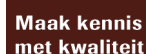


The logo for KWH, consisting of the letters 'KWH' in white, bold, sans-serif font, centered within a blue speech bubble shape that points downwards.The logo for 'Maak kennis met kwaliteit', featuring the text in white, sans-serif font, centered within a dark red speech bubble shape that points upwards.

# Visitatierapport

## KWH-Visitatie Woningcorporaties

### Deel I: Maatschappelijke prestaties

*Verantwoording op basis van de methodiek van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland*

**GoedeStede**

Rotterdam, versie januari 2011

## Colofon

Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH)

Oostzeedijk 62

Postbus 4000

3006 AA ROTTERDAM

T 010 282 7088

F 010 213 3727

E [kwh@kwh.nl](mailto:kwh@kwh.nl)

W [www.kwh.nl](http://www.kwh.nl)

Visitatiecommissie:

- > dr. Leo Gerrichhauzen (voorzitter)
- > drs. Michel de Visser (visitator)
- > drs. Guus Terlingen (secretaris)

# Inhoudsopgave

## Voorwoord

<b>0 Samenvatting</b>	<b>6</b>
0.1 Beoordeling per ratio	6
0.2 Beoordeling per prestatieveld	7
0.3 Samenvattende scorekaart	8
0.4 De prestaties van GoedeStede: een recensie	10
<b>1 Inleiding</b>	<b>14</b>
1.1 Visitaties in de corporatiesector	14
1.2 De KWH-aanpak van visitaties	15
1.3 Bijzondere aanpak visitatie GoedeStede	18
1.4 GoedeStede en haar werkgebied: een impressie	18
1.5 Leeswijzer	18
<b>2 Presteren naar opgaven (PnO)</b>	<b>20</b>
2.1 De maatschappelijke opgaven in Almere	20
2.2 Presteren naar Opgaven (PnO): I Prestaties	20
2.3 Presteren naar Opgaven (PnO): II Kennis en Inzicht	30
2.4 Presteren naar Opgaven (PnO): III Planning	30
2.5 Presteren naar Opgaven (PnO): IV Monitoring	32
2.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven (PnO)	32
<b>3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)</b>	<b>34</b>
3.1 Missie en ambities	34
3.2 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): I Prestaties	34
3.3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): II Kennis en Inzicht	44
3.4 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): III Planning	44
3.5 Presteren naar Ambities en Doelen (PnA/D): IV Monitoring	45
3.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	45
<b>4 Presteren volgens Belanghouders (PvB)</b>	<b>47</b>
4.1 De belangrijkste belanghouders van GoedeStede	47
4.2 Presteren volgens Belanghouders (PvB): I Prestaties	47
4.3 Presteren volgens Belanghouders (PvB): II Kennis en Inzicht	49
4.4 Presteren volgens Belanghouders (PvB): III Planning	50
4.5 Presteren volgens Belanghouders (PvB): IV Monitoring	50
4.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties volgens Belanghouders (PvB)	51
<b>5 Presteren naar Vermogen (PnV)</b>	<b>52</b>
5.1 Enkele kerngegevens	52
5.2 Presteren naar Vermogen (PnV): I Prestaties	53
5.3 Presteren naar Vermogen (PnV): II Visie	54
5.4 Presteren naar Vermogen (PnV): III Risicoprofiel	55
5.5 Presteren naar Vermogen (PnV): IV Bedrijfsvoering	55

5.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties naar Vermogen (PnV)	56
<b>6 Governance</b>	<b>57</b>
6.1 Goed bestuur	57
6.2 Onderdeel II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding	58
6.3 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	60
<b>Bijlagen</b>	
I. Onderzoeksverantwoording	
II. Samenstelling visitatiecommissie	
III. Overzicht geïnterviewde personen	
IV. Overzicht geraadpleegde documenten	



## Voorwoord

Voor u ligt de rapportage van de maatschappelijke visitatie van GoedeStede die is uitgevoerd op basis van de KWH-Visitatie methode. KWH is een door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland geaccrediteerde organisatie. Met behulp van deze visitatiemethode zijn de prestaties van GoedeStede, de kwaliteit van het maatschappelijk ondernemen en de borging hiervan beoordeeld.

GoedeStede heeft zich bijzonder ingespannen om deze visitatie mogelijk te maken. Na een eerdere visitatie in 2004 heeft zij nu gekozen voor een visitatie door KWH. Daarmee heeft GoedeStede maximaal ingezet op leren en verbeteren. Zij heeft haar 'ramen en deuren opengegooid'. De visitatiecommissie heeft toegang gekregen tot haar belanghouders, huurdersvertegenwoordigers, toezichthouder, medewerkers en niet te vergeten een groot aantal beleidsdocumenten. Voor wat betreft de gesprekken met de gemeente Almere bleven deze beperkt tot het ambtelijk werkapparaat, binnen het college van Burgemeester en Wethouders bleek, ondanks aandringen, helaas geen ruimte voor een interview. De overige belanghouders waren graag bereid om hun ervaringen met Goede Stede met de visitatiecommissie te delen. Via deze visitatie geeft Goede Stede blijk van haar durf en ondernemerschap en de bereidheid om te leren en verantwoording af te leggen.

Ik wil GoedeStede hartelijk danken voor haar bijdrage aan deze KWH-Visitatie en veel succes wensen bij de verdere groei en ontwikkeling van haar maatschappelijk ondernemerschap.

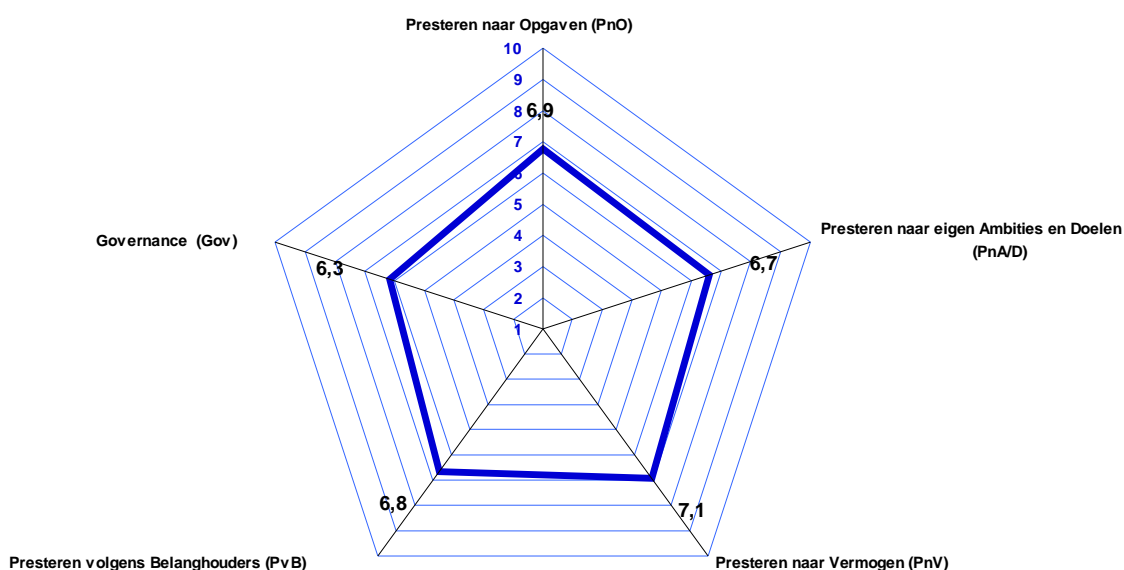
mr. Sjoerd Hooftman  
directeur-bestuurder KWH

# 0 Samenvatting

In deze samenvatting geven wij in een notendop de uitkomsten van de maatschappelijke visitatie van GoedeStede.

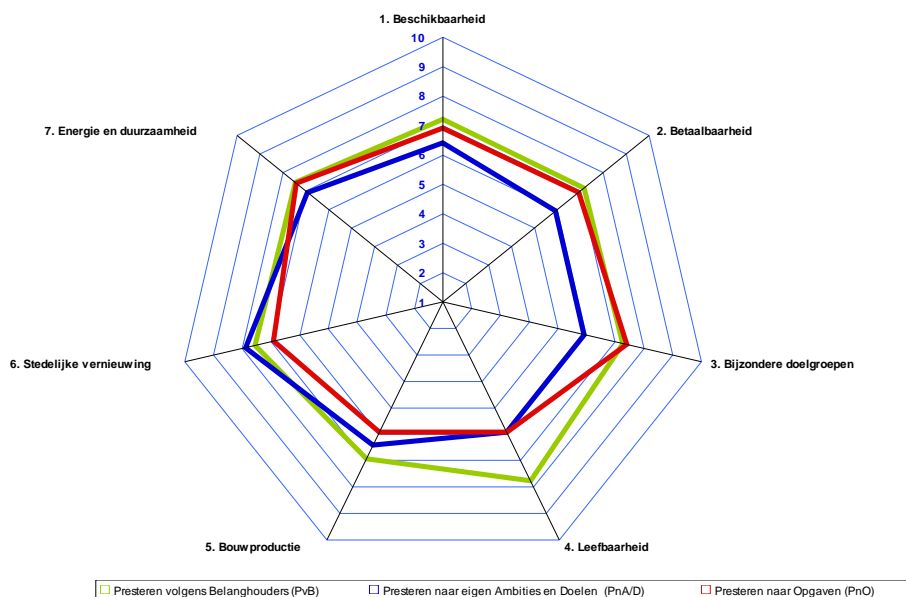
## 0.1 Beoordeling per ratio

In onderstaande figuur staan de scores die GoedeStede haalt op de verschillende ratio's (dit zijn perspectieven) die we voor deze visitatie hanteren.



De prestaties van GoedeStede worden gemiddeld met een 6,8 gewaardeerd. De hoogste score (7,1) wordt behaald op de ratio *Presteren naar Vermogen*. De relatief laagste score (6,3) wordt gehaald op de ratio *Governance*.

## 0.2 Beoordeling per prestatieveld



Belanghouders (groene lijn) zijn tevreden over de prestaties van GoedeStede en waarderen deze gemiddeld met een 7,4. Positieve uitschieter zijn de prestaties op het gebied van leefbaarheid en stedelijke vernieuwing. Op het onderdeel Presteren naar Vermogen (rode lijn) behaalt GoedeStede een gemiddelde prestatiescore van 6,9. Positieve uitschieters hier zijn bijzondere doelgroepen en energie en duurzaamheid. Op het onderdeel Presteren naar eigen Ambities en Doelen (blauwe lijn) behaalt GoedeStede voor de prestaties gemiddeld een 6,6. Stedelijke vernieuwing is hier de positieve uitschieter.

De gemiddelde score voor de prestaties op alle drie de perspectieven is een 7,0.

### 0.3 Samenvattende scorekaart

In de onderstaande tabel is de beoordeling van GoedeStede in meer detail weergegeven. Een toelichting op de diverse onderdelen is opgenomen in de hoofdstukken 3 tot en met 6.

	I	II	III	IV	
	Prestaties	Kennis en Inzicht	Planning	Monitoring	Totaal
<i>Wegingsfactor</i>	70%	10%	10%	10%	100%
<b>Presteren naar Opgaven (PnO)</b>	<b>6,9</b>	<b>6,6</b>	<b>6,4</b>	<b>8,1</b>	<b>6,9</b>
1. Beschikbaarheid	7,0				
2. Betaalbaarheid	7,0				
3. Bijzondere doelgroepen	7,5				
4. Leefbaarheid	6,0				
5. Bouwproductie	6,0				
6. Stedelijke vernieuwing	7,0				
7. Energie en duurzaamheid	7,5				
<b>Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)</b>	<b>6,6</b>	<b>7,0</b>	<b>6,6</b>	<b>7,5</b>	<b>6,7</b>
1. Beschikbaarheid	6,5				
2. Betaalbaarheid	6,0				
3. Bijzondere doelgroepen	6,0				
4. Leefbaarheid	6,0				
5. Bouwproductie	6,5				
6. Stedelijke vernieuwing	8,0				
7. Energie en duurzaamheid	7,0				
<b>Presteren volgens Belanghouders (PvB)</b>	<b>7,4</b>	<b>6,5</b>	<b>5,0</b>	<b>4,5</b>	<b>6,8</b>
1. Beschikbaarheid	7,3				
2. Betaalbaarheid	7,3				
3. Bijzondere doelgroepen	7,4				
4. Leefbaarheid	7,9				
5. Bouwproductie	7,0				
6. Stedelijke vernieuwing	7,7				
7. Energie en duurzaamheid	7,6				
<b>Totaal</b>	<b>7,0</b>	<b>6,7</b>	<b>6,0</b>	<b>6,7</b>	<b>6,8</b>

	I	II	III	IV	
	Vermogens prestaties	Visie	Risico profiel	Bedrijfsvoering	Totaal
<i>Wegingsfactor:</i>	70%	10%	10%	10%	100%
<b>Presteren naar Vermogen (PnV)</b>	<b>7,2</b>	<b>5,3</b>	<b>7,0</b>	<b>7,8</b>	<b>7,1</b>



	I	II				
	Goed bestuur	Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding				Totaal
		Ambities en doelen	Opgaven in het werkgebied	Betrokkenheid belanghebbenden	Vermogen	
<b>Wegingsfactor:</b>	20%	20%	20%	20%	20%	100%
<b>Governance (Gov)</b>	<b>7,0</b>	<b>5,7</b>	<b>6,0</b>	<b>5,8</b>	<b>7,0</b>	<b>6,3</b>

## 0.4 De prestaties van GoedeStede: een recensie

In deze paragraaf geven wij een samenvattend oordeel over de prestaties van GoedeStede op de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie.

### Algemeen

GoedeStede is met haar 7.200 woningen in Almere Haven, Almere Buiten en Almere Stad een echte Almeerse corporatie. De corporatie werkt gedreven en met bezieling aan het woonplezier van haar klanten en de volkshuisvestelijke kwaliteit van Almere. Hierbij kijkt GoedeStede verder dan enkel de woning. Ook op het gebied van maatschappelijk vastgoed en leefbaarheid levert de corporatie diverse inspanningen. GoedeStede krijgt diverse complimenten voor haar inzet voor de herstructurering in Stedenwijk-Noord. De corporatie werkt zeer bedrijfsmatig, is zakelijk maar tegelijkertijd ook missiegedreven; men wil meer zijn dan een verhuurder. GoedeStede is een netwerkorganisatie en heeft veel contacten in Almere. De bestuurder en manager Wonen geven hier invulling aan. GoedeStede scoort op alle visitatievelden gemiddeld voldoende. 2009 was een roerig jaar voor GoedeStede. Zij heeft besprekingen over een fusie gevoerd. De potentiële partner voldeed niet aan verwachtingen en men heeft besprekingen gestaakt. 2009 heeft in het licht gestaan van strategische herbezinning en positionering en heeft tot de visie 2009-2019 geleid.

GoedeStede heeft haar bedrijfsvoering op orde. Er ligt een sterk accent op procesbeheersing om weinig aan het toeval over te laten. In de Woonbench waar gebenchmarkt wordt met vergelijkbare corporaties bevindt GoedeStede zich stevast in de hoogste regionen. Er wordt bedrijfsmatig gewerkt en sterk financieel gestuurd. De corporatie werkt doelmatig en stuurt sterk op haar kasstromen en budgetten. De investeringen van de afgelopen jaren pasten bij het vermogen van de corporatie. Scherp aan de wind is een van de strategische thema's voor de komende jaren. Investeringsdoelstellingen doet GoedeStede in onderhoud en renovatie van woningen, nieuwbouw en maatschappelijk vastgoed. GoedeStede is altijd bereid om te praten over en te participeren in maatschappelijke projecten, maar wel vanuit een principe van wederkerigheid en binnen vastgestelde financiële kaders. Groei is geen expliciete doelstelling van GoedeStede. Mocht zij willen groeien dan kan zij overwegen een deel van haar vermogen buiten Almere in te zetten, omdat grootschalige nieuwbouw in de stad afhankelijk is van het winnen van locatietenders in Almere Poort en Almere Hout en nieuwbouw daardoor lastig te plannen is. Weinig partijen hadden zicht op het vermogen van GoedeStede. De corporatie zou duidelijker aan belanghouders mogen communiceren over het investeringskader en de verhouding financieel- en maatschappelijk rendement.

Uit de prestatie-evaluatie voor de periode 2006-2009 blijkt dat GoedeStede op een breed aantal gebieden prestaties heeft geleverd. In operaties is GoedeStede sterk en resultaatgericht. De koppeling tussen voorgenomen doelen en geleverde prestaties in de prestatie-evaluatie is beperkt. Dat komt omdat in het ondernemingsplan 'Gewoon goed kan altijd beter' uit 2005 en overige beleidsdocumenten wel strategische lijnen zijn uitgestippeld maar geen concrete doelstellingen geformuleerd. Sinds 2009 werkt GoedeStede met een lange termijn strategische visie voor 10 jaar. Daarnaast wordt er een jaarlijks activiteitenplan opgesteld. Ook hier zijn strategische doelen onvoldoende geconcretiseerd in meetbare resultaten. GoedeStede zou haar maatschappelijk presteren beter kunnen volgen als zij scherper is in haar doelformulering en uitwerking. Visionaire begrippen als woonplezier geven richting aan, maar er is lastig op te sturen. Er wordt vooral operationeel-tactisch gestuurd en weinig strategisch. De verbinding tussen strategisch en tactisch niveau is onvoldoende zichtbaar.

De onderlinge relatie met de gemeente verloopt moeizaam. De gemeente weigert algemene prestatieafspraken te maken met de Almeerse corporaties. Corporaties zijn wettelijk verplicht om prestatieafspraken met de gemeente te maken. De gemeente stelt GoedeStede onvoldoende in staat dit te doen. Er zijn geen generieke afspraken, echter wel deelconvenanten. De relatie die GoedeStede heeft met de gemeente is goed op ambtelijk niveau maar weerbarstig op bestuurlijk niveau. De opvattingen en ambities van GoedeStede en de gemeente ten aanzien van woningaantallen en woningtypen staan haaks op elkaar. Op bestuurlijk niveau is het contact marginaal. Afstemming met de gemeente op bestuurlijk niveau vindt plaats in het Woonplatform, waar diverse partijen aanschuiven. Op ambtelijk niveau zijn de contacten goed. Er wordt gestuurd via de Woonvisie en met tenders

worden nieuwbouwprojecten verdeeld. Op gebiedsniveau worden wel gericht projectafspraken gemaakt. Ook is er een convenant voor Stedenwijk-Noord. De gemeente is zeer tevreden over de mate waarin GoedeStede haar verplichtingen in dit convenant nakomt, dat geldt ook voor de andere convenanten.

De visitatiecommissie heeft begrip voor het lastige parket waar GoedeStede in zit en verbaast zich over de gekozen opstelling van de gemeente Almere. De wethouders weigerden een gesprek met de visitatiecommissie, op ambtelijk niveau zijn wel gesprekken gevoerd. Uit de gesprekken op ambtelijk niveau blijkt dat de gemeente tevreden is over de inspanningen van GoedeStede, met uitzondering van het veld bouwproductie. GoedeStede lijkt weinig andere keus te hebben dan meebewegen met de opstelling van de gemeente. Er is nu een patstelling terwijl 90% gewoon goed gaat in de samenwerking met de gemeente. Het lijkt of alle energie nu in de 10% gaat zitten die niet goed gaat. GoedeStede moet daarbij een scheiding maken in de discussie tussen de nieuwe stad en de bestaande stad. In de nieuwe stad is er het tendermodel waar concurrentie is. In de bestaande stad lopen zaken in de ogen van de visitatiecommissie, buiten een discussie over de woonruimteverdeling, goed.

GoedeStede is zeer communicatief en permanent aanwezig in de netwerken in de stad. Zorg en welzijnspartijen spreken positief over GoedeStede en zijn tevreden over de samenwerking. GoedeStede is altijd bereid het gesprek aan te gaan, denkt mee en weet enthousiasme te kweken. In wijken kijkt de corporatie breed en leeft zich in de belangen van bewoners. In de communicatie met belanghouders is GoedeStede sterk in zenden, maar het is de vraag of er altijd sprake is van tweerichtingsverkeer. De visitatiecommissie heeft op basis van de gesprekken de vraag of berichten van belanghouders echt landen in de organisatie; is het primaire doel het krijgen van draagvlak of ook het geïnspireerd worden door belanghouders?

Er is geen uitgewerkt plan achter de dialoog met belanghouders. Ook in managementdocumenten komen visies van belanghouders niet of nauwelijks terug. GoedeStede kijkt in haar toekomststrategie te veel vanuit zichzelf naar de buitenwereld en zou meer vanuit de belangen van anderen kunnen redeneren. Dat betekent het gesprek aangaan vanuit belangen en niet vanuit posities, meebewegen, kunnen incasseren en bereid zijn eigen bakens te verzetten.

Het intern toezicht is op orde bij GoedeStede. Er is een deskundige en toegewijde Raad van Commissarissen. Aandachtspunten voor de Raad zijn meer te sturen op maatschappelijke prestaties en de relatie met belanghouders. GoedeStede zou zich meer in kunnen spannen om de stem van de huurder een plek te geven in het beleid van de corporatie. Ook de RvC zou hier meer aandacht voor mogen hebben. Op complex- en wijkniveau wordt een goede invulling gegeven aan participatie en betrokkenheid van huurders.

### **Presenteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)**

- > Het onderdeel presteren naar eigen ambities en doelen scoort een 6,7 gemiddeld.
- > GoedeStede heeft een beleidscyclus waarbij er een strategische visie voor 5-10 jaar is geformuleerd. In jaarplannen worden strategische doelen geoperationaliseerd in activiteiten voor het komende jaar. De begrotingscyclus is op orde.
- > De missie van GoedeStede en de uitgangspunten daarbij passen bij een corporatie. De missie is adequaat vertaald in drie pijlers: woonplezier, scherp aan de wind en werkplezier. De pijlers zijn vertaald in doelen en de doelen in activiteiten. De doelformulering is onvoldoende concreet en te veel op input gericht. Hierin kan GoedeStede een slag maken. De activiteiten tonen de resultaatgerichtheid van GoedeStede aan, maar uit activiteitenplannen ontstaat de vraag of de activiteiten bijdragen aan de volledige realisatie van het doel.
- > GoedeStede zou in haar beleidsvisie beter na kunnen denken over wat zij als haar werkgebied ziet (exclusief in Almere of meer in de stedelijke regio waar Almere nu deel van uit maakt) en wat voor corporatie zij zou willen zijn. De lange termijn visie komt onvoldoende uit de verf. Formuleer daarom een perspectief op omvang, geografische scope en krachtenveld waarin je wil opereren.
- > Wat GoedeStede plant wordt adequaat gevolgd en er wordt bijgestuurd. De Managementrapportage is omvangrijk en geeft een gedetailleerd beeld van de stand van zaken over de hele breedte van de corporatie. De koppeling met doelen komt onvoldoende uit de verf in de managementrapportage en het jaarverslag.



### **Presteren naar Opgaven (PnO)**

- > GoedeStede behaalt voor het onderdeel presteren naar opgaven een 6,9 gemiddeld. De corporatie weet wat er speelt in haar werkgebied, maar kan ontwikkelingen beter in haar beleidsnotities opnemen en een expliciete vertaling maken naar opgaven die uit deze ontwikkelingen komen. De opgaven zijn in de ogen van de visitatiecommissie behaald.
- > Opgaven zijn vertaald in ambities, maar deze ambities zijn vaak onvoldoende concreet geformuleerd en zijn te veel op inspanning gericht in plaats van op output of effect. Monitoring verloopt adequaat, maar zou makkelijker zijn in het geval van concretere doelstellingen.
- > GoedeStede onderscheidt voor zichzelf drie niveaus van verantwoordelijkheid. Naarmate de verantwoordelijkheid afneemt moeten andere partijen dit overnemen. Dit is een helder en logisch kader, maar nog geen basis voor duurzame samenwerking. De koppeling tussen opgaven en samenwerking, kan beter. Als GoedeStede partijen weet te binden aan opgaven, vergemakkelijkt dit de samenwerking en valt de eigen rolkeuze ook bij samenwerkingspartners natuurlijker op zijn plek.
- > GoedeStede heeft een complexe relatie met de gemeente. De corporatie zou meer kunnen nadenken over nut en betekenis van het krachtenveld, wat dit betekent voor haar eigen positiebepaling en kijken vanuit een 'meta-positie'. Tenderen is onderdeel van het krachtenveld. De gemeente wil een ander soort onderhandelingsmodel dan het klassieke model. De positionering van Almere in grootstedelijke context heeft invloed op de allianties die GoedeStede sluit. Dit zou GoedeStede mee moeten nemen bij het formuleren van haar visie op opgaven.

### **Presteren volgens Belanghouders (PvB)**

- > Belanghouders zijn gemiddeld zeer tevreden over de prestaties van GoedeStede en waarderen deze prestaties met een 7,4 gemiddeld. Het hoogst is de waardering voor leefbaarheid en stedelijke vernieuwing.
- > GoedeStede spant zich in om belanghouders te betrekken bij haar beleid maar kan dit meer gestructureerd doen. Insteek van GoedeStede is om belanghouders rondom specifieke thema's te betrekken. De vertaling van wat is opgehaald in beleid en de terugkoppeling hierover naar belanghouders kan beter.
- > Belanghouders geven een relatief lage waardering aan hun betrokkenheid bij het beleidsproces van GoedeStede. Diverse partijen geven aan niet of nauwelijks betrokken te zijn bij het formuleren van ambities en doelstellingen, het bepalen van de inzet en activiteiten van de corporatie en het evalueren van prestaties.
- > Het organiseren van een belanghoudersbijeenkomst in het gemeentehuis is een mooi initiatief, maar daarmee is de dialoog niet klaar. GoedeStede is van goede wil maar zou meer strategisch moeten denken over het ut en de betekenis van belanghoudermanagement.

### **Presteren naar Vermogen (PnV)**

- > GoedeStede scoort op het onderdeel Presteren naar Vermogen gemiddeld een 7,0.
- > De investeringen van de corporatie in 2006-2009 corresponderen met het vermogen. GoedeStede heeft een degelijk financieel beleid en stuurt op de ondergrens van het CFV. Toelichting op het financieel beleid is beperkt tot een aantal kengetallen. Presteren naar vermogen is in de aangedragen documenten uitgewerkt in 'scherp aan de wind'. Dit heeft een te eendimensionale insteek. Scherp aan de wind zeilen is meer dan efficiënt en doelmatig presteren. Er zijn geen concrete (rendement)doelstellingen per investering geformuleerd. Ook is er geen onderbouwing van maatschappelijke opgaven in relatie tot het vermogen.
- > De corporatie heeft extra potenties voor haar vermogensontwikkeling verkend. GoedeStede heeft de potenties van verkoop onderzocht en zet jaarlijks 25 woningen in de markt. De corporatie is niet verkoopafhankelijk. De corporatie voert een verstandig rentebeleid.
- > GoedeStede heeft ruim aandacht voor bedrijfskosten, doelmatigheid en doeltreffendheid. In de Woonbench presteert zij ruim boven gemiddeld.

### **Governance (Gov)**

- > De governance van GoedeStede is op orde. GoedeStede heeft in de ogen van de visitatiecommissie een verfrissende en kwalitatief hoogwaardige Raad die voldoet aan de governancecode. Afwijkingen op de code zijn adequaat toegelicht. Ten aanzien van deze afwijkingen heeft de visitatiecommissie bij het thema maatschappelijke binding een kanttekening: het betrekken van belanghouders gebeurt wel maar is

onvoldoende geborgd en er kunnen explicietere spelregels komen rondom aanwezigheid van de RvC bij belanghoudersbijeenkomsten en terugkoppelingen van bijeenkomsten.

- > De RvC is in control, De Raad zou meer prominent een eigen visie op het maatschappelijk presteren van de corporatie mogen ontwikkelen. In deze visie wordt ook de rolopvatting van de Raad verder uitgewerkt. De Raad heeft dit wel tussen de oren, maar het zou waardevol zijn dit op schrift te stellen en expliciet met elkaar en met de bestuurder te delen. De Raad zou naast het sturen op financiële doelen en beheersbaar houden van risico's, meer op het realiseren van maatschappelijke doelen mogen toetsen.
- > De uitwerking van het strategiedocument van GoedeStede in doelstellingen en effecten kan veel sterker. In het jaarverslag wordt transparant verantwoording afgelegd. De koppeling tussen doelen en geleverde prestaties komt onvoldoende aan de orde.
- > GoedeStede spant zich in om belanghouders te betrekken, hier kan echter meer structuur in komen en dit vormgeven vanuit een duidelijke visie. In het jaarverslag 2009 erkent de bestuurder dit en stelt dat er nog geen vast stramien is voor beleidsbeïnvloeding uit de maatschappij.

Samengevat ziet de visitatiecommissie de volgende verbeter- en aandachtspunten voor GoedeStede:

- > Wees scherper in doelformulering. Concretiseer ook niet-financiële doelen.
- > Ga door met de prettige manier van zakelijk-maatschappelijk opereren, de actieve opstelling in de stad en het relatiebeheer.
- > Laat geluiden van belanghouders beter doorklinken in je strategische keuzes en beleid en ontwikkel een belanghoudersstrategie. Sta er meer voor open je eigen koers aan te passen als andere maatschappelijke partners een visie hebben die niet helemaal de jouwe is.
- > Definieer je geografische werkgebied en trek daar consequenties voor positionering uit. Wil je een beheercorporatie of een ontwikkelcorporatie zijn? Kijk wat je buiten Almere kan doen of intensiveer de inzet in de bestaande stad. Als je kiest voor Almere moet je accepteren dat er tijden zijn dat er minder mogelijk is. De schaalsprong wordt mede bepaald door andere overheden en overschat je mogelijkheden niet om op deze beslissing invloed uit te oefenen.
- > De markt verandert en de spelregels, bijvoorbeeld rond gronduitgifte, veranderen. Hetzelfde geldt voor het krachtenveld dat steeds meer grote spelers kent. GoedeStede werkt in op zichzelf staande projecten en tenders actief samen met andere partijen. Bij het formuleren van een strategie voor de toekomst van de corporatie adviseert de visitatiecommissie GoedeStede goed na te denken over het aangaan van duurzame relaties met andere partijen of consortia.
- > Heb waardering voor wat er wel goed gaat in het samenspel met de gemeente. Zoek creatiever naar mogelijkheden om de gemeente mee te krijgen. Onderken daarbij wat aan het huidige bestuur is gekoppeld en wat voor de lange termijn duurzaam is.
- > Ontwikkel een duurzaam participatiemodel op beleidsniveau.

# 1 Inleiding

## 1.1 Visitaties in de corporatiesector

De samenleving heeft het laatste woord als het gaat over het maatschappelijk presteren van corporaties, niet de overheid, maar ook corporaties zelf niet. Verticaal toezicht door de overheid maakt plaats voor 'horizontale' verantwoording aan de samenleving. Huurders, gemeenten en andere belanghouders kunnen nu gefundeerd hun maatschappelijk oordeel uitspreken over prestaties van woningcorporaties. Een nieuw systeem van maatschappelijke visitatie biedt daarvoor alle handvatten. Het nieuwe visitatiestelsel maakt objectief zichtbaar en meetbaar wat corporaties nu en straks kunnen betekenen voor bestuurders, toezichthouders, de rijksoverheid en vooral voor de huurders, de buurten en andere belanghouders.

### Werking

Deelname aan maatschappelijke visitaties is verplicht voor corporaties die lid zijn van brancheorganisatie Aedes. Corporaties dienen zich eenmaal in de vier jaar te laten visiteren. Eens per vier jaar krijgt elke corporatie een deskundige visitatiecommissie op bezoek, samengesteld door een geaccrediteerd bureau. Die commissie licht de corporatie door vanuit het perspectief van de opgaven in het werkgebied en vanuit de verwachtingen van gemeente, huurders en andere belanghouders in de directe omgeving. Wat presteert de corporatie werkelijk? Welk vermogen is daarvoor echt beschikbaar? Wordt dat vermogen voldoende benut? Wat vinden belanghebbenden van het presteren van de corporatie? Hoe worden zij in de dagelijkse praktijk betrokken bij het beleid? Ook telt mee welke doelen de corporatie zelf heeft en of ze wel alles doet wat in haar vermogen ligt om deze doelen te realiseren. De bevindingen worden zo veel mogelijk meetbaar gemaakt, geanalyseerd, beoordeeld en gerapporteerd volgens een uniforme methodiek. Het visitatierapport is openbaar. De beoordeling van de prestaties heeft plaatsgevonden op basis van een uitgebreid stelsel van normen en meetpunten. In de onderstaande tabel is weergegeven hoe de beoordeling tot stand is gekomen.

### Normstelling prestatiebeoordeling

Beoordeling in rapportcijfers	Kwantitatieve meetpunten	Kwalitatieve meetpunten
Rapportcijfer 10	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: <b>afwijking meer dan +75%</b>	De corporatie voldoet geheel aan de norm: <b>"Ja, en ..."</b> De corporatie overstijgt deze op een inventieve en creatieve manier. De prestatie van de corporatie kan als best-practice voor de gehele branche gelden.
Rapportcijfer 9	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: <b>afwijking +50% tot +75%</b>	De corporatie voldoet geheel aan de norm en overstijgt deze: <b>"Ja, en ..."</b>
Rapportcijfer 8	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: <b>afwijking +25% tot +50%</b>	De corporatie voldoet geheel aan de norm en is bezig haar prestatie nog verder te verbeteren: <b>"Ja, en ..."</b>
Rapportcijfer 7	De prestatie is gelijk of enigszins hoger dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: <b>afwijking 0% tot +25%</b>	De corporatie voldoet aan de norm, : <b>"Ja"</b>
Rapportcijfer 6	De prestatie komt bijna overeen met de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: <b>afwijking 0% tot - 10%</b>	De corporatie voldoet bijna aan de norm, en voert maatregelen door om binnen een jaar aan de norm te voldoen: <b>"Ja, maar ..."</b>

Beoordeling in rapportcijfers	Kwantitatieve meetpunten	Kwalitatieve meetpunten
Rapportcijfer 5	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: <b>afwijking - 10% tot - 25%</b>	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar is bezig met het doorvoeren van verbeteringen: " <b>Nee, maar ...</b> "
Rapportcijfer 4	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: <b>afwijking - 25% tot - 50%</b>	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar overweegt maatregelen om haar prestaties te verbeteren: " <b>Nee, maar ...</b> "
Rapportcijfer 3	De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: <b>afwijking - 50% tot -75%</b>	De corporatie voldoet niet aan de norm en is zich hiervan bewust, maar heeft (nog) geen maatregelen genomen om haar prestaties te verbeteren: " <b>Nee</b> "
Rapportcijfer 2	Er zijn vrijwel geen prestaties geleverd die passen bij de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: <b>afwijking - 75% tot - 100%</b>	De corporatie voldoet niet aan de norm en is zich niet bewust dat op dit punt van haar prestaties worden verwacht: " <b>Nee</b> "
Rapportcijfer 1	Er zijn geen prestaties geleverd die passen bij de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders, of zijn zelfs schadelijk voor de doelstelling: <b>afwijking meer dan -100%</b>	De corporatie voldoet volkomen niet aan de norm en onttrekt zich bewust aan het leveren van prestaties op dit terrein: " <b>Nee, en ...</b> "

## 1.2 De KWH-aanpak van visitaties

GoedeStede heeft haar prestaties, haar beleids- en bedrijfsproces laten beoordelen op basis van de KWH-Visitiemethode. Deze methode bestaat uit twee delen. Deel I beoordeelt de prestaties van GoedeStede conform het visitatiestelsel "Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties" versie 3.0. Dit stelsel worden hieronder nader toegelicht. Deel II geeft concrete aanknopingspunten voor leren en verbeteren vanuit vijf perspectieven: de klant, bewonersparticipatie, belanghouders, intern toezicht en medewerkers. De scores in beide delen zijn gebaseerd op een beoordeling van de prestaties van GoedeStede door een visitatiecommissie. Meer informatie over samenstelling van de commissie is opgenomen in de bijlagen.

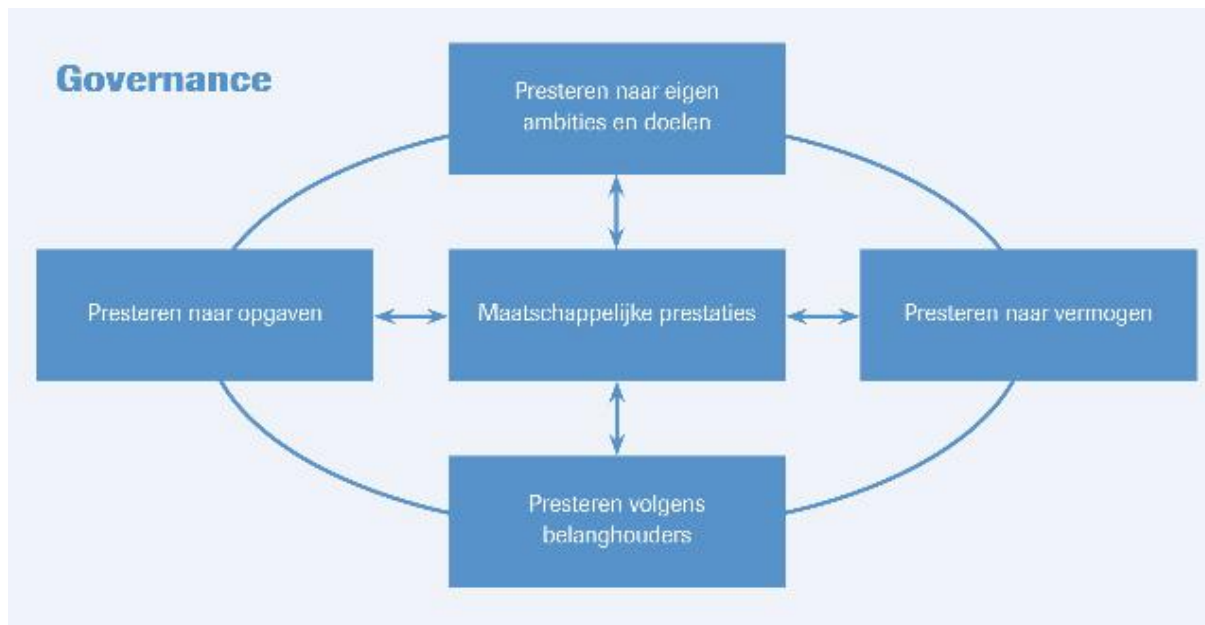
### Deel I: beoordeling op basis van het visitatiestelsel "Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties" versie 3.0

Het onderzoek in deel I van het rapport omvat een beoordeling van geleverde prestaties afgezet tegen vijf ratio's: ten eerste de opgaven in het werkgebied zoals deze zijn vastgelegd in prestatieafspraken en de woonvisie van de gemeente. Daarnaast is gekeken naar de eigen prestaties in relatie tot de doelen en ambities van de corporatie, prestaties volgens belanghouders, het presteren naar (financieel) vermogen en ten slotte de kwaliteit van de besluitvorming / governance (zie figuur 1).

De beoordeling heeft plaatsgevonden op basis van documentanalyses, gesprekken met belanghouders, zoals de gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen, wijkraden en bewonersvertegenwoordigers. Eveneens is gesproken met interne toezichthouders, directieleden, leidinggevendenden, medewerkers en met de accountant van GoedeStede. Als onderdeel van de visitatie heeft GoedeStede een zelfevaluatie opgesteld en gegevens verzameld over de opgaven in haar werkgebied, haar doelen en ambities en de door haar geleverde prestaties. GoedeStede diende

alle gegevens te onderbouwen met oorspronkelijke documenten, zoals beleidsplannen en jaarverslagen. Een nadere toelichting op de structuur en werkwijze van deze KWH-Visitatie is opgenomen in de onderzoeksverantwoording in de bijlagen.

**Figuur 1. Structuur visitatiestelsel “Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties” versie 3.0**



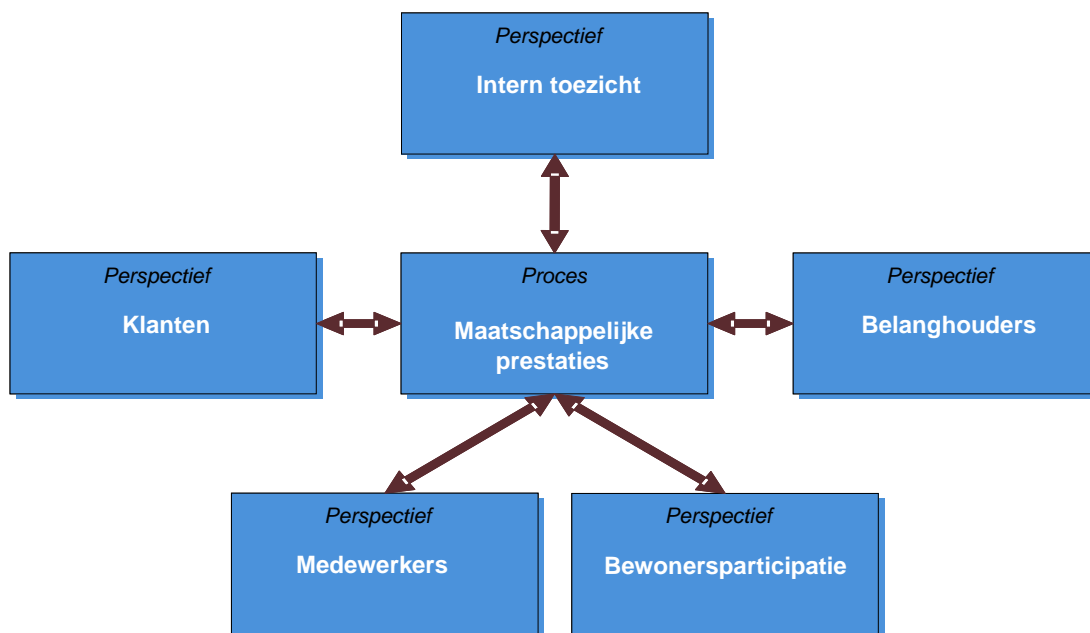
Het visitatiestelsel versie 3.0 gebruikt de uitdrukking *Presteren volgens Stakeholders (PvS)*. KWH is van mening dat het Nederlandse woord *belanghouders* een volwaardig alternatief is en gebruikt daarom de omschrijving *Presteren volgens Belanghouders* en de afkorting *PvB*.



## Deel II: de perspectieven van KWH

In het tweede deel van de KWH-Visitatie wordt de waardering van klanten en belanghouders voor het maatschappelijk presteren van de corporatie in beeld gebracht. Deze waardering wordt gemeten met delen van KWH-meetproducten zoals het KWH-Participatielabel, het KWH-Maatschappijlabel en het KWH-Huurlabel. De meerwaarde van deel II van het rapport is dat naast het oordeel over prestaties ook een oordeel wordt gegeven over het beleidsproces van de corporatie en de mate waarin belanghouders tevreden zijn hierover, aangevuld met de tevredenheid van klanten over de dienstverlening van de corporatie. Doordat gebruik wordt gemaakt van hele concrete normen en meetpunten, geeft het tweede deel van het rapport concrete aanknopingspunten voor leren en verbeteren.

**Figuur 2. de perspectieven van KWH in schema**



De visitatiecommissie zoekt in deel II verklaringen voor prestaties of het uitblijven daarvan. De sleutel kan bijvoorbeeld liggen in het interne toezicht, in de mate waarin de structuur, de bedrijfsvoering en de cultuur van de werkorganisatie zijn afgestemd op de ambities en externe opgave en uitdagingen van de corporatie, of in de frequentie en de diepgang van het overleg met de belanghouders. De visitatiecommissie kijkt niet alleen naar wat al is bereikt. Ze beoordeelt ook of er voldoende waarborgen zijn voor goed presteren in de nabije toekomst. Het is aan de visitatiecommissie om het presteren in perspectief te plaatsen en te komen tot een wijs en communiceerbaar oordeel.

De beoordeling van GoedeStede in het tweede deel van dit onderzoek heeft plaatsgevonden op basis van een uitgebreid stelsel van normen en meetpunten. In de onderzoeksverantwoording in de bijlagen is weergegeven hoe de beoordeling tot stand is gekomen.

### 1.3 Bijzondere aanpak visitatie GoedeStede

De visitatiecommissie heeft zich een beeld gevormd van het presteren van GoedeStede door een analyse van documenten van de periode 2006-2010. Een twintigtal belanghouders heeft een digitale enquête ontvangen, met de belanghouders die hiertoe bereid waren, is een interview afgenomen. Er is gesproken met de Raad van Toezicht, bestuurder, MT, medewerkers en een afvaardiging van de huurders, waaronder de wettelijke overlegpartner GSA. Deze informatie gaf voldoende beeld om een zorgvuldig oordeel te geven op het presteren en handelen van GoedeStede.

### 1.4 GoedeStede en haar werkgebied: een impressie

Woningstichting GoedeStede is een echte Almeerse woningcorporatie die haar klanten keuze en kwaliteit biedt in woningen en woondiensten, passend bij hun levensstijl en levensfase. De 7.200 woningen die GoedeStede beheert, liggen verspreid in Almere Haven, Almere Buiten en Almere Stad. Collega-corporaties zijn Ymere en De Alliantie. GoedeStede is een echte Almeerse corporatie, wat inhoudt dat zij enkel in Almere actief is.

De ruim 3.400 eengezinswoningen, 3.600 appartementen en 100 kamers bieden huisvesting aan jong en oud, alleenstaanden, echtparen en gezinnen met verschillende inkomensposities. Van het totale woningbezit behoort meer dan 90% tot de sociale huurwoningenvoorraad. De organieke omvang van GoedeStede is ruim 72 fte.

De missie: GoedeStede is een ontwikkelende, klantgerichte, maatschappelijke ondernemer in wonen, die met hart en ziel als netwerkorganisatie werkt met haar vastgoed aan het woonplezier van een grote verscheidenheid aan klanten, met specifieke aandacht voor kwetsbare groepen.

Om deze missie invulling te geven zoekt GoedeStede (met partners) naar inventieve oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken op het gebied van wonen en leefbaarheid, die spelen op wijk en stedelijk niveau. Gericht op het vergroten van het woonplezier voor haar klanten. GoedeStede ontwikkelt daarbij in samenwerking met andere dienstverleners een samenhangend pakket van wonen, welzijn- en zorgdiensten. GoedeStede neemt haar verantwoordelijkheid door de wijken zodanig te ontwikkelen en te beheren dat klanten zich thuis voelen. GoedeStede werkt zowel voor bestaande als nieuw te ontwikkelen wijken primair in Almere.

In 2009-2019 heeft GoedeStede een nieuwe visie opgesteld. Deze visie heeft drie pijlers: Woonplezier, werkplezier en scherp aan de wind.

### 1.5 Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit twee delen. In deel I worden de prestaties van GoedeStede beoordeeld op basis van de visitatiemethodiek zoals die wordt beheerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). Dit deel toetst vooral de 'harde' prestaties en hoe deze door belanghouders worden gewaardeerd. In hoofdstuk 2 tot en met 5 bespreken wij de prestaties van GoedeStede vanuit diverse invalshoeken: de opgaven in het werkgebied van GoedeStede (PnO), de eigen ambities en doelen (PnA/D), de verwachtingen van belanghouders (PvB), de financiële mogelijkheden (PnV). In hoofdstuk 5 worden de kwaliteit van het bestuur en de mogelijkheden tot beïnvloeding van GoedeStede beoordeeld (Gov).

Deel II verdiept dit beeld door een aantal aanvullende perspectieven te belichten, namelijk dat van de klanten, belanghouders bewonersorganisaties, intern toezicht en medewerkers. Dit deel belicht meer de 'zachte' kant van GoedeStede. Er komen vragen aanbod zoals: hoe worden de producten en diensten van GoedeStede gewaardeerd door haar klanten, hoe beoordelen belanghouders de samenwerking met GoedeStede, voelen



bewonersorganisaties zich voldoende ondersteund en serieus genomen, hoe geeft de Raad van Commissarissen invulling aan haar rol van toezichthouder en adviseur, krijgen medewerkers voldoende ondersteuning en richting om een bijdrage te leveren aan de maatschappelijke prestaties van de organisatie. Deze vragen komen in deel II aan bod in hoofdstuk 6. We sluiten het visitatierapport af met conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 7.

## 2 Presteren naar opgaven (PnO)

### 2.1 De maatschappelijke opgaven in Almere

In het kader van de eigen prestatie-evaluatie levert de corporatie een overzicht aan van opgaven in het werkgebied op elk van de prestatievelden. Per prestatieveld benoemt de corporatie de opgaven, geeft aan waar (in welke documenten) we deze opgaven kunnen terugvinden en in welke mate prestaties zijn gerealiseerd die bijdragen aan een oplossing voor deze opgaven.

Maatschappelijke opgaven op het terrein van wonen - maar dat geldt voor alle opgaven in de publieke sector - zijn moeilijk objectief te maken. De benoeming van een bepaalde situatie tot een maatschappelijke opgave en een aandachtspunt voor het woonbeleid vergt altijd een besluitvormingsproces waarbij een belangrijke rol is weggelegd voor democratisch gelegitimeerde instellingen. Op het gebied van wonen is dit vooral de gemeenteraad. Voor het beoordelen van de prestaties naar opgaven hebben we daarom aansluiting gezocht bij beleidsdocumenten die door de gemeenteraad van Almere zijn vastgesteld.

### 2.2 Presteren naar Opgaven (PnO): I Prestaties

In onderstaand overzicht lichten we toe hoe de scores op de Prestaties naar Opgaven tot stand komen. De maatschappelijke opgaven zijn ontleend aan gemeentelijke beleidsnota's. Voor de periode 2002-2006 was er een woonvisie 'Almere gemaakt om in te wonen'. Deze werd opgevolgd door een essay Wonen in Almere 1.0, uit december 2009. De actuele Woonvisie is Woonvisie 2.0 en dateert eveneens uit 2009. GoedeStede heeft hieraan bijgedragen. De gemeente Almere heeft geen prestatieafspraken met de Almeerse corporaties gemaakt, er zijn wel deelconvenanten, zoals het convenant woonruimteverdeling uit 2007. Voor de periode 2007-2009 was er geen woonvisie. Wel was er een prestatieovereenkomst tussen GoedeStede en de gemeente 2006-2008 maar deze is nooit ondertekend. Bij de analyse wordt op punten toch verwezen naar de afspraken in dit convenant, omdat deze een beeld geven van de opgaven die in die periode actueel waren.

#### PnO: Oordeel van de visitatiecommissie

	Prestatieveld	Beoordeling
1	Beschikbaarheid	7,0
2	Betaalbaarheid	7,0
3	Bijzondere doelgroepen	7,5
4	Leefbaarheid	6,0
5	Bouwproductie	6,0
6	Stedelijke vernieuwing	7,0
7	Energie en duurzaamheid	7,5
	<b>Totaal</b>	<b>6,9</b>

#### Beschikbaarheid

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
1	Beschikbaarheid	a. De actuele gemeentelijke woonvisie dateert van december 2009. De gemeenteraad heeft hier om gevraagd. Er is geen 'oude' woonvisie beschikbaar in deze periode. Er zijn wel stadsdeelvisies die verwerkt zijn in de woonvisie 2.0. Het (gewijzigde) convenant woonruimteverdeling is per 1	a. GoedeStede heeft een poging gedaan om tot individuele prestatieafspraken te komen. Dat is om uiteenlopende redenen niet gelukt. GoedeStede heeft bijgedragen aan de Woonvisie en input geleverd. GoedeStede streeft naar een goede samenwerking met de gemeente; deelname Platform Woonbeleid

Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
	<p>december 2007 van kracht. Er bestaan geen (individuele) prestatieafspraken met de gemeente Almere.</p> <p>b. Met de corporaties worden afspraken gemaakt over de instandhouding van de kernvoorraad (35% sociaal per stadsdeel). In het convenant Woonruimteverdeling is afgesproken dat 60% van de vrijkomende woningen wordt toegewezen aan de 'doelgroep van beleid': een en tweepersoonshuishoudens met een belastbaar jaarinkomen van minder dan € 20.600 en meerpersoonshuishoudens met een jaarinkomen van minder dan € 27.950.</p> <p>c. Partijen streven naar een evenredige kans voor alle woningzoekenden ongeacht leeftijd, huishoudenssamenstelling, inkomen.</p> <p>d. Spelregels over verkoop van sociale huurwoningen worden vastgelegd i.v.m. de kwantiteit en kwaliteit.</p> <p>e. 85% van alle vrijkomende woningen wordt via WoningNet geadverteerd. De ingeschrevenen reageren zelf op dit aanbod. Van deze woningen wordt maximaal 25%</p>	<p>Almere en werkgroepen, bestuurlijk overleg bestaande stad, overleggen integrale wijkaanpak conform convenant.</p> <p>In de woonvisie 2.0 zijn veel intenties om te komen tot afspraken met de corporaties opgenomen. Binnen de huisvestingsverordening i.o. wordt de mogelijkheid opgenomen te komen tot een convenant met verhuurders.</p> <p>b. 85% van alle vrijkomende woningen wordt via WoningNet geadverteerd. De ingeschrevenen reageren zelf op dit aanbod. Van deze woningen wordt maximaal 25% via het snelzoekstelsel aangeboden. De overige woningen, minimaal 60% van het aanbod, wordt als een reguliere woning aangeboden. Een deel van de geadverteerde woningen is gelabeld voor specifieke doelgroepen (studenten, senioren, mensen met een handicap).</p> <p>c. Uit de evaluatie woonruimteverdeling blijkt dat de slaagkansen niet helemaal evenredig zijn verdeeld. De slaagkans van actief woningzoekenden is afgenomen van 15% naar 14%. De gemiddelde slaagkans blijft 7%. Vooral jongeren en 3 pers. Hh. &gt; 5 jaar (kleine groep) en grote h.h. (5+ personen) hebben een ondergemiddelde slaagkans. De geringe afwijking is de consequentie van afspraken over de huur-inkomenstabel. Daarnaast stonden er begin 2010 veel kamers (onzelfstandig) leeg.</p> <p>d. GoedeStede heeft het verkoopbeleid geactualiseerd op basis van financieel/economische gronden. Nieuwbouwkopen wordt soms onder koopgarant verkocht.</p> <p>e. Van de 1.830 verhuringen in 2008 zijn er 1.467 huurwoningen via WoningNet geadverteerd en verhuurd aan regulier ingeschrevenen (80%). 80% via WoningNet is minder dan de</p>

Prestatieveld		Opgaven	Prestaties
		via het snelzoekstelsysteem aangeboden. De overige woningen, minimaal 60% van het aanbod, wordt als een reguliere woning aangeboden. Een deel van de geadverteerde woningen is gelabeld voor specifieke doelgroepen (studenten, senioren, mensen met een handicap).	in het Convenant afgesproken 85%. Er zijn in 2008 266 woningen via het snelzoekstelsysteem verhuurd: 15% van het totaal aantal verhuurde woningen. Dit is 10% minder dan de 25% die de corporaties op basis van het Convenant als snelzoekwoning mogen verhuren.
		Score	7,0

#### Toelichting:

- > In haar jaarverslag 2008 meldt GoedeStede dat zij samen met de andere corporaties diverse voorstellen aan de gemeente Almere heeft gedaan, zoals een toolkit woonruimteverdeling, een experiment Huren op Maat, voorstellen tot aanbiedingsafspraken, woningmarkt analyses, plannen voor afspraken voor de bestaande stad. Dit heeft echter in geen enkel geval op bestuurlijk niveau (tussen corporaties en de gemeente) tot een besluit geleid.
- > In de periode 2006-2009 is de gemiddelde inschrijftijd van 3,7 naar 4,5 jaar opgelopen. Ultimo 2009 zijn er ruim 37.000 woningzoekenden. GoedeStede stelt dat Woningzoekenden zich vooral uit voorzorg inschrijven en dat deze pas actief reageren op het aanbod als de inschrijfduur voldoende lijkt te zijn en zij kans maken op een andere woning van hun voorkeur.
- > De afspraken uit het convenant woonruimteverdeling zijn grotendeels behaald. De gemeentelijke intentie om 35% sociale woningbouw per wijk te behouden is nog niet vormgegeven. GoedeStede heeft grofweg 83% in het betaalbare segment (< € 500) dit is vergeleken met het landelijke percentage (66%) veel. Onduidelijk blijft hoe, en binnen welk tijdsbestek, de intentie om 35% sociale woningbouw per wijk te realiseren wordt gerealiseerd.
- > GoedeStede geeft aan dat uit de evaluatie van de woonruimteverdeling blijkt dat de slaagkansen niet helemaal evenredig zijn verdeeld. Er wordt in de geleverde documentatie onvoldoende uitgewerkt hoe de wachtlijsten de komende jaren worden verkort of op welke manier de slaagkansen worden verbeterd. Volgens de gegevens van het CFV is de Toewijzing aan doelgroep van GoedeStede (in % totale toewijzingen 2005-2008) 70,9% tegenover 72,1% landelijk. Dit is dus gemiddeld. De toewijzingen passen volgens de gegevens van CFV ook binnen de inkomensgrenzen van haar huurders. 96% van de toewijzingen paste van 2005-2008 binnen de inkomensgrens (90% landelijk).
- > Momenteel verkoopt GoedeStede alleen woningen waar de verkoop kan bijdragen aan de leefbaarheid van de wijk of woningen die vanuit technisch oogpunt moeilijk te beheren zijn omdat deze zich bevinden rondom verkochte woningen. Op basis van verruiming van de verkoopvijver worden woningen toegevoegd die vanuit financiële overwegingen in de vijver terecht komen.
- > De opgave voor adverteren via Woningnet met 85% is met 80% net niet gehaald. Het percentage snelzoekwoningen is een maximum waardoor GoedeStede wel heeft voldaan aan de afspraken in het convenant. In 2008 zijn minder woningen verhuurd via het snelzoekstelsysteem.

#### Betaalbaarheid

Prestatieveld		Opgaven	Prestaties
2	Betaalbaarheid	a. Wonen is betaalbaar en toegankelijk in Almere. Almere wil zekeren dat elke wijk minstens 35% sociale woningbouw kent/huurwoningen in elke prijsklasse. Daarvan heeft driekwart een huurprijs die het voor de bewoner, zo nodig, mogelijk maakt huurtoeslag aan te vragen.	a. 93% van het bezit is bereikbaar tot de 2e aftoppingsgrens. De woningen zitten op gemiddeld 77% van maximaal redelijk.

Prestatieveld		Opgaven	Prestaties
		Score	7,0

**Toelichting:**

- > GoedeStede heeft volgens de gegevens van het CiP gegevens 2009 grofweg 83% van haar bezit in het betaalbare segment (< € 500) dit is vergeleken met het landelijke percentage (66%) en met de collega corporaties Ymere en Alliantie veel. 8,3% is goedkoop. In de periode 2005-2009 staat dat 91-93% van het bezit tot maximaal de 2e aftoppingsgrens zit.
- > In 2006-2008 is in de niet bekrachtigde prestatieovereenkomst overeengekomen dat 70% van de voorraad van GoedeStede sociaal is. Dit aantal is behaald. Het aantal passende toewijzingen bedroeg in 2005-2008 96%.
- > Het huurprijsniveau van GoedeStede ligt op basis van de CiP gegevens uit 2009 met 74,7% van maximaal redelijk boven dat van de referentiecorporatie (71%). De gemiddelde huurprijsstijging ligt met 6% 2005-2008 onder de huurprijsstijging van de referentiegroep en landelijke corporaties.

**Bijzondere doelgroepen**

Prestatieveld		Opgaven	Prestaties
3	Bijzondere doelgroepen	<p>a. <b>Almere is een zorgzame en leefbare stad.</b> Er komen meer ouderen en bovendien stijgt hun gemiddelde leeftijd (van 7,6% naar 17,2% in 2030). Doelstelling is om zo lang mogelijk zelfstandig wonen mogelijk te maken.</p> <p>b. Huishoudens die zich in een schrijnende situatie bevinden en op korte termijn een woning nodig hebben. Maximaal 10% van de vrijkomende woningen wordt toegewezen via</p>	<p>a. 15% van het bezit van GoedeStede is geschikt voor senioren omdat de woningen aangepast zijn, bereikbaar met lift of gecombineerd worden met zorgvoorzieningen.</p> <p>29% is in principe toegankelijk (zgn. nultredenwoning). Ook zijn diverse projecten opgeleverd voor ouderen (Polter 50+), zijn bestaande complexen getransformeerd (Salsafat) en zijn woningen met intramurale en extramurale zorg en dagbehandeling opgeleverd (Centrumvoorziening Noorderplassen). TriAde huurt in de Polenstraat 20 woningen voor begeleid wonen en wil dit ook in Homeruskwartier gaan doen. GoedeStede levert in 2010 nog een centrum voor wonen, zorg en welzijn op (Zephyr). Zephyr biedt kleinschalige verpleeghuiszorg voor mensen met dementie en is gecombineerd met een gezondheidscentrum. Op de eerste verdieping van het gebouw komen 20 zelfstandige vier- drie en tweekamerappartementen.</p> <p>b. De Convenantpartners hebben voor de maatschappelijke instanties en personeel in de basiszorg in 2008 228 woningen</p>

Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
	<p>bemiddeling door een maatschappelijke organisatie die deelneemt aan de 10%-regeling (o.a. Leger des Heils, Vrouwenopvang) of door bemiddeling van de gemeente voor personeel in de Almeerse basiszorg (o.a. basisonderwijs, politie). Maximaal 5% van de vrijkomende woningen wordt bemiddeld voor urgent woningzoekenden, statushouders, bewoners van sloop- en renovatieprojecten of deelnemers aan het tweede kansbeleid. 1% van de woningen mag de corporatie 'vrij toewijzen'.</p> <p>c. Almere streeft naar het drastisch verminderen van het aantal huisuitzettingen die dakloosheid tot gevolg kunnen hebben. Het aantal huisuitzettingen van woningcorporaties daalt tussen 2008 en 2012 van 145 naar 44.</p>	<p>gereserveerd (na bepaling quota medio 2008). Hiervan zijn er volgens opgave van de corporaties 130 gebruikt, merendeels voor maatschappelijke instanties. In totaal is in 2008 7,1% van alle vrijkomende huurwoningen gebruikt voor de 10%-regeling. In 2008 zijn er 110 woningen toegewezen binnen de 5% regeling: 6,0%. Oorzaak: gemeente en corporaties hebben afgesproken de te huisvesten 'generaal pardonners' te scharen onder de 5%-regeling. Er zijn in totaal 19 woningen vrij toegewezen via de 1% regeling. Dat is 1% en dus conform afspraak. In 2009 is de 10% regeling uitgebreid naar de 20% regeling (noodmaatregel en hardheidsclausule). De Inhoudelijke Werkgroep Woonruimteverdeling beoordeelt de maatschappelijke instanties en kent een quotum toe voor het aantal toe te wijzen woningen.</p> <p>GoedeStede is medeoprichter van Room4U (kamers met kansenproject voor kansarme jongeren). Diverse complexen zijn in aanbouw of opgeleverd voor doelgroepen die zorg en begeleiding nodig hebben (Tribeca, Golden Mile, Centrumvoorziening Noorderplassen, Groen en Grijs, Zephyr). Zie ook Presteren naar ambities onder bijzondere doelgroepen en bouwproductie).</p> <p>c. GoedeStede werkt actief samen met politie en maatschappelijk werk binnen Vangnet &amp; Advies om meervoudige probleemhuishoudens (overlast, huurschuld) te ondersteunen. 2008: 42 zaken, 36 passend passende hulp ontvangen (2009: 61).</p> <p>GoedeStede heeft een tweede kans beleid.</p>
	Score	7,5



### Toelichting:

- > GoedeStede investeert in diverse projecten met betrekking tot zorg. Hiermee anticipeert zij op de groeiende groep ouderen in Almere.
- > In het niet bekrachtigde prestatiecontract 2006-2008 is opgenomen dat partijen streven naar evenredige kansen op de woningmarkt voor alle woningzoekenden. Voor jongeren en starters betekent dit dat minimaal 8% van haar woningbezit blijvend wordt aangeboden met een huur onder de kwaliteitskortingsgrens. In de jaren 2005-2008 groeit dit percentage van 8 naar 10%. Starters zijn onder andere bediend via de projecten Catootjehof, Tribeca, 't Startblock en Buenos Airesstraat.
- > Het is onbekend hoeveel aangepaste woningen er precies in Almere zijn. Volgens GoedeStede concludeert de gemeente dat het huidige aanbod onvoldoende is om in de behoefte te voorzien. GoedeStede deelt die mening niet op basis van de reacties op Woningnet. De gemeente heeft recent een onderzoek gestart. Volgens de gegevens van het CFV heeft GoedeStede een gemiddeld aantal (29,2%) toegankelijke woningen (nultreden woningen, in % woonegelegenheden 2008), landelijk is dit namelijk 28%. Het aandeel woningen voor ouderen en gehandicapten is ook vergelijkbaar met het landelijk gemiddelde 15,2%. In de niet bekrachtigde prestatieafspraken 2006-2008 staat dat GoedeStede minimaal 10% van haar bezit blijvend geschikt houdt voor mensen met een functiebeperking via nultredewoningen. Er wordt ruimschoots voldaan aan dit aantal.
- > De 10% en 1% afspraak in het convenant 2006-2008 over huishoudens in een schrijnende situatie is gehaald. GoedeStede geeft aan dat door de noodmaatregel en de hardheidsclausule (echtscheiding met kinderen = urgentie) de claim op beschikbare woningen door instanties en urgenten steeds groter wordt.
- > Almere streeft naar een daling van het aantal huisuitzettingen (van 145 naar 44 in 2012). Het aantal huisuitzettingen (ontruiming) in 2005-2009 is volgens het jaarverslag 2009 gemiddeld 41.

### Leefbaarheid

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
4	Leefbaarheid	a. Almere is een zorgzame en leefbare stad. De stad wil koploper zijn voor het realiseren van woonzorgvoorzieningen	<p>a. GoedeStede realiseerde verschillende woon-zorgconcepten voor onder andere TriAde, Vitree, Leger des Heils; Het Startblock (verstandelijk gehandicapten en huisvesting en dagbehandeling van moeilijk opvoedbare kinderen). Intensieve gezinsbegeleiding in de Stripheldenbuurt. Room4U (kamers met kansenproject voor jongeren).</p> <p>In de twee Brede Scholen zijn wijkvoorzieningen gerealiseerd: een buurtcentrum met eetcafé, buitenschoolse opvang, kinderdagverblijf, peuterspeelzaal, sportzalen, tandarts en logopediepraktijk en een activiteitencentrum voor de kerk.</p> <p>Appartementen voor begeleid zelfstandig wonen in Almere Poort.</p> <p>Centrumvoorziening Noorderplassen bestaat uit 3 woongebouwen en 1 dienstencentrum voor dag- en nachtbehandeling, kamertraining en training zelfstandig wonen voor cliënten van stichting Vitree.</p>

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
		<p>b. Realiseren van een nieuwe, tijdelijke woonvoorziening</p>	<p>[2] In 2010 levert GoedeStede het project Groen en Grijs op (kinderdagverblijf en naschoolse opvang, 12 studio's voor zelfredzame personen met een licht verstandelijke handicap van TriAde en overige BOG). Het project Zephyr bestaat uit een gezondheidscentrum (huisarts, fysiotherapie en thuiszorg) gecombineerd met groepswoningen voor dementerenden en 20 zorgtoegankelijke woningen.</p> <p>[3] De gemeentelijke Woonvisie gaat naast aangepaste woningen en het corporatiehotel niet verder in op het onderwerp leefbaarheid. Afspraken op wijkniveau zijn overeen gekomen in het kader van integrale wijkaanpak (zie 6a).</p> <p>b. Dit is nog niet gerealiseerd maar voor de Molenbuurt wordt nagedacht over het realiseren van een corporatiehotel. Voor dit complex wordt de experimenteerstatus aangevraagd om binnen de woonruimteverdeling te kunnen sturen op de instroom teneinde de leefbaarheid in en rondom de flats beheersbaar te kunnen houden. Het gesprek met de gemeente wordt aangegaan op basis van een gebiedsgerichte analyse door GoedeStede</p>
		Score	6,0

#### Toelichting:

- > In de prestatieovereenkomst 2006-2008 is afgesproken dat de gemeente en GoedeStede het vaststellen van prioriteiten in de aanpak van het woningbezit en de woonomgeving samen afstemmen. Jaarlijks in april worden de signalen in het strategisch beleidsoverleg tussen het Programma Bureau Bestaande Stad en GoedeStede geïnventariseerd en de te nemen acties afgestemd, inclusief het vastleggen van verantwoordelijkheden, planning, capaciteit en middelen. Hierbij wordt toegewerkt naar programmaplannen per stadsdeel, waarbij de inspanningen van beide partijen zowel in de tijd als op gebiedsniveau worden vastgelegd. Over de uitkomsten hiervan wordt gecommuniceerd met de in de betrokken wijken actieve bewonersorganisaties en andere direct betrokken partijen.
- > GoedeStede geeft een grote lijst aan projecten op die bijdragen aan leefbaarheid. Volgens de gegevens van CFV investeert GoedeStede aanmerkelijk minder (€ 57,4 per woongelegenheden in 2008) aan leefbaarheid dan het landelijk gemiddelde (€ 112,4).

- > De opgave van het realiseren van een tijdelijke woonvoorziening voor tijdelijke bewoning is nog niet gerealiseerd maar de intentie is er. Het gesprek wordt aangegaan, de realisatie kan echter nog lang duren.

### Bouwproductie

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
5	Bouwproductie	<p>a. <b>Almere wordt een gedifferentieerde stad</b>; differentiatie naar prijs, woningtype en eigendomsverhoudingen. <b>De eindgebruiker staat centraal</b>; de bewoner is de opdrachtgever, duurzame betrokkenheid van de eindgebruiker en nieuwe omgangsvormen met burgers, nieuwe manieren van conceptontwikkeling en risicomangement.</p> <p>b. Het woningbouwprogramma dient primair bij te dragen aan een sociaal duurzame woon- en leefstructuur. Een prijsvraag over Almere Hout Noord daagde corporaties uit om na te denken over het ontwerpen en bouwen van een sociaal duurzame wijk.</p> <p>c. De voorgenomen schaa sprong van Almere voorziet in de bouw van 60.000 woningen in de periode tot 2030.</p>	<p>a. De woongroep Polter 50+ is een voorbeeld van particulier opdrachtgeverschap. Het project Homerun is ontstaan uit een gewonnen prijsvraag voor medeopdrachtgeversschap. GoedeStede ontwikkelt in 3 fasen. De 61 medeopdrachtgevers in fase 1 kunnen kopen of huren en hadden de keuze uit 3 architecten.</p> <p>GoedeStede is door de Almeerse verankering langdurig aanwezig in wijken.</p> <p>b. GoedeStede diende het visiedocument Edelhorst in. Deze visie is uiteindelijk niet geselecteerd omdat er twijfel was of GoedeStede zichzelf niet voorbij holt.</p> <p>c. De prognoses van GoedeStede gaan vooralsnog uit van het aantrekken van de nieuwbouw (huur en koop) in de periode tot 2013. (1,3% huur en 1,0% koop). De snelheid waarmee de schaa sprong moet/zal worden gerealiseerd wordt door GoedeStede in twijfel getrokken. In de huidige markt lijkt het erop dat GoedeStede de nieuwbouwprognoses na 2011 naar beneden bij moeten stellen. De gemeente is daar nu ook mee bezig.</p>
		Score	6,0

### Toelichting:

- > De bouwproductie van GoedeStede nu en in de toekomst is vrij laag. Volgens de gegevens van het CFV is de bijdrage aan voorzien in woningbehoefte (saldo (nieuwbouw huur + koop – sloop in % bezit 2006-2008) relatief laag (0,8) in vergelijking met de regio (1,4) en de referentie (1,9). Ook de prognose voor de bijdrage aan de woningbehoefte (saldo (nieuwbouw huur + koop - sloop) in % bezit 2009-2013) is met 2,2 laag in vergelijking met de regio (2,3) en referentie (3,2). De Realisatie-index nieuwbouw is dan ook laag met 0,22 in vergelijking met het landelijke 0,56.
- > Verzachtende omstandigheid is dat GoedeStede mee heeft gedaan aan een aantal door de gemeente georganiseerde tenders en deze niet heeft gewonnen. Ook andere corporaties lopen hier tegenaan.

GoedeStede heeft voor 2006 een matching met Lelystad (€ 5 miljoen). Vanaf 2006 heeft geen matching met andere corporaties plaatsgevonden.

- > GoedeStede kent een redelijk goede differentiatie naar prijs, woningtype en eigendomsverhoudingen (eengezins-meergezins 50/50%, relatief veel goedkopere huur). GoedeStede maakt echter niet duidelijk hoe zij in de toekomst deze differentiatie op peil wil houden. Collectief particulier opdrachtgeverschap en nieuwe eigendomsverhoudingen worden aantoonbaar ondersteund.
- > Dit onderdeel scoort een 6,0. GoedeStede had de intentie om meer te bouwen, maar de eenzijdige afhankelijkheid van de gemeente Almere en de opzet van het toekennen van bouwopdrachten maakt het moeilijk de doelstellingen op bouwproductie te realiseren en te plannen.

### Stedelijke vernieuwing

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
6	Stedelijke vernieuwing	<p>a. Stedenwijk Noord is één van de prioriteitswijken in Almere. 90% van de woningen is in bezit van GoedeStede. Meerjarenaafspraken over Integrale wijkaanpak in Stedenwijk Noord: Stedenwijks Wonen, Stedenwijk Werkt, Stedenwijk Ontmoet, Stedenwijk Stijgt, Stedenwijk Straalt.</p> <p>b. Bijdrage aan 2e tranche 40+ subsidieaanvraag voor (delen van) Stedenwijk, Centrum, Kruidenwijk en Staatsliedenwijk. (ad € 2 mln.).</p>	<p>a. Kwaliteitsimpuls woningvoorraad door uitvoering van groot onderhoud aan 675 woningen en 15 bedrijfsruimten. Achter de voordeur aanpak (informatie en co-productie), experiment (toolkit) woonruimteverdeling/voordeelregeling, huisvesting wijkhoek, intensivering Schoon-Heel-Veilig, herinrichten tuinen en erfafscheidingen, buurt evenementen (kerstmarkt, plantjesdag), uitgeven wijkkrant Stedenwijk Noord en gezamenlijke Stedenwijker.</p> <p>b. GoedeStede denkt mee over projecten 40+ budget en actief participeren bij de uitvoering van projecten.</p>
		Score	7,0

### Toelichting:

- > Stedenwijk-Noord was een van de eerste op te knappen wijken in Almere. GoedeStede heeft hier ruim in geïnvesteerd. De vraag is of een dergelijk (kostbare) aanpak ook in andere Almeerse wijken realistisch is. De commissie waardeert het dat GoedeStede op dit vlak de nek heeft uitgestoken en een goed voorbeeld van stedelijke vernieuwing heeft neergezet. GoedeStede geeft aan dat herstructurering en integrale wijkaanpak een nieuw vakgebied voor haar is waarin alle Almeerse partijen zich nog moeten bekwamen.
- > Volgens de gegevens van het CFV is de jaarlijkse vernieuwingsinspanning (jaargemiddelde nieuwbouwhuur ÷ sloop in % bezit 2006-2008) van GoedeStede in 2008 met 0,6% relatief laag ten opzichte van de regio (2,1%). En loopt de prognose voor de jaarlijkse vernieuwingsinspanning (jaargemiddelde nieuwbouwhuur + sloop in % bezit 2009-2013) met 1,2% ook wat achter op de regio (2,9%).
- > Ten aanzien van de 2<sup>e</sup> tranche 40+ subsidieaanvraag heeft GoedeStede meegeschreven en mee-gepresenteerd aan de commissie die onder leiding stond van Doekele Terpstra namens de gemeente Almere.

### Energie en Duurzaamheid

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
7	Energie en Duurzaamheid	a. <b>Almere is proeftuin van cradle-to-cradle bouwen</b> (bijdragen aan ecologische sociale en economische duurzaamheid). Bijdrage aan beperking energievraag, gebruik van duurzame	a. In 2009 zijn alle woningen van GoedeStede voorzien van een energielabel (label D of hoger). Alle huurders zijn op de hoogte gebracht van het energielabel van

Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
	<p>energie en efficiënte inzet van fossiele brandstoffen (trias energetica).</p> <p>b. Het Lenteakkoord 'energiebesparing in de nieuwbouw' onderschrijft GoedeStede (namens Aedes). Het energieverbruik voor nieuwbouw moet met 25% omlaag. EPC nu 0,8, in 2011 0,6 en in 2015 0,4.</p>	<p>hun woning. Huurders worden geattendeerd op de voordelen van deelname aan de collectieve energie-inkoop. Hoogwaardig groot onderhoud met energiebesparende investeringen in Stedenwijk-Noord (2008 -2012). Renovaties vinden plaats naar de eisen van het bouwbesluit en extra (milieu)maatregelen worden genomen.</p> <p>Het label D wordt vervangen voor label B.</p> <p>Er is voor fase 1 een CO2 reductie-subsidie. Er is dikkere en een andere soort isolatie gebruikt. Daarvoor moest een smallere metselsteen voor deze renovatie gebakken worden. Er wordt vloer-, gevel- en dakisolatie toegepast. De kozijnen waren van hout, nu van aluminium. Dit is 100% recyclebaar en duurzaam in onderhoud. In de kozijnen wordt HR++ glas geplaatst.</p> <p>In het Columbuskwartier in Almere Poort bouwt GoedeStede 103 grondgebonden passiefwoningen. Stadsverwarming maakt handig gebruik van de (rest)warmte die vrijkomt bij de opwekking van elektriciteit in elektriciteitscentrales. Woningen in Poort, Stad en Haven zijn daarop aangesloten.</p> <p>b. Nieuwbouw van GoedeStede voldoet aan de actuele EPC eisen en gaat zelfs verder. De 103 passiefhuizen hebben een EPC van 0,31. In lijn met de duurzaamheidsvisie anticiperen wij op de EPC normering door deze in het PvE voor nieuwbouw op te nemen.</p>
	Score	7,5

**Toelichting:**

- > GoedeStede levert een goede bijdrage aan de duurzaamheidsambities met flinke investeringen in de eigen woningvoorraad (voorbeeld Stedenwijk-Noord). De prestaties zijn goed en GoedeStede komt de gemaakte afspraken met betrekking tot duurzaamheid na.
- > De afspraken vanuit het Lenteakkoord worden nagekomen en het project Passiefhuizen komt zelfs ruim onder de EPC norm van 0,4.

## 2.3 Presteren naar Opgaven (PnO): II Kennis en Inzicht

Onderdelen	Cijfer
II De corporatie heeft op ieder van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven die zich in het werkgebied en voor zover relevant ook landelijk en regionaal voordoen.	6,6
II.1 De corporatie beschikt op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) over een overzicht in lokale, regionale en landelijke opgaven en heeft deze in kwantitatieve en/of kwalitatieve variabelen uiteengezet.	7,0
II.2 De corporatie brengt de ontwikkeling van -voor het beleid- relevante en/of beïnvloedbare omgevingsvariabelen (zie II.1) systematisch en periodiek in beeld.	6,3

### Toelichting:

- > GoedeStede beschrijft in haar toekomstvisie 2009-2019 een aantal ontwikkelingen op landelijk, regionaal en stedelijk niveau. In het ondernemingsplan dat in 2009 is opgesteld staat een toekomstbeeld voor Almere geschetst dat vervolgens wordt doorvertaald in de missie. GoedeStede heeft op basis van de ontwikkelingen geen expliciete opgaven benoemd op de diverse velden. Wel zijn drie pijlers benoemd: woonplezier, scherp aan de wind en werkplezier. Die elk een drietal ambities kennen. Deze ambities zijn richtinggevend, maar niet SMART uitgewerkt.
- > In de periodieke managementrapportage worden cijfers in de werkorganisatie, het woningbezit, leefbaarheid, verhuur, verkoop, strategie en marketing en financieel beleid gevolgd. Er is een ondernemingsplan en tussentijds worden strategiesessies gehouden. Dit zijn echter met name ontwikkelingen op operationeel en tactisch niveau. Beperkte uitzondering is de paragraaf strategie en beleid waar meer strategisch wordt gekeken, dit kan echter veel sterker vorm krijgen. De visitatiecommissie geeft een compliment voor het bijhouden van gespreksonderwerpen met de bewonerscommissies.
- > Uit de correspondentie over het woonruimteverdeelsysteem en de reactie van GoedeStede op de woonvisie 2.0 blijkt dat de corporatie zeker zicht heeft op ontwikkelingen en een visie over hoe dit vorm te geven. In eigen beleidsdocumenten komt dit nog onvoldoende uit de verf. Wat is de grote lijn achter de keuzes? Gevaar van dit niet te doen is dat er een interne gerichtheid ontstaat. Desondanks is de visitatiecommissie op basis van de gesprekken met GoedeStede en de opgestelde SWOT analyse in het ondernemingsplan van mening dat GoedeStede voldoende zicht heeft op wat er speelt in haar werkgebied en wat haar eigen sterkten en zwakten zijn, uitdaging zit in het breder vertalen van opgaven in beleidsdocumenten en het maken van een koppeling tussen strategisch niveau en tactisch niveau. Met name het tactische niveau lijkt leidend.

## 2.4 Presteren naar Opgaven (PnO): III Planning

Onderdelen	Cijfer
III De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen op de prestatievelden en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld. De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is.	6,4
III.1 De corporatie heeft voor ieder van de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) beschreven wat de opgaven zijn en wat de corporatie daarmee doet.	6,7
III.2 De corporatie heeft meetbare doelen opgesteld en een prioritering aangebracht, zowel voor het hele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	5,9
III.3 De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen nodig is, zowel voor het hele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	6,7

### Toelichting:

- > In haar beleidsplannen heeft GoedeStede ambities richtinggevend geformuleerd, maar onvoldoende concreet. Te vaak zijn ambities inspanningsverplichtingen en wordt er niet gekeken naar het beoogd

resultaat of effect. Wel is het positief dat er op een breed palet doelen zijn geformuleerd. Het benoemen van opgaven kan zoals hierboven beschreven explicieter. De activiteitenplannen zijn vaak sterk operationeel en gedetailleerd, waarbij niet op het 'wat' maar op het 'hoe' wordt gestuurd.

- > Er is geen expliciete prioritering. GoedeStede wil haar doelgroep zo goed mogelijk bedienen. Hierbij wordt met name vanuit het vastgoed gedacht; een solide voorraad is een randvoorwaarde. Inzet op leefbaarheid is soms nodig om deze voorraad solide te houden. Dan wordt dit meegenomen. GoedeStede spant zich in voor beschikbaarheid en betaalbaarheid maar is daarbij gebonden aan het beleid dat de gemeente voert en is hiermee in discussie over wat juiste toewijzing is. Duurzaamheid wordt meegenomen vanuit het perspectief van een solide voorraad. GoedeStede is het niet eens met het bouwprogramma dat de gemeente Almere uitzet. Gestapelde bouw in hoge dichtheden in een hoogstedelijk milieu is volgens GoedeStede een verstoring van een toch al kwetsbare markt die invloed heeft op de eigen woningportefeuille.
- > GoedeStede heeft een visie op samenwerken, maar dit is vaak beredeneerd uit wat ieders verantwoordelijkheid is en niet wat het resultaat van de gezamenlijke inspanning zou kunnen zijn. Zo onderscheidt zij drie niveaus om woonplezier vorm te geven: Wat GoedeStede moet doen, goed doen (niveau 1), wat we met klanten/partners kunnen doen, samen doen (niveau 2), samenwerken en aanjagen (niveau 3).

Niveau 1: core business: waar GoedeStede verantwoordelijk voor is: de woning en de dienstverlening

- > Schoon, heel en veilig;
- > Aansluitend verhuren met klantgerichte en zorgvuldige opleveringen;
- > Terugdringen illegale verhuur/overlast;
- > Participatie door gesprekken met bewoners(commisseries) over woning en dienst;
- > Technisch hele woning;
- > Uitstekende dienstverlening (goede antwoorden, snelle opvolging, juiste klachtenregistratie en opvolging);
- > Zichtbaar(der) zijn voor de klant door goed klantcontact en heldere communicatie.

Niveau 2: wat lokaal prestaties zijn, GoedeStede heeft belang bij het bestaan

- > Buurtbemiddeling;
- > Vangnet&Advies;
- > Goed Wonen Fonds: bewonersgroepen de kans geven eigen plannen te realiseren;
- > Gerichte acties zoals het dichtzetten van portieken;
- > Projecten van esthetische aard (kleurstelling en schuttingen);
- > Schotel- en tuinenbeleid.

Niveau 3: aanjaagrol van GoedeStede in het kader van samenwerkingsverbanden met partners in de stad/wijk: het is de core business van een andere organisatie

- > Doel: andere partijen ook in de benen krijgen om 'Stad en Stijging' te realiseren;
- > Integrale wijkaanpak;
- > Overige, zoals tuinenproject en Kleurrijk Almere;
- > De tijdelijkheid is vanaf het begin af aan al duidelijk.

- > Bovenstaande onderverdeling schept duidelijkheid, maar brengt op zichzelf nog geen duurzame samenwerking.

## 2.5 Presteren naar Opgaven (PnO): IV Monitoring

Onderdelen	Cijfer
<b>IV De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelden en trekt daaruit conclusies.</b>	<b>8,1</b>
IV.1 De corporatie meet en beoordeelt de prestaties en geeft aan of de geplande prestaties wel of niet en in welke mate zijn gerealiseerd.	7,3
IV.2 De corporatie geeft bij onvoldoende realisatie aan wat zij gaat doen om de geplande doelen zo snel mogelijk alsnog te realiseren.	9,0

### Toelichting:

- > Via MT rapportages houdt GoedeStede nauw vinger aan de pols. Waar resultaten zijn gedefinieerd worden deze gevolgd. Operationalisering van het begrip woonplezier, maar ook 'scherp aan de wind' kan sterker. Vaak zijn inspanningsverplichtingen genoemd en geen output doelstellingen. In de monitoring scoren leefbaarheid en bijzondere doelgroepen relatief laag. Waaraan kan je zien dat er een juiste differentiatie in wijken is, en wanneer doe je het goed op het gebied van leefbaarheid, wat is een optimale prijskwaliteit verhouding? Bij bijzondere doelgroepen en leefbaarheid is het lastig aan te geven of doelen zijn bereikt. De status van beschikbaarheid, betaalbaarheid en bouwproductie wordt echter zeer adequaat gevolgd. Ook energie en duurzaamheid en stedelijke vernieuwing worden ruim voldoende gemonitord.
- > GoedeStede heeft een sterke P&C cyclus, bij geconstateerde afwijkingen definieert GoedeStede vervolgacties.

## 2.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven (PnO)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	6,9
II Kennis en inzicht	10%	6,6
III Planning	10%	6,4
IV Monitoring	10%	8,1
<b>Totaal</b>		<b>6,9</b>

### Toelichting:

- > GoedeStede behaalt voor het onderdeel presteren naar opgaven een 6,9 gemiddeld. De corporatie weet wat er speelt in haar werkgebied, maar kan ontwikkelingen beter in haar beleidsnotities opnemen en een expliciete vertaling maken naar opgaven die uit deze ontwikkelingen komen. De opgaven zijn in de ogen van de visitatiecommissie behaald.
- > Opgaven zijn vertaald in ambities, maar deze ambities zijn vaak onvoldoende concreet geformuleerd en zijn te veel op inspanning gericht in plaats van op output of effect. Monitoring verloopt adequaat, maar zou makkelijker zijn in het geval van concretere doelstellingen.  
GoedeStede onderscheidt voor zichzelf drie niveaus van verantwoordelijkheid. Naarmate de verantwoordelijkheid afneemt moeten andere partijen dit overnemen. Dit is een helder en logisch kader, maar nog geen basis voor duurzame samenwerking. De koppeling tussen opgaven en samenwerking, kan sterker. Als GoedeStede partijen weet te binden aan opgaven (in plaats van aan een concrete vraag of project), vergemakkelijkt dit de samenwerking en valt de eigen rolkeuze ook bij samenwerkingspartners natuurlijker op zijn plek. GoedeStede kan dus meer aan de voorkant regelen, voordat zij zelf het initiatief neemt.
- > GoedeStede heeft een complexe relatie met de gemeente. De corporatie zou meer kunnen nadenken over hoe het krachtenveld in elkaar zit en wat dit betekent voor haar eigen positiebepaling en kijken vanuit een 'meta-positie'. Tenderen is onderdeel van het krachtenveld. De gemeente wil een ander soort onderhandelingsmodel dan het klassieke model. De positionering van Almere in grootstedelijke context heeft





invloed op de allianties die GoedeStede sluit. Dit zou GoedeStede mee moeten nemen bij het formuleren van haar visie op opgaven.

## 3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)

### 3.1 Missie en ambities

De missie van GoedeStede luidt: *GoedeStede is een ontwikkelende, klantgerichte, maatschappelijke ondernemer in wonen, die met hart en ziel als netwerkorganisatie werkt met haar vastgoed aan het woonplezier van een grote verscheidenheid aan klanten, met specifieke aandacht voor kwetsbare groepen.*

Het ondernemingsplan voor de periode 2006-2008 was het plan 'Gewoon goed, kan altijd beter' uit 2005. In het plan zijn op de pijlers klant, stad en bedrijf doelen geformuleerd. GoedeStede heeft eind 2009 een toekomstvisie opgesteld 2009-2019. Voorloper van deze visie is een aanzet voor een ondernemingsplan. In dit plan schrijft GoedeStede dat gezien de dynamiek in ontwikkelingen er voor kiest plannen en doelen voor de korte termijn gedetailleerd uit te werken in de jaarplannen en de lange termijn (5 -10 jaar) in trends en door ons verwachte ontwikkelingen te schetsen. Dit proces wordt jaarlijks geactualiseerd. Hiermee geeft GoedeStede aan wat zij op langere termijn in Almere wil bereiken, bepraat wat er moet gebeuren en worden per jaar activiteiten ingepland.

### 3.2 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): I Prestaties

In onderstaand overzicht lichten wij toe hoe de scores op de Prestaties naar eigen Ambities en Doelen tot stand komen. Het overzicht is door GoedeStede aangeleverd en door de commissie getoetst. Hierin viel op dat geformuleerde ambities stammen uit 2009 en dat prestaties stammen uit 2006-2009. De commissie heeft waar nodig teruggesproken op het ondernemingsplan uit 2005. De visie en ambitie voor het onderdeel stad luidde:

*GoedeStede zoekt (met partners) naar inventieve oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken op het gebied van wonen en leefbaarheid die spelen op wijk en stedelijk niveau en richt zich daarbij op het vergroten van het woonplezier van haar klanten. GoedeStede neemt haar verantwoordelijkheid door de wijken zodanig te ontwikkelen en te beheren dat klanten zich daar tuinstoelen. GoedeStede werkt voor bestaande en nieuw te ontwikkelen wijken primair in Almere.*

Op basis van de geleverde prestaties in verhouding tot de eigen doelen en ambities van GoedeStede komt de visitatiecommissie tot de onderstaande beoordeling.

#### PnA/D: Beoordeling prestaties naar eigen doelen en ambities

	Prestatieveld	Beoordeling
1	Beschikbaarheid	6,5
2	Betaalbaarheid	6,0
3	Bijzondere doelgroepen	6,0
4	Leefbaarheid	6,0
5	Bouwproductie	6,5
6	Stedelijke vernieuwing	8,0
7	Energie en duurzaamheid	7,0
	<b>Totaal</b>	<b>6,6</b>

**Beschikbaarheid**

	<b>Prestatieveld</b>	<b>Ambities / Doelen</b>	<b>Prestaties</b>
1	Beschikbaarheid	<p>a. GoedeStede verhuurt de woningen in de sociale voorraad aan haar doelgroepen van beleid.</p> <p>b. GoedeStede spant zich in om de systematiek van de woonruimteverdeling (en huisvestingsverordening) zodanig vorm te geven dat die bijdraagt aan zowel een eerlijke, rechtvaardige en transparante verdeling als aan evenwichtige wijken.</p> <p>c. GoedeStede optimaliseert het digitale aanbod- en verhuurproces via WoningNet. Zij wil in de drie prioriteitswijken de doorstroming op gang brengen (wooncarrière) met behoud van de sociale cohesie.</p> <p>d. GoedeStede verkoopt per jaar circa 25 woningen uit de verkoopvijver. De totale woningvoorraad mag niet krimpen. De zogenaamde 'gouden randen' blijven in bezit.</p>	<p>a. GoedeStede verantwoordt de toewijzingen aan doelgroepen van beleid in het jaarverslag: 2006: 73%. 2007: 74%. 2008: 65% 2009: 70%.</p> <p>b. GoedeStede participeert in de Inhoudelijke Werkgroep Woonruimteverdeling (conform convenant en toewijzing maatschappelijke instanties), in de werkgroep woonruimteverdeling (i.z. nieuwe verordening incl. woonruimteverdelingssysteem) en het Platform Wonen (klankbordgroep voor gemeente).</p> <p>c. Op initiatief van de corporatie is Digizine opgezet (digitaal woningaanbod via de mail). Ook is gestart met een 3 jarig experiment, de 'Voordeelregeling', binnen de drie prioriteitswijken in Almere. Doelstelling is om in de Stedenwijk, Wierden en Bouwmeesterbuurt de diversiteit en sociale samenhang te bevorderen door voorrang te verlenen aan wijkbewoners, mensen met een hoger inkomen of opleiding en mensen met werk.</p> <p>d. Aantal verkopen 2006: 49 2007: 26 2008: 20 2009: 29</p> <p>Vóór het jaar 2009 verkocht GoedeStede alleen woningen waar de verkoop zou bijdragen aan de leefbaarheid van de wijk of woningen die vanuit technisch oogpunt moeilijk te beheren waren omdat deze zich bevonden rondom verkochte woningen. Vanuit financiële overwegingen zijn extra woningen in de verkoopvijver terecht gekomen.</p>
		Score	6,5

**Toelichting:**

- > De inspanningen van GoedeStede gericht op de beschikbaarheid van woningen zijn voldoende. Volgens de gegevens van het CFV is de toewijzing aan doelgroep van GoedeStede (in % totale toewijzingen 2005-2008), 70,9% tegenover 72,1% landelijk, gemiddeld.

- > GoedeStede heeft het Woningnetsysteem geoptimaliseerd door woningen aan te bieden via de mail. GoedeStede wil doorstroming op gang brengen via een voordeelregeling. Over het woonruimteverdeelsysteem is GoedeStede in discussie met de gemeente. GoedeStede is aanhanger van het aanbodmodel en wil het systeem benutten als instrument voor de leefbaarheid. De gemeente ziet het model als een rechtvaardige verdeling van schaarste en wil op een loting-model overstappen. De wachttijden in Almere voor een woning zijn fors.
- > GoedeStede voldoet ruimschoots aan de ambitie om 25 woningen per jaar te verkopen.
- > GoedeStede heeft in 2007 zich in haar voorraadbeleid voorgenomen om het woningbezit te ontwikkelen, hierbij zijn meer woningen geschikt voor jongeren onder de 23 jaar (van 7% naar 12%) en minder woningen voor kleine huishoudens (van 40% naar 30%). Daarnaast een kleine stijging voor senioren (van 14 naar 16%). Het resultaat van deze ontwikkeling is niet in de aangedragen stukken aangetroffen.

### Betaalbaarheid

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
2	Betaalbaarheid	a. Minimaal 75% van het bezit wil GoedeStede binnen de volkshuisvestelijke voorraad (aftoppingsgrenzen) houden. Zij voert een gematigd huurbeleid. Woningen die boven de aftoppingsgrenzen uitkomen worden veelal kunstmatig laag gehouden om de toegankelijkheid voor de doelgroepen van beleid te garanderen. Ook nieuwbouwwoningen worden kunstmatig geprijsd in lijn met de grondprijfsafspraken.	a. 75% van de woningen in de voorraad zit onder de 1e aftoppingsgrens. Tot de 2e aftoppingsgrens geldt voor 2006: 92%. 2007: 92%. 2008: 92%. 2009: 93%. In het (streef)huurbeleid stuurt GoedeStede daar ook bewust op door woningen af te toppen.
		Score	6,0

### Toelichting:

- > GoedeStede realiseert de ambitie om 75% van de voorraad binnen de aftoppingsgrenzen te behouden. 93% van de woningen blijft onder de aftoppingsgrenzen.
- > In het percentage huur ten opzichte van maximaal redelijk zit GoedeStede met 74% relatief hoog. Ook de puntprijs ligt met 3,29 euro aanzienlijk hoger dan dat van de referentiegroep (3,13) en het landelijk gemiddelde (3,16). In de gesprekken geeft GoedeStede aan dat ook de andere corporaties in Almere de huur optrekken. De visitatiecommissie is van mening dat GoedeStede scherpere doelstellingen zou kunnen formuleren op het onderdeel betaalbaarheid als ultieme doelstelling van de corporatie.

### Bijzondere doelgroepen

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
3	Bijzondere doelgroepen	a. GoedeStede zoekt naar de juiste mix van differentiatie in wijken en de mogelijkheden voor huisvesting van bijzondere doelgroepen. Zij vindt het belangrijk dat haar klanten zo lang mogelijk en al dan niet met begeleiding zelfstandig kunnen (blijven) wonen.	a. In de nieuwbouw ontwikkelt GoedeStede begeleid wonen projecten voor TriAde in onder andere TriBeCa en Golden Mile. TriAde is een zorginstelling die zoveel mogelijk van haar doelgroepen extramuraal huisvest. In 2007 zijn aan TriAde al de eerste 24 appartementen in het Startblock beschikbaar gesteld ten behoeve van het begeleid zelfstandig wonen van verstandelijk gehandicapten en een service- en ontmoetingsruimte.

Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
		<p>In de bestaande bouw verhuurt GoedeStede tien woningen aan vormen van begeleid wonen, zoals de intensieve gezinsbegeleiding van het Leger des Heils in de Stripheldenbuurt. Via de woonruimteverdeling (10% regeling) worden ook reguliere woningen toegewezen aan cliënten van bijvoorbeeld Blijfgroep, Kwintes, Tactus, Leger des Heils, St. JeugdhulpverleningFlevoland, Vitree, St. Exodus, Rentray, Oostvaarderskliniek, St. Tussenfasehuis, Nieuw Veldzicht, Stichting Kionda, stadsvernieuwingsurgenten uit het ROA gebied en cliënten van de zorggroep Almere en de gemeente vanuit de basiszorg (politie, onderwijs en verplegend personeel) en ex-gedetineerden. In 2009 waren dit in totaal 84 woningen excl. nieuwbouw.</p> <p>In Almere is een foyer-de-jeunesse/kamers met kansenproject gestart; een innovatieve woonvorm voor jongeren waar de begeleiding op het gebied van wonen, leren en werken samenkomt. De foyer heet Room4U. In augustus 2006 zijn de eerste kamers opgeleverd. De begeleiding wordt uitgevoerd door het Leger des Heils. GoedeStede participeert in de Stuurgroep en levert extra woonruimte om de doorstroming te garanderen.</p> <p>Centrumvoorziening Noorderplassen bestaat uit 3 woongebouwen en 1 dienstencentrum voor dag- en nachtbehandeling, kamertraining en training zelfstandig wonen voor cliënten van stichting Vitree. Dit project is in 2009 opgeleverd. Het project Zephyr, een gezondheidscentrum, gecombineerd met groepswoningen voor dementerenden en 20 zorgtoegankelijke woningen worden in 2010 opgeleverd.</p>
	Score	6,0

**Toelichting:**

- > Er zijn in de beleidsstukken nauwelijks ambities geformuleerd op het onderdeel bijzondere doelgroepen. GoedeStede heeft inspanningen verricht door het realiseren van zorgwoningen, en een kamers met kansenproject, seniorenhuisvesting Zephyr is een sterk project. De uitgaven op het gebied van bijzondere doelgroepen zijn vergeleken met het landelijk gemiddelde en de regio niet uitzonderlijk hoog. Tevens ontbreekt een duidelijke toekomstvisie voor aandachtsgroepen (wordt kort genoemd in toekomstvisie 2009-2019 bij ambitie 4, maar niet in het ondernemingsplan 2005 ). Daarom is ook onduidelijk of alle genoemde projecten bij die visie passen en op welke manier de juiste differentiatie (als ambitie) bereikt gaat worden.
- > In een reactie van GoedeStede op de woonvisie 2.0 beschrijft GoedeStede haar ambitie t.a.v. bijzondere doelgroepen betreffende de bestaande stad. Ten aanzien van de komende vergrijzing voegt GoedeStede niet alleen senioren woningen toe maar labelt zij een aantal complexen als seniorencomplexen. De consequentie van deze labelling is dat voorzieningen aan deze complexen door GoedeStede worden toegevoegd en de woningen zullen aanpassen zodat het streven van zo lang mogelijk zelfstandig wonen gerealiseerd kan worden.
- > GoedeStede heeft voldaan aan de afspraken over de 10% regeling in 2009.

**Leefbaarheid**

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
4	Leefbaarheid	<p>a. GoedeStede zet zich in voor het woonplezier van haar huidige en toekomstige klanten. GoedeStede gaat voor huurders die trots zijn op hun woning en woonomgeving. GoedeStede onderzoekt wat bepalend is voor het woonplezier van haar klanten, en waar grenzen liggen. In 2011 streeft GoedeStede naar niveau 7,5. GoedeStede gaat voor een persoonlijke benadering. GoedeStedelingen zijn zichtbaar in de wijk, waardoor er betere resultaten te behalen zijn als het gaat om woongedrag.</p>	<p>a. Via het Goed Wonen Fonds stimuleren en financieren we straatgerichte activiteiten ter verbetering van de woon- en leefomgeving, die bewoners of bewonersgroepen zelf initiëren. Wijkbeheerders en wijkconsulenten zijn zichtbaar aanwezig in de wijk (GoedeStede blauw op straat; nieuwe bedrijfskleding en 5 GS fietsen). Zij dragen dagelijks bij aan een veilige buurt en een verzorgde openbare ruimte. Er worden spreekuren en stamtafelgesprekken gehouden.</p> <p>GoedeStede ontwikkelt BredeScholen omdat zij ervan overtuigd is dat de aanwezigheid van zo'n voorziening een grote bijdrage levert aan de sociale cohesie en daarmee aan het woonplezier van alle bewoners in de buurt.</p> <p>GoedeStede beheert voorzieningen in Brede School De @rchipel in de Eilandenbuurt. In de Brede School worden, naast de onderwijsfunctie, ook wijkvoorzieningen aangeboden. De tweede Brede School Het Vlechtwerk is in 2006 opgeleverd. Hier zijn de volgende wijkvoorzieningen gerealiseerd: een buurtcentrum met eetcafé, buitenschoolse opvang, kinderdagverblijf, peuterspeelzaal, sportzalen, tandarts en</p>

Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
	<p>b. GoedeStede wil haar wijken en complexen schoon, heel en veilig houden. Om het woonplezier te vergroten sluiten we portieken af.</p> <p>c. GoedeStede is een netwerkorganisatie. Wat we moeten doen, doen we goed. Wat we samen kunnen doen met klanten en partners doen we samen en we zoeken de samenwerking of jagen deze aan.</p>	<p>logopediepraktijk en een activiteitencentrum voor de kerk.</p> <p>b. Voor het afsluiten van de portieken vraagt GoedeStede de bewoners om medewerking. Als 70% van de huurders akkoord gaat worden de portieken afgesloten en organiseert GoedeStede de schoonmaak. In de Staatsliedenwijk zijn inmiddels alle portieken afgesloten.</p> <p>c. GoedeStede heeft de Futuregroep opgericht. Ze zoeken actief contact met gemeente (ambtelijk en politiek). GoedeStede werkt samen met partijen in de aanpak van hennepkwekerijen en met Buurtbemiddeling bij overlast. Mooi Zo Goed Zo helpt ons bij het activeren van bewoners. GoedeStede is aangesloten bij Integrale netwerken Almere en kleurrijk Almere. GoedeStede is lid van Aedes, Het Overlegorgaan Bouwnijverheid Almere, stichting Opmaat, Stichting Almere Kennisstad, Vereniging Bedrijfskring Almere.</p>
	Score	6,0

#### Toelichting:

- > GoedeStede zet in op leefbaarheid door de inzet van sociaal beheerders, het Goed Wonen fonds (bewoners zijn hier tevreden over), Pro Living, tuinenbeleid en investeringen in maatschappelijk vastgoed. Daarnaast werkt zij aan leefbaarheid door het zorgdragen voor goede woningen. GoedeStede gaat samenwerkingsverbanden aan met andere partijen, waaronder de Futuregroep, om de leefbaarheid te ondersteunen. Soms start zij een initiatief en probeert vervolgens anderen te verleiden het stokje over te nemen. GoedeStede heeft voor zichzelf een duidelijke grens gesteld hoe ver zij gaat in leefbaarheid. GoedeStede heeft geen expliciete ambities voor leefbaarheid in 2006-2009 geformuleerd. Er zijn echter wel een aantal lovenswaardige inspanningen geweest.
- > De woningwaardering (gemiddelde aantal WWS-punten per woongegelegenheid 2008) is voor GoedeStede met 139 punten tegenover 130 landelijk redelijk goed.
- > De investeringen van GoedeStede in de Brede Scholen worden door de commissie gewaardeerd. GoedeStede heeft een zakelijke opstelling bij maatschappelijk vastgoed. Het moet in de eigen wijken zijn en een rendabele exploitatie kennen.
- > Zoals is aangegeven in PnO investeert GoedeStede volgens de gegevens van CFV uit 2009 aanmerkelijk minder (€ 57,4 per woongegelegenheid in 2008) aan leefbaarheid dan het landelijk gemiddelde (€ 112,4). In het CiP oordeel van 2008 zijn de investeringen met € 144 per woongegelegenheid echter weer fors hoger. Deze schommelingen doen vermoeden dat het leefbaarheidsbeleid ad hoc is en niet gebaseerd is op een lange termijn visie. Investeringen in planmatig onderhoud zoals het vervangen van schuttingen worden geboekt als leefbaarheid.

## Bouwproductie

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
5	Bouwproductie	<p>a. GoedeStede gaat voor een evenwichtige wijkopbouw; homogene blokjes in heterogene wijken. GoedeStede gaat voor de beste prijs-kwaliteitverhouding van haar woningbezit. GoedeStede is van mening dat kwalitatief goede woningen met acceptabele woonlasten (niet alleen de huur) bijdragen aan het woonplezier van de klanten. De totale woningvoorraad van GoedeStede mag niet krimpen. Portefeuilledoelstellingen: Meer startershuisvesting, meer seniorenwoningen en grote goedkope grondgebonden eengezinswoningen. GoedeStede wil haar maatschappelijke rol om huisvesting te bieden aan doelgroepen van beleid vervullen. Zij ontwikkelt graag maatschappelijk onroerend goed voor kinderdagverblijven, naschoolse opvang of begeleidwonen projecten voor jongeren en ouderen met een beperking.</p>	<p>a.</p> <p><b>2006 opgeleverd:</b> 32 huurwoningen, 40 koopwoningen, 16 overige vhe's</p> <p><b>2007 opgeleverd:</b> 48 startershuurwoningen en 1 bedrijfsruimte die verhuurd wordt als kinderdagverblijf/buitenschoolse opvang in Het Startblock. De overige 49 woningen zijn in 2008 opgeleverd.</p> <p><b>2008 opgeleverd:</b> 49 huurwoningen in 'het startblock' en 2 bedrijfsruimten die verhuurd worden aan TriAde t.b.v. jongeren met een beperking.</p> <p><b>2009 opgeleverd:</b> 37 huurwoningen, 205 koopwoningen en 2 bedrijfsruimten in het Europakwartier (TriBeCa). 2 woontorens met in totaal 40 appartementen (50% voor begeleid zelfstandig wonen) en 2 bedrijfsruimten (o.a. kinderdagverblijf). 12 veranda-koopwoningen in de Eilandenbuurt, 29 huurappartementen Catootjehof in de Stripheldenbuurt en 4 BOG (o.a. kinderdagverblijf/BSO). Centrumvoorziening Noorderplassen bestaat uit 3 woongebouwen en 1 dienstencentrum voor dag- en nachtbehandeling, kamertraining en training zelfstandig wonen voor cliënten van stichting Vitree.</p> <p>In <b>2010</b> levert GoedeStede nog het project Groen en Grijs op (kinderdagverblijf en naschoolse opvang, 12 studio's voor zelfredzame personen met een licht verstandelijke handicap van TriAde en overige BOG). Ook levert zij in 2010 een gedeelte van Homerun op waar eveneens cliënten van TriAde gehuisvest</p>



Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
	<p>b. GoedeStede constateert dat er een grote behoefte is aan starterswoningen.</p>	<p>worden in 4 panden. Het project Homerun is in aanbouw en bestaat uit 3 fasen (138, 46 en 26 woningen in de 3e fase). Ook levert zij 103 Passiefhuizen op in het Columbuskwartier. Zorgcentrum Zephyr in Almere Buiten vormt het sluitstuk waarbij een gezondheidscentrum gecombineerd wordt met groepswoningen voor dementerenden en 20 zorgtoegankelijke woningen.</p> <p><b>Totaal opgeleverd 2006-2009: 244. In aanbouw in 2009: 176. In 2010 leverden we al 107 woningen op (&lt; 31/08/10). We leveren dit jaar ook nog 102 huurwoningen en 22 koopappartementen op.</b></p> <p>b. GoedeStede heeft in het Startblock en Catootjehof specifieke starterswoningen opgeleverd. De 66 starterswoningen in Flexline worden in 2010 verplaatst. GoedeStede houdt deze woningen ook na de verplaatsing in de sociale huurprijscategorieën. We verkopen sociale koopwoningen onder Koopgarant (TriBeCa en Homerus in 2010). Ook bouwde GoedeStede in het verleden kangoeroewoningen om naar woningen voor kamergewijze verhuur in Stedenwijk Midden en Staatsliedenwijk.</p>
	Score	6,5

#### Toelichting:

- > De ambitie van GoedeStede is om een evenwichtige wijkopbouw te realiseren. Hierbij is er aandacht voor de betaalbaarheid en aandachtsgroepen. De portefeuilledoelstellingen zijn betaalbare woningen en woningen voor aandachtsgroepen te produceren. GoedeStede heeft een bouwproductie van 244 woningen gerealiseerd in 2006-2009. Dit is relatief weinig. Verzachtende omstandigheid is de bijzondere Almeerse situatie waarin de gemeente met een tendersysteem werkt.
- > De bouwproductie van GoedeStede is zoals bij PnO werd vermeld vrij laag. De Realisatie-index nieuwbouw is laag met 0,22 in vergelijking met het landelijke 0,56. GoedeStede heeft zich echter ingespannen om

- tenders binnen te halen met een aantal plannen. Uit gesprekken met GoedeStede blijkt dat er nu nog een redelijk aantal woningen wordt opgeleverd maar dat dit in de toekomst helemaal terugzakt.
- > GoedeStede heeft nog geen specifieke doelen geformuleerd voor de samenstelling qua woningtypen, spreiding qua locatie en differentiatie in prijsklassen per woning en eigendomsvormen van haar bezit. Dit is enerzijds een tekortkoming maar houdt anderzijds nog vele opties open om te bouwen naar vraag en aandachtsgroepen. De portefeuilledoelstellingen zijn helder. Niet geheel duidelijk is of hiermee ook genoeg spreiding wordt bereikt.
  - > GoedeStede speelt met projecten en met flexibel 'labelen' in op de behoefte aan starterswoningen en geeft ook aan dat met de komst van Hogeschool Windesheim en de uitbreiding van het aantal opleidingen de vraag naar studentenwoningen op termijn zal toenemen. Vooralsnog denkt GoedeStede met de bestaande voorraad (door labelen) de vraag naar woningen/kamers op te kunnen vangen.

### Stedelijke vernieuwing

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
6	Stedelijke vernieuwing	<p>a. Stedenwijk Noord: Van woningen met veel bewonersklachten (tocht, vocht, stookkosten) naar woningen met een goed comfort en beduidend minder energiekosten (niveau D naar niveau B).</p> <p>b. Stedenwijk Noord: De architectonische uitstraling van de wijk gaat van 'grauw en versleten' naar een verzorgd straatbeeld met een 'Amsterdamse School' uitstraling.</p> <p>c. Stedenwijk Noord: Van een sociaal kwetsbare wijk met veel leefbaarheids- en imagoproblemen naar een sociaal sterke wijk.</p> <p>d. Signalen van bewoners en statistische bronnen gaven aan dat in de Molenbuurt ongewenste ontwikkelingen gaande zijn. Ook vertonen de woningen technische gebreken.</p>	<p>a. Bij Stedenwijk Noord gaan de woningen van een D naar een B label. Er is speciaal voor Stedenwijk Noord een smallere gevelsteen ontworpen waardoor er een betere spouwventilatie ontstaat en er toch een optimale isolatie aangebracht kan worden. De huurders zijn positief over het betere wooncomfort en het lagere energieverbruik. (zie ook 7a)</p> <p>b. De typerende roedeverdeling en de verwerking van gevelstenen leveren een mooi en herkenbaar eindresultaat op.</p> <p>c. Bewonersparticipatie heeft een extra impuls gekregen net als de persoonlijke contacten met bewoners door de 'achter de voordeur gesprekken'. Er wordt veelvuldig en stevig overlegd met de bewonersvertegenwoordiging. De wijkkrant, de Stedenwijker en de website (<a href="http://www.stedenwijknoord.eu">www.stedenwijknoord.eu</a>) volgen de ontwikkelingen. Er is een ontmoetingscentrum in de wijk gecreëerd waar (vrijwel) gratis cursussen worden aangeboden. Met ROC is een project gestart om 'uitvallers' te helpen naar opleiding en werk (buurtsuper).</p> <p>d. Extra inzet wijkbeheerder en wijkconsulent. Stevig netwerk van partners is ontstaan (controle op woningtoewijzing, schoon, heel en veilig). Eerste schetsen voor toekomstplannen zijn gereed.</p>

Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
		Experimentstatus voor woonruimteverdeling is aangevraagd.
	Score	8,0

**Toelichting:**

- > Ondanks de geringe ervaring in stedelijke vernieuwing, vanwege het relatief jonge bezit, en de (nog) relatief lage jaarlijkse vernieuwingsinspanning toont GoedeStede met de vernieuwing van Stedenwijk-Noord een goed voorbeeld. Stedenwijk-Noord heeft een forse opknappbeurt gekregen met een volledige renovatie van de woningen. Investering bedroeg € 40 miljoen. De gestelde ambities zijn in deze wijk dan ook op een lovenswaardige wijze behaald. Hiermee is Stedenwijk-Noord van pre-probleemwijk naar prachtwijk gegaan. GoedeStede probeert de energie van de renovatie te benutten om mensen een ontwikkelsprong te laten maken.

**Energie en duurzaamheid**

Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
7 Energie en Duurzaamheid	<p>a. GoedeStede zet zich actief in voor het aanbrengen van energiebesparende maatregelen om de kosten voor bewoners te beperken op natuurlijke momenten ('Natuurlijke momenten' noemen GoedeStede) nieuwbouw, groot onderhoud en renovatie. Slimme keuzes voor materialen en installaties besparen energie. Zij werkt continue aan de bewustwording bij huurders en medewerkers.)</p> <p>b. Nieuwbouw benutten om energiebesparende maatregelen toe te passen.</p> <p>c. Bij bestaande bouw: energielabel voor hele bezit naar minimaal D. Huurders ontvangen label.</p>	<p>a. De renovatie levert de huurders nu al een besparing op van circa 37% t.o.v. de oude situatie.</p> <p>b. In 2010 worden 103 zeer energiezuinige passiefwoningen opgeleverd. Het project TriBeCa voldoet aan de EPC eisen en heeft bijvoorbeeld een 'groen dak'.</p> <p>c. Alle huurders hebben een uitgeprinte versie van het label ontvangen. De E-label woningen hebben door een HR ketel een D-label gekregen.</p>
	Score	7,0

**Toelichting:**

- > Stedenwijk-Noord is voor GoedeStede het voorbeeld hoe op natuurlijke momenten energiebesparende maatregelen kunnen worden aangebracht. Tot nu toe is Stedenwijk-Noord echter het enige voorbeeld van duurzaamheid en energiebesparing bij 'natuurlijke momenten'.
- > De nieuwbouw wordt in 2010 benut om energiebesparende maatregelen toe te passen. Dit is echter niet de volledige nieuwbouwpoging van GoedeStede maar 103 energiezuinige woningen en het Tribeca project. De projecten zijn in 2010 opgeleverd.
- > Het woningbezit van GoedeStede is volgens de ambitie naar minimaal D bijgesteld. De commissie is van mening dat dit label nog relatief laag is, maar wel afhankelijk van de vertreksituatie. GoedeStede heeft in 2009 een bijdrage geleverd aan de toolkit energiebesparing bestaande bouw.

### 3.3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): II Kennis en Inzicht

	Normen en meetpunten	Cijfer
II	De corporatie werkt vanuit een gedocumenteerde ambitie (missie en visie) en heeft eigen doelen geformuleerd die passen bij de rol als corporatie en passen bij het werkgebied waarin de corporatie actief is	7,0
II.1	De corporatie heeft haar eigen streefbeelden voor de toekomst beschreven en een vertaling gemaakt naar eigen meetbare doelstellingen.	7,0

#### Toelichting:

- > GoedeStede heeft in 2009 de toekomstvisie 2009-2019 opgesteld. Voorheen kende de ondernemingsplannen van GoedeStede een tijdspectief van drie jaar. Omwille van de dynamiek in de omgeving heeft de corporatie ervoor gekozen plannen en doelen voor de korte termijn gedetailleerd uit te werken in jaarplannen. Voor de langere termijn (5-10 jaar) worden trends en verwachte ontwikkelingen geschetst op een abstracter niveau. Dit proces wordt jaarlijks geactualiseerd. Op basis van het toekomstbeeld is de missie van GoedeStede aangescherpt. Vervolgens is een aantal thema's benoemd. Deze thema's zijn voorgelegd aan partners. Vervolgens is een parlementsdag gehouden waar partners op een concept plan konden reageren. Hieruit is een definitief plan ontstaan.
- > De geherformuleerde missie in 2009 luidt: GoedeStede bevordert het Woonplezier van haar klanten. De lading die de term woonplezier krijgt past bij een corporatie. In de geformuleerde uitgangspunten past de binding van GoedeStede met Almere. De missie is geoperationaliseerd in drie pijlers: woonplezier, scherp aan de wind en werkplezier. De operationalisering van de pijlers is onvoldoende concreet en teveel op input gericht.
- > Uit gesprekken blijkt dat de missie en visie intern gecommuniceerd zijn en bekend zijn bij medewerkers en leidinggevenden.

### 3.4 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): III Planning

	Onderdelen	Cijfer
III	De corporatie heeft de doelen die zij wil bereiken geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing. De doelen zijn in meetbare eenheden opgesteld op de prestatievelden.	6,6
III.1	De corporatie heeft de geplande doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) uitgewerkt in meetbare eenheden, zodat het doelbereik ook als zodanig kan worden gemeten.	6,7
III.2	De corporatie heeft bij haar doelstellingen een kostenoverzicht met bijbehorende dekking opgenomen.	6,5

#### Toelichting:

- > Doelen zijn in activiteitenplannen uitgewerkt in meetbare eenheden maar regelmatig lijken activiteiten de realisatie van het doel niet volledig te dekken. Activiteiten zijn bij definitie een inspanning. GoedeStede zou meer naar de output moeten kijken. Bij betaalbaarheid en beschikbaarheid, duurzaamheid, stedelijke vernieuwing en bouwproductie lukt dit redelijk. Bij bijzondere doelgroepen en leefbaarheid kan dit beter.
- > GoedeStede heeft een jaarlijkse begroting die aansluit op het ondernemingsplan. Op de pijlers woonplezier, werkplezier en scherp aan de wind is een aantal activiteiten benoemd. De koppeling activiteiten en kosten is echter niet expliciet aanwezig. Er wordt een totaalbegroting gegeven en geen tussentijdse koppeling tussen budgetten en doelen. In de begroting 2009 staan de perspectieven klant, vastgoed, personeel, strategie en financiën centraal. Opvallend is dat de begroting 2008 louter de perspectieven vastgoed en financiën kent.

GoedeStede is dus meer gaan sturen op het klant- en maatschappelijke perspectief in de loop der jaren. Concretisering en planning van doelen kan echter beter in de ogen van de visitatiecommissie.

### 3.5 Presteren naar Ambities en Doelen (PnA/D): IV Monitoring

Onderdelen	Cijfer
<b>IV De corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en trekt daaruit conclusies.</b>	<b>7,5</b>
IV.1 De corporatie evalueert jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities op de prestatievelen.	7,0
IV.2 Bij onderpresteren formuleert de corporatie verbeteracties.	8,0

#### Toelichting:

- > De MT rapportage kent een uitvoerige opbouw. Op alle niveaus wordt de stand van zaken teruggekoppeld. GoedeStede zou meer met kengetallen kunnen werken in de Managementrapportage en meer output gegevens op kunnen nemen. De Managementrapportage geeft wel het gevoel dat GoedeStede in control is. Wanneer er afwijkingen zijn wordt bijgestuurd.
- > GoedeStede neemt deel aan de Woonbench. Hierin wordt op een aantal perspectieven het presteren van GoedeStede vergeleken met dat van andere corporaties. GoedeStede presteert goed in vergelijking met anderen. Het gaat hier om getallen op een hoog aggregatieniveau, maar toont aan dat GoedeStede haar bedrijfsvoering op orde heeft. GoedeStede stuurt sterk tactisch operationeel. Het beleidsniveau zou sterker tot uiting mogen komen in diverse documenten. In de Managementrapportage gebeurt dit deels bij het kopje strategie en beleid. De betekenis van deze ontwikkelingen krijgt echter onvoldoende aandacht in de rapportage.
- > In periodieke strategiesessies evalueert GoedeStede haar presteren. De koppeling met het strategische doel ontbreekt echter; is het strategische doel ook bereikt?

### 3.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	6,6
II Kennis en inzicht	10%	7,0
III Planning	10%	6,6
IV Monitoring	10%	7,5
<b>Totaal</b>		<b>6,7</b>

#### Toelichting

- > GoedeStede heeft een beleidscyclus waarbij er een strategische visie voor 5-10 jaar is geformuleerd. In jaarplannen worden strategische doelen geoperationaliseerd in activiteiten voor het komende jaar. De begrotingscyclus is op orde.
- > De missie van GoedeStede en de uitgangspunten daarbij passen bij een corporatie. De missie is adequaat vertaald in drie pijlers: woonplezier, scherp aan de wind en werkplezier. De pijlers zijn vertaald in doelen en de doelen in activiteiten. De doelformulering is onvoldoende concreet en te veel op input gericht. Hierin kan GoedeStede een slag maken. De activiteiten tonen de resultaatgerichtheid van GoedeStede aan, maar uit activiteitenplannen ontstaat de vraag of de activiteiten bijdragen aan de volledige realisatie van het doel.

- > Wat GoedeStede plant wordt adequaat gevolgd en er wordt bijgestuurd. De Managementrapportage is omvangrijk en geeft een gedetailleerd beeld van de stand van zaken over de hele breedte van de corporatie. De koppeling met doelen ontbreekt echter in de Managementrapportage. Dit geldt ook voor het jaarverslag.

## 4 Presteren volgens Belanghouders (PvB)

### 4.1 De belangrijkste belanghouders van GoedeStede

In de zelfevaluatie die GoedeStede als onderdeel van de visitatie heeft opgesteld ziet GoedeStede de volgende partijen als haar meest relevante belanghouders:

- > Huurders,
- > Gemeente
- > Andere maatschappelijke instellingen
- > Collega-corporaties

### 4.2 Presteren volgens Belanghouders (PvB): I Prestaties

Scores in onderstaande tabel komen uit de vragenlijsten die aan belanghouders worden voorgelegd. Een van de vragen gaat over de waardering voor prestaties van de corporatie op elk van de prestatievelden. De score is gebaseerd op het gemiddelde van alle ondervraagde belanghouders. Eventuele citaten van belanghouders zijn alleen bedoeld ter illustratie en hebben geen invloed op de puntenscore.

	I.1	I.2	I.3	
	Het belang dat de belanghouders aan de prestatie toekennen.	De waardering die belanghouders geven aan de prestaties van de afgelopen jaren.	De waardering die belanghouders hebben voor de ambities en doelen voor de komende jaren.	Totaal
Prestatieveld				
Beschikbaarheid	8,1 (14)	7,4 (10)	7,2 (9)	<b>7,3</b>
Betaalbaarheid	8,1 (13)	7,3 (9)	7,2 (9)	<b>7,3</b>
Bijzondere doelgroepen	7,9 (15)	7,5 (10)	7,2 (10)	<b>7,4</b>
Leefbaarheid	7,4 (15)	8,0 (13)	7,7 (11)	<b>7,9</b>
Bouwproductie	6,8 (15)	7,0 (7)	7,0 (9)	<b>7,0</b>
Stedelijke vernieuwing	7,1 (15)	7,8 (12)	7,5 (10)	<b>7,7</b>
Energie en duurzaamheid	6,7 (15)	7,6 (9)	7,5 (6)	<b>7,6</b>
<b>Totaal</b>	<b>7,4</b>	<b>7,5</b>	<b>7,3</b>	<b>7,4</b>

*Noot: een aantal belanghouders kon op een aantal punten geen uitspraak doen over de prestaties van de corporatie. In de tabel staat tussen haakjes het aantal ontvangen reacties.*

#### Typering

- > Belanghouders typeren GoedeStede als een betrouwbare corporatie. Het is plezierig om met GoedeStede samen te werken. GoedeStede is constructief en oplossingsgericht en durft vrij te denken. Partijen hebben lof voor het maatschappelijk bewustzijn van de corporatie. Zij zien een focus op de maatschappelijke rol.
- > GoedeStede wordt verder getypeerd als zakelijk, doelgericht en duidelijk. GoedeStede draait er niet omheen in wat ze wil en van anderen verwacht; is pragmatisch en praktisch. Sommigen vinden GoedeStede te stellig in opvattingen.

- > GoedeStede stelt zich samenwerkingsgericht op en heeft hart voor Almere. Het is een echte Almeerse corporatie. Ze staat dicht bij haar klanten. GoedeStede krijgt een compliment voor haar opstelling in de Futuregroep.
- > GoedeStede opereert sober en doelmatig in de ogen van partijen die daar zicht op hebben. Volgens sommigen zou GoedeStede wat meer ondernemend mogen zijn en grenzen op mogen zoeken.

### **Samenwerking**

- > Arjen Deutekom en Gerdien van der Ent zijn door belanghouders het meest genoemd als vertegenwoordigers van GoedeStede.
- > GoedeStede is volgens belanghouders helder over haar beperkingen in samenwerkingsrelaties en niet geneigd alles zelf te doen. Door korte lijnen kan GoedeStede snel schakelen. GoedeStede wordt herkend als netwerkorganisatie met name in de wijkaanpak.

### **Gemeente**

- > De gemeente spreekt haar waardering uit over GoedeStede. De corporatie komt haar afspraken na, is betrokken bij de wijken en is bereid leefbaarheidsrisico's te nemen. Op hoofdlijnen acteert GoedeStede in lijn met de gemeentelijke woonvisie. Op alle terreinen beschikbaarheid, betaalbaarheid, bijzondere doelgroepen en leefbaarheid presteert GoedeStede zeer naar behoren. Alleen de bouwproductie ligt stil volgens de gemeente.

### **Beschikbaarheid en betaalbaarheid**

- > Belanghouders zijn tevreden over de prestaties op beschikbaarheid en betaalbaarheid. GoedeStede doet wat ze moet doen.

### **Bijzondere doelgroepen**

- > GoedeStede zet zich volgens zorginstellingen goed in voor ouderen. Een voorbeeld zijn de zelfstandige appartementen van Zephyr.

### **Bouwproductie**

- > GoedeStede heeft volgens belanghouders een sterke focus op beheer en onderhoud van het huidige bezit. Zij zien nauwelijks oplevering van nieuwe complexen of een focus op uitbreiding. GoedeStede investeert wel veel in onderhoud. Belanghouders vragen zich af of GoedeStede wel voldoende gelegenheid voor ontwikkeling heeft in Almere. De aandacht voor de bestaande stad is volgens belanghouders belangrijk, beheer en behoud is nodig voor toekomstwaarde.

### **Leefbaarheid**

- > Belanghouders hebben grote waardering voor de inspanningen op leefbaarheid en waarderen dit met een 8,0 gemiddeld. GoedeStede krijgt van belanghouders een compliment voor haar houding in de Futuregroep. GoedeStede is een trekker en heeft een heldere en brede positionering. Het maatschappelijk middenveld in Almere (waaronder GoedeStede) heeft een toekomstvisie opgesteld (gezamenlijk op weg naar een sociaal en vitaal Almere 2030' waar partijen tevreden over zijn. Daarnaast participeert GoedeStede in achter-de-voordeur-gesprekken, zet zich in voor behoud van een school omwille van de leefbaarheid en draagt bij aan taalcursussen voor niet inburgeringsplichtigen. GoedeStede zegt nooit op voorhand nee, maar vraagt wel wederkerigheid. Er is lof voor het wijkenbeleid.

### **Stedelijke vernieuwing**

- > De stedelijke vernieuwing in Stedenwijk-Noord wordt hoog gewaardeerd door belanghouders. Op andere projecten hebben belanghouders geen zicht.



### Energie en duurzaamheid

- > Weinig belanghouders hebben zicht op energie en duurzaamheid. Men vindt het ook minder relevant in relatie tot de andere prestatievelden. Teneur is dat anderen zich beter met duurzaamheid profileren dan GoedeStede. GoedeStede is innovatief geweest in de bouw van passief huizen, maar enkelen vragen zich af of de investering in de speciale baksteen in Stedenwijk-Noord niet een brug te ver is en of het niet goedkoper had gekund? Volgens GoedeStede is de speciale baksteen juist goedkoper dan alternatieven.

### Presteren naar vermogen

- > Weinig belanghouders geven aan zicht te hebben op de financiële capaciteit van GoedeStede. Sommige partijen zijn van mening dat GoedeStede hierin niet het achterste van haar tong laat zien en zijn hier ontevreden over. Partijen die zeggen er wel zicht op te hebben stellen dat GoedeStede een goed opererende corporatie is, die financieel haar zaakjes op orde heeft. Missie en beleidskaders zijn duidelijk. GoedeStede heeft goed zicht op wat ze kan investeren en weegt zorgvuldig de inzet van middelen.

### Betrokkenheid bij beleid

- > Weinig belanghouders hebben goed zicht op de ambities en doelen van GoedeStede. Belanghouders zien in het algemeen een brede taakopvatting bij GoedeStede en waarderen dat.
- > De betrokkenheid van belanghouders bij beleid scoort relatief laag. Bij het definiëren van opgaven en het formuleren van ambities en doelstellingen voelen belanghouders zich te weinig betrokken. Dat geldt ook voor de evaluatie van beleid. GoedeStede onderneemt activiteiten richting belanghouders, waarbij de parlementsdag vaak wordt genoemd. Belanghouders voelen echter weinig betrokkenheid bij het beleidsproces van de corporatie.

### Tips van belanghouders

Belanghouders geven samengevat de volgende adviezen aan GoedeStede:

- > Ga zo door.
- > Profileer je innovatiever.
- > Wees wat meer baanbrekend in plaats van op de winkel te passen.
- > Vind overeenstemming met de wethouder.
- > Wees wat minder defensief.
- > Communiceer beter waar je voor staat en wat je doet en hebt gedaan.
- > Word actiever op het gebied van nieuwbouw.
- > Overweeg zelf een schaa sprong om afhankelijkheid van gemeente te verminderen.
- > Betrek mij meer bij beleidskeuzes
- > Reageer zakelijker en minder emotioneel als partners andere keuzes hebben.

## 4.3 Presteren volgens Belanghouders (PvB): II Kennis en Inzicht

Onderdelen	Cijfer
II De corporatie kent alle relevante belanghouders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.	6,5
II.1 De corporatie benoemt de voor haar relevante belanghouders op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden).	6,7
II.2 De corporatie communiceert het benoemen van haar belanghouders met haar maatschappelijke omgeving.	6,7
II.3 De corporatie voert met haar belanghouders een dialoog over de uitvoering van het beleid.	8,0
II.4 De corporatie beschrijft de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belanghouders en maakt deze openbaar.	4,7

#### Toelichting:

- > GoedeStede betreft haar belanghouders op een aantal manieren bij haar beleid. In 2010 is er een parlementsdag gehouden in het stadhuis. Er is een college volkshuisvesting voor raadsleden. De corporatie is aanwezig op de politieke markt. Er zijn reguliere contacten en GoedeStede komt partijen tegen bij het platform wonen en de Futuregroep. In haar visie 2005-2007 is het doel opgenomen: GoedeStede laat zich beïnvloeden door stakeholders in de maatschappij. Deze stakeholders worden benaderd vanuit een specifiek thema; korte, doelmatige vraagstukken met een specifieke vraagstelling. GoedeStede participeert of heeft geparticipeerd in diverse netwerken, zoals Kleurrijk Almere, Almere Kennisstad, Integrale teams rondom WMO.
- > Het belanghoudersmanagement kan meer structuur krijgen. Te betrekken partijen zijn niet per prestatieveld benoemd. Er is wel een belanghoudersregister waar de meest belangrijke partijen volgens de governancecode op staan, maar dit is vooral een overzicht en geen ordening van belangen. Het register van belanghouders staat niet op de website, wel is er een link naar het jaarverslag. In de strategische visie 2009-2019 worden belanghouders niet onderscheiden of expliciet benoemd.
- > GoedeStede voert periodiek overleg met haar belanghouders. De uitvoering van het eigen beleid staat hier echter niet altijd centraal. Belanghouders waarderen in de vragenlijsten die zijn uitgezet tijdens de visitatie de betrokkenheid bij het beleidsproces met een 6,3 gemiddeld.
- > Wensen en verwachtingen van belanghouders zijn niet terug te vinden in aangedragen beleidsdocumenten. In de Managementrapportage wordt informatie uit bijzondere contacten teruggekoppeld, dit kan echter sterker. Centraal zou moeten staan de vraag, wat heeft GoedeStede opgehaald in gesprekken en hoe neemt ze dit mee in haar beleid? Verslagen van contacten met belanghouders staan niet op de website, de governancecode vraagt dit wel. In het jaarverslag worden wel enkele contacten verantwoord.

#### 4.4 Presteren volgens Belanghouders (PvB): III Planning

Onderdelen	Cijfer
III De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van belanghouders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.	5,0
III.1 De corporatie maakt de in kaart gebrachte verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belangrijkste belanghouders zichtbaar in haar eigen doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) en licht eventuele verschillen tussen verwachtingen en doelen toe.	5,0

#### Toelichting:

- > Wensen en behoeften van belanghouders worden onvoldoende zichtbaar gekoppeld aan de eigen beleidsbepaling. Verschillen tussen doelen en verwachtingen worden over het algemeen onvoldoende toegelicht. Doelbepaling is nog te sterk vanuit GoedeStede zelf beredeneerd. Wat een compliment waard is hoe GoedeStede voor zichzelf heeft geformuleerd hoe zij haar taak ziet: primair, secundair en tertiair. Dit is echter eenzijdig vanuit GoedeStede gedaan.

#### 4.5 Presteren volgens Belanghouders (PvB): IV Monitoring

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie betreft de oordelen van de belanghouders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen en/of verlangens) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.	4,5
IV.1 Bij het opstellen van de doelen voert de corporatie overleg met de belanghouders over het presteren van de corporatie in voorgaande jaren.	4,5

**Toelichting:**

- > Er is geen managementdocument waarin staat hoe belanghouders het beleid, geplande en gerealiseerde prestaties van de corporatie hebben gewaardeerd. Er wordt te weinig samen met belanghouders teruggekeken. Wat er is opgehaald bij belanghouders en hoe dit een plek krijgt in het beleid van komende jaren kan beter worden vormgegeven. In een editie van huisnummer plus wordt de politiek aan het woord gelaten over thema's in Almere, datzelfde gebeurde op de parlementsday in het gemeentehuis in 2010. Echter de samenvatting van wat er is opgehaald en de visie van GoedeStede daarop en vertaling in beleid ontbreekt.

**4.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties volgens Belanghouders (PvB)**

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	7,4
II Kennis en inzicht	10%	6,5
III Planning	10%	5,0
IV Monitoring	10%	4,5
<b>Totaal</b>		<b>6,8</b>

**Toelichting**

- > Belanghouders zijn gemiddeld zeer tevreden over de prestatie van GoedeStede en waarderen deze prestaties met een 7,4 gemiddeld. Het hoogst is de waardering voor leefbaarheid en stedelijke vernieuwing.
- > GoedeStede spant zich in om belanghouders te betrekken bij haar beleid maar kan dit meer gestructureerd doen. Insteek van GoedeStede is om belanghouders rondom specifieke thema's te betrekken. De vertaling van wat is opgehaald in beleid en de terugkoppeling hierover naar belanghouders kan beter.
- > Belanghouders geven een relatief lage waardering aan hun betrokkenheid bij het beleidproces van GoedeStede. Diverse partijen geven aan niet of nauwelijks betrokken te zijn bij het formuleren van ambities en doelstellingen, het bepalen van de inzet en activiteiten van de corporatie en het evalueren van prestaties.

## 5 Presteren naar Vermogen (PnV)

### 5.1 Enkele kerngegevens

Essentie van het financiële beleid van GoedeStede is het waarborgen van de financiële continuïteit. Hierbij streeft de corporatie naar een positief resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening (dat is exclusief verkoopopbrengsten bestaand bezit en exclusief onrendabele investeringen) en naar een solvabiliteit van 10%. In de jaren 2007-2009 is deze solvabiliteitsnorm behaald (tussen de 10,6 en 11,1%). In 2006 zat GoedeStede licht onder deze norm. De kasstroom volgens de meerjarenbegroting 2010-2014 is gemiddeld positief. De norm voor de interest dekkingsratio is 1,4. Hier voldoet GoedeStede gemiddeld aan en hiermee voldoet zij aan de eisen van het WSW. Het volkshuisvestelijk vermogen van GoedeStede ligt ruim boven de ondergrens die het CFV stelt. In 2008 en 2009 ontving GoedeStede van het CFV het A-ordeel aangaande de continuïteit. Dat betekent dat de investeringen van de corporatie pasten bij het vermogen.

#### Kengetallen financiële positie

Deze kengetallen zijn ontleend aan de *Corporatie in Perspectief rapportage 2009 van het CFV over het jaar 2008*

	GoedeStede	Referentie	Landelijk
Huur per woning per jaar	€ 5.439	€ 5.299	€ 4.829
Huur in percentage van de maximale huur in 2008	74,7%	71,0%	71,0%
Gemiddeld aantal punten woningwaardering in 2008	3,29	3,13	3,16
Onderhoud per woning in 2008 (klachtenonderhoud)	€ 105,-	€ 209,-	€ 300,-
Onderhoud per woning in 2008 (Mutatieonderhoud)	€ 178,-	€ 116,-	€ 186,-
Onderhoud per woning in 2008 (klachtenonderhoud)	€ 576,-	€ 864,-	€ 978,-
WOZ-waarde per woning in 2008 in €	€ 137.687	€ 178.280	€ 155.105
Bedrijfswaarde per woning in 2008 in €	€ 56.448		€ 35.518
Risicobeoordeling jaarverslag (in % van het balanstotaal)	7%	7,2%	8,7%
Solvabiliteitsoordeel 2008	voldoende	94% voldoende 6% onvoldoende	98% voldoende 2% onvoldoende
Continuïteitsoordeel 2008	A	81% A 13% B1 6% B2	81% A 6% B1 2% B2 11% C
Schuldverdienratio (nettokasstroom excl. verkopen/langlopende leningen) per VHE	13,9	15,9	15,1
Volkshuisvestelijk vermogen 2008 (in % van het balanstotaal)	23,6 %	24,3 %	30,5 %
Volkshuisvestelijk vermogen 2008 (in € per vhe)	€ 15.426	€ 15.035,-	€ 13.322
Volkshuisvestelijk vermogen 2013 (in € per vhe)	€ 13.704	€ 14.060,-	€ 14.434
Netto bedrijfslasten per vhe (in € per vhe)	€ 1.360	€ 1.238	€ 1.340

GoedeStede zit relatief hoog in het % huur t.o.v. maximaal redelijk. Het gemiddeld aantal punten woningwaardering ligt hoger dan dat van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. GoedeStede geeft

relatief weinig uit aan onderhoud. Haar voorraad is relatief jong. Waar de onderhoudsuitgaven voor de referentiegroep € 1.189 per woning zijn, geeft GoedeStede € 859 uit. De WOZ waarde van het bezit van GoedeStede is relatief laag. Het volkshuisvestelijk vermogen in 2008 ligt licht boven dat van de referentiegroep. Het geprognosticeerde volkshuisvestelijk vermogen in 2013 loopt in de pas met de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. De risicobeoordeling ligt beneden dat van de referentiegroep. Het voornaamste risico dat GoedeStede heeft is marktrisico, dat ligt relatief hoog. De netto bedrijfslasten per vhe liggen boven dat van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde.

## 5.2 Presteren naar Vermogen (PnV): I Prestaties

Onderdelen	Cijfer
I Het beschikbare eigen vermogen wordt maximaal ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.	7,2
I.1 De corporatie heeft inzicht in het vermogen dat beschikbaar is voor het leveren van maatschappelijke prestaties.	5,7
I.2 De corporaties heeft extra potenties voor haar vermogensontwikkeling verkend en maakt hier maximaal gebruik van.	8,0
I.3 De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.	8,0

*Dit oordeel telt voor 70% mee voor het waarderen van het onderdeel Presteren naar Vermogen (PnV).*

### Toelichting:

- > GoedeStede heeft een actuele vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde. De corporatie heeft een vermogensberekening van het bestemd vermogen rekening houdend met de strategie voor 5 jaar en niet zoals de methodiek vereist van 20 jaar. In begroting en managementsrapportages wordt uitgegaan van 5 jaar.
- > Rendementseisen zijn niet per type investering geformuleerd. In de managementrapportage van de accountant uit 2008 wordt dit advies al gegeven. GoedeStede zou het rendement op investeringen naar soorten vastgoed moeten differentiëren en normeren. Deze kengetallen kunnen vervolgens worden benut bij de verantwoording in het jaarverslag. Er is wel een rendementsdoelstelling op de bestaande voorraad. Uit managementrapportage blijkt dat bij projecten stichtingskosten zijn benoemd, de bedrijfswaarde en het projectresultaat dat daar uit komt. Verschillen worden geanalyseerd. Daarnaast zijn er claims op inzetbaar vermogen aan de hand van projectrisico's.
- > GoedeStede heeft een verkoopprogramma van 25 woningen per jaar. Uit het continuïteitsoordeel blijkt dat GoedeStede niet verkoopafhankelijk is en uit haar operationele kasstroom onrendabele investeringen kan financieren. Het verkoopprogramma van 25 woningen blijkt lastig vanwege marktomstandigheden.
- > GoedeStede weet goed wat zij te besteden heeft en hoe haar financiële positie en kasstroom zich ontwikkelt. De interest dekkingsratio en lening/investeringsratio is goed, GoedeStede is sterk in haar financieel beheer.
- > GoedeStede maakt adequaat gebruik van de borgingsruimte die zij bij het WSW heeft. Er is voldoende faciliteringsvolume. De gemiddelde kasstroom voor de jaren 2009-2014 voldoet aan de WSW norm, inclusief de 2% aflossingsfictie. De visitatiecommissie heeft de indruk dat GoedeStede een verstandig rentebeleid heeft.
- > De loan to value bedraagt in de periode 2009-2014 66%. De grens is 75%. In relatie tot de bedrijfswaarde heeft GoedeStede ruimte om extra vreemd vermogen aan te trekken voor investeringen.
- > GoedeStede heeft van het CFV in de jaren 2008 en 2009 het A-oordeel ontvangen. Dat betekent dat investeringen passen bij het vermogen. De inzet van vermogen, het gebruik van verkooppotenties, risicobuffers en borgingsruimte is voldoende onderwerp van gesprek in de RvC.

## Ontwikkeling en aanwending vermogen 2009 tot en met 2014 (x € 1.000)

Prognose beschikbaar komende middelen			Prognose beslag op vermogen		
1	Rendement op materiële vaste activa in exploitatie	168.729	7	Nieuwbouw woongelegenheden en overig vastgoed	28.931
2	Af: rendement op leningen	-129.109	8	Aankoop woongelegenheden en overig vastgoed	3.509
3	Verkoop bestaand bezit	15.824	9	Sloop woongelegenheden en overig vastgoed	0
4	Productie nieuwbouw voor verkoop	-311	10	Verbetering woongelegenheden en overig vastgoed	18.431
5	Vermogenseffect nieuwe leningen en renteconversie	34.168	11	Vennootschapbelasting	3.308
6	Vermogenseffect verbindingen	102	12	Effect heffing projectsteun 40 wijken	0
<b>TOTAAL</b>		<b>89.404</b>	<b>TOTAAL</b>		<b>54.179</b>

Bron: Continuïteitsoordeel GoedeStede juni 2010, CFV

### Continuïteitsoordeel

- > GoedeStede heeft van het CFV in de jaren 2008 en 2009 het A-oordeel ontvangen. Dat betekent dat investeringen passen bij het vermogen. Uit bovenstaande tabel blijkt dat de financiële positie van GoedeStede zich positief ontwikkelt. Het verschil tussen beschikbaar komende middelen en beslag op vermogen bedraagt 35 miljoen. Hierin zijn maatregelen naar aanleiding van het Regeerakkoord en het staatssteundossier zoals de heffing huurtoeslag nog niet verwerkt.

### Solvabiliteitsoordeel

- > In 2008 en 2009 beoordeelde het CFV de solvabiliteit van GoedeStede als voldoende.

## 5.3 Presteren naar Vermogen (PnV): II Visie

Onderdelen	Cijfer
II De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd over het beoogde rendement op en de omvang van het eigen vermogen en de besteding van de ruimte in het vrije eigen vermogen. Deze visie is onderbouwd met kennis van de maatschappelijke opgave in het werkgebied.	5,3
II.1 De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd over het beoogde rendement <i>op</i> en de omvang <i>van</i> het eigen vermogen.	6,0
II.2 De corporatie heeft een duidelijk visie en doelstelling over de besteding van de ruimte in het vrije eigen vermogen.	5,0
II.3 De corporatie heeft haar visie en doelstelling over het rendement <i>op</i> en de omvang <i>van</i> het eigen vermogen onderbouwd met kennis van de maatschappelijke opgaven in haar werkgebied.	5,0

### Toelichting:

- > Er is een rendementsnorm van 4%, deze norm is echter niet te vinden in openbare documenten. Er wordt gestuurd op een solvabiliteitsnorm van 10%. In de aangedragen documenten is geen heldere toelichting op of verantwoording van het gekozen financieel beleid gevonden.
- > In haar toekomstvisie gaat GoedeStede voor een optimale samenstelling van haar vastgoedportefeuille, presteren naar vermogen en efficiënte en doelmatige processen. Bij Presteren naar vermogen zijn geen

concrete doelstellingen geformuleerd. GoedeStede weet hoe zij haar vermogen moet beheersen, Het lijkt alsof de inzet per project wordt betaald. De rentabiliteit op het eigen vermogen en het vreemd vermogen staat beschreven in het jaarverslag, hier hangt echter geen norm aan. GoedeStede streeft in zijn algemeenheid naar een positief resultaat.

- > Er is geen duidelijke onderbouwing op basis van maatschappelijke opgaven over de omvang en besteding van ruimte in het vrije eigen vermogen. GoedeStede verwijst in haar Toekomstvisie naar de BBSH velden, maar concretiseert dit niet. Lastig is dat de gemeente Almere weigert prestatieafspraken te maken.
- > De visitatiecommissie is van mening dat GoedeStede een zorgvuldig financieel beleid voert. GoedeStede is bedrijfsmatig georiënteerd, Het scherp zeilen aan de wind in relatie tot het presteren op volkshuisvestelijke doelen kan beter in beeld worden gebracht.

#### 5.4 Presteren naar Vermogen (PnV): III Risicoprofiel

Onderdelen	Cijfer
III. De corporatie beschikt over een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma.	7,0
III.1 De corporatie beschikt over een concrete solvabiliteitsdoelstellingen die is toegelicht in interne (b.v. begroting, jaarrekening) en/of externe (b.v. jaarverslag) documenten	7,0

##### Toelichting:

- > GoedeStede heeft een meetbare en tijdgebonden solvabiliteitsdoelstelling. Deze solvabiliteitsgrens is niet onderbouwd op basis van volkshuisvestelijke doelstellingen, maar hangt samen met de ondergrens van het CFV. De huidige vermogensovermaat ligt boven dat van de referentiegroep in de CiP gegevens. De geprognosticeerde vermogensovermaat 2013 komt overeen met dat van de referentiegroep.

#### 5.5 Presteren naar Vermogen (PnV): IV Bedrijfsvoering

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie presteert efficiënt	7,8
IV.1 De corporatie onderneemt aantoonbare maatregelen om haar efficiëntie te vergroten	7,8

##### Toelichting:

- > GoedeStede stuurt sterk op haar organisatieprocessen en bedrijfslasten. De corporatie participeert in de Woonbench, waarin kengetallen met die van andere corporaties worden vergeleken. GoedeStede staat in de top van deze Woonbench. Bij operationele kosten staat zij op de eerste plaats (positief).
- > Daarnaast wordt er gekeken naar de CiP cijfers. Hieruit blijkt dat de bedrijfslasten van GoedeStede licht boven die van de referentiegroep liggen. De procentuele stijging van bedrijfslasten in de periode 2005-2009 ligt met 30,2% eveneens licht boven die van de referentiegroep.
- > Maandelijks heeft GoedeStede een begrotingsoverleg. Er wordt sterk gestuurd op budgetten. Ter ondersteuning van het interne kosten bewustzijn heeft GoedeStede recent de 'scherp aan de wind' trofee ingesteld.
- > In de toekomstvisie wordt doelmatigheid en doeltreffendheid expliciet als doel beschreven.

## 5.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties naar Vermogen (PnV)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	7,2
II Visie	10%	5,3
III Risicoprofiel	10%	7,0
IV Bedrijfsvoering	10%	7,8
<b>Totaal</b>		<b>7,1</b>

### Toelichting

- > GoedeStede scoort op het onderdeel Presteren naar Vermogen gemiddeld een 7,1.
- > De investeringen van de corporatie in 2006-2009 corresponderen met het vermogen. GoedeStede heeft een degelijk financieel beleid en stuurt op de ondergrens van het CFV. Toelichting op het financieel beleid is beperkt tot een aantal kengetallen. Presteren naar vermogen is in de aangedragen documenten uitgewerkt in 'scherp aan de wind zeilen'. Dit heeft een te eendimensionale insteek. Scherp aan de wind zeilen is meer dan efficiënt en doelmatig presteren. Waar is de koppeling met de volkshuisvestelijke doelen? Er zijn geen concrete (rendement)doelstellingen per investering geformuleerd. Ook is er geen onderbouwing van maatschappelijke opgaven in relatie tot het vermogen.
- > De corporatie heeft extra potenties voor haar vermogensontwikkeling verkend. GoedeStede heeft de potenties van verkoop onderzocht en zet jaarlijks 25 woningen in de markt. De corporatie is niet verkoopafhankelijk. De corporatie voert een verstandig rentebeleid.
- > GoedeStede heeft ruim aandacht voor bedrijfskosten, doelmatigheid en doeltreffendheid. In de Woonbench presteert zij ruim bovengemiddeld.



## 6 Governance

### 6.1 Goed bestuur

Het onderdeel goed bestuur is verdeeld in diverse normen en meetpunten. Het oordeel van de visitatiecommissie staat vermeld in de onderstaande tabel met aansluitend een toelichting.

	Normen en meetpunten	Cijfer
I	De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd (zie hoofdstuk III Aedes Governance Code)	7,0
I.1	De interne toezichthouder (RvC) heeft een eigen visie op de invulling van haar functie. Deze visie is getoetst aan de Aedes Governance Code	7,0
I.2	De interne toezichthouder (RvC) heeft vastgesteld wat de gewenste output van het toezicht is en welke normen er worden gehanteerd om de output te meten.	7,0
I.3	De interne toezichthouder (RvC) heeft een duidelijke taakomschrijving van het bestuur en de toezichthouders.	7,0

#### Toelichting:

- > GoedeStede heeft een RvC die bestaat uit vijf leden. Twee leden zijn recent afgetreden omdat zij aan het einde van hun termijn zaten. Er is recent een auditcommissie opgericht.
- > GoedeStede heeft in de ogen van de visitatiecommissie een verfrissende en kwalitatief hoogwaardige Raad die voldoet aan de governancecode en afwijkingen daarvan adequaat toelicht. Ten aanzien van deze afwijkingen heeft de visitatiecommissie bij het thema maatschappelijke binding een kanttekening.
- > De gewenste samenstelling van de Raad is vastgelegd in een profielschets, waarbij onderscheid is gemaakt in de rol van de voorzitter en de rol van de overige leden. De gewenste en daadwerkelijke samenstelling sluit aan bij de aard van de corporatie en haar werkzaamheden.
- > De RvC beschrijft in haar profielschets de opzet van de RvC en haar werkwijze in het reglement en het jaarverslag. De RvC heeft geen eigen visie opgesteld over haar functioneren en de succesbepalende factoren van de corporatie, maar lijkt aan te sluiten bij de strategische documenten (zoals de toekomstvisie 2009-2019) van de corporatie. Aan deze strategische visie heeft zij in heisessies een bijdrage geleverd.
- > De werkwijze en rolopvatting van de Raad staat adequaat vermeld in het jaarverslag, maar niet in een eigen document van de Raad. Het gaat dan om de toezichtrol, klankbordrol en werkgeversrol. Hier zou de raad sterker een eigen visie op mogen beschrijven. De rolopvatting zit op basis van de gesprekken wel tussen de oren van de commissarissen.
- > De beoordeling van het functioneren van de bestuurder is vastgelegd in een reglement. Professionalisering en resultaatgerichtheid zijn hierin de kernthema's. Input voor het gesprek zijn het ondernemingsplan, jaarverslag, begroting en een toelichting geschreven door de bestuurder zelf. Beoordelingspunten zijn de perspectieven strategie, klant, intern, en financiën. Verbeterpunt is dat de doelformulering in het ondernemingsplan het niet mogelijk maakt om zicht te krijgen op de output van doelen. Het veld volkshuisvestelijk of maatschappelijk zou hieraan toegevoegd mogen worden. De bestuurder wordt jaarlijks beoordeeld.
- > De RvC houdt een jaarlijkse zelfevaluatie en kiest ervoor dat elke keer op een andere manier te doen. In 2009 is de zelfevaluatie gedaan in het licht van het stopgezette fusieproces, dit jaar wil men zelfevalueren door het houden van exit gesprekken met vertrekkende leden en intakegesprekken met komende leden. In het verleden is aan de hand van het onderwerp integriteit geëvalueerd of via de ontmoeting met een andere raad. De visitatiecommissie geeft GoedeStede een compliment voor de kwaliteit en kwaliteitsbewaking van de RvC.
- > Er is een duidelijke taakomschrijving van de bestuurder in het directiestatuut uit 2001.

- > Er is een duidelijke taakomschrijving van de eigen leden van de RvC. Zoals gesteld bij het onderdeel visie kunnen de rollen van het toezicht en de visie op de eigen koers van de Raad meer expliciet uitgedacht worden en worden gevat in een document.

De toepassing van de governancecode staat helder toegelicht op de website van GoedeStede. De RvC kijkt op een aantal punten af van de governancecode. Het gaat dan om:

1. Benoeming bestuurder (afwijzing 4-jaarstermijn, wel jaarlijks evalueren).
  2. Benoeming accountant (afwijzing 4 jaarstermijn, wel jaarlijks evalueren),
  3. Het bestuur legt vooraf ter goedkeuring voor aan de Raad van Commissarissen (op hoofdlijnen geeft de RvC vooraf goedkeuring aan zaken die in het ondernemingsplan staan, achteraf verantwoordt de bestuurder.
  4. 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 (GoedeStede heeft minimaal één maal per jaar een overleg tussen bestuur, RvC en externe accountant. GoedeStede houdt dit tripartiet overleg in stand en indien gewenst, kan de RvC zonder aanwezigheid van het bestuur met de externe accountant overleggen.)
  5. Remuneratierapport (er is geen remuneratiecommissie die een remuneratierapport maakt, maar wel een verslag van beoordelings- en bezoldigingsbeleid en toekomstig bezoldigingsbeleid.)
  6. De vorm van het periodiek overleg met belanghebbenden wordt vastgesteld door het bestuur en behoeft voorafgaande goedkeuring door de raad van commissarissen (de RvC stelt dat dit is opgenomen in het nieuwe ondernemingsplan, maar dat is niet het geval).
  7. Het bestuur en de raad van commissarissen zijn voltallig aanwezig bij het overleg met belanghebbenden (de RvC is van mening dat dit niet verplicht en niet voltallig hoeft te zijn, leden worden wel uitgenodigd voor bijeenkomsten.)
- > De visitatiecommissie is van mening punt 1-5 voldoende is toegelicht. Echter punt 6 is onvoldoende nagekomen en bij punt 7 moet de minimale insteek zijn dat bij jaarbijeenkomsten rondom beleidsbepaling en evaluatie van beleid minimaal een afvaardiging van de Raad aanwezig is. De Raad moet daarnaast altijd kennis nemen van de uitkomsten van overige relevante belanghouder bijeenkomsten.

## 6.2 Onderdeel II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding

Normen en meetpunten	Cijfer
<b>II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden</b>	
<b>II.1 Eigen ambities en doelen</b> De corporatie heeft een schriftelijk neergelegde opvatting over haar maatschappelijk functioneren in haar werkgebied geformuleerd. Hieruit is af te leiden welke rol de corporatie inneemt in haar werkgebied en hoe die rol zich vertaalt naar de eigen organisatie en relatie met maatschappelijke partners.	<b>5,7</b>
<b>II.2 Opgaven in het werkgebied</b> De corporatie communiceert haar beleidsvoornemens en prestatieafspraken met haar belanghebbenden.	<b>6,0</b>
<b>II.3 Belanghouders</b> De corporatie houdt ten minste een keer per jaar een vergadering met belanghebbenden, waarin de corporatie in dialoog treedt over de beleidsdoelstellingen en resultaten.	<b>5,8</b>
<b>II.4 Vermogen</b> De accountant maakt een verslag van analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in de cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de woningcorporatie.	<b>7,0</b>

### Toelichting:

- > Er is een door de RvC goedgekeurd en actueel strategiedocument waarin de maatschappelijke positie in algemene zin en de positionering van GoedeStede in het werkgebied blijkt. In de toekomstvisie heeft GoedeStede helder haar rolopvatting verwoord.
  - > Niveau 1: core business: waar GoedeStede verantwoordelijk voor is: de woning en de dienstverlening
  - > Niveau 2: wat lokaal prestaties zijn, GoedeStede heeft belang bij het bestaan
  - > Niveau 3: aanjaagrol van GoedeStede in het kader van samenwerkingsverbanden met partners in de stad/wijk: het is de core business van een andere organisatie
- > GoedeStede heeft doelen geformuleerd maar deze kunnen meer concreet en meer in maatschappelijke uitkomsten en effecten worden verwoord.
- > De voortgang van doelen en ambities worden waar mogelijk goed gevolgd in Managementrapportages. De terugkoppeling naar doelen (is er ook woonplezier?) moet sterker.
- > Beleidsvoornemens worden aan belanghebbenden gecommuniceerd onder andere via de website. Veel belanghouders geven echter aan geen zicht te hebben op deze beleidsvoornemens en ervaren beperkte betrokkenheid daarbij. In het jaarverslag wordt verantwoording afgelegd. In het jaarverslag moet een sterkere koppeling tussen doelen en prestaties worden gelegd.
- > GoedeStede heeft een belanghebbendenregister. Dit register is openbaar gemaakt in het jaarverslag.
- > GoedeStede houdt een jaarlijkse belanghoudersbijeenkomst en betreft daarnaast belanghouders via regulier overleg en specifieke themabijeenkomsten. Het borgen van de informatie uit deze bijeenkomsten en vertaling naar beleid en terugkoppeling daarover kan beter. GoedeStede is zich hiervan bewust: in het jaarverslag 2009 kaart de bestuurder rondom governance aan dat er nog geen vast stramien is voor beleidsbeïnvloeding vanuit de maatschappij. Dit blijkt ook uit de scores voor visie, planning en monitoring bij het prestatieveld belanghouders, wat relatief laag scoort.
- > De RvC is niet standaard aanwezig bij belanghoudersbijeenkomsten. Zij wijkt af op deze bepaling van de governancecode. Bij de laatste parlementdag was de RvC aanwezig.
- > Van belanghoudersbijeenkomsten zijn geen gegevens op de website te vinden. In Managementrapportages wordt teruggekoppeld welke bijeenkomsten hebben plaats gevonden. Een strategische notitie met daarin wat is opgehaald bij belanghouders en wat implicaties daarvan zijn voor het beleid van GoedeStede is niet aangetroffen in de aangedragen documentatie. Vraag is of in de bijeenkomsten ook voldoende de koppeling met beleid en beleidskeuzes wordt gelegd.
- > GoedeStede beschikt over een verslag van de externe accountant met analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat die bijdragen aan het inzicht in de positie en resultaten van de woningcorporatie. Er is een keurig accountantsrapport en managementletter.



### 6.3 Beoordeling visitatiecommissie: Governance

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Goed Bestuur	20%	7,0
II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden t.a.v.:		
- ambities en doelen	20%	5,7
- opgaven in het werkgebied	20%	6,0
- betrokkenheid van belanghebbenden	20%	5,8
- vermogen	20%	7,0
	<b>Totaal</b>	<b>6,3</b>

#### Toelichting

- > De governance van GoedeStede is op orde. GoedeStede heeft in de ogen van de visitatiecommissie een verfrissende en kwalitatief hoogwaardige Raad die voldoet aan de governancecode. Afwijkingen op de code zijn adequaat toegelicht. Ten aanzien van deze afwijkingen heeft de visitatiecommissie bij het thema maatschappelijke binding een kanttekening: het betrekken van belanghouders gebeurt wel maar is onvoldoende geborgd en er kunnen explicietere spelregels komen rondom aanwezigheid van de RvC bij belanghoudersbijeenkomsten en terugkoppelingen van bijeenkomsten.
- > De RvC is in control, De Raad zou meer prominent een eigen visie op het maatschappelijk presteren van de corporatie mogen ontwikkelen. In deze visie wordt ook de rolopvatting van de Raad verder uitgewerkt. De Raad heeft dit wel tussen de oren, maar het zou waardevol zijn dit op schrift te stellen en expliciet met elkaar en met de bestuurder te delen. De Raad zou naast het sturen op financiële doelen en beheersing van risico's, meer op het realiseren van maatschappelijke doelen mogen toetsen.
- > De uitwerking van het strategiedocument van GoedeStede in doelstellingen en effecten kan veel sterker. In het jaarverslag wordt transparant verantwoording afgelegd. De koppeling tussen doelen en geleverde prestaties komt onvoldoende aan de orde.
- > GoedeStede spant zich in om belanghouders te betrekken, hier kan echter meer structuur in komen en dit vormgeven vanuit een duidelijke visie. In het jaarverslag 2009 erkent de bestuurder dit en stelt dat er nog geen vast stramien is voor beleidsbeïnvloeding uit de maatschappij.

## Bijlage I. Onderzoeksverantwoording

### Deel I

De visitatie bestaat uit vijf ratio's:

- > **Presteren naar Opgaven (PnO)**, het betreft hier landelijke, lokale en regionale opgaven op het gebied van wonen
- > **Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)**, het betreft hier de eigen visie en doelstellingen van de corporaties
- > **Presteren volgens Belanghouders (PvB)**, in welke mate sluiten de prestaties aan bij de verwachtingen en wensen van andere betrokken partijen?
- > **Presteren naar Vermogen (PnV)**, in welke mate sluiten de prestaties aan bij de financiële mogelijkheden van de corporatie?
- > **Governance (Gov)**, is er sprake van een zorgvuldige besluitvorming, werkt het interne toezicht naar behoren, hebben Belanghouders invloed op het beleid en de activiteiten van de corporatie?

Iedere ratio is verdeeld in vier onderdelen ook wel 'standaarden' genoemd:

- > I Prestaties (*wegingpercentage 70%*);
- > II kennis en inzicht (*wegingpercentage 10%*);
- > III planning (*wegingpercentage 10%*);
- > IV monitoring (*wegingspercentage 10%*)

Voor de ratio's Presteren naar Vermogen (PnV) en voor Governance (Gov) wordt een iets andere indeling gebruikt.

De te beoordelen prestaties zijn onderverdeeld in een aantal prestatievelden die zijn ontleend aan het BBSH en de decemberbrief van toenmalige Minister van VROM. Het betreft de volgende prestatievelden:

1. **Beschikbaarheid** van woningen voor de aandachtsgroep door het bij voorrang toewijzen van betaalbare woningen aan huishoudens uit de aandachtsgroep passend bij de opgave in haar werkgebied.
2. **Betaalbaarheid** van woningen voor de aandachtsgroep.
3. **Bijzondere doelgroepen**, realiseren van huisvesting die specifiek geschikt is voor ouderen, gehandicapten en andere personen die zorg of begeleiding behoeven of speciale eisen aan hun woning stellen.
4. **Leefbaarheid** in de wijken en buurten waarin de woningen van de corporatie zijn gelegen.
5. **Bouwproductie** in de vorm van nieuwbouw, verkoop, aankoop, aanpassing of verbetering.
6. **Stedelijke vernieuwing** door fysiek, sociale en economische investeringen.
7. **Energie en duurzaamheid**, bijvoorbeeld door het gebruik van duurzame materialen en verantwoord omgaan met energieverbruik.

Een beoordeling gegeven in cijfers die kunnen variëren van 1 tot en met 10. In de onderstaande tabel is weergegeven wanneer welk cijfer wordt toegekend.

Beoordeling in rapportcijfers	Kwantitatieve meetpunten	Kwalitatieve meetpunten
Rapportcijfer 10	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: <b>afwijking meer dan +75%</b>	De corporatie voldoet geheel aan de norm: <b>"Ja, en ..."</b> De corporatie overstijgt deze op een inventieve en creatieve manier. De prestatie van de corporatie kan als best-practice voor de gehele branche gelden.
Rapportcijfer 9	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: <b>afwijking +50% tot +75%</b>	De corporatie voldoet geheel aan de norm en overstijgt deze: <b>"Ja, en..."</b>
Rapportcijfer 8	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: <b>afwijking +25% tot +50%</b>	De corporatie voldoet geheel aan de norm en is bezig haar prestatie nog verder te verbeteren: <b>"Ja, en .."</b>
Rapportcijfer 7	De prestatie is gelijk of enigszins hoger dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: <b>afwijking 0% tot +25%</b>	De corporatie voldoet aan de norm: <b>"Ja"</b>
Rapportcijfer 6	De prestatie komt bijna overeen met de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: <b>afwijking 0% tot - 10%</b>	De corporatie voldoet bijna aan de norm, en voert maatregelen door om binnen een jaar aan de norm te voldoen: <b>"Ja, maar..."</b>
Rapportcijfer 5	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: <b>afwijking - 10% tot - 25%</b>	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar is bezig met het doorvoeren van verbeteringen: <b>"Nee, maar..."</b>
Rapportcijfer 4	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: <b>afwijking - 25% tot - 50%</b>	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar overweegt maatregelen om haar prestaties te verbeteren: <b>"Nee, maar..."</b>
Rapportcijfer 3	De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: <b>afwijking - 50% tot -75%</b>	De corporatie voldoet niet aan de norm en is zich hiervan bewust, maar heeft (nog) geen maatregelen genomen om haar prestaties te verbeteren: <b>"Nee"</b>
Rapportcijfer 2	Er zijn vrijwel geen prestaties geleverd die passen bij de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: <b>afwijking - 75% tot - 100%</b>	De corporatie voldoet niet aan de norm en is zich niet bewust dat op dit punt van haar prestaties worden verwacht: <b>"Nee"</b>
Rapportcijfer 1	Er zijn geen prestaties geleverd die passen bij de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders, of zijn zelfs schadelijk voor de doelstelling: <b>afwijking meer dan -100%</b>	De corporatie voldoet volkomen niet aan de norm en onttrekt zich bewust aan het leveren van prestaties op dit terrein: <b>"Nee, en ..."</b>

## Bijlage II. Samenstelling visitatiecommissie

### **Dr. Leo Gerrichhauzen**

Leo Gerrichhauzen is managing partner bij Gerrichhauzen en Partners, een middelgroot adviesbureau met ruim 20 professionals en met een uitgebreid netwerk van freelancers en kenniscentra. Hij beschikt over een brede bestuurlijke ervaring. Ook heeft hij veel ervaring opgedaan als commissaris zowel bij woningcorporaties, als bij andere publieke ondernemingen waaronder de BNG. Daarnaast heeft hij tal van columns, artikelen en boeken gepubliceerd. Hij is gepromoveerd op een proefschrift over woningcorporaties. Voor Gerrichhauzen en Partners leidt hij voornamelijk projecten op het gebied van strategieontwikkeling voor overheden en woningcorporaties en daarnaast projecten waar het formeren van samenwerkingsverbanden een belangrijke rol speelt.

### **Drs. Michel de Visser**

Michel de Visser is bedrijfseconoom en sinds enkele maanden werkzaam als zelfstandig adviseur. Hiervoor is hij bijna zes jaar deelgemeentewethouder geweest in Kralingen-Crooswijk, Rotterdam. Hij is er verantwoordelijk geweest voor het project Nieuw-Crooswijk, de grootste binnenstedelijke herstructurering in Nederland. Hij heeft tijdens zijn bestuursperiode onder meer de portefeuilles ruimtelijke ordening, welzijn en financiën gedaan. Daarvoor is hij werkzaam geweest als management consultant bij Cap Gemini Ernst & Young, waar hij zich vooral heeft bezig gehouden met bedrijfsvoerings- en organisatievraagstukken in de publieke sector.

### **Drs. Guus Terlingen**

Guus Terlingen is organisatiekundige en werkt als senior adviseur bij Gerrichhauzen en Partners. Hij volgde een communicatieopleiding en studeerde beleids- en organisatiewetenschappen aan de UvT. Zijn aandacht ligt op het gebied van organisatiestrategie, organisatieontwikkeling en strategische samenwerking. In zijn werk ondersteunt hij organisaties bij het vormgeven en uitwerken van hun strategische ambities, waaronder fusiebegeleiding. Daarnaast is hij specialist op het gebied van strategische communicatie en participatie. Guus Terlingen heeft diverse corporaties en gemeenten begeleid bij de koersontwikkeling, positionering en verdere ontwikkeling van hun organisatie. De afgelopen jaren is Terlingen onder andere betrokken geweest bij het opstellen van diverse ondernemingsplannen, begeleiding van de herstructurering in Den Haag Zuid West, begeleiding wijkveiligheidsprojecten in Den Bosch en Eindhoven, was hij interim bestuurssecretaris en is hij oprichter en trekker van het participatieplatform woningcorporaties.

## **Bijlage III. Overzicht geïnterviewde personen**

### **Gesprek met de directeur/bestuurder van GoedeStede op 25 oktober 2010**

Arjan Deutekom

### **Gesprek met de Raad van Commissarissen van GoedeStede 2 november 2010**

Elbert Roest (Voorzitter RvC)

Erwin Capitain (Lid RvC)

### **Gesprek met managers van GoedeStede 25 oktober 2010**

Peter Eitjes, Manager Financiën en ICT

Gerdien van der Ent, Manager Woondiensten

Han van Diepen, Manager Vastgoed

Erika van der Hulst, HRM adviseur

### **Gesprek met een vertegenwoordiging van medewerkers van GoedeStede 25 oktober 2010**

Arjan Rook; teammanager wijkservice

Mark van Wijk; teammanager woonservice

Dave Munnik; teammanager klantservice

Jan Bollemaat; teammanager Beheer & Onderhoud

Marijke Duijn; teammanager financiën en OR lid

Herma Stapper; medewerker financiën en OR lid

### **Gesprek met bewonersvertegenwoordigers GSA, 25 oktober 2010**

J.N. Goedhart, bewonerscie Klokkenluiderstraat, GSA

Y.E. Aaftink, bewonerscie Salsaflat, GSA

S.C. Joosten, bewonerscie Salsaflat, GSA

B. Salomons, GSA

T. van de Horst, lid klachtencommissie, bewonerscie Bomovi

### **Interviews en/of enquête met belanghouders**

Annemiek Veltkamp, gemeente Almere, 4 november 2010

Ben Spelbos, PWC, 12 november 2010

Corinne Tutein Nolthenius, Zorggroep Almere, 24 september 2010

Dhr. Stiene, Zorggroep Almere, 26 oktober 2010

Dick van Houten, WSW, 30 september 2010

Frits Huis, gemeenteraadslid Leefbaar Almere, 4 november 2010

Han Jetten, de Schoor, 5 oktober 2010

Hattum Palma, Triade, 8 november 2010

J. Quist, WWI, 6 oktober 2010

Jan Lems en Jan Dunck, Vitree/Reeve, 14 oktober 2010

Johan van der Vegt, Almeerse Scholen Groep, 29 september 2010

Maarten Pel, De Alliantie Flevoland, 7 oktober 2010

Paul Ponten, ROC, 12 november 2010

Pieter Jan Datema, Ymere, 6 oktober 2010

Rosita Mertens, gemeente Almere, 20 oktober 2010

Will van Schendel, De Schoor, 23 oktober 2010



## Bijlage IV. Overzicht geraadpleegde documenten

1.1	<p>Woonvisies van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied</p> <p>1.1.1 Woonvisie Almere 2009 2.0 deel 2 inclusief woonagenda</p> <p>1.1.2 Reactie GS op woonvisie 2007.344</p> <p>1.1.3 Reactie op concept Woonagenda 5 maart 2009</p> <p>1.1.4 Reactie GS op uitvoering woonvisie april 2010</p> <p>1.1.5 Concept huisvestingsverordening versie PWA mei 2010</p> <p>1.1.6 Reactie GS op verordening met bijlagen over correspondentie wrv</p>
1.2	<p>Prestatieafspraken met stakeholders</p> <p>1.2.1 Collegeversie prestatie gemeente GoedeStede 141205</p> <p>1.2.2 Uitvoeringsovereenkomst Integrale Wijkaanpak Stedenwijk, april 2009</p> <p>1.2.3 Stadsmanifest 2.0 en brief stadsmanifest</p>
1.3	<p>Relevante convenanten, contracten</p> <p>1.3.1 Convenant woonruimteverdeling 2007</p> <p>1.3.2 Evaluatie convenant woonruimteverdeling 2007 def</p> <p>1.3.3 Reactie op convenant Wrv, augustus 2009</p>
1.4	<p>Documenten met en over eigen doelstellingen (op allerlei terreinen)</p> <p>1.4.1 Brief over initiatieven productie en PO 2007.037 + bijlagen</p> <p>1.4.2 Brief Europakwartier 260808</p> <p>1.4.3 Conceptplannen: Flexplan, Veelkeuzewoningen, SurPlus ECO</p>
1.5	<p>Documenten over na te streven maatschappelijk rendement of dividend</p> <p>1.5.1 Presentatie Bestuurlijk Overleg 20 januari 2010</p> <p>1.5.2 Visierapport Hout Noord - Edelhorst</p>
1.6	<p>Eigen woningmarktgegevens</p> <p>1.6.1 Notitie verhuringen Almere 2008</p> <p>1.6.2 Eindconcept woningmarktonderzoek Almere 2007</p> <p>1.6.3 WoningNet kwartaalrapportage 2009 periode 4</p> <p>1.6.4 Appartementenmarkt Almere, november 2008</p> <p>1.6.5 Almeerse woningmarktrapportage 2008</p>
1.7	<p>Eigen wijkvisies</p> <p>1.7.1 Wijkplan Staatsliedenwijk 2010</p> <p>1.7.2 Wijkbeheerplan Kruidenwijk 2010</p> <p>1.7.3 Wijkplan Faunabuurt 2010</p> <p>1.7.4 Wijkbeheerplan Muziekwijk Zuid 2010</p>
1.8	<p>Strategisch voorraadbeleid</p> <p>1.8.1 Corporatiestrategie 2010</p> <p>1.8.2 Portefeuillestrategie 2010</p> <p>1.8.3 Toelichting Strategiesessies 2010</p> <p>1.8.4 Exceloverzicht strategiesessie 28 juni 2010</p> <p>1.8.5 MT notitie SVB Werkwijze en verbetervoorstellen 15082007</p> <p>1.8.6 MT notitie planning &amp; proces SVB 01-2007</p> <p>1.8.7 Terugkoppeling beleidsdag en werkafspraken september 2007</p>
1.9	<p>Verkoopbeleid</p> <p>1.9.1 Verruiming verkoopvijver 2008</p> <p>1.9.2 Voorblad MT bijgestelde verkoopvijver 2009</p> <p>1.9.3 Brief aan gemeente inzake woningverkoop juni 2009</p>
1.10	<p>Leefbaarheidsmonitor (zie verder 3.4)</p> <p>1.10.1 Verslag stamtafel Almere Stad 2008</p>
2.1	<p>Documenten over monitoring van prestaties</p>

	<p>2.1.1 MT rapportage 2009 - periode 1</p> <p>2.1.2 MT rapportage 2009 - periode 2</p> <p>2.1.3 MT rapportage 2009 - periode 3</p> <p>2.1.4 MT rapportage 2010 – periode 1</p> <p>2.1.5 Kengetallenoverzicht – juli 2010</p> <p>2.1.6 Twee-maandelijks budgethouderoverzicht – juni 2010</p>
2.2	<p>Ministerie VROM/WWI oordeelsbrieven</p> <p>2.2.1 Oordeelsbrief 2008</p> <p>2.2.2 Oordeelsbrief 2009</p>
2.3	<p>Plannen: beleidsplan, ondernemingsplan, strategische visie, operationeel plan</p> <p>2.3.1 Ondernemingsplan- Klant, Stad, Bedrijf</p> <p>2.3.2 Ondernemingsplan – strategie en actieplan Projectteam def</p> <p>2.3.3 Voorjaarsnota gedicht 12 juni 2009</p> <p>2.3.4 Toekomstvisie (uitgebreide en populaire versie)</p> <p>2.3.5 Activiteitenplannen GoedeStede 2010 RvC 221209</p> <p>2.3.6 Activiteitenoverzicht Koersnotitie 2009</p> <p>2.3.7 Actielijst Beleidsdag 2006</p> <p>2.3.8 Actielijst n.a.v. Beleidsdag 2007</p>
2.4	<p>Jaarverslagen / volkshuisvestingsverslagen + jaarrekeningen</p> <p>2.4.1 Jaarverslag 2006; uitgebreide versie</p> <p>2.4.2 Jaarverslag 2007: uitgebreide versie / publieksversie</p> <p>2.4.3 Jaarverslag 2008: uitgebreide versie / publieksversie</p> <p>2.4.4 Jaarverslag 2009: uitgebreide versie / publieksversie</p> <p>2.4.5 Jaarverslag 2005 + Activiteitenoverzicht 2006</p>
2.5	<p>Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid, et cetera)</p> <p>2.5.1 Duurzaamheidsvisie juli 2010</p> <p>2.5.2 Aanbestedingsbeleid, februari 2008</p> <p>2.5.3 Uitvoering geven aan woonplezier</p> <p>2.5.4 Beleid huurincasso_17122009</p> <p>2.5.5 Onderhoudsvisie</p> <p>2.5.6 Schotelantennebeleid - spelregels</p> <p>2.5.7 De tuin – enkele tips en regels</p> <p>2.5.8 Communicatieplan juni 2005</p> <p>2.5.9 Particulier Opdrachtgeverschap</p> <p>2.5.10 Leidraad Projectontwikkeling</p> <p>2.5.11 ZAV beleid</p> <p>2.5.12 Notitie Wonen, Welzijn en Zorg september 2006</p> <p>2.5.13 Brochure: een nieuw gezicht voor Stedenwijk</p> <p>2.5.14 Uitgangspunten huurbeleid per juli 2010</p>
3.1	Stakeholdersregister GoedeStede
3.2	<p>Documenten met opvattingen van stakeholders (huurders, gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen, et cetera)</p> <p>3.2.1 Huisnummer plus – december 2009</p> <p>3.2.2 Futuregroep: Aan de slag in Almere; gezamenlijk op weg naar een sociaal en vitaal Almere in 2030</p>
3.3	<p>Verslagen van overleg met stakeholders</p> <p>3.3.1 Verslagen bewonersvertegenwoordigers - GoedeStede</p> <p>3.3.2 Uitnodiging gemeenteraadsleden 21 april 2010</p> <p>3.3.3 Brief benoeming leden Provinciale Staten 2007</p> <p>3.3.4 Uitnodiging debat ‘voorkom de verloedering’</p>

	<p>3.3.5 Uitnodiging relatiedag 4 april 2007</p> <p>3.3.6 Ontbijtsessie 28 mei 2008 Almere Hout Noord</p> <p>3.3.7 Brief aan de formateur 050310</p>
3.4	<p>Onderzoeken tevredenheid</p> <p>3.4.1 KWH huurlabel samenvatting rapportage 2009</p> <p>3.4.2 Woonbench 2007 Voorblad MT</p> <p>3.4.3 Rapportage benchmark Woningcorporaties</p> <p>3.4.4 Samenvatting uitkomsten Woonbench 2007</p> <p>3.4.5 Onderzoeksresultaten Bloemenbuurt 2010</p> <p>3.4.6 Onderzoeksresultaten Stedenwijk Noord 2010</p> <p>3.4.7 Onderzoeksresultaten Nieuwe Woning april/mei 2010</p> <p>3.4.8 Onderzoeksresultaten Verhuisenquête april/mei 2010</p>
3.5	<p>Prestatieafspraken, convenanten, contracten met stakeholders</p> <p>3.5.1 Samenwerkingsovereenkomst preventie huisuitzettingen Almere maart 2008 inclusief 2<sup>e</sup> kans beleid</p> <p>3.5.2 Proliving samenwerkingsovereenkomst 2006-2010</p> <p>3.5.3 Intentieverklaring Foyer Almere – Room4U</p> <p>3.5.4 Hennepconvenant 240809</p>
3.6	<p>3.6.1 Samenwerkingsovereenkomst huurders</p> <p>3.6.2 Reglement bewonersvereniging</p>
4.1	Publicatie CFV: Corporatie in Perspectief. Samenvatting CFV 2008 en 2009
4.2	Jaarrekeningen – zie 2.4 –
4.3	<p>Begroting 2008</p> <p>Begroting 2009</p> <p>Begroting 2010</p>
4.4	<p>Accountantsverslagen</p> <p>2006</p> <p>2007</p> <p>2008</p> <p>2009</p>
4.5	<p>Managementletters</p> <p>2006</p> <p>2007</p> <p>2008</p> <p>2009</p>
4.6	<p>Brieven CFV</p> <p>Continuïteitsoordeel 2008 / 2009 /2010</p> <p>Solvabiliteitsoordeel 2008 / 2009</p>
4.7	WSW kredietwaardigheid en faciliteringsvolume 2008 / 2009
4.8	Woonbench Financiële en Operationele prestaties juni 2010
5.1	Besluitenregisters RvC vergaderingen 2006, 2007, 2008, 2009
5.2	Profielschetsen RvC
5.3	Reglement RvC
5.4	Rooster van aftreden – zie jaarverslagen –
5.5	Rapportages aan RvT over functioneren organisatie – zie jaarverslagen –
5.6	Directiestatuut
5.7	<p>5.7.1 Treasurystatuut</p> <p>5.7.2 Treasuryjaarplan GoedeStede 2010</p>
5.8	<p>Klachtencommissie incl. reglement</p> <p>Jaarverslag 2008</p>

