



## Visitatierapport

Area

2010 - 2014

area

*Utrecht, 25 november 2015*

### **Colofon**

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

### **Visitatiecommissie**

De heer drs. ing. G.A. van Bortel (voorzitter)  
Mevrouw M. Drijver  
De heer dr. ing. R. Dankert (secretaris)



## Voorwoord

Raeflex voert sinds 2002 professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties uit; in totaal rondde Raeflex zo'n 280 visitatietrajecten af. Om onze onafhankelijke positie ten aanzien van woningcorporaties te waarborgen, verrichten wij geen overige advieswerkzaamheden. Onze visitaties worden merendeels uitgevoerd door externe visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die niet bij Raeflex in dienst zijn. Raeflex is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN).

Visitaties waren tussen 2007 en halverwege 2015 verplicht voor leden van Aedes. Sinds de invoering van de nieuwe Woningwet op 1 juli 2015 zijn alle woningcorporaties verplicht zich iedere vier jaar te laten visiteren door een geaccrediteerd visitatiebureau.

In 2014 is de vijfde versie van de landelijk geldende visitatiemethodiek ingevoerd. Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland bewaakt de kwaliteit van de visitaties en beheert de visitatiemethodiek. De nadruk in de methodiek verschoof door de jaren heen van leren en verbeteren naar verantwoording.

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

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

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

Wilma de Water  
directeur



# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>Inhoud</b>	<b>5</b>
<b>Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort</b>	<b>9</b>
<b>A Recensie</b>	<b>9</b>
<b>B Scorekaart</b>	<b>13</b>
<b>C Samenvatting</b>	<b>15</b>
<b>D Reactie Area</b>	<b>19</b>
<b>Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief</b>	<b>23</b>
<b>1 Visitatie bij Area</b>	<b>23</b>
1.1 Schets Area	23
1.2 Werkgebied Area	24
<b>2 Presteren naar Opgaven en Ambities</b>	<b>25</b>
2.1 Beschrijving van de opgaven	25
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven	27
2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven	27
2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven	29
2.5 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven	30
2.6 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities	30
<b>3 Presteren volgens Belanghebbenden</b>	<b>31</b>
3.1 De belanghebbenden van Area	31
3.2 Beoordeling belanghebbenden	32
3.3 Conclusies en motivatie	33
3.4 Verbeterpunten belanghebbenden	36
<b>4 Presteren naar Vermogen</b>	<b>39</b>
4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen	39
4.2 Conclusies en motivatie	39
<b>5 Governance</b>	<b>43</b>
5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	43
5.2 Conclusies en motivatie	44
<b>Deel 3 Bijlagen bij het rapport</b>	<b>51</b>
<b>Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen</b>	<b>51</b>
<b>Bijlage 2 Curricula vitae</b>	<b>55</b>
<b>Bijlage 3 Bronnenlijst</b>	<b>63</b>
<b>Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen</b>	<b>65</b>
<b>Bijlage 5 Prestatietabel</b>	<b>67</b>
<b>Bijlage 6 Meetschaal</b>	<b>75</b>
<b>Bijlage 7 Checklist Governancecode</b>	<b>77</b>
<b>Bijlage 8 Position paper</b>	<b>87</b>





## Deel 1

# Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort





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

### **A Recensie**

#### **Terugblik op visitatie 2010 (periode 2006-2009)**

Area is op 1 januari 2012 ontstaan uit een fusie. De voorlopers van Area – Woonbelang Veghel en SVUwonen – zijn in 2010 gevisiteerd. Bij SVUwonen waren de relatie met de gemeente Uden en het kwantificeren van de opgaven belangrijke verbeterpunten. Bij Woonbelang Veghel lag de nadruk op het klantgericht handelen en het cijfermatig verantwoording afleggen. Bij beide corporaties was de onafhankelijkheid van het interne toezicht een aandachtspunt.

Area is in de afgelopen jaren met de verbeterpunten aan de slag gegaan. Er is ingezet op verbetering van de relatie met de gemeente Uden. Met de gemeenten Uden en Veghel zijn in 2013 prestatieafspraken vastgelegd. Door externe ontwikkelingen is Area volgens de position paper nog niet zover dat op alle terreinen de opgave op middellange termijn gekwantificeerd is. Wel zijn wijkvisies uitgewerkt met concrete doelen voor het wijkgericht werken. Na de fusie is in Veghel meer evenwicht gekomen tussen projectontwikkeling en klantprocessen. De projectontwikkeling staat niet meer zo centraal als voorheen en de corporatie besteedt meer aandacht aan de dienstverlening, onder meer door het behalen van het KWH-huurlabel in 2014. Om de cijfermatige verantwoording te verbeteren, is door Area gewerkt aan het beter 'in control' komen. De controller heeft hierin een belangrijke rol. Het interne toezicht is in de periode na de fusie volledig vernieuwd en in lijn gebracht met de vereisten van de huidige Governancecode.

De commissie is van oordeel dat Area de verbeter suggesties uit de vorige visitaties goed heeft opgepakt, en waar mogelijk heeft ingebed bij de fusie. Dit blijkt ook uit de terugblik in de position paper.

#### **Resultaten visitatie 2015 (periode 2010-2014)**

##### **Blik naar buiten**

Area is een corporatie met een duidelijke blik naar buiten. Juist rondom de fusie heeft de corporatie veel gedaan om de verbinding met de lokale buitenwereld te blijven maken. Area leverde de afgelopen jaren zichtbare volkshuisvestelijke prestaties. De commissie heeft waardering voor de externe blik die Area na de fusie heeft weten vast te houden. Makkelijk was dat niet, want ook het 'in control' brengen van de organisatie vergde na de fusie veel aandacht. In de position paper is deze ontwikkeling duidelijk beschreven.

##### **Veel gedaan, veel te doen**

Area heeft veel gedaan in de afgelopen jaren. Tegelijkertijd zijn er ook verwachtingen gewekt voor de toekomst. In het koersplan zijn in samenspraak met belanghebbenden stevige volkshuisvestelijke ambities geformuleerd op thema's zoals betaalbaarheid en nieuwbouwproductie. De commissie heeft daarnaast geconstateerd dat verbeterpunten over het doorlopen van de beleidscyclus scherp op het netvlies staan binnen Area. In de position paper zijn de ambities van Area helder neergezet. De komende jaren is het zaak om de bij belanghebbenden geschapen verwachtingen te gaan inlossen. Daarvoor is het nodig om de ambities — meer dan nu het geval is — te vertalen naar concrete doelen.

### **Brede maatschappelijke ambitie en prestaties**

Area heeft een brede ambitie. De corporatie wil zich zowel inzetten voor de primaire doelgroep als voor de bijzondere doelgroepen. Area wil tegelijkertijd bouwen én inzetten op leefbaarheid. Naar het oordeel van de commissie lukt het Area in ruim voldoende mate om op al deze velden prestaties te leveren. Met name de inzet voor bijzondere doelgroepen valt op: voor hen is veel woonruimte gerealiseerd. Dat Area haar maatschappelijke ambitie doorleeft, blijkt ook uit het feit dat het bedrijfsrestaurant wordt gerund door Dichterbij, een organisatie voor mensen met een verstandelijke beperking. Ook bij aanbestedingen is er aandacht voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt.

De corporatie heeft een sterke eigen visie. Area houdt vast aan een brede taakopvatting en wil zich daarbij volgens de position paper 'niet door externe factoren uit het veld laten slaan.' Naar het oordeel van de commissie ligt daarbij veel nadruk op het zoeken van de grenzen van het nieuwe mandaat van corporaties zoals dat is vastgelegd in de Woningwet 2015.

### **Belanghebbenden positief over voornemens in koersplan**

Op strategisch niveau is Area extravert, steeds op zoek naar de verbinding met belanghebbenden. In het dagelijkse operationele werk is de corporatie introvert, gericht op het presteren en minder op communicatie. Belanghebbenden — vooral de gemeenten — vinden dat Area niet altijd tijdig en uit eigen eigen beweging communiceert.

Area zoekt op strategisch niveau de verbinding met belanghebbenden, en wil zich graag door hen laten beïnvloeden. In het verleden voelden belanghebbenden zich niet altijd gehoord. Inmiddels herkennen zij zich meer in de voornemens die Area in haar koersplan heeft beschreven. Het is nu zaak om de geschapen verwachtingen bij belanghebbenden in de komende jaren te concretiseren (vertalen naar praktijk) en vervolgens te gaan inlossen.

### **Besturing: strategisch sterk**

De beleidscyclus kent bij Area een sterke strategische 'kop'. Het koersplan is goed verknoopt met externe ontwikkelingen en input van belanghebbenden. Om de visie te vertalen naar het dagelijkse werk op de werkvloer zet Area vooral in op het tussen de oren krijgen van het koersplan. Dit uit zich onder meer in een actieve deelname van medewerkers aan de totstandkoming van het koersplan. De vertaling naar concrete doelen en de monitoring daarvan blijft bij Area onderbelicht. In de position paper besteedt Area hier naar het oordeel van de commissie te weinig aandacht aan.

### **Intern toezicht in hoog tempo geprofessionaliseerd**

Bij de fusie zijn de raden van commissarissen van de voorgangers van Area samengevoegd. Area trok een externe voorzitter aan. Zo legde zij de basis voor een goede integratie en verdere professionalisering van de raad in de rollen van toezichthouder, klankbord en werkgever. Op basis van het kwaliteitsprofiel — een omschrijving van de in de raad gewenste competenties — is de professionalisering in hoog tempo gerealiseerd. De raad heeft een heldere rolopvatting en een scherpe blik voor de thema's waarop Area zich verder kan verbeteren. Het toetsingskader is nog in ontwikkeling. Daardoor ontstaat het risico dat de raad dicht bij de rol van de bestuurder komt, vooral in de commissies. Ook is er daardoor het risico dat de raad haar toezichtrol te veel ad hoc invult en de organisatie onvoldoende weet wat haar kaders zijn.

### **Sterke financiële positie**

Area heeft een gezonde financiële positie. Dit maakt het voor Area mogelijk om een brede maatschappelijke ambitie na te streven. De financiële risico's rondom grote projecten zijn de afgelopen jaren beter beheersbaar gemaakt. De inzet van het vermogen voor maatschappelijke taken wordt nog onvoldoende concreet verantwoord.

### **Sterke punten**

- + Na de fusie heeft Area haar externe blik op strategisch niveau weten te behouden en versterken.
- + De relatie met belanghebbenden is in de afgelopen jaren verbeterd.
- + Area doorleeft haar maatschappelijke ambitie en neemt afspraken met belanghebbenden over de maatschappelijke opgave serieus.
- + Area is ontvankelijk voor verbeteringen en heeft — op hoofdlijnen — goed in beeld waar nog verbetering in de interne organisatie mogelijk is.
- + De financiële positie van Area is goed.
- + Area is zich zeer bewust van nut en noodzaak van de Governancecode en draagt dat actief uit.

### **Beleidsagenda voor de toekomst**

De sterke punten van Area vormen een goede basis om de komende jaren op voort te bouwen. De commissie geeft Area de volgende verbeteruggesties mee:

#### *Besturingscyclus*

- Geef prioriteit aan het concretiseren van de voornemens uit het koersplan.
- Zorg voor een concrete periodieke monitoring van de vorderingen van geconcretiseerde doelen uit het koersplan. Houd hierbij rekening met de eisen en de grenzen die de woningwet aan de activiteiten van Area stelt.
- Maak concreet wat onder de cultuur van Area wordt verstaan. In welk gedrag van medewerkers moet zich deze cultuur uiten?
- Optimaliseer de bedrijfsprocessen zodat standaardprocessen minder tijd kosten en er ruimte komt voor keuzemogelijkheden voor medewerkers, huurders en andere belanghebbenden waar dat nodig is.
- Werk vanuit de bovenbedoelde basis de — in het koersplan genoemde — ruimte voor 'maatwerkoplossingen' concreet uit.

#### *Communicatie en leefbaarheid*

- Ga met belanghebbenden in gesprek over de gevolgen van de woningwet. Maak duidelijk welke beleidsruimte er is en welke consequenties keuzen hebben.
- Communiceer ook op tactisch en operationeel niveau tijdig en uit eigen beweging met belanghebbenden over (voorgenomen) activiteiten.
- Versterk de interne kennis over de leefbaarheid en sociale problematiek in prioritaire wijken. Voorkom dat kennis over huurders in de wijk verdwijnt door (overwegende) inzet van ingehuurd medewerkers bij wijkontwikkeling.

#### *Vermogensinzet*

- Leg vast welk deel van het vermogen beschikbaar is voor maatschappelijke investeringen. Ga met belanghebbenden in gesprek welk deel beschikbaar is voor onder andere betaalbare huren, bijzondere doelgroepen, duurzaamheid, renovatie en nieuwbouw.

- Leg in het strategisch voorraadbeleid explicieter de koppeling met de financiële ruimte van Area.
- Monitor de ontwikkeling van de bedrijfslasten ten opzichte van de gestelde besparingsdoelen.

#### *Intern toezicht*

- Werk het toetsingskader verder uit en leg de onderlinge relaties tussen de onderdelen van het toetsingskader expliciet vast.
- Breng een sterkere rode draad aan in de zelfevaluaties van de raad van commissarissen door nog concreter vast te leggen welke verbeterpunten hieruit voortkomen en hoe deze zijn opgevolgd.
- Verbreed de scope van de projectencommissie van de raad van commissarissen naar alle vastgoedgerelateerde onderwerpen door ook het portefeuillebeleid hiervan onderdeel te maken.

## B Scorekaart

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

\*) Alleen in hele getallen



## C Samenvatting

### Visitatie Area

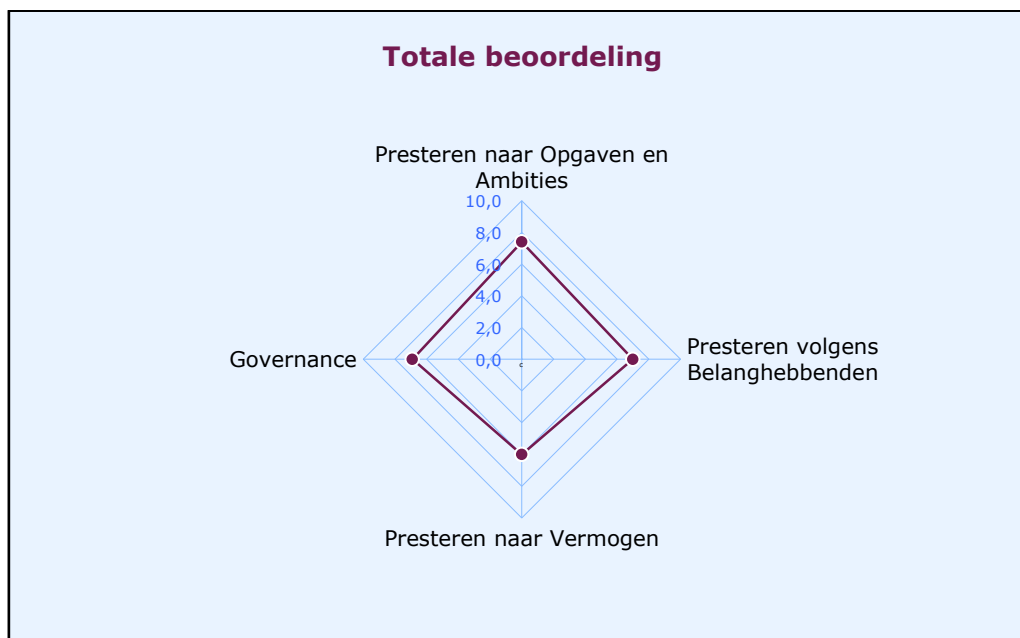
Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen september en november 2015.

### Korte schets Area

Area is op 1 januari 2012 ontstaan uit een fusie tussen SVUwonen en Woonbelang Veghel. Woningcorporatie Area beheert circa 8.500 woningen en werkt in de gemeenten Uden en Veghel. Belangrijkste belanghebbenden zijn de bewonersraad, de twee gemeenten en zorg- en welzijnsinstellingen. Bij Area werken 88 medewerkers; in totaal 76,4 fte. De leiding van de corporatie berust bij een directeur-bestuurder. Het interne toezicht bestaat uit zes leden, van wie twee leden op voordracht van de huurders in de raad van commissarissen zitting hebben.

Raeflex stelt vast dat de samenleving steeds hogere en andere eisen stelt aan organisaties en dus ook aan corporaties. Hierdoor komt het voor dat een corporatie, die op ongeveer hetzelfde niveau functioneert als vier jaar geleden, een lager cijfer krijgt in de visitatie.

### Beoordelingen Area



Totale beoordeling	
Perspectief	Cijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	7,4
Presteren volgens Belanghebbenden	7,0
Presteren naar Vermogen	6,0
Governance	6,9

De commissie komt tot de conclusie dat Area voldoende tot ruim voldoende presteert.

### **Presteren naar Opgaven en Ambities**

De commissie waardeert Presteren naar Opgaven en Ambities met een 7,4.

7,4

De prestaties bij het huisvesten van de primaire doelgroep, de kwaliteit van de woningvoorraad, wijken en buurten en het (des)investeren zijn ruim voldoende. Het aantal beschikbare huurwoningen is toegenomen en er wordt minder scheef gewoond. Ondanks huurverhogingen is de omvang van de huurachterstand vanaf 2011 steeds gedaald. De corporatie slaagt erin met lagere onderhoudskosten dan in het verleden de kwaliteit van de woningen te waarborgen. De dienstverlening scoort voldoende. Bij het uitvoeren van energiebesparende maatregelen ligt de corporatie achter op schema. Area staat voor een grote nieuwbouwpoging die, gerelateerd aan de prestatieafspraken, grotendeels wordt ingevuld. Ook vernieuwingen en verkoop vinden plaats conform de opgave. Uit de wijkscans en wijk- en complexbeheerplannen vloeien diverse leefbaarheidsactiviteiten voort. Bij het huisvesten van bijzondere doelgroepen scoort Area goed (8). In samenwerking met diverse zorginstellingen is woonruimte gerealiseerd. Vanuit haar eigen rol als huisvester neemt Area deel in het lokale zorgnetwerk.

### **Presteren volgens Belanghebbenden**

De belanghebbenden beoordelen Area met een 7,0.

7,0

De samenwerking met Area is volgens belanghebbenden voldoende tot goed. Huurders zien een verzakelijking na de fusie. De gemeenten vinden de relatie sterk verbeterd ten opzichte van 2012. Zorg- en welzijnsorganisaties zijn het meest tevreden. Zij typeren Area als toegankelijk, coöperatief, meedenkend en constructief. Huurders en gemeenten vinden dat hun invloed op het beleid in de afgelopen jaren klein was. De gemeenten zien in het koersplan een kentering. Belanghebbenden beoordelen de corporatie op de prestatievelden uiteenlopend van voldoende tot goed. Er zijn volgens belanghebbenden meer sociale huurwoningen voor de doelgroep nodig. Area heeft genoeg aandacht voor de betaalbaarheid. De corporatie scoort bij belanghebbenden goed op de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Huurders vinden zelfs dat hier te veel aandacht voor is. De kwaliteit van de woningen is ruim voldoende. Op het gebied van energiebesparing zien belanghebbenden dat Area hierin stappen zet. De huurders zijn kritisch over de kwaliteit van de dienstverlening, met name over de telefonische afhandeling van verzoeken. De huurders en de gemeente vinden dat Area nog meer mag investeren in nieuwbouw. De investeringsbereidheid van Area wordt door zorginstellingen juist hoog gewaardeerd. De kentering naar het verkopen van duurdere woningen wordt positief gewaardeerd. De huurders vinden dat Area ruim voldoende aandacht heeft voor de kwaliteit van wijken en buurten, bijvoorbeeld door de inzet van wijkcoaches. De gemeenten en zorg- en welzijnsinstellingen zijn gematigd positief, en vinden dat de communicatie en samenwerking met andere lokale partijen nog beter kan. De belanghebbenden geven Area als verbeteringssuggesties mee om de positieve ontwikkeling van de afgelopen jaren verder door te zetten. Ze vinden het belangrijk dat de strategie beter verbonden wordt met de operationele uitvoering. Ook vragen ze Area proactief te communiceren en te zorgen voor voldoende betaalbare huurwoningen.



## Presteren naar Vermogen

6,0

De commissie waardeert Presteren naar Vermogen met een 6,0.

De financiële continuïteit van Area is voldoende. De corporatie is financieel gezond. Area heeft de afgelopen jaren hard gewerkt aan het in control brengen van de organisatie en heeft recent beleid geformuleerd voor de financiële sturing. De doelmatigheid bij Area scoort voldoende. In vergelijking met referentiecorporaties zijn de bedrijfslasten bij Area gemiddeld. De corporatie heeft een visie geformuleerd op verdere besparingen. De vermogensinzet beoordeelt de commissie als voldoende. Area legt hierover op hoofdlijnen verantwoording af.

## Governance

6,9

De commissie waardeert het onderdeel Governance met een 6,9.

De besturing volgens de PDCA-cirkel (Plan, Do, Check, Act) scoort een 6,2. De visievorming is goed. Area kan zich verbeteren door meer aandacht te schenken aan de concrete doorvertaling naar de werkvloer. Er is, in de woorden van Area, sprake van een "tactisch gat". Als betrokkenen wel afwijkingen van voorgenomen plannen inbrengen, stuurt Area hier ruim voldoende op bij, zoals bij het in control brengen van de bedrijfsprocessen.

Het interne toezicht bij Area scoort ruim voldoende. De raad van commissarissen functioneert goed. De raad stelt zich positief-kritisch op. Waar nodig intensiveert de raad zijn aandacht voor risicovolle onderdelen van de bedrijfsvoering, zoals projectontwikkeling. De raad is transparant in zijn zelfevaluatie. De Governancecode wordt bij Area goed doorleefd. In de afgelopen jaren was het toetsingskader voldoende.

Area scoort een 7,5 op het onderdeel externe legitimatie en verantwoording. De corporatie voert zeer regelmatig overleg met belanghebbenden, onder meer over het koersplan. De openbare verantwoording is ruim voldoende. Area is transparant op strategisch niveau en de corporatie is hierop aanspreekbaar.



## D Reactie Area

### Reactie Area op het visitatierapport



Aan : Mw. W. de Water  
Van : Dhr. J. van Vucht  
Datum : 18 november 2015  
Onderwerp : Bestuurlijke reactie visitatie

---

### Bestuurlijke reactie visitatie

We zijn trots op de resultaten van de visitatie en we zijn blij dat onze belanghouders constateren dat we in de vier jaar na de fusie hard gewerkt hebben om onze maatschappelijke prestaties te realiseren. Onze medewerkers hebben daar hard voor moeten werken en daar ben ik ze heel dankbaar voor. Doordat we na de fusie in moesten spelen op een turbulent veranderende omgeving met de daarmee gepaard gaande veranderingen hebben we veel gevraagd van onze medewerkers. Ik waardeer het doorzettingsvermogen van de Areeanen; het levert een mooi resultaat op wat we terug zien in de visitatie. We zien ook dat er waardering is voor de manier waarop de Raad van Commissarissen erin geslaagd is het intern toezicht in hoog tempo te professionaliseren.

Onze eigen bewoners hebben het deze vier jaar niet gemakkelijk gehad met stevige huurverhogingen en versobering van de dienstverlening als gevolg van de (ver-)huurdersheffing. Dit klinkt een beetje door in de waardering en in de opmerkingen over de grote aandacht voor bijzondere doelgroepen. We begrijpen de bezorgdheid en we gaan er via verbetering van onze dienstverlening aan werken het vertrouwen in Area te versterken. Het huurakkoord met de woonbond en de grotere rol van de bewonersorganisaties bij de prestatieafspraken gaan hier zeker aan bijdragen.

We herkennen veel in de verbeterpunten die door de commissie aangedragen zijn en we gaan er zeker mee aan de slag. Concreet gaan we aan de slag met de volgende zaken:

#### *Besturingscyclus:*

Het jaarplan 2016 is samengevat in 25 meetbare indicatoren die elk trimester gemonitord worden, waarmee we al een belangrijke stap zetten in de opvolging van de adviezen van de commissie. De resultaten worden meer dan voorheen gedeeld met de teams zodat een betere verbinding tussen strategie en operatie gelegd wordt. We hebben het besluit genomen om vanaf 1 januari te gaan werken met procesmanagement, waarbij proceseigenaren binnen de teams stevige verantwoordelijkheden krijgen op het terrein van procesverbetering, resultaatmeting en informatiebeheer. De optimalisering van de bedrijfsprocessen krijgt een impuls via de introductie van een kennisbank, een klantvolgsysteem, het bewoners- en aannemersportaal en nieuwe efficiënte softwaretoepassingen met betrekking tot het dagelijks onderhoud.

Hiermee zijn we in staat om ook de bewaking van de communicatie met onze bewoners beter te volgen en daarmee verder te professionaliseren.

Met onze belanghouders pakken we de ingezette weg verder op. Door o.a. de inzet van een nieuwe strategisch beleidsadviseur, die ook de bewonersraad gaat ondersteunen, krijgen we de gezamenlijke opgave nog beter in beeld en verbeteren we de communicatie en prestaties richting onze belanghouders.

#### *Communicatie*

Onze belangrijkste prioriteit is om meer congruentie aan te brengen tussen het handelen van de top en het handelen van de rest van de organisatie als het gaat over de communicatie. Dit was voor ons echt een eyeopener, die we voor de visitatie niet zo sterk in beeld hadden. We zullen met name via het cultuur-traject hier verbetering in aanbrengen. De combinatie van maatregelen op het terrein van communicatie en besturing moet het 'tactisch gat' helpen dichten.

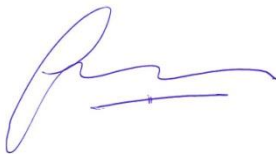
#### *Vermogensinzet*

Voor onze (hoge) maatstaven is de 6 voor presteren naar vermogen aan de magere kant. Het meet vooral de mate waarin we erin slagen ons te verantwoorden over de inzet van ons maatschappelijk kapitaal en dan klopt het ook wel. De 'in control' aanpak heeft veel kruim gekost en we moesten van heel ver komen. We zijn blij met het resultaat tot nu toe, maar beseffen dat er nog veel te verbeteren valt. Als eerste stap introduceren we begin 2016 een methode om ons maatschappelijk rendement te kwantificeren.

#### *Intern toezicht*

De RvC legt de prioriteit bij een integraal toetsingskader. We zien dat het werken met zo'n kader een belangrijke bijdrage levert aan de juiste balans tussen bestuur en toezicht.

November 2015, Jan van Vucht



## Deel 2

# Toelichting op de beoordelingen, per perspectief





## Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief

### 1 Visitatie bij Area

In juli 2015 heeft Area te Uden opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen september en november 2015. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 30 september 2015.

Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken zijn de prestatietabel en de position paper van tevoren toegestuurd aan de belanghebbenden.

De visitatiecommissie bestond uit de heer drs. ing. G.A. van Bortel (voorzitter), mevrouw M. Drijver en de heer dr. ing. R. Dankert (secretaris). In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren ziet woningcorporatie Area de visitatie nadrukkelijk als een mogelijkheid om te kijken of er mogelijk blinde vlekken zijn en op welke onderdelen de organisatie zich nog verder kan verbeteren.

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

Vanwege de fusie op 1 januari 2012 heeft Aedes dispensatie verleend aan Area om de visitatie in 2015 te laten plaatsvinden over de periode 2010-2014.

Vanuit Raeflex constateren wij dat de oordelen in de vorm van rapportcijfers van de verschillende visitatierapporten uit 2010/2011 en nu niet exact vergelijkbaar zijn. Dit komt doordat er in de loop van deze periode verschillende visitatiemethodieken zijn gehanteerd.

Raeflex stelt verder vast dat de samenleving steeds hogere en andere eisen stelt aan organisaties en dus ook aan corporaties. Hierdoor komt het voor dat een corporatie, die op ongeveer hetzelfde niveau functioneert als vier jaar geleden, een lager cijfer krijgt in de visitatie.

#### 1.1 Schets Area

Area is op 1 januari 2012 ontstaan uit een fusie tussen SVUwonen en Woonbelang Veghel. Woningcorporatie Area beheert circa 8.500 woningen (beheer/eigendom) en werkt in twee gemeenten: Uden en Veghel. Deze gemeenten tellen samen circa 79.000 inwoners.

Belangrijkste belanghebbenden zijn de bewonersraad, de gemeenten Uden en Veghel en zorg- en welzijnsinstellingen. Area is in haar werkgebied de enige corporatie met substantieel bezit. Bij Area werken 88 medewerkers; in totaal 76,4 fte. De leiding van de corporatie berust bij een directeur-bestuurder. Het interne toezicht bestaat uit zes leden, van wie twee leden op voordracht van de huurders in de raad van commissarissen zitting hebben.

## **1.2 Werkgebied Area**

Area is werkzaam in Uden en Veghel, Noord-Brabant. Dit werkgebied kenmerkt zich als plattelandsgebied met tien woonkernen. De twee grootste kernen zijn Uden en Veghel. De woningmarkt in dit gebied bestaat voor circa twee derde uit koopwoningen. Een kwart van alle woningen is een sociale huurwoning. Ongeveer 9 procent van de woningen is een particuliere huurwoning. In de gemeente Uden ligt het aandeel sociale huurwoningen met 28 procent iets hoger dan in de gemeente Veghel (20 procent).

De meest woningen in de twee gemeenten zijn gebouwd tussen 1960 en 1990 (bijna 60 procent). De ouderdom van de woningvoorraad is in beide gemeenten vrijwel gelijk. Ongeveer 12 procent van de hele woningvoorraad in de beide gemeenten is na 2000 gebouwd.

Aedes deelt deze corporatie in de categorie 5 in, dat wil zeggen: corporaties met een gemiddeld profiel. De referentiegroep waarmee Area wordt vergeleken bestaat uit corporaties uit deze categorie. Er zijn 124 corporaties in deze categorie.



## 2 Presteren naar Opgaven en Ambities

Dit hoofdstuk gaat enerzijds over de prestaties van Area in relatie tot de externe opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen. Anderzijds beoordeelt de commissie of Area eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft geformuleerd en of deze passend zijn bij de externe opgaven in het werkgebied.

### 2.1 Beschrijving van de opgaven

De opgaven in het werkgebied van Area zijn voornamelijk beschreven in de prestatieafspraken die de corporatie maakte met de gemeenten Uden en Veghel. Aanvullend daarop zijn opgaven vastgelegd in woonvisies en lokale en regionale convenanten.

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

Het aantal sociale huurwoningen van Area moet volgens de prestatieafspraken groeien. Als richtgetallen voor 2020 zijn hiervoor respectievelijk 3.300 woningen (Veghel) en 4.650 woningen (Uden) vastgesteld. Een onderdeel hiervan is het terugdringen van het scheefwonen door mensen met hogere inkomens. In Uden en Veghel is het percentage goedkope scheefwoners te hoog volgens de prestatieafspraken. Daarom hebben gemeenten en corporatie in 2012 afgesproken het aantal scheefwoners terug te brengen tot maximaal 10 procent in 2020.

Om woonfraude te voorkomen is daarnaast afgesproken dat Area gegevens uitwisselt met de gemeenten. Ook is Area deelnemer in convenanten om hennepeteelt tegen te gaan. Hierin is afgesproken dat Area haar huurders informeert over het convenant en bij hennepeteelt een ontruimingsprocedure start. Tot slot stelt Area volgens de afspraken woningen beschikbaar om te voldoen aan de gemeentelijke taakstellingen voor het huisvesten van statushouders.

#### **Huisvesting van bijzondere doelgroepen**

Om de flexibiliteit en de toekomstbestendigheid van de woningvoorraad van Area te vergroten bouwt en renoveert Area woningen waar financieel-economisch mogelijk levensloopbestendig. In nieuwbouw worden mogelijkheden voor domotica standaard opgenomen.

Met de gemeente is in 2010 afgesproken dat de nieuwbouw rondom woonzorgcentrum het Retraitehuis in Uden onder meer appartementen voor senioren worden gerealiseerd.

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

Over de kwaliteit van de dienstverlening is in de prestatieafspraken vastgelegd dat Area in Uden en Veghel een frontoffice behoudt.

Bij projectmatig onderhoud en renovatie streeft Area naar een energielabel B of twee labelstappen. Op basis van het regionaal convenant duurzaam bouwen worden bij renovatie ten minste twee labelstappen gemaakt, of wordt de woning op label B gebracht. Op deze wijze moet eind 2016 70 procent van alle corporatiewoningen label C of hoger hebben.

Aedes en de Woonbond beogen met hun landelijke energieconvenant in 2020 ten minste een gemiddelde Energie-Index van 1,25 (gemiddeld energielabel B) te bereiken voor de totale huurwoningenvoorraad van de corporaties. Dat komt overeen met een besparing op het gebouwgebonden energieverbruik van bestaande corporatiewoningen van 33 procent in de periode 2008 tot en met 2020. Deze ambitie betreft het gebouw- en installatiegebonden energiegebruik voor vooral ruimteverwarming, warm tapwater en ventilatie. De lokale prestatieafspraken sluiten aan bij het landelijke convenant.

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

In de prestatieafspraken is opgenomen dat Area tussen 2013 en 2020 gemiddeld 45 woningen per jaar in Veghel realiseert.

Bij de ontwikkeling van het gebied Retraitehuis in Uden is voorloper SVU wonen en later Area gebiedsontwikkelaar. In Uden is de opgave om tussen 2013 en 2017 290 woningen te realiseren.

Om middeninkomens tegemoet te komen verkoopt Area woningen. Area heeft dit zelf vertaald in een doelstelling van 40 woningen per jaar.

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

In de gemeente Veghel ligt de nadruk van het Strategisch Voorraadbeleid op de voltooiing van de herstructurering van de Oranjewijk en aansluitend op de revitalisering van de Bloemenwijk. In Uden is Area samen met de gemeente trekker bij het realiseren van de multifunctionele accommodatie Muzerijk. Verder is Area als schilpartner betrokken bij het convenant lokaal zorgnetwerk Uden. Dit betekent dat Area op afroep deelneemt aan de uitvoering van maatregelen om zorg voor kwetsbare groepen te organiseren en overlast te voorkomen.

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

## 2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven



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

## 2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven gemiddeld met een 7,2.

### Huisvesting van de primaire doelgroep

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7.

Het aantal beschikbare huurwoningen is in de afgelopen jaren toegenomen. Het aandeel scheefwoners in sociale huurwoningen laat, conform de opgave, een daling zien. Ook wordt door Area minimaal aan hogere inkomensgroepen toegewezen. Door de lichte toename van het totaal aantal sociale huurwoningen komen er daardoor meer woningen voor de doelgroep beschikbaar.

Area let ruim voldoende op de betaalbaarheid van haar woningen. Ondanks dat Area de ruimte voor huurverhogingen heeft benut, is omvang van de huurachterstand is sinds 2011 elk jaar teruggelopen. Area geeft aan haar huurders expliciet aan dat in bijzondere situatie mogelijkheden bestaan voor huurverlaging. Enkele tientallen huurders hebben hierop gereageerd en bij een aantal heeft dit tot huurverlaging geleid.

De gemeentelijke taakstelling voor het huisvesten van statushouders wordt door Area bijna helemaal ingevuld.

Op basis van deze prestaties scoort Area ruim voldoende op dit onderdeel.

### **Huisvesting van bijzondere doelgroepen**

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8.

Area speelt zeer actief in op vragen van zorginstellingen om de huisvesting van bijzondere doelgroepen te realiseren. Het project Muzerijk valt daarbij op door de menging van verschillende bijzondere doelgroepen (senioren, dementerenden en mensen met een verstandelijke beperking). Doordat Area daarnaast meerdere andere projecten voor bijzondere doelgroepen heeft gerealiseerd, overtreft Area de opgave. Bij de ontwikkeling van woonruimte voor bijzondere doelgroepen wordt goed samengewerkt met zorginstellingen om te zorgen dat de behoeften van huurders worden meegenomen in de programma's van eisen.

Naast de projecten die al zijn gerealiseerd, is Area ook met de gemeente en zorginstellingen in gesprek over de ontwikkeling van nieuwe woningen voor ouderen en andere bijzondere doelgroepen. Daarnaast werkt Area actief aan het – in samenwerking met andere partijen – bieden van complete ondersteuning op het terrein van wonen en zorg door vanuit haar eigen rol als huisvester deel te nemen in het lokale zorgnetwerk. De corporatie presteert hiermee goed op dit onderdeel.

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

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7.

De kwaliteit van de woningen is goed (8). De corporatie slaagt erin met lagere onderhoudskosten dan in het verleden de kwaliteit van de woningen te waarborgen. De dienstverlening is voldoende (6). De commissie constateert dat Area een positieve grondhouding heeft. De corporatie staat open voor verbeterpunten die door huurders over de dienstverlening zijn aangedragen. De corporatie scoort bij enquêtes op dit onderdeel veelal gemiddeld. Wel blijft de afhandeling van telefonische vragen en meldingen achter, net als de afhandeling van klachten over de dienstverlening.

Area onderschrijft de landelijke, regionale en lokaal gestelde opgaven op het gebied van energiebesparing. De prestaties op dit subonderdeel zijn voldoende (6). In 2014 was de gemiddelde energie-index bij Area 1,55. Daarmee ligt de corporatie achter op schema om de doelstelling van een energie-index van 1,25 (label B) in 2020 te bereiken.

Op basis van het bovenstaande beoordeelt de commissie de prestaties van Area op dit onderdeel gemiddeld als ruim voldoende.

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

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7.

Area staat vooral op het gebied van nieuwbouw voor een grote opgave. In Veghel heeft Area conform de prestatieafspraken gemiddeld meer dan 45 woningen per jaar gebouwd. In Uden ligt de productie, bij een vergelijkbare opgave, iets lager.

Woningverbetering binnenin de woning heeft Area grotendeels op verzoek van huurders doorgevoerd. Conform de opgave heeft Area in samenwerking met de gemeente de multifunctionele accommodatie Muzerijk mogelijk gemaakt.

Bij de verkoop van woningen aan middeninkomens heeft Area iets meer woningen verkocht dan volgens de eigen planning.

Op basis van het bovenstaande beoordeelt de commissie de prestaties als ruim voldoende.

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

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7.

Area heeft haar activiteiten in wijken en buurten ruim voldoende ingebed in haar beleids- en beheercyclus in de vorm van wijkscans, wijk- en complexbeheerplannen. Hier vloeien diverse leefbaarheidsactiviteiten uit voort, zoals inzet op overlast, aanpak van tuinen en deelname aan vrijwilligersdagen.

Recent is door de corporatie geïnvesteerd in de leefbaarheid in buurten die vanuit de leefbaarheidsmeter als prioritaire wijken naar voren kwamen. Onder meer in de Bloemenwijk vindt herstructurering plaats.

Op basis van het bovenstaande beoordeelt de commissie de prestaties van Area als ruim voldoende.

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

In de aanloop naar de fusie heeft Area eind 2011 een ondernemingsplan voor de periode 2012-2014 geschreven. In 2014 heeft de corporatie een nieuw koersplan gemaakt.

Area heeft in het ondernemingsplan 2012-2014 als visie geformuleerd: *“We maken een optimale verbinding tussen de economische waarde van onze woningen en de maatschappelijke waarde die het wonen heeft voor het leven van onze huurders. We laten wonen leven met behulp van het goed benutten van ons vastgoed. Tegelijkertijd zijn we op zoek naar vernieuwing van die waarden en dat doen we zoveel mogelijk in co-creatie met elkaar en met anderen. Dát is het ideaal van Area.”* In 2014 is in het koersplan nog meer benadrukt dat Area de woonbeleving van haar bewoners centraal stelt.

Als missie heeft Area in het ondernemingsplan geformuleerd: *“We zorgen voor een duurzame woningvoorraad in levendige wijken. We doen dat samen met onze bewoners en staan dicht bij hen. We werken vernieuwend samen met bewoners en organisaties.”*

De speerpunten uit het ondernemingsplan 2012-2014 zijn:

- Aandacht voor doelgroepen: Area wil een brede doelgroep bedienen, waaronder lagere inkomens, middeninkomens, starters en bijzondere doelgroepen.
- Een levendige samenleving: de corporatie wil een rol spelen in het stimuleren van de eigen verantwoordelijkheid van bewoners. Area wil ook wijkvisies ontwikkelen en zich met voorrang richten op prioritaire wijken in Uden en Veghel.
- Een duurzame woningvoorraad: Area streeft naar het in balans brengen van de aandacht voor nieuwbouw versus renovatie. De huren moeten passen bij de kwaliteit van de woning.
- Verbinding met bewoners en belanghebbenden: na de fusie wil Area extra aandacht geven aan het naar buiten treden en contact onderhouden met huurders en andere belanghebbenden. Ook wil Area het KWH-huurlabel behalen.

- Continuïteit binnen een nieuw verdienmodel. Area wil inzetten op het verruimen van inkomsten (door verkoop en het benutten van huurruimte) en doelmatiger werken.
- Een aansprekende organisatie: Area wil procesgericht werken binnen een resultaatgerichte cultuur. Ook verantwoord maatschappelijk ondernemen, bijvoorbeeld door duurzame bedrijfsvoering, vindt de corporatie van belang.

In het koersplan en het position paper blijft Area vasthouden aan een brede maatschappelijke ambitie. Wel ligt de nadruk sterker op de primaire doelgroep en de betaalbaarheid van het wonen. Ook wil Area in de komende jaren een grote slag maken met investeringen in duurzaamheid, nieuwbouw en renovatie. Verder wil Area inzetten op vroegtijdige en gezaghebbende participatie van bewoners.

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

Area voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat haar ambities passen bij de opgaven in het werkgebied. De ambities, zoals beschreven in paragraaf 2.4, zijn grotendeels uitwerkingen van en aanvullingen op de opgaven die in het werkgebied spelen. Op basis van bijkomende pluspunten beoordeelt de commissie dit onderdeel met een 8.

De commissie ziet op dit onderdeel de volgende pluspunten:

- Area is zich zeer bewust van de opgave waar zij in haar werkgebied voor staat, ook toen zij rondom de fusie noodgedwongen sterk op de eigen organisatie gericht was.
- De corporatie beschikt over een grote omgevings sensitiviteit op strategisch niveau. Nieuwe opgaven worden snel gezien. Dit blijkt onder meer uit het koersplan.
- Area heeft de ambitie om op veel verschillende terreinen resultaten te bereiken. Zowel op het gebied van betaalbaarheid, duurzaamheid als investeren in nieuwbouw stelt zij zichzelf hoge doelen.

## 2.6 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities

De totaalbeoordeling voor Presteren naar Opgaven en Ambities bedraagt 7,4. Dit cijfer komt tot stand door weging van de beoordelingen Presteren naar Opgaven (75 procent) en Ambities in relatie tot de opgaven (25 procent).

Presteren naar Opgaven en Ambities			
		Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven		7,2	75%
Ambities in relatie tot de opgaven		8,0	25%
<b>Gemiddelde score</b>		<b>7,4</b>	

### 3 Presteren volgens Belanghebbenden

Dit hoofdstuk geeft het oordeel weer dat belanghebbenden geven ten aanzien van de prestaties van Area. Belanghebbenden van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen kunnen er aanspraak op maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld zijn gebracht. Belanghebbenden zijn bijvoorbeeld huurders, de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen.

Alle geïnterviewde belanghebbenden zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal drie face-to-face gesprekken geïnterviewd over de prestaties van Area. De interne partijen die zijn gesproken, zoals de directeur/bestuurder, het MT en de RvC, hebben geen cijfermatig oordeel gegeven over de corporatie.

#### 3.1 De belanghebbenden van Area

##### **Bewonersraad**

De bewonersraad van Area heeft veertien leden. De bewonersraad telt twee werkgroepen: beleid en wonen & wijken. Er is ongeveer elke twee maanden overleg tussen Area en de huurdersvertegenwoordiging. Onderwerpen van gesprek zijn onder meer de jaarplannen, begrotingen, onderhoud, beleidsplannen en de jaarlijkse huurverhoging. De bewonersraad spreekt een keer per jaar met de raad van commissarissen. Naast het overleg met de bewonersraad wordt twee keer per jaar een algemene huurdersvergadering gehouden.

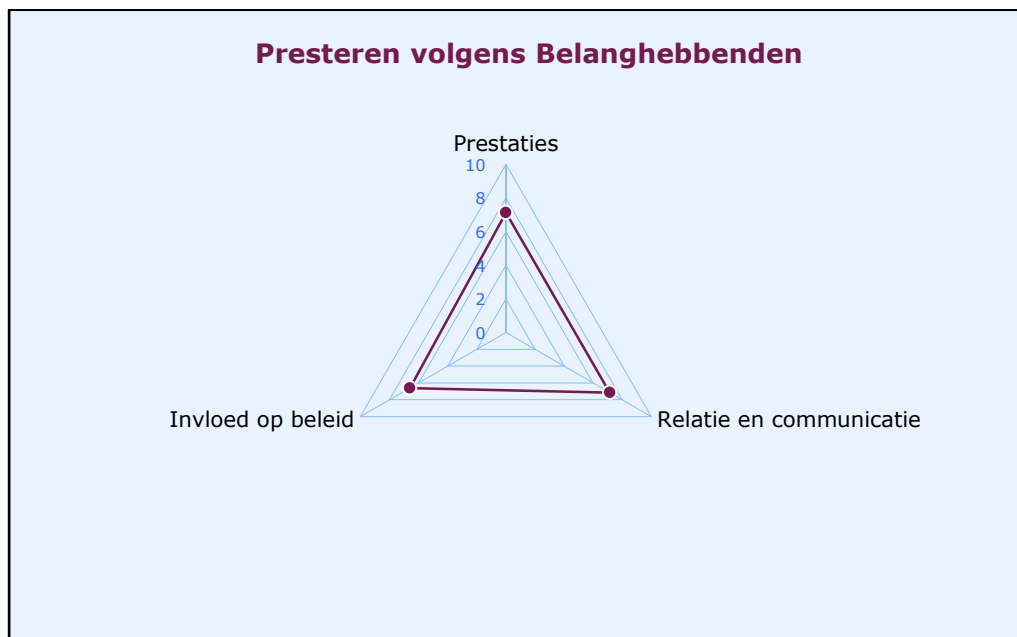
##### **Gemeenten**

Met de gemeenten Uden en Veghel voert Area regelmatig gesprekken, zowel op ambtelijk als bestuurlijk niveau. In 2012 en 2013 waren de prestatieafspraken het belangrijkste onderwerp van gesprek. Na de totstandkoming van de prestatieafspraken is ook de monitoring ervan onderwerp van gesprek geweest. Verder is gesproken over onder meer woningtoewijzing, urgentie, Wmo en schuldhulpverlening. In Veghel is er naast het periodiek overleg over de nieuwbouw sinds kort ook periodiek ambtelijk overleg over woonzaken.

##### **Zorg- en Welzijnspartijen**

Area werkt onder meer samen met Dichterbij, GGZ, Fokus, BrabantZorg, Pantein, AanZet (algemeen maatschappelijk werk). De samenwerking is gericht op het bieden van specifieke huisvesting in combinatie met zorg. Deze samenwerkingen vinden voornamelijk via bilaterale overleggen plaats. Daarnaast is Area deelnemer in lokale overleggen over kwetsbare groepen en over overlast.

## 3.2 Beoordeling belanghebbenden



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

Detailbeoordeling belanghebbenden*	Huurders	Gemeenten (Uden / Veghel)	Overige belanghebbenden	Gemiddelde cijfer
<b>Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie</b>				
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	6,0	7,0 (7,5 / 6,5)	6,0	<b>6,3</b>
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,6	7,3 (7+ / 7+)	8,3	<b>7,7</b>
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	7,3	7,5 (7 / 8)	8,4	<b>7,7</b>
4. (Des)investeringen in vastgoed	6,7	5,0 (5 / 5)	8,5	<b>6,7</b>
5. Kwaliteit van wijken en buurten	7,0	6,9 (6,5 / 7+)	7,5	<b>7,1</b>
<b>Tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie</b>				
	6,6	6,9 (7 / 7-)	7,9	<b>7,1</b>
<b>Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie</b>				
	5,6	6,9 (7 / 7-)	7,3	<b>6,6</b>



\* Het gemiddelde cijfer van alle belanghebbenden komt tot stand door middeling van het cijfer van de huurders (1/3), de gemeenten (1/3) en de overige belanghebbenden (1/3). De deelscore voor de gemeenten is het gemiddelde van de scores van de gemeenten Uden en Veghel. De scores van Uden en Veghel zijn tussen haken weergegeven (Uden/Veghel).

### **3.3 Conclusies en motivatie**

De belanghebbenden hebben hun oordeel gegeven op drie terreinen. Dat zijn de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie. Gemiddeld scoort Area een 7,0 op het Presteren volgens Belanghebbenden.

#### **a. Maatschappelijke prestaties**

Bij de maatschappelijke prestaties geven de belanghebbenden een oordeel op de vijf prestatievelden. Wanneer belanghebbenden geen ervaring hebben op bepaalde deelgebieden onthouden zij zich van een oordeel.

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

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,3.

De huurdersorganisatie is positief over het onlangs afgesloten huurconvenant over waarborgen van de betaalbaarheid. Een deel van de huurdersvertegenwoordigers is van mening dat Area meer aandacht zou moeten hebben voor de huisvesting van de reguliere woningzoekenden. Volgens hen gaat de grote aandacht voor bijzondere doelgroepen ten koste van de inzet voor de primaire doelgroep.

De gemeenten zijn blij met de aandacht die Area heeft voor de betaalbaarheid. De beschikbaarheid van woningen scoort anno 2015 een krappe voldoende. In 2012 was dit nog onvoldoende. De gemeenten vinden het goed dat er een pilot is om meer maatwerk voor kleine kernen te bieden bij de toewijzing van woningen. Hierin houdt Area volgens de gemeente Uden nog wel teveel vast aan labeling van woningen voor specifieke huishoudentypen. Het scheefwonen wordt volgens de gemeente nu beter aangepakt dan aan het begin van de gevisiteerde periode. Bij de huisvesting van statushouders heeft Area volgens de gemeente Veghel een goede grondhouding.

De overige belanghebbenden herkennen dat de wachtlijsten relatief lang zijn doordat er scheef gewoond wordt.

#### **Huisvesting van bijzondere doelgroepen**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,7.

De huurdersorganisatie geeft aan dat Area op dit onderdeel naar hun oordeel te hoog scoort. De meeste huurders zouden graag zien dat de ambities van Area voor bijzondere doelgroepen lager komen te liggen ten gunste van de inzet voor de primaire doelgroep. Een van de huurders geeft een onvoldoende omdat in Uden een project voor gehandicapten niet doorging.

De gemeenten vinden dat Area vragen van maatschappelijke organisaties goed oppakt. Wel maken zij enkele belangrijke kanttekeningen bij de uitvoering. De gemeente Veghel geeft aan dat maatwerk leveren voor bijzondere doelgroepen weleens botst met de strenge regels voor urgentie in het woonruimteverdelingsstelsel. De gemeente Uden geeft aan dat Area eerder contact met de gemeente mag zoeken bij ontruiming en projecten, zoals de verhuizing van de vrouwenopvang. De aansluiting van de frontoffice van Area met het gemeentelijke basisteam is volgens de gemeente onvoldoende bij de afstemming over kwetsbare huurders.

De zorg- en welzijnspartijen zien in Area een partner die constructief meedenkt over het realiseren van huisvestingswensen voor bijzondere doelgroepen. Ze vinden dat Area in het algemeen snel en goed reageert en actief meezoekt naar het zoeken van oplossingen. Een voorbeeld daarvan is het verzorgen van tijdelijke huisvesting tijdens de verbouwing van vastgoed van BrabantZorg. Veel zorgpartijen vinden dat Area in de samenwerking het maatschappelijke belang zwaarder laat wegen dan het belang van Area als verhuurder. De zorgpartijen herkennen de spagaat tussen het bieden van huisvesting voor primaire en bijzondere doelgroepen.

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

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,7.

Volgens de huurdersvertegenwoordigers is de woningkwaliteit bij Area ruim voldoende. De huurders zijn op onderdelen kritisch over de kwaliteit van de dienstverlening. De huurdersorganisatie krijgt vooral klachten over de afhandeling van reparatieverzoeken. De reparaties worden uiteindelijk vaak wel goed uitgevoerd, maar de telefonische afhandeling vinden de huurders (ruim) onvoldoende. Voorkomende problemen zijn het geven van onjuiste informatie aan de telefoon of niet teruggebeld worden. Huurders hebben het idee dat dit komt doordat medewerkers op het kantoor van Area geen vaste werkplek hebben. Volgens de huurders doet Area voldoende aan energiebesparing. Wel vinden ze dat het lang duurt voordat problemen, zoals met een warmtepomp, worden opgelost. Huurders zijn tevreden over kostenverdeling tussen huurder en verhuurder bij het plaatsen van zonnepanelen. Area laat huurders meedelen in opbrengsten hiervan.

De gemeenten vinden dat de kwaliteit van de woningen goed is, eigenlijk te goed in verhouding tot de noodzaak om betaalbare huren aan te bieden. In Veghel zou meer differentiatie in kwaliteit mogen zijn. De gemeenten vinden dat Area bewust bezig is met energiemaatregelen. Zij vinden het goed dat hiervoor nu geld is gereserveerd en hebben de verwachting dat de hoge ambities van Area zullen worden ingelost.

De zorgorganisaties zien grote verschillen in de kwaliteit tussen nieuwbouw (zeer goed) en flatwijken (onvoldoende). Als het gaat om de huisvesting waar zij zelf of hun cliënten gebruik van maken, scoort de kwaliteit hoog.

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

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,7.

De huurdersvertegenwoordigers zijn van oordeel dat Area zich goed inzet voor nieuwbouw. In vergelijking met corporaties elders in de regio doet Area het goed. Gezien de opgave in Uden en Veghel vinden huurders ook dat er nog onvoldoende nieuwbouw gerealiseerd is. Huurders hebben verder de indruk dat vooral goedkopere woningen, die juist het meest geschikt zijn voor de verhuur aan de primaire doelgroep, worden verkocht.

Ook benoemen de huurders bij dit onderdeel nogmaals dat de nadruk bij Area te veel op investeringen voor bijzondere doelgroepen ligt.

De gemeenten geven Area een onvoldoende voor dit onderdeel, voornamelijk doordat de nieuwbouw achterblijft bij de opgave. Veghel geeft daarbij aan dat de feitelijke opgave hoger ligt dan in de prestatieafspraken is vastgelegd. Uden is van oordeel dat Area teveel op slechts een project heeft ingezet. Ook vindt de gemeente dat de corporatie te langzaam handelt nadat het bestemmingsplan voor projecten onherroepelijk is geworden. Zo duurde het bij een project een jaar voordat er een aannemer gevonden was. Uden vindt het verder jammer dat een aantal projecten is afgevoerd door een verkeerde financiële inschatting. Bij de herstructurering van Odiliapeel heeft het volgens de gemeente Uden onnodig lang geduurd voordat duidelijk was wat er met de woningen ging gebeuren. Over de verkoop van woningen merkt Veghel op dat zij nu een verschuiving zien naar het verkopen van duurdere woningen. Dit ziet de gemeente als een positieve kentering.

De overige belanghebbenden baseren hun oordeel voornamelijk op investeringen in vastgoed waaraan zij zelf samen met Area werken. De investeringsbereidheid van Area wordt daarbij hoog gewaardeerd. Sommige zorgorganisaties geven daarbij aan dat hun oordeel nog wel is gebaseerd op plannen die nog gerealiseerd moeten worden.

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

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,1.

De huurdersvertegenwoordigers vinden dat Area ruim voldoende aandacht heeft voor de kwaliteit van wijken en buurten. Als voorbeeld noemen zij de inzet van wijkcoaches.

De gemeenten zijn tevreden over de deelname van Area aan de leefbaarheidsmonitor. In de Boogert was Area volgens de gemeente Uden in eerste instantie naïef over de sociale problematiek achter de voordeur. De laatste anderhalf jaar is hier goed in geïnvesteerd, maar de gemeente is er nog niet gerust op dat deze werkwijze goed geborgd is binnen Area. Volgens de gemeente Uden participeert Area goed in de wijkteams. Ook de samenwerking bij het beheer van de openbare ruimte is goed. Bij het oplossen van knelpunten schort het weleens aan een soepele samenwerking. De gemeente Uden vult hierbij aan dat toewijzingen vanuit het oogpunt van veiligheid en overlast soms ongelukkig zijn. Area acteert dan te veel als verhuurder, en minder als maatschappelijke organisatie. De zorg- en welzijnspartijen geven scores tussen de 6 en de 9. De partijen vinden dat Area zeer goed scoort bij het pro-actief inspelen op de extramuralisering. De corporatie denkt mee over waar bijzondere doelgroepen binnen de reguliere woningvoorraad het best geplaatst kan worden. Wel is het nog niet altijd vanzelfsprekend dat verschillende partijen elkaar in een wijk weten te vinden. Zo heeft Area afgelopen jaar een externe organisatie ingehuurd om verbindingen in de wijk tot stand te laten komen. Dat is een gemiste kans om hierin samen te werken met de lokale welzijnsorganisatie. Over de vraag of Area voldoende zicht heeft op wat er achter de voordeur speelt, wordt door zorg- en welzijnsorganisaties verschillend gedacht. Wel heeft men er vertrouwen in dat Area hierin sterker kan worden door de samenwerking met andere partijen die in de wijk actief zijn.

### **b. Relatie en wijze van communicatie met de corporatie**

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 7,1.

De huurdersvertegenwoordigers vinden dat Area na de fusie zakelijker is geworden. De samenwerking is redelijk tot goed.

Binnen de huurdersorganisatie leven verschillende beelden over de mate waarin de corporatie reageert op voorstellen van de huurders. Een deel van de huurders vindt dat Area hier weinig respons op geeft of het later als een eigen idee presenteert.

De gemeente Uden geeft aan dat de relatie met Area ruim voldoende scoort. Voor 2012 was dit nog zwaar onvoldoende. Het koersplan wordt door de gemeenten gewaardeerd. Ook de vaststelling en de monitoring van de prestatieafspraken helpen om elkaar beter aan te kunnen spreken. De gemeenten vinden het belangrijk dat Area veel proactiever communiceert met de gemeenten. De gemeenten vinden dat zij te vaak moeten vragen om voortgangsrapportages. In Veghel is het voorgekomen dat informatie in de krant stond zonder dat de gemeente op de hoogte was. De gemeente Uden vindt verder dat de principiële houding van Area over de verhuurderheffing contraproductief was. De overige partijen zijn bijna allemaal (zeer) tevreden over de relatie met Area. De corporatie wordt gezien als toegankelijk, coöperatief, meedenkend en constructief. Er zijn korte lijnen in het contact met verschillende geledingen binnen de corporatie. Een zorgorganisatie geeft aan dat Area sinds de fusie creatiever is geworden. Ingebrachte ideeën landen sneller dan voorheen. Een van de partijen maakt een kanttekening dat zaken in de afwikkeling van projecten niet altijd snel verloopt.

### **c. Mate van invloed op het beleid van de corporatie**

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 6,6.

De huurdersvertegenwoordigers vinden dat ze de afgelopen jaren te weinig invloed hadden op het beleid van de corporatie. Wel vinden de huurders het positief dat zij sinds kort vooraf kunnen meepraten over de huuraanpassing. De directeur-bestuurder is volgens de huurders vooruitstrevend in het rekening houden met de bewoners.

De gemeenten zien op dit onderdeel duidelijk vooruitgang ten opzichte van enkele jaren geleden. Area is opener dan haar voorgangers. Het koersplan wordt door de gemeente Uden gezien als omslagpunt. De gemeente herkent zich in het koersplan. De gemeenten vinden wel dat de invloed vooral op strategisch niveau zichtbaar is. In de uitvoering moet de kentering nog zichtbaar worden.

De overige belanghebbenden zien hun ingebrachte ideeën terug in het koersplan. Ze vinden dat Area proactief informatie bij hen ophaalt.

## **3.4 Verbeterpunten belanghebbenden**

Belanghebbenden hebben de volgende verbeterpunten voor Area aangedragen.

### *Algemeen*

- Meerdere belanghebbenden vinden het belangrijk om de positieve ontwikkeling die in de afgelopen periode is ingezet door te zetten. Een belanghebbende geeft daarbij specifiek mee om te blijven investeren in de kwaliteit van het middenmanagement.
- De zorg- en welzijnsorganisaties zien dat Area een rol neemt in het bijeen brengen van lokale partijen rondom gezamenlijke opgaven. Sommige organisatie vinden dat Area dit – ondanks de beperkingen van wet- en regelgeving – nog meer mag doen.

- De gemeente Uden ziet als verbeterpunt om het omgevingsbewustzijn van medewerkers te versterken, zodat waar nodig minder wordt vastgehouden aan bestaande protocollen.

#### *Verbinding van strategie en operationele uitvoering*

- De huurders bevelen aan om ingezette initiatieven eerst uit te voeren alvorens weer met nieuwe ideeën te komen.
- Zorgpartijen adviseren Area om de uitvoering van ideeën vaker in samenwerking met lokale partners vorm te geven.
- De gemeenten vinden het belangrijk om prioriteit te geven aan de uitvoering van het koersplan. De gemeenten vinden dat Area vaker het verloop van de concrete uitvoering van het koersplan moet bespreken.
- De huurders en de gemeenten vinden dat Area zich bij de uitvoering van haar werkzaamheden minder strak door protocollen zou moeten laten leiden, maar waar nodig maatwerk moet leveren.
- De zorg- en welzijnspartijen zien graag dat Area vaker samen met betrokken belanghebbenden evalueert of maatregelen het gewenste resultaat hebben gehad.

#### *Proactieve communicatie*

- De gemeenten vinden dat Area meer uit eigen beweging en tijdig informatie over de voortgang van haar activiteiten met de gemeenten kan delen.
- De gemeente Uden geeft mee om samen met de gemeente de overlegstructuur in beeld te brengen en te verbeteren. De samenwerking tussen het basisteam van de gemeente en de frontoffice van Area bij de begeleiding van kwetsbare huurders kan beter volgens de gemeente.
- Overige belanghebbenden geven aan: zorg dat de communicatie in alle lagen van de organisatie consistent is. Zorgpartijen zien hierin overigens ook rol voor zichzelf.
- Juist omdat de corporatie in de tweede ring van de sociale wijkteams zit, is het nodig om het contact met de deelnemende partijen goed te onderhouden.

#### *Voldoende betaalbare woningen*

- De huurdersvertegenwoordigers willen dat Area zorgt voor meer reguliere betaalbare sociale huurwoningen en minder doet voor bijzondere doelgroepen.
- Vanuit de zorg- en welzijnspartijen is de oproep om juist ontvankelijk te blijven voor ideeën die op Area afkomen, ook als het gaat om bijzondere doelgroepen. Het is lastig om voor de bijzondere doelgroep aan goede woningen te komen. Kijk of je nog meer aanbod voor bijzondere doelgroepen kunt realiseren (zodat zorgorganisaties niet met commerciële organisaties in zee hoeven).
- De zorgorganisaties geven als suggestie om transparant te zijn over welk deel van de woningvoorraad je voor bijzondere doelgroepen reserveert.
- Huurdersvertegenwoordigers vinden dat Area onderverhuur steviger moet aanpakken.
- Scheefwonen naar inkomen en huishoudensgrootte zou volgens de huurdersorganisatie ook meer aangepakt moeten worden.
- De bewonersraad geeft als suggestie om de huren van seniorenwoningen beter te laten aansluiten op de oude woningen van potentiële doorstromers.

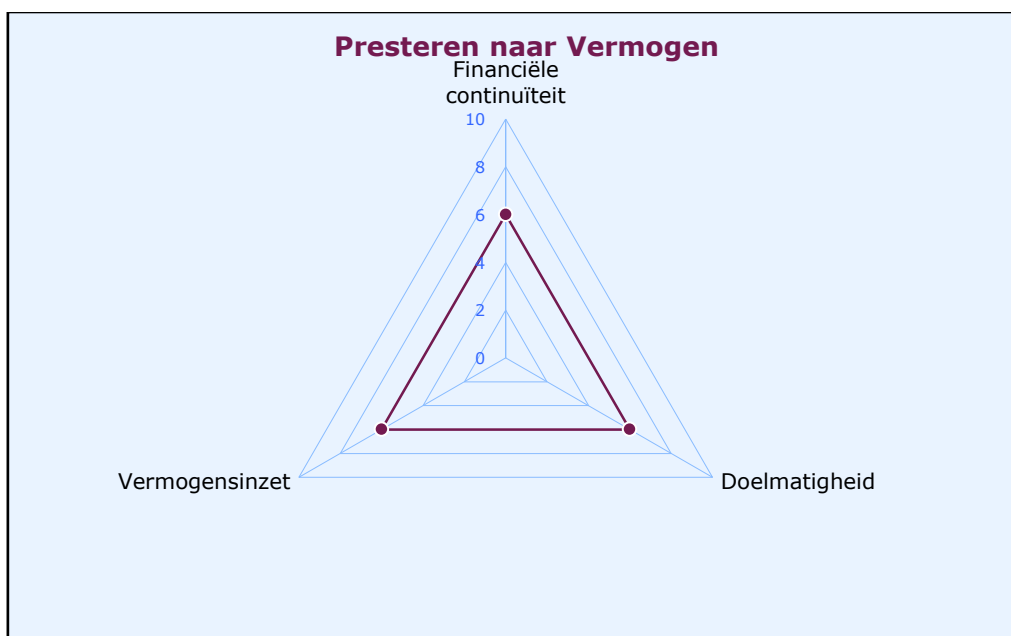


## 4 Presteren naar Vermogen

In dit hoofdstuk beoordeelt de visitatiecommissie of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden. Er wordt gekeken of er een onderbouwde visie is op het vermogen en de inzet daarvan zonder het voortbestaan van de corporatie in gevaar te brengen. De visitatiecommissie beoordeelt drie onderdelen:

- Financiële continuïteit;
- Doelmatigheid;
- Vermogensinzet.

### 4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen



Presteren naar Vermogen			
		Cijfer	Weging
Financiële continuïteit		6,0	30%
Doelmatigheid		6,0	30%
Vermogensinzet		6,0	40%
<b>Gemiddelde score</b>		<b>6,0</b>	

### 4.2 Conclusies en motivatie

#### Financiële continuïteit

Area voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Door haar financiële sturing heeft de corporatie geborgd dat er ook op langere termijn voldoende financiële middelen beschikbaar zullen zijn om haar maatschappelijke functie uit te oefenen. De corporatie voldoet aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen. De commissie beoordeelt dit onderdeel daarom met een 6.

Het Centraal Fonds Volkshuisvesting (nu Autoriteit woningcorporaties) heeft de continuïteit en solvabiliteit van Area en haar voorgangers beoordeeld. De corporatie (en haar voorgangers) heeft in 2010, 2011 en 2012 een positief continuïteitsoordeel (A1) van het CFV ontvangen. Daarmee stelt het CFV vast dat de door de corporatie voorgenomen activiteiten passen bij haar financiële situatie. Ook de solvabiliteit wordt door het CFV voldoende geacht.

Vanaf 2013 hanteert het CFV een andere methodiek bij haar beoordeling. Uit de jaarlijkse toezichtsbrieven blijkt dat het CFV in 2013 aanleiding heeft gezien twee interventies te doen: Area werd gevraagd om maatregelen te nemen om de kwaliteit van de aan CFV aangeleverde gegevens te verbeteren. Ook verzocht het CFV Area om een beschrijving te geven van het financieel risicobeheer bij ontwikkelactiviteiten en financiering van niet-Daeb-activiteiten. In 2014 heeft het CFV geconstateerd dat er geen reden meer is voor het maken van opmerkingen omdat Area adequate maatregelen heeft genomen om de interne beheersing van de organisatie te verbeteren.

Voor de beoordeling van het WSW zijn de rentedekkingsgraad (ICR), de Loan to Value (LTV) en de schuldverdienratio (DSCR) belangrijke meetpunten. De rentedekkingsgraad geeft aan hoe vaak uit de operationele kasstroom de rente over aangetrokken leningen kan worden betaald. De Loan to Value (LTV) geeft aan hoeveel geld een corporatie leent ten opzichte van de bedrijfswaarde van het vastgoed. De schuldverdienratio (DSCR) is een kengetal dat aangeeft of er voldoende operationele kasstromen binnenkomen voor de rente en aflossing die de corporatie moet betalen. Area voldoet ruimschoots aan de normen die het WSW stelt.

Meetpunt WSW	Area (2014)	Norm WSW
Rentedekkingsgraad (ICR)	2,61	Minimaal 1,4 (was 1,3)
Loan to Value (LTV)	44%	Maximaal 75%
Schuldverdienratio (DSCR)	1,83	Minimaal 1,0

Bron: Area, WSW

Na een moeizame start na de fusie begin 2012 is het risicobeheer inmiddels voldoende. De commissie ziet dat Area de afgelopen twee jaar veel inzet heeft gepleegd om tegemoet te komen aan de door externe toezichthouders gevraagde verbeteringen. Area heeft vanaf eind 2014 beleid ontwikkeld voor de financiële sturing. Hierin zijn heldere normen gesteld voor de financiële continuïteit die verder gaan dan de normen van externe toezichthouders. Area heeft daarmee recent een stevige basis gelegd voor de verdere versterking van dit onderdeel.

### Doelmatigheid

Area voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de corporatie een sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft in vergelijking met corporaties in de referentiegroep. De commissie beoordeelt dit onderdeel daarom met een 6.



Kerngegevens	Area	Referentie corporatie	Landelijk gemiddelde
Netto bedrijfslasten per vhe (2013)	€ 1.406	€ 1.377	€ 1.366
Toename netto bedrijfslasten (2011-2013)	- 9,6%		
Aantal vhe per fte (2013)	94	97	97
Personeelskosten per fte (2013)	€ 72.378	€ 71.600	€ 72.305

Bron: Aedes, *Corporatie in Perspectief 2014*

De netto bedrijfslasten liggen bij Area op een vergelijkbaar niveau als bij de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. Ook het aantal vhe per fte en de personeelskosten per fte liggen in lijn met de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. Wel slaagde Area erin om de bedrijfslasten tussen 2011 en 2013 met 9,6 procent terug te brengen. Door aanpassingen in de organisatie heeft Area het aantal fte's tussen 2012 en 2014 met 15 procent teruggebracht.

In het koersplan heeft Area een heldere visie op haar efficiency weergegeven. Door het efficiënt organiseren van de basisprocessen, wil Area de netto bedrijfslasten terugbrengen naar 1.250 euro per vhe. Er is inmiddels een start gemaakt met maatregelen om deze doelstelling te behalen.

### Vermogensinzet

Area voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties voldoende verantwoordt en zij de benutting van financiële mogelijkheden voldoende in beleid heeft vastgelegd. De commissie beoordeelt dit onderdeel daarom met een 6.

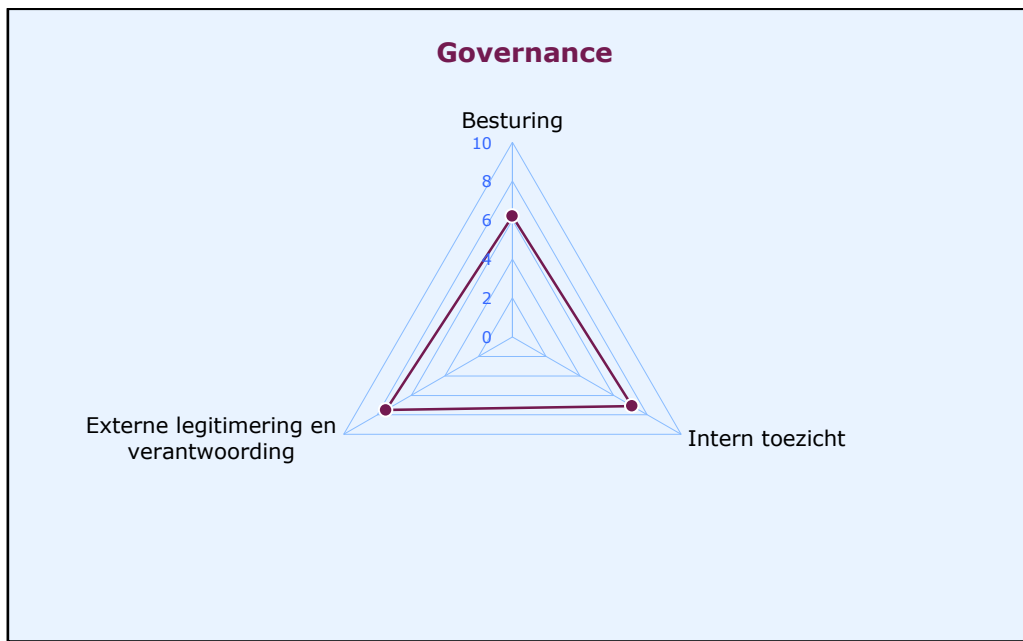
Naar het oordeel van de commissie verantwoordt Area op hoofdlijnen de inzet van haar maatschappelijk vermogen. Met het WSW constateert de commissie dat de portefeuillestrategie van Area is nog niet optimaal gekoppeld is aan de financiële mogelijkheden. De corporatie maakt niet inzichtelijk welke afwegingen ten grondslag liggen aan specifieke onrendabele investeringen. Alternatieve mogelijkheden om vermogen in te zetten blijven daardoor buiten beeld. De commissie waardeert dat de corporatie inmiddels werkt aan het formuleren van nieuw beleid over de vermogensinzet.



## 5 Governance

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

### 5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance



Governance			
	Cijfer	Cijfer	Cijfer
<b>Besturing</b>			<b>6,2</b>
- Plan		6,5	
<i>Visie</i>	8		
<i>Vertaling doelen</i>	5		
- Check		5,0	
- Act		7,0	
<b>Intern toezicht</b>			<b>7,1</b>
- Functioneren RvC		7,3	
<i>Samenstelling van de RvC</i>	8		
<i>Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord</i>	7		
<i>Zelfreflectie</i>	7		
- Toetsingskader		6,0	
- Toepassing Governancecode		8,0	
<b>Externe legitimering en verantwoording</b>			<b>7,5</b>
- Externe legitimatie		8,0	
- Openbare verantwoording		7,0	
<b>Gemiddelde score</b>			<b>6,9</b>

## 5.2 Conclusies en motivatie

### Besturing

Bij besturing vormt de commissie zich een oordeel over de kwaliteit van het besturingsproces: prestatiesturing en strategievorming. De besturing omvat de onderdelen Plan, Check en Act. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,2.

### Plan

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,5. Dit subonderdeel bestaat uit twee meetpunten: visie en vertaling doelen.

- **Visie**

Area voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de corporatie een actuele visie heeft vastgelegd op haar eigen positie en toekomstig functioneren. Deze visie is vastgelegd in het ondernemingsplan uit 2012 en het koersplan uit 2014. Op basis van bijkomende pluspunten beoordeelt de commissie dit onderdeel met een 8.

De commissie ziet bij dit onderdeel de volgende pluspunten:

- De visie van Area sluit goed aan op de externe ontwikkelingen, zowel landelijk als in het werkgebied.
- De corporatie actualiseert haar visie wanneer externe ontwikkelingen daar aanleiding toe geven.
- Externe en interne belanghebbenden zijn uitgebreid betrokken bij de totstandkoming van het koersplan.

- **Vertaling doelen**

Area voldoet niet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat zij haar ondernemingsplan onvoldoende heeft vertaald naar strategische en tactische doelen, operationele activiteiten en naar financiële randvoorwaarden. De commissie beoordeelt dit onderdeel daarom met een 5.

In de afgelopen jaren is door Area vooral ingezet op cultuuraspecten om de visie te laten doordringen in het dagelijkse werk van de medewerkers van de corporatie. Dit is onder meer terug te zien in de betrokkenheid van medewerkers bij de totstandkoming van de visie. De commissie constateert dat daarbij te weinig aandacht is geweest voor de feitelijke vertaling van de visie in concrete tactische doelstellingen. Dit wordt door Area zelf ook gezien, en benoemd met de term 'tactisch gat'. De corporatie heeft inmiddels een eerste aanzet gedaan om vanuit het koersplan speerpunten mee te geven bij het opstellen van de jaarlijkse afdelingsplannen. Dit is een eerste stap om dit onderdeel te verbeteren.

### Check

Area voldoet niet aan het ijkpunt voor een voldoende. De voortgang van de visie en de bijbehorende strategische en tactische doelen wordt onvoldoende in beeld gebracht. In de trimestersrapportages wordt geen expliciete koppeling gemaakt met het ondernemingsplan. De commissie beoordeelt dit onderdeel daarom met een 5.

## Act

Area voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de corporatie bijstuurt indien zij afwijkingen heeft geconstateerd. Een voorbeeld hiervan uit 2013 is de notitie 'Vluchten kan niet meer', waarmee Area de bedrijfsprocessen in control wilde brengen. Op basis van bijkomende pluspunten beoordeelt de commissie dit onderdeel met een 7.

Afwijkingen worden voornamelijk ingebracht door betrokkenen buiten de lijnorganisatie: de controller, de accountant, de raad van commissarissen, belanghebbenden en externe toezichthouders. Wanneer dit gebeurt, is er bij Area ruim voldoende bewustzijn dat actief bijsturen nodig is.

De commissie ziet bij dit onderdeel de volgende pluspunten:

- Area heeft met prioriteit bijgestuurd op onderwerpen die de grootste impact op de organisatie hebben. Sinds de fusie is onder meer bijgestuurd in risicomangement en in de procesgang bij nieuwbouw en renovatieprojecten.
- De commissie waardeert dat Area inmiddels een begin heeft gemaakt met het maken van bijstuuringsvoorstellen op basis van de trimesterrapportages.

## Intern toezicht

De commissie beoordeelt het intern toezicht met een 7,1. Dit onderdeel bestaat uit drie meetpunten: Het functioneren van de raad van commissarissen, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode.

## Functioneren RvC

De commissie beoordeelt het functioneren van de raad met een 7,3. Dit onderdeel bestaat uit drie meetpunten: het gaat om de samenstelling van de RvC, de rolopvatting van de RvC en de wijze van zelfreflectie.

### • Samenstelling van de RvC

Area voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de profielschets van de raad past bij de aard en activiteiten van de corporatie, de raad nieuwe leden buiten de eigen kring werft en aandacht besteedt aan de deskundigheid van haar leden. Op basis van bijkomende pluspunten beoordeelt de commissie dit onderdeel met een 8.

De raad bestond in 2014 uit een vrouw en vijf mannen, met zeer verschillende professionele achtergronden. De raad beschikt over een actueel kwaliteitsprofiel, dat door de zes leden van de raad worden afgedekt. De raad is lid van de Vereniging van Toezichthouders bij Woningcorporaties (VTW).

De commissie ziet op dit onderdeel pluspunten in:

- De raad werkt actief aan haar samenstelling, onder andere door het aantrekken van een externe voorzitter ten tijde van de fusie.
- Ook is bij de werving van twee leden eind 2014 grondig naar de inhoud van de gewenste profielen gekeken. Hierbij is het kwaliteitsprofiel geactualiseerd.
- De raad werkt actief aan deskundigheidsbevordering en de professionalisering van de raad.

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

Area voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de raad zich bewust is van haar rollen als toezichthouder, werkgever van de bestuurder en klankbord. Op basis van een bijkomend pluspunt beoordeelt de commissie dit onderdeel met een 7.

De raad kent drie commissies: een auditcommissie, een remuneratiecommissie en sinds begin 2013 een projectencommissie. De raad spreekt ook met het managementteam, de ondernemingsraad en huurders van Area.

De commissie ziet op dit onderdeel het volgende pluspunt:

- De raad zoekt actief de balans tussen de rol van toezichthouder en de rol als klankbord van de bestuurder. De raad stelt zich positief kritisch op. Waar nodig intensiveert de raad het toezicht. Een voorbeeld hiervan is het toezicht op de projectontwikkeling, onder andere door het instellen van de projectencommissie.

- **Zelfreflectie**

Area voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de raad haar functioneren eenmaal per jaar evalueert, buiten aanwezigheid van de bestuurder. Op basis van bijkomende pluspunten beoordeelt de commissie dit onderdeel met een 7.

De commissie ziet bij dit onderdeel de volgende pluspunten:

- De raad is open en transparant in haar zelfevaluatie. Daardoor is het vanzelfsprekend om elkaar aan te spreken.
- Naast de jaarlijkse zelfevaluatie heeft de raad ook themabijeenkomsten gehouden om te discussiëren over de wijze van toezicht houden.
- Area maakt regelmatig gebruik van externe begeleiding bij de zelfevaluatie.

### **Toetsingskader**

Area voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de raad van commissarissen een actueel toetsingskader hanteert dat onder meer gericht is op risicomanagement. De commissie beoordeelt dit onderdeel daarom met een 6.

In de praktijk wordt het toetsingskader gevormd door het ondernemingsplan van Area en de 'lat' die de leden van de raad vanuit hun professionele achtergrond aan de organisatie voorhouden. De commissie waardeert dat Area in 2015 de eerste aanzetten heeft gegeven om het toetsingskader verder uit te werken en te formaliseren. Voorbeelden hiervan zijn het formuleren van een strategische agenda bij het koersplan en het opstellen van beleid voor de financiële sturing en een investeringsstatuut.

### **Toepassing Governancecode**

Area voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de corporatie de Governancecode toepast. Op basis van bijkomende pluspunten beoordeelt de commissie dit onderdeel met een 8.

De commissie ziet op dit onderdeel de volgende pluspunten:

- Area heeft haar governancestructuur helder in beeld gebracht en communiceert hier duidelijk over naar de buitenwereld.
- De code wordt doorleefd: Area is zich zeer bewust van nut en noodzaak van de Governancecode.

- De verbeterpunten uit de visitaties van beide rechtsvoorgangers over dit onderwerp zijn bij de fusie overgenomen en aangepakt.

### **Externe legitimering en verantwoording**

Bij externe legitimering en verantwoording beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie de belanghebbenden betreft bij beleidsvorming, in hoeverre er sprake is van een dialoog over de uitvoering van het beleid. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,5.

Dit oordeel valt uiteen in twee onderdelen: Externe legitimatie en Openbare verantwoording.

#### **Externe legitimatie**

Area voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat zij voldoet aan de eisen van externe legitimatie conform de Governancecode en de Overlegwet. Belanghebbenden van Area worden voldoende betrokken bij de beleidsvorming. Op basis van bijkomende pluspunten beoordeelt de commissie dit onderdeel met een 8.

De commissie ziet bij dit onderdeel de volgende pluspunten:

- Area zoekt op strategisch niveau de verbinding met belanghebbenden en wil zich graag door hen laten beïnvloeden.
- In het koersplan zijn in samenspraak met belanghebbenden stevige volkshuisvestelijke ambities geformuleerd.

#### **Openbare verantwoording**

Area voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat ze haar prestaties in het jaarverslag en op andere wijzen presenteert en daarbij de afwijkingen toelicht. Op basis van bijkomende pluspunten beoordeelt de commissie dit onderdeel met een 7.

De commissie ziet op dit onderdeel de volgende pluspunten:

- De thema's uit het ondernemingsplan komen duidelijk terug in het jaarverslag.
- Op strategisch niveau straalt Area uit transparant te willen zijn en is de corporatie aanspreekbaar voor belanghebbenden.





## Deel 3

### Bijlagen bij het rapport





## Deel 3 Bijlagen bij het rapport

### Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen

#### Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex



Catharijnesingel 58  
3511 GE UTRECHT  
Postbus 8088  
3503 RB UTRECHT  
Tel. (030) 230 31 50  
www.raeflex.nl  
secretariaat@raeflex.nl

#### ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING RAEFLEX B.V.

Naam corporatie : Area

Jaar visitatie : 2015

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

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

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

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

Functie : directeur Raeflex B.V.

Datum : 27 oktober 2015

Handtekening : .....

A handwritten signature in blue ink, written over a dotted line. The signature is stylized and appears to be "W.M.R. de Water".

## Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie

**raeflex**

Biadnummer: 3

**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Area te Uden


verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Naam : de heer drs.ing. G.A. van Bortel

Geboortedatum : 8 november 1963

Handtekening : 

Datum : 19 September 2015

Benaming vs digitaal, vs 1.0 | © Raeflex

BAN: NL12ABNAG042262791  
KvK: 30233756

**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Area te Uden

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Naam : mevrouw M. Drijver

Geboortedatum

: 23 juli 1954

Handtekening



Datum

: 26 augustus 2015

**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Area te Uden

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Naam : de heer dr.ing. R. Dankert

Geboortedatum : 11-3-1981

Handtekening : 

Datum : 12-8-2015

## **Bijlage 2    Curricula vitae**

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

## Voorzitter

### Drs. ing. G.A. van Bortel (Gerard)



#### Korte kennismaking

Mijn werkterrein is volkshuisvesting. Ik heb een opleiding Volkshuisvesting gevolgd aan de Hogeschool Tilburg, aangevuld met een universitaire opleiding Bedrijfskunde. Daarnaast heb ik op verschillende functies bij corporaties gewerkt, variërend van woonconsulent tot directiesecretaris, van kwaliteitscoördinator tot manager beleid en ontwikkeling. Ik ken de sector dus van binnenuit. Ik heb vervolgens als senior adviseur bij het RIGO gewerkt en sinds 2007 ben ik als onderzoeker en docent verbonden aan de TU Delft, eerst bij het OTB en sinds juni 2013 bij de afdeling Housing van de faculteit Bouwkunde. Daar richt ik mij op sturingsvraagstukken in de volkshuisvesting. Corporaties en hun relatie met hun maatschappelijke omgeving spelen een belangrijke rol in mijn werk. Verder verricht ik internationaal vergelijkend onderzoek naar de rol en taken van sociale verhuurders. In 2015 verwacht ik mijn promotieonderzoek naar de rol van corporaties in Engeland en Nederland in de wijkaanpak af te ronden. Naast mijn werk voor de TU Delft ben ik vicevoorzitter van de raad van commissarissen van Parteon, een middelgrote corporatie in de Zaanstreek. De visitatiemethodiek ken ik goed: ik heb eerder gevisiteerd bij KWH. Sinds april 2012 ben ik voorzitter van de Vlaamse Visitatieraad voor Sociale Huisvestingsmaatschappijen.

#### Visitaties

Visitaties zijn een geweldig instrument voor een corporatie om te leren en te verbeteren en te verantwoorden. In feite is het een munt met twee kanten, waarbij de verantwoordingskant tot leren en verbeteren aanzet. Daarvoor biedt het visitatiesysteem de corporaties diverse aangrijpingspunten. Het begint met de oriëntatie van een corporatie op de methodiek en gaat verder met de voorbereiding van de visitatie, vervolgens het traject en de gesprekken, de aanbidding van het rapport en dan tot slot het vervolg op het rapport. Ik richt me bij visitaties op verschillende prestatievelden. Allereerst de governance: het functioneren van het toezicht, maar ook de besturing, de strategieontwikkeling en de wijze waarop wordt bijgestuurd. De verhoudingen met belanghebbenden is voor mij een aandachtspunt, maar ook het presteren naar vermogen. Verder let ik op de kwaliteit en de samenhang van het strategisch voorraadbeleid en de inbedding daarvan in het financiële beleid; hoe verhoudt dit zich tot prestatieafspraken met gemeenten over bijvoorbeeld betaalbaarheid, beschikbaarheid en nieuwbouw? Kortom ik kijk breed naar het presteren van corporaties en de methodiek biedt daarvoor verschillende invalshoeken.

#### Reeds gevisiteerd

<i>Nederlandse corporaties</i>	2011	Woningstichting Kamerik, Woerden
2007 Accolade Groep, Heerenveen	2011	Triada Woondiensten, Heerde
2008 Woonlinie, Woudrichem/Zaltbommel	2011	Woningstichting Nieuwkoop
2009 Woonplus, Schiedam	2012	Lefier, Hoogezand
2010 Ymere, Amsterdam	2012	Woonlinie, Woudrichem/Zaltbommel
2010 Woonconcept, Meppel	2012	SWZ, Zwolle
2010 Wovesto, Sint Oedenrode	2013	BrabantWonen, Oss
2010 Volksbelang, Made		



2013	3B Wonen, Bergschenhoek	2012	Lierse Maatschappij voor de Huisvesting, Lier
2014	Woonstede, Ede	2012	Sociale Woningen Regio Landen, Landen
2014	de Sleutels, Leiden	2013	Eigen Woning, Puurs
2014	Portaal, Utrecht	2013	Bouwmaatschappij De Noorderkempen, Merksplas
2014	Woonwijze, Vught	2013	De Oostendse Haard, Oostende
2015	Dudok Wonen, Hilversum	2013	Elk zijn Huis, Tervuren
2015	Beter Wonen Vechtdal, Hardenberg	2013	Molse Bouwmaatschappij voor de huisvesting, Mol
2015	Area, Uden	2014	De Leie, Wervik
2015	Laurens Wonen, Rotterdam	2014	Eigen Gift Eigen Hulp, Kuurne
	<i>Vlaamse sociale huisvestingsmaatschappijen</i>	2014	De Gentse Haard, Gent
2009	De Mandelbeek, Ingelmunster	2014	Kleine Landeigendom Zuiderkempen, Westerlo
2009	Het Volk en De Volkshaard, Gent	2014	Volkswoningen van Duffel, Duffel
2009	Dijledal, Leuven		
2009	KLE Turnhout, Turnhout		
2009	Landwaarts, Neerpelt		

#### Specifieke deskundigheid

- Brede en gespecialiseerde kennis van de volkshuisvesting, vanuit verschillende perspectieven
- Gespecialiseerd in governance- en organisatievraagstukken
- Uitgebreide kennis van de visitatiemethodiek

#### Kort CV

- Geboren in 1963
- Opleiding: Volkshuisvesting, Hogeschool Tilburg (nu Midden Brabant), Bachelor Economie, UVA en Doctoraal Bedrijfskunde, Open Universiteit (in deeltijd)
- 1989-1996 SAVO-Zwolle (nu DeltaWonen), diverse functies waaronder die van directie-secretaris
- 1996-2004 De Huismeesters, Groningen, diverse functies waaronder kwaliteits-coördinator en manager strategie en ontwikkeling
- 2004-2007 Senior Adviseur bij RIGO Research en Advies, Amsterdam
- 2007-heden Onderzoeker en docent bij TU Delft (tot en met mei 2013 bij het OTB en vanaf juni 2013 bij de afdeling Real Estate and Housing van de faculteit Bouwkunde)

#### Nevenfuncties

- 2012-heden Voorzitter Vlaamse Visitatieraad voor Sociale Huisvestingsmaatschappijen
- 2010-heden Commissaris bij Parteon, Zaanstad; vanaf 2013 vice-voorzitter
- 2010-2014 Book and Policy Review editor van het International Journal of Housing Policy
- 2007-2012 Visitor bij KWH
- 2005-heden Medecoördinator werkgroep Social Housing: Institutions, Organisations and Governance, van het European Network of Housing Research

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/in/gerardvanbortel>

## Algemeen commissielid

### M. Drijver (Margriet)



#### Korte kennismaking

Ik ben een "selfmade" vrouw met een lange carrière in verschillende sectoren. Mijn passie ligt bij het stimuleren van samenwerking en het bevorderen van diversiteit. In organisaties gaat het volgens mij om mensen: die maken het bedrijf. Het coachen van individuen en teams is daar een van de instrumenten voor. Verder stimuleer, adviseer en confronteer ik (publieke) opdrachtgevers, met de bedoeling hun rol te professionaliseren en help ik opdrachtnemers om de "vraagkant" beter te begrijpen en daar op in te spelen. Ik begon mijn loopbaan als leerling-verpleegkundige, werd de eerste vrouwelijke conducteur bij NS en vakbondsbestuurder in de dienstensector. Aansluitend bekleedde ik verschillende management-, directie- en bestuursfuncties in de sociale zekerheids- en reïntegratiebranche, de corporatiewereld (Com.wonen en Aedes) en de Bouw (RegieRaad Bouw, Vernieuwing Bouw en BAM Woningbouw). Ten tijde van de ActieAgenda Bouw was ik betrokken bij het formuleren van de Human Capital Agenda voor de Bouw van de toekomst, de professionalisering van het opdrachtgeverschap en het opstellen van een innovatieprogramma voor de Bouw. Ook werk ik aan het bevorderen van Social Return programma's in de Bouw. Op dit moment vervul ik een aantal toezicht functies, onder meer in onderwijs, welzijn en cultuur en in de corporatiesector. Ook ben ik lid van het bestuur van het Stimuleringsfonds Volkshuisvesting Nederlandse gemeenten (SVn). Ik zet mij actief in voor het stimuleren van good governance.

#### Visitaties

Toen ik in 2004 corporatiebestuurder werd en de opdracht had om een fusie te implementeren, zag ik in het instrument visitatie onmiddellijk een uitgelezen kans om op een gestructureerde en onafhankelijke manier zowel intern als extern respons op te halen over de stand van zaken en de binnen en buiten levende beelden over de corporatie. Deze verwachting werd in 2005 bewaarheid door een stevig visitatierapport van Raeflex, dat ons uitstekend hielp om ons programma voor de eerste jaren uit te werken. Na twee jaar hebben we door middel van een zogeheten Midterm Review getoetst of we op de goede weg waren. De visitatie in 2009, hielp ons vooral om de PDCA-cyclus verder op orde te brengen. Daardoor werden we steeds beter in het combineren van de zakelijke, de ondernemende en de maatschappelijke drives in onze organisatie. Als lid van het Aedesbestuur ben ik – mede door mijn eigen ervaringen – steeds een groot pleitbezorger geweest van visitatie als leerinstrument en als methode om met de "buitenwereld" te communiceren. Ik was een van de initiatiefnemers van het voorstel om visitatie tot een voorwaarde voor het Aedeslidmaatschap te benoemen. Dat de aandacht in de doorontwikkeling van het instrument nu ook komt te liggen op het afleggen van verantwoording vind ik goed passen in de huidige tijd. Naar mijn wijze van zien kan het de corporatie helpen in het vinden van draagvlak en legitimiteit. Ik zet mijn ervaring binnen en buiten de sector graag in door als visitor bij Raeflex een bijdrage te leveren aan het in kaart brengen en verbeteren van de prestaties van de corporaties. Dit alles met het belang van buurten en wijken en hun bewoners als hoofddoel.

### Reeds gevisiteerd

Margriet Drijver is recent aangetrokken door Raeflex en heeft een inwerktraject doorlopen.

### Specifieke deskundigheid

- Presteren naar vermogen, management en organisatie, het vinden van balans tussen volkshuisvestelijke doelen en vastgoedsturing en de focus op klant en belanghebbenden zijn allemaal aandachtsgebieden voor mij.

### Kort CV

- Geboren in 1954
- 1987 HBO Arbeidsmarktpolitiek/Personeelsbeleid
- 1999 Post-HBO Bedrijfskunde
- Diverse cursussen en trainingen op het gebied van sociale zekerheid, pensioenen, arbeidsrecht, media, (verander)management, marketing en toezicht
- 1986-1997 Bestuurder bij FNV Dienstenbond
- 1997-2000 Manager bij Landelijk Instituut Sociale Verzekeringen
- 2001 Directeur bij Catalpa BV
- 2001-2002 Regiodirecteur ZuidWest bij KLIQ Reïntegratie BV
- 2003-2004 Directeur Transformatie bij KLIQ NV
- 2004-2011 Bestuurder bij Comwonen
- 2006-2013 Vice-voorzitter Raad van Toezicht bij ROC Albeda
- 2009-heden Bestuurslid van Stichting Stimuleringsfonds Volkshuisvesting Nederlandse gemeenten (SVn)
- 2011-heden Lid Raad van Toezicht bij Platform31
- 2011-heden Voorzitter Raad van Toezicht bij Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Hoogeveen
- 2011-heden Eigenaar van Drijver Advies en Toezicht
- 2012-2013 Directeur Wonen bij BAM Woningbouw BV
- 2013-2015 Lid Raad van Commissarissen bij Woonconcept
- 2013-heden Bestuurslid bij Stichting Geopark de Hondsrug
- 2015-heden Directeur a.i. bij Woonconcept

Meer informatie: <https://nl.linkedin.com/in/margriemdrijver>

## Secretaris

### Dr. ing. R. Dankert (Ritske)



#### Korte kennismaking

In mijn werk houd ik me bezig met onderzoek, advisering en training op het brede terrein van ruimte en wonen. Gemeenten en vooral corporaties behoren tot mijn opdrachtgevers. Ik heb bij corporaties veel ervaring en kennis in de praktijk van de volkshuisvesting opgedaan. Ik heb als onderzoeker en adviseur gewerkt bij onder meer het OTB in Delft en Companen in Arnhem. Een van de opdrachten bij het laatste bureau betrof het houden van een evaluatieonderzoek naar het woonbeleid in opdracht van het ministerie. Daarnaast heb ik onderzoek gedaan naar buurtgericht werken door corporaties, onderzoek naar energiebesparingsmaatregelen en het ontwikkelen van strategisch voorraadbeleid bij corporaties. In 2011 ben ik gepromoveerd. Ik heb een proefschrift geschreven over de implementatie het Strategisch Voorraadbeleid met als titel 'Balanceren tussen uitvoering en bewuste afwijking van het beleid'. Vanaf 2012 werk ik als zelfstandig onderzoeker/adviseur in mijn eigen bureau. Daarnaast schrijf ik regelmatig blogs over corporaties en de ontwikkelingen in de volkshuisvesting.

#### Visitaties

Bij visitatiecommissies vervul ik de rol van secretaris. Ik bewaak de voortgang van het visitatietraject. Mijn taak is om ervoor te zorgen dat een traject goed verloopt en de commissie over voldoende informatie beschikt om tot een goed oordeel te komen. Ten slotte ben ik penvoerder van het rapport. Mijn ervaring als onderzoeker en adviseur in ruimte en wonen komt mij bij visitaties van pas. Ik beschik over voldoende kennis om de gegevens snel te kunnen doorgronden en de commissie te ondersteunen bij haar oordeelsvorming. Visitaties hebben een dubbele functie: verantwoording, gericht op de buitenwereld en verbetering, gericht op de eigen organisatie. Mijn motivatie om te visiteren ligt vooral in de mogelijkheid tot verbetering die visitaties bieden, hoe belangrijk ik verantwoorden ook vind.

#### Reeds gevisiteerd

- 2014 Wovesto, Sint-Oedenrode
- 2014 Woningstichting Putten, Putten
- 2014 Heuvelrug Wonen, Doorn
- 2014 Woonstichting SSW, De Bilt
- 2014 Ressort Wonen, Rozenburg
- 2014 Oosterpoort, Groesbeek
- 2014 Rndom Wonen, Pijnacker
- 2014 Rhenense Woningstichting, Rhenen
- 2015 Patrimonium woonservice, Veenendaal
- 2015 Woonborg, Vries
- 2015 l'escaut woonservice, Vlissingen
- 2015 Veenendaalse Woningstichting, Veenendaal

2015 Woningbouwvereniging Lopik, Lopik

2015 Woningstichting SWZ, Zwolle

#### Specifieke deskundigheid

- Kennis van (beleids)processen bij corporaties
- Brede blik op het terrein van ruimtelijke ordening en wonen opgedaan door opdrachten bij corporaties, gemeenten, projectontwikkelaars, provincie en Rijksoverheid.

#### Kort CV

- Geboren in 1981
- 1998-2002 Ruimtelijke Ordening en Planologie aan de NHTV internationale hogeschool Breda
- 2002-2005 Sociale Geografie en Planologie aan de Rijksuniversiteit Groningen
- 2006-2010 Onderzoeker/adviseur bij het OTB, TU Delft
- 2010-2012 Onderzoeker/adviseur bij Companen, Arnhem
- 2011 gepromoveerd op implementatie strategisch voorraadbeleid
- 2012-2014 Docent Ruimtelijke Ordening Hogeschool Utrecht
- 2012-heden Eigenaar/adviseur bij De Corporatiestrategie in Nijmegen

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/in/ritskedankert>



## Bijlage 3 Bronnenlijst

### Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Perspectief	Documenten
Presteren naar Opgaven en Ambities (PnOA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Position paper</li> <li>• Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen</li> <li>• Plannen: beleidsplan, ondernemingsplan, strategische visie, operationeel plan</li> <li>• Jaarverslagen</li> <li>• Volkshuisvestingsverslagen</li> <li>• Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid, et cetera)</li> <li>• Documenten met en over eigen doelstellingen (op allerlei terreinen)</li> <li>• Eigen wijkvisies</li> <li>• Strategisch voorraadbeleid (SVB)</li> <li>• Verkoopbeleid bezit</li> <li>• Eigen woningmarktgegevens</li> <li>• Beschreven opgaven (landelijk, regionaal, lokaal)</li> <li>• Woonvisies van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied</li> <li>• Prestatieafspraken met belanghebbenden</li> <li>• Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten</li> <li>• Corporatiebenchmarkcentrum: indicatoren en overzichten</li> </ul>
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documenten met opvattingen van belanghebbenden</li> <li>• Verslagen van overleg met belanghebbenden</li> <li>• Onderzoeken naar klanttevredenheid</li> <li>• <u>Prestatieafspraken, convenanten, contracten met belanghebbenden</u></li> </ul>
Presteren naar Vermogen (PnV)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicaties CFV: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief</li> <li>• De Oordeelsbrief van de minister van BZK</li> <li>• Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen en verloop daarin</li> <li>• Van het WSW: het Cijfermatig Perspectief en de Uitslagbrief</li> <li>• Jaarrekeningen en jaarverslag</li> <li>• Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen</li> <li>• Kwartaalrapportages, kasstroom- en bedrijfswaardeberekeningen</li> <li>• Managementdocumenten m.b.t. financiële risicoanalyses en scenario's, financiële sturing, efficiency en visie op vermogensinzet</li> <li>• Van accountant: Managementletters, verslagen en brieven</li> </ul>
Governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documenten over alle opgaven</li> <li>• Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties</li> <li>• Position paper</li> <li>• Relevante correspondentie met minister (betreffende prestaties)</li> <li>• Documenten over toezicht incl. agenda en relevante notulen RvC-vergaderingen</li> <li>• Documenten met betrekking tot het profiel van de RvC, statuten, reglementen en zelfevaluatie RvC</li> <li>• Toepassing Governancecode (zie voor checklist ook <a href="http://www.visitaties.nl">www.visitaties.nl</a>)</li> <li>• Toepassing overlegwet (zie voor wettekst: <a href="http://www.visitaties.nl">www.visitaties.nl</a>)</li> </ul>





## Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen

### Geïnterviewde personen

Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal zes face-to-face gesprekken geïnterviewd over de prestaties van Area.

#### Raad van commissarissen

- de heer E. Kemperman (voorzitter)
- de heer H. Vos
- mevrouw N. Michielsen
- de heer W. Bruinenberg
- de heer T. Kardol
- de heer S. van Kessel

#### Directeur/bestuurder

- de heer J. van Vucht

#### Managementteam

- mevrouw J. Moonen-Gerrits, manager wonen
- de heer N. Verheijen, manager financiën
- de heer R. van Lith, manager wijkontwikkeling
- mevrouw S. Meulenbroeks, officemanager

#### Huurdersorganisatie

- de heer R. Dame (voorzitter)
- mevrouw A. van Heulen
- mevrouw R. van Zanten
- de heer A. Heerkens
- mevrouw J. Callaars

#### Gemeenten

##### Uden

- de heer R. Peerenboom
- de heer G. Overmans
- mevrouw T. Kemperman
- de heer W. Agelink
- mevrouw J. van der Hoek
- mevrouw I. van Lankvelt

##### Veghel

- mevrouw M. Bosch
- mevrouw M. Schrijnemakers

#### Zorg- en welzijnsinstellingen

- mevrouw M. van Esch, Aanzet
- de heer W. van Kessel, Chapeau
- de heer J. Munnichs, Chapeau
- de heer H. Kremers, Verdihuis
- mevrouw J. Weusthof, Regionaal Autisme Centrum
- de heer H. Koop, Vivaan
- mevrouw E. van der Heijden, Retraitehuis
- mevrouw J. van Boxmeer, Retraitehuis
- mevrouw W. de Jong, BrabantZorg
- de heer R. van de Tillaar, Dichterbij



## Bijlage 5 Prestatietabel

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2010-2014						Cijfer
<b>1. Huisvesting van de primaire doelgroep</b>						<b>7</b>
<b>Woningtoewijzing en doorstroming</b>						
• Beschikbaarheid woningen						
	2010	2011	2012	2013	2014	
Goedkoop	1.272	1.134	1.027	838	746	
Betaalbaar	5.930	5.691	5.863	5.810	5.676	
Duur	367	789	620	855	903	
Duur > toeslaggrens	159	159	206	334	548	
<i>Totaal aantal zelfstandige woningen</i>	<i>7.728</i>	<i>7.773</i>	<i>7.716</i>	<i>7.837</i>	<i>7.873</i>	
<i>Totaal aantal vhe</i>	<i>8.437</i>	<i>8.495</i>	<i>8.487</i>	<i>8.549</i>	<i>8.481</i>	
Bron: Aedes, Stichting Area						
• Passend toewijzen						
	Passend	Te goedkoop	Te duur	Totaal		
2010	538	21	71	630		
2011	684	33	116	833		
2012	356	5	108	469		
2013	461	10	189	660		
2014	273*	76*	151*	421*		
Bron: Aedes, Stichting Area						
* 2014 betreft toewijzingen aan huurtoeslaggerechtigden (totaal aantal toewijzingen in 2014: 648)						
	Toegewezen aan inkomens tot € 34.911					
2011	92,6%					
2012	97,4%					
2013	96,3%					
2014	97,4%					
Bron: Aedes, Stichting Area						
• Tegengaan woonfraude						
Area heeft een procedure om toestemming voor inwoning of onderhuur aan te vragen. Dit is onder voorwaarden mogelijk. Daarnaast wordt regelmatig met andere instanties samengewerkt om woonfraude op te sporen en waar nodig en mogelijk aan te pakken.						
• Mutatiegraad						
	Mutatiegraad					
2010	7,6%					
2011	7,6%					
2012	7,3%					
2013	7,3%					
2014	8,15%					
Bron: Aedes, Stichting Area						
• Scheefwonen						
Huishoudens > 43.000 in woningen Area	Jan. 2013	Jan. 2014	Jan. 2015	Mei 2015		
Uden	26%	27,90%	26,60%	21,50%		
Veghel	26%	23,90%	20%	20%		
Bron: Area						
• Woningzoekenden						
	Woningzoekenden		Actief			
2012	17.918		20%			
2013	21.145		13,7%			
2014	23.404		12,6%			
Bron: Area						

**Geleverde prestaties op de prestatievelen  
2010-2014**

**Cijfer**

In 2014 heeft Area binnen de woonruimteverdeling het optiemodel afgeschaft, meer woningen in het lotingsmodel benoemd en de doorstroming van ouderen bevorderd door een aantal pilots uit te voeren waarbij aan de doorstromer een verhuiskostenvergoeding is uitgekeerd voor de achtergelaten vrijkomende huurwoning van Area.

• **Huurderving (in % van de jaarhuur)**

	Huurderving marktomstandigheden	Huurderving projectleegstand	Huurderving totaal
2010			0,8
2011			0,8
2012	0,79	0,24	1,03
2013	0,5	0,29	0,79
2014	0,5	0,25	0,75

Bron: Aedes, CFV, Stichting Area

• **Statushouders**

	Aantal woningen voor statushouders	Aantal gehuisveste personen
2011	23	60
2012	12	23
2013	19	43
2014	36	83

Bron: Stichting Area

In Uden verloopt het huisvesten van deze doelgroep conform afspraak. In Veghel is Area de achterstand uit het verleden in rap tempo aan het inlopen. (jaarverslag 2012)

Door het tussentijds verhogen van de taakstelling is deze in 2013 niet gehaald. De oorspronkelijke taakstelling is wel gehaald. (jaarverslag 2013)

In 2014 is de taakstelling in Uden behaald, in Veghel waren nog 4 statushouders te plaatsen. (jaarverslag 2014).

• **Koopwoningen met korting t.b.v. middeninkomens**

Koopgarant	2012	2013	2014
Verkocht	4	9	2
Teruggekocht	12	11	7

Bron: Area

**Betaalbaarheid**

• **Huurprijsbeleid**

	Gemiddelde huurprijs / maand
2010	€ 426,00
2011	€ 438,35
2012	€ 457,49
2013	€ 474,42
2014	€ 493,41

Bron: Aedes, Stichting Area

Area heeft in 2013 en 2014 gebruik gemaakt van de mogelijkheid om huren inkomensafhankelijk te verhogen.

• **Kernvoorraad(beleid)**

Volgens de prestatieafspraken met de gemeenten Veghel en Uden beschikt Area in 2020 over een kernvoorraad van (richtgetal) 3.300 sociale huurwoningen in Veghel en 4.650 sociale huurwoningen in Uden.

• **Huurachterstanden**

	Ontruimingen wegens betalingsachterstand	Huurachterstand t.o.v. bruto jaarhuur %
2010		1,2
2011		2,22
2012	10	1,66
2013	9	1,61
2014	12	1,43

Bron: Aedes, Stichting Area

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2010-2014		Cijfer			
Huurders die vanwege een huurachterstand een herinnering van Area ontvangen, worden in deze betalingsherinneringen gewezen op de mogelijkheid tot schuldhulpverlening bij de beide gemeenten.					
<b>2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen</b>		<b>8</b>			
<b>Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte</b>					
	2013				
Ouderen- en gehandicaptenwoningen	1764				
Toegankelijke woningen (nultredenwoningen)	1912				
Bron: Aedes, Stichting Area.					
Enkele activiteiten: <ul style="list-style-type: none"> <li>In Muzerijk heeft Area met Brabantzorg gewerkt aan het realiseren van partnerwoningen.</li> <li>In ditzelfde project heeft Area 48 senioren geschikte woningen en BrabantZorg 32 wooneenheden voor dementerenden gerealiseerd. Gezamenlijk met de gemeente is geïnvesteerd in een ontmoetingsruimte.</li> <li>Met BrabantZorg heeft Area in 2014 overleg gevoerd om te komen tot realisatie van een totaalpakket aan wonen met zorg rondom de St Jan in Uden. Dit wordt in 2015 ingevoerd.</li> <li>Simeonshof, Veghel Area ontwikkelt hier, samen met Brabant Zorg 16 zorgwoningen en 16 seniorenwoningen.</li> </ul>					
Ten aanzien van pilots met zorgpartijen neemt Area in Uden deel aan de uitvoering van de doelstellingen van de regiegroep WWZ om in diverse wijken ondersteuningsstructuren te realiseren.					
<b>Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking</b>					
	2013				
Ouderen- en gehandicaptenwoningen	1764				
Woningen voor overige bijzondere groepen	1276				
Eenheden of woningen in bijzondere woongebouwen	82				
Enkele activiteiten: <ul style="list-style-type: none"> <li>In Muzerijk heeft Area samen met Dichterbij gewerkt aan het realiseren van huisvesting voor mensen met een verstandelijke beperking.</li> <li>Met AutismeBegeleiding heeft Area de samenwerking voortgezet en uitgebreid bij het huisvesten van mensen met autisme. De jongeren die werden gehuisvest en begeleid in het gebouw aan de Bronckhorstsingel zijn verhuisd naar het Landschrijversveld</li> <li>Voor het gebouw aan de Bronckhorstsingel heeft Area in overleg met het Verdihuis afgesproken dat dit ten behoeve van maatschappelijke opvang ingezet wordt.</li> <li>Met Labyrinthzorg heeft Area afspraken gemaakt over het huisvesten en begeleiden van mensen met autisme in het deelproject Willem Alexanderhof te Uden.</li> </ul>					
<b>Overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen</b>					
Bijna 4.500 huurwoningen van Area zijn geschikt voor ouderen/mensen met een functiebeperking. Dit betekent dat de woningen goed met een rollator zijn te bereiken of dat (bij eengezinswoningen) een tweede toilet op de verdieping aanwezig is. In 1349 woningen wordt specifieke zorg verleend (exclusief huishoudens met thuiszorg).					
<b>3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer</b>		<b>7</b>			
<b>Woningkwaliteit</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Prijs-kwaliteitverhouding</li> </ul>					
	gem. puntprijs niet-DAEB (Eur)	gem. puntprijs DAEB (Eur)	Huur als % van WOZ-waarde		
2010			3,00		
2011			3,24		
2012			3,43		
2013	3,93	2,97	3,92		
2014	5,30	3,16	4,37		
Bron: Aedes, Stichting Area					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conditie en onderhoudstoestand</li> </ul>					
	2010	2011	2012	2013	2014
Klachtenonderhoud [€/vhe]	218	316	233	179	199
Planmatig onderhoud [€/vhe]	1006	1190	933	843	815
Mutatieonderhoud [€/vhe]	179	177	130	136	113
Onderhoud (totaal) [€/vhe]	1403	1682	1295	1158	1056
Bron: Aedes, Stichting Area					
<b>Kwaliteit dienstverlening</b>					

**Geleverde prestaties op de prestatievelen  
2010-2014**

**Cijfer**

KWH-metingen			
	2012	2013	2014
Contact	nvt	nvt	6,9
Tel. Bereikbaarheid	7,5	7,1	5,4
Vragenlijsten	8,4	7,7	7,5
Online dienstverlening	nvt	nvt	7,5
Woning zoeken	7,7	7,9	7,9
Nieuwe woning	7,9	8,1	7,6
Huur opzeggen	8,5	8,1	8,1
Reparaties	8,2	7,9	8,3
Onderhoud	7,9	7,4	8,0
Ontevredenheid	6,2	6,5	6,4
<b>Totaal</b>	<b>7,8</b>	<b>7,6</b>	<b>7,6</b>

Bron: Area

Aedes Benchmark (2014)	Score	Positie
Totaal score	7,44	B (gemiddeld)
Deelscore nieuwe huurders	7,25	B (gemiddeld)
Deelscore huurders met reparatieverzoeken	7,57	B (gemiddeld)
Deelscore vertrokken huurders	7,35	B (gemiddeld)

Bron: Aedes

**Energie en duurzaamheid**

- Energielabels

	01-01-12	01-01-13	01-01-14	01-01-15
gemiddelde EI	1,56	1,52	1,51	1,48
CO2-emissie (kg/jaar)	21593070	22299680	22322638	20887741
CO2-emissie/woning (kg/jaar)	2795	2746	2747	2644
A++	0	17	18	18
A+	0	24	24	34
A	457	510	511	628
B	1434	1911	2004	2036
C	2809	2849	2723	2652
D	2256	1973	2020	1883
E	467	543	536	466
F	198	190	185	154
G	104	105	105	28
totaal aantal woningen	7725	8122	8126	7899

Bron: Stichting Area

- Beleid duurzaamheidsmaatregelen

Area sluit aan bij het regionaal convenant Duurzaam Bouwen en heeft dit verankerd in het strategisch vastgoedbeleid. Area maakt gebruik van duurzame bouwmaterialen en wil groeien naar gemiddeld energielabel B.

In de periode 2010-2014 heeft Area in een aantal complexen specifieke energetische maatregelen genomen, gelijktijdig met de renovatie van woningen, onder meer in de Bloemenwijk en de Peppelhof.

In het koersplan is voor de periode vanaf 2015 een investering van 3,5 miljoen euro per jaar opgenomen ten behoeve van duurzaamheidsinvesteringen.

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2010-2014							Cijfer
<b>4. (Des)investeringen in vastgoed</b>							<b>7</b>
<b>Nieuwbouw</b>							
	Nieuwbouw (totaal)		Nieuwbouw (Uden)		Nieuwbouw (Veghel)		
	Huur	Koop	Huur	Koop	Huur	Koop	
2010	94	36	61	33	33	3	
2011	64	29	4	29	60	0	
2012	114	0	48	0	56	0	
2013	106	24	33	8	73	16	
2014	72	0	0	0	72	0	
Bron: Aedes, Stichting Area							
Enkele opgeleverde projecten (huurwoningen):							
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ZELO</li> <li>• GGW Velmolen buiten (Uden-zuid)</li> <li>• Muntmeester</li> <li>• Venkellaar</li> <li>• Klaverweide/Keldonkse Morgen</li> <li>• Oranjewijk Veghel</li> <li>• Simeonshof Erp</li> <li>• Mr. Vd Lindenstraat Keldonk</li> <li>• Edith Steinplein - Ceciliastraat Zijtaart</li> <li>• Beukenlaan Odiliapeel</li> <li>• Muntmeester Uden</li> <li>• Kloosterstraat Volkel</li> <li>• Mr. Vd Venstraat</li> </ul>							
<b>Sloop, samenvoeging</b>							
	Sloop						
2010	60						
2011	0						
2012	0						
2013	22						
2014	85						
Bron: Aedes, Stichting Area							
<b>Verbetering bestaand woningbezit (keukens / badkamer-toilet)</b>							
Interieurverbeteringen op verzoek van huurders							
	Keukens		Badkamers				
2012	248		123				
2013	325		207				
2014	309		179				
Bron: Stichting Area							
<b>Maatschappelijk vastgoed</b>							
Area verhuurt 17 maatschappelijk vastgoedobjecten aan maatschappelijke organisaties, waaronder zorg-, welzijns-, onderwijs- en culturele instellingen en dienstverleners. Tussen 2012 en 2014 is het aantal objecten gelijk gebleven.							
Samen met de gemeente is Area trekker bij de ontwikkeling van Muzerijk, een combinatie van een MFA en woningen. Dit project is in 2014 opgeleverd.							
<b>Verkoop</b>							
	Verkoop bestaand bezit						
2010	22						
2011	18						
2012	26						
2013	39						
2014	51						
Bron: Aedes, Stichting Area							

Geleverde prestaties op de prestatievelen 2010-2014		Cijfer																																														
<b>5. Kwaliteit van wijken en buurten</b>		<b>7</b>																																														
<p><b>Leefbaarheid</b></p> <p>Het behouden en versterken van de leefbaarheid in onze wijken, is een van de kerntaken van Area. De thema's hierbij zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het faciliteren van de bewoners, zodat zij zoveel mogelijk op eigen kracht de leefbaarheid in de wijk behouden en zo mogelijk versterken;</li> <li>• De versterking van zelfredzaamheid van de kwetsbare burger;</li> <li>• Het vergroten van de betrokkenheid van de bewoner bij zijn/haar leefomgeving;</li> <li>• Een schone, veilige en "hele" omgeving;</li> </ul> <p>We investeren samen met onze bewoners en wijkpartners in leefbaarheid. In die wijken waar de leefbaarheid onder druk staat doen we dat onder andere door het gezamenlijk opstellen van wijkvisies. De leefbaarheidsmonitor is hierbij een belangrijke bron van informatie.</p> <p>In Veghel richten we ons vooral op de wijken; Veghel-West, de Leest en Veghel-Zuid en in Uden op de wijken; Flatwijk, Bogerd-Vijfhuis, Bitswijk, Volkel en Uden-Centrum.</p> <p>Bij de uitvoering van de leefbaarheid hanteren we de volgende uitgangspunten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wijkgericht;</li> <li>• Co-creatie;</li> <li>• Bescheiden, de bewoners moeten stralen;</li> <li>• Enkelvoudig;</li> <li>• Uitlegbaar vanuit de bedoeling;</li> <li>• Realiseren maatschappelijk rendement.</li> </ul> <p>We reserveren voldoende budget voor leefbaarheid. Vooralnog gaan we ervan uit dat het budget van afgelopen jaren jaarlijks voldoende is. Dit budget bedraagt 200.000 euro per jaar (excl. personeelskosten).</p> <p>Uitkomsten leefbaarheidsmeter (voorjaar 2014)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Gebied</th> <th>Rapportcijfer huurders Area</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Bitswijk</td><td>7,1</td></tr> <tr><td>Bogerd-Vijfhuis</td><td>6,4</td></tr> <tr><td>Centrum Uden</td><td>6,9</td></tr> <tr><td>Flatwijk</td><td>6,4</td></tr> <tr><td>Hoeven</td><td>7,9</td></tr> <tr><td>Hoenseveld</td><td>7</td></tr> <tr><td>Melle</td><td>7,2</td></tr> <tr><td>Moleneind</td><td>7,8</td></tr> <tr><td>Raam</td><td>7,3</td></tr> <tr><td>Schutveld</td><td>8,1</td></tr> <tr><td>Uden Zuid</td><td>7,5</td></tr> <tr><td>Zoggel</td><td>7,1</td></tr> <tr><td>Odiliapeel</td><td>7,9</td></tr> <tr><td>Volkel</td><td>6,8</td></tr> <tr><td>Veghel-Ven</td><td>7,6</td></tr> <tr><td>Veghel-Centrum</td><td>7,1</td></tr> <tr><td>Veghel-Bunders</td><td>7,3</td></tr> <tr><td>Veghel-Zuid</td><td>6,7</td></tr> <tr><td>Veghel-Leest</td><td>6,3</td></tr> <tr><td>Veghel-West</td><td>6,4</td></tr> <tr><td>Erp</td><td>7,4</td></tr> <tr><td>Gemiddeld huurders Area</td><td>7,1</td></tr> </tbody> </table> <p>Bron: Area</p> <p>Voor alle wijken van Uden en Veghel zijn in 2012 wijkscans gemaakt, waarin een wijk-analyse is opgenomen. Op basis daarvan ontwikkelde Area in 2013 wijkbeheerplannen en, daarvan afgeleid, complexbeheerplannen. In 2014 zijn de wijkplannen waar nodig geactualiseerd op basis van het onderzoek onder huurders over de leefbaarheid.</p> <p>Vanuit de leefbaarheidsmeter is in 2014 aan enkele wijken in ons werkgebied prioriteit gegeven bij de uitvoering van projecten en activiteiten in het kader van leefbaarheid. Dit zijn: Oranjewijk (Veghel), Bloemenwijk (Veghel), De Leest (Veghel), Veghel Zuid, Flatwijk (Uden), Bogerd (Uden), Bitswijk (Uden) en Melle (Uden).</p>		Gebied	Rapportcijfer huurders Area	Bitswijk	7,1	Bogerd-Vijfhuis	6,4	Centrum Uden	6,9	Flatwijk	6,4	Hoeven	7,9	Hoenseveld	7	Melle	7,2	Moleneind	7,8	Raam	7,3	Schutveld	8,1	Uden Zuid	7,5	Zoggel	7,1	Odiliapeel	7,9	Volkel	6,8	Veghel-Ven	7,6	Veghel-Centrum	7,1	Veghel-Bunders	7,3	Veghel-Zuid	6,7	Veghel-Leest	6,3	Veghel-West	6,4	Erp	7,4	Gemiddeld huurders Area	7,1	
Gebied	Rapportcijfer huurders Area																																															
Bitswijk	7,1																																															
Bogerd-Vijfhuis	6,4																																															
Centrum Uden	6,9																																															
Flatwijk	6,4																																															
Hoeven	7,9																																															
Hoenseveld	7																																															
Melle	7,2																																															
Moleneind	7,8																																															
Raam	7,3																																															
Schutveld	8,1																																															
Uden Zuid	7,5																																															
Zoggel	7,1																																															
Odiliapeel	7,9																																															
Volkel	6,8																																															
Veghel-Ven	7,6																																															
Veghel-Centrum	7,1																																															
Veghel-Bunders	7,3																																															
Veghel-Zuid	6,7																																															
Veghel-Leest	6,3																																															
Veghel-West	6,4																																															
Erp	7,4																																															
Gemiddeld huurders Area	7,1																																															



Geleverde prestaties op de prestatievelden 2010-2014	Cijfer
<p>Voorbeelden van leefbaarheidsactiviteiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deelname burendag, met gezamenlijk op orde brengen van tuinen en kinderactiviteiten;</li> <li>• Opschonen tuinen en opknappen schuttingen;</li> <li>• Stevige inzet op overlast in jongerencomplexen.</li> <li>• Bijeenkomsten met bewoners</li> <li>• Aanpak binnentuinen (Peppelhof / Hertoghof)</li> <li>• voortuinwedstrijd (Bloemenwijk)</li> <li>• Deelname aan vrijwilligersdag NL Doet</li> </ul> <p>Voor initiatieven van bewoners heeft Area een leefbaarheidsbudget ter beschikking gesteld.</p>	
<p><b>Wijk- en buurtbeheer</b></p> <p>Area participeert in buurtnetwerken en een lokaal zorgnetwerk. In deze netwerken vindt afstemming plaats met wijkpartners. Deze inhoudelijke afstemming gaat onder meer over leefbaarheid, veiligheid, overlastsituaties, zorg, maar ook over werkafspraken als het gaat over de afstemming van verschillende werkzaamheden in de wijk.</p> <p>Area werkt met wijkteams waarbinnen huismeesters en wijkbeheerders onder meer worden ingezet om de woon- en leefomgeving schoon, heel en veilig te houden.</p>	
<p><b>Aanpak overlast</b></p> <p>Area hanteert als uitgangspunt dat de overlast wordt aangepakt op de plek waar deze zich voordoet en tracht daar het probleem op te lossen. De inzet is er in eerste instantie op gericht huurders aan te spreken en hen (eventueel) met hulpverlening, buurtbemiddeling, of elke andere instantie die nodig is om het probleem op te lossen, in contact te brengen. Zo probeert Area de overlast te laten stoppen. Bij uitblijven van resultaat, zo nodig met medewerking vanuit het sociale netwerk, wordt besloten om een zaak voor te leggen aan de rechter.</p> <p>In 2014 heeft Area 215 overlastsituaties als afgesloten geregistreerd en liepen er nog 37 situaties. Deze overlastgevallen hadden onder meer betrekking op: geluidsoverlast, woonfraude, vervuiling, drugs, zorg gerelateerde overlast en overlast van dieren.</p>	



## Bijlage 6 Meetschaal

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

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

### Beoordeling Presteren naar Opgaven

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

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

### Beoordeling Presteren naar Ambities, Presteren naar Vermogen, Governance

Bij de beoordeling van de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance kijkt de visitatiecommissie eerst of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Als dat het geval is, beoordeelt zij in hoeverre de corporatie in positieve zin afwijkt. In dat geval worden er pluspunten gegeven. Wanneer de corporatie niet aan het ijkpunt voldoet wordt automatisch een 5 of lager gegeven. De commissie zal in dat geval aangeven op welke onderdelen de corporatie niet voldoet (minpunten).

Cijfer	Benaming	Prestatie
1	zeer slecht	
2	slecht	
3	zeer onvoldoende	
4	ruim onvoldoende	
5	onvoldoende	
<b>6</b>	<b>voldoende</b>	<b>Voldaan aan het ijkpunt (omschreven in de methodiek)</b>
7	ruim voldoende	Aanvullende pluspunten
8	goed	
9	zeer goed	
10	uitmuntend	

### Beoordeling Presteren volgens Belanghebbenden

De meetschaal van 1 (zeer slecht) tot 10 (uitmuntend), wordt voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken.



## Bijlage 7 Checklist Governancecode

Bijgaande Checklist Governancecode is ingevuld door Area d.d. 14-9-2015.

### HULPINSTRUMENT EVALUATIE GOVERNANCECODE WONINGCORPORATIES (juli 2011)

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



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

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

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

#### I. Naleving en handhaving van de code

##### *Uitwerking*

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

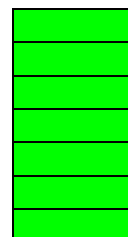
























#### II. Het bestuur

##### II.1 Taak en werkwijze

##### *Uitwerking*

- 1 Het bestuur legt vooraf ter goedkeuring voor aan de RvC:
  - a. de volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstellingen;
  - b. de operationele en financiële doelstellingen;
  - c. de strategie die moet leiden tot het realiseren van de doelstellingen;
  - d. de randvoorwaarden die bij de strategie worden gehanteerd;
  - e. wijze van vormgeving principes horizontale verantwoording;
  - f. indien aanwezig het bestuursreglement.De hoofdzaken hiervan worden vermeld in het jaarverslag.



- |          |   |  |
|----------|---|--|
| <b>2</b> | Het bestuur legt ter goedkeuring aan de RvC voor het jaarverslag, de jaarrekening en de begroting, alsmede vooraf, de uitoefening van stemrecht in deelnemingen.  |   |
| <b>3</b> | Het bestuur legt ten minste de volgende majeure besluiten vooraf ter goedkeuring voor aan de RvC:   |   |
|          | a. het aangaan en verbreken van duurzame samenwerking met een andere rechtspersoon;   |   |
|          | b. een voorstel tot wijziging van de statuten;  |   |
|          | c. een voorstel tot ontbinding van de woningcorporatie;   |   |
|          | d. aangifte van faillissement en aanvraag van surseance van betaling;   |   |
|          | e. beëindiging van de arbeidsovereenkomst van een aanmerkelijk aantal werknemers tegelijkertijd of binnen een kort tijdsbestek;   |   |
|          | f. ingrijpende wijziging van de arbeidsomstandigheden van een aanmerkelijk aantal werknemers van de woningcorporatie;   |   |
|          | g. de opdracht tot het uitvoeren van visitatie bij de woningcorporatie en de wijze van uitvoering en verslaglegging over de visitatie;  |   |
|          | h. vaststelling van een toetsingskader voor verbindingen of investeringen.  |   |
| <b>4</b> | Op bedrijfsvoering toegesneden intern risicobeheersings- en controlesysteem is aanwezig (in ieder geval):   |   |
|          | a. risicoanalyses van de operationele en financiële doelstellingen;   |   |
|          | b. een integriteitcode, geplaatst op de website;  |   |
|          | c. kwaliteitszorg en zelfevaluatie met het oog op visitatie;  |   |
|          | d. handleidingen voor de inrichting van de financiële verslaggeving alsmede de voor de opstelling daarvan te volgen procedures;   |   |
|          | e. een systeem van periodieke monitoring en rapportering;   |   |
|          | f. een toetsingskader (in geval van verbindingen) waarin wordt vastgelegd welke criteria er worden gehanteerd bij het aangaan en beëindigen van verbindingen;   |    |
|          | g. een toetsingskader waarin wordt vastgelegd welke criteria worden gehanteerd bij het doen van investeringen.  |   |
| <b>5</b> | In het jaarverslag geeft het bestuur inzicht in de interne risicobeheersing- en controlesystemen en de werking hiervan.<br>Specifiek gaat het daarbij in op de wijze waarop het risicomanagement en de interne beheersing van verbindingen, inclusief het aangaan van majeure transacties daarbinnen, is geregeld.  | <br><br>  |
| <b>6</b> | Het bestuur draagt er zorg voor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben te rapporteren over vermeende onregelmatigheden.<br>Vermeende onregelmatigheden die het functioneren van leden van het bestuur betreffen worden gerapporteerd aan de voorzitter van de RvC.<br>Dit wordt geregeld in een klokkenluiderregeling die in ieder geval op de website van de corporatie wordt geplaatst. | <br><br><br> |
| <b>7</b> | Het bestuur stelt een toetsingskader voor verbindingen alsmede een toetsingskader voor investeringen vast.<br>De raad van commissarissen keurt deze toetsingskaders goed en ziet toe op de naleving van uitgangspunten hierin.  | <br>   |
| <b>8</b> | Het bestuur doet ten minste een maal per jaar verslag aan de RvC over werkzaamheden van de klachtencommissie ex art. 16 BBSH (met melding in het jaarverslag).  |   |

Bitswijk?


## II.2 Rechtspositie en bezoldiging bestuur

### Principe

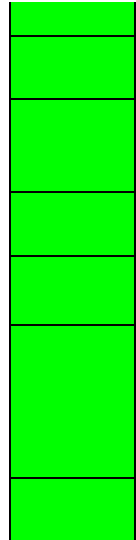
Het bezoldigingsbeleid is vastgesteld met inachtneming van de Sectorbrede Beloningscode Bestuurders Woningcorporaties, en met inachtneming van de toepasselijke wet- en regelgeving.



### Uitwerking

- |          |   |   |
|----------|---|---|
| <b>1</b> | Een lid van het bestuur wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar (herbenoeming is mogelijk). |  |
|----------|---|---|

- De RvC beoordeelt jaarlijks het functioneren van iedere bestuurder.
- 2 De woningcorporatie verstrekt aan de leden van het bestuur geen persoonlijke leningen, garanties, en dergelijke.
  - 3 Het remuneratierapport van de RvC bevat een verslag van de wijze waarop het beoordelings- en bezoldigingsbeleid in het afgelopen boekjaar in de praktijk is gebracht.  
Bijzondere vergoedingen aan (voormalige) bestuursleden worden in het remuneratierapport vermeld en toegelicht.  
Het remuneratierapport bevat tevens een overzicht van het bezoldigingsbeleid dat het komende boekjaar en de daaropvolgende jaren door de raad wordt voorzien.
  - 4 Het overzicht dat in het voorgaande lid is bedoeld bevat in elk geval bepalingen over de verhouding tussen vaste en variabele beloningscomponenten, het beleid ten aanzien van de duur van contracten van leden van het bestuur en de geldende opzegtermijnen en afvloeiingsregelingen, overige arbeidsvoorwaarden en de regeling en financiering van de pensioentoezeggingen.
  - 5 De hoofdlijnen van het remuneratierapport van de RvC worden in ieder geval op de website van de corporatie geplaatst.



### II.3 Tegenstrijdige belangen en nevenfuncties bestuur

#### *Uitwerking*

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



### **III. Raad van commissarissen**

#### III.1 Taak en werkwijze

#### *Uitwerking*

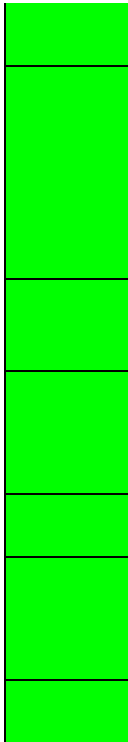
- 1 De taakverdeling van de RvC, alsmede werkwijze, zijn neergelegd in een reglement. De RvC neemt in het reglement een passage op voor zijn omgang met het bestuur en de OR.  
Het reglement is in ieder geval op de website van de woningcorporatie geplaatst.
- 2 In jaarstukken is verslag RvC opgenomen, met verslag werkzaamheden in het boekjaar en de specifieke opgaven en vermeldingen die de bepalingen van de Governancecode verlangen.
- 3 Van elk lid van de RvC wordt in het verslag van RvC opgave gedaan van:
  - a. geslacht;







- c. bestuurslid is van een vennootschap/rechtspersoon waarin een lid van het bestuur van de woningcorporatie lid van de RvC is;
- d. in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming een belangrijke zakelijke relatie met de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersoon heeft gehad. Daaronder wordt in ieder geval begrepen het geval dat de commissaris of een kantoor waarvan hij aandeelhouder, vennoot, medewerker of adviseur is, is opgetreden als adviseur van de woningcorporatie en het geval dat de commissaris bestuurder of medewerker is van een bankinstelling waarmee de woningcorporatie een duurzame en significante relatie onderhoudt;
- e. lid is van de gemeenteraad of Provinciale Staten van een gemeente of provincie waar de woningcorporatie feitelijk werkzaam is dan wel in dienst is van een zodanige gemeente of provincie en feitelijk betrokken bij volkshuisvestingsaangelegenheden;
- f. werkzaam is bij het ministerie waaronder de zorg voor de volkshuisvesting ressorteert, of bij het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting, het Waarborgfonds Sociale Woningbouw of voor de volkshuisvesting relevante belangenbehartigingsorganisaties en feitelijk betrokken is bij volkshuisvestingaangelegenheden;
- g. lid is van het management, het bestuur of de RvC van een woningcorporatie die binnen hetzelfde werkgebied werkzaam is;
- h. aandelen houdt, of bestuurder of commissaris van een rechtspersoon is die aandelen houdt, in een aan de woningcorporatie gelieerde vennootschap, of vennoot is dan wel bestuurder of commissaris is van een vennoot in een contractuele vennootschap waarin ook de woningcorporatie vennoot is;
- i. gedurende de voorgaande twaalf maanden tijdelijk heeft voorzien in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders.



### III.3 Deskundigheid en samenstelling

#### *Uitwerking*

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



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

#### *Uitwerking*

- 1** De voorzitter van de RvC ziet er op toe dat:
  - a. de leden van de RvC tijdig de informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak;



- b. voldoende tijd bestaat voor de beraadslaging en besluitvorming door de RvC;
  - c. de commissies van de RvC naar behoren functioneren;
  - d. de leden van het bestuur en de leden van de RvC ten minste jaarlijks worden beoordeeld op hun functioneren;
  - e. de contacten van de RvC met het bestuur en ondernemingsraad naar behoren verlopen;
  - f. de commissarissen hun introductie- en opleidings- of trainingsprogramma volgen;
- 2** De voorzitter van de RvC is geen voormalig bestuurder van de woningcorporatie.



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

*Uitwerking*

- 1** De RvC stelt voor iedere commissie een reglement op. Het reglement geeft aan wat de rol en verantwoordelijkheid van de betreffende commissie is, haar samenstelling en op welke wijze zij haar taak uitoefent.
- 2** De RvC vermeldt in het jaarverslag de samenstelling van de afzonderlijke commissies, het aantal vergaderingen van de commissies, alsmede de belangrijkste onderwerpen die aan de orde zijn gekomen.
- 3** De RvC ontvangt van elk van de commissies een verslag van de beraadslagingen en bevindingen.



*Auditcommissie*

- 4** De auditcommissie richt zich in ieder geval op het toezicht op het bestuur ten aanzien van:
- a. de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van de integriteitcode;
  - b. de financiële informatieverstopping (keuze van accountingpolitiecs, toepassing en beoordeling van effecten van nieuwe regels, prognoses, werk van in- en externe accountants ter zake, etc.);
  - c. de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van in- en externe accountants;
  - d. de voorgeschreven financiële informatieverstopping aan de externe toezichthouder.
- 5** De auditcommissie is het eerste aanspreekpunt van de externe accountant wanneer deze onregelmatigheden constateert in de inhoud van de financiële berichten of in de gevolgde procedures ten behoeve van de financiële verslaggeving.
- 6** Het voorzitterschap van de auditcommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur van de woningcorporatie.
- 7** Van de auditcommissie maakt ten minste een financieel expert deel uit.
- 8** De auditcommissie bepaalt of en wanneer de voorzitter, het lid van het bestuur verantwoordelijk voor financiële zaken en/of de externe accountant bij de vergadering van de commissie aanwezig zijn.
- 9** De auditcommissie overlegt zo vaak als zij dit noodzakelijk acht, doch ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van leden van het bestuur met de externe accountant.

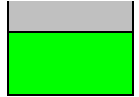


Selectie- en remuneratiecommissie

- 10** De selectie- en remuneratiecommissie heeft in ieder geval de volgende taken:
- a. het doen van een voorstel voor selectiecriteria en benoemingsprocedure inzake de leden van de RvC en leden van het bestuur;
  - b. het doen van een voorstel voor een profielschets van de RvC;
  - c. het werven, selecteren en voordragen van leden van de RvC ter benoeming door de RvC;
  - d. het doen van een voorstel aan de RvC betreffende het te voeren bezoldigingsbeleid;
  - e. het doen van een voorstel inzake de bezoldiging van de individuele leden van het bestuur ter vaststelling door de RvC;



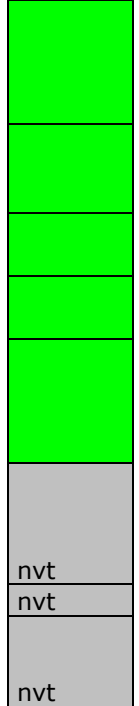
- f. het opmaken van het remuneratierapport.
- 11** Het voorzitterschap van de selectie- en remuneratiecommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur.



### III.6 Tegenstrijdige belangen

#### *Uitwerking*

- 1** Een lid van de RvC meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang terstond aan de voorzitter en aan de overige leden van de RvC en verschaft daarover alle relevante informatie. De RvC besluit buiten aanwezigheid van betrokken lid of sprake is van een tegenstrijdig belang.
- 2** Een lid van de RvC neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij het lid (potentieel) een tegenstrijdig belang heeft.
- 3** Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de RvC spelen behoeven goedkeuring van de RvC.  
Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en toelichting.
- 4** Het reglement van de RvC bevat regels ten aanzien van de omgang met (potentieel) tegenstrijdige belangen bij leden van het bestuur, leden van de RvC en de externe accountant in relatie tot de woningcorporatie, en voor welke transacties goedkeuring van de RvC nodig is.
- 5** Een gedelegeerd lid van de RvC is een lid met een bijzondere taak. De delegatie kan niet verder gaan dan de taken die de RvC zelf heeft en omvat niet het besturen van de woningcorporatie. Zij strekt tot intensiever toezicht en advies en meer geregeld overleg met het bestuur.  
De delegatie is slechts van tijdelijke aard.
- 6** Het lid van de RvC dat tijdelijk voorziet in het bestuur bij belet en ontstentenis van leden van het bestuur treedt voor deze periode uit de RvC om de bestuurstaak op zich te nemen.

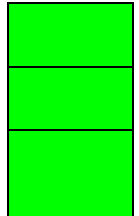


### III.7 Bezoldiging raad van commissarissen

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

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

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



#### *Uitwerking*

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

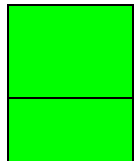


**IV. De audit van de financiële verslaggeving en de positie van de interne control functie en van de externe accountant.**

### **IV.1 Financiële verslaggeving**

#### *Uitwerking*

- 1** Het opstellen en de publicatie van het jaarverslag, de jaarrekening en andere financiële berichten die worden gepubliceerd vergen zorgvuldige interne procedures. De RvC houdt toezicht op het volgen van deze procedures.
- 2** De RvC beoordeelt of en hoe de externe accountant wordt betrokken bij de inhoud en publicatie van financiële berichten, anders dan de jaarrekening.



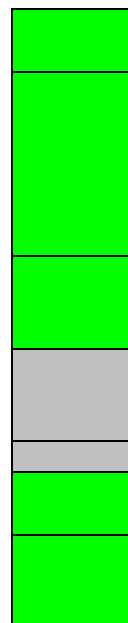
- 3 Het bestuur is verantwoordelijk voor het instellen en handhaven van interne procedures die ervoor zorgen dat alle belangrijke financiële informatie bij het bestuur bekend is, zodat de tijdigheid, volledigheid en juistheid van de interne en externe financiële verslaggeving worden gewaarborgd (inclusief deelnemingen). De RvC houdt toezicht op de instelling en handhaving van deze interne procedures.



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

*Uitwerking*

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



**IV.3 Interne controle functie**

*Uitwerking*

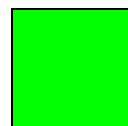
- 1 De externe accountant en de auditcommissie worden betrokken bij het opstellen van het werkplan van de interne accountant. Zij nemen ook kennis van de bevindingen van de interne accountant c.q. controller. De RvC beoordeelt of en in hoeverre de externe accountant wordt gevraagd zijn bevindingen ter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



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

*Uitwerking*

- 1 Het verslag van de externe accountant ingevolge artikel 2:393 lid 4 BW bevat datgene wat de externe accountant met betrekking tot de controle van de jaarrekening en de daaraan gerelateerde controles onder de aandacht van het bestuur en de RvC wil brengen.  
Daarbij komen ten minste de volgende onderwerpen aan de orde:
- a. Met betrekking tot de accountantscontrole:
- Informatie over zaken die van belang zijn voor de beoordeling van de onafhankelijkheid van de externe accountant;
  - Informatie over de gang van zaken tijdens de controle als ook de samenwerking met interne accountants en eventueel andere externe accountants, discussie-punten met het bestuur, een overzicht van niet aangepaste correcties, etc.
- b. Met betrekking tot de financiële cijfers:
- Analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in te publiceren cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de woningcorporatie;



· Commentaar op de verwerking van eenmalige posten, de effecten van schattingen en de wijze waarop deze tot stand zijn gekomen, de keuze van accountingpolities wanneer ook andere keuzes mogelijk waren, alsmede bijzondere effecten als gevolg daarvan;

· Opmerkingen over de kwaliteit van prognoses en budgetten.

c. Met betrekking tot de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen (inclusief betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking) en de kwaliteit van de interne informatievoorziening:

· Verbeterpunten, geconstateerde leemten en kwaliteitsbeoordelingen;

· Opmerkingen over bedreigingen en risico's voor de woningcorporatie en de wijze waarop daarover in te publiceren gegevens gerapporteerd dient te worden;

· Naleving van statuten, instructies, regelgeving, vereisten van externe toezichthouders, etc.

## **V. Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden**

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

#### *Uitwerking*

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

### **V.2 Visitatie**

#### **De woningcorporatie laat zich eens per vier jaar visiteren.**

#### *Uitwerking*

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



## Bijlage 8 Position paper



### **PositionPaper Visitatie**

Area is op 1 januari 2012 ontstaan uit de fusie tussen Woonbelang Veghel en SVUwonen uit Uden en huisvest circa 8000 huishoudens in deze twee gemeenten. Vanaf 2012 is het ondernemingsplan “Naar nieuwe waarden in woonbeleving” leidraad geweest voor de prestaties van de corporatie. Het integreren van beide rechtsvoorgangers tot één nieuwe organisatie Area heeft tijd en energie gekost, waarbij interventies in de organisatie soms nodig bleken. Veel tijd en energie is intern besteed en gericht. Nu de focus verlegd kan worden van het postfusietijdperk naar een herijking van de koers van Area binnen het veranderend speelveld is ons nieuwe koersplan leidend. Begin 2015 is dit nieuwe koersplan “Vooruit naar de bedoeling” gelanceerd en actief uitgezet binnen en buiten de organisatie. Spanning ontstaat door externe ontwikkelingen (met name de verhuurdersheffing en de woningwet), die onze ambities temperen. Dit is een factor van belang in deze visitatie.

### **De “bedoeling” van Area**

De bedoeling van Area is in het koersplan geformuleerd als “*betaalbaar en duurzaam wonen voor mensen die ons ècht nodig hebben*”. Deze is mede ingegeven door de nieuwe woningwet die de corporaties meer wil focussen op de primaire doelgroep. Area is het met die focus volmondig eens.

We hebben onze kernwaarden van 2012 “verlengd” in het nieuwe koersplan: hartelijk, verbindend en uitdagend. We willen *hartelijk* zijn naar onze bewoners en bezoekers. We hebben de eerste drie jaar stevig ingezet op de *verbinding* met zowel bewoners als onze externe partners. Er is veel geïnvesteerd in de contacten met onze belanghouders om te voorkomen dat we na het realiseren en verankeren van de fusie teveel intern georiënteerd zouden raken. Dat betekent veel gezamenlijke projecten, bewoners vroegtijdig in projecten betrekken en daarbij de bewoners serieus nemen. Ons project “Peppelhof” is een mooi voorbeeld. Bij grote renovatieprojecten (Bloemenwijk en Bogerd) maken we de verbinding met het versterken van de leefbaarheid. En we investeren stevig in de verbinding met onze twee gemeenten. In de eerste jaren vooral in de ambtenaren en de colleges van B&W; in toenemende mate nu ook met de gemeenteraden.

De *uitdaging* zoeken we via het nieuwe koersplan vooral in een ambitieus investeringsprogramma, dat door de huurderheffing uiteraard wel ingeboet heeft aan ambitie. Kernuitdagingen zijn duurzaamheid, verbeteren van de bestaande voorraad en afscheid nemen van onze niet-daeb vastgoed. Daarnaast blijven we ons hard maken voor leefbare wijken en daar in geld en menskracht stevig op investeren. Bijzondere doelgroepen hebben onze bijzondere aandacht via een veelheid van projecten. In het koersplan hebben we in het kader van de organisatiecultuur een viertal werkende principes toegevoegd, waar we mee aan de slag willen in de organisatie: maatwerk mag, de medewerker gaat erover, de vraag achter de vraag en maak het simpel.

## **Waar staat de organisatie?**

### *Resultaten*

De fusie heeft onze ambities niet in de wielen gereden; we hebben onze externe oriëntatie vast kunnen houden. Een aantal grote projecten van de voorgangers hebben we goed af kunnen ronden; ondanks de gevolgen van de vastgoedcrisis. (de Gaarden in Uden en de Bolken en de Oranjewijk in Veghel, waar we nog niet-daeb-investeringen hebben gedaan.) De eerste renovatieprojecten nieuwe stijl worden momenteel succesvol uitgevoerd.

Ik kijk bijzonder positief terug op de eerste vier jaar van Area; we zijn trots op onze resultaten. In een uiterst turbulente periode (verhuurdersheffing, parlementaire enquête, nieuwe woningwet, transformaties in de zorg; gemeentelijke fusie) zijn we fier overeind gebleven, hebben we de fusie verwerkt en staat er een welbewuste, maatschappelijk gedreven organisatie met brede verbindingen in de samenleving en met haar bewoners.

### *Interne organisatie*

Intern heeft het 'in control' thema veel kruim en twee jaar van hard werken gekost. De eerste jaarrekening was een drama en de aansturing van onze projecten was meer gericht op kwaliteit dan op financiële beheersing. Dit heeft geleid tot organisatorische ingrepen bij de afdelingen wijkontwikkeling en financiën en een intensief verbeterproject samen met de accountant via het plan van aanpak "vluchten kan niet meer". Daarnaast is via de 'modernisering van de bedrijfsvoering' geïnvesteerd in een meer vernieuwde werkwijze.

### *Medewerkers*

En kijk ik ook heel trots naar onze medewerkers die ondanks al die veranderingen, turbulentie en negatieve publiciteit over corporaties met een positieve grondhouding zijn blijven werken aan onze verbinding met de bewoners en de maatschappelijke opgave. Want dat is de belangrijkste les van Area: we laten ons door geen enkele externe factor uit het veld slaan.

## **Terugblik vorige visitatie(s)**

De vorige visitaties zijn uitgevoerd bij de rechtsvoorgangers. Beide corporaties scoorden grosso modo een ruime voldoende, ik ga hier in op de zaken die wat minder scoorden:

### *SVUwonen:*

Er is stevig ingezet op de relatie met de gemeente Uden. Ik merk dat er van twee kanten duidelijk verbetering is gekomen. Vanuit een gezamenlijke probleemanalyse hebben we ingezet op wederkerige prestatieafspraken en het blijkt dat die afspraken ook omgezet worden in concreet resultaat. In de monitoring staat er veel op 'groen'. De samenwerking op bestuurlijk en ambtelijk niveau is goed en de lijnen kort; ik merk dat de gemeente soms van mening is dat het nog wat lang duurt bij Area.



In de visitatie is geconstateerd dat er 'amper een gekwantificeerde opgave op de middellange termijn beschikbaar is op de terreinen leefbaarheid, bijzondere doelgroepen en maatschappelijk vastgoed'. Die is er nog steeds niet, maar dit is voor een belangrijk deel veroorzaakt door de discussies als gevolg van de verhuurdersheffing, de parlementaire enquête, de aanloop tot de nieuwe woningwet en de grote transitie in de zorg. Deze vier ontwikkelingen hebben geleid tot een grote heroriëntatie op deze beleidsterreinen en de inperking van het werkgebied. Wel zijn er wijkscans gemaakt en werken we samen met onze belanghouders via het wijkgericht werken. De zorgpartijen blijven we actief benaderen en we bieden waar nodig ondersteuning aan ouder- en bewonersinitiatieven van bijzondere doelgroepen. De inzet van Dichterbij-medewerkers in onze 'Kookrij' past in onze ambitie om deze doelgroep te activeren.

"Goed bestuur" scoorde slecht in de visitatie, met name veroorzaakt door de (te) geringe onafhankelijkheid van de RvT. Deze onvolkomenheden zijn bij de fusie aangepakt en er is een situatie ontstaan die volledig voldoet aan de governancecodes. Omdat onderkend is dat dit een serieus probleem was is na de fusie een onafhankelijk voorzitter van de RvC benoemd, die van buiten het werkgebied kwam en tevens bestuurslid van de VTW was. Inmiddels hebben alle voormalige toezichthouders van SVUwonen afscheid genomen.

#### *Woonbelang Veghel*

'Een aantal belanghouders is zeer kritisch over het klantgericht handelen van woonbelang' lezen we in de samenvatting. Na de fusie is hier actief werk van gemaakt, vooral waar het gaat over de klantprocessen in dienstverlening en onderhoud.

Woonbelang had een sterke focus op nieuwbouw en hierin is meer evenwicht aangebracht.

Er zijn nu ook prestatieafspraken met de gemeente Veghel en via het strategisch voorraadbeleid is de opgave in de voorraad goed in beeld gebracht. Er wordt intensief samengewerkt op ambtelijk en bestuurlijk niveau en dit levert ook resultaten op.

"Verbinding" was niet voor niets een belangrijke kernwaarde van de fusiecorporatie.

Er werd ook geconstateerd dat de cijfermatige verantwoording niet altijd consistent is. Hier is hard aan gewerkt in onze 'in control' jaren, wat zowel op bedrijfsniveau als op projectniveau tot beter inzicht geleid heeft m.b.v. onder andere een treasurystatuut, investeringsstatuut, liquiditeitsprognoses, een Treasury Advies Commissie, actief hanteren van WSW-kengetallen en businessrisks en periodieke rapportages die ook gevolgen voor verlies- en winst en balans in beeld brengen.

Ook bij Woonbelang is de onafhankelijkheid van de RvT een punt geweest, met name waar het gaat om de actieve betrokkenheid van RvT-leden bij grote projecten. Inmiddels is de betrokkenheid van de RvC na de fusie meer op afstand en meer in overeenstemming met de governance code. In het kader van de governance is ook de zwakke relatie met de belanghouders aan de orde gekomen, waar hierboven al aandacht aan besteed is. Ook de voormalige RvT-leden van Woonbelang hebben inmiddels allemaal afscheid genomen.

#### **Ambities**

Het koersplan geeft een helder beeld van onze nieuwe ambities. De woningwet beperkt deze financieel via de consequenties van passend toewijzen en momenteel worden de nieuwe financiële scenario's doorgerekend en daarmee hebben we binnenkort zicht op de effecten. De inzet is om onze ambities niet door anderen te laten beperken en de ruimte in het belang van onze doelgroep te blijven zoeken.

Qua investeringen gaat het de komende jaren om een grote slag in duurzaamheid, de nieuwbouwoopgave daadwerkelijk realiseren, via tijdelijke huisvesting ons aanbod aan betaalbare woningen uitbreiden en variëren, een aantal grote renovatieprojecten uitvoeren in het bestaand bezit en het realiseren van nieuwe projecten voor bijzondere doelgroepen.

En daarnaast zetten we maximaal in op vroegtijdige en gezaghebbende participatie van onze bewoners, het versterken van onze zwakke wijken in termen van leefbaarheid en social return en het blijvend in verbinding zijn met het maatschappelijk middenveld.

### **Ijkpunt**

Materieel heeft Area een half miljard aan maatschappelijke en betekenisvolle meerwaarde op haar balans. Dat stelt ons in staat om een belangrijke rol te blijven spelen in het wonen van onze bewoners. In het immateriële staat de nieuwe deugdzaamheid centraal. Voor enige inspiratie is het artikel 'de zeven deugden voor de corporatiedirecteur' toegevoegd aan deze paper.

Veghel en Uden; 24 juli 2015 Jan van Vucht, directeur-bestuurder.