



Almelose Woningstichting Beter Wonen

Visitatierapport



Utrecht, december 2010

Colofon

Raeflex
Catharijnesingel 56
3511 GE Utrecht
E: w.dewater@raeflex.nl
W: www.raeflex.nl

Visitatiecommissie

De heer prof. dr. A.J.A. Godfroij (voorzitter)
De heer drs. J.A. Boogaard (algemeen commissielid)
Mevrouw drs. E. van Tiggelen (secretaris)

Voorwoord

Sinds 1 januari 2007 is in de AedesCode opgenomen dat alle leden zich verplichten zich eens in de vier jaar te laten visiteren. Visitaties geven inzicht in de prestaties van de corporaties. Behalve de prestaties geeft de visitatie ook inzicht in de checks en balances van de corporatie onder het hoofdstuk Governance. Met de visitatie legt de corporatie verantwoording af aan de omgeving. Visitatierapporten zijn openbaar.

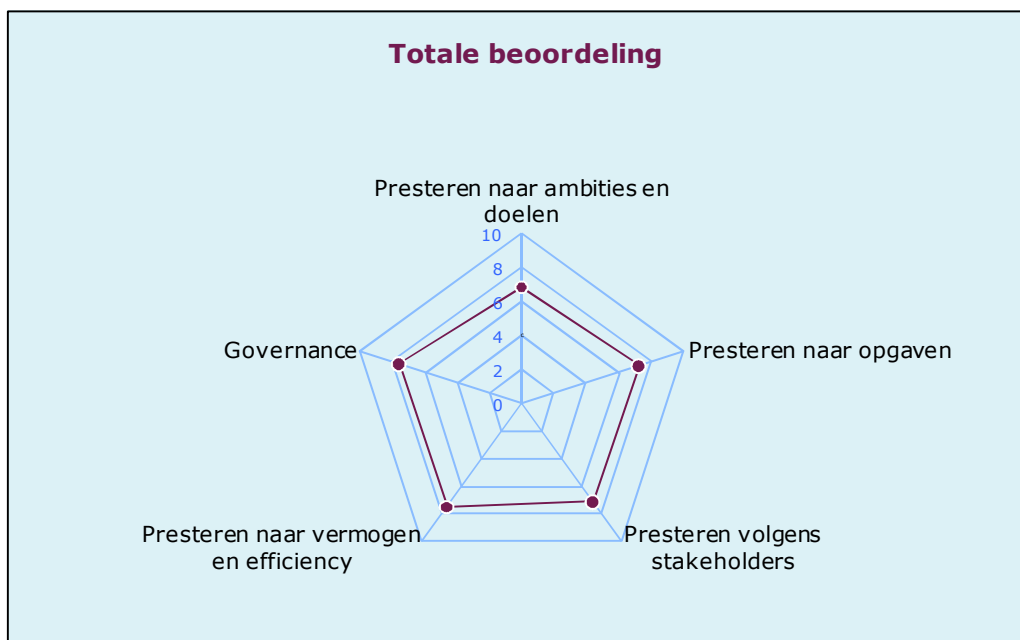
Raeflex voert al sinds 2002 visitaties uit voor woningcorporaties. Wij zien visitaties als een beoordelingsinstrument over het maatschappelijk presteren van individuele woningcorporaties, én als instrument om de prestaties in de toekomst te verbeteren. Onze visitaties worden uitgevoerd door onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die dus niet bij Raeflex in dienst zijn. Bij visitaties wordt gekeken naar de prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar en naar de plannen en ambities voor de komende vier jaar, voor zover dat relevant en beschreven is. Raeflex is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

Samenvatting en recensie

Samenvatting

In augustus 2010 heeft Almelose Woningstichting Beter Wonen te Almelo opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 3.0-versie van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Auditraad, 25 februari 2008) en vond plaats tussen september 2010 waarin de startbijeenkomst plaatsvond en december 2010 waarin de definitieve versie van het eindrapport wordt opgeleverd. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 1 en 2 november 2010.

Woningcorporatie Almelose Woningstichting Beter Wonen wordt gewaardeerd met het eindcijfer 7.



totale beoordeling	
Verplichte velden	Cijfer
Presteren naar ambities en doelen	7
Presteren naar opgaven	7
Presteren volgens stakeholders	7
Presteren naar vermogen en efficiency	8
Governance	8
Gemiddelde score	7

Tijdens de visitatie zijn alle prestaties van de corporatie via verschillende invalshoeken beoordeeld. In deze samenvatting presenteren wij de prestatievelden in samenhang tot elkaar. De commissie komt tot de conclusie dat AWS Beter Wonen op drie onderdelen ruim voldoende scoort en op twee onderdelen goed. In de bovenstaande tabel staan de scores per veld weergegeven.

AWS Beter Wonen heeft haar strategische doelstellingen vastgelegd in het ondernemingsplan 2009-2013 'Mensen Centraal' en doorvertaald naar speerpunten voor de periode 2009-2011. Sinds 2010 werkt de corporatie met jaarplannen voor alle

afdelingen, die invulling krijgen volgens het INK-model. De prestaties ten aanzien van deze ambities en doelen worden gemeten en verantwoord in het jaarverslag. Onder de huidige directeur-bestuurder heeft de corporatie de weg ingeslagen van een op 'stenen' gerichte organisatie naar een meer op 'mensen' gerichte organisatie. Dit transitieproces is nog onderweg, maar is wel zichtbaar in de toegenomen interactie met huurders en belanghebbenden en de daaruit resulterende acties/projecten.

AWS Beter Wonen werkt aan het beheren en bouwen van woningen en woonvoorzieningen voor klanten met een bescheiden inkomenspositie in haar werkgebied. Wat het bouwen van woningen betreft, heeft zij een pas op de plaats gemaakt vanwege de gevolgen van de economische crisis en de heroriëntatie van de gemeente Almelo op haar groeipotentie. Duidelijke prestatieafspraken met de gemeente Almelo ontbreken als gevolg daarvan en op het punt van de bouwproductie volgt de corporatie voorshands haar eigen inzichten. Wat resulteert in de bouw van een beperkt aantal nieuwe woningen. Zij wijst haar woningen op een passende wijze toe en voldoet aan de eis van 90 procent, zoals in de Europese richtlijn aangegeven.

AWS Beter Wonen versterkt haar markt- en klantoriëntatie en heeft een klantcentrum ingericht om de klantinformatie te systematiseren, zodat de klant beter bediend kan worden. Om de effectiviteit hiervan te meten, maakt de corporatie gebruik van het KWH-huurlabel. Zij heeft aandacht voor de kwaliteit van wonen in wijken en buurten. In wijkvisies brengt zij de sterkten en zwakten van wijken en buurten in beeld en middels een vernieuwde portefeuillestrategie zet zij in op het creëren van maatschappelijke en vastgoedwaarde. Om het contact met bewoners en bewonersorganisaties te intensiveren heeft de corporatie wijkteams ingesteld. De wijkteams passen in een beleid gericht op het versterken van het ondernemerschap in de organisatie door het lager in de organisatie leggen van (budget)verantwoordelijkheden. De gevolgen van deze aanpak komen tot uitdrukking in een groot aantal projecten, die de leefbaarheid bevorderen. Op het gebied van de afhandeling van onderhoudsklachten kan AWS Beter Wonen haar dienstverlening aan klanten nog verbeteren.

AWS Beter Wonen streeft ernaar om ervoor te zorgen dat de huurders zo lang mogelijk in hun eigen omgeving kunnen blijven wonen. Zij geeft hier invulling aan door het aangaan van verschillende samenwerkingsverbanden met zorg- en welzijnsinstellingen. Zij staat open voor de vragen en wensen van deze instellingen en onderhoudt hiertoe intensieve contacten. Intenties legt zij vast in overeenkomsten. Op meerdere locaties biedt AWS Beter Wonen woongelegheden voor bijzondere doelgroepen aan, zowel in de bestaande voorraad als in nieuwbouw. De huisvesting van senioren is daarbij zichtbaar een integraal onderdeel van het beleid van de corporatie. Andere bijzondere doelgroepen (daklozen, psychiatrische patiënten, ex-gedetineerden) worden ook bediend, maar meer op basis van zich voordoende mogelijkheden.

AWS Beter Wonen realiseert een beperkte productie aan nieuwbouwwoningen (97, 60, 91, 46 in respectievelijk 2006, 2007, 2008, 2009). De bouwproductie in Almelo is gestagneerd, enerzijds tengevolge van de economische crisis, maar anderzijds als gevolg van veranderende bevolkingsprognoses en de daarmee samenhangende bouwopgave. De prestatieafspraken met de gemeente dateren uit een periode waarin de economie nog bloeide en ervan uitgegaan werd dat de stad naar een omvang van 90.000 inwoners zou groeien in 2025. In plaats daarvan geeft de actuele prognose van het CBS uit 2009 een aantal van 75.600 inwoners aan. Het bouwprogramma van

de gemeente is daarom aanzienlijk bijgesteld. Dit is nog niet uitgekristalliseerd in een helder gedefinieerde -en in een prestatieopgave vastgelegde- bouwopgave voor de corporatie. Voor de commissie was het daarom nauwelijks mogelijk om op basis van collectief geformuleerde opgaven of afspraken, te komen tot een beoordeling van AWS Beter Wonen. Zoals hiervoor aangegeven volgde de corporatie op dit punt haar eigen inzichten.

Naast de productie van nieuwbouwwoningen verkoopt en sloopt AWS Beter Wonen woningen. Om dit proces beter te kunnen sturen heeft de corporatie een vernieuwde portefeuillestrategie geformuleerd en vastgesteld. Sloop vindt plaats in het kader van wijkvernieuwing en verkoop om de markt te differentiëren en middelen te genereren voor het financieren van de kernactiviteiten van de corporatie. Bij sloop gaat het jaarlijks om aantallen tussen de 0 en maximaal 150. Bij verkoop om aantallen tussen de 50 en 100 woningen. Vanwege de economische recessie is in 2009 en in 2010 - voor zover ultimo november te overzien valt - de verkoopopgave niet gehaald. AWS Beter Wonen bezint zich daarom op verkoopstimulerende maatregelen, waaronder sociale koop (Slimmer Kopen).

AWS Beter Wonen zet krachtig in op stedelijke vernieuwing met name in de vorm van wijkvernieuwing. De omgeving van de corporatie herkent de prestaties op dit gebied en heeft er veel waardering voor. De corporatie neemt waar nodig het voortouw, stelt zich open op en investeert waar mogelijk en noodzakelijk. Daarbij legt zij nadrukkelijk verantwoording af. Een wijk die in dit verband genoemd moet worden is Ossenkoppelerhoek. Daarnaast is de wijk Kollenveld een goed voorbeeld. Bij de herformulering en uitvoering van het binnenstadsplan speelt de corporatie een veel bescheidener en in de ogen van sommige partijen te bescheiden rol.

AWS Beter Wonen monitort haar prestaties ten aanzien van haar ambities, doelen en opgaven in haar kwartaalrapportages. Ook legt zij verantwoording af middels haar jaarverslag en in gesprekken met belanghebbenden. In dit verband maakt zij ook gebruik van verantwoordingsmethoden als het Nieuw Almeloos Kookboek en het Maatschappelijk Café. AWS Beter Wonen kent haar stakeholders en is met haar stakeholders in gesprek. Stakeholders zijn over het algemeen tevreden over de inspanningen van Beter Wonen. Hoewel de stakeholders de open opstelling en de bereidheid om afspraken over prestaties te maken positief waarderen, zijn er ook geluiden te horen dat het tempo van afhandelen van deze afspraken in sommige gevallen te traag is.

AWS Beter Wonen heeft met het aantreden van de nieuwe directeur-bestuurder in 2007 haar focus verlegd van 'stenen' naar 'mensen'. Dit wordt door de stakeholders herkend en heeft duidelijk positieve gevolgen gehad voor het imago van de organisatie.

Met het verleggen van de focus van stenen naar mensen heeft AWS Beter Wonen gekozen voor het principe dat maatschappelijke rendement vóór gaat op het economisch rendement. Zij vindt desalniettemin, dat er in het kader van deze afweging sprake moet zijn van een positief economisch rendement. De corporatie heeft met name in 2010 een omvattend financieel-economisch beleid uitgewerkt, dat op onderdelen nog nadere uitwerking moet krijgen. Een duidelijk omschreven rendementseis is daarin nog niet ontwikkeld en de corporatie stuurt vooral op solvabiliteit en kasstromen.

AWS Beter Wonen heeft van het CFV een A-oordeel ontvangen op basis van de prognosegegevens 2010-2014. Dit oordeel past bij het beeld dat AWS Beter Wonen zich wil transformeren tot een maatschappelijk ondernemer, die op basis van een vernieuwde portefeuillestrategie zichtbaar en continu wil presteren op het gebied van wonen, zorg en welzijn. De doorrekening van de vernieuwde portefeuillestrategie, waarin de corporatie haar inzet in grote mate verlegt naar verbetering van het bestaande bezit, is nog niet geheel zichtbaar. Daarbij moet de corporatie rekening houden met financierbaarheid van haar volkshuisvestelijke doelen. AWS Beter Wonen heeft van het WSW niet het gevraagde faciliteringsvolume toegewezen gekregen, vanwege het niet volledig halen van de aflossingsfictie van 2 procent in 2009 en 2010. Met het doorvoeren van een structurele bezuiniging in de bedrijfslasten van jaarlijks 1,2 miljoen en het sturen op een solvabiliteit van 25 procent wil de corporatie voor de toekomst de financierbaarheid van de volkshuisvestelijke doelen veiligstellen.

AWS Beter Wonen opereert volgens het CFV (Corporatie in Perspectief 2009) in termen van bedrijfslasten, efficiënt in relatie tot de referentiecorporaties en het landelijk gemiddelde, maar qua personeelsomvang scoort zij minder efficiënt. De ter beperking van de negatieve kasstroom ingezette bezuiniging in de bedrijfslasten, moeten ook tot een reductie van de personeelsomvang leiden. Om de efficiency en de effectiviteit te vergroten werkt de corporatie ook aan het verbeteren van processen en procedures en het verder ontwikkelen van de administratieve organisatie en de ICT. Al deze ontwikkelingen zijn de laatste 2 jaar ingezet. De commissie ziet in de onzekerheid en onduidelijkheid die medewerkers ervaren, tot op zekere hoogte een afbreukrisico voor de te behalen doelen.

De Raad van Commissarissen (hierna RvC genoemd) werkt volgens een reglement dat verankerd is in de statuten. In de huidige tweelagenstructuur houdt de RvC toezicht op de directeur-bestuurder. In de RvC zitten vijf leden. De huurdersorganisatie heeft adviesrecht bij (her)benoeming van leden. De RvC heeft gezien de omvang van de raad geen kerncommissie ingesteld. Voor de uitvoering van haar taken laat de RvC zich met regelmaat mondeling en schriftelijk informeren door de directeur-bestuurder en het managementteam inzake de realisatie van de beoogde doelen.

De RvC lijkt voor een corporatie met de omvang van AWS Beter Wonen een vrij grote mate van controle uit te oefenen op de activiteiten van de directeur-bestuurder. Op basis daarvan heeft de RvC in 2006/ 2007 de noodzaak gesignaleerd om qua koers van de organisatie het roer om te gooien en in dat kader een nieuwe directeur-bestuurder aan te stellen. De RvC vervult de rol van sparring partner en klankbord voor de directeur-bestuurder van AWS Beter Wonen en vervult daarnaast een stevig controlerende functie. Er zijn geen signalen waargenomen dat door deze werkwijze de bewegings- en beleidsvrijheid van de huidige directeur-bestuurder gehinderd wordt. Maar in de situatie is wel de kans aanwezig, dat dit in de toekomst zou kunnen gebeuren.

Recensie

Samenvattend stelt de commissie dat AWS Beter Wonen de juiste dingen doet en zich binnen haar mogelijkheden ruim voldoende inzet om haar ambities, doelstellingen en opgaven te realiseren. AWS Beter Wonen is zich bewust van haar rol op het gebied van de beschikbaarheid van woningen voor haar primaire doelgroep en bijzondere doelgroepen, het leveren van de juiste kwaliteit, het bijdragen aan de leefbaarheid, de bouwproductie en de stedelijke vernieuwing. De corporatie heeft daartoe in haar portefeuillestrategie relevante doelen gesteld. AWS Beter Wonen is transparant over haar doelen, opgaven en de realisatie daarvan.

AWS Beter Wonen zet in op stedelijke vernieuwing en neemt op dit gebied waar nodig het voortouw. Ze stelt zich open op en investeert waar mogelijk en noodzakelijk. Daarbij legt zij nadrukkelijk verantwoording af. Bij de herformulering en uitvoering van het Binnenstadsplan speelt de corporatie een bescheidener rol.

AWS Beter Wonen heeft met het aantreden van de nieuwe directeur-bestuurder in 2007 haar focus verlegd van 'stenen' naar 'mensen'. Zij neemt deel aan en investeert in een groot aantal projecten die de leefbaarheid bevorderen. Op het gebied van leefbaarheid kan zij initiatiefrijk worden genoemd.

AWS Beter Wonen is zich er al enige tijd van bewust dat verbetering van de efficiency binnen de organisatie mogelijk en zelfs noodzakelijk was. Met de verbeteringen die zij tot op heden intern heeft doorgevoerd, kan de corporatie als doelmatig en kostenbewust worden gekenmerkt.

Inhoud

Voorwoord	3
Samenvatting en recensie	5
Inhoud	11
1 Corporatie Almelose Wstg. Beter Wonen en het werkgebied	13
1.1 De visitatie	13
1.2 Almelose Woningstichting Beter Wonen	13
1.3 Het werkgebied	14
1.4 Leeswijzer	16
2 Presteren naar ambities en doelen	17
2.1 Missie en ambities	17
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar ambities en doelen	18
2.3 Conclusies en motivatie	18
3 Presteren naar opgaven	25
3.1 Omschrijving van de opgaven in het werkgebied	25
3.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar opgaven	27
3.3 Conclusies en motivatie	27
4 Presteren volgens stakeholders	33
4.1 De stakeholders van Almelose Woningstichting Beter Wonen	33
4.2 Beoordeling prestaties door stakeholders	34
4.3 Beoordeling visitatiecommissie: presteren volgens stakeholders	37
4.4 Conclusies en motivatie	38
5 Presteren naar vermogen en efficiency	43
5.1 Kerngegevens	43
5.2 Beschrijving vermogensontwikkeling	45
5.3 Efficiency	47
5.4 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar vermogen en efficiency	48
5.5 Conclusies en motivatie	48
6 Governance	53
6.1 Beoordeling visitatiecommissie: governance	53
6.2 Conclusies en motivatie	53
7 Scorekaarten	57
Bijlage 1 Verantwoording visitatie	63
Bijlage 2 Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaringen	69
Bijlage 3 Beoordelingskader voor visitatie	77
Bijlage 4 Overzicht doelstellingen en prestaties	81
Bijlage 5 Definities	113

1 Corporatie Almelose Woningstichting Beter Wonen en het werkgebied

1.1 De visitatie

In augustus 2010 heeft Almelose Woningstichting Beter Wonen (vanaf hier AWS Beter Wonen genoemd) te Almelo opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 3.0-versie van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties en vond plaats tussen september 2010 en december 2010. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 1 en 2 november 2010. De visitatiecommissie bestond uit de heer prof. dr. A.J.A. Godfroj (voorzitter), de heer drs. J.A. Boogaard (algemeen commissielid), en mevrouw drs. E. van Tiggelen (secretaris). In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren was voor AWS Beter Wonen de belangrijkste reden om een visitatie te laten uitvoeren het feit dat de visitatie, conform de AedesCode als verantwoording voor de stakeholders dient. Naast een blik op het verleden kijkt een visitatie ook vooruit. AWS Beter Wonen wil de visitatie gebruiken om helder te krijgen welke prestaties de belanghouders in de toekomst verwachten. Daarnaast is het nu een kleine drie jaar na het aantreden van een nieuwe directeur-bestuurder en een jaar na het aantreden van een compleet nieuw managementteam, die gezamenlijk met de Raad van Commissarissen een nieuwe koers hebben uitgezet. Volgens AWS Beter Wonen is dit een goed moment om een oordeel te horen over de vraag 'waar zij nu staan' in het realiseren van die nieuwe koers.

De visitatie betreft de periode 2007-2010 en 2011-2014. Voor de beoordelingen hanteert Raeflex een 10-puntsschaal. De wijze van beoordeling wordt toegelicht in bijlage 3.

1.2 Almelose Woningstichting Beter Wonen

De historie van de Almelose woningstichting Beter Wonen gaat terug naar 1914. In dat jaar is zij gestart met de woningverhuur. Sinds jaren werkt AWS Beter Wonen als toegelaten instelling. De historie laat afwisselend periodes zien van beperkte tot explosieve groei. Vandaag de dag beheert AWS Beter Wonen ongeveer 7.700 verhuureenheden in vier gemeenten: Almelo, Hengelo, Wierden en Haaksbergen. De gemeenten samen tellen 201.319 inwoners. De verhuureenheden bestaan uit woningen (6.700), garages en commerciële ruimtes. 97 procent van de woningen staat in Almelo, dat bijna 73.000 inwoners telt. Dit verklaart mede waarom AWS Beter Wonen ook in haar toekomstige strategie de oriëntatie op Almelo centraal stelt.

Belangrijkste stakeholders zijn:

- de huurdersorganisatie, bewonerscommissies, individuele huurders, woningzoekenden;
- samenwerkingspartners vanuit de overheid en politieke partijen;
- vertegenwoordigers uit sectoren zoals zorg, welzijn, educatie, wonen en collega-corporaties.

In het werkgebied van AWS Beter Wonen is collega-corporatie woningstichting St. Joseph ook actief. Deze woningcorporatie beheert in totaal 5.600 woningen. Bij AWS Beter Wonen werken in 2010 ruim 100 medewerkers; in totaal 91,5 fte. De leiding van de corporatie berust bij een directeur-bestuurder. Per oktober 2009 is de organisatiestructuur herzien. Vanaf januari 2010 is er sprake van een vernieuwd MT en strategische staf. Het interne toezicht bestaat uit een Raad van Commissarissen van vijf leden, waarvan één lid is benoemd op voordracht van de Stichting Huurdersbelangen Beter Wonen (SHBW).

1.3 Het werkgebied

AWS Beter Wonen is werkzaam in de gemeenten Almelo, Hengelo, Haaksbergen en Wierden, alle gelegen in de provincie Overijssel. Dit werkgebied kenmerkt zich door een combinatie van stedelijk en plattelands gebied. Het accent van de activiteiten van AWS Beter Wonen ligt in Almelo. Het Centraal Fonds Volkshuisvesting hanteert als referentieregio Almelo en als referentiegroep "corporaties met marktgevoelig bezit". Van de 430 woningcorporaties in Nederland ultimo 2008 bevinden zich 43 corporaties in dezelfde referentiegroep. Wanneer AWS Beter Wonen wordt vergeleken met de referentiegroep zijn dit corporaties uit deze categorie.

Door een breed aanbod van winkels, scholen, bedrijven en de sfeervolle binnenstad is Almelo een aantrekkelijke woon-, leer- en werkstad. Almelo kent een grote variatie van woningaanbod. De 14 wijken die Almelo telt, bestaan uit oude wijken met een rijke historie, naoorlogse wijken met ruime woningen en een keur aan voorzieningen en nieuwbouwwijken met een grote variatie aan bouwstijlen. Iedere wijk heeft een eigen uitstraling en een eigen karakter. In Almelo staan circa 31.528 woningen waarvan circa 55 procent koop en 45 procent huur. De gemiddelde woningbezetting is 2,3 personen. Het aantal opgeleverde nieuwbouwwoningen in Almelo laat een grillig verloop zien. In 2009 zijn er 245 nieuwe woningen opgeleverd, waarvan 68 door AWS Beter Wonen.

Met bijna 73.000 inwoners is Almelo een middelgrote gemeente midden in het Twentse land. Almelo heeft te maken met een krimp van de bevolking en een scheefgroei in de bevolkingssamenstelling (leeftijdsopbouw, opleidingsniveau en inkomensverdeling). Er wonen relatief veel jongeren, maar Almelo heeft moeite hen vast te houden. Daarnaast heeft Almelo te maken met vergrijzing. Slechts 14 procent van de Almeloërs is hoogopgeleid wat gevolgen heeft voor de koopkracht van de bevolking. Ondanks de grote vraag naar betaalbare woningen, geven regiocijfers aan dat de vraag naar betaalbare woningen nog altijd lager is dan het huidige aanbod.

De woningmarkt in Almelo is zeer ontspannen. Dit blijkt onder andere uit de lage huizenprijzen en relatief korte wachttijden voor huurwoningen in vergelijking met andere steden in Twente/Overijssel. De vraagprijs van woningen is tot medio 2009 dalende. Daarna is een licht stijgende lijn te zien, waaruit echter nog geen duidelijke trendbreuk afgeleid kan worden. Op 1 juli 2010 staan er in Almelo ongeveer 520 woningen te koop via leden van de NVM.

Almelo kent een hoog aandeel bereikbare woningen en een relatief laag aandeel dure woningen. Verhoudingsgewijs heeft Almelo veel minder woningen met een WOZ-

waarde boven de € 200.000 dan Twente en Nederland. De ontspannen woningmarkt resulteert in een meer kritische houding van consumenten inzake de kwaliteitseisen van de woning en woonomgeving. Een groter aanbod maakt immers dat woningzoekenden meer keuzevrijheid hebben. Dit vraagt een grotere inspanning van AWS Beter Wonen als verhuurder. Waardeontwikkeling van vastgoed is hierbij geen vanzelfsprekendheid meer.

De gemeente Almelo heeft haar ambities voor de sociale en economische ontwikkeling van de stad voor de komende 30 jaar vastgelegd in het Masterplan. De woningbouwprogrammering is hierin als belangrijke pijler opgenomen, vastgelegd onder de titel Marsroute. De oorspronkelijke Marsroute is gebaseerd op de groeitrend in het woningbouwprogramma van de afgelopen 15 jaar. Demografische en economische ontwikkelingen hebben echter gedwongen tot herziening en bijstelling. Maatgevend voor de nieuwe woningbouwprogrammering is de bevolkingsontwikkeling tot 2020 volgens de Primos prognose. In het eerste kwartaal van 2010 is de Marsroute door de gemeenteraad vastgesteld op zo'n 1250 woningen voor de periode 2010-2014.

Wierden heeft in januari 2010 23.458 bewoners. In haar woonvisie (2010-2015) geeft zij aan dat de gemeente aantrekkelijke dorpse en landelijke woonmilieus kent. Met deze woonmilieus biedt zij een woonklimaat dat bij veel groepen op de woningmarkt in trek is. De gemeente wil in de komende jaren die aantrekkelijkheid voor alle groepen behouden en waar mogelijk versterken. Op dit moment zijn er tal van ontwikkelingen die het woon- en leefkwaliteit van Wierden onder druk zetten. Te denken is aan de stagnatie in de bevolkingsontwikkeling en een veranderende woonvraag van de inwoners. Recente demografische cijfers laten zien dat de bevolkingsgroei de komende jaren stagneert. Kwantitatieve groei is niet meer dé dominante richting; er zal meer moeten worden ingespeeld op kwaliteit. De bevolkings- en huishoudensamenstelling veranderen; de bevolking telt steeds minder jongeren en meer ouderen. Op deze ontwikkelingen wil de gemeente Wierden tijdig inspelen onder meer door het uitzetten van een duidelijke koers ten aanzien van woonkwaliteit en een gedifferentieerd woningaanbod voor verschillende groepen.

Haaksbergen telt 24.486 inwoners. Behalve de hoofdkern Haaksbergen horen ook de (kleinere) kerkdorpen Buurse en St. Isidorushoeve bij de gemeente. De woningvoorraad bedraagt 9686 wooneenheden. Hengelo telt bijna 81.000 inwoners, en (per 1 januari 2010) 36.777 woningen verspreid over acht wijken en het buitengebied. In Haaksbergen staan slechts 41 woningen van AWS Beter Wonen, in Hengelo staan 91 woningen. De komende jaren stuurt AWS Beter Wonen aan op de afstoting van deze wooneenheden door hun geringe toegevoegde waarde binnen het totale bezit van de corporatie. Dit betekent dat de gemeenten Hengelo en Haaksbergen op termijn niet meer tot het werkgebied van AWS Beter Wonen zullen horen.

1.4 Leeswijzer

Dit rapport is ingedeeld naar de onderdelen waarop de woningcorporatie is beoordeeld. Daarbij zijn de vastgestelde onderdelen:

- Presteren naar ambities en doelen (hoofdstuk 2);
- Presteren naar opgaven (hoofdstuk 3);
- Presteren volgens stakeholders (hoofdstuk 4);
- Presteren naar vermogen en efficiency (hoofdstuk 5);
- Governance (hoofdstuk 6).

Ieder hoofdstuk geeft de beoordeling weer waarna de motivatie van het cijfer wordt gegeven.

Voor de leesbaarheid van het rapport is ervoor gekozen om in hoofdstuk 7, tot slot, een cijfermatig overzicht te geven van alle beoordelingen. In bijlage 4 worden alle beschrijvingen van de doelstellingen, opgaven en de gegevens over de prestaties in tabelvorm weergegeven. Deze tabel vormt de onderlegger voor de beoordelingen.

2 Presteren naar ambities en doelen

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van Almelose Woningstichting Beter Wonen in relatie tot de ambities en doelen die de organisatie zich heeft gesteld.

2.1 Missie en ambities

AWS Beter Wonen heeft in het ondernemingsplan 2009-2013, met als titel 'Mensen Centraal', haar missie, visie en strategische doelstellingen beschreven voor de jaren 2009-2013.

AWS Beter Wonen ziet simpelweg haar naam als haar missie. Volgens AWS Beter Wonen zal alleen betrokkenheid bij het hele spectrum van wonen uiteindelijk leiden tot echt, wezenlijk beter wonen. In dit kader scheidt zij de voorwaarden waardoor klanten een goed perspectief hebben op een passende wooncarrière. Bijzondere aandacht gaat uit naar mensen die niet zelfstandig in hun huisvesting kunnen voorzien. Haar klanten biedt zij, binnen de financiële en professionele kaders, maximale keuzevrijheid op het gebied van wonen en woonomgeving. Ze neemt samen met haar doelgroep initiatieven en zet haar middelen in om samen met anderen te werken aan een sociaal en economisch vitale Almelose regio. Uiteindelijk komt het erop neer dat ze haar naam waar maakt voor en met haar klanten en relaties: beter wonen!

In de visie van AWS Beter Wonen komt haar primaire focus naar voren: zorgen voor huisvesting voor iedereen die dat op eigen kracht niet (voldoende) voor elkaar kan krijgen. Die sociale opdracht blijft AWS Beter Wonen uitvoeren en wordt zelfs nog belangrijker dan voorheen. AWS Beter Wonen stelt mensen centraal en wil graag zoveel mogelijk betekenen voor de samenleving. Zij voelt zich mede verantwoordelijk voor wat er in de stad en regio gebeurt. Die medeverantwoordelijkheid wil zij ook nemen. Ze richt zich vooral op maatschappelijke ontwikkelingskansen van mensen. Met ondernemingszin, lef en creativiteit zoekt zij naar oplossingen voor sociale vraagstukken op de terreinen wonen, zorg, welzijn, educatie en werk. Deze visie heeft AWS Beter Wonen de afgelopen twee jaren (vanaf medio 2008) ook vertaald in een strategie van organisatieontwikkeling. AWS Beter Wonen wil voor wat betreft de interne organisatie haar medewerkers de ruimte geven toe te groeien naar de veranderende opstelling van Beter Wonen. Die ruimte gaat samen met een grotere verantwoordelijkheid. Er wordt minder van "bovenaf" gestuurd: medewerkers worden uitgenodigd en ook uitgedaagd meer initiatieven te nemen en daarover verantwoording af te leggen.

De strategische doelstellingen voor de komende jaren, richten zich op de volgende gebieden:

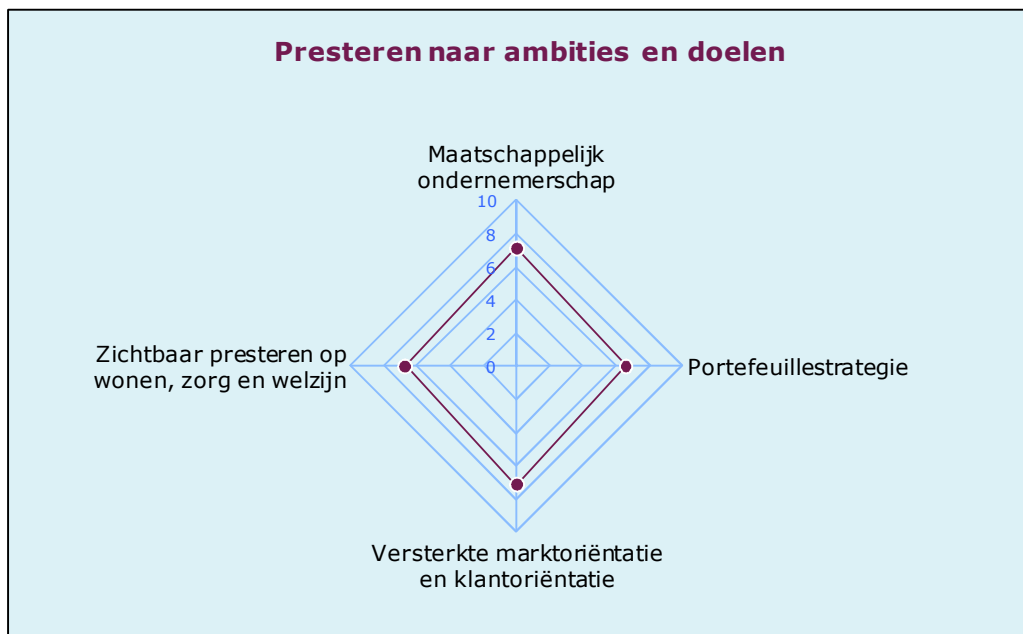
- Wonen, klant en markt
- Vastgoed en vastgoedontwikkeling
- Financiële continuïteit
- Omgeving
- Samenwerking.

De ambities van AWS Beter Wonen op bovenstaande gebieden zijn middels de beleidsagenda 2009-2011 vertaald naar meer concrete speerpunten voor die periode:

- Maatschappelijk ondernemerschap
- Portefeuillestrategie
- Versterken van marktorientatie en klantorientatie
- Zichtbaar presteren op wonen, zorg en welzijn
- Doorontwikkeling van de organisatie.

Het is opmerkelijk dat vier van de vijf speerpunten vrijwel naadloos aansluiten bij de thema's die in de visitatiesystematiek als standaard beoordelingsaspecten aan de orde komen. Men kan dat zien als een signaal dat er dringend behoefte was aan een verbeteringsslag. Deze speerpunten vormen de leidraad voor dit hoofdstuk en zijn tevens te vinden in bijlage 4.

2.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar ambities en doelen



Presteren naar ambities en doelen	
Prestatievelden	Cijfer
Maatschappelijk ondernemerschap	7,1
Portefeuillestrategie	6,6
Versterken marktorientatie en klantorientatie	7,1
Zichtbaar presteren op wonen, zorg en welzijn	6,7
Gemiddelde score	7

2.3 Conclusies en motivatie

AWS Beter Wonen heeft na het aantreden van de nieuwe directeur-bestuurder en het nieuwe managementteam met veel inzet een nieuwe koers voor de organisatie ontwikkeld. Nog niet alle woorden zijn in daden omgezet, maar de corporatie is een heel eind op de goede weg. Haar visie op maatschappelijk ondernemerschap is

gebaseerd op haar maatschappelijke missie en een focus op kwalitatief goed wonen in Almelo. Interactie met belanghouders speelt een grote rol. Er is – vooral in 2010 – met voortvarendheid gewerkt aan een nieuwe portefeuillestrategie, die inspeelt op ontwikkelingen in de lokale en regionale markt, en duidelijker dan voorheen gericht is op woonkwaliteit en waardemanagement. De behoeften in de markt en de wensen van de klant staan meer centraal dan voorheen. De oriëntatie op bijzondere doelgroepen, die ook in het verleden voldoende aanwezig was, is de laatste jaren versterkt. Dit uit zich in diverse projecten (zie bijlage 4). Toch zien verschillende belanghouders verbeterpunten. Een omvattend veranderingsproces in de organisatie maakt integraal deel uit van het transitieproces van AWS Beter Wonen. De aanpak vindt brede steun zowel binnen als buiten de organisatie, maar er zijn ook nog losse einden. Alles bij elkaar genomen beoordeelt de commissie de wijze waarop AWS Beter Wonen haar ambities heeft uitgewerkt en geïmplementeerd met een 7.

Maatschappelijk ondernemerschap

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,1.

Maatschappelijk ondernemerschap wordt gezien als een 'concreet speerpunt', maar het blijft toch een breed begrip dat niet voor iedereen dezelfde inhoud heeft. AWS Beter Wonen heeft er in haar ondernemingsplan nadere inhoud aan gegeven. Zij ziet de zorg voor de beschikbaarheid van betaalbare woningen voor mensen die hierin niet op eigen kracht kunnen voorzien als haar uiteindelijke kerntaak. Het gaat echter meer om de mensen dan om de woningen als zodanig. Daarom is de oriëntatie primair maatschappelijk. Kernpunten van maatschappelijk ondernemerschap zijn:

- de maatschappelijke doelen;
- de betrokkenheid op de lokale samenleving en de wijk;
- samenwerken met huurders;
- bewoners en andere belanghouders;
- het verbeteren van de kwaliteit van het wonen en van de stad als woonmilieu.

Deze oriëntatie op belanghouders komt goed tot uitdrukking in de wijze waarop is samengewerkt bij het ontwikkelen van wijkvisies voor alle wijken in de stad. Daarin is te vinden wat de betrokkenen belangrijk vinden voor het verbeteren van de wijk als woonmilieu. Door de samenwerking bij de ontwikkeling ervan worden ze breed gedragen. De wijkvisies zijn in 2010 voltooid. Het is het nog te vroeg om een oordeel te geven over de feitelijke resultaten die eruit voortkomen.

De laatste twee jaar is het ondernemerschap van AWS Beter Wonen interactiever geworden. Vanaf 2007 zijn plannen ontwikkeld en uitgevoerd voor een betere oriëntatie op en interactie met omgevingspartijen. Dit heeft geresulteerd in diverse overlegvormen met belanghouders. Een paar voorbeelden (zie ook bijlage 4):

- Met de huurdersorganisatie SHBW is tijdens een studiebijeenkomst gesproken over de kaders voor het ondernemingsplan en de doelstellingen voor het portefeuillebeleid. Met zorginstellingen zijn samenwerkingsdocumenten opgesteld en intentieovereenkomsten getekend.
- Met de gemeente waren op verschillende beleidsterreinen al eerder prestatieafspraken geformuleerd; nu wordt er in overleg met de gemeente gewerkt aan nieuwe prestatieafspraken.
- Er is op 30 september 2010 een Maatschappelijk Café georganiseerd waarbij alle geïdentificeerde stakeholders zijn uitgenodigd om met elkaar te praten over maatschappelijk presteren en de wijze waarop samenwerking op dit thema kan geschieden.

- Met de uitgifte van het Almeloos Kookboek, geeft AWS Beter Wonen haar stakeholders inzicht in de maatschappelijke prestaties van de corporatie.

Tot slot zoekt AWS Beter Wonen gebiedsgerichte samenwerking met partners die waarde toevoegen. Een deel van deze ambities is nog in de ontwikkelingsfase, maar er is de laatste twee en een half jaar veel gebeurd. Voorbeeld hiervan is ontwikkeling van seniorenflats aan de Rombout Verhulstlaan.

Ook het werken aan een grotere zichtbaarheid van de maatschappelijke prestaties voor externe partijen, de visitatie en het actualiseren van de governance-praktijk maken deel uit van de ambitie van AWS Beter Wonen om zich te profileren als maatschappelijk ondernemer.

Kortom: in 2009 en 2010 heeft AWS Beter Wonen veel gedaan om invulling te geven aan het concept maatschappelijk ondernemerschap in samenspraak met een breed spectrum van belanghebbenden. Echter: bezien we de gehele referentieperiode, dan stelt de commissie vast dat juist deze maatschappelijke oriëntatie en de interactieve beleidsbenadering in de eerdere jaren niet zo sterk ontwikkeld waren. Dat meewegend is de commissie uitgekomen op een waardering met een 7,1.

Portefeuillestrategie

De commissie waardeert dit onderdeel met een 6,6

AWS Beter Wonen heeft in haar ondernemingsplan 2009-2013 'Mensen Centraal' de ambitie uitgewerkt om snel te komen tot een goed onderbouwde portefeuillestrategie (zie bijlage 4). Er bestond al een strategisch voorraadbeleid sinds 1997. Dit was echter overwegend gericht op het beheer van complexen. De ambitie om te komen tot een nieuwe Portefeuillestrategie komt neer op een verbreding van de oriëntatie van het huis naar zijn bewoners en naar de wijk, van kostencalculaties naar waardeontwikkeling en van groeiperspectief naar kwaliteitsverhoging zonder groei.

Ook in het verleden speelden behoud van kwaliteit en verbetering een belangrijke rol, maar het referentiekader was beperkter en ook anders. Er werd meer gereageerd op kansen die zich aandienen voor groei en expansie, en er was meer aandacht voor het duurdere segment in de woningmarkt. De oriëntatie op groei kwam onder meer tot uitdrukking in de verwerving van grondposities binnen en buiten Almelo, waarvan nu minder duidelijk is welke rol ze kunnen spelen bij de toekomstige bouwopgave.

De gewijzigde demografische prognoses en de economische crisis hebben tot een tamelijk fundamentele bezinning aanleiding gegeven. Dit heeft geleid tot de nieuwe ontwikkelde portefeuillestrategie. Daarin zijn nadrukkelijk behoeften van en ontwikkelingen in de omgeving als vertrekpunt genomen. Tevens is een risico-analysemodel ontwikkeld. Dit model berekent de effecten van mogelijke ontwikkelingen op het vlak van huurprijsniveau, verkoop, projectontwikkeling en financiering (rente) op de toekomstige waardeontwikkeling van het bezit en de financierbaarheid van de strategie.

Voor het realiseren van de nieuwe portefeuillestrategie heeft de commissie veel waardering. Het past goed als speerpunt in de nieuwe koers en de aanpak is naar het oordeel van de commissie realistisch en goed onderbouwd. Het is echter niet eenvoudig om hier een eenduidige beoordeling bij te geven, omdat de strategie te nieuw is om de realisatie in de beoordeling te betrekken. Ook de onzekerheid die

sommige externe partijen hebben over de weg die ingeslagen gaat worden, heeft de commissie meegewogen (dit wordt verderop in dit hoofdstuk toegelicht). Het uiteindelijke oordeel op dit onderdeel van de eigen doelen en ambities is een 6,6.

Versterken marktoriëntatie en klantoriëntatie

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,1

De afgelopen twee jaar is de marktoriëntatie van AWS Beter Wonen sterk verbeterd. In een veranderende omgeving heeft AWS Beter Wonen laten zien in staat te zijn de implicaties van de ontwikkelingen in de regionale markt te kunnen overzien. Resultante is een bijstelling van de bouwambities naar meer realistische doelstellingen (zie bijlage 4). Deze bijstelling wordt vanuit verschillende belanghouders gesteund, al vragen sommigen zich af wat dat nu concreet gaat betekenen. Ook op wijkniveau wordt gekeken naar een optimale aansluiting van activiteiten van AWS Beter Wonen met behoeften in de markt; in de wijkvisies worden de behoeften van de wijkbewoners meegenomen en middels goed georganiseerde wijkteams worden de behoeften van bewoners en/of eventuele problemen, gezamenlijk besproken en opgelost.

Om haar klantoriëntatie te versterken heeft AWS Beter Wonen de interactie met de huurdersorganisatie SHBW versterkt. Ook is er intern een klantencentrum ingericht dat klantinformatie beter registreert en kanaliseert zodat eventuele problemen op klantgebied in de toekomst in een vroeg stadium kunnen worden gesignaleerd en opgelost.

Het KWH-huurlabel is in 2009 opnieuw getoetst en de onderdelen zijn ruim voldoende beoordeeld. In maart 2010 is het KWH-participatielabel opnieuw verlengd.

Zichtbaar presteren op wonen, zorg en welzijn

De commissie waardeert dit onderdeel met een 6,7

De aandacht voor zorg en welzijn komt tot uitdrukking in de versterkte oriëntatie op de wijken. Op wijkniveau wordt de behoefte aan zorg- en welzijnsvoorzieningen onderzocht door de wijkteams en deze worden meegenomen in de wijkvisies. Door AWS Beter Wonen zijn de afgelopen jaren verschillende speciale voorzieningen opgeleverd voor zorg-doelgroepen en ook zijn er intentieovereenkomsten getekend voor de oplevering van woningen aan partijen die zorg leveren (zie bijlage 4). De commissie constateert dat er tamelijk veel activiteiten in dit gebied op stapel staan. De aandacht voor verschillende doelgroepen die samenwerking zoeken lijkt nog niet helemaal in balans. Aan sommige doelgroepen wordt meer aandacht gegeven dan aan andere doelgroepen.

AWS Beter Wonen heeft haar stakeholders op het gebied van zorg en welzijn in beeld en heeft met hen een constructieve relatie opgebouwd. Beter Wonen werkt samen met verschillende organisaties die behoefte hebben aan (speciale) huisvesting voor haar klanten, zoals Stichting MEE, Stichting de Eik, Aveleijn SDT, Thuiszorg Noordwest Twente, Friso, Tactus, Humanitas, J.P. van den Bent Stichting en sociaal werkvoorzieningschap Soweco. De commissie heeft uit de gesprekken met stakeholders vernomen dat inspanningen die AWS Beter Wonen richting haar stakeholders op dit gebied verricht, niet altijd binnen de afgesproken termijnen worden gerealiseerd. Voor een deel komt dit door eerder genoemde externe invloeden die ervoor zorgen dat AWS Beter Wonen haar prioriteiten bij moet stellen. Hiervoor is vooralsnog begrip vanuit de stakeholders.

Doorontwikkelen van de organisatie en haar medewerkers

Een beoordeling van de organisatie maakt geen deel uit van de visitatiesystematiek. AWS Beter Wonen heeft echter aangegeven dat het doorontwikkelen van de organisatie een speerpunt en dus een van haar centrale ambities is in de periode 2009-2011. Dit veranderingsproces gaat hand in hand met de koerswijziging op het vlak van strategie en prestaties. Vandaar dat de commissie dit thema toch bespreekt in dit hoofdstuk.

De commissie heeft vanuit de documentatie en in verschillende gesprekken met mensen van binnen en buiten de organisatie vastgesteld dat de organisatie vóór 2008 redelijk vastgeroest was (een forse kwalificatie, maar toch wel een goede samenvatting van wat gesprekspartners gezegd hebben). Ook was de organisatie weinig interactief ten opzichte van belanghouders. De Raad van Commissarissen heeft bewust gezocht naar een nieuwe directeur-bestuurder die een breed opgezet veranderingsproces zou kunnen leiden. Deze directeur-bestuurder trad aan in november 2007. Het realiseren van de nieuwe koers, zoals vastgelegd in het ondernemingsplan 2009-2013 'Mensen Centraal', vraagt van AWS Beter Wonen een passende organisatiestructuur en een actieve stijl van besturen. Zowel de structuur, cultuur, werkprocessen, bezetting en huisvesting moesten worden toegerust om de gestelde doelen te kunnen behalen. Er zijn vanaf 2009 dan ook behoorlijk wat interne veranderingen doorgevoerd, waaronder het aanstellen van een nieuw managementteam, het verschuiven van verantwoordelijkheden naar lagere niveaus in de organisatie, het verminderen van het aantal niveaus, nieuwe codes voor gedrag en klantbenadering, nieuwe werkwijze in de wijken, organisatie van een één-loket-structuur voor de klant, nieuwe wijze van registreren, rapporteren en aansturen etc.

De doorgevoerde veranderingen hebben een ondersteunende functie voor de realisatie van beoogde doelen en ambities. Gezien de omvang van de interne veranderingen, zal het nog een tijd duren voordat deze echt zijn ingebed binnen de organisatie. Op dit moment is er nog enige onrust merkbaar bij de medewerkers. Zij zijn nog zoekende naar de wijze waarop zij hun nieuwe rol moeten gaan invullen en wat de verwachtingen hierbij zijn van het management. Het probleem dat het meest nadrukkelijk onder de aandacht van de commissie werd gebracht, is dat medewerkers in mindere mate weten wat hun bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn, niet altijd weten waar zij benodigde informatie kunnen krijgen dan wel weten met wie zij wel en niet moeten overleggen. Sommige mensen hebben grote moeite met de onzekerheid die dat oplevert. Training en coaching op dit gebied lopen wat achter. Desondanks zijn medewerkers binnen de organisatie positief over het ingezette verandertraject en is hen duidelijk dat de veranderingen nodig zijn om te komen tot een beter functionerende organisatie.

De resultaten van de ingezette organisatieontwikkeling zijn op dit moment nog niet goed zichtbaar. Hierdoor kan de commissie alleen een oordeel vellen over de gedegenheid van de aanpak in het voortraject en bij de implementatie. Gedurende het hele proces zijn duidelijke afspraken gemaakt met de OR en vakbonden met betrekking tot de rechtspositie en zorgvuldigheid richting medewerkers. Richtlijnen hiervoor zijn vastgelegd in een Sociaal Beleidskader dat van kracht is gedurende de looptijd van dit ondernemingsplan. De nieuwe kijk op onze organisatie is uitgewerkt in het organisatieplan.

Omdat dit onderdeel niet in de visitatiesystematiek wordt beoordeeld geeft de commissie hier geen cijfer voor.

Kennis en inzicht, planning en monitoring van prestaties

De commissie waardeert de afzonderlijke onderdelen als volgt:

- Kennis en inzicht: 7,5;
- Planning: 6,3;
- Monitoring: 6,2.

De commissie prijst Beter Wonen om het inzicht dat zij heeft in de markt, de doelgroep en ontwikkelingen hierbinnen, en in de eigen organisatie. Ze laat zien goed op de hoogte te zijn van relevante ontwikkelingen door veelvuldig overleg met belanghebbenden, onderzoek en andere informatievergaring. Ze weet deze informatie te gebruiken voor het maken van prognoses en gebruikt deze prognoses weer als basis voor strategische plannen. Dit blijkt zowel uit de ontvangen documenten als uit de gesprekken die met verschillende partijen zijn gevoerd tijdens de visitatiedagen.

AWS Beter Wonen heeft goed inzicht in haar eigen doelen en ambities. De corporatie heeft haar ambities voor de periode 2009-2013 in het ondernemingsplan 'Mensen Centraal' vastgelegd en gekoppeld aan strategische thema's. Ondanks het feit dat AWS Beter Wonen relatief uitgebreid is geweest in haar verslaglegging, waardoor het lastig kan zijn in één oogopslag de kern van haar plan inzichtelijk te krijgen, heeft de commissie vastgesteld dat het ondernemingsplan en de gekozen strategie duidelijk zijn overgekomen en 'leven' bij belanghouders (zowel in- als extern). Zij weten de strategische koers en speerpunten van AWS Beter Wonen zonder problemen te benoemen.

De strategische thema's in het ondernemingsplan 2009-2013 zijn op hun beurt doorvertaald naar speerpunten voor de periode 2009-2011. Op sommige punten zijn hier SMART¹ doelstellingen aan verbonden, maar in het algemeen worden deze enigszins open gelaten. Sinds 2010 werkt AWS Beter Wonen met jaarplannen voor alle afdelingen die invulling krijgen volgens het INK-model. Dit moet inzichtelijk maken op welke wijze afdelingsdoelstellingen bijdragen aan de hogere ondernemingsdoelen. Naar de mening van de commissie is deze matching nog in mindere mate inzichtelijk. Met name op afdelingsniveau hebben medewerkers niet altijd voldoende zicht op de inbedding van hun bijdragen in het grotere geheel.

Met behulp van het zogenaamde stoplichtmodel wordt de realisatie van doelstellingen op afdelingsniveau gemonitord. Monitoring van de status van de realisatie van ondernemingsdoelen wordt periodiek gedaan door het managementteam op basis van eerder vastgestelde ken- en stuurgetallen. AWS Beter Wonen is de afgelopen jaren druk bezig geweest met verbetering van de Plan-Do-Check-Act cyclus. Het is duidelijk dat deze verbeterslag nog in volle gang is. Met name op het gebied van monitoring (check) is zij nog zoekende naar de juiste invulling. Hierbij constateert de commissie dat de koppeling van resultaten aan de hogere doelen (basis voor monitoring) nog niet altijd sluitend is. Bij de beoordeling van AWS Beter Wonen op de aspecten planning en monitoring heeft de commissie meegewogen dat zij een periode van vier jaar moet beoordelen, en dat met name in de eerste twee jaren duidelijk lager werd gepresteerd op deze punten. Kijkend naar het heden en de toekomst kan vastgesteld worden dat de planning fors verbeterd is, maar dat het op veel punten nog te vroeg is om een oordeel te geven over de monitoring van nieuw ingezet beleid.

¹ SMART = Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden

3 Presteren naar opgaven

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

3.1 Omschrijving van de opgaven in het werkgebied

De opgaven in het werkgebied van AWS Beter Wonen vertonen de laatste jaren geen stabiel beeld en zijn niet eenduidig te omschrijven. Kijken we naar het begin van de onderzochte periode dan stelt de commissie vast dat er regionale en gemeentelijke documenten lagen alsmede prestatieafspraken van AWS Beter Wonen met de gemeente Almelo, die alle gebaseerd waren op een groeiperspectief voor Twente en de stad Almelo. Het referentiekader was een groeiperspectief voor Almelo tot ongeveer 90.000 inwoners in 2025. Daarop was het Masterplan van de gemeente Almelo van 2004 gebaseerd. Dit Masterplan was weer het kader voor het maken van woonbehoefteprognoses en afspraken voor de woningcorporaties in de periode tot 2009 of 2014. Dat werd vertaald in een bruto bouwproductie voor de gemeente Almelo van 500 woningen per jaar. Na aftrek van sloop resteerde een netto productie van 400 woningen per jaar. Er verschenen regelmatig onderzoeks- en beleidsnota's met een steeds weer wat ander beeld van de woningbehoefte, ook wat betreft de behoeften van specifieke groepen zoals starters of ouderen. Er werden plannen op gebaseerd voor uitleggebieden, inbreiding en herstructurering van enkele stadswijken, waaronder met name het stadscentrum en de wijk Ossenkoppelerhoek.

Tegen deze achtergrond heeft AWS Beter Wonen prestatieafspraken gemaakt om:

- in het kader van het '56-wijken-convenant' in de periode 2005-2009 in drie wijken van Almelo 909 woningen te bouwen met een investering van €43,3 miljoen.
- in het kader van het Binnenstadsconvenant (2007) binnen 6 verschillende projecten tot het jaar 2018 voor een bedrag van €60 miljoen 300 huurappartementen en 2000 m² overige ruimten te bouwen.
- allerlei specifieke projecten te realiseren, omschreven in uiteenlopende projectovereenkomsten, al of niet overlappend met de eerder genoemde prestatieafspraken.

De commissie is er niet in geslaagd in het fragmentarische geheel van documenten over projectvoornemens en afspraken een heldere lijn te ontdekken. Ook is AWS Beter Wonen er niet in geslaagd een compact en systematisch overzicht aan te reiken waarin alle oorspronkelijke en later herziene voornemens en plannen eenduidig terug te vinden zijn. Een dergelijk overzicht is wellicht ook niet meer nodig, omdat het niet meer actueel is. Wel kon de commissie uit de mond van verschillende gesprekspartners (zowel van binnen als buiten de organisatie) optekenen dat er tot 2007 geen systematische portefeuillestrategie was en geen vastgestelde nieuwbouwprocedure.

Vanaf ongeveer medio 2007 werd het AWS Beter Wonen, en in ieder geval de Raad van Commissarissen, duidelijk dat een koerswijziging noodzakelijk was. Signalen over een te optimistische demografische prognose, maar ook twijfels over een adequate

aansluiting van verschillende investeringsplannen bij de markt noopten tot een heroverweging.

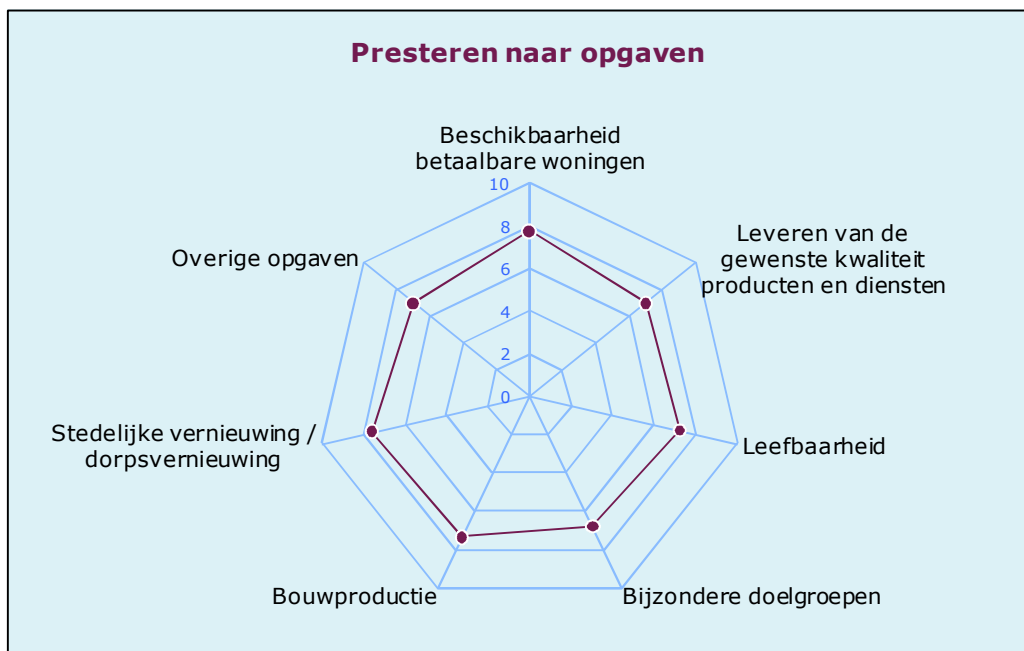
In 2009 verwachtte het CBS een aanwas van de bevolking van Almelo tot 75.600 in 2025. Het was dus niet meer realistisch om van het oude groeiperspectief uit te gaan. In het woningbouwprogramma van de gemeente Almelo 2010-2014 is de totale bruto productie teruggebracht tot 1.755 woningen over vijf jaren, en na sloop van 100 woningen per jaar, een netto productie van 1.255 woningen. Hiervan zouden er 295 of 17 procent gebouwd moeten worden in de sociale sector. Deze aangepaste prognose heeft nog niet geleid tot nieuwe prestatieafspraken, mede omdat er binnen de politiek nog een discussie loopt over waar het heen moet met de woningmarkt.

AWS Beter Wonen heeft in 2010 een nieuw Strategisch Portefeuillebeleid ontwikkeld, maar dat kan van de ene kant niet gezien worden als een beeld van de opgaven in de onderzochte periode (2006-2009), en aan de andere kant evenmin als een beeld van de opgave voor de komende periode, omdat het niet tot stand is gekomen in relatie tot prestatieafspraken of een regionaal overeengekomen opgave.

De projecten die AWS Beter Wonen de afgelopen tijd ter hand heeft genomen dan wel heeft opgeleverd, zijn daarom deels te zien als uitvloeisel van eerder gemaakte prestatieafspraken die al waren vertaald in concrete projecten, deels als projecten die uit overeenkomsten met andere stakeholders zoals zorginstellingen voortvloeien, deels als projecten die passen in de geactualiseerde visie van AWS Beter Wonen op haar eigen rol in de Almelose samenleving.

Qua inbedding in collectief gedefinieerde opgaven of afspraken is het dus nauwelijks mogelijk tot een beoordeling van de prestaties van AWS Beter Wonen te komen. Dat wil niet zeggen dat er geen goede prestaties geleverd zijn. Alleen is niet voldaan aan de stabiele condities die in de Plan-Do-Check-Act-cyclus worden verondersteld. Uiteraard zal de commissie verderop wel uitspraken doen over de prestaties van AWS Beter Wonen en de mate waarop zij haar projecten vooraf en achteraf verantwoordt en tijdens de realisatie monitort.

3.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar opgaven



Presteren naar opgaven	
Prestatievelden	Cijfer
Beschikbaarheid betaalbare woningen	7,7
Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	7,0
Leefbaarheid	7,2
Bijzondere doelgroepen	6,8
Bouwproductie	7,3
Stedelijke vernieuwing / dorpsvernieuwing	7,5
Overige opgaven	7,0
Gemiddelde score	7

3.3 Conclusies en motivatie

Beschikbaarheid betaalbare woningen

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,7

Er zijn in Almelo en de regio in feite al ruim voldoende betaalbare woningen. De markt is duidelijk 'ontspannen'. Het zou niet getuigen van verstandig beleid om de voorraad betaalbare woningen uit te breiden. AWS Beter Wonen heeft daarom in haar ondernemingsplan 2009-2013 ingestoken op een beleid van verbetering: kwaliteit boven kwantiteit. Daarbij blijft de betaalbaarheid een centraal aandachtspunt. Het beleid met betrekking tot de beschikbaarheid van betaalbare woningen is immers gericht op het handhaven van voldoende voorraad ten behoeve van de doelgroepen die daar zelf niet in kunnen voorzien. Dat de afgelopen jaren relatief veel van de opgeleverde woningen in het duurdere segment zitten doet daar geen afbreuk aan. Momenteel is 90 procent van de voorraad betaalbaar (waarvan een klein deel goedkoop). Hiermee zit AWS Beter Wonen in de buurt van het landelijk gemiddelde.

De Europese Commissie heeft bepaald dat corporaties minstens 90 procent van de vrijkomende huurwoningen met een huur beneden de maximale huurtoeslaggrens moet toewijzen aan huishoudens met een inkomen lager dan € 33.000,-. Hier zal AWS Beter Wonen ook naar streven. Van de totale portefeuille wil zij minimaal 85 procent tot de kernvoorraad laten behoren: tot een huurprijs van € 548,- subsidiabele huur, prijspeil 2010.

Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7

In haar recente nieuwe strategie heeft AWS Beter Wonen duidelijk ingezet op kwaliteit, niet op kwantiteit. Ook in de daaraan voorafgaande jaren was er een duidelijke oriëntatie op kwaliteit aanwezig, mede in verband met het gegeven dat de aandacht toen wat meer naar het duurdere segment uitging. Nu staat kwaliteit echter toch meer centraal. Er zijn op dit gebied de afgelopen jaren ook goede prestaties geleverd. Gespreid over 2008 tot 2010 zijn zes grootonderhoudsprojecten uitgevoerd aan 224 woningen. De investering die hiermee gemoeid is bedraagt in totaal € 11 miljoen. Hiervan is in 2009 voor € 5,8 miljoen gerealiseerd. In de periode 2010-2011 worden drie nieuwe grootonderhoudsprojecten uitgevoerd. Dit betreft 51 woningen, waar in totaal €1,8 miljoen in wordt geïnvesteerd. Ook de gerealiseerde herstructurering in de wijk Ossenkoppelerhoek is een duidelijke bijdrage aan de kwaliteit van het wonen en de woonomgeving. In de periode 2010-2019 heeft AWS Beter Wonen plannen voor de verbetering door groot onderhoud van 2162 woningen. Dit is 216 woningen per jaar. Het totale programma kost € 61 miljoen. Dit is ruim € 28.000 per woning (zie bijlage 4).

In het kader van de kwaliteit is ook relevant te vermelden dat de energiescore in het woningbestand van AWS Beter Wonen bovengemiddeld is, ook al heeft de corporatie ervoor gekozen hier qua technieken niet voorop te lopen, maar hoofdzakelijk traditionele methoden toe te passen.

De commissie heeft de indruk gekregen dat de woningen van AWS Beter Wonen in het algemeen in goede staat verkeren. Uit de gevoerde gesprekken heeft de commissie afgeleid dat er weinig klachten zijn over de kwaliteit van de woningen, ook al hebben huurders en zorginstellingen soms een hoger verwachtingsniveau.

Leefbaarheid

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,2

Het vergroten van de leefbaarheid is voor AWS Beter Wonen ook een prioriteit. Daarvan zijn ook in de eerste jaren van de onderzochte periode bewijzen te vinden. In de jaarverslagen van 2006 en 2007 wordt melding gemaakt van het opzetten van een meerjarenplan voor de leefbaarheid van de wijken, waarbij het gaat om renovatie, groenvoorziening, sloop en andere activiteiten (zie bijlage 4). In de jaren tot 2008 stond de wijk echter niet zo centraal in het denken en doen van de corporatie. Zowel fysieke verbeteringen als sociale aspecten, zoals participatie en wijkgerichte activiteiten, krijgen nu ruime aandacht (zie bijlage 4). De commissie ziet de corporatie op dit gebied als een initiatiefnemer.

In de documenten die de commissie heeft kunnen bestuderen wordt de aandacht voor leefbaarheid in het algemeen nog tamelijk abstract weergegeven. Er zijn veel losse projecten op het gebied van leefbaarheid opgestart. Cruciaal is de oprichting van vier wijkteams binnen heel Almelo en het opstellen van negen wijkvisies in samenspraak met de betrokken bewoners en instellingen. Hieruit zijn ook verschillende concrete projecten voortgekomen.

Tegenover de positieve verhalen die de commissie ten aanzien van de zorg voor leefbaarheid heeft opgetekend staan echter ook enkele meer kritische geluiden. Kennelijk is de aandacht voor leefbaarheid niet overal en voor iedere betrokkene zichtbaar.

Bijzondere doelgroepen

De commissie waardeert dit onderdeel met een 6,8

AWS Beter Wonen zet zich in voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen binnen haar bezit. Ze werkt samen met verschillende organisaties die behoefte hebben aan (speciale) huisvesting voor haar cliënten. AWS Beter Wonen maakt afspraken met haar stakeholders over het ter beschikking stellen en levensloopbestendig maken van woningen. Er zijn intentieovereenkomsten opgesteld voor nieuwbouw voor de doelgroepen. Er zijn recent ook diverse zorggerichte complexen opgeleverd, zoals de Buitenhof in Almelo (44 appartementen), de Oosterhof in Wierden (23 appartementen) en 21 zorgappartementen in Haaksbergen.

Wanneer we de senioren rekenen tot de bijzondere doelgroepen kan vastgesteld worden dat AWS Beter Wonen in de achterliggende jaren ruimschoots aandacht aan deze doelgroep heeft besteed. Er waren eind 2009 in totaal 652 seniorenwoningen aanwezig. Er zijn plannen voor uitbreiding van de capaciteit in woonzorgzones. Ook worden er jaarlijks enkele honderden woningen aangepast met behulp van de WMO-regeling. AWS Beter Wonen biedt ook voldoende woonruimte aan bewoners met een verstandelijke handicap. Daarnaast zijn er kleinere complexen beschikbaar voor andere doelgroepen.

De inbreng van AWS Beter Wonen beperkt zich niet tot het leveren van woonruimte, maar strekt zich ook uit tot samenwerking met zorginstellingen op het vlak van aanvullende dienstverlening zoals bijvoorbeeld alarmeringsdiensten.

Een aantal MBO-projecten (Maatschappelijk Betrokken Ondernemen) richt zich op bijzondere doelgroepen zoals 'project Kameraad/Kamers met kansen', rolstoelwandelen etcetera (zie bijlage 4).

Ondanks al deze concrete projecten heeft de commissie echter ook kunnen vaststellen dat de aanpak van projecten voor bijzondere doelgroepen soms niet erg voortvarend is als gevolg van onduidelijkheid van beleidskaders of vertraging in het overleg en tijdrovende procedures.

Bouwproductie

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,3

AWS Beter Wonen heeft de laatste jaren vooral gebouwd in relatie tot vervangings- en verbeteringsopgaven. Ook voor bijzondere doelgroepen. De omvang van de geleverde prestatie is in een goede verhouding tot de gesignaleerde behoefte, zo bevestigen stakeholders. Vanwege de steeds verschuivende gegevens over de veronderstelde

bouwbehoefte de afgelopen 5 jaar is het echter moeilijk een afdoende onderbouwing te geven aan een beoordeling van de bouwproductie. Niet alles wat de afgelopen jaren aan plannen is opgeschreven, is gerealiseerd, maar zoals eerder uitgelegd is dat vooral toe te schrijven aan het bewustzijn dat bouwen voor leegstand alleen maar schade oplevert. Tegen de achtergrond van dit decor heeft AWS Beter Wonen naar de mening van de commissie de afgelopen jaren een behoorlijke productie geleverd, deels in de vorm van nieuwbouw, deels in de vorm van ingrijpende verbetering en herstructurering.

Stedelijke vernieuwing / dorpsvernieuwing

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,5

AWS Beter Wonen heeft een prominente rol gespeeld op het terrein van stedelijke vernieuwing. De afspraken hierover zijn in convenanten met de gemeente nauwkeurig gespecificeerd, zoals de prestatie-afspraken '56-wijken-project' uit 2005, het Binnenstadsconvenant uit 2007, de prestatieafspraken 2008 en het Convenant wonen en stedelijke vernieuwing uit 2008. Deze afspraken waren in het algemeen helder en gedetailleerd, maar konden niet allemaal worden gerealiseerd. De herstructurering van de wijk Ossenkoppelerhoek wordt alom geprezen. Duidelijk is te zien dat verbetering van de kwaliteit van de woonomgeving hoog op de agenda staat en heeft gestaan. Problemen zijn ontstaan door herziening van de groei-ambities van de gemeente Almelo en door de moeilijkere verkoopbaarheid van nieuwe woningen. Daarom zijn de plannen teruggeschoefd, met name wat betreft het Binnenstadsplan. Omdat hierbij ook belangrijke keuzen voor de gemeente en commerciële partijen in het geding zijn, is het niet verwonderlijk dat het langer duurt voor er helderheid komt over de teruggeschoefde opzet van dat plan. Dit is de corporatie dan ook niet aan te rekenen. In het algemeen is er veel lof voor de aanpak van AWS Beter Wonen.

Duurzaamheid

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7

AWS Beter Wonen besteedt in het kader van de kwaliteitsverbetering van haar woningbestand nadrukkelijk aandacht aan duurzaamheid, onder andere in de vorm van de verbetering van het energielabel, maar ook in de vorm van 'duurzame sloop' van panden en complexen. Dit wordt niet door alle stakeholders duidelijk herkend. Mogelijk komt dit doordat AWS Beter Wonen niet gekozen heeft voor spectaculaire of geavanceerde oplossingen maar voor gevestigde technieken. Niettemin scoort AWS Beter Wonen relatief hoog op het punt van de energieprestatieverbetering in vergelijking met het landelijk gemiddelde.

Kennis en inzicht, planning en monitoring van prestaties

De commissie waardeert de afzonderlijke onderdelen als volgt:

- Kennis en inzicht: 7,3;
- Planning: 6,9;
- Monitoring: 6,4

In de eerste jaren van de beoordeelde periode had AWS Beter Wonen mogelijk een goed inzicht in de behoefte aan verschillende typen woningen, het belang van kwaliteitsverbeteringen, de behoeften van bijzondere doelgroepen en de stedelijke vernieuwing, maar dit is niet helder gedocumenteerd. Met uitzondering van dit laatste terrein is dit inzicht nooit vertaald in heldere en overzichtelijke plannen. Ook waar de plannen op zich helder waren, gold dat niet altijd voor de onderbouwing. De laatste

twee jaar, en met name in 2010, is op dit punt belangrijke vooruitgang geboekt. Het strategisch portefeuillebeleid is helder en goed onderbouwd. Ook is er nu goed zicht op de relatie tussen bouw- en verbeteringsplannen enerzijds en financiële mogelijkheden anderzijds.

De eerste fase van de beleids- of projectcyclus is recentelijk dus drastisch verbeterd. De cirkel is echter pas rond als tijdens het uitvoeren van projecten en daarna de voortgang goed wordt gemonitord, allerhande praktische beslissingen goed worden vastgelegd, de geldstromen en de relatie met de begrotingscyclus goed worden bewaakt en uiteindelijk het resultaat wordt gemonitord en beoordeeld.

Monitoring is echter bij AWS Beter Wonen nog niet het meest ontwikkelde aandachtsgebied. In de eerste twee jaren van de beoordeelde periode was monitoring afwezig of impliciet. In 2010 is een administratief systeem ontwikkeld dat het mogelijk maakt de uitvoering van bouw, sloop, woningverbetering en onderhoud adequaat te monitoren. Echter ook hierin zijn momenteel nog lacunes, getuige de managementletter van de accountant van mei 2010. De procedures worden echter toereikend geacht om 'in control' te zijn.

4 Presteren volgens stakeholders

Stakeholders van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen kunnen er aanspraak op maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld zijn gebracht. Stakeholders zijn bijvoorbeeld huurders, de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen. Dit hoofdstuk gaat over het oordeel dat stakeholders geven ten aanzien van de prestaties van AWS Beter Wonen.

4.1 De stakeholders van Almelse Woningstichting Beter Wonen

AWS Beter Wonen is zich er goed van bewust dat de belangrijkste thema's op de terreinen wonen, zorg en welzijn alleen aangepakt kunnen worden wanneer de lokale overheid, organisaties werkzaam op verschillende terreinen van de corporatie en bewoners(organisaties) elkaar vinden in deze opdracht. Zij heeft in het ondernemingsplan 2009-2013 aangegeven dat 'een vernieuwende, nauwe samenwerking met maatschappelijke partners' nodig is. Ze erkennen in het samenspel de regierol van de gemeente en de individuele verantwoordelijkheden van ander partners.

Als maatschappelijke organisatie heeft AWS Beter Wonen verscheidene stakeholders. Als belangrijkste stakeholders (tevens betrokken bij de visitatie) worden aangemerkt:

- Huurders, huurdersorganisatie (SHBW), bewoners- en projectcommissies;
- Wethouders en ambtenaren van gemeenten waarin AWS Beter Wonen actief is;
- Zorg- en Welzijnsinstellingen (waaronder Aveleijn, Thuiszorg Noordwest Twente, Friso, Tactus, Humanitas, Soweco e.a.);
- Collega-corporatie St. Joseph.

Met vertegenwoordigers vanuit de huurders zijn participatieafspraken gemaakt. Deze hebben betrekking op zowel de Stichting Huurdersbelangen Beter Wonen (SHBW) als bewonerscommissies of projectcommissies. Met de SHBW worden reguliere overlegvergaderingen en ook periodieke studiebijeenkomsten gehouden waarin in open sfeer met elkaar wordt gesproken over relevante ontwikkelingen met betrekking tot de corporatie. Onderwerp van gesprek zijn o.a. geweest financiering, planontwikkeling, energie/duurzaamheid. In de reguliere overlegvergaderingen stelt de corporatie vooral vraagstukken aan de orde, die het niveau van de individuele huurder en de bewoners- en complexcommissies overstijgen.

AWS Beter Wonen overlegt op wijkniveau met wijkbewoners en belanghebbenden en neemt daartoe deel aan wijkoverleggen en platformbijeenkomsten van wijkbewoners. Het Dagelijks Bestuur van de SHBW voert minimaal eenmaal per jaar overleg met de Raad van Commissarissen van Beter Wonen. Daarin wordt onder meer getoetst of sprake is van een voldoende constructieve samenwerking met de directeur-bestuurder.

Beter Wonen laat zich adviseren door de Voorlichting en Advies Commissie voor de woningbouw (VAC) in Almelo en Wierden. Bij het opstellen van het ondernemingsplan is gebruik gemaakt van gesprekken met belangenorganisaties in de Almelse gemeenschap. Na het vaststellen van het ondernemingsplan is het nieuw Almeloos Kookboek opgesteld om in de gemeenschap toelichting te geven op de

maatschappelijke koers die AWS Beter Wonen nastreeft. Op 30 september 2010 is er een Maatschappelijk Café verzorgd waarvoor vele stakeholders zijn uitgenodigd. Met politieke partijen is sprake van een periodiek overleg. Van deze besprekingen worden verslagen opgesteld. AWS Beter Wonen geeft vorm aan samenwerkingstrajecten met zorgpartijen rondom wonen en zorg. Daartoe worden afspraken vastgelegd in documenten zoals intentieovereenkomsten. Om de organisatieontwikkeling van AWS Beter Wonen te faciliteren is met de vakorganisaties een Sociaal Plan opgesteld.

4.2 Beoordeling prestaties door stakeholders

Huurders

Huurders zijn verenigd in de Stichting Huurdersbelangen Beter Wonen (SHBW). Zij is in 2000 zelfstandig geworden als stichting. Er zijn dus geen leden, maar de huurders kunnen inspreken op vergaderingen, deelnemen aan bewonerscommissies en bestuursleden kiezen. SHBW houdt ieder jaar een vergadering met haar achterban. Dit zijn open vergaderingen, waar alle huurders aan deel kunnen nemen. SHBW heeft met bewonerscommissies veel contact en kanaliseert (indien noodzakelijk) vragen en/ of klachten van huurders richting AWS Beter Wonen.

Iedere maand vindt er een overleg plaats tussen de directeur-bestuurder en SHBW. Van dit overleg worden notulen gemaakt die verspreid worden onder de bestuursleden van SHBW. AWS Beter Wonen houdt SHBW regelmatig op de hoogte van ontwikkelingen binnen de corporatie middels de toezending van relevante stukken. SHBW waardeert het contact met Beter Wonen als positief. Zij voelt zich gehoord en merkt dat de corporatie haar inbreng op prijs stelt en serieus neemt. Het overleg tussen SHWB en AWS Beter Wonen gaat met name over beleidsmatige onderwerpen en randvoorwaarden, waaraan op bewoners gerichte processen en procedures moeten voldoen. Indien noodzakelijk gaat het ook over de uitvoering van deze zaken. Zo heeft SHBW ooit gesignaleerd dat er veel klachten van bewoners waren over onderhouds/ reparatiewerkzaamheden door derde partijen. Individuele klachten van huurders werden niet altijd kordaat in behandeling genomen door AWS Beter Wonen. Daarom heeft SHBW het initiatief genomen om de klachten te verzamelen en collectief in te brengen bij de corporatie. Hier heeft AWS Beter Wonen direct op gereageerd door in overleg met SHBW te zoeken naar mogelijke oplossingen.

SHBW uit zich daarnaast positief over de wijze waarop AWS Beter Wonen in de wijken acteert. Ze herkent de verandering die AWS Beter Wonen heeft ingezet om meer te werken vanuit een wijkgerichte focus. In de projecten Ossenkoppelerhoek en Kloosterflat heeft AWS Beter Wonen een goede prestatie geleverd op het gebied van buurt- en wijkvernieuwing en daarover gericht gecommuniceerd met de bewoners. Het leggen van directe lijnen naar bewoners, wanneer er veranderingen op stapel staan, wordt door iedereen gewaardeerd.

SHBW wil graag meer inzicht in de financiële gezondheid van AWS Beter Wonen. De stukken zijn hen ter beschikking gesteld maar deze zijn door het gehanteerde jargon lastig te lezen.

De BBSH-prestatievelden worden door SHBW beoordeeld tussen een 6 en een 8. De laagste score heeft betrekking op de kwaliteit van producten en diensten en de

bouwproductie. Woningen die verouderd zijn, moeten met prioriteit worden aangepakt, of er moeten nieuwe woningen worden bijgebouwd. Daarnaast zou een betere afhandeling van onderhoudsklachten mogelijk moeten zijn voor bewoners zodat de tussenkomst van de huurdersorganisatie niet meer nodig is.

Gemeenten

Periodiek overlegt AWS Beter Wonen met de gemeenten in de regio op bestuurlijk en ambtelijk niveau. Deze overleggen worden breder ingestoken (meer andere partijen aan tafel) en zijn opener dan een paar jaar terug. Hier zijn de vertegenwoordigers van de gemeente Almelo positief over. Regelmatig neemt AWS Beter Wonen daarbij het voortouw, zoals bij wijkvernieuwings- en leefbaarheidprojecten. De contacten zijn bovendien constructief. AWS Beter Wonen wordt gezien als een corporatie die voor haar eigen organisatie en doelstellingen staat en goed bezig is met het verstevigen van haar organisatie, daarnaast heeft zij ook een coöperatieve houding richting gemeente. Onder het bewind van de nieuwe bestuurder zijn de onderlinge sfeer, projectgerichte samenwerking en informatie-uitwisseling duidelijk verbeterd.

De gemeenten waarderen de onderlinge samenwerking positief. Waar de samenwerking enkele jaren geleden nog uit elkaar dreigde te groeien, verloopt deze nu een stuk beter. Wel geven enkele vertegenwoordigers van de gemeente aan dat AWS Beter Wonen een meer proactieve houding mag laten zien bij de invulling van plannen van de gemeente Almelo. Met name bij het overleg om het Binnenstadsplan te herzien is de inbreng van AWS Beter Wonen minder dan de gemeente zou willen. Ook mag AWS Beter Wonen duidelijker zijn richting de gemeente bij een eventuele verschuiving van prioriteiten.

Op het gebied van leefbaarheid en duurzaamheid zijn veel zaken in gang gezet, de bewegingen in de wijken zijn zichtbaar. Vertegenwoordigers geven aan dat AWS Beter Wonen de woon- en leefomgeving van Almelo naar 'een hoger plan' tilt. De Gemeente Almelo heeft met AWS Beter Wonen op het gebied van leefbaarheid geen concrete afspraken gemaakt, maar er is wel projectgerichte afstemming.

Opgaven dateren uit convenanten en afspraken die zijn gemaakt in achterliggende jaren.

- 56-wijken project (tot 2009);
- Overall covenant wonen en stedelijke vernieuwing (2008);
- Afspraken Urgentiegevallen;
- Afspraken Woonruimteverdeling;
- Afspraken huisvesten van statushouders.

Bovenstaande convenanten en afspraken zijn aan vernieuwing toe. Op dit moment beoordeelt AWS Beter Wonen per project of investeringen en andere bijdragen passen in haar eigen visie, en of zij passend en financieerbaar zijn in de concrete context.

De Bouwproductie-afspraken die in het verleden zijn gemaakt op basis van het Masterplan en de Marsroute van de gemeente, zijn teruggeschroefd. Er zijn nog geen nieuwe afspraken over de opgave met betrekking tot de bouwproductie voor de komende jaren. Zowel de gemeente als AWS Beter Wonen hanteren hierbij momenteel een voorzichtige insteek. De inzet van de gemeente en van AWS Beter Wonen is gericht op bevordering van de kwaliteit van wonen in plaats van de kwantiteit.

Zorg- en welzijnsinstellingen

AWS Beter Wonen participeert met veel verschillende zorg- en welzijnsinstellingen in bouw- of herontwikkelingsinitiatieven in haar werkgebied, zoals Houtsnip, Buitenhof etc. (zie bijlage 4). De gemeenten hebben geen visie opgesteld op het gebied van wonen, welzijn en zorg en hebben hier dan ook nog niet de regie in genomen. AWS Beter Wonen hanteert vooralsnog een projectgerichte aanpak in de samenwerking met zorg- en welzijnsinstellingen waarbij veel aandacht uitgaat naar een goede samenwerking met de belangrijkste partijen. De afgelopen jaren zijn verschillende projecten afgerond (zie bijlage 4), en veel andere projecten bevinden zich op dit moment nog in de voorbereidende, dan wel de startfase. In het algemeen hebben de belanghouders hier hoge verwachtingen van, maar hier en daar is ook enige kritiek te beluisteren op de te geringe voortvarendheid van de corporatie of over het kwaliteitsniveau van bepaalde voorzieningen.

De zorg- en welzijnsinstellingen zien dat er sinds het aantreden van de huidige directeur-bestuurder een andere wind waait binnen AWS Beter Wonen en waarderen dit (bijvoorbeeld de wijkgerichte aanpak, de toegankelijkheid van de directeur-bestuurder, de wijze waarop stakeholders op verschillende manieren worden betrokken bij beleid). Zij ervaren AWS Beter Wonen in het algemeen als een actieve samenwerkingspartner, die 'er 100 procent voor gaat' en waar goede afspraken mee te maken zijn. AWS Beter Wonen geeft bovendien tijd en aandacht aan het bestendigen van de onderlinge relatie en communiceert plannen tijdig en correct richting huurders. Dit maakt dat er vertrouwen is vanuit zorg- en welzijnsinstellingen dat afspraken worden nagekomen, ook bij verschuiving van prioriteiten door externe invloeden. Een aandachtspunt voor AWS Beter Wonen ligt in de borging van afspraken na afronding van een project, bijvoorbeeld: welke afspraken maken we over het gebruik en het beheer van een pand na oplevering?

Er zijn zorg- en welzijnsinstellingen die AWS Beter Wonen beoordelen met een cijfer 6, andere geven juist een cijfer 8 voor de prestaties die zij laat zien op verschillende vlakken. Dit heeft te maken met het feit dat sommige doelgroepen van AWS Beter Wonen meer aandacht krijgen dan andere. De factor 'wachten' telt over het algemeen relatief zwaar mee in de beoordeling van zorg- en welzijnsinstellingen.

Collega-corporatie

In Almelo is sprake van één collega-corporatie van min of meer vergelijkbare omvang. De collega corporatie geeft aan dat de kwaliteit van samenwerking met AWS Beter Wonen altijd goed is geweest. Maandelijks hebben zij met elkaar een overleg waarin werkafspraken worden afgestemd en actuele zaken aangaande het werkgebied met elkaar worden besproken. Ze hebben geen vastgelegde gezamenlijke visie, maar kennen in elkaars standpunten en kunnen zich daarin goed vinden.

In een aantal projecten trekken de corporaties met elkaar op (bijvoorbeeld Kollenveld). Deze samenwerking stamt nog uit de tijd dat de corporaties en gemeenten meer op gespannen voet met elkaar leefden, waardoor de corporaties naar elkaar toe trokken. Ze zijn over en weer kritisch naar elkaar. Op punten waarop wordt samengewerkt is het voor de collega-corporatie van belang dat doelstellingen SMART geformuleerd worden ('anders kun je elkaar nergens op aanspreken').

De collega-corporatie beschrijft AWS Beter Wonen als een corporatie in transitie die haar pijlen verlegt van stenen naar mensen. Dit is een goede ontwikkeling omdat zij daarmee de prestaties van deze collega-corporatie, die toch meer op het fysieke vlak

gericht zijn, aanvult. AWS Beter Wonen is ook zichtbaar bezig met haar eigen ontwikkeling als organisatie. Om het schip daadwerkelijk een andere koers te kunnen laten varen zal veel tijd nodig zijn. Gedurende die tijd is het belangrijk dat AWS Beter Wonen voldoende aandacht blijft houden voor een eventueel veranderende context (hiervoor zijn periodieke evaluaties van groot belang). Flexibiliteit in het bijstellen van plannen kan soms gewenst of zelfs noodzakelijk zijn. In het algemeen heeft AWS Beter Wonen een stabiele financiële situatie. Dit is een goed uitgangspunt om de beoogde doelstellingen ook te kunnen realiseren.

Als punt van aandacht wordt verankering van de nieuwe top van AWS Beter Wonen en de nieuwe 'stijl' van werken binnen de Almelose gemeenschap genoemd.

4.3 Beoordeling visitatiecommissie: presteren volgens stakeholders



Presteren volgens stakeholders	
Prestatievelden	Cijfer
Beschikbaarheid betaalbare woningen	7,7
Leveren kwaliteit producten en diensten	6,9
Leefbaarheid	7,4
Bijzondere doelgroepen	6,9
Bouwproductie	6,8
Stedelijke vernieuwing / dorpsvernieuwing	7,1
Duurzaamheid	6,9
Gemiddelde score	7

4.4 Conclusies en motivatie

AWS Beter Wonen kent haar stakeholders en biedt deze een luisterend oor. Ze weet wat de huurders van de corporatie verwachten en komt daar ook in hoge mate aan tegemoet. In het algemeen doet AWS Beter Wonen veel voor diverse doelgroepen. De corporatie wordt door stakeholders gewaardeerd en positief beoordeeld, omdat zij bij AWS Beter Wonen terecht kunnen met hun vragen. De corporatie tracht waar mogelijk deze vragen in actie te vertalen, maar slaagt daar nog niet altijd op een slagvaardige en voor alle stakeholders gelijkwaardige wijze in. Op diverse punten geven stakeholders op eigen wijze kleur aan de prestaties van AWS Beter Wonen. Dit heeft geleid tot een gemiddelde totaalbeoordeling van het cijfer 7.

Beschikbaarheid betaalbare woningen

De commissie vat het oordeel van de stakeholders op dit onderdeel samen met een 7,7

AWS Beter Wonen voldoet in feite al aan de voorwaarde zoals is vastgesteld in het Brusseldossier: 90 procent van de verhuringen komt bij de doelgroep terecht. De stakeholders geven aan dat er in principe voldoende betaalbare woningen beschikbaar zijn. Wel merken enkele stakeholders op dat, mede door de wijziging in bouwplannen, de traagheid in ontwikkelingsprocessen, of het stellen van nieuwe prioriteiten, de ter beschikkingstelling van woningen aan stakeholders ten behoeve van bijzondere doelgroepen soms traag verloopt. Dit neemt niet weg dat de stakeholders vertrouwen hebben in het feit dat AWS Beter Wonen haar afspraken na zal komen. Onder meer via haar jaarverslag, het Almeloos Kookboek en het Maatschappelijk Café legt AWS Beter Wonen verantwoording af over de door haar gerealiseerde prestaties in relatie tot gestelde doelen.

Leveren kwaliteit producten en diensten

De commissie vat het oordeel van de stakeholders op dit onderdeel samen met een 6,9

De stakeholders beoordelen dit onderdeel verschillend. Met name de partijen die direct met de huur en verhuur van woningen te maken hebben (de huurders en sommige zorgpartijen) zijn kritischer dan degenen die meer op afstand (vanuit beleid, van buiten) de kwaliteit beoordelen. Gemiddeld komt hun beoordeling ruim boven de 7.

De kwaliteit van de woningen van Beter Wonen is volgens de bewoners acceptabel. De huurdersorganisatie geeft aan dat verbetering van de kwaliteit van woningen in sommige wijken zeker wel mogelijk en soms zelfs wenselijk is. Bij panden die al wat verouderd zijn en dus vragen om meer zorg en aandacht, verloopt de afhandeling van onderhoudsverzoeken soms te moeizaam. Alle stakeholders prijzen AWS Beter Wonen over de bijdrage die zij levert aan wijkontwikkeling en leefbaarheid. Het project Ossenkoppelerhoek wordt in dit kader veelvuldig genoemd. Huurders zien toegevoegde waarde in de verbeterplannen die AWS Beter Wonen voor ogen heeft om de kwaliteit van de dienstverlening op peil te brengen, zoals het één-loket model, waardoor het voor de huurders makkelijker wordt om eenvoudig het juiste aanspreekpunt te vinden bij vragen of klachten.

Leefbaarheid

De commissie vat het oordeel van de stakeholders op dit onderdeel samen met een 7,4

AWS Beter Wonen wordt door haar stakeholders gewaardeerd om haar inzet met betrekking tot leefbaarheid: AWS Beter Wonen ontplooit zichtbaar allerlei initiatieven om de leefbaarheid in haar wijken en gemeenten te bevorderen (zie bijlage 4). In eerdere jaren was de aandacht voor leefbaarheid duidelijk minder, aldus de stakeholders. Betrokkenheid van AWS Beter Wonen blijkt uit de ondersteuning van diverse bijzondere maatschappelijke projecten. Bovendien werkt AWS Beter Wonen met op wijken gerichte teams. Elk wijkteam heeft een eigen budget voor leefbaarheidsimpulsen en gaat gericht op zoek naar vraagstellingen ter zake.

Een kleine greep uit de maatschappelijke projecten die AWS Beter Wonen ondersteunt: project 'Heracles scoort voor iedereen' (voetbalevenement met als doel aandacht te geven aan leefbaarheid in de wijk); de 'Toppers op Zondag' van de Weekendschool Almelo (geeft gemotiveerde kinderen uit minder kansrijke situaties extra kansen); met openbare basisschool de Kubus heeft Beter Wonen de verbinding gelegd voor educatieve projecten voor kinderen in de wijk De Riet en kan de speelplaats van de school ook door de wijk worden benut buiten schooltijd; in het preventieplan Ossenkoppelerhoek wordt ook ingezet op de wijk economie en maatschappelijke activering etc.

AWS Beter Wonen investeert naast bovengenoemde soort projecten, ook in de fysieke infrastructuur in wijken om de leefbaarheid te bevorderen, Ossenkoppelerhoek en de Kloosterhofflat zijn hier voorbeelden van.

Bijzondere doelgroepen

De commissie vat het oordeel van de stakeholders op dit onderdeel samen met een 6,9

AWS Beter Wonen zet zich in voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen binnen haar bezit. Ze werkt samen met verschillende organisaties die behoefte hebben aan (speciale) huisvesting voor haar cliënten. De samenwerking tussen AWS Beter Wonen en haar stakeholders op dit gebied verloopt goed. In samenspraak worden afspraken gemaakt over het ter beschikking stellen en levensloopbestendig maken van woningen. Er zijn intentieovereenkomsten opgesteld voor het ter beschikking stellen van woningen. Onder meer middels nieuwbouw.

Een aantal MBO-projecten (d.i. Maatschappelijk Betrokken Ondernemen) richt zich op bijzondere doelgroepen zoals 'project Kameraad/ Kamers met kansen', rolstoelwandelen etc. Andere manieren waarop AWS Beter Wonen haar betrokkenheid met bijzondere doelgroepen toont zijn:

- Lidmaatschap WOON
- Ondertekening Armoedepact
- Deelname Slinger
- Convenant Tactus
- Structurele deelname aan het WFO
- Deelname aan het Meldpunt huurschulden
- Samenwerking met De Voedselbank, St. Ezra en de Boedschappenmand en het Jonge Moedersproject

- Deelname aan het MDO binnen Almelo

Er zijn stakeholders die hier het oordeel 'goed' geven, anderen zijn niet verder gekomen dan 'voldoende'. Dit heeft te maken met het feit dat sommige doelgroepen (met name senioren) meer aandacht krijgen dan andere, terwijl het oordeel van de stakeholders bovendien beïnvloed wordt door het meewegen van de factor 'wachten'. Over het geheel genomen komt het oordeel op een 7.

Bouwproductie

De commissie vat het oordeel van de stakeholders op dit onderdeel samen met een 6,8

De stakeholders hebben waardering voor de inspanning die AWS Beter Wonen binnen de gestelde kaders verricht. Zij vinden in het algemeen dat AWS Beter Wonen de afgelopen jaren een behoorlijke bouwproductie voor haar rekening heeft genomen. Gezien externe ontwikkelingen zijn de eisen die de gemeente aan de bouwproductie stelt afgezwakt. AWS Beter Wonen beschikt op dit moment over verschillende grondposities die mogelijk niet bebouwd zullen kunnen worden. Er wordt dan ook niet meer ingezet op uitbreiding door middel van nieuwbouw, maar op krimp en kwaliteitsverbetering. De stakeholders zien dit, en de meesten hebben begrip voor de situatie en voor het feit dat AWS Beter Wonen bij krimp van de bevolking niet kan blijven bouwen. Bij sommige stakeholders leidt dit tot een wat terughoudender oordeel met als voornaamste argument dat zij betreuren dat de vaart eruit is.

Stedelijke vernieuwing / dorpsvernieuwing

De commissie vat het oordeel van de stakeholders op dit onderdeel samen met een 7,1

AWS Beter Wonen wordt door haar stakeholders gewaardeerd om haar inzet op het gebied van stedelijke vernieuwing, waarbij steeds de wijk Ossenkoppelerhoek als voorbeeld wordt genoemd. Samen met haar stakeholders werkt zij aan de verbinding in de wijkontwikkeling met gezamenlijke wijkvisies en de inzet van de Almelse wijkaanpak. De meer terughoudende opstelling van de laatste tijd, zoals zichtbaar in de herziening van het Binnenstadsplan, wordt door sommigen wat minder positief beoordeeld.

Duurzaamheid

De commissie vat het oordeel van de stakeholders op dit onderdeel samen met een 6,9

AWS Beter Wonen investeert op verschillende manieren in duurzaamheid. Door de aanpassingen van verwarmingsketels en door verbetering van isolatie heeft zij de gemiddelde energieprestatie van haar woningen significant verbeterd. Op dit moment heeft 50 procent van de woningen een C- of D-label. Het plan is om met investeringen in een verbeterde energieprestatie door te gaan. De stakeholders herkennen de investeringen die AWS Beter Wonen doet om haar huurders te stimuleren om zuinig met energie om te gaan. Stakeholders geven ook aan dat de initiatieven die AWS Beter Wonen op het gebied van duurzaamheid ontplooit niet de meest innovatieve zijn (in vergelijking met collega-corporaties). Sommigen hebben er ook geen duidelijk beeld van wat AWS Beter Wonen op dit gebied doet.

Kennis en inzicht, planning en monitoring van prestaties

De commissie waardeert de afzonderlijke onderdelen als volgt:

- Kennis en inzicht: 7,1;
- Planning: 6,9;
- Monitoring: 6,0.

AWS Beter Wonen kent haar stakeholders en hun wensen. De stakeholders zijn erg te spreken over de toegankelijkheid van Beter Wonen. Ze hebben het gevoel hun vragen makkelijk neer te kunnen leggen en merken dat hier iets mee gedaan wordt. Hoewel er goede onderlinge afspraken worden gemaakt en vastgelegd en er vertrouwen is in de opvolging van gemaakte afspraken, hebben stakeholders wel ervaren dat de termijn waarop afspraken worden nagekomen soms wordt overschreden door AWS Beter Wonen.

Het monitoren van de voortgang van haar projecten en andere activiteiten is niet iets wat bij AWS Beter Wonen het meeste opvalt. Veel stakeholders hebben er dan ook geen beeld bij. Wel merken zij op dat de corporatie in het algemeen op een behoorlijk niveau met de stakeholders communiceert over de voortgang en de uiteindelijke resultaten. Dat is ook een vorm van monitoring, maar niet erg systematisch.

5 Presteren naar vermogen en efficiency

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van AWS Beter Wonen. Het gaat hierbij om de visie en de prestaties van de corporatie op het gebied van investeringen, rendement en efficiency.

5.1 Kerngegevens

In deze paragraaf zijn relevante gegevens over de financiële positie van de corporatie opgenomen, gebaseerd op de CFV-rapportage Corporatie in Perspectief 2009, waarvan de cijfers de situatie ultimo 2008 beschrijven.

Kerngegevens	Corporatie	Referentie-corporatie	Landelijk gemiddelde
Volkshuisvestelijke exploitatiewaarde (per VHE x € 1)	€ 36.683		€ 35.518
WOZ-waarde (per woongelegenheden x € 1)	€ 118.382	€ 126.664	€ 155.105
Volkshuisvestelijk vermogen (per VHE x € 1)	€ 7.651	€ 13.813	€ 13.322
Prognose Volkshuisvestelijk vermogen 2013 (per VHE x € 1)	€ 15.809	€ 14.941	€ 14.434
Nominale waarde langlopende leningen (per VHE x € 1)	€ 36.348	€ 26.246	€ 28.780
Rentabiliteitswaarde langlopende leningen (per VHE x € 1)	€ 34.973	€ 23.979	€ 26.073
Rentelasten (per VHE x € 1)	€ 1.730	€ 1.268	€ 1.404
Netto kasstroom (per VHE x € 1)			
- huuropbrengst	€ 4.657	€ 4.739	€ 4.729
- netto kasstroom na rente	€ 643	€ 674	€ 501
Rentedekkingsgraad	1,4	1,5	1,4
Schuldverdien ratio	15,3	13,5	15,1
Netto bedrijfslasten (per VHE x € 1)	€ 1.164	€ 1.383	€ 1.340
Aantal VHE per fte	77	87	92
Toename netto bedrijfslasten (2005-2008) in %	14,0	17,3	20,3
Onderhoudskosten (per VHE x € 1)			
- Klachtenonderhoud	€ 176	€ 290	€ 300
- Mutatieonderhoud	€ 106	€ 172	€ 186
- Planmatig onderhoud	€ 838	€ 961	€ 978
Woningverbetering (per verbeterde woning)	€ 21.438	€ 10.111	€ 13.928
Continuïteitsoordeel	A	84 procent A	81 procent A
Solvabiliteitsoordeel	Voldoende	98 procent voldoende	98 procent voldoende

Bron: Corporatie in Perspectief, CFV, Naarden 2009

De kerngegevens zijn, zoals reeds vermeld, ontleend aan het Centraal Fonds Volkshuisvesting. De commissie bespreekt hier enkel de punten die opvallen dan wel om een verklaring vragen als ze in verband met andere gegevens worden gezien.

De Volkshuisvestelijke exploitatiewaarde komt overeen met het landelijk gemiddelde. De WOZ-waarde ligt echter lager. Oorzaken hiervoor zijn: de ligging van de regio in Nederland, de ontspannen situatie op de woningmarkt in dat gebied en het feit dat er sprake is van een relatief wat ouder bezit. Deze situatie vraagt om een gefundeerde visie op onderhoud, verbetering en sloop. AWS Beter Wonen heeft daarom in 2010 een nieuwe Portefeuillestrategie ontwikkeld, waarin zo'n visie wordt uitgewerkt.

Ook het volkshuisvestelijke vermogen ligt in 2008 een stuk lager dan het landelijke gemiddelde en het gemiddelde van de referentiecorporaties. Uit de beschrijving in de volgende paragraaf van de factoren die vanaf 2009 tot een verhoging van dit bedrag leiden, worden de oorzaken duidelijk.

De relatief hoge waarde van de leningenportefeuille en de daarmee samenhangende relatief hoge rentelasten per vhe zijn overwegend toe te schrijven aan de relatief grote nieuwbouwopgave in de referentieperiode. Daarvoor zijn in de periode van 2006 t/m 2009 nieuwe leningen aangetrokken ten bedrage van in totaal 64,6 miljoen euro. In 2008 lag de rentelast in percentage van de leningenportefeuille een fractie hoger (4,74 procent) dan bij de referentiecorporaties (4,59 procent) en het landelijk gemiddelde (4,60 procent). Ultimo 2009 bedroeg de gemiddelde rentevoet van de uitstaande leningen 4,3 procent. Het rentetarief speelt dus hoegenaamd geen rol in de hogere rentelasten per vhe.

De huuropbrengst en de netto kasstroom na rente wijken niet veel af van de referentiecorporaties. In 2009 liggen deze bedragen hoger. Dit wordt met name veroorzaakt doordat nieuwe complexen in verhuur genomen zijn terwijl geplande sloop van twee andere complexen is uitgesteld, zodat de huurinkomsten doorlopen².

De huurderving ligt boven de 5 procent. (In 2010 wordt 4,5 procent verwacht). Dat is voor een groot deel toe te schrijven aan leegstand. Deels gaat het om het nog niet verhuurd zijn van nieuwe complexen, maar de belangrijkste oorzaak is het niet verhuurd worden van een aantal woningen in de vrije sector.

De netto bedrijfslasten liggen in 2008 lager dan bij vergelijkbare corporaties (€ 1.164), maar nemen in 2009 eenmalig fors toe (€ 1.857), voornamelijk als gevolg van reorganisatiekosten. Het aantal verhuureenheden per fte is een indicatie dat de corporatie qua personeelsbezetting tamelijk ruim in het jasje zit. De corporatie heeft in dit verband in 2009 maatregelen genomen om tot een structurele kostenverlaging van € 1,2 miljoen te komen.

De onderhoudsuitgaven zijn in 2008 in alle onderhoudscategorieën aan de lage kant, vergeleken met de referentiecorporaties en het landelijk gemiddelde. Dit geldt ook voor de andere jaren in de referentieperiode. In het ondernemingsplan wordt opgemerkt dat de uitgaven ook lager liggen dan bij de collega-corporatie St. Joseph. Dit kan te maken hebben met het beeld dat bij de corporatie leeft, dat het woningenbestand in het algemeen in een relatief goede staat verkeert. Zoals vermeld

² Bron: 2^e kwartaalrapportage 2010

in hoofdstuk 4 stemt dat beeld niet altijd overeen met de beleving van stakeholders. In ieder geval constateert de commissie, dat de corporatie er bewust voor kiest om bij gevraagde of geplande onderhoudsingrepen de noodzaak daarvan kritisch te bekijken. Daarnaast speelt een rol dat soms bij het gewone onderhoud pas op de plaats wordt gemaakt in verband met geplande grootschalige verbetering. De uitgaven voor woningverbetering liggen beduidend hoger dan bij vergelijkbare corporaties en dan het landelijke gemiddelde, omdat Beter Wonen gezien de lokale marktomstandigheden doelbewust gekozen heeft voor kwaliteitsverhoging in plaats van uitbreiding van de vastgoedportefeuille.

Over de solvabiliteit valt op te merken, dat die naar het oordeel van het Centraal Fonds 'voldoende' is, maar dat in minder formele termen gesproken zou kunnen worden van een 'uitstekende solvabiliteit'. De corporatie en de commissie hebben echter ook vastgesteld dat de solvabiliteit in de gehele onderzochte periode een dalende tendens vertoont: van 31,8 procent in 2006 naar 27,0 procent in 2009. Dit is hoofdzakelijk het gevolg van onrendabele toppen en waardeveranderingen. Dit past echter nog in de solvabiliteitsdoelstelling die de corporatie zelf hanteert, namelijk tenminste 25 procent. Dit berust op afspraken met de huisbankier. Om de gewenste solvabiliteit te halen heeft de corporatie een tamelijk ambitieus verkoopprogramma, dat echter de laatste paar jaar niet gehaald is. Dit draagt bij aan de matige daling van de solvabiliteit.

5.2 Beschrijving vermogensontwikkeling

Het eigen vermogen is ultimo 2009 gedaald tot € 96.723, -. Medio 2010 (2e kwartaalrapportage) rekende de corporatie op een negatief resultaat voor 2010 van € 3,7 miljoen. De bedrijfswaarde is in 2009 echter gestegen (met doorwerking naar volgende jaren) als gevolg van het inrekenen van een structurele bezuiniging op de bedrijfslasten van € 1,2 miljoen. Zoals ook in Corporatie in Perspectief 2009 te lezen valt, is te verwachten dat het volkshuisvestelijk vermogen (dat in 2008 relatief laag was), de komende jaren weer zal toenemen tot een niveau dat vergelijkbaar is met andere corporaties (zie tabel: prognose 2013). Dit is vooral te verklaren uit na 2008 gerealiseerd c.q. voorgenomen levensverlengend onderhoud (verbetering) van verschillende complexen, sloop en opgeleverde nieuwbouw, en de voorgenomen en ingerekende structurele bezuinigingen op de bedrijfslasten.

Mutaties in de vastgoedportefeuille hebben uiteraard een belangrijke invloed op de ontwikkeling van het vermogen. De cijfers waarop het CFV zijn prognoses met betrekking tot de vermogensontwikkeling (in het bijzonder een totale onrendabele top van ongeveer € 25 miljoen) tot 2014 baseerde, zijn intussen echter veranderd. Deze cijfers waren: 340 woningen verkopen, 250 woningen bouwen voor de doelgroepen van beleid, geen woningen bouwen voor de verkoop, 350 woningen slopen en 1612 woningen verbeteren. Deze opgave wordt in ieder geval gereduceerd, zoals in het hoofdstuk Presteren naar Opgave is uiteengezet, maar het is nog niet duidelijk om welke aantallen het gaat.

Belangrijk is dat AWS Beter Wonen voor de komende jaren – gezien de demografische ontwikkelingen in de regio en gezien de effecten van de economische crisis – inzet op woningverbetering. Naast het maatschappelijk rendement wordt het economisch rendement getoetst aan de volgende criteria:

- het sturen op kasstromen;
- het zo laag mogelijk houden van onrendabele toppen nadat de keuze voor een maatschappelijke prestatie gemaakt is;
- het handhaven van een solvabiliteit van minimaal 25 %;
- het verkrijgen van het continuïteitsoordeel A van het CFV;
- het verkrijgen van het oordeel "financierbaar" en voldoende faciliteringsvolume van het WSW;
- het hanteren van een interest coverage ratio van minimaal 1.5;
- het maximeren van het renterisico op 15 % per jaar.

De kwantificering van de gevolgen van deze herformulering van de portefeuillestrategie heeft nog niet plaatsgevonden. Wel leidt een doorrekening op hoofdlijnen van de nieuwe portefeuillestrategie tot de conclusie dat deze strategie zal bijdragen tot een positieve ontwikkeling van de vermogenspositie van AWS Beter Wonen.

Het is in de ogen van de commissie opmerkelijk, dat AWS Beter Wonen enerzijds inzet op verbetering van de woningen in haar bezit, anderzijds toch een structurele bezuiniging op het onderhoud van € 200.000 per jaar inrekent. De commissie vraagt zich af of dit niet òf zal leiden tot het niet halen van de voorgenomen bezuiniging, òf tot het niet volledig halen van de doelstellingen van de kwaliteitsstrategie. Niettemin komt in de Meerjaren Onderhoud Begroting 2010-2019 het gemiddelde bedrag voor onderhoud uit op € 1.400. Dat is fors hoger dan de afgelopen jaren. Dit bedrag ligt ongeveer op het niveau van het landelijk gemiddelde.

De Interest-Coverage Ratio zakt in 2009 een fractie onder de norm van 1,4. (1,39). De begroting 2010 vermeldt een verwachte Interest-Coverage Ratio van 1,36. De prognose was in augustus 2010: 1,46. Dit verschil wordt veroorzaakt door een teruggave van € 1,7 miljoen vennootschapsbelasting. In de komende jaren varieert de (verwachte) Interest-Coverage Ratio van 1,42 tot 1,58. De Interest-Coverage Ratio geeft dus geen aanleiding tot grote zorgen. AWS Beter Wonen heeft meer last van het niet volledig halen van de 2 procent aflossingsfictie, zodat de borging van de benodigde leningen door het WSW niet geheel gegarandeerd is. Dit heeft er in 2009 en 2010 toe geleid dat AWS Beter Wonen weliswaar een positief oordeel over haar kredietwaardigheid van het WSW heeft ontvangen, maar toch niet het volledige gevraagde faciliteringsvolume kreeg toegewezen.

AWS Beter Wonen heeft er door de in 2010 ingezette beleidswijzigingen hard aan gewerkt om dit probleem in de toekomst te voorkomen. Tegelijkertijd maakt deze situatie duidelijk dat Beter Wonen haar vermogen niet méér voor volkshuisvestelijke doelen kan inzetten dan zij nu doet.

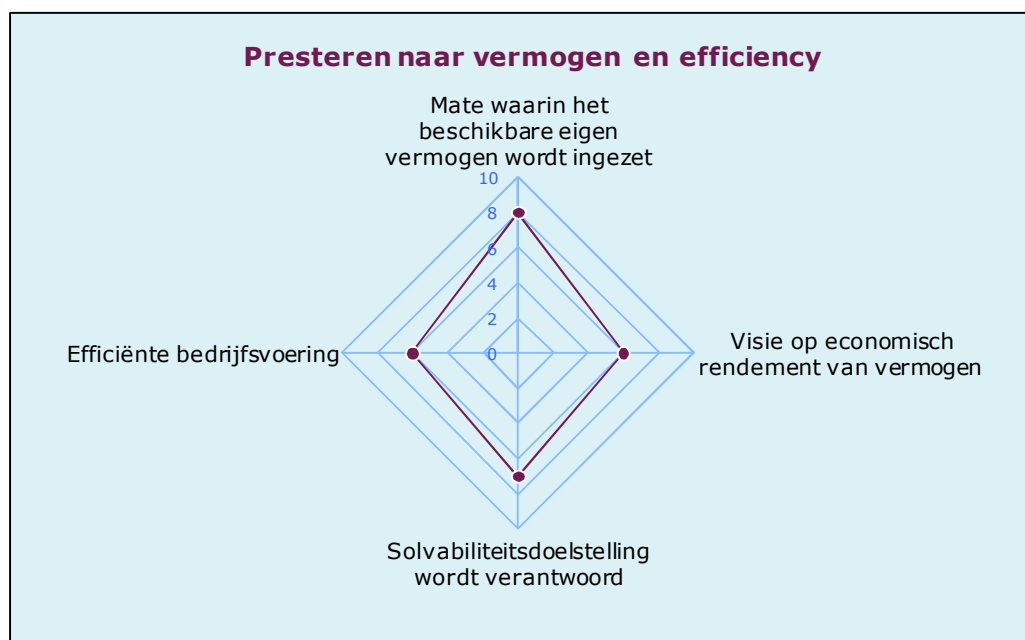
In de begroting 2010 was een solvabiliteit voorzien van 30,6 procent. Uit de 2^e kwartaalrapportage blijkt echter dat de neerwaartse ontwikkeling van de solvabiliteit (periode 2006 t/m 2009) zich in 2010 voortzet. De prognose is 25,9 procent. De voornaamste oorzaken zijn: onrendabele toppen, mutaties actuele waarde en tegenvallende verkoopcijfers. Wanneer AWS Beter Wonen er in slaagt de structurele bezuiniging van € 1,2 miljoen jaarlijks te realiseren, en als de overige parameters zich volgens prognose ontwikkelen, zal de dalende lijn van de solvabiliteit vanaf 2011 tot

staan gebracht worden en omgebogen worden. Tot 2019 staat echter tegenover de voorziene stijging van het eigen vermogen, een bij benadering even grote daling van de herwaarderingsreserve.

5.3 Efficiency

Zoals blijkt uit de analyse *Corporatie in Perspectief* (CFV, 2009) lagen de netto bedrijfslasten per vhe (€ 1.164) in 2008 lager dan bij de referentieccorporaties (€ 1.383) en het landelijke gemiddelde (€ 1.340). Daarnaast zijn bedrijfslasten sinds 2005 minder snel toegenomen dan bij deze ander corporaties. In 2009 zijn de netto bedrijfslasten per vhe eenmalig fors toegenomen (€ 1.857), voornamelijk als gevolg van reorganisatiekosten. Het aantal verhuureenheden per fte (77 versus 87 referentieccorporaties en 92 landelijk) is een indicatie dat de corporatie qua personeelsbezetting tamelijk ruim in het jasje zit. De personeelskosten per fte liggen iets lager dan bij de referentieccorporaties en het landelijke gemiddelde (*Corporatie in Perspectief* 2009). Hoewel de bedrijfslasten per saldo relatief bescheiden zijn, heeft de corporatie in 2009 en 2010 een plan opgesteld om tot structurele bezuinigingen te komen ten bedrage van € 1,2 miljoen. Het doel hiervan is de netto kasstroom te verbeteren, zodat er in de toekomst geen problemen meer ontstaan bij de borging van leningen. Concrete maatregelen om dit bereiken zijn onder meer: reductie van het aantal medewerkers, het leggen van meer verantwoordelijkheid lager in de organisatie, het verbeteren van de processen en procedures, bijvoorbeeld op het punt van projectbewaking, en het verder ontwikkelen van de administratieve organisatie en ICT tot adequate instrumenten voor sturing en controle.

5.4 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar vermogen en efficiency



Presteren naar vermogen en efficiency		
Prestatievelden	Cijfer	Weging
Mate waarin het beschikbare eigen vermogen wordt ingezet	8	70%
Visie op economisch rendement van vermogen	6	10%
Solvabiliteitsdoelstelling wordt verantwoord	7	10%
Efficiënte bedrijfsvoering	6	10%
Gemiddelde score	8	

5.5 Conclusies en motivatie

Mate waarin het beschikbare eigen vermogen wordt ingezet

Op het punt van de inzet van haar vermogen voor de realisatie van de volkshuisvestelijke opgave levert Beter Wonen momenteel een forse inzet. Die inzet zou niet groter kunnen zijn zonder met de borging van de leningen in de knel te komen. Er is geen extra financieringsruimte om vreemd vermogen aan te trekken. De redenen daarvan zijn momenteel goed in beeld. De rentedekkingsgraad is toereikend, maar de kasstromen maken het moeilijk om de aflossingsnorm te halen. Puur bekeken vanuit het beschikbare vermogen is de inzet dus goed. Op de tweede plaats kan gesteld worden dat de corporatie recentelijk een omvattend portefeuillebeleid heeft geformuleerd dat recht doet aan de opgaven in de stad (en een beetje in de regio) en waarvan op hoofdlijnen berekend is wat de gevolgen zijn voor het vermogen. Dit is in de ogen van de commissie een goede prestatie.

Bezien over de gehele onderzochte periode stelt de commissie vast dat de corporatie in de eerdere jaren minder geneigd was vanuit een optimale inzet van het vermogen voor volkshuisvestelijke doelstellingen te redeneren. Het vastgoedbeleid en

investeringen werden meer bekeken vanuit de kansen die het lokale en regionale speelveld boden, dan dat er met behulp van principes en scenario's naar de lange termijn gekeken werd.

AWS Beter Wonen heeft sinds 2006 een vermogensberekening op basis van de bedrijfswaarde. Aanvankelijk werd dat niet als sturingsinstrument gehanteerd, nu wel. Met name in 2010 heeft de corporatie hard gewerkt om tot een betrouwbare en bruikbare berekening te komen van de investeringen (nieuwbouw en verbetering) en desinvesteringen (verkoop van woningen en grond) in de komende tien jaar. Bovendien zijn sinds 2009 scenario's uitgewerkt om de effecten in beeld te krijgen van mogelijke ontwikkelingen (risico's) op het vlak van: huurprijs, verkoop, projectontwikkeling en financiering. De corporatie heeft nu dus goed in beeld hoe het vermogen de komende jaren ingezet kan worden.

De corporatie had over de hele periode gezien een verkoopplan, maar heeft zoals vele andere corporaties moeten vaststellen dat de marktomstandigheden roet in het eten gooiden. Verkoop was noodzakelijk als instrument om de kasstroom op peil te houden. Toen met name in 2009 bleek dat de doelstellingen niet gehaald werden, is een nieuw verkoopbeleidsplan uitgewerkt, waarin met een grotere verkoopvijver wordt gewerkt en actiever gestuurd wordt met behulp van stimuleringsmaatregelen zoals speciale startersregelingen.

In de gesprekken met externe belanghouders, met name de gemeente, wordt met voldoende duidelijkheid, maar ook met voorzichtigheid, gesproken over de noodzaak om de investeringsplannen van de afgelopen jaren, zoals ook neergelegd in prestatieafspraken, in benedenwaartse richting bij te stellen. In het hoofdstuk over Presteren naar Opgave is dit toegelicht. Behalve de onduidelijkheden die er, onder meer op politiek vlak, nog kleven aan de bijstelling van het groeiscenario, heeft de corporatie ook te maken met de noodzaak om in de eigen portefeuillestrategie meer rekening te houden met waarde, waardeontwikkeling, kasstromen en financiering. Bovendien heeft de corporatie zijn vastgoedbeleid en financiële beleid maar net op de rails, dus het is begrijpelijk, dat extern nog met voorzichtigheid wordt gecommuniceerd.

De commissie meent dat de geweldige inzet van de corporatie gedurende de laatste twee jaar om tot een beter vastgoedbeleid in relatie tot financieel beleid te komen, zwaarder mag wegen dan de tekorten die er aan de traditionele werkwijze vastzaten. Zij waardeert dit onderdeel dan ook met een 8.

Visie op economisch rendement en solvabiliteit

Wat betreft de visie van Beter Wonen op het te behalen economische rendement op het (eigen) vermogen, heeft de commissie vastgesteld dat de corporatie het principe hanteert (zie ondernemingsplan 2009-2013 'Mensen Centraal') dat het maatschappelijk rendement vóór gaat op het economische rendement. Toch moet er sprake zijn van een positief economisch rendement. Dat is de afgelopen jaren niet gelukt. Zoals eerder uiteengezet heeft de corporatie met name in 2010 een omvattend financieel-economisch beleid uitgewerkt, dat op hoofdlijnen goed in elkaar zit, maar op onderdelen (criteria, procedures, en dergelijke) nog nadere uitwerking behoeft. Een

duidelijk omschreven rendementseis is daarin nog niet ontwikkeld. Er wordt momenteel meer gekeken naar solvabiliteit en kasstromen, en in dat kader onder meer naar het beperkt houden van onrendabele toppen.

Omdat Beter Wonen een relatief omvangrijke leningenportefeuille heeft, wordt ook bijzondere aandacht geschonken aan het rentebeleid. In 2008 lag de rentelast in percentage van de leningenportefeuille een fractie hoger (4,74 procent) dan bij de referentiecorporaties (4,59 procent) en het landelijk gemiddelde (4,60 procent). Ultimo 2009 bedroeg de gemiddelde rentevoet van de uitstaande leningen 4,3 procent. Dat is op zichzelf een zeer acceptabel niveau. De corporatie heeft wel al jarenlang het beleid dat behalve voor zekerheid ook gekozen moet worden voor de rentevoordelen van kortlopende leningen dan wel van leningen met variabele rente. De risico's daarvan zijn niet helemaal afgedekt. In de leningenportefeuille zit voor € 41 miljoen aan leningen met een variabele rente waarvan voor € 27 miljoen is afgedekt met 3 caps: tot 2013: 5 miljoen, tot 2014: 7 miljoen, tot 2015: 15 miljoen. Ook is de renterisicospreiding niet optimaal. De in het treasury statuut genoemde (gangbare) norm van een maximaal renterisico in een jaar van 15 procent wordt de komende jaren enkele malen overschreden. Volgens de Financiële Meerjarenplanning 2011-2019 bedraagt het renterisico in termen van de financieringsbehoefte als percentage van de totale leningenportefeuille: 17,3 procent in 2011, 16,4 procent in 2012, 18,8 procent in 2013, 21,7 procent in 2014 en 16,5 procent in 2015. Er is dus niet alleen sprake van overschrijdingen van de norm, maar de risico's liggen in tijd ook dicht op elkaar: vijf opeenvolgende jaren.

Samengevat heeft Beter Wonen een visie op het economisch rendement, maar die is niet scherp geformuleerd. De wijze waarop de rendementsdoelstelling (en in breder verband de kasstroomdoelstelling) wordt nagestreefd, getuigt van een zeker pragmatisme, dat soms leidt tot het aangaan van risico's die niet helemaal passen bij de gekozen uitgangspunten (zie met name de renterisico's). Wel realiseert de commissie zich dat dit grotendeels verklaard kan worden uit keuzen in het verleden. De commissie waardeert dit onderdeel met een 6.

Qua solvabiliteit staat de corporatie staat er goed voor, ook al vertoont de solvabiliteit vanaf 2006 een dalende lijn. Met de beleidsvoornemens die in 2010 ontwikkeld zijn is het ook te verwachten dat de solvabiliteit vanaf 2011 weer een opgaande lijn kan hervinden. De corporatie blijft steeds boven de norm die de corporatie zich gesteld heeft: 25 %. Er kan gediscussieerd worden over de vraag of de corporatie deze doelstelling heeft verantwoord vanuit het vastgoedbeleid respectievelijk het voorgenomen investeringsprogramma. De commissie ziet een voldoende heldere link omdat op grond van de afspraken met de huisbankier de lichten voor het verstrekken van leningen op groen staan zolang de norm van 25 procent niet wordt overschreden. Van de andere kant zou de norm ook lager kunnen zijn in het licht van de gemaakte risicoanalyse. De commissie waardeert de solvabiliteitsvisie met een 7.

In het voorgaande is verschillende malen aangegeven dat AWS Beter Wonen in 2009 en vooral in 2010 een forse verbeteringsslag heeft gemaakt op het vlak van financieel beleid, vastgoedbeleid, planning en control. Dit werd ook in het ondernemingsplan

2009-2013 'Mensen Centraal' in het vooruitzicht gesteld: "Beter Wonen heeft de ambitie heeft om de control-omgeving in 2010 up to date te hebben". De accountant heeft in 2009 aangegeven dat Beter Wonen "in control" is, maar dat het proces van verbetering van de (financiële) beleidsontwikkeling, uitvoering en monitoring nog niet helemaal is afgerond. Met name de projectbewaking is nog een zorgenkind. Er is met name in 2010 hard gewerkt om deze verbeteringsprocessen te voltooien. De accountant heeft reeds in november 2010 significante verbeteringen in de kwaliteit van de interne beheersing gerapporteerd. Dit betreft beleidsprocessen, primaire bedrijfsprocessen en ondersteunende processen.

Efficiënte bedrijfsvoering

In paragraaf 5.3 is beschreven dat AWS Beter Wonen financieel gezien (in termen van bedrijfslasten) efficiënt opereert, maar dat de corporatie toch qua personeelsomvang minder efficiënt scoort dan de referentiecorporaties en het landelijke gemiddelde. Met het oog op het verbeteren van de kasstroom heeft Beter Wonen in 2010 een bezuinigingsoperatie in gang gezet, omdat zij ruimte ziet om de efficiency van het bedrijf te vergroten. De maatregelen zijn in paragraaf 5.3 genoemd.

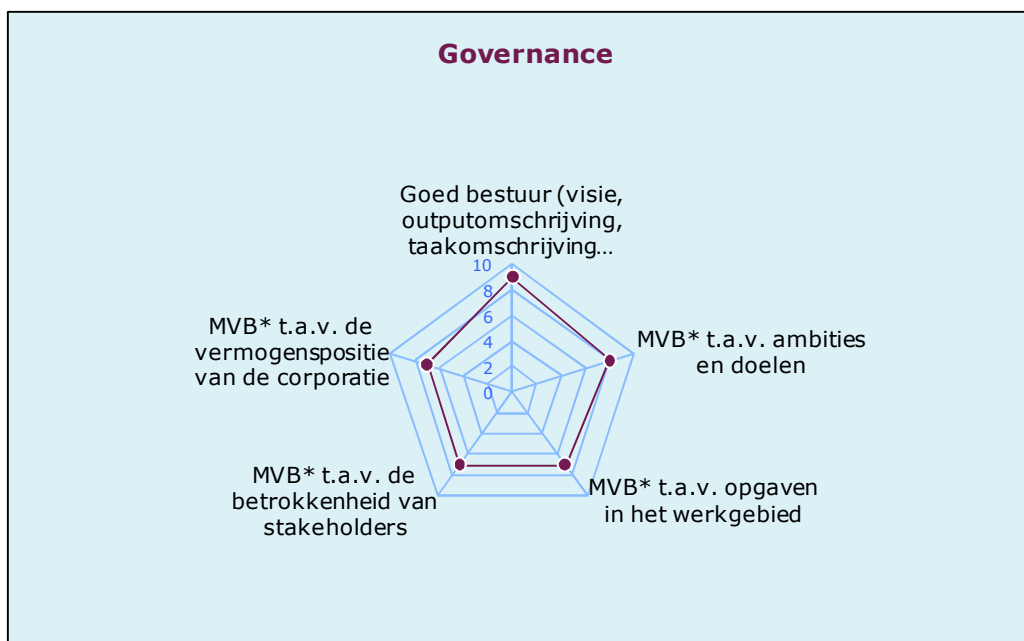
Ook streeft AWS Beter Wonen ernaar om meer verantwoordelijkheid lager in de organisatie te leggen, omdat men op het lagere niveau de mogelijkheden van bezuinigingen het beste kan beoordelen. Ook actuele zaken als het verbeteren van processen en procedures, alsmede het verder ontwikkelen van de administratieve organisatie en de ICT kan bijdragen tot een beter gestroomlijnde en dus efficiëntere organisatie. Daarnaast zijn maatregelen genomen die aan de kaasschaafmethode doen denken en waarschijnlijk doelmatig kunnen zijn. De commissie onderschrijft de logica van deze aanpak.

Toch ziet de commissie ook aanleiding twee kanttekeningen te maken. De eerste betreft de wat onduidelijke relatie, misschien wel tegenstrijdigheid, tussen enerzijds het voornemen om de vastgoedstrategie primair te richten op kwaliteit en verbetering, en anderzijds het voornemen om jaarlijks € 200.000 te bezuinigen op onderhoud. De tweede kanttekening betreft de vaststelling dat de corporatie wil bezuinigen op personeelskosten, terwijl tijdens het visitatiebezoek duidelijk bleek dat op verschillende plaatsen in de organisatie sprake is van grote werkdruk en onzekerheid als gevolg van de implementatie van nieuwe taken en werkwijzen in het kader van de organisatieverandering. Bezuinigen op personeel impliceert in een dergelijke situatie een niet te verwaarlozen afbreukrisico, waardoor de efficiency en de effectiviteit van de organisatie toch weer geschaad kunnen worden. De nieuwe focus op efficiency is echter op zichzelf positief. Tegelijkertijd moet de commissie meewegen dat in de eerste paar jaar van de onderzochte periode de efficiency niet hoog scoorde. Per saldo beoordeelt de commissie de efficiency met een 6.

6 Governance

Dit hoofdstuk gaat over de vraag of de corporatie goed en verantwoord geleid wordt. Bij governance spelen een aantal factoren een belangrijke rol. Dit zijn de kwaliteit van het sturen, het intern toezicht en de mate waarin beïnvloeding door en verantwoording aan interne en externe stakeholders plaatsvindt.

6.1 Beoordeling visitatiecommissie: governance



Governance	
Prestatievelden	Cijfer
Goed bestuur (visie, outputomschrijving, taakomschrijving van bestuur en toezichhouders)	9
MVB* t.a.v. ambities en doelen	8
MVB* t.a.v. opgaven in het werkgebied	7
MVB* t.a.v. de betrokkenheid van stakeholders	7
MVB* t.a.v. de vermogenspositie van de corporatie	7
Gemiddelde score	8

* MVB = Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding

6.2 Conclusies en motivatie

De commissie beoordeelt het onderdeel governance als goed en waardeert dit onderdeel met een 8. De beoordeling beslaat zowel 'goed bestuur' als 'maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden'.

Goed bestuur

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 9.

In de huidige tweelagenstructuur vervult de Raad van Commissarissen (RvC) de rol van klankbord en toezichthouder richting directeur-bestuurder. De RvC heeft statutair minimaal vijf leden. In de RvC zitten vijf leden. De huurdersorganisatie heeft adviesrecht bij (her)benoeming van leden. (Her)benoemingen vinden in principe in september plaats en zijn voor een periode van vier jaar. De maximale zittingstermijn is 12 jaar.

Bij de samenstelling van de Raad van Commissarissen wordt gebruik gemaakt van een profielschets en wordt gelet op diversiteit qua expertise in de Raad als geheel. Gezien de omvang van de Raad van Commissarissen heeft zij ervoor gekozen geen kerncommissies te vormen.

De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de Raad van Commissarissen zijn in artikel 6 tot en met 24 van de Statuten van AWS Beter Wonen omschreven. Een en ander is nader uitgewerkt in het Reglement Raad van Commissarissen van de AWS Beter Wonen van 21 april 2009. Ook voor die datum bestond er een Reglement Raad van Commissarissen. De toezichthoudende taak vindt plaats binnen de kaders zoals die gesteld zijn door het BBSH en de Governance Code van Aedes. In haar jaarverslag wijdt AWS Beter Wonen een hoofdstuk aan (de naleving van) governance en licht zij eventuele afwijkingen van de code toe. AWS Beter Wonen wijkt op dit moment niet af van de code.

Om klanten en stakeholders vertrouwen te geven in de organisatie en in de mensen die met elkaar het gezicht van AWS Beter Wonen bepalen, heeft de corporatie een aantal zaken vastgelegd in een integriteitscode. Deze code geldt voor iedereen die optreedt namens Beter Wonen. Daarnaast is er voor de medewerkers van Beter Wonen een klokkenluidersregeling.

De samenstelling van de RvC en diverse governance-gerelateerde documenten zijn op orde sinds 2009 en te vinden op de website van AWS Beter Wonen. Naast de profielschets is hieruit tevens op te maken welke bevoegdheden de RvC kent en hoe het rooster van aftreden eruit ziet. De RvC kan worden gekenmerkt als gebalanceerd: de voor het toezicht op de woningcorporatie benodigde kennis is in voldoende mate vertegenwoordigd.

Alle leden van de RvC zijn onafhankelijk van AWS Beter Wonen. Er bestaat geen onverenigbaarheid met andere bestuurlijke functies. Geen van de commissarissen is in dienst geweest van AWS Beter Wonen of onderhoudt een directe band met leveranciers of afnemers van AWS Beter Wonen. Geen van de commissarissen verleent andere diensten aan AWS Beter Wonen dan die welke voortvloeien uit zijn/haar lidmaatschap van de RvC, of onderhoudt banden met AWS Beter Wonen, hetzij direct of indirect, buiten het commissariaat.

Voor de uitvoering van haar taken laat de RvC zich met regelmaat mondeling en schriftelijk informeren door de directeur-bestuurder en het managementteam inzake het voorgenomen beleid en de realisatie van de beoogde doelen. In kwartaalrapportages wordt melding gemaakt van de relevante gegevens over de bedrijfsvoering, de projectontwikkeling en de relevante externe ontwikkelingen.

Daarnaast is de RvC op de hoogte en actief betrokken bij het risicomanagement dat AWS Beter Wonen voert.

De RvC lijkt, voor een middelgrote corporatie als AWS Beter Wonen, een vrij grote mate van controle uit te oefenen op de activiteiten van de directeur-bestuurder. Ze vervult de rol van sparring partner richting directeur-bestuurder en vervult daarnaast een stevig controlerende functie. De commissie heeft geen signalen opgevangen dat de bewegings- en beleidsvrijheid van de directeur-bestuurder gehinderd wordt door de zeer actieve opstelling van de RvC, maar de kans dat dit in de toekomst wel gebeurt, is wel degelijk aanwezig.

De RvC heeft in de beoordeelde periode duidelijk een actieve rol gespeeld in het signaleren van de noodzaak om het roer om te gooien, zowel qua koers van de organisatie (focus op Almelo, herziening portefeuillebeleid en verbetering administratieve organisatie) als qua inrichting en besturing van de organisatie.

De commissie realiseert zich dat op een aantal punten de kwaliteit van bestuur en toezicht in de eerste helft van de beoordeelde periode minder hoog scoorde, maar het feit dat de governance op dit moment vrijwel volledig op orde is, zowel op papier als in de praktijk, rechtvaardigt naar het oordeel van de commissie het cijfer 9.

Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding

De commissie waardeert het onderdeel maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding met de volgende cijfers.

Ten aanzien van:

1. ambities en doelen met een 8;
2. opgaven met een 7;
3. betrokkenheid van stakeholders met een 7;
4. vermogenspositie met een 7.

Voor het aantreden van de nieuwe bestuurder in 2007 vertoonde de corporatie een weinig interactieve stijl van werken ten opzichte van de stakeholders. De maatschappelijke verantwoording van AWS Beter Wonen liet tot begin 2008 te wensen over. De nieuwe directeur-bestuurder heeft met duidelijke ondersteuning van de Raad van Commissarissen een nieuwe weg ingeslagen van externe communicatie en verantwoording. De ambities en doelen die in het huidige ondernemingsplan zijn verwerkt zijn ontwikkeld in samenspraak met de belangrijkste stakeholders. AWS Beter Wonen wil als maatschappelijk ondernemer doen wat Almelo op het gebied van wonen nodig heeft. Dit wordt overal opgemerkt, maar het is nog niet overal ontwikkeld tot een vaste praktijk.

Op dit moment heeft AWS Beter Wonen nog geen actuele prestatieafspraken met gemeente Almelo. Zij geeft haar handelen daarom vorm en invulling vanuit de opgaven die dateren uit voorgaande jaren (zie bijlage 4), maar aangepast aan de gewijzigde omstandigheden. AWS Beter Wonen verantwoordt haar opgaven jaarlijks in haar jaarverslag en heeft met de gemeente Almelo op periodieke basis een evaluatiebespreking. De corporatie heeft na het aantreden van de nieuwe bestuurder en het nieuwe managementteam ook nieuwe keuzes gemaakt ten aanzien van het oppakken van de opgaven. Dit vindt meer plaats in actuele discussies dan middels een

gestructureerde aanpak. Voor belanghebbenden die dicht bij de corporatie staan is dit inmiddels wel voldoende zichtbaar. Een bredere maatschappelijke verantwoording moet zich op dit punt nog uitkristalliseren. Er zijn nog verschillende stakeholders die zich op het punt van de externe verantwoording door AWS Beter Wonen weinig kunnen voorstellen. Er is na het op gang brengen van de vernieuwde organisatie en de nieuwe koers ook vaart gezet achter de visitatie om de maatschappelijke verantwoording de plaats te geven die nodig is.

De corporatie heeft haar financiële beleid pas in 2010 fundamenteel onder de loep genomen en een stevige nieuwe basis gegeven. Er worden met betrokkenheid van de hele organisatie jaarplannen gemaakt en in het jaarverslag wordt verantwoording afgelegd over de resultaten en doelstellingen zoals in het jaarplan geformuleerd. Het is voor externe stakeholders in principe mogelijk zich een beeld te vormen van de vermogenspositie van AWS Beter Wonen, maar in de praktijk blijkt dat verschillende stakeholders daar toch geen zicht op hebben.

Het jaarverslag wordt zoals gebruikelijk gecontroleerd door een onafhankelijke accountant, die tevens de aandachtspunten die uit de controle voortvloeiden, verwerkt in een managementletter. AWS Beter Wonen neemt deze punten mee in haar beleidsstukken. De verbeterpunten die in de laatste managementletter naar voren kwamen heeft Beter Wonen intern opgepakt. De visitatie wordt gezien als een middel om de maatschappelijke verantwoording volgens hedendaagse normen gestalte te geven.

7 Scorekaarten

Presteren naar ambities en doelen					
Prestatieveld	I (70%)	II (10%)	III (10%)	IV (10%)	Totaal- score
Maatschappelijk ondernemerschap	7,3	7,5	6,0	6,3	7,1
Portefeuillestrategie	6,7	7,3	6,0	6,2	6,6
Versterkte marktorientatie en klantorientatie	7,3	7,7	6,3	6,0	7,1
Zichtbaar presteren op wonen, zorg en welzijn	6,7	7,7	6,2	6,3	6,7
Gemiddelde score	7,0	7,5	6,1	6,2	7

Toelichting

- I. De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van ambities en doelen.
- II. De corporatie werkt vanuit een gedocumenteerde ambitie en heeft eigen doelen geformuleerd.
- III. De corporatie heeft de doelen geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing.
- IV. De corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en trekt daaruit conclusies.

Presteren naar opgaven					
Prestatieveld	I (70%)	II (10%)	III (10%)	IV (10%)	Totaal- score
Beschikbaarheid betaalbare woningen	8,0	7,7	6,7	7,0	7,7
Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	7,2	7,0	6,7	6,0	7,0
Leefbaarheid	7,3	7,3	7,0	6,0	7,2
Bijzondere doelgroepen	7,0	6,7	6,3	6,0	6,8
Bouwproductie	7,3	7,7	7,3	7,0	7,3
Stedelijke vernieuwing / dorpsvernieuwing	7,7	8,0	7,3	6,0	7,5
Duurzaamheid	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0
Gemiddelde score	7,4	7,3	6,9	6,4	7

Toelichting:

- I. De feitelijke en geplande prestaties leiden ertoe dat aan de externe opgaven wordt voldaan.*
- II. De corporatie heeft op ieder van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven.*
- III. De corporatie vertaalt opgaven naar concrete doelen en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld.*
- IV. De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven en trekt daaruit conclusies.*

Presteren volgens stakeholders					
Prestatieveld	I (70%)	II (10%)	III (10%)	IV (10%)	Totaal- score
Beschikbaarheid betaalbare woningen	8,0	7,3	7,3	6,0	7,7
Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	7,0	7,0	6,7	6,0	6,9
Leefbaarheid	7,7	7,3	7,3	6,0	7,4
Bijzondere doelgroepen	7,0	7,0	7,0	6,0	6,9
Bouwproductie	7,0	7,0	6,3	6,0	6,8
Stedelijke vernieuwing / dorpsvernieuwing	7,3	7,0	6,3	6,0	7,1
Duurzaamheid	7,0	7,0	7,0	6,0	6,9
Gemiddelde score	7,3	7,1	6,9	6,0	7

Toelichting:

- I. De ambitie en doelen van de corporatie verhouden zich volgens de stakeholders tot de opgaven in het werkgebied en de financiële mogelijkheden van de corporatie. De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders.*
- II. De corporatie kent alle relevante stakeholders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.*
- III. De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.*
- IV. De corporatie betreft de oordelen van de stakeholders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van verwachtingen) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.*

Presteren naar vermogen en efficiency			
Prestatieveld	Aanwezig	Beoordeling	Weging
Mate waarin het beschikbare vermogen wordt ingezet		8	70%
- De corporatie heeft een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde	ja		
- De corporatie heeft een berekening van het bestemd eigen vermogen	ja		
- De corporatie heeft scenario's die de verkooppotenties in kaart brengen	ja		
- De corporatie heeft de potenties van extra financieringsruimte vreemd vermogen in kaart gebracht	ja		
- De corporatie heeft risicobuffers berekend	ja		
- De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties	ja		
De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd ten aanzien van het beoogde economische rendement op het (eigen) vermogen	nee	6	10%
De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma	ja	7	10%
De corporatie presteert efficiënt		6	10%
Gemiddelde score		8	

Governance		
Prestatieveld	Beoordeling	Weging
Goed bestuur: mate waarin er een visie op toezicht is, de output is vastgesteld en taakomschrijving van bestuur en toezichthouder aanwezig is.	9	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van eigen ambities en doelen plaatsvindt	8	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van opgaven in het werkgebied plaatsvindt	7	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van betrokkenheid stakeholders plaatsvindt	7	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van het vermogen plaatsvindt	7	20%
Gemiddelde score	8	

Bijlage 1 Verantwoording visitatie

Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Presteren naar opgaven

Naam	Status
Woonvisie gemeente Almelo	Definitief document
Inhoudsopgave Wijkvisie	Vastgesteld document
Concept wijkvisie	Concept
Rapportage Stec Groep	Vastgesteld document
Vastgoeddoelen	Vastgesteld document
Tussenrapportage Portefeuillestrategie	Vastgesteld document
Binnenstadsconvenant	Definitief document
Masterplan	Definitief document
Prestatieafspraken gemeente	Definitief document
Marsroute	Definitief document
Brieven aan de (in-)formateur	Definitief document
Verkoopbeleid	Voorgenomen besluit
Energiescore bestaand bezit	Vastgesteld document
Armoedepact	Definitief document
Slinger Almelo-statuten	Definitief document
Project Rombout Verhulstlaan	Vastgesteld document
Preventieplan Ossenkoppelerhoek (incl. periodieke rapportage)	Definitief document
Rapport wonen in Almelo	Definitief document
Convenant netwerken – wijkgericht werken	Definitief document
Demografie conferentie met STJA en Vriezenveen	Concept

Presteren naar ambities en doelen

Naam	Status
Ondernemingsplan 2009-2013 'Mensen Centraal'	Vastgesteld document
Beleidsagenda 2009-2013	Vastgesteld document
Jaarplan 2010	
Meerjarenbegroting 2010/2019	Vastgesteld document

Prestatieoordeel VROM/WWI	Definitief document
Planning & Controlcyclus	Vastgesteld document
Communicatiebeleidsplan	Vastgesteld document
Jaarverslagen 2005 t.e.m. 2009	Vastgesteld document
Jaarrekening 2005 t.e.m. 2009	Vastgesteld document
Populair Jaarverslag	Vastgesteld document
Verkoopbeleid	Voorgenomen besluit
Koopvormen	Voorgenomen besluit
Folder t.b.v. klanten oktober 2009	Vastgesteld document
Woonladder Almelo	Concept document
Projectplan Armoede	Concept document
Bestuurlijk Overleg Woonzorgzones	Definitief document
Beleid wonen, zorg en welzijn	Concept document

Presteren volgens stakeholders

Naam	Status
Nieuw Almeloos kookboek	Vastgesteld document
Verslagen overleg politieke partijen en gemeente	Vastgesteld document
Verslagen overleg zorgorganisatie	Vastgesteld document
Stakeholderregister op website	Definitief document
Samenwerkingsovereenkomst SHBW en Beter Wonen	Vastgesteld document
Samenwerkingsovereenkomst bewonerscommissie en Beter Wonen	Vastgesteld document
Resultaten kwaliteitsmeting bewonersparticipatie	Definitief document
Resultaten KWH meting 2009	Definitief document
Intentieovereenkomst TNWT/Berkelstraat	Vastgesteld document
Studiedagen SHBW	Vastgesteld document
Verslag wijkplatform Ossenkoppelerhoek	Vastgesteld document
Intentieovereenkomst RIBW/Beter Wonen inzake Wierden Zuidbroek	Vastgesteld document
Verslagen overleg	Vastgesteld document

Aveleijn/Beter Wonen	
Sociaal Plan organisatieontwikkeling	Vastgesteld document
Overleg DB SHBW en RVC Beter Wonen 2010	Concept document
Overleg OR en RVC Beter Wonen 2010 en 2009	Concept document
Programma en uitnodiging Maatschappelijk Café 30 09 2010	Definitief Document
Verslagen BW - STJA	Vastgesteld document
Overige verslagen RvC / SHBW	Concept document

Presteren naar vermogen en efficiency

Naam	Status
Beoordelingsbrief CFV	Definitief document
CIP Beter Wonen	Definitief document
Jaarrekeningen	Vastgesteld document
Opdrachtverlening Accountant 2009	Definitief document
Begroting 2010	Vastgesteld document
Meerjarenbegroting	Vastgesteld document
Verslag accountant 2009	Definitief document
Interim beoordeling accountant	Definitief document
Treasurystatuut	Vastgesteld document
Management letter	Definitief document
Kwartaalrapportage 2010 (1 en 2)	Vastgesteld document
Brief WSW	Definitief document
Begrotingsprocedure 2011	Definitief document
Prestatie-parameters vanuit de portefeuillestrategie	Concept document
Business case Beter Wonen	Concept document

Governance

Naam	Status
Integriteitsbeleid	Definitief document
Statuten	Definitief document
Voorstel statutenherziening	Concept document
Organogram Beter Wonen	Definitief document
Notulen RVC vergadering inzake Good Governance	Vastgesteld document
Klokkenluidersregeling	Vastgesteld document

Rooster van aftreden	Definitief document
Zelfevaluatieverslag	Definitief document
Jaarlijks Verslag RVC	Vastgesteld document
Profielchets RVC	Definitief document
Samenstellingsdocumentatie RVC	Vastgesteld document
Vergoedingsregeling RVC	Definitief document

Aanvullende documentatie

- Vastgoeddoelen
- Voorlopig einddocument PS
- Wijkvisie (1 voorbeeld)
- Opnamelijst strategie op complexniveau
- Wijkkaarten met strategie (1x)
- Overeenkomst Tactus
- Intentieovereenkomst RIBW
- Sociaal Plan Kloosterhofflat
- Verhuur aan maatschappelijke instellingen
- Leefijdsonderzoek huurders/woningzoekenden (van Nimwegen)
- Opbouw woningzoekenden naar leeftijd/inkomen
- Regels voor wonen naar wens
- Verslag bewonerscommissie (2x)
- Verslag overleg SHBW directie
- Overzicht huurderscommissies
- Conceptnotitie gevolgen EU- dossier
- Presentatie SHBW 15 oktober 2008
- Presentatie personeel 270409
- Presentatie personeel 2 juli 2008
- Presentatie bijpraatmoment 050308
- Presentatie OR 300108
- 25 maart RVC organisatie
- Bouwdag
- Koersplan MO
- Koersplan 300608
- Planning fasen 1 t/m 4 versie 20 januari 2008

Geïnterviewde personen

Raad van commissarissen

- mevrouw A. van der Lof
- de heer J. de Boer
- de heer N. Groenendijk
- de heer W. Joosten
- de heer J. Rollerman

Directeur/bestuurder

- de heer P. van der Hout

Managementteam

- de heer G. Naipal
- de heer D. Bosma
- mevrouw C. Markusse

Ondernemingsraad

- de heer M. Coumans
- de heer M. Schoon
- de heer M. Tibbe

Medewerkers

- de heer S. de Leeuw
- de heer G. Weersink
- mevrouw H. Vis

Collega Corporatie

- de heer J. Kamst (St. Joseph)

Huurdersorganisatie

- de heer G. Woudstra (Stichting Huurdersbelangen Beter Wonen)
- de heer B. van Dissel (Stichting Huurdersbelangen Beter Wonen)
- de heer H. Westerik (Stichting Huurdersbelangen Beter Wonen)
- de heer L. de Groot (Stichting Huurdersbelangen Beter Wonen)

Gemeenten (ambtenaren)

- de heer F. van der Laan (gemeente Almelo)
- de heer H. Nijkamp (gemeente Almelo)
- mevrouw J. Krommendijk (gemeente Almelo)

Gemeenten (wethouders)

- de heer J. Andela (gemeente Almelo)

Zorg- en Welzijnsinstellingen

- de heer M. Klaas (Aveleijn)
- mevrouw I. Kerkdijk (Thuiszorg Noordwest Twente)
- de heer B. Kraaiveld (Friso)
- de heer A. Oosterik (Tactus)
- de heer B. Deliën (Humanitas)
- de heer H. Abels (Soweco)

Bijlage 2 Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaringen

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

Voorzitter:

Naam, titel, voorletters:

Godfroij, prof. dr. A.J.A.

Geboorteplaats en -datum:

Rotterdam, 16 juni 1947

Woonplaats:

Nijmegen



Huidige functie:

- Hoogleraar Strategisch Management aan de Radboud Universiteit Nijmegen

Onderwijs:

- Promotie tot Doctor in de Sociale Wetenschappen (1981, Katholieke Hogeschool te Tilburg, nu Universiteit van Tilburg)
- Sociologie (1970, Katholieke Hogeschool te Tilburg)
- Gymnasium (1965, Geert Groote College te Deventer)

Loopbaan:

- 2005 – heden: Visitator Raeflex
- 1987-heden: Hoogleraar Strategisch Management aan de Radboud Universiteit Nijmegen, Faculteit der Managementwetenschappen
- 1996-2000: Parttime organisatieadviseur bij Boer & Croon Management Consultants te Amsterdam
- 1970-1987: Wetenschappelijke medewerker aan de Katholieke Hogeschool te Tilburg, Faculteit der Sociale Wetenschappen

Relevante nevenfuncties:

- 2004-heden: Voorzitter Raad van Toezicht RIBW (Regionale Instelling voor Beschermd Wonen) Nijmegen en Rivierenland te Nijmegen
- 2003-2006: lid van de Commissie van Toezicht van de bijzondere leerstoel Strategische Allianties, gevestigd aan de Radboud Universiteit in samenwerking met Philips International
- 1994-2005: voorzitter van de Commissie van Toezicht van de bijzondere leerstoel Innovatie van Beleid in de intramurale gezondheidszorg, gevestigd aan de Radboud Universiteit in samenwerking met het Canisius-Wilhelmina Ziekenhuis te Nijmegen
- 1994-2006: Voorzitter van de Raad van Commissarissen van de Woningstichting Rivierengebied te Beneden-Leeuwen

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Almelose Woningstichting Beter Wonen te Almelo

visitatieweek: 39 - 2010

verklaart hierbij geen relaties of banden, privé noch zakelijk, te onderhouden met de hierboven genoemde woningbouwcorporatie en zulke relaties, die een volstrekt onafhankelijke oordeelvorming over de kwaliteit van de woningbouwcorporatie ten positieve of ten negatieve kunnen beïnvloeden, de afgelopen vier jaar ook niet te hebben gehad.

Naam : de heer prof. dr. A.J.A. Godfroj

Geboortedatum : 16 juni 1947

Handtekening : 

Datum : 18 aug. 2010

ABN AMRO : 2422.62.791

KvK : 30233756

© Raeflex benoeming vc vs. 2.0

Raeflex Catharijnesingel 56 / 3511 GE Utrecht / Postbus 8068 / 3503 RB Utrecht / (0)30 230 21 90 / www.raeflex.nl / info@raeflex.nl

Algemeen commissielid:

Naam, titel, voorletters:

Boogaard, drs J.A.

Geboorteplaats en -datum:

Westkapelle, 8 april 1946

Woonplaats:

Heeze



Huidige functie:

- Zelfstandig organisatie- en managementadviseur

Onderwijs:

- Universitair onderwijs, EUR te Rotterdam, Sociologisch-Economische afstudeerrichting; afgestudeerd in 1975
- Chr. Hbs voor Walcheren te Middelburg; 1958-1963

Loopbaan:

- 2006 -heden: Visitator Raeflex
- 2006: Zelfstandig organisatie- en managementadviseur
- 1984-2006: Bestuurder/Algemeen directeur woningcorporatie De Nieuwe Unie, Stichting Volkswoningen, Maatschappij voor Volkswoningen NV te Rotterdam
- 1975-1984: Organisatieadviseur, interim-manager, crisismanager Nationale Woningraad
- 1966-1974: Reisleider Trans BV te Utrecht, tijdens studie
- 1963-1965: Salaris- en bakkerijadministrateur Co-op Zeeland te Vlissingen

Nevenfuncties:

- Voorzitter Raad van Commissarissen StadsVastgoed te Rotterdam
- Lid Raad van Toezicht TBV Wonen te Tilburg
- Lid Raad van Advies Vitaal Pendrecht te Rotterdam
- Penningmeester Stichting Housing+, gericht op vhv-ontwikkelingen in Centraal en Oost-Europa
- Lid Raad van Commissarissen Stichting Trudo te Eindhoven
- Lid Raad van Toezicht WoonWinkelfonds

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Almelose Woningstichting Beter Wonen te Almelo

visitatieweek: 44 - 2010

verklaart hierbij geen relaties of banden, privé noch zakelijk, te onderhouden met de hierboven genoemde woningbouwcorporatie en zulke relaties, die een volstrekt onafhankelijke oordeelvorming over de kwaliteit van de woningbouwcorporatie ten positieve of ten negatieve kunnen beïnvloeden, de afgelopen vier jaar ook niet te hebben gehad.

Naam : de heer drs. J.A. Boogaard

Geboortedatum

: 8 april 1946

Handtekening

:

Datum

: 11 november 2010

Secretaris:

Naam, titel, voorletters:
van Tiggelen, drs. E. (Elke)

Geboorteplaats en -datum:
Goirle, 01-10-1980

Woonplaats:
Tilburg



Huidige functie:

- Senior Consultant Organisation & Control, BDO Consultants B.V., 's-Hertogenbosch

Onderwijs:

- Leergang Instrumentarium van de HRM professional, van den Broek & Partners, Zoetermeer (2008 - 2009)
- Post – bachelor arbeidsrecht / sociale zekerheid / ontslagrecht, Avans+, Breda (2006-2007)
- Doctoraal psychologie, afstudeervarianten Economische psychologie en Sociale psychologie, Universiteit van Tilburg, Tilburg (1998 - 2005)
- VWO, Koning Willem II College, Goirle (1992 – 1998)

Loopbaan:

- Secretaris bij Raeflex (2010 – heden)
- Consultant bij BDO Consultants B.V. (2005 – heden)
- Teamcaptain regio zuid Nederland bij Red Bull Nederland B.V. (2000 - 2004)

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Almelose Woningstichting Beter Wonen te Almelo

visitatieweek: 39 - 2010

verklaart hierbij geen relaties of banden, privé noch zakelijk, te onderhouden met de hierboven genoemde woningbouwcorporatie en zulke relaties, die een volstrekt onafhankelijke oordeelvorming over de kwaliteit van de woningbouwcorporatie ten positieve of ten negatieve kunnen beïnvloeden, de afgelopen vier jaar ook niet te hebben gehad.

Naam : mevrouw drs. E. van Tiggelen

Geboortedatum : 01-10-1980

Handtekening : 

Datum : 01-09-2010

ABN AMRO : 2422.82.791
KvK : 30233758

Raeflex: cadunprelozet 50 / 3541 - CE 03brodt / 7/2012 6091 / 3303 88 40reth : 010 230 31 50 / www.raeflex.nl / raeflex@raeflex.nl

Bijlage 3 **Beoordelingskader voor visitatie**

Het beoordelingskader is gebaseerd op het model voor maatschappelijke visitatie versie 3.0. Deze versie beschrijft dat de beoordeling plaatsvindt over vijf prestatievelden te weten:

1. Presteren naar ambities en doelen;
2. Presteren naar opgaven;
3. Presteren volgens stakeholders;
4. Presteren naar vermogen en efficiency;
5. Governance.

Bij de uiteindelijke beoordeling tellen de gerealiseerde prestaties ('harde' prestaties) bij de eerste vier prestatievelden voor 70 procent. Daarnaast beoordeelt de commissie de gebieden: kennis en inzicht, planning en monitoring van prestaties (PDCA-cyclus). De resultaten op de overige standaarden tellen elk voor 10 procent.

Governance vormt een uitzondering. Daar gelden alle onderdelen gelijk (voor 20 procent mee). De vier prestatievelden en governance bepalen het eindcijfer van de corporatie.

De totaaloordelen worden beschreven in termen van: uitmuntend (cijfer 10-9), goed (cijfer 8-7), (bijna) voldoende (cijfer 6-5) en onvoldoende (cijfer 4 en lager). Het is aan de commissie om het oordeel cijfermatig nader te specificeren. Bij de beschrijvingen van de cijfers hanteren we een uniforme formulering. De cijfers worden als volgt verwoord:

- 10 = voldoet uitmuntend
- 9 = voldoet zeer goed
- 8 = voldoet goed
- 7 = voldoet ruim voldoende
- 6 = voldoet / voldoende
- 5 = bijna voldoende
- 4 = voldoet onvoldoende
- 3 = voldoet zeer onvoldoende
- 2 = voldoet slecht
- 1 = voldoet zeer slecht

Beoordelingen per prestatieveld

Beoordeling Presteren naar ambities en doelen

Uitmundend (10-9)

Wordt toegekend als er sprake is van een volledige realisatie van de ambities en doelen.

Goed (8-7)

De ambities en doelen zijn bijna behaald.

(Bijna) Voldoende (6-5)

De ambities en doelen worden niet gehaald, maar de corporatie heeft ondanks belemmerende externe factoren, wel alles gedaan wat in haar macht lag.

Onvoldoende (4 en lager)

De ambities en doelen worden niet gehaald en de corporatie heeft onvoldoende of niets gedaan om knelpunten op te lossen.

Beoordeling Presteren naar opgaven

Uitmundend (10-9)

Wordt toegekend als er sprake is van een volledige realisatie van de opgaven.

Goed (8-7)

De opgave is bijna behaald.

(Bijna) Voldoende (6-5)

De opgaven worden niet gehaald, maar de corporatie heeft ondanks belemmerende externe factoren, wel alles gedaan wat in haar macht lag.

Onvoldoende (4 en lager)

De opgaven worden niet gehaald en de corporatie heeft onvoldoende of niets gedaan om knelpunten op te lossen.

Beoordeling Presteren volgens stakeholders

Uitmundend (10-9)

De corporatie kent alle relevante stakeholders, de stakeholders kennen de opgave van de corporaties in het werkgebied, de stakeholders zijn onderbouwd tevreden, alle in het toetsingskader genoemde bronnen zijn aanwezig:

- Stakeholdersregister;
- Documenten met opvattingen van stakeholders;
- Verslagen van overleg met stakeholders;
- Onderzoeken tevredenheid;
- Prestatieafspraken, convenanten contacten met stakeholders.

Goed (8-7)

De corporatie kent alle relevante stakeholders, de stakeholders kennen de opgave van de corporaties in het werkgebied, de stakeholders zijn onderbouwd tevreden, bijna alle in het toetsingskader genoemde bronnen zijn aanwezig zoals:

- Stakeholdersregister;
- Documenten met opvattingen van stakeholders;
- Verslagen van overleg met stakeholders;
- Onderzoeken tevredenheid;
- Prestatieafspraken, convenanten contacten met stakeholders.

(Bijna) Voldoende (6-5)

De corporatie kent alle relevante stakeholders, de stakeholders zijn onderbouwd tevreden, enkele van de in het toetsingskader genoemde bronnen zijn aanwezig zoals:

- Stakeholdersregister;
- Documenten met opvattingen van stakeholders;
- Verslagen van overleg met stakeholders;
- Onderzoeken tevredenheid;
- Prestatieafspraken, convenanten contacten met stakeholders.

Onvoldoende (4 en lager)

Slechts een of twee aspecten uit de onderstaande lijst zijn van toepassing op de corporatie. De corporatie kent alle relevante stakeholders, de stakeholders kennen de opgave van de corporaties in het werkgebied, de stakeholders zijn onderbouwd tevreden, alle in het toetsingskader genoemde bronnen zijn aanwezig:

- Stakeholdersregister;
- Documenten met opvattingen van stakeholders;
- Verslagen van overleg met stakeholders;
- Onderzoeken tevredenheid;
- Prestatieafspraken, convenanten contacten met stakeholders.

Beoordeling Presteren naar vermogen en efficiency

Uitmuntend (10-9)

De corporatie heeft volledig inzicht in haar financiële mogelijkheden. Op alle vragen is met een ja geantwoord. Daarnaast heeft de corporatie deze resultaten niet toevallig behaald. De corporatie zet haar vermogen maximaal in. De resultaten gelden de afgelopen vier jaar en vertonen een trend hoog te blijven. De prestaties zijn in vergelijking met branchegenoten uitmuntend en de doelen zijn ambitieus.

Goed (8-7)

De corporatie heeft vrijwel alle vragen met een ja beantwoord. De corporatie heeft nog geen optimaal inzicht in haar resterende vermogen en extra leencapaciteit waardoor de corporatie niet volledig op de hoogte is of er maximaal gepresteerd wordt. De corporatie zet haar vermogen maximaal in. De corporatie heeft nog niet geheel uitgewerkte of vage plannen om in de nabije toekomst extra vermogen in te zetten voor prestaties.

(Bijna) Voldoende (6-5)

De corporatie heeft de helft van de vragen met een 'ja' beantwoord. Dit geldt in ieder geval voor de bedrijfswaarde/volkshuisvestelijk vermogen, de investeringen en de solvabiliteit. De corporatie zet haar vermogen voldoende in. De corporatie heeft geen beeld van de extra mogelijkheden om prestaties te leveren en reageert daarin reactief.

Onvoldoende (4 of lager)

De corporatie heeft onvoldoende beeld van de basisgegevens: bedrijfswaarde, volkshuisvestelijk vermogen, solvabiliteit en voorgenomen investeringen. De corporatie zet haar vermogen onvoldoende in.

Beoordeling Governance

Uitmuntend (10-9)

Alle documenten (bronnen) op alle onderdelen ten aanzien van 'Goed bestuur' en t.a.v. 'Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden' zijn aanwezig. Aan alle normen van het toetsingskader wordt voldaan. De organisatie functioneert ook dienovereenkomstig gedurende de onderzoeksperiode.

Goed (8-7)

Vrijwel alle documenten (bronnen) op alle onderdelen ten aanzien van goed bestuur en t.a.v. 'maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden' zijn aanwezig. Aan alle normen van het toetsingskader wordt voldaan. De organisatie functioneert ook dienovereenkomstig gedurende de onderzoeksperiode.

(Bijna) Voldoende (6-5)

Vrijwel alle documenten (bronnen) op alle onderdelen ten aanzien van goed bestuur en t.a.v. 'maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden' zijn aanwezig. Aan de meeste normen van het toetsingskader wordt voldaan. De organisatie functioneert nog niet dienovereenkomstig gedurende de onderzoeksperiode; nog niet alles is op orde.

Onvoldoende (4 of lager)

Er zijn vrijwel geen documenten aanwezig; aan weinig normen wordt voldaan. De corporatie functioneert niet of onvoldoende conform de regels van goed bestuur en maatschappelijke verantwoording.

Bijlage 4 Overzicht doelstellingen en prestaties

Presteren naar ambities en doelen

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
Ambities voor de jaren 2007 en 2008 zijn niet concreet in plannen weergegeven waardoor deze in de tabel onderbelicht blijven	<u>Jaaroverzicht 2008</u> <u>Jaaroverzicht 2009</u> In onderstaande tabel zijn meetbare doelen voor de jaren 2007 en 2008 weergegeven voor zover dat mogelijk was op basis van de beschikbare informatie	<u>Jaaroverzicht 2008</u> <u>Jaaroverzicht 2009</u> In onderstaande tabel zijn feitelijke prestaties voor de jaren 2007 en 2008 weergegeven voor zover dat mogelijk was op basis van de beschikbare informatie		
<u>Beleidsagenda 2009-2011 (ondernemingsplan 2009-2013)</u> 1. Maatschappelijk ondernemerschap <ul style="list-style-type: none"> <i>We worden breed gezien als een betrokken maatschappelijke organisatie met een specifieke taak. Die taak vullen we professioneel en in alle openheid in</i> <i>We hebben voldoende betaalbare woningen beschikbaar voor onze doelgroepen</i> 	<u>Resultaten in 2011 (beleidsagenda 2009-2013)</u> 1. Belanghouders betrekken bij opstellen beleidsagenda en actiepunten	<u>Jaaroverzicht 2009, kwartaaloverzicht 2010 2^e kwartaal</u> <ul style="list-style-type: none"> In januari 2010 zijn in overleg met alle belanghouders negen wijkvisies opgesteld 7 MBO projecten zijn in 2010 opgestart, hiervan zijn er vijf reeds afgerond De ontwikkeling van de R. Verhulstlaan is een pilot voor de ontwikkelmethode "system engineering" (voorziet in een gezamenlijke ontwikkeling van alle bij het project betrokken partijen) Zie diverse overlegvormen belanghouders onder het kopje 'Governance' (maatschappelijke verantwoording stakeholders) 	<ul style="list-style-type: none"> In het kader van MBO wordt in 2011 uitvoering gegeven aan een viertal MBO projecten In 2011 zullen middels een wijkdialoog de uitkomsten van de portefeuillestrategie gedeeld worden met alle stakeholders 	7,3
	2. Maatschappelijke prestatie is inzichtelijk en getoetst door belanghouders	<ul style="list-style-type: none"> In het najaar van 2010 wordt een visitatie uitgevoerd De voorraad huurwoningen is getoetst aan de uitgangspunten van het Brusseldossier Uitgifte Almeloos Kookboek, waarvoor 15 stakeholders zijn geïnterviewd Er is op 30 september een 		

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		Maatschappelijk Café georganiseerd waarin met stakeholders is stigestaan bij het maatschappelijk presteren/samenwerken rondom het verschil maken in de stad		
	3. RvC voldoet bewijsbaar aan eisen van Good Governance	<ul style="list-style-type: none"> In 2009 ontwikkeling governancecode + actualisatie reglement van RvC De RvC heeft met positief resultaat deelgenomen aan een tweetal onderzoeken op het gebied van integriteit en governance De corporatie heeft deelgenomen aan een audit door het CFV/WSW rondom integriteit/Good Governance Zie verder onderdeel 'governance' in dit document 	<ul style="list-style-type: none"> Aan de accountant is gevraagd bij de controle in derde kwartaal 2010 nadrukkelijk ook de Governance te toetsen 	
	4. Het imago van AWS Beter Wonen is in lijn met de gekozen identiteit	<ul style="list-style-type: none"> In 2009 zijn imagopijlers en -waarden geïdentificeerd om als sturingsinstrument te dienen 	<ul style="list-style-type: none"> Medewerkers nemen deel aan verschillende cursussen om de ontwikkeling van vaardigheden en gedrag in lijn te brengen met de imagopijlers 	
	5. In de kernvoorraad zitten voldoende woningen met een passende energieprestatie score	<ul style="list-style-type: none"> 2009: woningen met energielabel van C of D > 50% (boven landelijk gemiddelde) 2010: Gemiddeld D- label (EI=1.76) (C-label is EI=1.60) Landelijk gemiddeld: E label 	<ul style="list-style-type: none"> Vastgoeddoel: woningen van AWS Beter Wonen gemiddeld van label D naar B in 15 jaar 	
	6. Voor iedere wijk zijn wijkplannen opgesteld. Deze worden in samenspraak met belanghebbende uitgevoerd	<ul style="list-style-type: none"> In 2010 zijn negen wijken wijkvisies geschreven 	<ul style="list-style-type: none"> In 2011 vindt de wijkdialoog over de wijkvisies plaats met belanghebbenden 	

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	7. Gebiedsgerichte samenwerking met partners die waarde toevoegen	<ul style="list-style-type: none"> De wijkvisies zijn middels een integrale samenwerking tussen belanghebbenden tot stand gekomen 	<ul style="list-style-type: none"> Nieuwe afspraken met maatschappelijke partners 	
2. Portefeuillestrategie <ul style="list-style-type: none"> We verversen ons woningaanbod door de aankoop en nieuwbouw van woningen We vergroten de aantrekkelijkheid van ons woningaanbod in termen van woonkwaliteit, duurzaamheid en woonlasten, door delen van ons bezit te verbeteren/opwaarderen en herstructureren 	1. AWS Beter Wonen hanteert een actuele voorraadstrategie	<ul style="list-style-type: none"> De conceptnota Portefeuillestrategie is opgesteld en goedgekeurd in de zomer van 2010 <u>Jaaroverzicht 2009</u>, <u>kwartaaloverzicht 2^e kwartaal 2010</u> <p><i>Verkoop:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> De verkoopdoelstellingen zijn in 2009 niet behaald (46 i.p.v. de begroote 75 woningen zijn verkocht). De verkopen in tot en met het 3^e kwartaal 2010 lopen achter (18 woningen verkocht bij jaardoelstelling van 70). Deze doelstelling is nu bijgesteld naar 40. In augustus 2010 is een nieuw verkoopbeleid ontwikkeld en vastgesteld. Hierin is opgenomen: <ul style="list-style-type: none"> uitbreiding van de verkoopvijver om de verkoop een impuls te geven Nieuwe koopvorm (starters-renteregeling) Drie informatiebijeenkomsten voor zittende huurders rondom het kopen van de eigen woning met o.a. notaris en fiscaal advies 	<p><u>Tussenstand portefeuillestrategie zomer 2010</u></p> <p>In oktober 2010 wordt het SVB besproken met stakeholders. Vertaling van het SVB naar aanpalende terreinen geschied in het najaar van 2010:</p> <ul style="list-style-type: none"> Huurbeleid MJOB in concept Aan- en verkoopbeleid grondposities Nieuwbouwbeleid Aankoopbeleid <p><u>Vastgesteld verkoopbeleid augustus 2010</u></p> <ul style="list-style-type: none"> In 2010 en 2011 een verkoop van minimaal 70 woningen uit de bestaande voorraad per jaar en een omzet van minimaal € 6,3 miljoen Vanaf 2012 verkoop van minimaal 50 woningen uit de bestaande voorraad per jaar en een omzet van 4,3 tot 5,2 miljoen euro Implementatie van het nieuwe verkoopbeleid in 2011 	6,7
	2. Inzicht in prijskwaliteitsbeleid voor onze woningen tot op complexniveau	<p><i>Kosten:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> In 2009 is beter zicht ontstaan op de kosten die zijn gemaakt en waar deze aan toe zijn bedeed <p>Kosten jaarlijks onderhoud (x€1000) 2008/2009:</p>	<p><u>begrotingsprocedure 2011</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Werken volgens parameters en normen voor onderhoud en algemeen beheer zodat de 	

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		Service: 1204/1246 Mutatie: 726/608 Preventief: 273/104 Schilder: 1355/797 Planmatig: 2002/1207 CV+vent: 516/849 Contracten: 295/396 Calamiteiten: 36/111 Groen: 485/465 Verhuurbev: 15/2 Beheer: 25/40 <ul style="list-style-type: none"> In 2009 is onderzocht hoe en tegen welke kosten woningen op een nog hoger niveau kunnen worden gekregen 	kosten beter in de grip blijven en in lijn zijn met landelijk gemiddeldes <ul style="list-style-type: none"> Opstellen producttypologieën in 2011 	
	3. Twee nieuwe herstructureringsprojecten worden opgestart; minimaal één project bevindt zich eind 2011 in de definitiefase 4. Twee (al eerder opgestarte) herstructureringsprojecten bevinden zich in de realisatiefase	<i>Sloop:</i> <ul style="list-style-type: none"> In 2009 is middels gebiedsontwikkeling de wijk Ossenkoppelerhoek geherstructureerd. Het straatbeeld van de Holtjesstraat is in 2009 met een doorbraak verbeterd In 2010 zijn twee slooprojecten afgerond twee groot onderhoudsprojecten in het Nieuwstraatkwartier zijn in 2010 afgerond. Hierbij zijn in totaal 162 woningen gerenoveerd Er is in 2010 een nieuwe FMP en portefeuillestrategie opgesteld <i>Nieuwbouwprojecten:</i> <ul style="list-style-type: none"> In 2009 zijn een tweetal nieuwbouwprojecten opgeleverd, te weten: <ul style="list-style-type: none"> De Buitenhof, 44 app. (sen + zorg) De Oosterhof in Wierden, 23 app. (sen + zorg) In 2010 zijn een tweetal nieuwbouwprojecten gerealiseerd: <ul style="list-style-type: none"> Haaksbergen, 21 app. (zorg) Zuidbroek Wierden, 5 won.	<ul style="list-style-type: none"> Binnen het Preventieplan Ossenkoppelerhoek wordt in 2011 gewerkt aan een vernieuwde woonomgeving In overleg met de gemeente wordt het plangebied Oxford/Manchester/Holtjesstraat ontwikkeld in de laatste fase Nieuwbouwproject in uitvoering of voorbereiding in 2010: <ul style="list-style-type: none"> R. Verhulstlaan, 73 app. (sen) Bavinkstraat, 22 app. + comm. ruimte 	

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		<ul style="list-style-type: none"> Bavinkstraat, 22 app. + comm. Ruimte De locatie Hagengracht is overgedragen aan de gemeente Almelo vanwege veranderde inzichten in het Binnenstadsplan 	<ul style="list-style-type: none"> Het gebied Holtjessstraat wordt afgerond 	
	5. In de binnenstad worden ca. 45 wooneenheden gerealiseerd binnen het afgesloten Binnenstadsconvenant			
	6. De kwaliteit van ca. 500 woningen wordt verbeterd en toekomstbestendig gemaakt	<ul style="list-style-type: none"> Het woningbezit van Beter Wonen verkeerd in 2009 een technisch ruim voldoende tot goede staat. In 2009 zijn een 6-tal grootonderhoudsprojecten uitgevoerd. Verbeterwerkzaamheden zijn in 2009 uitgevoerd aan 224 woningen (11 mln aan investeringen). Er zijn in 2010 een tweetal grootonderhoudsprojecten gerealiseerd 	<ul style="list-style-type: none"> Er wordt een plan van aanpak duurzaamheid/energie opgesteld 	
	7. De energieprestatiewaarde van 20%, in het kader van nieuwbouw, van woningbezit wordt verbeterd	<ul style="list-style-type: none"> In 2009 zijn verschillende activiteiten ontplooid ten behoeve van energiebesparing (experiment Led-verlichting, besparingstassen voor consumenten, participatie project WOON) In 2009 en 2010 is sprake van een bovengemiddelde energiescore 	<ul style="list-style-type: none"> In augustus 2010 is het verkoopbeleid gereed gemaakt in combinatie met het definitieve SVB kan het herinvesteringsprogramma (met daarin meegenomen duurzaamheidsaspecten) worden herzien <p>In 2010 en verder:</p> <ul style="list-style-type: none"> Energie Label met minimaal 2 stappen verbeteren of naar label B indien mogelijk Energiebesparing 	

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
			project Almelo Ossenkoppelhoek, Beter Peter, digitaal vanuit Woonenergie <ul style="list-style-type: none"> EPA-advies kantoor AWS Beter Wonen 	
	8. AWS Beter Wonen beschikt over meer seniorenwoningen	<ul style="list-style-type: none"> Zie punt 3 en 4; nieuwbouwprojecten hebben zich voornamelijk gericht op het realiseren van meer seniorenwoningen Verhuur van 703 Vrijgekomen woningen in 2009: 80% < 65 jaar 16% > 65 jaar 4% bedrijven 	<ul style="list-style-type: none"> In de portefeuillestrategie wordt nieuwbouw specifiek gemaakt naar doelgroep DO-besluit Rombout Verhulst; goedkeuring voor de bouw van 73 seniorenappartementen in fase 1 Met TNWT is een intentieovereenkomst gesloten voor de planontwikkeling van 63 zorgwoningen aan de Berkelstraat en aanvullende voorzieningen aan de Brouwerijstraat 	
	9. Levensloopbestendige woningen worden gebouwd	<ul style="list-style-type: none"> In de opgestelde wijkvisies gaat aandacht uit naar wooncarrière en levensloopbestendigheid In afstemming met de COSBO is een planopzet voor een levensloopbestendige seniorenwoning ontwikkeld Met de gemeente is een scootmobielbeleid geformuleerd en is voor complexen een actieprogramma vastgelegd 		
	10. Gebruik van duurzame materialen in nieuwbouwprojecten, renovatietrajecten en bij reparatieverzoeken	<ul style="list-style-type: none"> Sloopprojecten zijn in 2009 op duurzame wijze uitgevoerd (hergebruik van materialen mogelijk gemaakt) 	<ul style="list-style-type: none"> DO-besluit Rombout Verhulst geeft een epc-norm van 0,72 	

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
<p>3. Versterken van markt-oriëntatie en klantprestatie</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>We versterken onze marktoriëntatie</i> <i>We verbeteren de klantprestatie</i> 	<p>1. De kwalitatieve en kwantitatieve lokale marktvraag tot op wijkniveau is in de wijkvisie goed in beeld, afgezet tegen het aanbod en in concrete acties vertaald</p>	<p><u>Jaaroverzicht 2009 + kwartaaloverzicht 2010 2^e kwartaal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Per 1 oktober 2009 zijn er vier wijkteams actief. Zij werken nauw samen met diverse organisaties en bewoners in de wijk (diverse projecten lopen). in 2010 hebben de wijkteams voor negen wijken wijkvisies geschreven. Deze geven aan op welke wijze AWS Beter Wonen zich in de wijk kan en moet profileren (ook gaat aandacht uit naar wooncarrière en levensloop-bestendigheid) AWS Beter Wonen heeft specifieke wensen ingebracht in het Woonwensen-onderzoek Twente 2010 Van makelaars wordt periodiek een marktscan ontvangen op basis waarvan keuzes kunnen worden gemaakt of herzien Er worden evaluaties verzorgd van bouwprojecten (in samenwerking met de VAC) 		7,3
	<p>2. Het klantenbestand is gesegmenteerd naar werkbare doelgroepen/ woonstijlen</p>	<ul style="list-style-type: none"> Er is een analyse gemaakt van de vraag naar woningen voor Almelo, afgezet naar woningtype, wijk en doelgroep 		
	<p>3. Op basis van gedeelde visies over lokale marktontwikkelingen beschikken over concrete prestatieafspraken met de gemeente over het brede BBSH-veld</p>	<ul style="list-style-type: none"> Er is een voorlopige visie op de maatschappelijke opgave voor de stad voorbereid in afstemming met STJA 	<ul style="list-style-type: none"> Actualisatie van de woonvisie en prestatieafspraken met college B&W in 2011 	
	<p>4. Klanten beoordelen via KWH de</p>	<ul style="list-style-type: none"> Het KWH label is in 2009 opnieuw getoetst en de 		

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	contacten met AWS Beter Wonen en haar (onder) aannemers als goed	<p>onderdelen zijn ruim voldoende beoordeeld</p> <ul style="list-style-type: none"> In maart 2010 is het KWH participatielabel opnieuw verlengd 		
	5. Het concept Keuzevrijheid is verder uitgewerkt; huurders hebben meer keuze in comfortniveau, isolatiewaarde en eigendomsvormen. Een beleidsvoorstel is geaccordeerd door de SHBW		<ul style="list-style-type: none"> Een beleidsvoorstel voor klantkeuze wordt voorbereid 	
	6. Klant informatie wordt structureel verzameld, opgeslagen, gedeeld en geactualiseerd in het informatie-systeem.		<ul style="list-style-type: none"> Er wordt een informatiebeleids plan opgesteld 	
	7. Huurdersparticipatie is conform de Overlegwet ingevoerd en positief geëvalueerd	<ul style="list-style-type: none"> Er is maandelijks overleg met stichting huurdersbelangen AWS Beter Wonen (SHBW), hierbij wordt de stichting om advies gevraagd m.b.t. beleidsonderwerpen. In 2009 is met bewonerscommissies en SHBW een nieuwe samenwerkingsovereenkomst getekend die voldoet aan de nieuwe overlegwet Er is met vier extra commissies contact. 	<ul style="list-style-type: none"> Verbeteringen rondom de informatievoorziening worden doorgevoerd 	
	8. De interne organisatie is vereenvoudigd voor onze klant: 1 loketmodel	<ul style="list-style-type: none"> Vanaf oktober 2009 is er een Klantencentrum In 2010 is het plan van aanpak voor het klantencentrum ontwikkeld en geaccordeerd door het MT Vanaf oktober 2010 is sprake van een nieuwe baliesituatie en een directere telefonische bereikbaarheid. Wijken hebben één 		

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		aanspreekpunt <ul style="list-style-type: none"> De website teksten zijn herzien, getoetst op toegankelijkheid en de structuur van de site is vereenvoudigd 		
4. Zichtbaar presteren op wonen, zorg en welzijn <ul style="list-style-type: none"> <i>We geven senioren meer mogelijkheden om langer thuis te wonen in een passende woning</i> <i>We vergroten het aanbod seniorenwoning en</i> <i>We nemen verantwoordelijkheid in woonzorgcirkels</i> <i>We bieden mensen die meer zorg of begeleiding nodig hebben, meer mogelijkheden voor een passende woning</i> <i>We houden de leefbaarheid in ons werkgebied op peil</i> 	1. Toevoeging van 100 nieuwe senioren woningen aan de planvoorraad in voorbereiding	<ul style="list-style-type: none"> AWS Beter Wonen heeft in 2009 652 seniorenwoningen met mogelijkheid tot zorgverlening. Uitbreiding vindt in de toekomst vooral plaats binnen de woonzorgzones in Almelo Aantal huurovereenkomsten met 65+-ers in 2007/2008/2009 resp. 80/92/113 Aantal woningen aangepast in kader van WMO in 2007/2008/ 2009 resp. 76/221/265, investeringen resp. €349.399/ €285.354/€247.501 Gerealiseerde nieuwbouw 2009: De Buitenhof, 44 app. (sen + zorg), De Oosterhof in Wierden, 23 app. (sen + zorg) Er is een samenwerkingsovereenkomst getekend voor 63 eenheden met TNWT aan de Berkelstraat Er is samen met de COSBO een PVE opgesteld voor een duurzame seniorenwoning Er zijn aan de RIBW woningen aangeboden waarvoor zij de toewijzing verzorgen In de portefeuillestrategie is nieuwbouw specifiek gemaakt naar doelgroep 	<ul style="list-style-type: none"> DO-besluit Rombout Verhulst; goedkeuring voor de bouw van 73 seniorenappartementen in fase 1 Opvolging van intentieovereenkomst getekend voor RIBW woningen Opvolging van intentieovereenkomst voor de realisatie van een Kamers met kansen project samen met Humanitas en de gemeente 	6,7
	2. De vraag naar wonen-, zorg en welzijnarrangementen op wijkniveau is kwantitatief en	<ul style="list-style-type: none"> Wijkvisies zijn beschreven Met zorgorganisaties stadsbreed wordt de behoefte in beeld gebracht 		

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	kwalitatief goed in beeld bij AWS Beter Wonen en haar samenwerkingspartners en vastgelegd in de wijkvisie	<ul style="list-style-type: none"> Participatie in de nieuwe projectopzet woonzorgcirkelvorming 		
	3. Vijftig woningen beschikbaar stellen voor speciale doelgroepen op stadsniveau (verzorgd/beschermde wonen, enz.)	<ul style="list-style-type: none"> In 2009 realisatie De Buitenhof, 44 app. (sen + zorg) De Oosterhof in Wierden, 23 app. (sen + zorg) In 2010 Haaksbergen, 21 app. (zorg) De woningen zijn in 2010 benoemd en beschreven in de vastgoeddoelen 	<ul style="list-style-type: none"> Naleving overeenkomst RIBW om woningen aan hen beschikbaar te stellen binnen de Windmolenbroek 	
	4. Minimaal één woonzorgcirkel mede ontwikkelen (inclusief 24-uurs onplanbare zorg)			
	5. Een aantoonbare bijdrage leveren aan de huisvesting van mensen in de onderste laag van de woningmarkt.	<ul style="list-style-type: none"> Lidmaatschap WOON Deelname aan het Meldpunthuurschuld en om het aantal huisuitzettingen om laag te brengen, mede door vroegsignalering Voorlichting aan dreigende schoolverlaters via Assist/ROC 	<ul style="list-style-type: none"> Formuleren van een Woonladder voor Almelo samen met Tactus Project Kameraad/ Kamers met kansen samen met Humanitas 	
	6. AWS Beter Wonen functioneert per wijk in een netwerkverband van maatschappelijke partners en kan de prestaties hiervan benoemen	<ul style="list-style-type: none"> AWS Beter Wonen werkt samen met verschillende organisaties die behoefte hebben aan (speciale) huisvesting voor haar klanten Lidmaatschap van Woon Ondertekening Armoedepact Deelname Slinger Convenant Tactus Structurele deelname aan het WFO Deelname aan het Meldpunt huurschulden Samenwerking met 		

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		<p>De Voedselbank, St. Ezra en de Boodschappenmand en het Jonge Moedersproject</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deelname aan het MDO binnen Almelo 		
<p>5. Doorontwikkel en van de organisatie en haar medewerkers</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>AWS Beter Wonen is een integere, professionele, marktgerichte organisatie, die zorgvuldig met mensen en middelen omgaat en die haar doelstellingen weet te realiseren</i> 	<p>1. De interne organisatie is afgestemd op de missie, ambities en strategie van AWS Beter Wonen (klantgericht, professioneel, maatschappelijk betrokken, werken vanuit regierol)</p>	<p><u>Ondernemingsplan 'Mensen Centraal' 2009-2013</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • In 2008 is een SWOT analyse opgesteld. Op basis van deze analyse is gekozen voor herijking van de strategie van AWS Beter Wonen voor de komende jaren • De strategische doelstellingen zijn geënt op de missie, visie en ambities van AWS Beter Wonen en is verder uitgewerkt naar strategische thema's voor de periode 2009-2013 en speerpunten voor de periode 2009-2011 • Er zijn jaarplannen ontwikkeld, de samenhang met het ondernemingsplan is deels inzichtelijk gemaakt middels het INK model <p><u>Jaaroverzicht 2009 + kwartaaloverzicht 2010, 2^e kwartaal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Per oktober 2009 is de organisatie-structuur gewijzigd • Verantwoordelijkheid en zijn lager in de organisatie gelegd • Medewerkers hebben op basis van een loopbaan-scan een keuze gemaakt voor een functie in de nieuwe organisatie-opzet • De verbindingen tussen de bedrijfsonderdelen van AWS Beter Wonen zijn versterkt, de klant is centraler gesteld. Met de verandering van de organisatie is de slagkracht vergroot 	<ul style="list-style-type: none"> • Visitatietraject in 2010 afronden • P&O beleidsplan opstellen in 2010 • Organisatieveranderingen intern in goede banen leiden • Deelname van medewerkers aan cursussen • Er wordt een onderzoek agressie /geweld en overbelasting gehouden voor alle teams 	

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		<p>om aanwezigheid in wijken en de stad een impuls te geven.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Een commissie voor veiligheid, gezondheid, welzijn en milieu is geïnstalleerd (commissie VGWM) en een BHV-plan is opgesteld • Er wordt meer gestructureerd uitvoering gegeven aan het personeelsbeleid (functioneringsbeoordelingsgesprekken) • Er vindt structureel overleg plaats met de VGWM-cie, het thema wordt besproken met OR 		
	<p>2. Sturings- en beheersingsmaatregelen zijn significant geprofessionaliseerd, met als gevolg gestructureerd management en evenicht in plan-do en check-act</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vanaf het begrotingsjaar 2010 wordt binnen AWS Beter Wonen gewerkt met het opstellen van jaarplannen volgens de INK methodiek. De jaarplannen maken onderdeel uit van de planning & controlcyclus. • In het kader van de monitoring van de uitvoering van jaarplannen dienen alle afdelingen organisatiebreed per kwartaal volgens het stoplichtmodel te rapporteren in welke mate de plannen overeenkomstig de normen en inzet van middelen gerealiseerd zullen worden (groen: 59, oranje: 31, rood: 8) • Elke maand is er een rapportage met de meest essentiële kengetallen • Er is elk kwartaal een rapportage (incl. voortgang projecten) • Er is voor de zomervakantie een plan van aanpak vastgesteld voor de begroting 2011 en een Kaderbrief is verspreid 		

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	<p>3. Er wordt gewerkt volgens de werkwijze projectmatig werken (beslisdocument en, nota van uitgangspunten, enz.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plannen worden gemaakt en afgestemd met belanghouders + voorzien van actiepunten en planning. • Probleemhouders zijn aangesteld, voortgang wordt periodiek gemonitord • Vastlegging van staza niet altijd eenduidig • Er wordt gewerkt met beslisdocumenten en evaluatieverslagen rondom de nieuwbouw • De nieuwbouw-procedure is vastgesteld waarin de TBV zijn verankerd, alsmede rollen tussen de afdelingen 		
	<p>4. Alle kernprocessen zijn geprofessionaliseerd, beschreven en geüniformeerd in Protos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alle processen zijn vastgelegd in Protos. Voor elke procedure is een eigenaar benoemd. Vastgelegd is wat de verantwoordelijkheid van de proces-eigenaar is • Momenteel vinden diverse herzieningen plaats of zijn reeds vastgesteld (nieuwbouw-procedure, incassoproces, mutatieproces) 		
	<p>5. Er geldt een gedragen integriteitsbeleid</p>	<ul style="list-style-type: none"> • In 2009 is een integriteitscode vastgesteld, een klokkenluidersregeling opgesteld en een vertrouwenspersoon aangesteld • Medewerkers zijn bericht over de visie en het protocol 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaties worden bericht over het integriteitsbeleid • Er wordt intern een training integriteit verzorgd 	

Presteren naar opgaven

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
Beschikbaarheid betaalbare woningen		<p><u>Jaaroverzicht 2009</u></p> <p>Aantal woningen naar prijsklasse:</p> <p><u>2008</u> <349,99 : 1586 >348,99<499,51 : 3806 499,51<535,33 : 610 >535,33 : 579</p> <p><u>2009</u> <357,37 : 1357 >357,37<511,50 : 3776 >511,50<548,18 : 639 >548,18 : 663</p> <p>Goedkope woningen 2009: 1365 2008: 1750 2007: 1668</p> <p>Betaalbare woningen 2009: 4425 2008: 4294 2007: 4417</p> <p>Dure woningen <huurtoeslaggrens 2009: 277 2008: 234 2007: 235</p> <p>Dure woningen > huurtoeslaggrens 2009: 383 2008: 303 2007: 327</p> <ul style="list-style-type: none"> Geslaagde toetsing aan Brusseldossier 	<p><u>Portefeuillestrategie, tussenstand zomer 2010</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Van de totale portefeuille wil AWS Beter Wonen in de toekomst minimaal 85% tot de kernvoorraad laten behoren tot € 535,- subsidiabele huur (prijspeil 2009) Voldoen aan de normen van het Brusseldossier 	8,0
		<p><u>Portefeuillestrategie, tussenstand zomer 2010</u></p> <p>In 2010 behoort 87% van de kernvoorraad tot €535,- subsidiabele huur</p>		

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	<ul style="list-style-type: none"> AWS Beter Wonen versterkt haar oriëntatie op de gemeente Almelo. 	<ul style="list-style-type: none"> Er is in het vierde kwartaal van 2009 een demografieconferentie gehouden met de gemeente en STJA. Hieruit zijn conclusies voortgekomen voor de Marsroute 	<ul style="list-style-type: none"> In 2005 is door de gemeente Almelo een Woonvisie opgesteld. Deze is anno 2010 aan herijking en actualisatie toe. Door het vorige college van B&W is besloten dat herijking en actualisatie niet meer haalbaar was en in een volgende raadsperiode aan de orde moet komen 	
Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten			<u>Portefeuillestrategie, tussenstand zomer 2010</u> <ul style="list-style-type: none"> AWS Beter Wonen streeft naar een duurzame woningportefeuille. Voor de toekomst is een gemiddeld label B label het uitgangspunt 	7,2
Leefbaarheid	<u>Ondernemingsplan 2009-2013 'Mensen Centraal'</u> <ul style="list-style-type: none"> Vanuit het ondernemingsplan is gekozen voor het versterken van de maatschappelijke participatie van AWS Beter Wonen. Daarbij richt AWS Beter Wonen zich op het leveren van een concrete bijdrage aan het versterken van de maatschappelijke structuur in de gemeente 	<u>Wijkvisies 2010</u> <ul style="list-style-type: none"> AWS Beter Wonen is in 2009 gestart met een traject om te komen tot actuele wijkvisies voor alle wijken waarin zij bezit heeft binnen Almelo Elk wijkteam heeft een eigen budget voor leefbaarheidsimpulsen AWS Beter Wonen neemt deel aan activiteiten in de wijk om in contact te komen met wijkbewoners (o.a. Rembrandtfeesta, Windmolenbroek en streetsoccer) 	<ul style="list-style-type: none"> In de wijkvisies is de actuele situatie in de wijk beschreven en wordt de streefsituatie voor de komende jaren verwoord. Tevens wordt benoemd welke interventies AWS Beter Wonen voor staat voor de bedoelde wijk(en) 	7,3
		<u>Jaaroverzicht 2009</u> <ul style="list-style-type: none"> Ondertekening van het <u>Armoedepact</u> in 2009 en het mede oprichten van <u>De Slinger Almelo</u>. Daarmee wordt het maatschappelijk betrokken ondernemen van de corporatie versterkt. Voor de wijk Ossenkoppelerhoek participeert AWS Beter Wonen sinds 2008 		

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		<p>met college St. Joseph en de gemeente in het <u>Preventieplan</u> voor deze wijk. Het betreft hier meerjarige samenwerking. Via periodieke rapportages wordt de voortgang gemonitord.</p> <ul style="list-style-type: none"> 7 MBO projecten zijn in 2010 opgestart, hiervan zijn er vijf reeds afgerond (bijdrage straatspelen, rolstoelwandelen, nieuwe bankjes bij verzorgingstehuis, plaatsen trampoline, assistentie afbreken huttenterrein.) AWS Beter Wonen verzorgt in meerdere wijken streetsoccer-wedstrijden straatspeeldagen 		
		<p><u>Jaarverslag 2006-2007</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Operationalisering meerjarenprogramma voor wijken Ossenkoppelerhoek/B eeklust, Nieuwstraatkwartier, Kerkelanden met als resultaat verbeteringen in leefbaarheid Renovatieproject in de Wingerd /Overbeke Groenvoorziening Klimop- en Hoornbladstraat Slopen van 44 woningen t.b.v. verbetering leefbaarheid 	<ul style="list-style-type: none"> Werken aan een sturingsinstrument om de effecten van investeringen meetbaar en volgbaar te maken 	
<p>Bijzondere doelgroepen</p>	<p><u>Woonvisie 2005-2009 Gemeente Almelo</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Betaalbaarheid en perspectief voor lage inkomensgroepen Perspectief bieden aan starters op de woningmarkt Aan 55+ aantrekkelijke woonconcepten en nieuwe mogelijkheden bieden, zeker in de binnenstad en de 	<p><u>Jaarverslag 2007</u></p> <ul style="list-style-type: none"> In woningbestand 585 aanleun-woningen en woningen met zorgfaciliteiten Met zorgaanbieder is een convenant opgesteld voor het ontwikkelen van nieuwe zorgsteunpunten in Almelo en Wierden en de uitbreiding van zorgsteunpunt in complex de Dotterbloem AWS Beter Wonen heeft in 2007 176 	<p><u>Portefeuillestrategie, tussenstand zomer 2010</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Nieuwbouwwoningen worden binnen de huurtoeslaggrenzen gerealiseerd tenzij duurdere woningen middelen genereren die voor de primaire doelgroep kunnen worden ingezet Er zijn intentieovereenkom 	<p>7,0</p>

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	aan het landschap grenzende wijken 4. Gedifferentieerd woningaanbod voor bijzondere doelgroepen	aanpassingen gedaan aan bestaande woningen om ruimte te geven aan mensen met een handicap. <ul style="list-style-type: none"> • AWS Beter Wonen biedt onderdak aan 133 bewoners met een verstandelijke handicap 	sten getekend voor de nieuwbouw voor doelgroepen die worden opgevolgd	
Stedelijke vernieuwing/ dorpsvernieuwing <ul style="list-style-type: none"> • Door de gemeente Almelo is voor de stad een <i>Masterplan</i> opgesteld. • In het <i>Binnenstadsconvenant</i> zijn afspraken gemaakt over vastgoedontwikkeling op enkele centrumlocaties voor een periode van ca. 10 jaar • Met de zogenaamde <i>Marsroute</i> heeft de gemeenteraad in januari 2010 een belangrijke stap gezet om de plannings (uit het masterplan) af te stemmen op meer bescheiden afzetverwachtingen 	<ul style="list-style-type: none"> • In het kader van het '56-wijken-convenant' is de afspraak gemaakt in de periode 2005-2009 in drie wijken van Almelo 909 woningen te bouwen met een investering van €43,3 miljoen. • In het kader van het Binnenstadsconvenant (2007) is de afspraak gemaakt binnen 6 verschillende projecten tot het jaar 2018 voor een bedrag van €60 miljoen 300 huurappartementen en 2000 m2 overige ruimten te bouwen • Er zijn afspraken gemaakt over de realisatie van allerlei specifieke projecten, omschreven in uiteenlopende projectovereenkomsten, al of niet overlappend met de bovengenoemde prestatieafspraken 	<ul style="list-style-type: none"> • AWS Beter Wonen participeert in de projectorganisatie voor een nieuwe binnenstadsontwikkeling • Realisatie project Ossenkoppelerhoek • Realisatie Kollenveld 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertaling van gemeentelijke plannen naar doelstellingen voor AWS Beter Wonen moet nog geschieden voor de komende jaren 	7,7
Bouwproductie	<u>Woonvisie 2005-2009 gemeente Almelo</u> <i>In de gemeentelijke woonvisie treft men onderstaande specificatie. Deze is niet uitgesplitst naar opgaven voor</i>	<u>Jaaroverzichten 2008, 2009, CiP 2010</u> Totaal bezit woningen 2009: 6453 2008: 6584 2007: 6650	<u>Portefeuillestrategie AWS Beter Wonen, tussenstand zomer 2010</u> <i>Vastgoeddoelen</i> <ul style="list-style-type: none"> • De omvang van de 	7,3

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	<p><i>afzonderlijke corporaties</i></p> <p>Meerjarenontwikkelingsprogramma (MOP):</p> <ol style="list-style-type: none"> Productie van gemiddeld 500 woningen per jaar (Almelo 80%, dus 400 woningen) 200 woningen op uitleglocaties, 135 woningen als inbreiding in binnenstedelijk gebied, toevoeging in de binnenstad van minimaal 400 woningen over de gehele periode M.b.t. de financierings-categorie gaat de gemeente uit van 20% sociaal/bereikbaar (huur en koop) en 80% markt voor het totaal van de uitleg en binnen-stedelijke locaties Omzetting van huur naar koop: gemiddeld 110 woningen per jaar Afbraak gemiddeld 95 woningen p/j Streefwaarde voor ingrijpende woningverbetering: totaal ca. 200 woningen voor 2005-2009 Gemiddelde jaarlijkse toevoeging van het aantal volledig toegankelijke woningen: 80 In de uitgifte van kavels in de uitleggebieden bedraagt het aandeel voor particulieren gemiddeld 10% Binnen de periode minimaal 120 verbeteringen (volgens huidige regeling) realiseren aan particuliere woningen Minimaal realiseren van een woonzorgzone (Ossenkoppelerhoek en in Sluitersveld (Hedeman) Handhaving van een 	<p>Verkoop woningen</p> <p>2009: 46 2008: 91 2007: 60</p> <p>Sloop woningen</p> <p>2009: 145 2008: 49 2007: 44</p> <p>Nieuwbouw woningen</p> <p>2009: 68 2008: 54 2007: 42</p> <p>Aankoop woningen</p> <p>2009: 1 2008: 0 2007: 0</p>	<p>portefeuille neemt in 10 jaar af met ongeveer 500 tot 800 woningen van 6450 nu naar minimaal 5650 woningen</p> <ul style="list-style-type: none"> Verversen van delen van de woningportefeuille door nieuwbouw-producten die een betere toekomst-waarde hebben (ongeveer 1% per jaar) De nieuw te realiseren woningen hebben een oppervlakte van minimaal 80 m² BVO en minimaal 2 slaapkamers Voor uitbreiding van de voorraad wordt primair ontwikkeld op locaties in het centrum, verdere uitbreiding in zuid (oost en west) is vanuit risicospreiding niet wenselijk. Uitgangspunt zijn de bestaande posities. Er worden geen nieuwe locaties aangekocht AWS Beter Wonen vergroot het aandeel grondgebonden woningen binnen de portefeuille naar 55%, laat het aandeel appartementen zonder lift verder dalen naar 20% en laat appartementen met lift beperkt stijgen 	

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	<p>programma ter verbetering van de fysieke kwaliteiten van de directe woonomgeving met speciale aandacht voor herstructureringsgebieden</p> <p>Vastgestelde wb-planning (raad feb. 2008):</p> <p>bruto bouwproductie ca. 500 woningen/jaar</p> <p>sloopprogramma ca. 95 won./jaar</p> <p>verdeling markt – sociaal ca. 80% - 20%</p> <p>verhoging van particulier opdrachtgeverschap</p>			

Presteren volgens stakeholders

Wensen van stakeholders	(Meetbare) Afspraken met stakeholders	Prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
Beschikbaarheid betaalbare woningen	<u>Nieuw Almeloos Kookboek</u> <ul style="list-style-type: none"> Met de SHBW en met de bewonerscommissies zijn er samenwerkingsovereenkomsten. De betrokkenheid van woonconsumenten, het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) en de nieuwe Overlegwet zijn hiervoor belangrijke uitgangspunten 	<u>Nieuw Almeloos Kookboek</u> <ul style="list-style-type: none"> In 2009 is de overeenkomst van bewonerscommissies vernieuwd. Hiermee is de basis van de participatie verder verstevigd voor en door bewoners AWS Beter Wonen voldoet aan de normen van het Brusseldossier 	<u>Ingrediënten 2010 -2014</u> <p>Werken aan het perspectief voor klanten met de samenwerkingspartners op het gebied van prettig wonen en leven:</p> <ul style="list-style-type: none"> Regelmatige dialoog organiseren met belanghouders op het gebied van wonen, zorg, welzijn en educatie voor een krachtige bijdrage aan het beleid van AWS Beter Wonen Versterking van de samenwerking met de SHBW en bewonerscommissies 	8,0
		<u>Jaaroverzicht 2009</u> <p>Aantal woningen naar prijsklasse:</p> <p>Woningen lage huurprijsklasse (<€ 357,71) 2009: 1538 2008: 1802 2007: 1850</p> <p>Woningen overige huurprijsklasse 2009: 4915 2008: 4782 2007: 4800</p>		
		<u>Portefeuillestrategie, tussenstand zomer 2010</u> <p>In 2010 behoort 87% van de kernvoorraad tot €535,- subsidiabele huur</p> <p>21% Huurprijs<357,71 10% Huurprijs>548,18</p>		

Wensen van stakeholders	(Meetbare) Afspraken met stakeholders	Prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	<ul style="list-style-type: none"> AWS Beter Wonen staat in 2010 voor kwaliteit in product en dienstverlening op het gebied van prettig wonen en een goed leefklimaat 	<ul style="list-style-type: none"> Voor AWS Beter Wonen zijn samengestelde wijkteams actief in de wijken voor de bewoners 	<u>Ingrediënten 2010-2014</u> De positie van de klant versterken en verankeren in het denken en doen: <ul style="list-style-type: none"> Verbetering van woningen: in de periode van 2010 tot en met 2019 moderniseren van ruim 2000 woningen. Het totale programma voor de periode 2010 - 2018 kost circa € 61 miljoen. Dit is gemiddeld circa € 28.000 per woning met veel aandacht voor energie-prestatie Stimuleren van het eigen woningbezit, AWS Beter Wonen biedt huurwoningen aan de bewoners aan en met de opbrengsten investeren ze in nieuwbouw, leefbaarheid en onderhoud 	7,0
		<ul style="list-style-type: none"> Investeringen 2009: € 5,8 mln Renovatie € 5,6 mln Onderhoud € 1,1 mln Leefbaarheid Hiermee is de investering in leefbaarheid (bron CIP 2009) fors hoger dan het landelijk gemiddelde. VAC evalueert onderhoudsprojecten met bewoners, de uitkomsten worden betrokken bij het beleid van AWS Beter Wonen 		
		<ul style="list-style-type: none"> Het woningbezit van AWS Beter Wonen verkeert in 2009 een technisch ruim voldoende tot goede staat 		
		<ul style="list-style-type: none"> In 2010 is het plan van aanpak voor het klantcentrum ontwikkeld en geaccordeerd door het MT Vanaf 1 oktober is sprake van een geïntegreerde balie op de begane grond. Het verder verbouwplan is in afronding. 	<ul style="list-style-type: none"> Groei naar een centraal klantcentrum waar bewoners makkelijk alle vragen aan één loket beantwoord kunnen krijgen Toegankelijk en transparant presenteren van (digitale) wijk- en klantinformatie via een klantgericht, eigen-tijds internet 	

Wensen van stakeholders	(Meetbare) Afspraken met stakeholders	Prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
Leefbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> De wijkteams zijn het aanspreekpunt voor de huurders met vragen, ideeën en ook klachten over de woonomgeving. In elk wijkteam is een woonadviseur, huismeester, buurtconciërge en wijkadviseur actief in een uitgebreid netwerk. Er zijn contacten met gemeente, gezondheidszorg, politie, Scoop, onderwijs, collega-corporatie St. Joseph en met vele bewoners 	<ul style="list-style-type: none"> Per 1 oktober 2009 zijn er in plaats van vijf, vier wijkteams actief. De ordening is afgestemd op die van de gemeente. Zij werken nauw samen met diverse organisaties en bewoners in de wijk (diverse projecten lopen). De nieuwe indeling sluit beter aan bij de stadsindeling van Almelo 	<ul style="list-style-type: none"> De wijkteams hebben wijkvisies ontwikkeld. In de loop van 2010 gaan ze daarmee ook de wijken in om deze verder te verfijnen en uit te werken (wijkdialoog) 	7,7
		<ul style="list-style-type: none"> In 2009 is er in Ossenkoppelerhoek gestart met de uitvoering van het preventieplan (€ 2 miljoen beschikbaar gesteld door VROM). De Gemeente heeft met beide Almelo-se corporaties een plan opgesteld voor leefbaarheid AWS Beter Wonen verantwoordt per kwartaal aan SHBW de activiteiten en resultaten 		
		<ul style="list-style-type: none"> Er geldt een cofinanciering van St. Joseph, gemeente en AWS Beter Wonen voor de aanpak van trapportalen bij portiekflats, participeren in het Buurtbeheer-bedrijf en zorgen voor speelvoorzieningen 		
		<ul style="list-style-type: none"> AWS Beter Wonen investeert jaarlijks 300.000 euro in leefbaarheid via de inzet van sociale huismeesters 		
		<ul style="list-style-type: none"> Het project 'Heracles scoort voor iedereen' bestaat uit vier onderdelen met een sociaal karakter: 'Heracles in de wijk', 'Heracles school', 'Heracles ouderenzorg' en 'Heracles 		

Wensen van stakeholders	(Meetbare) Afspraken met stakeholders	Prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		<p>Foundation'. Het gaat uit van een wijkgerichte aanpak. Heracles werkt samen met de woningcorporatie met als doel de leefbaarheid in de wijken te vergroten. De eerste competitieronde is succesvol afgerond. Ook collega STJA doet vanaf september mee in het project</p>		
	<ul style="list-style-type: none"> • Investeren in zorg en educatie 	<ul style="list-style-type: none"> • AWS Beter Wonen investeert mee in bijzondere maatschappelijke projecten: <ul style="list-style-type: none"> - 'Toppers op zondag' - Medewerkers van AWS Beter Wonen geven als vrijwilliger les op de weekendschool. - De corporatie geeft gastlessen op het MBO (ROC van Twente). 	<p><u>Ingrediënten 2010-2014</u></p> <p>Energie bieden in Almelo op de verwevenheid van de sectoren wonen, zorg, welzijn en educatie</p>	
<p>Bijzondere doelgroepen</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Met openbare basisschool de Kubus heeft AWS Beter Wonen de verbinding gelegd voor educatieve projecten voor kinderen in de wijk De Riet en kan de speelplaats van de school ook door de wijk worden benut buiten schooltijd 		7,0
	<ul style="list-style-type: none"> • Aveleijn wil mensen met een verstandelijke beperking midden in de samenleving laten wonen 	<ul style="list-style-type: none"> • Eind 2009 huurt Aveleijn 159 woningen van AWS Beter Wonen • In Almelo huurt Aveleijn 15 panden verspreid over de stad. In samenwerking met café België beheren ze een broodjeszaak. • In Haaksbergen zijn In 2010 21 nieuwe appartementen van AWS Beter Wonen in gebruik genomen 		

Wensen van stakeholders	(Meetbare) Afspraken met stakeholders	Prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		door cliënten van Aveleijn		
	<u>Masterplan Almelo</u> <ul style="list-style-type: none"> Gemeente wil door vergrijzing meer seniorenwoningen in de voorraad zien 	<ul style="list-style-type: none"> Verhuur van 703 vrijgekomen woningen in 2009: 80% < 65 jaar 16% > 65 jaar 4% bedrijven In 2009 zijn er 652 Seniorenwoningen (met evt. zorg) Oplevering nieuwbouw 2009 Friso (44 senioren-appartementen) Akeleistraat Wierden (23 seniorenappartementen) met mogelijkheid voor zorg. Intentieovereenkomst plan Berkelstraat 		
Bouwproductie		<u>Jaaroverzichten 2007, 2008, 2009</u> Totaal bezit woningen 2009: 6453 2008: 6584 2007: 6650 Sloop woningen 2009: 145 2008: 49 2007: 44 Nieuwbouw woningen 2009: 68 2008: 54 2007: 42	<u>Ingrediënten 2010-2014</u> Nadrukkelijker terugkeren naar de roots: het werkgebied is half uurtje fietsen vanaf het kantoor aan de Klimopstraat in Almelo <u>Portefeuillestrategie</u> Uit nieuwe portefeuillestrategie en financiële vertaling in FMP 2011-2020 blijkt de voorgenomen bouwproductie.	7,0
Stedelijke- of dorpsvernieuwing	<ul style="list-style-type: none"> AWS Beter Wonen verhuurt niet alleen huizen. Ze investeert ook in de wijk door de inzet van een buurtconciërge en ze helpt ondernemers de leefbaarheid in de wijken te bevorderen 	<ul style="list-style-type: none"> In de wijk Kerkelanden heeft AWS Beter Wonen vijf jaar geleden een winkelstrip teruggekocht en aangeboden aan (startende) ondernemers in de wijk 		7,3
	<ul style="list-style-type: none"> Samenwerking met de Almelose woningstichting Sint Joseph (STJA): organiseren van het woonburo voor de woonruimteverdeling in Almelo 	<ul style="list-style-type: none"> Samen wordt gewerkt aan de verbinding in de wijkontwikkeling met gezamenlijke wijkvisies en de inzet van de Almelose Wijkaanpak In preventieplan Ossenkoppelerhoek wordt ingezet op de 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluatie van het woonburo en de woonruimteverdeling 	

Wensen van stakeholders	(Meetbare) Afspraken met stakeholders	Prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		wijkeconomie en maatschappelijke activering		
T.a.v. eigen ambities en doelen	<ul style="list-style-type: none"> Zie presteren naar ambities en doelen 	<ul style="list-style-type: none"> Zie presteren naar ambities en doelen 		

Presteren naar vermogen en efficiency

Visie en doelstellingen t.a.v.	Bron	Feitelijke realisatie t.a.v.	Cijfer
<p>Financiële continuïteit</p> <p><i>Financieel beleid</i> Daar waar nodig wordt nieuw financieel beleid geformuleerd en/of normstellingen vastgesteld</p> <p>Concrete doelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - een substantieel positief exploitatieresultaat op de reguliere woningexploitatie; - betrouwbare meerjarenramingen; - actief waardemanagement in combinatie met een dynamisch portefeuillebeheer; - voldoende solvabiliteit; - toegang tot de kapitaalmarkt met WSW-borging; - goede monitoring van investeringsrisico's en het zondig treffen van risicovoorzieningen; - eenduidige financiële administratie en duidelijke managementinformatie; - permanent inzicht in en sturen op kasstromen; - een extern beoordeeld in control statement; - passende fiscale structuren; - een goede balans tussen maatschappelijk gewenst en economisch verantwoord; - helder en zakelijk investeringsbeleid; - actief vermogensbeheer op basis van een risicomijdend treasury- en financieringsbeleid <p><i>Investerings</i> Investeringsbeslissingen gestuurd door maatschappelijk belang en waardeontwikkeling. Uitgangspunt is ten minste waardebehoud</p> <p><i>Maatschappelijk rendement</i> Bereid om op een verantwoorde manier onrendabel te investeren. Dit betekent investeren in maatschappelijk rendement en de kwaliteit van de samenleving</p> <p><i>Innovatie</i> Uitgaan van bestaande best practices. Er zal sprake moeten zijn van redelijke verhoudingen tussen kosten en baten</p> <p><i>Vernieuwing voor kwetsbaren</i> Beter Wonen heeft niet de ambitie voorop te lopen in vernieuwing. Wel relevante vernieuwingen snel volgen. Reeds ingezette vernieuwingen eerst</p>	<p><u>Ondernemingsplan 2009-2013</u> <u>'Mensen Centraal'</u> <u>Begroting 2010</u>, <u>FMP 2010-2019</u></p>	<p>Meerjarenbegroting 2010-2019 aanwezig, rekening houdend met alternatieve scenario's</p> <p>AWS Beter Wonen heeft financiële doelstellingen en randvoorwaarden geformuleerd</p> <p>Er is een treasurystatuut vastgesteld. Het statuut wordt jaarlijks getoetst aan de actualiteit en, indien nodig, gewijzigd. De uitwerking van het treasurybeleid komt tot uitdrukking in het treasuryjaarplan</p> <p>Minimaal twee keer per jaar wordt de liquiditeitsplanning geactualiseerd</p> <p>Er geldt een begrotingsprocedure waarin toetsbare kaders zijn aangegeven.</p> <p>AWS Beter Wonen neemt haar investeringsbesluiten op basis van totaalrendement, waardeontwikkeling en gevolgen voor de operationele kasstroom (verkrijging maximaal faciliteringsvolume WSW)</p> <p>In de investeringsvoorstellen is sinds 2010 een risicoparagraaf opgenomen waar geïdentificeerde risico's zijn benoemd en ingeschat op kans en impact</p> <p>Business model met sturingspijlers in 2010 gereed:</p> <ul style="list-style-type: none"> - AWS Beter Wonen stuurt op een solvabiliteit hoger dan 25%. - Rentemanagementcriteria, waaronder een rentedekkingspercentage van minimaal 1,5 % - Minimalisering van onrendabele toppen <p>Sinds 2010 heeft AWS Beter Wonen een verbeterde managementrapportage waarin ken- en stuurgetallen betrouwbaar worden weergegeven</p>	8

afmaken. Daarna accent op vernieuwing en verbetering vóór en mét kwetsbare doelgroepen			
	<u>Corporatie in Perspectief 2010, Kwartaalrapportage 2010 (2e kwartaal)</u>	<p>Continuïteitsoordeel 2009: A 2010: A1</p> <p>Op basis van de ingediende prognosegegevens concludeert het Fonds dat alle door de corporatie voorgenomen activiteiten op basis van het vermogen uitvoerbaar zijn</p> <p>Prestatiebrief VROM over 2009: waardering voor de inzet in de samenleving</p>	
Met het oog op de beheersing en spreiding van de renterisico's is in het treasurystatuut vastgelegd dat het maximale renterisico in enig jaar niet meer mag bedragen dan 15% van de bestaande leningenportefeuille, hetgeen overeenkomstig de norm van WSW is.	FMP 2010 (2010-2019), Jaaroverzicht 2009	<p>De gemiddelde rentevoet van uitstaande leningen bedraagt ultimo 2009 circa 4,3%. In de FMP 2010 (2010-2019) wordt een toename van het percentage geprognosticeerd tot 6%</p> <p>Het maximale renterisico van 36 mln euro wordt overschreden. Door de aankoop van een drietal caps t/m 2015, zijn de risico's voor een belangrijk deel afgedekt</p> <p>Het renterisico volgens het FMP 2010-2019 bedraagt</p> <p>2011, 17,3 % 2012, 16,4 % 2013, 18,8 % 2014, 21,7 % 2015, 16,5 %</p> <p>Om de organisatie verder 'in control' te brengen is eind 2009 een controller aangesteld, die het interne risicobeheersings- en controlesysteem beheert (voortgang, actualisering, uitvoering van processen etc.)</p> <p>Er is een treasurystatuut en een treasury jaarplan waarin beschreven staat wat de uitgangspunten en acties van AWS Beter Wonen voor dat jaar zijn op het punt van financieren en beleggen. Er is een treasury commissie met daarin de manager F&B, de teammanager F&B, de directeur/bestuurder en de controller die hierover besluiten neemt.</p> <p>Er wordt verantwoording afgelegd middels de kwartaalrapportage</p>	
Rentedekkingsratio AWS Beter Wonen hanteert een minimum van 1,5 Prognose 2011: 1,58 2012: 1,54 2013: 1,45 2014: 1,42	<u>Corporatie in perspectief 2010, Planningsprocedure 2011, Het jaar van de bedrijfsvoering 2010</u>	<p>2007: 1,5 2008: 1,4 2009: 1,39 2010: 1,36</p> <p>ICR is als stuurinstrument geïmplementeerd</p>	6
Eigen vermogen	<u>Jaaroverzicht 2008, 2009,</u>	Eigen vermogen per 1 januari: 2007: €112.718	

	<u>kwartaal- overzicht 2^e kwartaal 2010</u>	2008: €109.131 2009: €102.136 2010: €96.723 (voorzichtige toename naar € 114.912 in 2019)	
Schuldverdienratio	<u>Corporatie in perspectief 2010</u>	2007: 39,6 2008: 50,3 2009: 44,2	
Riscosom (markt-, macro- en operationeel risico)	<u>Corporatie in perspectief 2010</u>	2008: 7,5% 2009: 8,3%	
Direct rendement	<u>Het jaar van de bedrijfsvoering 2010</u>	2007: 2,2 2008: 1,4 2009: 1,6	
Indirect rendement	<u>Het jaar van de bedrijfsvoering 2010</u>	2008: -5,6 2009: -1,2	
Solvabiliteit AWS Beter Wonen hanteert een minimum percentage van 25 % Op basis van de FMP 2010 is voor de komende 10 jaar een lichte stijging van de solvabiliteit geprognosticeerd.	<u>Jaaroverzicht 2009, Corporatie in Perspectief 2010</u>	Solvabiliteit in %: 2007: 30,7% 2008: 28,0% 2009: 27,0% Solvabiliteitsoordeel 2009: voldoende Voor de periode periode 2009-2013	7
Efficiënte bedrijfsvoering In 2010 en volgende jaren 1,2 mio op de bedrijfslasten bezuinigen <i>Ruimte voor financiële sturing:</i> Managers krijgen meer ruimte om te kunnen sturen op onderdelen van de exploitatie om inefficiënties te kunnen aanpakken bij de bron <i>Betrouwbaar:</i> Er is aandacht om adequaat (conform het BBSH) te reageren op financiële ontwikkelingen, bijvoorbeeld op het vlak van rente en beleggingen. <i>Riscospreiding</i> Jaarlijks actualiseren van het financiële beleidsplan. <i>Uitgaven bewaken</i> Elke twee jaar beoordelen vanbedrijfskosten. AWS Beter Wonen bevordert hiermee de efficiency en bewaakt haar uitgaven. <i>Intern controleplan</i> Opstellen intern controle plan. <i>Verbetering van bedrijfsprocessen</i> <i>ICT</i> ICT verbeteren zodat deze een belangrijke ondersteunende bijdrage levert aan de bedrijfsvoering.	bron jaar- rekening 2007/2008/2009 /kwartaalrapportage 2010, <u>Ondernemings- plan 2009-2013</u> <u>'Mensen Centraal'</u>	2007: 90,4 vaste medewerkers van 107 2008: 89,4 vaste medewerkers van 105 2009: 94,6 vaste medewerkers van 106 2010: 91,9 vaste medewerkers van 103 Methodes en procedures op het gebied van de primaire processen, de administratieve organisatie en de ICT zijn vernieuwd en beschreven. Verantwoordelijkheid lager in de organisatie en teamwerken zijn ingevoerd. Op basis daarvan wordt getoetst middels kwartaalrapportages In 2010 heeft AWS Beter Wonen een structurele bijstellingstaak gedefinieerd van €1,2 miljoen voor 2010 en volgende jaren, waarvan de resultaten na twee kwartalen ten dele bereikt zijn	6

Governance

Governance	Geprogrammeerde doelen	Bereikte doelen	Cijfer
Goed bestuur: visie op toezicht, de output is vastgesteld en taakomschrijving van bestuur en toezichthouder aanwezig is	<p>Actieve verantwoording volgens de normen die zijn vastgelegd in de Aedescode</p> <p>De accountants is gevraagd bij de controle derde kwartaal 2010 aandacht te besteden aan het thema Good Governance</p>	<p><u>Jaaroverzicht 2009</u></p> <p>De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de RvC zijn in artikel 6 t/m 24 van de Statuten van de Almelose Woningstichting AWS Beter Wonen omschreven. Een en ander is nader uitgewerkt in het Reglement Raad van Commissarissen, laatstelijk herzien op 22 april 2009. Verder vindt de toezichthoudende taak plaats binnen de kaders zoals die gesteld zijn door het BBSH en de Governance Code Van Aedes</p> <p>Nadere informatie over de Raad van Commissarissen is beschikbaar gesteld via documenten op de website:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samenstelling • Reglement • Profielschetsen • Rooster van aftreden • Jaarlijks verslag werkzaamheden • Achtergrond leden RvC • Vergoedingen <p>De RvC kent een drietal verschillende soorten bijeenkomsten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reguliere vergaderingen die besluitvormend zijn • Themavergaderingen • Wijkbezoeken <p>Daarnaast vindt informeel overleg plaats tussen de leden van de RvC</p> <p>De OR en het Dagelijks Bestuur van de SHBW voeren minimaal eenmaal per jaar overleg met de Raad van Commissarissen van AWS Beter Wonen. Daarin wordt ook getoetst of sprake is van een voldoende constructieve samenwerking met de directeur bestuurder</p> <p>In het jaaroverzicht worden de werkzaamheden, het functioneren, de onafhankelijkheid en integriteit van de RvC in dat jaar uiteengezet. Ook wordt in het jaaroverzicht aandacht besteedt aan (wijzigingen in) de honorering van leden van de RvC</p> <p>De RvC hanteert kaders om haar toezichthoudende taken te kunnen vervullen, deze kaders zijn vastgelegd in het Reglement Raad van Commissarissen.</p> <p>In 2009 zijn een aantal bestuursbesluiten door de RvC goedgekeurd. De besluiten hebben betrekking op:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Samenwerkingsovereenkomsten - Investeringsvoorstellen 	9

Governance	Geprogrammeerde doelen	Bereikte doelen	Cijfer
		<ul style="list-style-type: none"> - Ondernemingsplan, Jaarverslag-/jaarrekening en begroting - Accountantsselectie - Klokkenluidersregeling en Integriteitscode - Herziening reglement en treasurystatuut - Herbenoeming leden RvC <p>AWS Beter Wonen beschikt over een klokkenluidersregeling. De zakelijke gedragscode (integriteitscode) van AWS Beter Wonen verbiedt werknemers, Bestuur en leden van de Raad om geschenken van commerciële waarde voor zichzelf of voor hun familieleden aan te nemen, om voordelen te bieden aan derden ten nadele van de onderneming, of om te profiteren van zakelijke voordelen die AWS Beter Wonen toekomen. Deze integriteitscode is vastgesteld en gepubliceerd op de website van AWS Beter Wonen.</p> <p>Governanceproject is opgesteld en afgerond</p>	
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van ambities en doelen		<p>Jaarlijks wordt een jaarverslag en jaarbeeld opgesteld. Een populaire versie van het jaarverslag wordt aan de belangrijkste stakeholders gestuurd en het jaarverslag+jaarbeeld worden via de website beschikbaar gesteld</p> <p>Almeloos Kookboek , populaire jaarverslag is voor het laatst in 2007 opgesteld</p> <p>Via AWS Beter Wonen huisblad/ stakeholdermagazine wordt inzicht gegeven in onze maatschappelijke activiteiten</p>	8
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van opgaven in het werkgebied		<p>Jaarlijks wordt een jaarverslag en jaarbeeld opgesteld. Een populaire versie van het jaarverslag wordt aan de belangrijkste stakeholders gestuurd en het jaarverslag+jaarbeeld worden via de website beschikbaar gesteld</p> <p>Meerdere keren per jaar vindt er evaluatie plaats met de gemeente en collega-corporatie St Joseph inzake de voortgang van de prestatieafspraken en afstemming over de te volgen koers</p> <p>Via AWS Beter Wonen huisblad/ stakeholdermagazine wordt inzicht gegeven in onze maatschappelijke activiteiten</p> <p>Er wordt jaarlijks een stakeholderdag georganiseerd</p>	7
Maatschappelijke verantwoording ten		<p>Jaarlijks wordt een jaarverslag en jaarbeeld opgesteld. Een populaire versie van het jaarverslag wordt aan de belangrijkste</p>	7

Governance	Geprogrammeerde doelen	Bereikte doelen	Cijfer
aanzien van betrokkenheid stakeholders		<p>stakeholders gestuurd en het jaarverslag+jaarbeeld worden via de website beschikbaar gesteld</p> <p>Met vertegenwoordigers vanuit de huurders is sprake van participatieafspraken. Deze hebben betrekking op zowel de Stichting Huurdersbelangenorganisatie AWS Beter Wonen (SHBW) en bewonerscommissies of projectcommissies</p> <p>Met de SHBW worden periodiek studiebijeenkomst gehouden waarin in open sfeer met elkaar wordt gesproken over relevante ontwikkelingen met betrekking tot de corporatie. Onderwerp van gesprek zijn o.a. geweest financiering, planontwikkeling, energie/duurzaamheid</p> <p>AWS Beter Wonen laat zich adviseren door de VAC in Almelo en Wierden</p> <p>Bij het opstellen van het ondernemingsplan is gebruik gemaakt van gesprekken met belangenorganisatie in de Almelose gemeenschap. Na het vaststellen van het ondernemingsplan is het nieuw Almeloos kookboek opgesteld om in de gemeenschap toelichting te geven op de maatschappelijke koers van AWS Beter Wonen. Op 30 september is een Maatschappelijk Café verzorgd waarvoor vele stakeholders zijn uitgenodigd</p> <p>De corporatie neemt deel aan wijkoverleggen en platformbijeenkomsten van wijkbewoners</p> <p>Met politieke partijen is sprake van een periodiek overleg. Van deze besprekingen worden verslagen opgesteld</p> <p>Met zorgpartijen worden samenwerkings-trajecten vormgegeven rondom wonen en zorg. Daartoe worden afspraken vastgelegd in documenten zoals intentieovereenkomsten</p> <p>Om de organisatieontwikkeling van AWS Beter Wonen te faciliteren is met de vakorganisaties een Sociaal Plan opgesteld</p> <p>De OR en het Dagelijks Bestuur van de SHBW voeren minimaal eenmaal per jaar overleg met de Raad van Commissarissen van AWS Beter Wonen. Daarin wordt ook getoetst of sprake is van een voldoende constructieve samenwerking met de directeur bestuurder</p> <p>Almeloos Kookboek, populaire jaarverslag is voor het laatst in 2007 opgesteld</p>	
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van het vermogen		<p>Jaarlijks wordt een jaarverslag en jaarbeeld opgesteld. Een populaire versie van het jaarverslag wordt aan de belangrijkste stakeholders gestuurd en het jaarverslag+jaarbeeld worden via de website beschikbaar gesteld</p> <p>Almeloos Kookboek, populaire jaarverslag is voor het laatst in 2007 opgesteld</p>	7

Bijlage 5 Definities

(bron: Centraal Fonds Volkshuisvesting, Naarden, 2009)

Bedrijfslasten

De netto bedrijfslasten bestaan uit de bruto bedrijfslasten verminderd met de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten, de overige bedrijfsopbrengsten en de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf.

De bruto bedrijfslasten bestaan uit lonen en salarissen, de sociale lasten en pensioenlasten en de overige bedrijfslasten. De bruto bedrijfslasten zijn gelijk aan de variabele exploitatielasten minus de onderhoudslasten.

Bedrijfswaarde

De bedrijfswaarde is gelijk aan de contante waarde van de toekomstige inkomsten verminderd met de contante waarde van de toekomstige uitgaven over de restant levensduur van het bezit. De bedrijfswaarde laat de verdien capaciteit zien van het bezit voor de resterende levensduur.

Continuïteitsoordeel

De corporaties ontvangen de volgende oordelen:

- A de financiële continuïteit is gewaarborgd en de corporatie zet haar middelen voldoende in;
- B1 in nader onderzoek is vastgesteld dat de voorgenomen activiteiten de solvabiliteit op middellange termijn in gevaar brengen (laatste drie jaar van de prognose);
- B2 in nader onderzoek is vastgesteld dat de voorgenomen activiteiten de solvabiliteit op korte termijn in gevaar brengen (eerste twee jaar van de prognose);
- C in nader onderzoek is vastgesteld dat de uitvoering van de beleidsvoornemens van de corporatie leiden tot onvoldoende inzet van het beschikbare vermogen;
- D in uitzonderlijke gevallen en uitsluitend indien de aangeleverde gegevens ernstige tekortkomingen bevatten of in grote mate onvolledig zijn, zal het CFV het oordeel D afgeven. Wanneer de corporatie niet binnen één maand alsnog gegevens aanlevert, zal het Fonds de Minister vragen stappen te ondernemen.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen in de jaarrekening van corporaties is het saldo van afzonderlijk gewaardeerde groepen van activa en de afzonderlijk gewaardeerde groepen van schulden, voorzieningen en overlopende posten. Bij woningcorporaties bestaat het eigen vermogen overwegend uit overige reserves en eventueel een herwaarderingsreserve of andere wettelijke reserves

Leningenportefeuille

De nominale waarde van langlopende leningen is de waarde die genoemd is van de leningen.

De rentabiliteitswaarde is de actuele waarde van de lening, dat wil zeggen de contante waarde van de toekomstige rentebetalingen en aflossingen, rekening houdend met de disconteringsvoet.

Netto bedrijfslasten

De netto bedrijfslasten bestaan uit de bruto bedrijfslasten (variabele exploitatielasten minus onderhoud en de aan het onderhoud toegerekende personeelskosten), verminderd met de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten en de overige bedrijfsopbrengsten en de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf. Deze bedragen zijn afgeleid uit de opgaven van de corporatie uit de enkelvoudige winst- en verliesrekening.

Netto kasstroom

De netto kasstroom wordt berekend door de netto variabele lasten in mindering te brengen op de huuropbrengsten. De variabele lasten betreffen de lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten, de onderhoudslasten en de overige bedrijfslasten. De variabele lasten worden vervolgens verminderd met de overige bedrijfsopbrengsten, de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf en de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten en vormen daarmee de netto variabele lasten.

Onderhoudskosten

Deze kosten zijn opgebouwd uit de kosten voor klachtenonderhoud, mutatieonderhoud en planmatig onderhoud. Daarnaast zijn er kosten voor woningverbetering.

Rentedekkingsgraad

De rentedekkingsgraad geeft aan hoe vaak uit de operationele kasstromen de verschuldigde rente aan verschaffers van vreemd vermogen kan worden betaald. Met andere woorden, hoe hoger de ratio, des te kleiner is het risico dat de corporatie de renteverplichtingen niet na kan komen.

Rentelasten op leningenportefeuille

De rentelasten van een corporatie zijn zowel afhankelijk van de omvang van de leningenportefeuille als van de rentevoet van door de corporatie aangetrokken leningen. Bij het weergegeven percentage rentelasten op de leningenportefeuille zijn zowel de langlopende leningen als de rentedragende kortlopende schulden meegenomen in de berekening.

Schuldverdienratio

De schuldverdienratio geeft de verhouding tussen de netto kasstroom (exclusief verkopen) en de langlopende schulden weer. Hierdoor is zichtbaar in hoeveel jaar de langlopende leningen uit de netto kasstroom zouden kunnen worden afgelost.

Solvabiliteit

Het eigen vermogen in procenten van het totale vermogen (balanstotaal) ultimo het boekjaar.

Vermogenovermaat

De vermogenovermaat is het verschil tussen het gecorrigeerd weerstandsvermogen en het minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen gebaseerd op het per corporatie door het Fonds vastgestelde risicoprofiel.

Volkshuisvestelijk vermogen

Het volkshuisvestelijk vermogen bestaat uit het eigen vermogen op basis van een (nadere) waardering van alle balansposten plus de overige voorzieningen, de voorziening onderhoud en de egalisatierekening en minus de immateriële vaste activa. Met deze benaming wordt tot uitdrukking gebracht dat dit het vermogen van de woningcorporatie is op basis van een waardering, waaraan de veronderstelling van continuïteit in de maatschappelijke functie van de woningcorporatie ten grondslag ligt.

Volkshuisvestelijk vermogen (prognose)

Het betreft hier het volkshuisvestelijk vermogen in beeld gebracht voor het genoemde prognosejaar, rekening houdend met de voorgenomen activiteiten.

Volkshuisvestelijke exploitatiewaarde

Om tot een uniformering van de bedrijfswaardeberekening te komen die het mogelijk maakt corporaties onderling goed met elkaar te vergelijken, is de volkshuisvestelijke exploitatiewaarde ontwikkeld. De volkshuisvestelijke exploitatiewaarde komt op basis van zeven processtappen tot stand. Deze stappen zijn:

1. Moment van disconteren: kasstromen worden verspreid over het jaar gerealiseerd. Bij discontering wordt er een aanname gedaan voor alle kasstromen
2. Verkoopportefeuille bij het continuïteitsoordeel wordt rekening gehouden met toekomstige verkoopopbrengsten i.t.t. de berekening van de solvabiliteit
3. Parameters voor huurstijging, huurderiving, stijging van de onderhoudskosten en overige exploitatie-uitgaven
4. Resterende economische levensduur van het vastgoed
5. Restwaarde van de woningen aan het einde van de exploitatietermijn
6. Lastenniveau voor de woongelegenheden
7. Heffing. Het gaat hier om bijzondere projectsteun ten behoeve van de 40 wijken. Uitgangspunt is dat in 2008 voor 75 miljoen euro aan extra financiële ruimte beschikbaar is voor activiteiten voor de wijkactieplannen.

WOZ-waarde

Waarde van de woning zoals deze door de gemeente wordt gehanteerd voor de berekening van de onroerende zaak belasting. De WOZ-waarde wordt jaarlijks vastgesteld.