrekking tot jongeren geleverd. Er zijn 8 wooneenheden aan jongeren ter beschikking gesteld voor begeleid wonen.

Er zijn in 2009 12 woningen verkocht, waarvan 6 aan starters. Er zijn c.a. 100 woningen opgeleverd, waarvan 34 zorgeenheden. Op het gebied van maatschappelijk vastgoed is een astmabehandelcentrum opgeleverd.

De buurtbemiddeling is in 2009 alle drie de gemeentes ingevoerd. Er zijn wederom diverse activiteiten gesponsord en activiteiten georganiseerd, zoals het straatvoetbaltoernooi.

Jaarverslag 2010 UWOON

UWOON probeert bewoners bewust te maken van het energieverbruik. Om dit te bewerkstelligen ontwikkelt de corporatie een speciale webapplicatie die in 2011 gereed komt. Bewoners zien daarop hoeveel energiekosten ze in hun eigen woning kunnen besparen. Daarnaast heeft UWOON sinds 2008 haar bezit voorzien van energielabels.

In 2010 zijn diverse projecten opgeleverd in de verschillende gemeenten waar UWOON actief is:

- In Elburg zijn 24 woningen en 27 zorgeenheden opgeleverd.
- In Ermelo zijn 2 woningen aangekocht, 36 woningen voor ouderen gerenoveerd.
- In Harderwijk zijn 34 huurwoningen opgeleverd, evenals drie huurappartementen voor jongeren.

Om bewoners een keuze te geven tussen koop en huur is een verkoopvijver vastgesteld van 229 woningen in Ermelo en Elburg. Hiervan zijn er in 2010 6 verkocht. In Harderwijk wordt een terughoudend verkoopbeleid gevoerd, hier zijn 4 woningen verkocht.

De onderhoudsuitgaven van UWOON bedroegen in 2010 € 19,5 miljoen (2009: € 16,8 miljoen). Hiervan is € 6,6 miljoen besteed aan niet-planmatig onderhoud, inclusief maatregelen bij mutatie als gevolg van het Strategisch Voorraadbeheer. Aan het planmatig onderhoud is € 12,9 miljoen besteed (2009: € 10,8 miljoen).

Daarnaast is het KWH label behaald (en behouden) met een 7,8. De geplande wijkontmoetingspunten in Harderwijk en Ermelo zijn nog niet gerealiseerd. Ook in 2010 zijn er diverse sociale activiteiten ontplooid.

3.3 Beleidskader

In deze paragraaf wordt voornamelijk op de missie en visie van de corporatie in de periode 2007 – 2010 ingegaan. Door dit globaal weer te geven kan een ontwikkeling in de focus van de corporatie in de tijd worden weergegeven, waardoor een vergelijking kan worden gemaakt met de geleverde prestaties. Hiervoor is voornamelijk gebruik gemaakt van de ondernemingsplannen. In de bijlagen wordt een uitgebreider overzicht gegeven van de doelstellingen.

Vanwege de fusie is voor 2008 geen ondernemingsplan aanwezig. Na de fusie is begonnen met het opstellen van een gezamenlijk ondernemingsplan, resulterend in de Visie UWOON 2009 – 2013.

3.3.1 Missie en visie

Strategische kaders en beleid 2008 De Groene Zoom te Ermelo (2007)

De notitie is, gezien de voorgenomen fusie, geen gedetailleerd ondernemingsplan, maar een pragmatisch kader voor uit te voeren beleid in 2008. De notitie is ingebracht bij het opstellen van het nieuwe ondernemingsplan van UWOON.

De missie van De Groene Zoom luidt als volgt:

“De Groene Zoom is een maatschappelijke onderneming met oog voor mens, maatschappij en omgeving. De Groene Zoom is er voor ieder die wil wonen in een veilige en groene omgeving op de Noordwest Veluwe”.

De missie komt terug in de volgende kernwaarden:

- Vraag gestuurd en klantgerichtheid;
- Ondernemend en vernieuwend;
- Betrokken op / bij de lokale samenleving;
- Kwaliteit en duurzaamheid;
- Efficiënt en effectief.

Hoofddoelstelling / Missie CWS – Harderwijk (2004)

CWS heeft het huisvesten van de inwoners op de Noord-West Veluwe als doel. Zij biedt daarbij huisvesting tegen een goede prijs-kwaliteit verhouding, draagt bij aan een sociaal veilige woonomgeving en biedt aan haar huurders aanvullende diensten die een directe relatie met het wonen hebben. Primaire aandacht is er voor mensen die vanwege inkomen of specifieke woonbehoeften minder goed in staat zijn zelf in hun huisvesting te voorzien. Primair verrichten wij deze activiteiten binnen de grenzen van de gemeente Harderwijk.

Visie UWOON 2009 – 2013

Centraal voor UWOON staat de lokale verbondenheid en het zorg dragen voor woningen en woondiensten met aandacht voor mens en omgeving. De lokale verankering is tot belangrijkste kernwaarde benoemd. Dit wil de corporatie bereiken door:

- Lokale aanspreekbaarheid
- Door middel van een wijkgerichte aanpak bijdragen aan de instandhouding of verbetering van de leefbaarheid in buurt of wijk
- Binnen iedere gemeente een woningaanbod waarin klanten in iedere levensfase en met iedere zorgbehoefte, kan blijven wonen
- Het bieden van keuzevrijheid in materiaal en uitrusting bij onderhoud of renovatie
- Ruime keuze bieden aan bewoners voor participatie en communicatiemiddelen met UWOON.
- Het voeren van een financieel beleid rekening houdend met de eigen identiteit van UWOON, met aandacht voor de lokale verbinding.

De hierboven genoemde punten zijn verwoord in de missie van UWOON. De missie van UWOON is het zorgen voor huisvesting als ook diensten op het gebied van Wonen, Zorg, Welzijn en Werken, gericht op een door de klant gewenste wooncarrière binnen de wijken en kernen met respect voor de verschillende woon- en leefstijlen.

De kernwaarden van UWOON zijn:

- Vraag gestuurd en klantgerichtheid
- Ondernemend en vernieuwend
- Betrokken bij de lokale samenleving
- Kwaliteit en duurzaamheid
- Efficiënt en effectief

Ondernemingsplan concept 23 november 2010

De missie en kernwaarden van UWOON zijn hetzelfde gebleven als in de voorgaande visie, op de volgende punten na:

- Er wordt in de missie en toelichting hierop niet meer gesproken over wijken en kernen.
- De kernwaarden zijn verder uitgewerkt & toegelicht
- De term 'vernieuwend' is niet meer opgenomen in de kernwaarden omdat dit een grote bereidheid tot investeren en risico met zich mee brengt. UWOON wil daarentegen meer een 'early adapter' zijn.

Een belangrijke wijziging in het nieuwe ondernemingsplan is de aangepaste ambitie ten aanzien van projectontwikkeling.

Naast de verschillen in de missie en kernwaarden van UWOON is het opzetten van een risicomangement systeem als nieuwe doelstelling opgenomen. Dit wil UWOON bereiken door:

- Het opstellen van een risicomatrix voor de processen, en het verwerken van risicobeheersing in alle bedrijfsprocessen;
- Beheersmaatregelen definiëren en implementeren;
- Het werken aan risicobewustzijn binnen UWOON;
- Binnen 3 jaar de eerste ICS opstellen.

3.3.2 Overig beleid

Naast de ondernemingsplannen zijn de volgende documenten gerelateerd aan de doelstellingen van UWOON.

Werkplannen 2009 en 2010

Per gemeente is een jaarplan opgesteld. In 2009 en 2010 zijn voor zowel Harderwijk, Ermelo als Elburg jaarplannen opgesteld. In de jaarplannen wordt op hoofdlijnen inzicht geboden in de activiteiten en voornemens van UWOON voor een jaar, gevolgd door een opsomming van de concrete activiteiten, de planning en voornemens. Deze zijn gekoppeld aan de kernwaarden en missie uit het ondernemingsplan.

3.4 Prestaties en beoordeling

Vanwege de fusie is voor 2008 geen gezamenlijk ondernemingsplan aanwezig. Na de fusie is UWOON begonnen met het opstellen van een gezamenlijk ondernemingsplan, resulterend in de Visie UWOON 2009 – 2013. Voor 2008 bestaat er dus wel een gezamenlijk jaarverslag, maar geen gezamenlijk ondernemingsplan waaraan de geleverde prestaties kunnen worden getoetst. Om deze reden is ervoor gekozen om de geleverde prestaties van 2009 en 2010 te betrekken in de beoordeling.

Voor 2009 en 2010 zijn de ambities van UWOON herleid uit het ondernemingsplan 2009 – 2013 en de jaarplannen. De toetsing van de ambities heeft plaatsgevonden aan de hand van jaarverslagen en kwartaalrapportages, maar ook aan de hand van CFV cijfers (Corporatie in Perspectief).

De voorlopige beoordeling van de verschillende documenten wordt in de onderstaande tabellen weergegeven. In hoofdstuk 9 is de uitwerking van de beoordeling van het presteren naar eigen ambities en doelstellingen opgenomen.

Tabel 2: Presteren naar eigen Ambities

	Beoordeling
1. Primaire doelgroep	7,0
2. Kwaliteit woningen en woningbeheer	6,5
3. Huisvesting doelgroepen	7,0
4. (Des) investeren in vastgoed	7,0
5. Kwaliteit wijken en buurten	6,0
Gemiddeld	6,7

UWOON presteert ruime voldoende op het gebied van huisvesting voor de primaire doelgroep, voor specifieke doelgroepen en op het gebied van investeren in vastgoed. Er is een ruime verkoopportefeuille vastgesteld, waardoor er een keuze is voor bewoners om te kopen of te huren.

In 2010 zijn voornamelijk sociale woningen en zorggerelateerde woningen opgeleverd, maar in de planvoorbereiding en uitvoering zijn ook veel woningen in duurdere segmenten opgenomen, om de doorstroming te bevorderen.

Het energieloket is in 2009 doorgeschoven naar 2010, en in 2010 naar 2011. Daarnaast is omtrent de bereikbaarheid en toegankelijkheid van woningen alleen informatie gevonden over het installeren van camera's bij appartementen. De beoordeling van de kwaliteit van de woningen en het woningbeheer is daardoor iets lager als het ijkpunt 7, terwijl wel is geïnvesteerd in het verbeteren van de woningvoorraad.

De beoordeling van de kwaliteit van wijken en buurten komt uit op een 6. De voornaamste reden hiervoor is dat door de visitatiecommissie geen koppeling gemaakt kan worden tussen de ambitie om kwaliteit en duurzaamheid van de gebieden en woonomgeving te waarborgen en de geleverde prestaties. Op sociaal vlak wordt wel veel ondernomen, in de vorm van buurtbemiddeling,

wijkteams en buurtbeheer. Er zijn ontmoetingspunten gerealiseerd, maar in Elburg wordt de behoefte nog onderzocht.

In totaal presteert UWOON voldoende ten aanzien van de eigen ambities en doelstellingen. De geleverde prestaties in 2009 en 2010 waren vrij constant. De doelstelling van de fusie was om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren, en om toonaangevend en breed georiënteerd te blijven in het werkgebied. Alle vestigingen hebben nu een KWH label, klanten wordt keuzevrijheid geboden in onderhoud en er is een 24-uurs service. Daarnaast heeft UWOON prestaties geleverd op een breed terrein, bijvoorbeeld zorg, ouderen en huisvesting van starters. Deze prestaties passen binnen de doelstellingen van de fusie en geeft ook aan dat UWOON tijdens de fusieperiode progressie heeft geboekt. Het gemiddelde cijfer van 6,7 over de periode 2007 – 2010 is hier een weerspiegeling van.

4 Presteren naar Opgaven (PnO)

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk komen de lokale afspraken tussen UWOON en haar belanghebbenden aan bod. Dit is gebaseerd op de woonvisies van diverse gemeenten en de Provincie Gelderland en prestatieafspraken. De hieruit volgende opgaven worden getoetst aan de hand van de daadwerkelijke prestaties, afkomstig uit o.a. jaarverslagen en kwartaalrapportages. Omdat UWOON een fusiecorporatie betreft die reeds sinds 2008 is gefuseerd, zal de focus liggen op de periode 2008 – 2010. De integrale uitwerking en de beoordeling van presteren naar opgaven is weergegeven in hoofdstuk 10.

4.2 Beschrijving van het werkgebied

Het werkgebied van UWOON bestaat uit drie gemeenten: Elburg, Ermelo en Harderwijk. Ongeveer de helft van het bezit (+/- 4.000) bevindt zich in Harderwijk. In Ermelo bezit de corporatie +/- 2.500 woningen en in Elburg +/- 1.800. Opvallend is de relatieve verdeling van het bezit binnen de gemeenten. In Elburg en Ermelo heeft UWOON verhoudingsgewijs meer goedkope en dure woningen dan in Harderwijk.

Tabel 3: Werkveld van UWOON.

	Goedkoop (tot €348,99)	%	Betaalbaar (€348,99 – € 535,33)	%	Duur (vanaf € 535,33)	%	Totaal	%
Elburg	444	24%	1.275	70%	114	6%	1.833	100%
Ermelo	616	24%	1.750	69%	154	6%	2.520	100%
Harderwijk	492	12%	3.407	85%	113	3%	4.012	100%
Totaal	1552	19%	6432	77%	381	5%	8.365	100%

Bron: www.UWOON.nl

Het huurniveau tussen de gemeenten verschilt. Dit wordt volgens UWOON veroorzaakt doordat het huurbeleid opgesteld is voor de fusie. Er wordt momenteel aan een nieuw huurbeleid gewerkt.

In het werkgebied van UWOON is verder Omnia Wonen actief. Dit is een corporatie met een gespreid bezet in Nederland, waaronder in Elburg, Ermelo en Harderwijk. De corporatie heeft totaal 6.555 woningen, maar in de drie gemeenten van het werkgebied van UWOON is het bezit 1.096 woningen.

Table 4: Actieve corporaties in het werkgebied van UWOON

	UWOON	Omnia Wonen
Elburg	1.833	324
Ermelo	2.520	28
Harderwijk	4.012	744
Totaal werkgebied	8.365	1.096
Totaal bezit	8.365	6.555

Bron: www.UWOON.nl, www.omniawonen.nl, www.cfv.nl.

4.3 Regionale opgaven

Keuzevrijheid & identiteit: Woonvisie Gelderland. Kwalitatief woonprogramma 2010 – 2019

Het kwalitatief woonprogramma is tot stand gekomen in samenwerking met de regio's, gemeenten en woningcorporaties. Het woonprogramma is gebaseerd op het landelijk woningbehoefteonderzoek WoON 2006. Resultaten zijn vertaald in concrete afsprakenkaders per regio. Voor de regio Noord-Veluwe betekend dit het volgende:

- De noodzaak wordt onderschreven in te spelen op nultradewoningen
- Tussen gemeenten en corporaties worden prestatieafspraken gemaakt over de reductie van energieverbruik in de bestaande voorraad.
- Er worden afspraken gemaakt over de huisvesting van bijzondere doelgroepen
- De Provincie wil het concept CPO verder brengen.
- 45% van de nieuw te bouwen woningen worden gerealiseerd in het betaalbare segment
- 88% van de woningbehoefte invullen als nultradewoningen
- Mogelijkheden om doorstroming te bevorderen worden onderzocht

4.4 Lokale opgaven

De lokale opgaven kunnen worden herleid uit de door gemeenten opgestelde woonvisies. Ook zijn er prestatieafspraken met Ermelo en Harderwijk.

4.4.1 Gemeente Elburg

Woonvisie 2008 – 2012 Gemeente Elburg

In de woonvisie staat het gemeentelijke woonbeleid voor 5 jaar vermeld. Algemene beleidsdoelen zijn hierin vertaald naar concrete doelen en doelgroepen, en vervolgens zijn per doel instrumenten en middelen benoemd.

Op het gebied van huisvesting van de primaire doelgroep staat vooral het creëren van een passend en gevarieerd aanbod centraal. De keuzevrijheid van de consument moet bevorderd worden. De kwaliteit van de woningen en het woningbeheer wil de gemeente bevorderen door het stimuleren en faciliteren van energiebesparende maatregelen, en het gebruik van zonne-energie bij nieuwbouw.

De gemeente Elburg heeft in haar woonvisie aandacht voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Ingezet wordt op het langer zelfstandig wonen van zowel ouderen door middel van levensloop bestendig bouwen, als gehandicapten. Kwantitatief zet de gemeente in op het reserveren van 5% van het programma voor bijzondere doelgroepen.

Op het gebied van investeren in vastgoed zet het gemeentelijke beleid in op doorstroming in de woningmarkt. Het faciliteren van starters bij het verkrijgen van een koopwoning is een ander doel. Er moeten voldoende betaalbare huurwoningen beschikbaar zijn. Kwantitatieve aantallen voor de realisatie van woningen t/m 2012 zijn per doelgroep geformuleerd. Het gaat om 129 starterwoningen, 129 koopwoningen voor starters, 92 woningen voor paren met een laag inkomen, 258 woningen voor senioren en 37 woningen voor bijzondere doelgroepen.

Op gebied van leefbaarheid is het handhaven en versterken van het veiligheidsgevoel een doelstelling. De ruimtelijke kwaliteit en leefbaarheid in wijken en buurten moet worden verbeterd.

Uitvoeringsplan Woonvisie 2008 – 2012, Gemeente Elburg

De woonvisie van de gemeente Elburg is vertaald naar een uitvoeringsplan waarin de visie wordt vertaald naar activiteiten die SMART gemaakt zijn. De woonvisie is onlangs doorvertaald naar prestatieafspraken tussen de gemeente, UWoon en Omnia Wonen.

4.4.2 Gemeente Ermelo

Woonvisie 2008 – 2012: Kwaliteit voor iedereen, Gemeente Ermelo

De Woonvisie is een actualisatie van de woonvisie uit 2003 en is tot stand gekomen in samenwerking met UWoon.

Op het gebied van huisvesting van de primaire doelgroep staat vooral het creëren van een passend en gevarieerd aanbod centraal. De keuzevrijheid van de consument moet bevorderd worden.

Om huisvesting van bijzondere doelgroepen te bevorderen wil de gemeente dat de nultrede woningen in het zorgcomplex rolstoeltoegankelijk worden.

Er ingezet op investeringen in vastgoed door het aanpassen van de bestaande woningvoorraad naar nultrede woningen. Er worden 135 middeldure en 65 dure nultrede woningen gerealiseerd.

Om de toegang tot koopwoningen te vergroten wil de gemeente dat woningen aangeboden worden volgens de concepten Goedkoop Koop en Kopen met Korting. Er worden 50 woningen in het goedkope / middeldure segment gerealiseerd. Jaarlijks worden er in de gemeente 100 nieuwe woningen opgeleverd.

Bij de nieuwbouw moet rekening worden gehouden met de kwaliteit van de openbare ruimte, de bereikbaarheid van voorzieningen en de veiligheid.

Prestatieafspraken en nieuwbouwprojecten Ermelo

UWoon heeft prestatieafspraken gemaakt met de gemeente Ermelo op het gebied van volkshuisvesting. De voorgaande prestatieafspraken dateren uit 2005. In 2010 is gewerkt aan de nieuwe prestatieafspraken. Hierin staat ondermeer dat 50% van de nieuwbouwwoningen voldoet aan het keurmerk Woonkeur. Daarnaast wil de gemeente dat initiatieven ontwikkeld worden voor de huisvesting van dak- en thuislozen. Er zullen jaarlijks 10 starterwoningen worden verkocht. In 10 jaar tijd worden totaal 154 betaalbare huurwoningen verkocht.

4.4.3 Gemeente Harderwijk

Woonvisie Harderwijk 2010

De woonvisie is in 2004 vastgesteld door de gemeenteraad. De woonvisie is opgesteld omdat behoefte was aan een integrale visie op het wonen.

Op het gebied van huisvesting van de primaire doelgroep staat vooral het creëren van een passend en gevarieerd aanbod centraal. De keuzevrijheid van de consument moet bevorderd worden, en starters moeten binnen een redelijke termijn aan een woning geholpen kunnen worden.

De gemeente wil met de woningcorporaties de kwaliteit van de woonsituatie in wijken inventariseren en waar nodig prestatieafspraken maken om zo de kwaliteit van de woningen te verbeteren. Daarnaast moeten woningen waar mogelijk eenvoudig aanpasbaar zijn, om zo te kunnen blijven voldoen aan woonwensen.

Op het gebied van huisvesting voor bijzondere doelgroepen is de doelstelling alle woningen in nieuwbouw als geschikt of eenvoudig geschikt te maken te realiseren voor bewoning door ouderen.

Woon – zorg is een thema dat bij planontwikkeling van nieuwbouw betrokken moet worden.

Bij investeringen in vastgoed is doorstroming in de woningmarkt een doel. Het gat tussen koop en huur moet worden verkleind, en het aanbod middeldure en dure huurwoningen vergroot. De totale voorraad moet jaarlijks met 400 woningen uitgebreid worden, met name door herstructurering en inbreiding. Daarnaast wil Harderwijk potentiële woonruimte boven winkels benutten, en woonzorg zones uitbreiden.

De gemeente Harderwijk wil de veiligheid en leefbaarheid bevorderen door het politiekeurmerk Veilig Wonen. Ook wil Harderwijk energieafspraken maken met woningcorporaties en innovatieve bouwmethoden onderzoeken om betaalbare woningen te bevorderen.

Samen meer presteren

De gemeente Harderwijk, UWOON en Omnia Wonen hebben een samenwerkingsovereenkomst gesloten voor de woningbouwontwikkeling voor de periode 2005 – 2010. Hierin is overeengekomen dat onderzoek gedaan wordt naar de woningbehoefte, leefbaarheid en veiligheid van de woonomgeving. Daarnaast zullen de partijen gezamenlijk vaststellen waar de knelpunten liggen in de woonomgeving en leefbaarheid.

De mogelijkheid wordt onderzocht om te participeren in de projecten Waterfront en Versterken woonfunctie binnenstad. Eveneens is afgesproken welke corporatie als eerste benaderd wordt voor de realisatie van huurwoningen bij diverse projecten. Ook zijn afspraken gemaakt over realisatie van koopwoningen.

4.5 Overige opgaven

De onderstaande documenten betreffen met name woningmarktonderzoeken waarin geen concrete prestatie afspraken zijn gemaakt, of welke reeds in voorgaande beschrijvingen naar voren zijn gekomen.

- Behoeftte en plannen, 2010 – 2019: Basis voor gemeentelijke afspraken KWP3. Regio Noord Veluwe, Companen 2009
- Marktscan Short Stay Facility 's Heeren Loo, Companen 2007
- Startersonderzoek Gemeente Ermelo, 2007
- Quick scan duurdere huur in Ermelo, Stec Groep 2007
- Samenwerkingsovereenkomst CWS, Stichting Zorgcentrum De Aanleg en Welzijnszorg voor de uitbreiding van woongebouw De Zeven Akkers, 2006
- Uitvoering Bestuurlijke Overeenkomst WWZ 2010 – 2015.
- Convenant met betrekking tot de werkwijze van VAC Harderwijk en UWOON inzake de ontwikkeling van bouw- en omgevingsplannen, 2010
- Convenant met betrekking tot de werkwijze van VAC Ermelo en UWOON inzake de ontwikkeling van bouw- en omgevingsplannen, 2009

4.6 Prestaties en beoordeling

Vanwege de fusie is gekozen om de prestaties van UWOON over de periode 2008 – 2010 te meten.

Tabel 5: Beoordeling Presteren naar Opgaven UWOON, 2008-2010

Prestatieveld	Beoordeling
Huisvesting primaire doelgroep	7,0
Kwaliteit woningen en woningbeheer	7,0
Huisvesting bijzondere doelgroepen	7,0
(Des)investeren in vastgoed	5,5
Kwaliteit van wijken en buurten	7,0
Totaal	6,7

Het onderdeel ‘(des) investeren in vastgoed’ is onvoldoende beoordeeld. Dit komt voornamelijk doordat de te realiseren aantallen woningen niet gehaald zijn. Voor de opgave is het bouwprogramma 2008 – 2012 aangehouden, zoals opgenomen in de woonvisie. Daarnaast heeft UWOON prestatieafspraken gemaakt over de verkoop van 154 woningen in 10 jaar tijd in Ermelo. De verkoop hiervan verloopt niet voorspoedig. Eind 2010 is gekeken naar de oorzaken van de stagnerende verkoop van de woningen. Een belangrijke oorzaak bleek de leeftijd van de zittende huurders te zijn. Voor tweederde zijn dit ouderen.

Bij het prestatieveld “De huisvesting van bijzondere doelgroepen” zijn o.a. in Elburg goede prestaties geleverd vanwege de focus op ouderen en zorg. De beoordeling van het presteren naar opgaven is voor alle drie de vestigingen en UWOON totaal voldoende en komt uit op een gemiddeld cijfer van 6,7.

5 Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de prestaties van UWOON door haar belanghebbenden beoordeeld. De betrokkenheid van de belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie wordt besproken en geven wij, aan de hand van een aantal thema's, weer hoe de belanghebbenden het presteren van UWOON beoordelen. Tenslotte worden de conclusies in het beoordelingsschema met de daarbij horende rapportcijfers uiteengezet.

5.2 Betrokkenheid van belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie

UWOON heeft in overleg met Ecorys gekozen om de huurders door middel van een belanghebbendenbijeenkomst te betrekken bij de visitatie. Daarnaast zij alle belanghebbenden uitgenodigd in een gezamenlijke brief van UWOON en Ecorys. In de brief werd de doelstelling van de visitatie uitgelegd en werd om medewerking gevraagd. Naast de belanghebbendenbijeenkomst heeft Ecorys telefonische interviews gehad met 4 belanghebbenden, en 3 persoonlijke interviews met de gemeenten. De hoofdpunten van deze interviews komen terug in de volgende paragraaf.

Tabel 6: Betrokken belanghebbenden

Waar bent u werkzaam	Aantal
Gemeente	3
Huurders	9
Overig	4
Totaal	16

NB: In de bijlage is een lijst met deelnemers opgenomen

Belanghebbendenbijeenkomst

Het programma voor de bijeenkomst was als volgt: na een korte uitleg over de visitatie en een beknopte profilering van UWOON, is in drie gespreksrondes met de belanghebbenden gesproken over UWOON:

Eerste ronde: Hoe beoordeelt u het presteren van UWOON op haar eigen doelen en ambities?

Tweede ronde: Hoe beoordeelt u het presteren van UWOON in relatie tot de opgaven in het werkgebied?

Derde ronde: Welke boodschap wilt u UWOON meegeven?

De rondes zijn ingeleid met een beknopt overzicht van relevante informatie over UWOON. De eerste en tweede ronde gingen vergezeld met een korte enquête. De cijfermatige resultaten uit de eerste twee rondes worden vermeld in hoofdstuk 11. In de derde ronde werd nog een korte mondelinge inventarisatieronde gehouden, waarin elke belanghebbende zijn of haar boodschap voor de toekomst van UWOON kon meegeven en UWOON kon vergelijken met een automerk.

In de volgende subparagrafen worden de resultaten van de gespreksrondes weergegeven. Het gaat hierbij steeds om de perceptie van de belanghebbenden.

5.2.1 Ronde 1: Ambities en doelstellingen

In de eerste ronde wordt aandacht besteed aan de ambities en doelstellingen van UWOON zoals deze in haar ondernemersplannen zijn geformuleerd. Hierbij is ook de indeling uit het ondernemingsplan aangehouden, ten behoeve van de herkenbaarheid van de ambities.

Tabel 7: Beoordeling van de prestaties naar ambities van UWOON

	Belang	Prestatie
Onze klanten	8,1	7,3
Participatie van klanten	8,0	7,1
Productontwikkeling en woondiensten	7,3	7,0
Woonruimteverdeling	6,7	6,5
Projectontwikkeling	7,7	7,1
Wonen, zorg en welzijn	7,7	7,0
Leefbaarheid, werken en leren	7,7	6,8
Huurbeleid	8,1	7,0
Kwaliteit van ons woningaanbod	7,6	7,2
Onderhoudsbeleid	7,8	7,4
Milieubeleid	7,9	6,5
Samenwerken met de belanghouders	8,1	7,4
Financiële middelen	7,6	7,4
Totaal		7,0

De belanghebbenden beoordelen het presteren naar ambities met een 7,0. De bandbreedte van de gemiddelde cijfers per thema ligt tussen 6,5 en 7,4. Het onderhoudsbeleid, de samenwerking met belanghouders en de financiële middelen worden als beste beoordeeld. De woonruimteverdeling en het milieubeleid zijn iets onder het gemiddelde cijfer beoordeeld.

In de 1^e ronde geven de huurders aan dat UWOON vanaf de fusie klantgerichter is geworden. Men vindt wel dat corporatie (te) veel aandacht heeft voor de groep met hoge inkomens. Een aantal huurders vindt dat er te weinig nieuwe woningen worden ontwikkeld door UWOON in de lage huurklasse, waardoor in sommige gemeenten o.a. starters beperkte huisvestingsmogelijkheden hebben.

De huurders zijn van mening dat UWOON de afgelopen jaren een duidelijke groei laat zien. Er is een visie ontwikkeld en ook duidelijk verwoord in het ondernemingsplan. Het beleid en de visie van de corporatie wordt goed gedeeld met de huurders. Wel heeft men behoefte aan meer overleg tussen de huurdersraad en de woningcorporatie, men heeft de indruk dat het overleg een aantal jaren geleden intensiever was.

Een ontwikkeling waar de huurders minder over te spreken zijn, is het verhogen van de huren van de woningen (o.a. bij mutatie) door de corporatie. Men ziet dat UWOON het huurniveau van haar bezit gelijk wil trekken over de drie gemeenten waar ze actief is en vestigingen heeft. Wel vinden huurders dat de kwaliteit van de woningen over het algemeen hoog ligt. UWOON is bezig met een inhaalslag om de kwaliteit van woningen in verschillende gemeenten gelijk te trekken. Enkele huurders het gevoel dat de corporatie investeringen op het gebied van groot onderhoud wel eens worden uitgesteld c.q. vooruit geschoven worden.

De verkoop van woningen met grond op erfpacht vinden sommige huurders geen positieve ontwikkeling. Daarnaast vindt een aantal huurders dat de huurwoningen die verkocht worden wel erg aan de prijs zijn, waardoor het kopen van huurwoningen voor zittende huurders niet aantrekkelijk is. Daarnaast vindt men de maatregelen die UWOON neemt in het geval van bijzondere gezinssituaties (zoals echtscheidingen) positief.

5.2.2 Ronde 2: Opgaven in het werkgebied

In de tweede ronde wordt aan de deelnemers gevraagd om de prestaties van UWOON op de opgaven in het werkgebied te beoordelen.

Tabel 8: Presteren naar opgaven van UWOON

	Elburg	Ermelo	Harderwijk	Gemiddeld
Huisvesting van de primaire doelgroep	7,0	7,0	7,3	7,1
Kwaliteit van de woningen en het woningbeheer	8,0	7,8	7,3	7,7
Huisvesting van doelgroepen	7,7	7,3	7,0	7,3
(Des) investeren in vastgoed	6,7	6,6	7,0	6,8
Kwaliteit van wijken en buurten	7,3	7,4	7,3	7,4
Totaal	7,3	7,2	7,2	7,2

Het totaaloordeel van presteren naar opgaven (7,2) komt ongeveer overeen met het oordeel over presteren naar ambities (7,0). Ook de beoordelingen per gemeente komen overeen. De kwaliteit van de woningen en het woningbeheer wordt als beste beoordeeld. De (des) investeringen in vastgoed iets minder, maar nog steeds ruim voldoende.

Het onderlinge verschillen in presteren tussen de verschillende gemeenten is volgens de huurders beperkt. Opvallend maar verklaarbaar is dat de kwaliteit van de woningen in Harderwijk lager wordt beoordeeld dan in Elburg en Ermelo. Daarentegen vindt men dat UWOON in Harderwijk beter presteert ten aanzien van het (des) investeren in vastgoed.

5.2.3 Ronde 3: Boodschap

In de 3^e ronde is er ruimte voor de opmerkingen die in de eerste twee ronden niet ter sprake zijn gekomen. Hierbij wordt aan de belanghouders gevraagd welke indruk UWOON bij hen achterlaat.

Houdt UWOON zich met de goede dingen bezig?

De huurders vinden dat UWOON zich met de goede dingen bezig houdt. Specifiek worden de goede en betaalbare woningen genoemd, leefbaarheid, ondersteuning van initiatieven en contact met de huurders. Opgemerkt wordt dat de corporatie wellicht meer vernieuwend zou kunnen zijn.

Laat UWOON belangrijke zaken liggen?

UWOON laat geen belangrijke zaken liggen volgens de meeste bewoners. Wel maakt een bewoner zich zorgen dat onvoldoende nieuwe goedkope woningen gebouwd worden. Daarnaast vinden de bewoners dat de buurtbeheerder goed werk verricht. De vraag is of de wijken niet te groot zijn om voldoende te kunnen doen. Een derde aandachtspunt is het snel helpen van urgentiegevallen aan geschikte woonruimte. UWOON werkt momenteel aan een nieuwe urgentie richtlijn.

Wordt u als belanghebbende voldoende geïnformeerd en betrokken?

De huurders worden goed betrokken en geïnformeerd. De huurdersraden, website en magazine komen naar voren. Een suggestie is om nieuwe vormen van social media te benutten. De betrokkenheid uit zich bij de vorming van beleid, wijziging van bestaand beleid of bijvoorbeeld renovatieplannen.

Kunt u UWOON vergelijken met een automerk en uitleggen waarom?

Een Volkswagen is het meeste genoemd, maar ook bijvoorbeeld Volvo en Opel. Degelijkheid en betrouwbaarheid zijn de eigenschappen waarom de keuze is gemaakt.

Wat is uw boodschap voor UWOON?

De algemene lijn is dat de huurders bijzonder tevreden zijn. Ze geven aan dat UWOON vooral zo door moet gaan. Enkele kanttekeningen zijn wel gemaakt:

- Er is veel verschil in met welke medewerkers men temaken heeft
- Let wel op het huurbeleid om jezelf niet uit de markt te prijzen
- Speel in op de behoefte van de markt wat betreft woningen. Houdt goed contact met de klanten

Kunt u een overkoepelend rapportcijfer geven?

Een 7,9 gemiddeld, met een bandbreedte tussen een 7 en een 8.

5.2.4 Interviews overige belanghebbenden

Naast de belanghebbendenbijeenkomst heeft ECORYS 4 telefonische en 3 persoonlijke interviews afgenomen. In deze paragraaf zijn de hoofdpunten uit deze gesprekken per onderwerp opgenomen.

Zorg- en welzijnsorganisaties

UWOON wordt gezien als een sociale corporatie met een maatschappelijk hart. Er zijn veel goede intenties. De prestaties van UWOON zijn goed en in overeenstemming met wat is afgesproken. De corporatie is maatschappelijk betrokken en actief in de wijken en buurten. De activiteiten worden goed geprofileerd in de media.

De ambities van UWOON zijn herkenbaar. In de ambities en doelstellingen komt alleen de doelgroep met een beperking onvoldoende naar voren. De belanghebbenden geven aan dat wel veel gedaan wordt op dit gebied, maar dat er nog enkele aangegeven verbeterpunten op dit vlak zijn:

- De afstemming. Er worden door diverse partijen initiatieven genomen om het welzijn te verbeteren. Dit zorgt voor een versnipperd aanbod van diensten op het gebied van welzijn
- UWOON bouwt haar nieuwe projecten levensloopbestendig. Dit is voor mensen met een geestelijke of lichamelijke beperking niet nodig. De woningen blijven voor deze doelgroep gebruikt worden, waardoor de mogelijkheid om de eenheden tot normale appartementen om te bouwen niet nodig is.
- De lange doorlooptijd van projecten staat tegenover de vraag van de cliënten, die op korte termijn huisvesting en zorg nodig hebben.
- De suggestie is gedaan om meer kennis over bijzondere doelgroepen te vergaren. Hierdoor zou de corporatie meer mee kunnen denken.

De belanghebbenden hebben aangegeven dat de wachtlijsten voor sociale huurwoningen lang zijn. UWOON zou meer goedkope woningen moeten realiseren. Men vindt dat UWOON nu veel in het hogere segment bouwt. Zo zouden er meer woningen voor jongeren en starters moeten komen.

UWOON zou meer prioritering aan kunnen geven in de projecten die uitgevoerd worden. Hoewel projecten wellicht een lagere prioriteit hebben in de uitvoering, onder andere doordat middelen beperkt inzetbaar zijn, kan al wel worden begonnen met de oriëntatie. Dit kost niet veel geld en scheelt tijd in het proces.

De samenwerking tussen UWOON en de belanghebbenden is goed. UWOON is een toegankelijke corporatie. Aangegeven is dat men graag meer samen wil werken. Het contact vindt vooral op projectbasis plaats. Wellicht zou dit naar een structureel overleg kunnen.

De communicatie over de voortgang van de projecten kan wel worden verbeterd. Ook kan bij het upgraden van het woningbezit kan de communicatie naar bewoners beter. Hier zou UWOON een welzijnsorganisatie bij kunnen betrekken vanwege de ervaring met de communicatie met de doelgroep.

De totale beoordeling varieert tussen een 7 en een 8.

Gemeenten

De gemeenten zijn zeer positief over de intenties van UWOON en de corporatie stelt zich flexibel op. De inzet om de afspraken uit de samenwerkingsovereenkomst na te komen is goed. Bij de gevallen waarin dit niet is gelukt is dat soms aan specifieke omstandigheden te wijten, maar het geeft wel aan dat bij de uitvoering nog verbeteringen mogelijk zijn.

Er is ambtelijk en bestuurlijk regelmatig overleg met UWOON. UWOON en de gemeente trekken gezamenlijk op bij het opstellen van een nieuwe woonvisie en de gemeente is betrokken bij het voorraadbeleid. Er vindt ook afstemming van beleid plaats op regionaal niveau waar ook UWOON bij betrokken is. Na de fusie is wel merkbaar dat UWOON de aandacht over meerdere gemeenten moet verspreiden. Als verbeterpunten worden het nemen van initiatief, daadkracht en de snelheid van processen genoemd.

UWOON vat haar taak breed op. In wijken met veel woningbezit wordt veel in leefbaarheid geïnvesteerd. Positief is dat UWOON bereid is om te investeren in woonservicezones. De vraag is of ze deze brede opvatting van haar taak ook in de toekomst nog in kunnen voorzien, vanwege financiële mogelijkheden.

Als aandachtspunten worden de volgende aspecten genoemd:

- UWOON is altijd terughoudend geweest in het verkopen van woningen uit haar bestaande voorraad. Dit is wel aan het veranderen. Hierbij moet opgepast worden voor versnipperd bezit.
- De uitvoering van de woonruimteverdeling. De verdeling zelf gebeurt regionaal. De uitvoering ligt bij de corporaties. UWOON heeft hierin een zakelijke opstelling en mag meer sociaal zijn in sommige gevallen.
- De fusie is nog vrij recent. Wellicht kan de corporatie efficiënter werken, waardoor meer investeringen mogelijk worden.
- Duurzaamheid staat niet hoog in het vaandel.
- Investeren in commerciële activiteiten hoort niet bij het takenpakket.

Tot slot moet worden opgemerkt dat het er verschillen in de bevindingen over UWOON zaten tussen de verschillende gemeenten. Daarnaast komt uit de gesprekken naar voren dat er tevens verschillen bestaan in de relatie met de gemeenten. Waar wenselijk worden extra inspanningen verricht door de corporatie en de desbetreffende gemeente om deze relatie te verbeteren. Verder is de ene gemeente kritischer over de prestaties van UWOON dan de ander. In het oordeel komt dit minder naar voren, dit varieert tussen een 7 en een 8.

5.3 Presteren volgens belanghebbenden

Het beoordelingschema uit de 4.0 versie van de visitatiemethodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor UWOON resulteert in het volgende beeld:

Tabel 9: Oordeel belanghebbenden

	Cijfer
Ambities & Doelstellingen	7,0
Opgaven in het werkgebied	7,2
Totaaloordeel belanghebbenden	7,9
Gemiddeld	7,4

Opvallend is dat het gemiddelde van de beoordeling naar ambities en opgaven lager is dan het totaaloordeel dat gegeven is door de belanghebbenden. Het totale oordeel is een 7,4. Het algemene beeld dat naar voren komt is dat UWOON ambitieus is, zichtbaar is gebleven na de fusie en wordt gezien als een belangrijke partner van gemeenten en zorg- en welzijnsinstellingen.

6 Presteren naar Vermogen (PnV)

6.1 Inleiding

Ecorys beoordeelt het presteren naar Vermogen langs vier invalshoeken:

- De financiële continuïteit: beoordeeld wordt of de corporatie in staat is langdurig haar maatschappelijke functie te continueren;
- Financieel beheer; ingegaan wordt op de realisatie van financiële voornemens en treasury;
- Doelmatigheid; hier ligt de focus op efficiënt werken en actief sturen om plannen te realiseren;
- Vermogensinzet; de mate waarin het vermogen wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.

6.2 Financiële continuïteit

6.2.1 Vermogenspositie

Solvabiliteitsoordeel

Op basis van het volkshuisvestelijk vermogen ultimo 2009 en de berekende waarde van het risico ultimo 2009 krijgt UWOON een positief solvabiliteitsoordeel. Dit betekent dat de corporatie financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder gedwongen verkoop.

Continuïteitsoordeel

In aanvulling op het solvabiliteitsoordeel geeft het CFV een continuïteitsoordeel. Daarin worden de voorgenomen activiteiten in relatie gebracht met de vermogenspositie. UWOON heeft een continuïteitsoordeel A gekregen over de periode 2008 - 2010: de uitvoering van de beleidsvoornemens van de corporatie leiden tot een voldoende inzet van het beschikbare vermogen voor de volkshuisvesting. In 2010 heeft de corporatie het A1 continuïteitsoordeel gekregen, wat betekent dat UWOON in de hoogste categorie valt.

Bedrijfswaarde

UWOON waardeert de materiële vaste activa tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs, onder aftrek van de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere (duurzame) waardeverminderingen. Jaarlijks vindt een toets plaats van de boekwaarde en de reële waarde. Een duurzame waardevermindering is wanneer de verwachte reële waarde gedurende een periode van ten minste vijf jaar lager is dan de boekwaarde.

Daarnaast berekent de corporatie ook de bedrijfswaarde, die is opgebouwd uit de contante waarde van de toekomstige kasstromen (inkomsten en uitgaven) over de restant levensduur van het bezit. Op basis van waardering tegen bedrijfswaarde bedraagt het eigen vermogen ultimo 2010 € 187,0 miljoen. Het eigen vermogen op basis van historische kostprijs bedraagt € 52,6 miljoen.

6.2.2 Middelen

WSW oordeel

In november 2010 heeft het WSW het faciliteringsvolume voor de periode 2010-2012 bekendgemaakt. UWOON is volgens het WSW oordeel 2010 onveranderd kredietwaardig. De borgbare activiteiten vanuit de meerjarenbegroting 2011 passen binnen dit faciliteringsvolume.

Tabel 10: Faciliteringsvolume UWOON

Faciliteringsvolume 2010-2012	€ 103,5 miljoen
Uitgegeven leningen sinds 1-1-2010	-/- € 64,5 miljoen
Restant vrijgegeven faciliteringsvolume 2010-2012	€ 39,0 miljoen

Bron: Jaarverslag UWOON, 2010.

6.2.3 Sturing op kasstromen

UWOON voert een financieel beleid gebaseerd op financiële continuïteit, solvabiliteit, kasstromen, het faciliteringsvolume van het WSW en de toetsingsgrenzen van het CFV². In het kasstromenoverzicht van UWOON zijn de effecten van de beleidskeuzes zichtbaar, maar heeft de corporatie geen scenarioanalyses gemaakt die de financiële effecten op het vermogen weergeven.

In de meerjarenbegroting geeft UWOON inzicht in de ontwikkeling van de financiële positie door tien jaar vooruit te kijken in de resultatenrekening, balans en kasstromen. De sturing op het gebied van financiën is na de fusie in ontwikkeling. UWOON legt de randvoorwaarden voor het financieel beleid vast in een financieel sturingskader. Het kader bevat een aantal kengetallen en normen, die met name zijn gebaseerd op kasstromen. In het eerste kwartaal van 2011 stelt UWOON haar eigen normen vast. Tot die tijd hanteert de corporatie de normen die gebruikelijk zijn in de sector.

Daarnaast is in het Treasurystatuut opgenomen dat het weerstandsvermogen van UWOON dient te voldoen aan de grenzen die zijn gesteld door het WSW en het CFV.

Operationele kasstromen

Eind 2010 heeft UWOON een positief saldo van de operationele kasstroom van € 16,5 mln. Het saldo van de operationele kasstromen is in 2009 positief (€ 17,4 mln.) en is ook in 2008 positief (€ 9,2 mln.). In de financiële meerjarenprognose 2010 (FMP) is de operationele kasstroom over de gehele periode (2010 t/m 2019) positief.

Het bedrijfsresultaat van UWOON was in 2008 positief (€ 13,4 mln.), in 2009 positief (€ 1,3 mln.) en in 2010 wederom positief (€ 3,5 mln.). UWOON heeft een rentedekkingsgraad, die de afgelopen jaren erg stabiel is gebleven. In vergelijking met de referentiegroep en het landelijke beeld ontstaat voor UWOON een positief beeld. In het jaarverslag van 2010 is wel een daling te zien van rentedekkingsgraad, naar 1,74. Overigens ligt de rentedekkingsgraad van UWOON ver boven de minimale grens van 1,2 - 1,3.

	2006	2007	2008	2009
UWOON	1,5	2,0	2,0	2,0
Referentiegroep	1,9	1,8	1,5	1,5
Landelijk	1,7	1,7	1,4	1,5

Bron: Corporatie in Perspectief, UWOON, 2010, CFV

² Begroting UWOON 2010 en meerjarenbegroting 2010 - 2019

In de meerjarenbegroting 2010-2019 geeft UWOON aan dat het bedrijfsresultaat zal stijgen de komende jaren, als gevolg van de stijgende huurinkomsten en afnemende onrendabele investeringen. Ook de operationele kasstroom is volgens de begroting de komende tien jaar positief en het positieve saldo neemt toe als gevolg van afnemende investeringen in planmatig onderhoud.

In 2009 en 2010 had UWOON nog geen eigen norm voor het directe rendement en is de norm gebaseerd op wat gebruik is in de corporatiesector. De norm die UWOON hanteert ten aanzien van het directe rendement is min. 4%. In het jaarverslag van 2010 is te zien dat deze norm voor 2010 is gehaald. Daarnaast is de corporatie bezig om de randvoorwaarden voor het financieel beleid vast te leggen in een financieel sturingskader. De corporatie geeft in haar jaarverslag ook inzicht in rentabiliteit op het eigen vermogen en het totale vermogen. De afgelopen 3 jaar is de rentabiliteit op het eigen vermogen gedaald van 5,4% (2008) naar -8,8% in 2010. De rentabiliteit op het totale vermogen is gedaald van 4,5% (2008) naar -1,5% (2010).

Portfoliokasstroom

UWOON hanteert vooralsnog geen (naar type vastgoed gedifferentieerde) rendementseisen voor te realiseren investeringen. Bij ontwikkelingen wordt wel naar de IRR gekeken, maar er zijn geen doelstellingen voor.

UWOON waardeert haar bezit tegen zowel historische kostprijs, als bedrijfswaarde, waarbij zij voor de komende jaren aangeeft op basis van welke parameters dat plaatsvindt. De meerjarenbegroting is opgesteld voor de periode 2010-2019. In de jaarrekening van UWOON wordt alleen uitgegaan van de waardering tegen historische kostprijs. Hetzelfde geldt voor de balansontwikkeling voor de periode 2010-2019.

Financieringskaststromen

In het treasurystatuut van UWOON zijn de randvoorwaarden voor externe financiering opgenomen. Deze randvoorwaarden zijn:

- Financiering met externe financieringsmiddelen wordt zoveel mogelijk beperkt door primaire de beschikbare interne financieringsmogelijkheden te gebruiken teneinde de renterisico's en het renteresultaat te optimaliseren;
- Externe financiering vindt zoveel mogelijk gebundeld plaats;
- Bij het aantrekken van externe financiering is het uitgangspunt de flexibiliteit van de totale leningenportefeuille te vergroten;
- Evenwichtige opbouw leningenportefeuille;
- Nieuwe leningen worden afgestemd op de meerjarenkasstroomprognoses en liquiditeitsplanning;
- Meerdere offertes aanvragen in het geval van financieringsbehoefte;
- Bij het aantrekken van financiering wordt altijd getracht dit onder garantstelling te bewerkstelligen;
- Afhankelijk van bestaande leningenportefeuille wordt de voorkeur voor de te gebruiken leningsvorm bepaald.

Verder hanteert UWOON sinds 2009 ook een investerings-/financieringsratio en heeft de corporatie een maximale loan-to-value gesteld. De loan-to-value is op basis van waardering tegen historische kostprijs en op basis van de WOZ waarde van het bezit. De investerings-/financieringsratio van UWOON is gesteld op maximaal 75% en sluit daarmee aan op de loan-to-value norm. In de meerjarenprognose is te zien dat de corporatie hier onder blijft. Het is alleen niet mogelijk om te zien of de corporatie hier in het verleden ook onder is gebleven. De maximale loan-to-value van UWOON (op basis van historische kostprijs) is gesteld op 75% en was in 2010 66%. Wanneer gekeken wordt naar de loan-to-value op basis van de WOZ-waarde dan ligt deze onder de 50%.

6.3 Financieel beheer

6.3.1 Planning en controle-cyclus

De ambities en opgaven van UWOON zijn verwoord in haar beleid en vormen als zodanig de basis voor de meerjarenbegroting. De doelstellingen met betrekking tot huurbeleid, verkoop bestaand bezit, investeringen bestaand bezit en nieuwbouw zijn doorgerekend in de meerjarenbegroting (2010-2019).

In de begroting 2010 en meerjarenbegroting 2010-2019 is alleen de meerjarenbegroting opgenomen. Als begroting voor 2010 gelden de bedragen uit de meerjarenbegroting. Het deel van de jaarbegroting dat verder is uitgewerkt c.q. gedetailleerder is, heeft alleen betrekking op de kosten van de werkorganisatie. In de jaarrekening en kwartaalrapportages van UWOON wordt geen financieel overzicht gegeven met enerzijds de begrote posten en daadwerkelijk gerealiseerde financiële prestaties. Hierdoor ontbreekt het inzicht in de financiële voorspelkracht van de organisatie.

De monitoring van de resultaten (excl. financiële resultaten t.o.v. begroting) vindt ieder kwartaal plaats, wordt vastgelegd in de kwartaalrapportages voor de Raad van Commissarissen en wordt besproken tijdens de vergaderingen van de Raad. Vanaf 2009 heeft UWOON een actueel overzicht van de liquiditeitsprognose opgenomen in de kwartaalrapportage. Daarnaast is het overzicht met de drie verschillende kasstromen opgenomen.

UWOON heeft na de fusie actief gehandeld en maatregelen genomen om de financiële risico's als gevolg van de kredietcrisis en het vernaderend volkshuisvestelijk speelveld te ondervangen. Daarbij heeft de corporatie kritisch gekeken naar de onderhoudsopgave, rekening gehouden met een lagere verkoopopbrengst, een heroverweging gemaakt ten aanzien van lopende ontwikkelprojecten en de beschikbaarheid van financiering beoordeeld.

De Raad van Commissarissen heeft sinds 2009 een Auditcommissie, die zich bezighoudt met het voorbereiden van de RvC vergaderingen op het gebied van de begroting, jaarrekening, kwartaalrapportages, treasuryplan, risicobeheerplan en de uitvoering daarvan. De accountant geeft in zijn managementletter jaarlijks aan hoe UWOON omgaat met haar financiële beleid en de verantwoording over dit beleid en de monitoring ervan. In 2009 en 2010 heeft de accountant geconstateerd dat het managementinformatie in ontwikkeling is, maar wel verbetering behoeft. Voor het jaar 2009 heeft UWOON een positief accountantsoordeel gekregen inzake de kwaliteit van het interne financieel beheer.

Treasury

De treasuryactiviteiten binnen UWOON zijn gebaseerd op het treasuryjaarplan. Dit wordt met de begroting opgesteld. Het kader hiervoor is het Treasurystatuut, dat iedere drie jaar wordt geactualiseerd. De treasurycommissie bespreekt ieder kwartaal de actuele ontwikkelingen en acties. Een extern adviseur begeleidt UWOON hierbij. De activiteiten zijn gericht op (rente)risicospreiding, het voorzien in de financieringsbehoefte en beperken van de gemiddelde vermogenskostenvoet.

UWOON heeft voor de komende jaren de kasstroomprognose opgenomen als onderdeel van haar meerjarenbegroting.

Tabel 11: Kasstroomprognose 2010-2019

Kasstroom	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Operationeel	13.769	15.738	18.001	19.668	19.597	24.123	25.571	22.317	26.982	26.125
Investing	-26.769	-30.589	-17.824	-1.521	-1.512	-4.251	231	3.449	3.552	-10.665
Financiering	-22.731	-23.678	-21.198	-25.590	-34.609	-20.722	-23.758	-23.740	-17.742	-18.688

Bron: Meerjarenbegroting UWOON, 2010.

De operationele kasstromen zijn gedurende de gehele prognoseperiode positief, zelfs wanneer rekening wordt gehouden met de 2% aflossingsfictie. In het concept treasuryjaarplan 2011 is het nieuwe kasstromenoverzicht voor de periode 2011-2020 opgenomen in de bijlage. Hierin is te zien dat het positieve saldo van de operationele kasstroom sterk is afgenomen. De belangrijkste oorzaak is het verplaatsen van de 'rentelasten op de bestaande portefeuille' van financiering naar operationeel. Verder heeft UWOON tot en met 2020 een financieringsbehoefte van € 119 mln. Het faciliteringsvolume van het WSW was in 2010 gesteld op €104 mln. UWOON geeft in het jaarverslag 2010 aan dat de borgbare activiteiten vanuit de meerjarenbegroting 2011 passen binnen het faciliteringsvolume.

Risicobeheersing van de leningportefeuille gebeurt vooral door te streven naar een gelijkmatige verdeling van de rente-exposures (de som van de renteconversies en de (her)financieringsbehoefte) over de jaren heen. Als norm geldt de WSW-norm voor rente-exposures (maximaal 15% van het rentedragend vermogen mag rente-exposure ondergaan in enig jaar).

6.4 Doelmatigheid

In het ondernemingsplan van UWOON 2009 – 2013 wordt in het hoofdstuk Personeel en Organisatie ingegaan op het klantgerichter maken van de organisatie. Hiertoe zijn concrete doelen en middelen in het personeelsbeleid geformuleerd. Deze zijn in de jaarplannen vertaald en de voortgang wordt in de kwartaalrapportages gemonitord. In het slothoofdstuk staat dat er met de fusie van CWS, De Betere Woning en De Groene Zoom een corporatie is ontstaan die financieel en organisatorisch in staat is de opgaven op te pakken. De eerste jaren richt UWOON zich op het behouden en uitbouwen van de bestaande kwaliteit van de organisatie. Verdere schaalvergroting is echter niet uitgesloten.

De mate waarin de corporatie de prestaties op efficiënte wijze behaalt, weegt mee in het oordeel over het presteren naar vermogen. De netto bedrijfslasten, het aantal vhe per fte en de personeelskosten per fte zijn hiervoor binnen de visitatiemethodiek als indicatoren aangeduid.

Tabel 12: Ontwikkeling van de netto bedrijfslasten per verhuureenheid; periode 2006-2009

	2006	2007	2008	2009	Toename (%)
UWOON	932	897	1.106	1.106	18,7
Referentiegroep	1.083	1.141	1.249	1.317	21,6
Landelijk	1.169	1.249	1.340	1.396	19,5

Bron: Corporatie in Perspectief, Woningstichting UWOON, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2010

Opvallend is dat de netto bedrijfslasten per verhuureenheid bij UWOON een stuk lager liggen dan die van de referentiegroep en het landelijk beeld. De percentuele toename in bedrijfslasten voor de periode 2006-2009 is bij UWOON ook lager. In 2007 is er sprake van een daling van de netto bedrijfslasten maar in 2008 nemen de netto bedrijfslasten per verhuureenheid weer toe.

Tabel 13: Netto bedrijfslasten, personeelskosten en vhe per fte

	UWOON	Referentiegroep	Landelijk
Netto bedrijfslasten per VHE	1.106	1.317	1.396
Personeelskosten per fte	66.300	62.852	61.818
Aantal VHE per fte	88	93	88

Bron: Corporatie in Perspectief, Woningstichting UWOON, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2010

Het aantal verhuureenheden per fte ligt op het landelijk gemiddelde maar onder de referentiegroep. De personeelskosten per fte liggen wel boven het gemiddelde van de referentiegroep en het landelijk beeld. UWOON geeft aan dat dit komt door de gemiddelde leeftijdsopbouw van de medewerkers. De organisatie heeft relatief veel 'oudere' werknemers in dienst.

6.5 Vermogensinzet

Met vermogensinzet wordt in het licht van de maatschappelijke visitatie het volgende bedoeld: "De corporatie zet haar vermogen maximaal in voor het leveren van maatschappelijke prestaties en heeft kennis van en inzicht in de beschikbare financiële middelen en mogelijkheden om deze te verruimen."

Beargumenteerde inzet van het vermogen

UWOON heeft haar visie op de inzet van vermogen verwoord in meerdere documenten, te weten de meerjarenbegrotingen, het strategisch voorraadbeleid (in ontwikkeling) en het ondernemingsplan 2009-2013. In het Treasurystatuut is het kader waarbinnen de inzet van vermogen kan plaatsvinden, beschreven.

In het ondernemingsplan van UWOON 2009 – 2013, wordt het volgende gezegd over de doelstellingen ten aanzien van het financiële beleid:

- Het op korte en lange termijn kunnen voldoen aan onze verplichtingen waarmee de continuïteit van de onderneming is gegarandeerd;
- Het vaststellen van een minimaal weerstandsvermogen (solvabiliteit);
- Het vaststellen van een normenkader voor de gewenste rendementen voor de diverse activiteiten;
- Het waarborgen van een blijvende toegang tot de geld- en kapitaalmarkt;
- Het genereren van een positieve kasstroom uit operationele activiteiten;

- Het realiseren van een zo hoog mogelijk rendement op het eigen vermogen, rekening houdend met de diversiteit van activiteiten.

De middelen die worden genoemd om deze doelen te bereiken zijn:

- Het samenstellen van een helder investeringsstatuut;
- Het ontwikkelen van een standaardrekenmodel ten behoeve van investeringsbeslissingen;
- Een geactualiseerd treasurystatuut voor de nieuwe organisatie;
- Het instellen van een treasurycommissie;
- Het inrichten van een betrouwbare financiële administratie ten behoeve van de bedrijfseconomische en fiscale verantwoording, zowel intern als extern.

In het strategisch voorraadbeleid (SVB), dat nog in ontwikkeling is, wordt de relatie gelegd tussen de opgaven in het werkgebied van UWOON, de kwaliteit van het eigen bezit en de ontwikkelportefeuille en de financiële positie van de corporatie. Op basis van deze aspecten zijn verschillende toekomstscenario's financieel uitgewerkt, op basis waarvan de corporatie haar strategie kan aanpassen. Dit zal naar verwachting in 2011 plaatsvinden. Het nieuwe ondernemingsplan is inmiddels definitief.

Mogelijkheden vermogen te verruimen

Om een financieel gezonde organisatie te blijven met behoud van eigen identiteit, waarbij de aandacht voor onze lokale verbinding essentieel is, voert UWOON een financieel beleid gebaseerd op financiële continuïteit (solvabiliteit), kasstromen, faciliteringsruimte WSW en de toetsingsgrenzen van het CFV. De corporatie maakt inzichtelijk hoe ze haar vermogen wil verruimen ten gunste van haar maatschappelijk presteren.

Een belangrijke mogelijkheid om het vermogen te verruimen is de door het WSW geborgde externe financiering van projecten. Het financiële beleid van de corporatie houdt rekening met het aantrekken van vreemd vermogen onder de voorwaarden die zijn opgesteld in het treasurystatuut en het jaarlijks opgestelde treasuryjaarplan.

Verder verkoopt UWOON jaarlijks ook woningen uit het bestaande bezit, naast de nieuw opgeleverde koopwoningen. Op deze manier worden additionele inkomsten gegenereerd die worden gebruikt voor de investeringen in nieuwe huur- en koopwoningen. De afgelopen jaren viel de woningverkoop tegen. UWOON hield in 2010 € 1,7 miljoen minder over uit de verkoop van bestaande woningen dan begroot. In 2010 zijn 11 woningen verkocht (2009: 12 woningen), terwijl in de begroting was uitgegaan van de verkoop van 20 woningen in 2010.

Het huidige huurbeleid van UWOON verschilt per vestiging en speelt nog niet in op huuroptimalisatie van het bezit. Ten opzichte van het Nederlands gemiddelde vraagt de corporatie een relatief lage huurprijs in verhouding tot de waardering van het woningbezit. UWOON heeft een werkgroep Huurbeleid ingesteld om de mogelijkheden van huuroptimalisatie en een eenduidig huurbeleid te onderzoeken.

Maximale inzet voor maatschappelijke prestaties

UWOON heeft een opgave, die nieuwbouw van woningen en maatschappelijk vastgoed in verschillende gemeenten met zich meebrengt. Deze opgave is groot en zeer divers, hetgeen risico's met zich meebrengt. In de afgelopen periode is er sprake van het op orde brengen (o.a. faseren) van alle ontwikkelprojecten van UWOON als gevolg van veranderende marktomstandigheden en veranderingen in regelgeving en het corporatiestelsel. Op vijf grondposities in Doornspijk, Ermelo, 't Harde en Oosterwolde is in 2010 € 3,4 miljoen afgeboekt. Naar verwachting kan het op deze locaties geplande woningbouwprogramma qua omvang en invulling niet worden gerealiseerd. Deze afboeking was niet begroot.

De ambities en doelstellingen van UWOON, met name op het gebied van nieuwbouw, resulteren in een financieringsbehoefte van € 119 mln. tot en met 2020. Een aanzienlijk deel van de investeringen zit in de realisatie van koopwoningen. In het meerjarencasstromenoverzicht is te zien dat de verkoop van nieuwe koopwoningen aanzienlijk inkomsten zullen genereren. Op het moment dat de verkoop van deze woningen tegen valt zal dit een aanzienlijk risico vormen voor de corporatie.

Ondanks de aanzienlijke investeringen blijft het eigen vermogen van UWOON ongeveer gelijk (ruim € 30 mln.) en is er een groei van het eigen vermogen voorzien na 2014, als de grootste investeringspiek voorbij is. Met een financieringsbehoefte van € 119 mln. voor de periode tot en met 2020, zoekt UWOON de grens van de financiële investeringsmogelijkheden op. De investering in nieuwe koop- en huurwoningen speelt in op de behoefte in het werkgebied naar nieuwe betaalbare woningen. Op deze manier probeert UWOON tevens de doorstroming te bevorderen.

Met het ontwikkelen van nieuwe woningen zijn ook veel onrendabele investeringen gemoeid. De investeringen in projecten in 2010 kwamen uit op € 27,7 miljoen. Hiervan wordt een deel terugverdiend uit de huuropbrengsten. Wat rest is een onrendabele top van € 10,5 miljoen. Hiervan is de afgelopen jaren al € 10,8 miljoen ten laste van de reserves gebracht. Het restant komt ten gunste van het resultaat 2010.

6.6 Prestaties en beoordeling

Het beoordelingschema uit de 4.0 versie van de visitatiemethodiek geeft ingevuld voor UWOON het volgende beeld:

Meetpunt	Situatie bij UWOON	Beoor- deling	Weging	Gewogen eindcijfer
<i>Financiële continuïteit</i>				
Vermogenspositie	UWOON heeft een positief solvabiliteitsoordeel, een A1-continuïteitsoordeel en waardeert haar bezit tegen historische kostprijs en geeft ook bedrijfswaarde van het bezit weer.	6,5	20%	1,3
Liquiditeit	UWOON voldoet aan de criteria van het WSW.	7		
Integrale kasstroomsturing	De afgelopen jaren neemt het sturen op kasstromen een steeds belangrijkere rol in het financiële beleid van UWOON. De kaders rond de kasstroomsturing zijn verbeterd. Onderdelen van het financieel beleid zijn nog in ontwikkeling.	6		
<i>Financieel beheer</i>				
Planning- en controlcyclus	De planning- en controlcyclus komt gedurende de visitatieperiode steeds meer op orde. De corporatie stuurt financieel actief bij op veranderende marktomstandigheden.	6,5	20%	1,4
Treasurymanagement	Het treasurymanagement is vastgelegd in een treasurystatuut (vastgesteld in 2009) en vanaf 2009 wordt elk jaar het treasuryjaarplan opgesteld.	7		
<i>Doelmatigheid</i>				
Doelmatigheid	UWOON heeft een efficiënte organisatie, waarbij de personeelskosten per fte relatief hoog zijn.	7	20%	1,4
<i>Vermogensinzet</i>				
Visie op vermogensinzet	Visie op vermogensinzet is deels verwoord in verschillende documenten en tevens nog in ontwikkeling (SVB en Investeringsstatuut). Op dit moment zijn er kaders, die in de toekomst aangevuld worden.	6	40%	2,5
Visie op verruiming vermogen	Verruiming vermogen is vooral ingezet op twee manieren: extra financieringsruimte en de verkoop van bestaand bezit. Andere mogelijkheden worden onderzocht.	6,5		
Maximale inzet vermogen	In de visitatieperiode heeft de inzet van het vermogen maximaal ingezet en passend bij de financiële mogelijkheden. UWOON heeft ook het A1 oordeel ontvangen van het CFV. Voor de nabije toekomst is wel de vraag hoe groot de verkoopprijsico's zijn van de nieuwbouw koopprojecten. Verder heeft UWOON af moeten boeken op grondposities die minder opbrengstpotentie hebben dan werd aangenomen	6,5		
Presteren naar Vermogen				6,6

UWOON heeft over de periode na de fusie een positieve ontwikkeling laten zien ten aanzien van het presteren naar vermogen. Daarbij dient opgemerkt te worden dat het fusieproces succesvol is verlopen in een zeer korte tijd. Na de fusie is te zien dat de nieuwe corporatie eerst heeft geïnventariseerd, daarna ambitieuze investeringsplannen heeft gemaakt, die uiteindelijk vanwege verschillende interne en externe invloeden zijn bijgesteld. Desalniettemin zet de corporatie met de geplande investeringen voor de komende 10 jaar, maximaal in op de financiële mogelijkheden van de corporatie. Hierbij dient opgemerkt te worden dat er wel een zeker risico in schuilt op het moment dat bepaalde aspecten, zoals de verkoop van woningen, tegen vallen.

Het financiële beleid is de afgelopen jaren ook sterk in ontwikkeling geweest en ook onderdeel van de verschillende beleidsdocumenten. Wel is een aantal documenten nog in ontwikkeling, zoals het investeringsstatuut en het strategisch voorraadbeleid. Het inzicht in de actuele financiële cijfers (zoals de kasstromen) c.q. de monitoring is de afgelopen jaren verbeterd. Toch is het niet altijd duidelijk wat de actuele stand van zaken is ten aanzien van de jaarbegroting en is tevens te zien dat projecten (nieuwbouw en onderhoud) vooruitgeschoven worden.

In totaal komt het presteren naar vermogen uit op een ruim voldoende, een 6,6, hetgeen geen slechte prestatie is, wanneer rekening wordt gehouden met het feit dat UWOON in 2008 is gefuseerd. UWOON weet ook goed van zichzelf op welke punten het zich moet en wil verbeteren. Deze verbeterpunten vormen een wezenlijk onderdeel van de doelstellingen in het beleid.

7 Governance (PnG)

7.1 Inleiding

In de maatschappelijke visitatie is de governance een apart te beoordelen veld. De methodiek vereist een oordeel over de besturing, het interne toezicht en de externe legitimatie. De toetsing omvat op hoofdlijnen twee onderdelen:

1. Governance structuur, naleving en handhaving van de code.
2. Maatschappelijke verantwoording en beïnvloeding door belanghebbenden:
 - Eigen ambities en doelen;
 - Opgaven in het werkgebied;
 - Betrokkenheid van belanghebbenden;
 - Vermogen.

De visitatiecommissie heeft het oordeel over de governance daarnaast gebaseerd op de wijze waarop UWOON omgaat met de Governance Code en op de rol en invulling van het interne toezicht. Daartoe zijn de verslagen van vergaderingen bestudeerd en interviews gehouden met de directeur-bestuurders, het managementteam en met een delegatie van de Raad van Commissarissen.

7.2 Besturing

De besturing wordt beoordeeld in het licht van de strategievorming en prestatiebesturing. Het gaat hierbij om Plan, Check en Act. 'Do' is al in de voorgaande hoofdstukken beoordeeld.

Goed en professioneel planningsproces

De beleidscyclus van UWOON is in deze maatschappelijke visitatie van belang met het oog op de duurzaamheid van presteren. In de beleidscyclus van de corporatie neemt het meerjarige ondernemingsplan een leidende positie in:

1. Ondernemingsplan 2009-2012 (Vanaf 2011 herijkt en nieuw ondernemingsplan)
2. Strategisch Voorraad Beleid (in ontwikkeling)
3. Werkplan (per gemeente vanaf 2009)
4. Treasuryjaarplan
5. Kwartaalrapportages
6. Jaarverslag (volkshuisvestelijk en financieel)

In de jaren na de fusie heeft de beleidscyclus van UWOON een positieve ontwikkeling doorgemaakt. In 2008 heeft de corporatie het eerste ondernemingsplan 2009-2013 opgesteld, waarin de doelstellingen per thema concreet zijn opgenomen. In 2010 is vervolgens gewerkt aan een nieuw ondernemingsplan, omdat er vanuit de organisatie behoefte was aan een ondernemingsplan dat beter aansloot bij de nieuwe volkshuisvestelijke realiteit. Daarvoor is ook uitvoerig gesproken met belanghebbenden.

In het nieuwe ondernemingsplan zijn er hoofddoelstellingen per thema opgenomen met een uitgebreide uitleg. De twee thema's zijn:

- Beleidsvoornemens (11 hoofddoelstellingen)
- Organisatiedoelstellingen (4 hoofddoelstellingen)

De uitwerking van de hoofddoelstellingen zal naar verwachting plaats vinden in de 2011 werkplannen van de vestigingen in Harderwijk, Elburg en Ermelo.

Vanaf de fusie is tevens een ontwikkeling te zien in de kwartaalrapportages. De inhoud van de kwartaalrapportages anno 2011 is uitgebreider en bevat informatie over:

- Volkshuisvestelijke ontwikkelingen
- Lopende zaken en projecten in Elburg, Ermelo en Harderwijk
- Belangrijke punten over de ontwikkelprojecten
- Kwartaalrapportage treasury
- Verbindingen UWOON
- Checklist actielijst Jaarplannen
- Dashboard Operationeel Managementinformatie
- Statusoverzicht besluitvorming vastgoedprojecten
- Statusoverzicht risico's vastgoedprojecten

Een ander belangrijk beleidsdocument van de corporatie is het Strategisch Voorraad Beleid. In 2010 heeft UWOON een start gemaakt met een uitgebreidere en gestructureerde opzet van het SVB waarbij de corporatie, ondersteund door Atrivé, de veranderopgave van de vastgoedportefeuille heeft bepaald. Naar verwachting zal dit jaar het SVB op complexniveau worden uitgewerkt en worden geoperationaliseerd in beheerplannen, die binnen de bedrijfsprocessen van UWOON zullen worden uitgevoerd.

Het risicomanagement en de bewustwording ten aanzien van risico's heeft in de jaren na de fusie een positieve ontwikkeling doorgemaakt. Toch is dit een belangrijk thema waar de corporatie verbeteringen wil doorvoeren. Een van de aandachtspunten is de risicobeheersing van onder meer vastgoedprojecten. De afgelopen jaren is dit onderdeel van UWOON verder geprofessionaliseerd en wordt gebruik gemaakt van fase documenten die goedgekeurd worden door de RvB en RvC. Een ander verbeterpunt is de interne procesvoering van de corporatie. UWOON heeft in 2010 de vacature voor de controllerfunctie niet weten in te vullen, waardoor een aantal zaken op het gebied van risicomanagement niet of onvoldoende is opgepakt. De vacature is in 2011 inmiddels ingevuld.

Het opzetten van een risicomanagement systeem is ook als nieuwe doelstelling opgenomen in het nieuwe ondernemingsplan 2011-2014. Dit wil UWOON bereiken door:

- Het opstellen van een risicomatrix voor de processen, en het verwerken van risicobeheersing in alle bedrijfsprocessen;
- Beheersmaatregelen definiëren en implementeren;
- Het werken aan risicobewustzijn binnen UWOON;
- Binnen 3 jaar de eerste ICS opstellen.

Check

Met de invoering van het nieuwe ondernemingsplan in 2009, is UWOON gestart met het opstellen van jaarlijkse werkplannen voor elke vestiging. Het monitoren (check) van de doelstellingen die zijn geformuleerd in de werkplannen vindt vanaf 2010 plaats in de kwartaalrapportages. In de kwartaalrapportages is inzichtelijk gemaakt welke doelstellingen wanneer starten, wie verantwoordelijk is, wanneer het gereed dient te zijn en wat de huidige status is.

De terugkoppeling van de resultaten ten aanzien van de doelstellingen uit het ondernemingsplan zijn niet één op één terug te vinden in het jaarverslag of de kwartaalrapportages. Daarnaast is het monitoren van de prestatieafspraken die zijn gemaakt met gemeenten ook verbeterpunt voor UWOON.

Naast de maatschappelijke doelstellingen heeft UWOON ook organisatorische doelstellingen geformuleerd. De corporatie gaat actief om met de aanbevelingen uit de managementletters. Ook de organisatorische doelstellingen worden gemonitord in de kwartaalrapportages.

De corporatie verantwoordt het presteren jaarlijks in het jaarverslag, dat beschikbaar is voor alle belanghebbenden.

Act

Uit de documenten en gesprekken komt naar voren dat de organisatie van UWOON, waar nodig, actief handelt en probeert bij sturen (bijv. op vastgoedontwikkeling en financiën). Dit proces is in ontwikkeling, hetgeen ook te zien is in de kwartaalrapportages, waarin wordt aangegeven dat beleid en/of doelstellingen worden aangepast of doorgeschoven, als gevolg van signalen en ervaringen. Het meest recente bewijs hiervan is het nieuwe ondernemingsplan, dat als gevolg van een vernaderend volkshuisvestelijk speelveld is aangepast.

Vanaf 2010 is in de checklist in de kwartaalrapportages duidelijk te zien dat welke doelstellingen gehaald zijn en welke niet. Voor 2010 geldt dat relatief veel doelstellingen niet of deels niet zijn gerealiseerd. Bij deze doelstellingen is wel aangegeven waarom ze nog niet gerealiseerd zijn en wanneer dit wel zal gebeuren. Op basis van het bovenstaande lijkt het of de organisatie van UWOON capaciteit tekort komt om alle doelstellingen te realiseren. Daarbij kan hebben meegespeeld dat de personele bezetting vanwege vacatures en/of ziekteverzuim niet altijd optimaal is geweest.

7.3 Intern Toezicht

Het interne toezicht wordt beoordeeld in het licht van de criteria die door de VTW worden gehanteerd voor goed toezicht door de Raad van Commissarissen, op het hanteren van een toetsingskader en op het toepassen van de Governance Code.

7.3.1 Functioneren Raad van Commissarissen Samenstelling

De Raad van Commissarissen bestaat begin 2011 uit zeven leden. De Raad van Commissarissen zal vanwege het aftreden van twee zittende leden eind 2011 uit vijf leden bestaan. In het reglement van de Raad van Commissarissen is een profielschets vastgelegd welke expertise en vaardigheden in de Raad aanwezig dienen te zijn. De volgende kennisgebieden worden voor de Raad van Commissarissen als de belangrijkste gedefinieerd:

- volkshuisvestelijke kennis;
- huurders-/consumentenbelangen, sociale kennis;
- markt- en marketingkennis;
- kennis op gebied van welzijn, wonen en zorg;
- bouwtechnische kennis;
- financiële/bedrijfseconomische kennis;
- bedrijfskundige kennis;
- juridische kennis (o.a. bouwrecht).

Daarnaast dienen de leden te beschikken over:

- brede maatschappelijke kennis en belangstelling;
- helikoptervisie;
- voldoende deskundigheid op HBO en Universitair denk-/werk niveau
- bij voorkeur concrete ervaring met het functioneren in een toezichthoudend orgaan;
- denkniveau om complexe vraagstukken te overzien en te analyseren;

- onder meer een groot inlevingsvermogen, gebaseerd op eigen werkervaringen, voldoende afstand te bewaren ten opzichte van de organisatie, overzicht op hoofdlijnen te houden en dit te vertalen naar beleidseffecten;
- beroepsmatig en/of privé bekend met en betrokken bij bestuurlijke netwerken;
- capaciteit om maatschappelijke en politieke signalen te vertalen naar het beleid van de stichting.

Voor de voorzitter geldt dat hij naast het voldoen aan bovengenoemde algemene specifieke kwaliteitseisen en dient te voldoen aan de volgende extra taken:

- onderhouden contact met de directeur-bestuurder en deze contacten afstemmen uit naam van de gehele Raad van Commissarissen;
- streven naar optimale participatie van elke deelnemer aan de vergaderingen van de Raad van Commissarissen;
- richten zich op het voorkomen dan wel hanteren van spanningen en het oplossen van conflicten binnen de Raad van Commissarissen en in de verhouding met de directeur- bestuurder.

De huurderbelangenorganisaties hebben inspraak bij de benoeming van een nieuw RvC-lid. Hiervoor is een convenant afgesloten. Huurders dragen sindsdien geen 'huurdersleden' in de RvC meer voor. De RvC functioneert als één college met een gezamenlijke verantwoordelijkheid. RvC-leden worden voor vier jaar benoemd. Daarna is twee keer herbenoeming van nog eens vier jaar mogelijk.

De Raad van Commissarissen van UWOON kent een Auditcommissie en een Renummeratiecommissie. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de directeur-bestuurder en de Raad van Commissarissen zijn vastgelegd in het directiereglement en het reglement van de Raad van Commissarissen.

De RvC vergaderde in 2010 zeven keer volgens het jaarlijks vastgestelde vergaderschema. Ook waren er een aantal bijeenkomsten omdat belangrijke onderwerpen ter informatie of ter goedkeuring aan de RvC waren voorgelegd. Verder was er informeel overleg met de huurdersorganisaties en de ondernemingsraad. Tevens was er een themabijeenkomst over de maatschappelijke opgave van UWOON.

Governance Code

UWOON onderschrijft en volgt de Governance Code Woningcorporaties, waaraan de corporatie bijna volledig voldoet. Op enkele punten wordt gemotiveerd afgeweken van de code, deze punten zijn:

- De directeurbestuurders zijn voor onbepaalde tijd aangesteld. De RvC kan genoeg maatregelen nemen mochten de directeurbestuurders niet goed functioneren.
- Bij de start van de fusie heeft UWOON een rooster opgesteld voor de leden van de RvC. Volgens de statuten bestaat de RvC uit minimaal vijf en maximaal zeven leden. Vijf heeft de voorkeur omdat die de meest fundamentele beleidsterreinen en competenties afdekken. Voorlopig bestaat de RvC echter uit zeven leden. Zij waarborgen de eerste jaren na de fusie de continuïteit door de ervaringen van de vorige corporaties maximaal te integreren.
- De Governancecode beveelt aan in hoofdlijnen een verslag over hetgeen met belanghebbenden is besproken binnen 3 maanden op de website van de corporatie te plaatsen. UWOON neemt deze aanbeveling niet over. De wijze van verslaggeving van bijeenkomsten met belanghebbenden bepalen wij in overleg met de belanghebbenden. Het jaarverslag, dat jaarlijks op de website van UWOON wordt geplaatst, geeft informatie over het overleg met belanghebbenden.

Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het Bestuur en de algemene gang van zaken bij de corporatie en de daaraan verbonden rechtspersonen. In het jaarverslag legt de Raad publieke verantwoording af over de wijze waarop hij zijn taak uitoefent. De afgelopen jaren stonden in het teken van:

- de opbouw van de organisatie na de fusie
- het verder verbeteren en beheersen van de organisatie
- de maatschappelijke opgave van UWOON
- realisatie van de doelstellingen, de volkshuisvestelijke opgaven, strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten van de corporatie
- opzet en werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen en het kwaliteitsbeleid

De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de Raad van Commissarissen zijn vastgelegd in het reglement van de Raad van Commissarissen. Daarnaast is op de website van UWOON ook het bestuursreglement te vinden.

De Raad van Commissarissen legt verantwoording over haar toezichtstaken af in het jaarverslag. Het toezicht omvat onder meer de realisatie van de doelstellingen van de corporatie, de kwaliteit van de dienstverlening, de strategie en de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten, de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, het financiële verslaggevingsproces en de naleving van de wet- en regelgeving, de kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording.

De visitatiecommissie constateert dat de Raad van Commissarissen een (opbouwende) kritische houding heeft (o.a. t.a.v. investeringen, risicomanagement, informatievoorziening, kwaliteit werknemers, organisatieontwikkeling, cultuur, financiën, etc.). De Raad vraagt indien zij dat noodzakelijk vindt om aanvullende informatie. Zij keurt voorstellen niet goed als zij onvoldoende inzicht in de materie heeft. Direct na de fusie heeft de Raad kritisch gekeken naar mogelijke risico's bij de drie fusiecorporaties, zodat men niet zomaar onaangenaam verrast zou worden.

De Raad geeft advies en vraagt om helder inzicht in risico's bij projecten. Op verzoek van de Raad is de kwaliteit van de kwartaalrapportages sterk verbeterd. Door de verbeterde informatievoorziening is de corporatie nu meer in control, dan direct na de fusie. De Raad van Commissarissen staat op goede verslaggeving en heldere aanlevering van informatie. De relatie met de Raad van Bestuur is goed en er vindt structureel opbouwend overleg plaats.

Na de fusie heeft men bij de samenstelling van de nieuwe Raad van Commissarissen bewust gekozen op profielen en expertise van de RvC leden.

Toetsingskader

Vaste onderwerpen op de agenda van de reguliere vergaderingen van de Raad van Commissarissen, overeenkomstig de Planning en Control-cyclus, zijn: de begroting, de werkplannen, de kwartaalrapportage, het volkshuisvestingsverslag, het financiële jaarverslag en de meerjarenbegroting inclusief het meerjarenperspectief en de managementletter. Het vergaderschema van de Raad van Commissarissen loopt daarbij parallel aan de bedrijfsvoeringscyclus. Ook komt jaarlijks het continuïteitsoordeel van het Centraal Fonds Volkshuisvesting aan de orde, evenals de zienswijze op prestaties. Daarnaast heeft men aandacht voor het strategisch voorraadbeleid en de prestatieafspraken met de gemeente. De risicobeheersing van vastgoedprojecten is gedurende de visitatieperiode verbeterd, onder meer op aangeven van de Raad van Commissarissen. De implementatie van het integrale risicomanagement zal de komende jaren echt plaatsvinden.

Belangrijke onderwerpen die daarnaast door de Raad besproken zijn in de periode 2006-2009 zijn onder andere:

- De fusie, organisatie en verbeterpunten organisatie
- Invulling vacature controller
- Vastgoedprojecten en risicobeheersing
- Goedkeuring beleidsdocumenten en investeringen
- Governancestructuur
- Treasurystatuut en jaarplannen
- Terugkoopverplichting op woningen
- De gevolgen van de crisis voor UWOON
- Behouden c.q. behalen KWH-label
- Zelfevaluatie Raad van Commissarissen

Zelfevaluatie

Begin 2009 vond een korte evaluatie binnen de Raad van Commissarissen plaats. Daarnaast evalueerde de Raad het eigen functioneren aan het einde van 2009. Er was tevredenheid over de bereikte resultaten in het eerste fusiejaar. Geconstateerd werd dat de Raad bij een aantal zaken liever eerder in het proces betrokken, zodat er een betere balans zou zijn tussen de adviserende rol en de toezichhoudende/goedkeuringsrol. Dit gevoel werd mede veroorzaakt door de veelheid van onderwerpen die dat jaar aan de orde kwamen. Eind 2010 stond de RvC - zonder externe begeleiding - stil bij haar eigen functioneren, zowel voor wat betreft de hoofdtaken als de competenties. De conclusie was dat de RvC als één raad in de benodigde verscheidenheid optreedt en dat de samenwerking met en het vertrouwen in directie/bestuur positief is. De Raad heeft de afgelopen 2 jaar geen evaluatie met een externe deskundige uitgevoerd, maar geeft in het jaarverslag wel aan dit te doen. Dit betekent dat de evaluatie van 2011 begeleid zal worden door een externe deskundige. De remuneratiecommissie voert jaarlijks een functionerings- en beoordelingsgesprek met de directeur-bestuurders.

7.4 Externe legitimatie

‘Samenwerken met onze belanghouders’, luidt de titel van een hoofdstuk in het ondernemingsplan van UWOON. Belanghouders zijn volgens datzelfde plan: ‘die partijen, die vanuit hun professioneel werkveld betrokken zijn in het werkgebied van UWOON’. Op de website van UWOON is geen belanghebbendenregister opgenomen, wel wordt hier aandacht aan besteed in het jaarverslag van de corporatie.

UWOON heeft door het jaar heen veel contact met haar belanghebbenden. Op gemeentelijk niveau vindt regelmatig bestuurlijk en ambtelijk overleg plaats tussen de gemeente en de corporatie. De relatie tussen UWOON en de gemeenten in het werkgebied verschilt sterk per gemeente. Toch zijn de gemeenten over het algemeen tevreden met het presteren van UWOON (zie hoofdstuk 4). Tevens vindt er in gemeenten herhaaldelijk overleg plaats over de vastgoedprojecten die de corporatie in de desbetreffende in uitvoering of in planvorming heeft.

De vestigingsmanagers hebben jaarlijks meerdere malen overleg met de huurdersbelangenverenigingen in de verschillende gemeenten. In 2009 heeft de corporatie een communicatieplan vastgesteld, waarin de belangrijkste uitgangspunten voor communicatie zijn opgenomen. Naast de huurdersbelangenorganisaties overlegt de corporatie ook met diverse bewonerscommissies over de zaken in de directe woonomgeving. Er zijn buurtteams opgezet, waarin huurders maar ook woningeigenaren zijn vertegenwoordigd. Daarnaast werkt UWOON ook met zogenaamde toezichthouders. Dit zijn vrijwilligers die de buurt in de gaten houden en buurtbeheerders helpen bij het verbeteren van de leefbaarheid in de buurt.

Uit onderzoek is gebleken dat huurders positief zijn over de dienstverlening rondom het betalen van de huur. Onduidelijkheid is er over wat ze zelf mogen veranderen aan hun woning. UWOON werkt aan verbeteringen. Dat geldt ook voor het informeren van klanten als reparaties anders verlopen dan eerder besproken.

Het contact tussen de Raad van Commissarissen en belanghebbenden is beperkt en vindt meer incidenteel plaats. Bij de belanghebbendenbijeenkomst per gemeente is een (wisselende) delegatie van de RvC aanwezig. Het verslag van de belanghebbendenbijeenkomst is niet terug te vinden op de website van UWOON. In de jaarverslagen wordt verantwoording afgelegd over de wijze waarop contact met belanghebbenden plaatsvindt. De organisatie van UWOON organiseert jaarlijks 1 tot 2 belanghebbendenbijeenkomsten, naast alle andere contactmomenten.

7.5 Presteren op het gebied van Governance

Het beoordelingschema uit de 4.0 versie van de visitatiemethodiek geeft ingevuld voor UWOON het volgende beeld:

Tabel 14: Beoordeling presteren op het gebied van Governance

Meetpunt	Situatie bij UWOON	Beoordeling	Weging	Gewogen eindcijfer
<i>Besturing</i>				
Plan: professioneel planningsproces	Na de fusie heeft UWOON haar visie uitgewerkt in een ondernemingsplan, dat vervolgens is vertaald naar een jaarlijks werkplan per vestiging. Het ondernemingsplan omvat zowel maatschappelijke, als organisatorische en financiële doelstellingen. Het planningsproces is de afgelopen jaren positief ontwikkeld en is het nog steeds in ontwikkeling (o.a. SVB)	6,5	33%	2,1
Check: periodieke monitoring Verantwoording in openbare publicatie	Monitoring vindt plaats in de kwartaalrapportages (intern) en de jaarverslagen (extern). De kwaliteit en consistentie van de kwartaalrapportages is verbeterd. Koppeling van de doelstellingen in de verschillende beleidsdocumenten en prestaties is niet altijd gemakkelijk te maken.	6		
Act: actieve bijsturing	Actieve bijsturing naar aanleiding van al dan niet gerealiseerde prestaties vindt niet structureel plaats. Wel heeft er bijsturing plaatsgevonden op de vastgoedprojecten en op financieel gebied. De visitatiecommissie ziet hierin een gedurende de visitatieperiode een professionaliseringsslag, die zich o.a. vertaald heeft in een nieuw ondernemingsplan. Actieve bijsturing zal dan explicieter plaats kunnen vinden.	6		
<i>Intern Toezicht</i>				
Functioneren RvC Open cultuur Zelfreflectie Rolopvatting Samenstelling	De Raad van Commissarissen functioneert binnen de kaders die zijn vastgesteld in reglementen. De Raad heeft een kritische houding. Na de fusie is de focus komen te liggen op kwaliteit binnen de RvC. De evaluatie van de RvC heeft in 2009 en 2010 plaatsgevonden.	7	33%	2,2
Toetsingskader	De Raad van Commissarissen toetst investeringen aan de hand van meest recente en vastgestelde kaders. Aan het eind van de visitatieperiode zijn nog enkele onderdelen van deze kaders in ontwikkeling. Hieronder vallen het investeringsstatuut en het strategisch voorraadbeleid. Ook het risicomanagement is een belangrijk verbeterpunt.	6		
Governance Code	UWOON onderschrijft de Governance Code en legt de afwijkingen van de Code beargumenteerd uit volgens het principe 'pas toe of leg uit'.	7		

<i>Externe legitimatie</i>				
Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	De mening van belanghebbenden is belangrijk voor UWOON. Op verschillende manieren betreft zij hen bij haar beleid. Jaarlijks is er veel (formeel en informeel) contact met de verschillende belanghebbenden. De relatie met veel belanghebbenden is goed te noemen, maar er zijn verbeteringen wenselijk (i.r.t. een van de gemeenten in het werkgebied).	7	33%	2,3
Presteren naar Governance				6,6

Net als bij het presteren naar vermogen heeft UWOON op het gebied van governance laten zien dat na de fusie de drie verschillende corporaties succesvol zijn samengesmolten en dat men vanaf het begin gezamenlijk heeft gewerkt aan het verbeteren van de organisatie. In de periode 2008 tot met 2010 is te zien dat UWOON haar planningscyclus heeft vormgegeven en verbeterd, waarna men de doelstellingen en prestaties op steeds meer gestructureerde manier is gaan monitoren. De laatste stap in de plan-do-check-act cyclus is op sommige onderdelen een verbeterpunt.

Het interne toezicht is na de fusie ook goed tot stand gekomen. Daarbij heeft men gefocust op de kwaliteit van de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen heeft goed zicht op de organisatie van UWOON en geeft ook aan op welke onderdelen de organisatie verbeterd kan worden.

De externe legitimatie van UWOON is de afgelopen jaren ruim voldoende geweest. De betrokkenheid van belanghebbenden is sterk en vindt plaats op verschillende niveaus. Uit de beoordeling van de belanghebbenden blijft dat UWOON gewaardeerd wordt voor haar maatschappelijke prestaties van de afgelopen jaren.

Bijlagen

Documentenlijst

Ondernemingsplannen (oude corporatie(s) en nieuwe corporatie)
Jaarverslagen en jaarrekeningen (oude corporatie(s) en nieuwe corporatie)
Kwartaalrapportages (oude corporatie(s) en nieuwe corporatie per vestiging)
Verslagen RvC (oude corporatie(s) en nieuwe corporatie)
Accountantsverklaringen
Managementletters accountant
Correspondentie VROM
CFV-oordelen (oude corporatie(s) en nieuwe corporatie)
WSW-oordelen (oude corporatie(s) en nieuwe corporatie)
Jaarplannen per gemeente
Statuten UWOON 2008
Voortgangsbegrotingen
Voorstel PKVW
Folders ZAV, service abonnement en onderhoud
Verslag bijeenkomst met belanghouders 2010
Huurbeleid bij geriefverbetering
Verslagen gemeentelijk (ambtelijk en bestuurlijk) overleg
Verslagen nieuwbouwoverleg
Aanbestedingsbeleid 2010
Communicatiebeleidsplan UWOON 2010
Sociaal plan UWOON renovatie en sloop 2009
Bestuursvoorstel Europese beschikking
Treasuryjaarplannen
Treasurystatuut
Woonvisie Gelderland
Woonvisie gemeente Elburg
Woonvisie gemeente Harderwijk
Samenwerkingsovereenkomst met gemeente Harderwijk
Startersonderzoek Ermelo
Prestatieafspraken met gemeenten
Woonruimteverdeling en woonruimtebehoefte onderzoek
Convenanten met belanghebbenden en samenwerkingsovereenkomsten
Procuratieregeling
Begrotingen en meerjarenbegrotingen

Beoordelingstabellen PnA

De prestaties zijn voor een belangrijk deel afkomstig uit de jaarverslagen, maar ook uit de kwartaalrapportages. De ambities komen uit de ondernemingsplannen.

Huisvesting primaire doelgroepen	
Prestaties	Ambitie
Tussen 2006 en 2009 400 woningen opgeleverd in Ermelo	Aansluiten van aanbod op vraag voor de doelgroep
In 2010 84 huurwoningen opgeleverd en 2 aangekocht in het werkgebied. De opleveringen bestaan uit diverse categorieën en typologieën (huur, koop, appartementen, eengezinswoningen).	Evenwichtige samenstelling wonen- en dienstenaanbod naar gemeenten
2009 – 2010: Ermelo: 154 woningen in verkoopvijver, 9 woningen verkocht. Elburg: 75 woningen in verkoopvijver, 7 verkocht Harderwijk: terughoudend verkoopbeleid, 6 verkocht.	Woningdifferentiatie vergroten (Tijdelijke) huisvesting voor dak- en thuislozen realiseren (Tijdelijke) huisvesting voor asielzoekers realiseren
591 toewijzingen aan starters en 633 aan doorstromers in 2009 - 2010	Richten op starters
In Harderwijk zijn 2 woningen opgeleverd voor dak- en thuisloze jongeren (Joh. De Witlaan).	Evenwichtige toewijzing aan starters en doorstromers
Ermelo: HOME opent mogelijk een locatie voor dak- en thuislozen. UWON heeft geholpen bij het zoeken naar een geschikte locatie. Gemeente beoordeelt de locatie.	Keuze koop – huur waar mogelijk aan klant overlaten Woonruimteverdeling liberaliseren zodat woningzoekenden vrij zijn in hun keuze
4 woningen ter beschikking voor TACTUS, begeleid wonen verslaafden / doorstroomwoningen dak- en thuislozen.	Huurbeleid dat rekening houdt met de marktpositie en de energieprestatie
Nachtopvang gerealiseerd (9 24 uren opvang en 17 plaatsen beschermd wonen)	
Jaarlijks 3 woningen ter beschikking voor vrouwenopvang	
In 2009 23 woningen ter beschikking gesteld aan asielzoekers en in 2010 50 woningen.	
Beoordeling	7

Kwaliteit woningen en woningbeheer	
Prestaties	Ambitie
<p>Serviceabbonementen voor onderhoud. In een overzicht staat weergegeven om welk onderhoud het gaat.</p> <p>24-uurservice bij reparatie. In overzichten staat benoemd welke werkzaamheden binnen welke termijn worden gedaan.</p> <p>Verhuiskostenvergoeding bij sloop / renovatie</p> <p>Uitgaven planmatig onderhoud: 2008 10,5 mln. 2009: 10,8 mln. (bijvoorbeeld douche / badkamer, toilet, diverse ventilatie en isolatiemaatregelen en CV ketels vervangen, asbestsanering)</p> <p>Onderhoud en woningverbetering aan De Zeven Akkers, Stromenwaard (o.a. looppniveau), bij 107 woningen de badkamers vervangen en toiletten en groepskasten aangepakt.</p> <p>Bij onderhoud keuzepakketten materialen en kleuren: showroom in Harderwijk</p> <p>Ermelo: 50% nieuwbouwwoningen voldoet aan Woonkeur. Nieuwbouwprojecten voldoen aan de EPC norm van 0,6. De nadruk ligt op de buitenschil van de woning. Bij de ligging wordt rekening gehouden met de zon, zodat zo min mogelijk energie verbruikt wordt. Verder is gebruik gemaakt van warmtepompinstallaties.</p> <p>Alle woningen hebben een energielabel. Gemiddeld energielabel in 2009 en 2010 is D.</p> <p>E-loket uitgesteld.</p> <p>Schoonmaakdag om zwerfafval op te ruimen.</p> <p>Elburg heeft het KWH label in 2009 behaald. Harderwijk en Ermelo hadden het al. Cijfer: 7,8 in 2010</p>	<p>Bij een ingreep aan de woningen, deze zo uitvoeren dat de woning beter bruikbaar, bereikbaar en toegankelijk is voor iedereen</p> <p>Keuzevrijheid klant in woontechnische aspecten</p> <p>Reductie water- en energieverbruik t.b.v. duurzaamheid en woonlasten</p> <p>Gezond binnenklimaat</p> <p>Afvalreductie</p> <p>KWH label verkrijgen voor vestigingen</p> <p>Materialen: beperken milieubelasting bij onderhoud en vervanging</p>
Beoordeling	6,5

Huisvesting doelgroepen	
Prestaties	Ambitie
<p>8 appartementen voor jongeren onder begeleid wonen gerealiseerd</p> <p>27 zorgeenheden begeleid wonen in Elburg opgeleverd.</p> <p>7 zorgeenheden opgeleverd in 2009 en 19 zorgappartementen. Woning verhuurd aan jongeren met gedragsproblemen.</p> <p>Totaal worden 441 zorgeenheden verhuurd in 2009: toename van 67 t.o.v. 2008</p> <p>Gewoon Gemak ingevoerd: informatievoorziening langer thuis wonen ouderen</p> <p>Elburg: Start bouw Baron van Lynden: zorgfuncties met appartementen er boven.</p> <p>In voorbereiding: Seniorencomplex De Zeven Akkers in Harderwijk wordt uitgebreid met 38 app.</p> <p>Elburg heeft 73 zorgeenheden, Ermelo 215,</p> <p>Harderwijk: niet aangeleverd. Scan geeft aan dat de helft van de woningen in Harderwijk geschikt is om langer te blijven wonen.</p>	<p>(Tijdelijke) huisvesting begeleidt wonen realiseren</p> <p>(Tijdelijke) huisvesting andere specifieke doelgroepen realiseren</p> <p>Richten op senioren (huisvesting & zorg)</p>
Beoordeling	7

(Des)investeren in vastgoed	
Prestaties	Ambitie
<p>Duurdere woningen in voorbereiding in 2009: +/- 200.</p> <p>2010: Luxe huurwoningen in Oldebroek in voorbereiding. In 'Loo 2 kavels voor verkoop eveneens in voorbereiding. 19 koopappartementen in uitvoering in Elburg. 196 woningen in Ermelo in voorbereiding en 14 bouw kavels. 23 duurdere huurwoningen in Ermelo in realisatie. 26 zorgeenheden gerealiseerd, waaronder voor ouderen. 36 woningen gerenoveerd voor ouderen.</p> <p>Op het gebied van herstructurering kan Zeebuurt aangemerkt worden. Dit is nog in voorbereiding.</p> <p>Elburg: Start bouw Baron van Lynden: zorgfuncties met appartementen er boven.</p> <p>In voorbereiding: Seniorencomplex De Zeven Akkers in Harderwijk wordt uitgebreid met 38 app.</p> <p>Ermelo: 154 woningen in verkoopvijver, 9 woningen verkocht.</p> <p>Elburg: 75 woningen in verkoopvijver, 7 verkocht</p> <p>Harderwijk: terughoudend verkoopbeleid door crisis, 6 verkocht.</p> <p>Zowel sociale huur, vrije sector, koop als zorgeenheden gerealiseerd, in aanbouw of voorbereiding.</p> <p>Nultredewoningen gerealiseerd in Eksterstraat/Spechtstraat. Dit betreft een groot en omvangrijk renovatie project in Ermelo waarbij in de woningen de deuren verbreed zijn zodat ze rolstoel toegankelijk zijn en er liften geplaatst zijn.</p>	<p>Ook bouwen voor hogere inkomens</p> <p>Voor senioren bouwen t.b.v. doorstroming</p> <p>Aanbod betaalbare koopwoningen vergroten</p> <p>Waar mogelijk voor iedere doelgroep op iedere locatie bouwen</p>
Beoordeling	7

Kwaliteit in wijken en buurten	
Prestaties	Ambitie
<p>Ontmoetingspunten gerealiseerd in Harderwijk (Harderwijkhuis en Clusterhuis). Behoeftte wordt onderzocht voor de gemeente Elburg.</p> <p>Sociale activiteiten (straatvoetbaltoernooi), sponsoring, buurtbemiddeling en inzet wijkteams / buurtbeheerders, organisatie wijkavonden.</p> <p>Fysieke investeringen voornamelijk bij het eigen bezit, maar ook bestraten van achterpaden en loopstraten. Plannen om winkelcentrum te realiseren. De maatschappelijke investeringen zijn voor een belangrijk deel gericht op sociale investeringen.</p> <p>UWOON heeft PKVW hang en sluitwerk aan laten brengen in de woningen van de zes flats aan de P.C. Boutenslaan te Harderwijk.</p>	<p>Ontmoetingspunt voor bewoners en instanties in wijken creëren</p> <p>Sociaal veilige buurten en een goed leefklimaat creëren</p> <p>Kwaliteit en duurzaamheid van gebieden en woonomgeving waarborgen</p>
Beoordeling	6

Beoordelingstabellen PnO

De prestaties zijn voor een belangrijk deel afkomstig uit de jaarverslagen, maar ook uit de kwartaalrapportages. De opgaven zijn afkomstig uit de woonvisies van de gemeenten, en prestatieafspraken.

Huisvesting primaire doelgroepen	
Prestaties	Prestatieafpraak
Tussen 2006 en 2009 400 woningen opgeleverd in Ermelo	Passend en gevarieerd aanbod
In 2010 84 huurwoningen opgeleverd en 2 aangekocht in het werkgebied. De opleveringen bestaan uit diverse categorieën en typologieën (huur, koop, appartementen, eengezinswoningen).	Keuzevrijheid consument vergroten
2009 – 2010: Ermelo: 154 woningen in verkoopvijver, 9 woningen verkocht. Elburg: 75 woningen in verkoopvijver, 7 verkocht Harderwijk: terughoudend verkoopbeleid, 6 verkocht.	Starters binnen redelijke termijn aan een woning helpen
591 toewijzingen aan starters en 633 aan doorstromers in 2009 - 2010 In Harderwijk zijn 2 woningen opgeleverd voor dak- en thuisloze jongeren (Joh. De Witlaan).	Initiatieven ontwikkelen voor huisvesting dak- en thuislozen
Ermelo: HOME opent mogelijk een locatie voor dak- en thuislozen. UWOON heeft geholpen bij het zoeken naar een geschikte locatie. Gemeente beoordeelt de locatie.	
4 woningen ter beschikking voor TACTUS, begeleid wonen verslaafden / doorstroomwoningen dak- en thuislozen.	
Nachtopvang gerealiseerd (9 24 uurs opvang en 17 plaatsen beschermd wonen)	
Jaarlijks 3 woningen ter beschikking voor vrouwenopvang	
In 2009 23 woningen ter beschikking gesteld aan asielzoekers en in 2010 50 woningen.	
Beoordeling	7

Kwaliteit woningen en woningbeheer	
Prestaties	Prestatieafspraken
<p>Serviceabonnementen voor onderhoud. In overzichten van UWOON staat weergegeven om welke onderhoudsactiviteiten het gaat.</p> <p>24-uurservice bij reparatie. In overzichten staat benoemd welke werkzaamheden binnen welke termijn worden gedaan.</p> <p>Verhuiskostenvergoeding bij sloop / renovatie</p> <p>Uitgaven planmatig onderhoud: 2008 10,5 mln. 2009: 10,8 mln. (bijvoorbeeld douche / badkamer, toilet, diverse ventilatie en isolatiemaatregelen en CV ketels vervangen, asbestsanering)</p> <p>Onderhoud en woningverbetering aan De Zeven Akkers, Stromenwaard (o.a. looppniveau), bij 107 woningen de badkamers vervangen en toiletten en groepskasten aangepakt.</p> <p>Bij onderhoud keuzepakketten materialen en kleuren: showroom in Harderwijk</p> <p>Ermelo: 50% nieuwbouwwoningen voldoet aan Woonkeur. Nieuwbouwprojecten voldoen aan de EPC norm van 0,6. De nadruk ligt op een goede isolatie van de buitenschil van de woning. Bij de ligging wordt rekening gehouden met de zon, zodat zo min mogelijk energie verbruikt wordt. Verder is gebruik gemaakt van warmtepompinstallaties.</p> <p>Alle woningen hebben een energielabel. Gemiddeld energielabel in 2009 en 2010 is D.</p> <p>E-loket uitgesteld.</p> <p>Schoonmaakdag om zwerfafval op te ruimen.</p> <p>Elburg heeft het KWH label in 2009 behaald. Harderwijk en Ermelo hadden het al. Cijfer: 7,8 in 2010</p>	<p>Woningen eenvoudig aanpasbaar maken aan woonwensen</p> <p>50% van de nieuwbouw woningen in Ermelo voldoet aan woonkeur</p> <p>Bij nieuwbouw gebruik maken van zonne-energie en andere energiebesparende maatregelen.</p>
Beoordeling	7

Huisvesting doelgroepen	
Prestaties	Prestatieafpraak
<p>8 appartementen voor jongeren onder begeleid wonen gerealiseerd</p> <p>27 zorgeenheden begeleid wonen in Elburg opgeleverd.</p> <p>7 zorgeenheden opgeleverd in 2009 en 19 zorgappartementen. Woning verhuurd aan jongeren met gedragsproblemen.</p> <p>Totaal worden 441 zorgeenheden verhuurd in 2009: toename van 67 t.o.v. 2008</p> <p>Gewoon Gemak ingevoerd: informatievoorziening langer thuis wonen ouderen</p> <p>2010: Elburg: Start bouw Baron van Lynden: zorgfuncties met appartementen er boven.</p> <p>2010 in voorbereiding: Seniorencomplex De Zeven Akkers in Harderwijk wordt uitgebreid met 38 app.</p> <p>Elburg heeft 73 zorgeenheden, Ermelo 215,</p> <p>Harderwijk: niet aangeleverd. Scan geeft aan dat de helft van de woningen in Harderwijk geschikt is om langer te blijven wonen.</p> <p>Prestaties nultrede woningen niet aangeleverd</p>	<p>Plaats bieden aan bijzondere doelgroepen (5% programma reserveren)</p> <p>Ouderen & gehandicapten langer zelfstandig laten wonen</p> <p>Levensloopbestendig bouwen / Alle woningen in nieuwbouw als geschikt of eenvoudig geschikt te maken voor ouderen realiseren</p> <p>Woonzorg bij planontwikkeling nieuwbouw betrekken</p> <p>Rolstoeltoegankelijkheid binnen nultrede woningen van zorgcomplex bevorderen</p> <p>Aanpassen woningen in bestaande voorraad naar nultrede woningen</p>
Beoordeling	7

(Des)investeren in vastgoed	
Prestaties	Prestatieafpraak
<p>Duurdere woningen in voorbereiding in 2009: +/- 200. 2010: Luxe huurwoningen in Oldebroek in voorbereiding. In 'Loo 2 kavels voor verkoop eveneens in voorbereiding. 19 koopappartementen in uitvoering in Elburg. 196 woningen in Ermelo in voorbereiding en 14 bouw kavels. 23 Duurdere huurwoningen in Ermelo worden gerealiseerd. 26 zorg eenheden zijn gerealiseerd, waaronder voor ouderen. 36 woningen gerenoveerd voor ouderen.</p> <p>Op het gebied van herstructurering kan Zeebuurt aangemerkt worden. Dit is nog in voorbereiding.</p> <p>Elburg: Start bouw Baron van Lynden: zorgfuncties met appartementen er boven.</p> <p>In voorbereiding: Seniorencomplex De Zeven Akkers in Harderwijk wordt uitgebreid met 38 app.</p> <p>Ermelo: 154 woningen in verkoopvijver, 9 woningen verkocht.</p> <p>Elburg: 75 woningen in verkoopvijver, 7 verkocht</p> <p>Harderwijk: terughoudend verkoopbeleid door crisis, 6 verkocht.</p> <p>Zowel sociale huur, vrije sector, koop als zorg eenheden gerealiseerd, in aanbouw of voorbereiding.</p> <p>Nultredewoningen gerealiseerd in Eksterstraat/Spechtstraat. Dit betreft een groot en omvangrijk renovatie project in Ermelo waarbij in de woningen de deuren verbreed zijn zodat ze rolstoel toegankelijk zijn en er liften geplaatst zijn.</p> <p>De realisatie van de woonservice zone in Ermelo is nog niet gelukt. In Elburg wordt met de gemeente gesproken over de realisatie van een woonzorg complex op de locatie Eperweg.</p>	<p>Jaarlijks 100 woningen realiseren in Ermelo</p> <p>De totale voorraad met jaarlijks 400 woningen uitbreiden in Harderwijk</p> <p>Doorstroming bevorderen</p> <p>starterwoningen realiseren</p> <p>T/m 2012 129 starterwoningen realiseren in Elburg</p> <p>Jaarlijks 10 starterwoningen realiseren in Ermelo</p> <p>Bouwen voor voldoende betaalbare (huur) woningen</p> <p>T/m 2012 92 woningen realiseren voor paren met een laag inkomen in Elburg</p> <p>Bouw 50 EGW in goedkope of middeldure segment t/m 2015 in Ermelo</p> <p>Aanbod middeldure en dure huurwoningen vergroten</p> <p>Gat tussen koop en huur verkleinen.</p> <p>Starters faciliteren bij verkrijgen koopwoning door bijv. Goedkoop Koop en Kopen met Korting, en het aanbod vergroten.</p> <p>t/m 2012 129 starterwoningen koop realiseren in Elburg</p> <p>In een periode van 10 jaar totaal 154 betaalbare huurwoningen verkopen in Ermelo</p> <p>Richten op herstructurering en inbreiding in Harderwijk</p> <p>4 woonservice gebieden ontwikkelen / woonservice zones uitbreiden</p> <p>Woningen realiseren voor bijzondere doelgroepen. O.a. t/m 2012 37 woningen in Elburg</p> <p>Aanpassen woningen in bestaande voorraad naar nultrede woningen</p> <p>Nieuwbouw van 135 middeldure en 65 dure nultrede tot 2012 realiseren in Ermelo</p>
Beoordeling	5,5

Kwaliteit in wijken en buurten	
Prestaties	Prestatieafspraken
<p>Ontmoetingspunten gerealiseerd in Harderwijk (Harderwijkhuis en Clusterhuis). Behoeftte wordt onderzocht voor de gemeente Elburg.</p> <p>Sociale activiteiten (straatvoetbaltoernooi), sponsoring, buurtbemiddeling en wijkteams / buurtbeheer, wijkavond</p> <p>Fysieke investeringen voornamelijk bij het eigen bezit, maar ook bestraten van achterpaden en loopstraten. Plannen om voorzieningen (winkelcentrum) te realiseren c.q. te behouden. De maatschappelijke investeringen zijn voor een belangrijk deel gericht op sociale investeringen.</p> <p>UWOON heeft PKVW hang en sluitwerk aan laten brengen in de woningen van de zes flats aan de P.C. Boutenslaan te Harderwijk.</p>	<p>Vergroten ruimtelijke kwaliteit en leefbaarheid in buurten en wijken</p> <p>Handhaven en versterken veiligheidsgevoel</p> <p>Aansluiten op politiekeurmerk veilig wonen</p> <p>Bij nieuwbouw rekening houden met kwaliteit openbare ruimte, bereikbaarheid van voorzieningen en veiligheid</p>
Beoordeling	7

Kwalitatieve beoordeling belanghebbenden

Stellingen

Naast het beoordelen van de prestaties op het gebied van de eigen ambities is de belanghebbenden gevraagd een aantal stellingen te beantwoorden. De resultaten hiervan zijn in onderstaande tabel weergegeven, door middel van het aantal keer dat een antwoordcategorie is aangevinkt.

Tabel 15: Resultaten van de stellingen.

UWOON:	volledig mee eens	mee eens	niet mee eens of oneens	mee oneens	volledig mee oneens
Is klantgericht	2	6	1	0	0
Is vooruitstrevend	0	9	0	0	0
Is zichtbaar voor huurders	1	5	3	0	0
Is zichtbaar voor belanghebbenden	1	7	1	0	0
Is oprecht betrokken	4	5	0	0	0
Zet zich in voor leefbaarheid	3	5	1	0	0
Zet zich in voor betaalbare woningen	2	3	2	1	0
Zet zich in voor duurzaamheid	1	7	1	1	0
Streeft naar een hoge klanttevredenheid	1	8	0	0	0
Heeft aandacht voor degenen die niet zelf in de woningbehoefte kunnen voorzien	1	7	1	0	0
Is proactief	1	7	0	0	0
Is zakelijk	2	5	2	0	0
Is deskundig	1	7	1	0	0
Is flexibel	1	5	2	1	0
Is professioneel	4	5	0	0	0
Is efficiënt	0	6	3	0	0
Is een transparante organisatie	1	4	4	0	0
Is betrouwbaar	2	6	1	0	0
Is gericht op samenwerking	4	4	1	0	0
Voert een goed financieel beleid	3	5	1	0	0
Is milieubewust	0	6	1	1	0
Heeft aandacht voor de kwaliteit van de woningen	4	5	0	0	0
Luistert goed naar belanghebbenden	1	6	2	0	0

De belanghebbenden zijn positief over het grootste deel van de stellingen. De belanghebbenden kenmerken UWOON als vooruitstrevend, zichtbaar voor belanghebbenden, zet zich in voor duurzaamheid en streeft naar klanttevredenheid. Ook wordt de corporatie als proactief en deskundig gezien en heeft aandacht voor degenen die niet in de eigen woningbehoefte kunnen voorzien. Transparantie is een verbeterpunt, al is de corporatie wel gericht op samenwerking.

Lijst met belanghebbenden

De visitatiecommissie heeft intern bij UWoon gesproken met:

Naam	Functie
Dhr. van Doorn	Directeur-Bestuurder
Mevr. van Balen	Directeur-Bestuurder
Mevr. Gielen	Vestigingsmanager
Mevr. Uittien	Vestigingsmanager
Dhr. Tuinman	Vestigingsmanager
Dhr. Ridder	Lid Raad van Commissarissen
Dhr. Verbaan	Lid Raad van Commissarissen
Dhr. Braamburg	Vertegenwoordiger OR
Dhr. van Hamburg	Manager Projectontwikkeling
Dhr. Van Gompel	Manager Vastgoedbeheer
Dhr. Klip	Manager Bedrijfsvoering

De visitatiecommissie heeft de volgende belanghebbenden geconsulteerd in het kader van de maatschappelijke visitatie.

Naam	Organisatie
Dhr. Teeninga	Gemeente Harderwijk
Dhr. de Bor	Gemeente Harderwijk
Dhr. van de Bosch	Gemeente Ermelo
Dhr. van de Beek	Gemeente Ermelo
Dhr. Polinder	Gemeente Elburg
Dhr. Wagenaar	Gemeente Elburg
Mevr. Kuijper	Stichting Welzijn Ouderen
Dhr. ter Steeg	Careander
Mevr. van Wijk	Stichting Pinel
Mevr. van Hooren	's Heerenloo
Dhr. de Groot	Huurder
Dhr. Buis	Huurder
Dhr. Knol	Huurder
Mevr. Haverlag-Groot	Huurder
Mevr. van de Velde	Huurder
Mevr. Kiezebrink	Huurder
Mevr. Boevé	Huurder
Dhr. van der Heijden	Huurder
Dhr. Hofma	Huurder

Normenkader Visitatiemethodiek 4.0

Presteren naar Ambities en Doelstellingen

Meetpunt	Ijkpunt voor 7	Toelichting
De feitelijke prestaties in de afgelopen vier jaar dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van de eigen ambities en doelen.	De feitelijke prestaties in de afgelopen vier jaar komen meetbaar en toetsbaar overeen met de gestelde ambities en doelen op de omschreven prestatievelden.	

Presteren naar Opgaven

Meetpunt	Ijkpunt voor 7	Toelichting
De feitelijke prestaties in de afgelopen vier jaar (op onderstaande prestatievelden) worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven.	De feitelijke prestaties in de afgelopen vier jaar komen meetbaar en toetsbaar overeen met de gestelde externe opgaven.	Onder opgaven worden verstaan: alle formele en/of vastgestelde externe opgaven (zoals vastgelegd in prestatieafspraken met of beleidsdocumenten van gemeente(n), zorg- en welzijnsinstellingen, huurderorganisaties, politie enzovoort).

Presteren volgens Belanghebbenden

Meetpunt	Ijkpunt voor 7	Toelichting
De feitelijke prestaties in de afgelopen vier jaar (op prestatievelden) worden beoordeeld door de belanghebbenden.	Tevredenheid van belanghebbenden (in rapportcijfers).	Het is de bedoeling dat alle relevante belanghebbenden van de corporatie hun mening over de prestaties (op de zes prestatievelden) in rapportcijfers weergeven. Getracht wordt een oordeel te laten geven over de afgelopen vier jaren, waarbij het accent in veel gevallen zal liggen op de huidige situatie en het afgelopen jaar. Het is niet noodzakelijk dat alle belanghebbenden op alle prestatievelden een beoordeling geven. Indien gewenst kan de visitatiecommissie naar eigen inzicht het gemiddelde cijfer op een prestatieveld wegen. Relevante belanghebbenden zijn in ieder geval: de gemeente, huurders, bewonersverenigingen en zorg- en welzijnsinstellingen. Het verkrijgen van het oordeel van de belanghebbenden kan per schriftelijke enquête, mondeling of groepsinterview. Indien er zeer recente tevredenheidsonderzoeken beschikbaar zijn, is het aan de commissie om te beoordelen of het zinvol is om deze in de beoordeling mee te nemen.

Meetpunt	IJKpunt voor 7	Toelichting
Financiële continuïteit		
4.1.1. De corporatie heeft een voldoende vermogenspositie	<p>De corporatie heeft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • een continuïteitsoordeel A; • een beredeneerde vermogensdoelstelling op basis van de bedrijfswaarde. 	<p>Voor de beoordeling of een corporatie in staat is om haar maatschappelijke functie van woningcorporatie op langere termijn te continueren, wordt gebruikgemaakt van de meest recente Oordeelbrief van de minister met daarin het continuïteits- en solvabiliteitsoordeel van het CFV. Daarnaast mag verwacht worden dat een corporatie haar vermogen berekent op basis van bedrijfswaarde en daarvoor ook doelstellingen formuleert. Bronnen hiervoor zijn managementdocumenten, het jaarverslag en accountantsrapportages.</p>
4.1.2. De corporatie heeft voldoende middelen	<p>De corporatie heeft een positief kredietwaardigheidsoordeel gekregen van het WSW en heeft inzichtelijk gemaakt welke middelen (deposito's, kredietlijnen en/of faciliteringsvolume) beschikbaar zijn om geplande uitgaven, investeringen en herfinancieringen te kunnen betalen.</p>	<p>Het WSW bepaalt jaarlijks in hoeverre de corporatie kredietwaardig is. Daarnaast zal de corporatie zelf inzichtelijk moeten maken hoe zij de geplande uitgaven, investeringen en herfinancieringen kan betalen, al dan niet gebruikmakend van het faciliteringsvolume van het WSW.</p>
4.1.3. De corporatie stuurt op alle kasstromen	<p>De corporatie heeft scenario's beschikbaar waaruit de effecten van beleidskeuzes blijken. De corporaties kan de visitatiecommissie hiermee inzicht geven in de wijze van sturing op het mogelijk verloop van:</p> <p>Operationele kasstromen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De corporatie heeft een positief exploitatieresultaat; • De corporatie heeft een rentedekkingsgraad van minimaal 1,3; • De corporatie hanteert een direct rendementseis. <p>Portfoliokasstromen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De corporatie hanteert een IRR rendementseis voor te realiseren investeringen, gedifferentieerd naar type vastgoed; • De corporatie waardeert de portefeuille tegen bedrijfswaarde, minimaal tien jaar vooruit. <p>Financieringskasstromen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De corporatie hanteert een investerings-/financieringsratio. • De corporatie heeft een maximale 	<p>1. De corporatie analyseert jaarlijks haar risico's met behulp van scenario's die de financiële effecten op het vermogen weergeven. Dit zijn scenario's voor minimaal de komende vijf jaar waarin de omgevingsrisico's (Europa, BTW enzovoort) op de vermogenspositie en de kasstromen in kaart zijn gebracht voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de reguliere activiteiten c.q. diensten van algemeen economisch belang (DAEB)*; • de niet-DAEB-activiteiten; • grondposities (en overige nog niet in exploitatie genomen bezittingen/posities); • de verbindingen. <p>2. Sturing op kasstromen betekent dat gekeken moet worden naar de samenhang tussen de volgende drie kasstromen:</p> <p>Operationele kasstromen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gekeken wordt naar het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening ofwel uit puur alleen de exploitatie. • Vanuit deze exploitatie bestaat bezit

	<p>loan to value (op basis van de WOZ) van 50%.</p>	<p>of operationele kasstroom betaalt de corporatie haar rente; uitgedrukt in een verhoudingsgetal is dat de rentedekkingsgraad. De minimale eis is 1,2, maar gezien de vele toekomstige risico's bestempelt de accountant steeds vaker minimaal 1,3 als safe.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direct rendement is de operationele kasstroom uitgedrukt in een percentage van de bedrijfswaarde. <p>Portfoliokasstromen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De Internal Rate of Return (IRR)** is een rendementsberekening voor te realiseren investeringen die gedifferentieerd wordt naar type vastgoed. • De portefeuille wordt gewaardeerd tegen bedrijfswaarde en niet tegen historische kostprijs. Voor een goed beeld kijkt men minimaal tien jaar vooruit. <p>Financieringskasstromen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De investerings-/financieringsratio geeft de mate aan waarin investeringen worden gefinancierd met extern vermogen. • Het maximale vermogen dat de corporatie kan lenen bij het WSW, is 50 procent van de WOZ-waarde van haar portefeuille.
Financieel beheer		
<p>4.2.1. De corporatie heeft haar financiële planning en controle-cyclus op orde</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De corporatie maakt een transparante vertaling van de ambities en opgaven (inclusief SVB, desinvesteringen enzovoort) in meerjarenramingen van minimaal vijf jaar. • De eerstejaarschijf bedrijfswaarde en de begroting sluiten op elkaar aan (begrote activiteiten zijn transparant verwerkt in de bedrijfswaarde). • Er is, indien noodzakelijk, een zichtbare en door de raad van commissarissen goedgekeurde bijsturing. 	<ul style="list-style-type: none"> • Het strategisch voorraadbeleid (SVB), de (des)investeringen en alle andere ambities en opgaven worden zo herkenbaar en traceerbaar mogelijk vertaald naar financiële meerjarenramingen. • De berekening van de bedrijfswaarde in het eerste jaar van de raming (eerstejaarschijf) sluit zo goed mogelijk aan op de begrote activiteiten. • Sturen aan de hand van kwartaalrapportages is zinvoller naarmate deze sneller beschikbaar komen na afloop van het kwartaal. Aan de hand van gesprekken en managementdocumenten is dit traject herleidbaar.

	<ul style="list-style-type: none"> • Het monitoring- en rapportage-systeem is zodanig dat de rapportages binnen één maand na afloop van het kwartaal beschikbaar zijn en binnen twee maanden besproken met de raad van commissarissen. • Er is een positief accountants-oordeel inzake de kwaliteit van de interne financieel beheer. • De planning is realistisch, waardoor begroting en de realisatie in belangrijke mate op elkaar aansluiten. 	
4.2.2. De corporatie heeft haar treasury naar professionele maatstaven op orde	<ul style="list-style-type: none"> • De corporatie heeft de kasstromen voor de komende tien jaren in beeld en de daaruit voortvloeiende investeringsbehoefte. • De financieringsbehoefte is niet groter dan de som van de beschikbare middelen, waaronder het faciliteringsvolume van het WSW. • Er is een actueel, door de raad van commissarissen goedgekeurd, treasury statuut waarin ook spelregels zijn opgenomen voor financiële instrumenten. • Er is een treasury jaarplan. 	
Doelmatigheid		
4.3.1. De corporatie heeft een visie op en criteria voor de doelmatigheid in haar organisatie.	<ol style="list-style-type: none"> 1. De corporatie heeft doelstellingen geformuleerd voor het vergroten van de efficiëntie in de organisatie en streeft deze aantoonbaar na. 2. De corporatie onderneemt actie, indien er afwijkingen ontstaan ten opzichte van de geformuleerde (efficiëntie)doelstellingen. 3. De volgende CiP-indicatoren zijn gelijk aan of lager dan de referentiegroepen, dan wel de corporatie kan de visitatiecommissie aannemelijk maken waarom de scores afwijken: <ul style="list-style-type: none"> - Netto bedrijfslasten per vhe. - Ontwikkeling netto bedrijfslasten in de afgelopen vier jaar. - Aantal vhe per fte. - Personeelskosten per fte. 	<p>Op basis van managementdocumenten en de Corporatie in Perspectief (CiP)-rapportage kan een beeld worden verkregen van de mate van efficiency van de corporatie in relatie tot:</p> <ul style="list-style-type: none"> • haar eigen doelstellingen; • referentiegroepen. <p>Gekeken wordt naar de absolute hoogte, de ontwikkeling van de indicatoren en de motivatie met betrekking tot afwijkingen en de wijze van bijsturing.</p>
Vermogensinzet		

4.4.1. De corporatie zet haar vermogen beargumenteerd in	De corporatie heeft een goed onderbouwde visie op de inzet van haar middelen naar maatschappelijk rendement.	De corporatie kan de visie onderbouwen door bijvoorbeeld gebruik te maken van technieken, zoals de transparantie-methodiek of maatschappelijke kosten-batenanalyses, waarmee een afweging gemaakt kan worden met betrekking tot het maatschappelijke rendement bij de inzet van haar middelen. Hierdoor kan de corporatie komen tot expliciete, beleidsmatige keuzes voor onrendabele investeringen (zoals op het gebied van wijkontwikkeling, huuraanpassing, veiligheid enzovoort), omdat men daar maatschappelijk rendement mee beoogt.
4.4.2. De corporatie heeft de mogelijkheden onderzocht om het vermogen te verruimen	De corporatie heeft een visie op en beredeneerde doelstellingen met betrekking tot de wijze waarop ze haar vermogen kan vergroten	Mogelijkheden om het vermogen te verruimen kan de corporatie zoeken in: <ul style="list-style-type: none"> • extra financieringsruimte; • beschikbare risicobuffers of reserves; • extra verdienpotenties door huurharmonisatie, verkoop, inkoop, efficiency werkapparaat, samenwerking, alternatieve financieringen, optimaliseren inkomsten uit verkopen, rendement projectontwikkeling enzovoort.
4.4.3. De corporatie zet haar vermogen maximaal in voor maatschappelijke prestaties	De corporatie heeft beredeneerde plannen voor de gewenste inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestatie.	Als er sprake is van overmaat, dient een corporatie plannen te maken voor de inzet van middelen. Indien er een ondermaat aan middelen is geconstateerd (B-oordeel), dient een corporatie plannen te maken voor de verruiming van de investeringscapaciteit. De corporatie kan ook beredeneren waarom zij vindt dat er sprake is van een evenwicht.

Presteren ten aanzien van Governance

Meetpunt	IJKpunt voor 7	Toelichting
Besturing - plan		
5.1.1 De corporatie hanteert een goed en professioneel planningsproces (incl. risicomanagement).	De corporatie: <ul style="list-style-type: none"> • beschikt over een managementdocument waarin alle opgaven, voortvloeiend uit (samenwerkings) afspraken met derden, zijn beschreven; • betreft actief de belanghebbenden bij de strategievorming. Jaarlijks worden er een of meer belanghebbendenbijeenkomsten gehouden waarin input voor de plannen wordt opgehaald en de realisatie van plannen wordt 	Het betreft hier niet alleen de opgaven, zoals vastgelegd in de prestatieafspraken, maar ook alle andere afspraken en overeenkomsten met relevante belanghebbenden. Actief betrekken betekent, behalve jaarlijks de resultaten terugkoppelen, vooral ook het voorafgaand aan het opstellen van de plannen input ophalen bij de relevante belanghebbenden.

	<p>teruggekoppeld;</p> <ul style="list-style-type: none"> • laat regelmatig klanttevredenheidsonderzoeken uitvoeren en verwerkt de resultaten in haar beleid; • heeft haar beleidscyclus omschreven en/of maakt deze zichtbaar door een management-informatiesysteem waarin de vertaling van de missie/visie en de invloed van relevante omgevingsvariabelen en risico's naar jaarlijkse strategische plannen is opgenomen en de daarvan afgeleide meetbare doelen en activiteiten per jaar, kwartaal en/of maand (afhankelijk van de noodzakelijke sturing); • brengt op gestructureerde wijze omgevings- en operationele risico's in kaart; • werkt vanuit een door de raad van commissarissen en bestuur goedgekeurde en gedeelde visie; • laat de plannings ook toetsen door resp. bespreken met de raad van commissarissen. 	<p>Van belang is dat de raad van commissarissen ook betrokken is bij de visie en planvorming.</p> <p>Dit alles blijkt uit beschikbare managementdocumenten, verslagen van bijeenkomsten met belanghebbenden en van de raad van commissarissen en van het bestuur, evenals gesprekken met betrokkenen.</p>
Besturing - check		
5.1.2. De corporatie kan de voorgenomen prestaties (zowel naar opgaven als bedrijfsvoering) periodiek monitoren	De corporatie beschikt over een managementinformatiesysteem dat aansluit op de gedeelde visie, het strategisch plan en het jaarplan en dat de voortgang van de plannen periodiek inzichtelijk maakt. De corporatie heeft de voorgenomen prestaties vertaald naar meetbare eenheden (die aansluiten bij de doelen) en kan zowel alle opgaven als de efficiency in de bedrijfsvoering op reguliere basis volgen/meten. De periode van monitoren vertoont daarbij een relatie met de mate van risico's voor de corporatie.	Bij de vertaling van de plannen van strategisch naar tactisch en operationeel gaat het erom dat dit zodanig SMART gebeurt dat de behaalde resultaten op de operationele doelstellingen ook weer herleid kunnen worden tot de tactische en strategische doelen. Getracht wordt inzicht te verkrijgen in de consistente en duidelijke manier waarop de organisatie haar doelen en prestaties weergeeft en dus kan monitoren.
5.1.3. De corporatie verantwoordt het presteren (inclusief de afwijkingen) jaarlijks in een openbare publicatie.	De voorgenomen én gerealiseerde prestaties staan in samenhang vermeld in het goed leesbare, transparante jaarverslag, waarbij ook de afwijkingen worden toegelicht/ verantwoord.	
Besturing - act		

<p>5.1.4. De corporatie stuurt actief bij indien zich afwijkingen ten opzichte van het plan voordoen of stelt beredeneerd de plannen bij.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De corporatie kan overtuigend aantonen dat, indien zij afwijkingen heeft geconstateerd, er bijsturing heeft plaats gevonden. Dit geldt voor zowel de meerjarenstrategie als de jaarlijkse plannen; • Bij onvoldoende presteren wordt een verbeterprogramma opgesteld en actief gecommuniceerd met betrokken belanghebbenden; • Belanghebbenden die worden geraakt door het achterblijven van de prestaties of ingrijpende bijstellingen worden adequaat geïnformeerd; • De genomen besluiten worden regelmatig door bestuurder en Raad van Commissarissen gemonitord en over afwijkingen legt het bestuur verantwoording af. 	
Intern toezicht – functioneren RvC		
<p>5.2.1. Open cultuur</p>	<p>Uit de verslagen van de vergaderingen van de Raad van Commissarissen en uit de gesprekken blijkt dat er sprake is van een open cultuur waarin afwijkende meningen gehoord worden. Kritische vragen en verschillen van mening kunnen op tafel komen.</p>	<p>Een goed functionerende Raad van Commissarissen kent een cultuur waar ieder lid zich veilig voelt en zich kwetsbaar durft op te stellen. Hierdoor kunnen kritische vragen gesteld worden en eventueel verschillen van mening op tafel komen en grondig besproken. Dit leidt tot een betere besluitvorming. (bron: VTW)</p>
<p>5.2.2. Zelfreflectie</p>	<p>Jaarlijks vindt er een zelfevaluatie plaats en één keer per twee jaar gebeurt dat onder begeleiding van een externe. De Raad van Commissarissen is actief betrokken bij het onderwerp integriteit. Jaarlijks is integriteit en belangenverstremgeling onderwerp van gesprek tussen de Raad van Commissarissen en bestuur, blijkend uit agenda en verslaglegging.</p>	<p>De raad van commissarissen geeft blijk van kritische zelfreflectie over het eigen functioneren. Dit wordt gecheckt door de visitatiecommissie aan de hand van documenten en gesprekken met betrokkenen.</p>
<p>5.2.3. Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord</p>	<p>Uit de verslagen van de vergaderingen van de Raad van Commissarissen en uit de gesprekken blijkt dat de Raad van Commissarissen zich goed bewust is van haar rollen. Waarbij zij zich primair ziet als toezichthouder en werkgever van de bestuurder.</p>	<p>De Raad van Commissarissen is primair toezichthouder en treedt op als werkgever van de bestuurder. De Raad van Commissarissen geeft invulling aan de adviesrol die past bij de kenmerken van de corporatie en de bestuurder, met dien verstande dat er geen sprake kan zijn van een functie als adviseur in letterlijke zin maar meer een functie als klankbord voor de bestuurder.</p>
	<p>Toezicht:</p>	<p>De Raad van Commissarissen houdt de</p>

	<ul style="list-style-type: none"> Er is een effectieve toezichtrelatie tussen de Raad van Commissarissen en de bestuurder. De Raad van Commissarissen is in staat tot zelfstandige informatiegaring. <p>Werkgever:</p> <ul style="list-style-type: none"> De Raad van Commissarissen beoordeelt periodiek of de competenties van de bestuurder passend zijn bij de opgave van de corporatie. 	<p>rollen scherp in de gaten en bewaart voldoende afstand.</p> <p>De Raad van Commissarissen is kwalitatief voldoende toegerust om evenwichtig toezicht te houden op het bestuur.</p> <p>De relatie tussen de Raad van Commissarissen en bestuurder is voldoende zakelijk en professioneel om elkaar aan te spreken.</p> <p>De Raad van Commissarissen heeft zelfstandig toegang tot de OR, het managementteam en de controller om geïnformeerd te worden ten behoeve van haar toezichtfunctie.</p> <p>De Raad van Commissarissen beoordeelt periodiek of de kwaliteiten van de bestuurder passen bij het ontwikkelingsstadium van de corporatie en spreekt prestatienormen af met de bestuurder.</p>
5.2.4. Samenstelling van de Raad van Commissarissen	<p>De Raad van Commissarissen werft actief nieuwe leden buiten de eigen kring (bijvoorbeeld door het plaatsen van advertenties of door het inschakelen van een W&S-bureau). De Raad van Commissarissen heeft hiervoor een profielschets vastgelegd die past bij de aard en de activiteiten van de corporatie.</p> <p>De daadwerkelijke samenstelling van de Raad van Commissarissen voldoet aan de profielschets.</p>	<p>De samenstelling van de Raad van Commissarissen wordt bepaald aan de hand van een algemeen profiel, waarin de kennisgebieden/deskundigheden die in ieder geval in de raad aanwezig moeten zijn volgens de Code, worden benoemd.</p> <p>Daarnaast worden noodzakelijke kennis- en ervaringsgebieden afgeleid van de missie en het taakveld van de corporatie. Voor een goed functionerende Raad van Commissarissen als team is het ook wenselijk dat een Raad van Commissarissen is samengesteld uit personen met diverse achtergronden (seks, leeftijd, beroepsgroepen, etnische afkomst, persoonlijke stijl) (bron: VTW).</p>
Intern toezicht - toetsingskader		
5.2.5. De Raad van Commissarissen hanteert een actueel toetsingskader (onder andere gericht op risicomanagement)	<p>De Raad van Commissarissen kan inzicht geven in het gehanteerde toetsingskader.</p> <p>Dit kader is beschreven en wordt daadwerkelijk gehanteerd.</p> <p>Dit toetsingskader past bij de visie en strategie van de corporatie.</p> <p>Uit de agenda en verslagen van de Raad van Commissarissen blijkt dat regelmatig expliciete risicoanalyses met betrekking tot verbindingen, grote investeringen en/of projectontwikkeling worden besproken en getoetst aan het vastgestelde toetsingskader.</p>	<p>Het toetsingskader omvat alle eisen, criteria, minimale ijkpunten waaraan de Raad van Commissarissen alle (jaar)plannen, investeringsbeslissingen, verbindingen enzovoort toetst. Beschreven is wat de raad toetst en op basis waarvan (criteria, minimale ijkpunten).</p> <p>Dit toetsingskader heeft een duidelijke relatie met de missie, visie van de corporatie en de afspraken met belanghebbenden.</p> <p>Het toetsingskader wordt periodiek geactualiseerd op basis van grote externe veranderingen (Europa, recessie enz.).</p>
		De Raad van Commissarissen laat

		<p>systematisch risico's in kaart brengen met betrekking tot verbindingen, grote investeringen en projectontwikkeling en bespreekt/beoordeelt deze en toetst aan het vastgestelde kader.</p> <p>Het toetsingskader omvat in principe de volgende onderdelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategische visie/ondernemingsplan • Strategisch voorraadbeleid • Meerjareninvesteringsplan • Jaarplan en (meerjaren)begroting • Treasury en financieringsstatuut • Risicobeheersingsysteem • Belanghebbendedefinities en omgang/ afspraken • Prestatieafspraken met gemeente(n)
Intern toezicht – Governancecode		
5.2.6. De corporatie past de Governancecode toe en legt uit waar en waarom zij daarvan afwijkt	<p>De corporatie heeft, blijkend uit de invulling van de (VTW-) checklist van de Governancecode en de visitatiegesprekken, de Governancecode volledig toegepast c.q. in relevante gevallen uitgelegd waarom daarvan is afgeweken.</p> <p>Afwijkingen van de Code worden toegelicht in het jaarverslag en op de website.</p> <p>De corporatie hanteert eveneens de honoreringscode voor de Raad van Commissarissen en de beloningscode voor bestuurders.</p>	<p>De beoordeling van de Governancecode gaat over de mate waarin de Code wordt toegepast en de motivatie waarmee afwijkingen worden gemotiveerd.</p> <p>Aan de corporatie wordt gevraagd een checklist die is geordend op basis van de Governancecode, naar eer en geweten in te vullen. De checklist is in deze handleiding opgenomen. De commissie oordeelt op basis van de checklist en de gesprekken hierover.</p>
Externe legitimatie		
5.3.1. Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	<p>Er wordt voldaan aan de vereisten die de Governancecode stelt aan de beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden, namelijk:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er is een belanghebbendenregister op de website. (V.1.2); • Er is minimaal eenmaal per jaar overleg met belanghebbenden, door bestuur vastgesteld en door de Raad van Commissarissen goedgekeurd. (V.2.1)*; • Belanghebbenden zijn in de gelegenheid advies uit te brengen over de vastgestelde jaarrekening, het jaarverslag, de strategie en het beleid. (V.2.2). • Bestuur en Raad van 	<p>De visitatiecommissie beoordeelt op basis van documenten én gesprekken de wijze waarop de corporatie omgaat met haar belanghebbenden: in welke mate wordt aan hen verantwoording afgelegd, met hen overlegd, is er sprake van een dialoog of eenrichtingverkeer en kunnen de belanghebbenden het beleid ook daadwerkelijk beïnvloeden?</p> <p>Dit wordt beoordeeld op twee punten:</p>

	<p>Commissarissen zijn voltallig aanwezig bij belanghebbendenoverleg. (V.2.3);</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het bestuur maakt een verslag van het belanghebbendenoverleg en plaatst dit binnen drie maanden op de website. (V.2.4); • Het visitatierapport wordt besproken in het belanghebbendenoverleg op basis van het standpunt van bestuur en de Raad van Commissarissen. (V.3.3); • Er wordt invulling gegeven aan het overleg tussen verhuurders en huurder, zoals vastgelegd in de Overlegwet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wordt voldaan aan de vereisten die de Governance Code stelt aan belanghebbendenmanagement? • Vindt er huurderoverleg plaats conform de Overlegwet en worden bewoners betrokken bij beleid en beheer?
--	---	---

Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

UWOON

Visitatieperiode maart t/m augustus 2011

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

Naam: Wouter Vos



Naam: Bart Stek



Naam: Gerard Agterberg of Achterberg



Plaats:
Rotterdam

Datum:
20-10-2011

Voorzitter

Naam, titel, voorletters:

Vos, drs., W.

Geboorteplaats en –datum:

Boskoop, 11 juli 1979

Woonplaats:

Gouda

Huidige functie:

Manager Ecorys Vastgoed

Onderwijs:

1997 – 2003: Sociale en institutionele economie, Universiteit Utrecht

1991 – 1997: VWO, Coenecoop College Waddinxveen

Loopbaan:

2009 – heden: Ecorys Vastgoed, Manager

2003 – 2009: Ecorys, diverse functies

Profielchets:

Wouter Vos is als manager bij de divisie Vastgoed betrokken bij de activiteiten, die ontplooid worden op het gebied van de vastgoedmarkt. Wouter Vos houdt zich onder meer bezig met gebiedsontwikkeling, project- / procesmanagement, begeleiding van herstructurering van bedrijventerreinen, stedelijke vernieuwingsprojecten, procesanalyses, maatschappelijke kosten-batenanalyses en beleidsvisies. Binnen de maatschappelijke visitaties vervult Wouter Vos de rol van voorzitter dan wel projectleider, waarbij zijn kennis van de vastgoedmarkt en procesmanagement een goede basis vormen voor het beoordelen van de maatschappelijke prestaties van woningcorporaties.

Secretaris

Naam, titel, voorletters:

Stek, Ir., J.B.

Geboorteplaats en –datum:

Great Yarmouth, 14 oktober 1980

Woonplaats:

Breda

Huidige functie:

Consultant

Onderwijs:

1999 – 2007: Architecture, Building and Planning, richting: Real Estate Management and Development, Technische Universiteit Eindhoven

1993 – 1999: VWO, St. Thomas College Venlo

Loopbaan:

2006 – heden: Ecorys, Senior-Consultant

Profielchets:

Bart Stek is 5 jaar werkzaam bij Ecorys na het afronden van zijn master in Real Estate Management & Development aan de Technische Universiteit Eindhoven. In de afgelopen vijf jaar heeft Bart voornamelijk gewerkt aan zowel strategische als operationele c.q. locatienele vraagstukken op het gebied van de woningmarkt en de detailhandel. Bart is projectleider van onderzoeks- en adviesopdrachten voor ontwikkelaars, woningcorporaties, gemeenten en beleggers. Daaronder vallen ook maatschappelijke visitaties van woningcorporaties. De afgelopen twee jaar is Bart betrokken geweest bij tenminste zeven maatschappelijk visitaties en heeft hij uitgebreide kennis en ervaring opgedaan over de corporatiesector, de visitatiemethodiek en het (maatschappelijk) functioneren van woningcorporaties.

Commissielid

Naam, titel, voorletters:

Agterberg of Achterberg, MSc RE, G.

Geboorteplaats en –datum:

Amersfoort, 5 maart 1985

Woonplaats:

Zoetermeer

Huidige functie:

Consultant

Onderwijs:

- 2007 – 2008: Master Vastgoedkunde, faculteit Ruimtelijke Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen
- 2004 – 2007: Bachelor Sociale Geografie en Planologie, faculteit Ruimtelijke Wetenschappen, Universiteit Utrecht
- 1997 – 2003: VWO Economie en Maatschappij met Management en Organisatie, 't Atrium, Amersfoort

Loopbaan:

- 2008 – heden: Ecorys Vastgoed, Consultant

Profielchets:

Gerard is als consultant werkzaam binnen de Vastgoeddivisie. Hij voert maatschappelijke visitaties voor diverse woningcorporaties uit (o.a. Kennemer Wonen, UWOON, Woonservice IJsselland). Zijn affiniteit ligt onder andere op het gebied van presteren naar vermogen. Deze affiniteit vindt zijn oorsprong in de werkzaamheden die Gerard naast de visitaties doet. Zijn expertise ligt vooral op het terrein van het opstellen van en adviseren over exploitatieberekeningen alsmede second opinions. Op het gebied van grondbeleid is hij onder andere betrokken geweest bij het Convenant Gemeentelijk Grondprijnsbeleid voor het Ministerie van VROM, VNG, NVB en NEPROM en de monitoring van de Stimuleringsregeling Woningbouw in opdracht van Agentschap NL. Door onder meer deze opdrachten beschikt hij over gedegen kennis ten aanzien van grondbeleid en financiële haalbaarheid van projecten in Nederland.

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas