

Maatschappelijke visitatie
Stichting Woningbouw
Slochteren

Opdrachtgever: Stichting Woningbouw Slochteren

ECORYS Nederland BV

Sandra Groot
Gerard Molenaar
Ewoud Dekker

Rotterdam, juli 2010

ECORYS Nederland BV
Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

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

ECORYS Vastgoed
T 010 453 85 19
F 010 453 85 88

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Recensie: Stichting Woningbouw Slochteren presteert ruim voldoende	9
1 Stichting Woningbouw Slochteren	11
1.1 Profiel	11
1.2 Bezit	11
1.3 Organisatie	12
1.4 Beleidscyclus	12
2 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen (PnA/D)	13
2.1 Inleiding	13
2.2 Ondernemingsplan 2004-2008	13
2.3 Ondernemingsplan 2009-2013	14
2.4 Overig beleid	15
2.5 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen	18
2.6 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: ruim voldoende	20
3 Presteren naar Opgaven (PnO)	22
3.1 Inleiding	22
3.2 Regionale opgaven	22
3.2.1 Nota Bouwen en Wonen 2005-2008, prioriteit voor uitvoering	22
3.2.2 Provinciaal omgevingsplan 2009-2013	22
3.2.3 Convenant voor het Noorden	23
3.3 Lokale opgaven	24
3.3.1 Een verkenning voor de toekomst van het Land van Slochteren	24
3.3.2 Duurzaam Slochteren 2010-2013	24
3.3.3 Dorpsontwikkelingsplan Wagenborgen ‘natuurlijk zorgdorp aan het water’	25
3.3.4 Prestatieafspraken	25
3.4 Samenwerking en convenanten	25
3.5 Presteren naar opgaven	27
3.6 Presteren naar Opgaven: ruim voldoende	28
4 Presteren volgens Stakeholders (PnS)	31
4.1 Inleiding	31
4.2 Samenwerking en overleg	31
4.3 Betrokkenheid van stakeholders bij de maatschappelijke visitatie	33
4.3.1 Persoonlijke gesprekken en telefonische interviews met stakeholders	33
4.3.2 Beeld gegeven door de stakeholders	33

4.4	Presteren volgens Stakeholders: goed	36
5	Presteren naar Vermogen en Efficiëntie	38
5.1	Inleiding	38
5.2	Inventarisatie en beoordeling door het CFV	38
5.3	Financiële sturing door de Stichting Woningbouw Slochteren	43
5.3.1	Meerjarenbegroting 2010-2014	44
5.3.2	Nieuwbouw en onrendabele toppen	46
5.3.3	Risicomanagement	46
5.4	Efficiëntie	46
5.5	Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: voldoende	47
6	Governance	51
6.1	Inleiding	51
6.2	Governance structuur	51
6.3	Intern Toezicht	53
6.4	Betrokkenheid van stakeholders	53
6.5	Presteren op het gebied van governance: ruim voldoende	54
	Deel II: Prestatiespinnenwebben	56
	Het totaalbeeld	57
	Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen, ruim voldoende	58
	Presteren naar Opgaven, voldoende	59
	Deel III: Integrale beoordelingstabellen	60
	Bijlagen	63
	Bijlage 1: Visitatiemethodiek (versie 3.0)	64
	Bijlage 2: Geïnterviewde personen Stichting Woningbouw Slochteren	70
	Bijlage 3: Betrokken stakeholders	71
	Bijlage 4: Documentatie	72
	Bijlage 5. Uitwerking beoordeling presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen	75
	Bijlage 6. Uitwerking beoordeling presteren naar Opgaven	80
	Bijlage 7. Thema's aangaande interviews met stakeholders	83

Voorwoord

Een nieuw visitatiestelsel

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

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

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

Medio 2006 was het visitatiestelsel op hoofdlijnen ontwikkeld¹ en is een pilot van start gegaan, waarin maatschappelijke visitaties zijn uitgevoerd en de methodiek is doorontwikkeld. Deze pilot is in de eerste helft van 2008 afgerond. In september 2009 is de methodiek ondergebracht in de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, die onder meer belast is met de kwaliteitsbewaking van het visitatiestelsel.

Hoofdlijnen van het stelsel voor maatschappelijke visitatie

Het doel van de maatschappelijke visitatie is als volgt verwoord:

Het geven van een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van de individuele corporatie. De maatschappelijke visitatie geeft de stakeholders daarin een expliciete rol, zodat de maatschappelijke visitatie ook inzicht geeft in het presteren volgens de maatstaven van de stakeholders. Daarmee wordt bereikt dat de visitatie informatie en verantwoording verstrekt aan de stakeholders over het presteren van de corporatie².

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

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

¹ Vastgelegd in Deel 1: Contouren van het nieuwe visitatiestelsel: producten van de visitatie. Deel II: Onderleggers van de visitatieonderdelen.

² Idem.

De governance vormt hierin een bijzonder veld.

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

Maatschappelijke visitatie Stichting Woningbouw Slochteren – de aanpak van ECORYS
Stichting Woningbouw Slochteren heeft ECORYS begin 2010 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode april – juli 2010. Het visitatieteam bestond uit Gerard Molenaar, Sandra Groot en Ewoud Dekker. De aanpak van ECORYS kende de volgende stappen:

1. **Deskresearch**

Op basis van beschikbare documenten is in maart - april 2010 een inventarisatie gemaakt van de gegevens die relevant zijn in het kader van de maatschappelijke visitatie. Deze gegevens zijn bestudeerd en verwerkt in een (intern) werkdocument.

2. **Startbijeenkomst**

Op 14 april 2010 heeft onder leiding van ECORYS een startbijeenkomst plaatsgevonden met de directeurbestuurder, de Raad van Commissarissen en het managementteam. Daarbij heeft ECORYS een korte toelichting gegeven op de doelstellingen en de aanpak van de maatschappelijke visitatie. De bevindingen van de deskresearch zijn besproken. Tevens zijn afspraken gemaakt over de vervolgstappen.

3. **Interne interviews³**

Op 14 en 15 april 2010 hebben interviews plaatsgevonden met de directeurbestuurder, de Raad van Commissarissen en het managementteam. Doelstelling van deze interviews was de bevindingen uit de deskresearch aan te vullen en in te kleuren.

4. **Stakeholdersronde**

Op 14 april 2010 is een stakeholdersbijeenkomst georganiseerd. Aanvullend daarop hebben enkele persoonlijke interviews plaatsgevonden en zijn telefonische interviews afgenomen. Bijlage drie bevat het volledige overzicht van de bij de visitatie betrokken stakeholders.

5. **Interne bijeenkomsten visitatieteam ECORYS**

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

6. **Rapportage**

Aansluitend is de conceptrapportage maatschappelijke visitatie geformuleerd. Deze is op 15 september besproken met de directeur-bestuurder, de Raad van Commissarissen en het managementteam van Stichting Woningbouw Slochteren. Na verwerking van tekstuele correcties is de definitieve rapportage opgesteld.

De maatschappelijke visitatie is uitgevoerd op basis van de 3.0 versie.

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

³ Voor een volledig overzicht zie bijlage 2

- Wij beschouwen terugkijkend de jaren 2006 tot en met 2008-2009 en vooruitkijkend 2010 en de daaropvolgende meerjarenramingen. ECORYS maakt zoveel mogelijk gebruik van feiten en cijfers, normeringen en oordelen van anderen. De *feitelijk geleverde prestaties* en de waargenomen stakeholdersoordelen vormen steeds de basis van de beoordeling.
- Wij bekijken tevens de beleidsstructuur waarbinnen de prestaties zijn (worden) geleverd. De beleidsstructuur geeft een indruk van de borging en de duurzaamheid van de prestaties en is mede van invloed op de beoordeling. De wijze waarop binnen de corporatie de governance is ingevuld, maakt eveneens deel uit van de beoordeling.
- Wij bekijken ook de context waarin de prestaties zijn (worden) gerealiseerd. De context kan bijvoorbeeld verklaringen opleveren voor het achterblijven van prestaties. Deze verklarende context bepaalt niet de beoordeling van de feitelijk gerealiseerde prestaties, maar wordt als tekstuele aanvulling op de beoordeling geformuleerd.
- Wij hebben ervoor gekozen de prestatiespinnenwebben te voorzien van tekstblokken die het oordeel in de spinnenwebben inkleuren. Op deze wijze ontstaat naar onze mening, een evenwichtig beeld tussen kwantitatief oordeel en context/ argumentatie.

De cijfermatige beoordeling voor het Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen respectievelijk het Presteren op de Opgaven in het werkgebied wordt als volgt toegepast:

cijfer	toelichting
10	Prestatie ruimschoots boven hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders en verwerking van voortschrijdend inzicht en extra ambities.
9	Prestatie ruimschoots boven hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders.
8	Prestatie conform hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders (100%).
7	Prestatie iets achterblijvend bij hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders (90-100%).
6	Prestatie behoorlijk achterblijvend bij hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders (75-90%).
5	Prestatie onvoldoende ten opzichte van wat de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders (50-75%).
4	Prestaties minder dan de helft van hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders.
3-1	Niet of nauwelijks prestaties op de eigen doelstellingen of afspraken met stakeholders. Toekenning 3, 2 of 1 varieert met de geleverde inspanning en de mate waarin die zichtbaar wordt.

Wanneer de doelstellingen (zowel ten aanzien van eigen ambities en doelstellingen als ten aanzien van de opgaven) kwalitatief geformuleerd zijn, heeft de beoordeling als volgt plaatsgevonden:

Cijfer	Toelichting
8	Gerealiseerd conform afspraak
7 of 6	Gedeeltelijk gerealiseerd
5 of 4	Niet gerealiseerd

Wat betreft de beoordeling van het presteren naar vermogen en efficiëntie hanteert ECORYS de volgende uitgangspunten. In de eerder uitgevoerde visitaties heeft ECORYS een aanpak ontwikkeld die langs drie invalshoeken gaat:

- De Transparantiemethodiek⁴, ontwikkeld door RIGO Research & Advies, dan wel op een andere wijze kijkend naar de verdien capaciteit van de corporatie enerzijds en de maatschappelijke bestedingen van de corporatie anderzijds.
- De gegevens van het CFV betreffende investeringen, bedrijfsvoering en financiële positie. De gegevens van het WSW betreffende kasstromen en kredietwaardigheid.
- De eigen filosofie en het beleid van de corporatie inzake het vraagstuk van presteren naar vermogen (met betrekking tot waardering, sturing, criteria, normstellingen, scenario's, risicomanagement etc.).

Leeswijzer

Deel I van de rapportage bevat het toelichtende rapport. Het bestaat uit de volgende hoofdstukken:

1. Profiel Stichting Woningbouw Slochteren
2. Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen (PnA/D)
3. Presteren naar Opgaven (PnO)
4. Presteren volgens Stakeholders (PvS)
5. Presteren naar Vermogen en Efficiëntie (PnV/E)
6. Governance

Deel II bevat de prestatiespinnenwebben met tekstblokken.

Deel III geeft de kwantitatieve scorekaart weer.

Bijlage 1 bevat de beoordelingsschema's van de visitatiemethodiek.

Bijlage 2 geeft een overzicht van de betrokkenen bij Stichting Woningbouw Slochteren die wij in het kader van de maatschappelijke visitatie hebben gesproken en geïnterviewd. Bijlage 3 geeft een overzicht van de stakeholders die betrokken waren bij de maatschappelijke visitatie.

Bijlage 4 geeft het overzicht van de bestudeerde documentatie.

Bijlage 5 geeft de uitwerking van de beoordeling van het presteren naar eigen ambities en doelstellingen weer.

Bijlage 6 geeft de uitwerking van de beoordeling van het presteren naar opgaven weer.

Bijlage 7 geeft de thema's van ambities en doelstellingen weer ten behoeve van beoordeling door stakeholders.

Tot slot

De leden van het visitatieteam van ECORYS hebben de procesgang gedurende de maatschappelijke visitatie en de samenwerking daarin met de Stichting Woningbouw Slochteren ervaren als constructief, open en prettig. Wij danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie.

⁴ De Transparantiemethodiek werd in de 1.0 versie van het SEV-referentiekader voorgesteld voor het blok Presteren naar Vermogen.

Recensie: Stichting Woningbouw Slochteren presteert ruim voldoende

De woningcorporatie Stichting Woningbouw Slochteren is werkzaam in de gemeente Slochteren. Het bezit omvat ca 1.200 woningen. Meer dan 90% van het woningbezit van Stichting Woningbouw Slochteren bestaat uit eengezinswoningen. Daarnaast heeft de corporatie nog een aantal meergezinswoningen met lift. Bijna 28% van het woningbezit is gebouwd in de jaren '70, dat ten opzichte van het landelijk gemiddelde (19%) verhoudingsgewijs een groot aandeel is. Daarnaast valt op, dat bijna 15% van de woningen gebouwd is na 2000 (landelijk ruim 7%). De Stichting Woningbouw Slochteren is de laatste jaren actief in het ontwikkelen van nieuwe projecten.

De woningcorporatie Stichting Woningbouw Slochteren heeft de ambitie zich als maatschappelijke onderneming in zowel de huur- als de koopsector te richten op de versterking van de woonkernen waarin zij actief is. Sinds een flink aantal jaren is de ontwikkeling zichtbaar waarbinnen de Stichting Woningbouw Slochteren zich opstelt als een actieve partij in de lokale regio. Daarbij wordt ingespeeld op behoeften die leven bij specifieke doelgroepen als ouderen, gehandicapten maar ook jonge starters. Daartoe wordt op projectniveau samengewerkt met regionale en soms landelijke woon-zorgpartijen. Bij de grotere nieuwbouwprojecten in het werkgebied waarbij, wederom in samenwerking met andere partijen een participatie aandeel is verworven (o.a. Meerstad grondgebied Slochteren), zijn de gevolgen van de crisisperiode merkbaar en zijn plannen waar mogelijk opgeschort.

De actieve rol die de Stichting Woningbouw Slochteren de laatste jaren heeft ingenomen uit zich op projectniveau en in het op dat niveau samenwerken met zowel de gemeente Slochteren als de partners / eindgebruikers waarmee de nieuwbouwprojecten worden ontwikkeld. Naast deze partijen waarderen ook de stakeholders de inzet van Stichting Woningbouw Slochteren, zowel op de eigen doelen en ambities alsmede op de opgaven in het werkgebied. De corporatie komt de gemaakte afspraken na en houdt haar focus zo veel mogelijk bij de op projectniveau gemaakte afspraken. De prestaties op het gebied van bijvoorbeeld dorpsontwikkeling en leefbaarheid zijn vooral zichtbaar in de fysieke inspanningen die worden gedaan. Alle betrokkenen vragen, naast de bestaande communicatiekanalen, van de Stichting Woningbouw een meer pro-actieve vorm van communicatie. Het tijdig en ook op eigen initiatief meenemen van stakeholders in de ontwikkelingen rond projecten of in de beleidsontwikkelingen ontbreekt naar de mening van de stakeholders.

De Stichting Woningbouw Slochteren laat de wil tot presteren zien. Prestaties worden echter in relatie tot opgaven en ook ambities beperkt / niet expliciet zichtbaar gemaakt. Daarvoor kan, samen met de gemeente Slochteren, in het kader van de nieuwe te actuali-

seren Woonvisie (2010) en een te ontwikkelen systeem van monitoring en evaluatie een vorm gevonden worden.

De belangrijke onderdelen van de beleidscyclus komen daarmee verder op orde. Verdere verbeteringen zijn mogelijk en noodzakelijk. Vooral in het SMART formuleren van de eigen beleidsintenties, opdat een transparant referentiekader ontstaat voor de beoordeling van het presteren naar eigen ambities en doelstellingen. Daarnaast is het formuleren van een breder leefbaarheidsbeleid een middel om het maatschappelijk presteren beter in beeld te brengen.

Het presteren naar vermogen is voldoende wanneer naar de resultaten van de afgelopen jaren gekeken wordt. Er is sprake van een toenemende vermogenspositie in de nog traditionele meerjarenramingen; traditioneel omdat in de huidige ramingen de verandering van de vermogenswaardering qua grondslagen nog niet is meegenomen. De waardering tegen bedrijfswaarde is weliswaar al wel in de jaarrekening over 2009 verwerkt, maar is nog niet vertaald in de in de visitatie betrokken meerjarenramingen.

Een en ander heeft al wel eerder geleid tot een A-oordeel bij het CFV in 2009. Daarmee bestaat er een zeker evenwicht tussen de vermogensontwikkeling en de investeringsplannen die voor de toekomst zijn geformuleerd. Als uitgangspunt voor haar financiële beleid hanteert Stichting Woningbouw Slochteren dat het beschikbare vermogen zoveel als verantwoord mogelijk moet worden ingezet.

De governance is bij Stichting Woningbouw Slochteren op orde; in formele zin, ook in de betrokkenheid van stakeholders en in de wijze waarop het intern toezicht wordt uitgeoefend.

Geconcludeerd kan worden, dat Stichting Woningbouw Slochteren over de volle breedte voldoende presteert en daarin een evenwichtig beeld laat zien. Naar de toekomst toe zal dit beeld eveneens blijven bestaan en zijn er bij de formulering van haar nieuwe beleidsplan, aanzetten tot verbetering aanwezig. Stichting Woningbouw Slochteren heeft de mogelijkheid de prestaties over de volle breedte op een hoger niveau te positioneren naarmate in de toekomst ook Smartgeformuleerde afspraken met haar stakeholders en de gemeente Slochteren tot stand komen.

1 Stichting Woningbouw Slochteren

1.1 Profiel

Stichting Woningbouw Slochteren is een woningcorporatie die zich voornamelijk richt op het realiseren en beheren van woningen voor inwoners en maatschappelijke instellingen in de gemeente Slochteren. Stichting Woningbouw Slochteren is de enige woningcorporatie in de gemeente Slochteren met een bezit van ruim 1.200 woningen, verspreid over de twaalf dorpen van de gemeente Slochteren.

In 2008 is besloten tot uitbreiding van het werkgebied richting de gemeente Delfzijl. Hiertoe is toestemming gevraagd en verkregen van zowel de gemeente Delfzijl als van het ministerie voor WWI. Ten behoeve van de uitbreiding van het werkgebied zijn de statuten van de Stichting Woningbouw Slochteren gewijzigd.

In de systematiek van het Centraal Fonds Volkshuisvesting behoort de Stichting Woningbouw Slochteren tot de referentiegroep van corporaties met een gemiddeld bezit en een accent op eengezinswoningen. In totaal behoren 90 corporaties tot deze referentiegroep.

1.2 Bezit

Meer dan 90% van het woningbezit van Stichting Woningbouw Slochteren bestaat uit eengezinswoningen. Daarnaast heeft de corporatie nog een aantal meergezinswoningen met lift. Bijna 28% van het woningbezit is gebouwd in de jaren '70, hetgeen ten opzichte van het landelijk gemiddelde (19%) een relatief groot aandeel is. Daarnaast valt op dat bijna 15% van de woningen gebouwd is na 2000 (landelijk ruim 7%). Vanuit de verslaglegging wordt duidelijk, dat Stichting Woningbouw Slochteren actief is in het ontwikkelen van nieuwe projecten.

Tabel 1.1 Woningbezit Stichting Woningbouw Slochteren

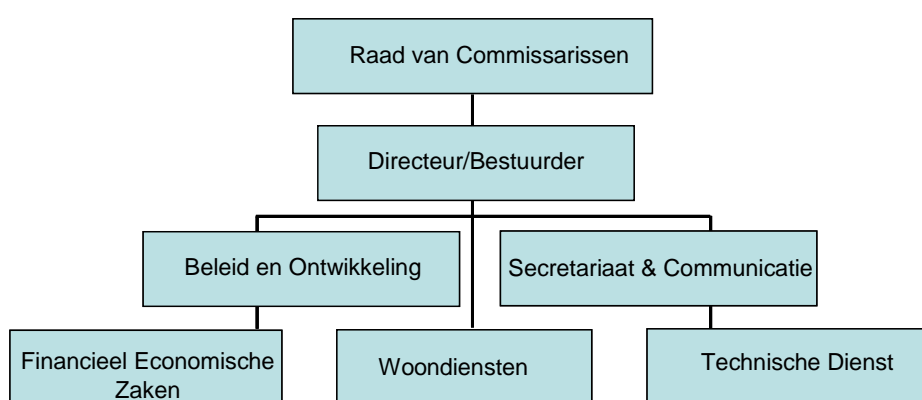
	Stichting Woningbouw Slochteren %	Landelijk %
Eengezinswoningen	91,7	43,6
Meergezinswoningen 4 etages zonder lift	0,0	27,5
Meergezinswoningen met lift	7,7	12,7
Hoogbouw	0,0	10,6
Eenheden verzorging	0,0	2,1
Overig	0,6	3,5
Totaal	100,0	100,0

Bron: Corporatie in Perspectief, Stichting Woningbouw Slochteren, 2009, Centraal Fonds Volkshuisvesting

Het gemiddelde huurniveau ligt bij de Stichting Woningbouw Slochteren op €384,- per maand. Dit is 64% van maximaal redelijk. De referentiegroep laat een vergelijkbaar beeld zien. Echter ten opzichte van het landelijk gemiddelde is er sprake van een lager gemiddeld huurniveau (landelijk €402,-) en een lager percentage van maximaal redelijk (landelijk 71%). In vergelijking met de referentiegroep en het landelijke beeld is het aandeel dure huurwoningen bij de Stichting Woningbouw Slochteren laag, terwijl het aandeel goedkope woningen vrij hoog is.

1.3 Organisatie

Eind 2008 waren er achttien personen in dienst bij Stichting Woningbouw Slochteren, van wie negen in een parttime betrekking werkzaam zijn. Het organogram laat het volgende beeld van de organisatie zien:



Bron: Stichting Woningbouw Slochteren

1.4 Beleidscyclus

In het kader van de maatschappelijke visitatie is een beoordeling van de beleidscyclus van belang vanwege de verankering van de maatschappelijke prestaties in de organisatie en de duurzaamheid van het presteren. Het beleid van Stichting Woningbouw Slochteren is vertaald in meerjarige beleidsplannen, waarin de algemene doelstellingen voor de gehele looptijd terugkomen. Deze doelstellingen zijn niet SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden) weergegeven en zijn daarmee algemeen. De doelstellingen worden verder niet vertaald in jaarplannen of jaarlijkse begrotingen, waarin een verdere uitwerking is gemaakt naar de specifieke invulling van de algemene doelstellingen voor dat jaar.

De prestaties komen slechts ten dele in de jaarverslagen terug, waardoor er geen sprake is van een volledige en duidelijke koppeling tussen de ondernemingsplannen en de verslaglegging.

2 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen (PnA/D)

2.1 Inleiding

In het kader van de visitatie zijn twee ondernemingsplannen van belang. Het eerste ondernemingsplan van Stichting Woningbouw Slochteren dateert van begin 2004 en heeft mede betrekking op de periode die binnen deze visitatie wordt beoordeeld. (2006 t/m 2008). Het huidige vigerende ondernemingsplan dateert van de periode vanaf 2009 en valt daarmee ook binnen die beoordelingsperiode.

De ondernemingsplannen worden in de navolgende paragrafen beschreven. Aansluitend worden de ambities en doelstellingen gekoppeld aan de feitelijk gerealiseerde prestaties om tot de beoordeling te komen.

2.2 Ondernemingsplan 2004-2008

Het eerste ondernemingsplan is in 2004 opgesteld en had een looptijd tot en met 2008. De corporatie omschrijft daarin de volgende missie:

Wij zijn een woningcorporatie gericht op het realiseren en beheren van huisvesting voor inwoners en maatschappelijke instellingen in de gemeente Slochteren. Vanuit een open en klantgerichte organisatie is ons streven voor de komende jaren gericht op continuïteit en het voeren van een gezond financieel beleid. Wij willen groei van het woningbestand realiseren in zowel kwalitatief als kwantitatief opzicht. Door de revenuen uit projectontwikkelingsactiviteiten en verkoop van woningen in de vrije sector blijft de zorg voor betaalbare huisvesting voor de sociaal minder draagkrachtige doelgroep in de diverse woonkernen gewaarborgd. Onze medewerkers zijn deskundig en gemotiveerd en wij hechten grote waarde aan hun ontwikkeling.

Op basis van de missie, visie en het ambitieniveau heeft Stichting Woningbouw Slochteren voor de komende jaren de volgende beleidsuitgangspunten geformuleerd:

1. Stichting Woningbouw Slochteren richt zich op een ieder die zich in de gemeente Slochteren wil huisvesten en op de huisvesting van organisaties met een maatschappelijke functie binnen de gemeente Slochteren. De corporatie wil zich daarbij niet beperken tot het exploiteren van sociale woningen, maar zij wil ook veel nieuwe woningen ontwikkelen, waaronder koopwoningen en zorgcentra;
2. Projectontwikkelingsactiviteiten zijn gericht op het realiseren van koopwoningen om de doorstroming van huurders naar koopwoningen te bevorderen;
3. De bedrijfsvoering is in eerste instantie gericht op continuïteit van de organisatie. Als uitgangspunt daarbij wordt een solvabiliteitspercentage rond de 10% en een current ratio van rond de 1 gehanteerd;
4. Als waarborg voor de continuïteit van Stichting Woningbouw Slochteren kan groei van het woningbestand van belang zijn. De beoogde groei dient beheersbaar, bestuurbaar en betaalbaar te zijn. Kortom: er worden geen avonturen aangegaan, maar er worden bewuste en verantwoorde keuzen gemaakt;

5. Vanuit sociaal maatschappelijk oogpunt richt Stichting Woningbouw Slochteren zich niet uitsluitend op het verzorgen van huisvesting, maar er wordt tevens een bijdrage geleverd aan het woongenot, leefbaarheid en veiligheid in de omgeving. Onderdeel hiervan is het opzetten van vormen van dienstverlening. Dit maatschappelijk ondernemerschap levert eveneens een bijdrage aan de financiële continuïteit;
6. Het netwerk van Stichting Woningbouw Slochteren wordt verder geoptimaliseerd door de samenwerking te versterken met de gemeente, provincie en projectontwikkelaars. De intentie van Stichting Woningbouw Slochteren is daarbij in plaats van volger, meer dan voorheen, als samenwerkingspartner op de voorgrond te treden;
7. Het personeelsbeleid is gericht op de ontwikkeling van het personeelsbestand in zowel kwalitatief als kwantitatief opzicht. Aandachtspunten zijn de verdere optimalisering en professionaliseren van de interne organisatie alsmede het eenduidig vastleggen van de organisatievorm en het formaliseren van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De bestuursstructuur zal worden geformaliseerd, inclusief het doorvoeren van eventueel noodzakelijk statutaire wijzigingen;
8. Toepassing van ICT is gericht op het optimaliseren van de dienstverlening van Stichting Woningbouw Slochteren. Gelet op de beoogde groei van de corporatie en de daarbij toenemende afhankelijkheid van ICT zal een heroverweging plaatsvinden over de wijze waarop de bedrijfsfunctie is georganiseerd;
9. De administratieve processen binnen Stichting Woningbouw Slochteren worden verder geoptimaliseerd en geformaliseerd. Hierbij wordt een striktere scheiding gehanteerd tussen beleidsvorming en beleidsuitvoering. Verbetering van de processen is een blijvend aandachtspunt;
10. De hoofden van de afdelingen leggen periodiek verantwoording af ten aanzien van de geleverde prestaties ten opzichte van de plannen. Het managementinformatiesysteem dient dit proces volledig te ondersteunen en zal derhalve verder worden geoptimaliseerd.

Het ondernemingsplan richt zich verder op de omgeving en de doelgroepen (schets van de markt), producten en diensten, de financiën en financieel beleid. Daarnaast wordt ingegaan op personeel en organisatie alsmede enkele interne zaken. Concrete, programmatische voornemens zijn in het eerste ondernemingsplan niet aan de beleidsuitgangspunten toegevoegd. Intern zijn alle vorderingen en prestaties tegen het licht gehouden en is geconcludeerd dat vrijwel alle prestaties die geleverd moesten worden ook daadwerkelijk geleverd zijn. Er is daarom besloten geen apart evaluatiedocument op te stellen maar voortgang te boeken bij de opstelling van het volgende ondernemingsplan (2009-2013).

2.3 Ondernemingsplan 2009-2013

Het ondernemingsplan is opgesteld in samenwerking met het managementteam en de medewerkers van de organisatie. Stichting Woningbouw Slochteren geeft in haar plan aan dat zij als zelfstandige woningcorporatie in de afgelopen planperiode (2004-2008) een actieve koers heeft gevaren, waarin een aantal resultaten zijn behaald. Het ondernemingsplan 2009-2013 heeft als ondertitel 'Zelfstandig, maar samen met anderen!', waarmee wordt bedoeld op het zelfstandig oppakken van taken in samenwerking met anderen. Het beleid zal vooral gericht zijn op kwaliteit.

De in het nieuwe ondernemingsplan opgenomen missie van Stichting Woningbouw Slochteren luidt als volgt:

Wij zijn een woningcorporatie die zich richt op het realiseren en goed beheren van adequate huisvesting voor haar doelgroepen en maatschappelijke instellingen in haar werkgebied. Vanuit een transparante en klantgerichte organisatie is ons streven gericht op continuïteit en een gezond financieel beleid. Naast een bescheiden groei van ons woningbestand is ons streven in de komende jaren vooral gericht op de kwaliteit van voorzieningen in combinatie met een verantwoord woonlastenbeleid.

De doelstellingen vanuit het ondernemingsplan kunnen als volgt worden samengevat in een lijst van 30 onderwerpen:

1. De gemeente Slochteren is het primaire en belangrijkste werkgebied van Stichting Woningbouw Slochteren;
2. Bij toekomstige projectontwikkelingsactiviteiten zal Stichting Woningbouw Slochteren ook over haar gemeentegrenzen kijken;
3. De primaire kerntaak is haar doelgroep huisvesting bieden tegen een goede prijs-kwaliteitverhouding;
4. Bij haar beleidskeuzes moet Stichting Woningbouw Slochteren rekening houden met haar primaire doelgroep, de sociaal minder draagkrachtige huishoudens;
5. Het sluiten van een nieuwe samenwerkingsovereenkomst met de Stichting Bewonersraad Slochteren;
6. Het versterken van de onderlinge relatie met de lokale overheid;
7. Stichting Woningbouw Slochteren streeft ernaar (prestatie)afspraken te maken met de gemeente Slochteren;
8. Samen met de gemeente Slochteren het vraagstuk leefbaarheid verder invullen;
9. Structurele samenwerking met zorginstellingen;
10. Contacten leggen met verenigingen van dorpsbelangen in de gemeente Slochteren;
11. Het ontwikkelen en vaststellen van het strategisch voorraadbeleid;
12. Het verkoopplan zal jaarlijks geactualiseerd worden;
13. Stichting Woningbouw Slochteren richt zich bij nieuwbouw primair op de ontwikkeling van sociale woningbouw;
14. Het realiseren van een tweetal herstructureringsplannen (Eikenlaan in Kolham en Piccardtstraat in Harkstede);
15. Stichting Woningbouw Slochteren staat open voor aanvragen van maatschappelijke instellingen om te investeren in maatschappelijk vastgoed. Voorwaarde is 'budgettair neutraal investeren';
16. Het ontwikkelen van een woonlastenbeleid in combinatie met het energiebeleid;
17. Het realiseren van een plan van aanpak waarmee Stichting Woningbouw Slochteren haar woningbezit op een nader te bepalen energielabel wil krijgen;
18. De interne organisatie en overlegstructuur blijven een aandachtspunt;
19. Op transparante wijze verantwoording afleggen over haar maatschappelijke prestaties in de richting van haar stakeholders. Hierbij wordt de Governance Code als uitgangspunt genomen;
20. Het verder optimaliseren van de administratieve bedrijfsprocessen binnen de organisatie;
21. Extra aandacht voor het personeelsbeleid, waaronder het persoonlijk ontwikkelingsplan;
22. Het arbo beleidsplan periodiek evalueren en daar waar nodig aanpassen;
23. Beleid vaststellen voor sponsor- en leefbaarheidsinitiatieven;
24. De eigen website zal voortdurend geüpdate worden;
25. Een blijvend aandachtspunt is de externe communicatie;
26. Voorbereidingen treffen om een visitatie uit te laten voeren;
27. Bij financiële beslissingen is de financiële continuïteit van de organisatie leidend;
28. Stichting Woningbouw Slochteren zal zich ook richten op opbrengst genererende activiteiten, zoals projectontwikkeling;
29. Het vaststellen van een duidelijk huurbeleid ten aanzien van de huurprijzen;
30. Het ontwikkelen van een nieuw aanbestedingsbeleid.

2.4 Overig beleid

Energiebeleid

Door de Stichting Woningbouw Slochteren zijn de nodige ambities geformuleerd op het terrein van de energiebesparing. In 2009 heeft een inventarisatie plaatsgevonden met be-

trekking tot het te ontwikkelen energiebeleid. Aan de hand van deze inventarisatie wordt een pakket maatregelen ontwikkeld om te kunnen voldoen aan de intern vastgelegde normen. Dit pakket maatregelen zal de komende jaren worden uitgevoerd. De investeringskosten zullen deels gedekt worden uit een verhoging van de huurprijs en deels uit de verkoopopbrengst van een deel van het huidige woningbezit.

Met de werkzaamheden wordt, behalve de vervanging van CV-ketels, niet eerder begonnen dan wanneer de verkoop van de extra woningen is gerealiseerd. Dat betekent in de huidige praktijk dat het uitvoeren van maatregelen nog geen grote omvang kent.

Verkoopbeleid

Stichting Woningbouw Slochteren heeft een verkoopplan vastgesteld waarbij woningen uit de bestaande huurvoorraad zijn aangewezen voor verkoop. Deze woningen zijn met korting en zonder enige verplichting aan zittende huurders aangeboden. Daarna worden de woningen bij mutatie tegen marktprijs aan de markt aangeboden. Bij verkoop aan zittende huurders, wordt een anti-speculatiebeding gehanteerd. Door tegenvallende resultaten heeft Stichting Woningbouw Slochteren in 2008 een aantal woningen aan het verkoopplan toegevoegd. Het gaat daarbij om versnipperd bezit en de wat oudere woningen. In het financiële meerjarenbeleid houdt Stichting Woningbouw Slochteren rekening met een verkooprealisatie van tien woningen per jaar. Op dit moment staan 122 woningen in het verkoopplan. Jaarlijks wordt het plan geactualiseerd.

Het energiebeleid zal in de komende tien tot twaalf jaar een geraamd bedrag vergen van € 2,5 miljoen. De verkoop van ca. één tot twee woningen extra per jaar moet daarvoor dekking bieden. De inzet van de Stichting Woningbouw Slochteren is geen extra leningen aan te trekken voor de investeringen die voor de uitvoering van het energiebeleid nodig zijn.

Bij de verkoop gaat het vooral om die woningen waarvan SWS in haar strategisch voorraadbeleid een mismatch heeft aangetoond tussen (kleine) woning en de beoogde doelgroepen. Veelal gaat het om relatief forse investeringen die nodig zijn om de woningen aan de eisen van de tijd aan te passen.

Leefbaarheid als beleidsthema

Stichting Woningbouw Slochteren vertaalt de inhoud van het begrip Leefbaarheid zo concreet mogelijk naar het gebied waarin zij werkzaam is. Sociale veiligheid en politiekeurmerk hangen daarin bijvoorbeeld als thema's samen. Ook de verlichting van achterpaden en directe woonomgeving spelen dan een rol.

Verder passen voor de Stichting Woningbouw Slochteren de volgende activiteiten binnen het begrip Leefbaarheid:

- inrichten van voorzieningen voor kinderopvang;
- ondersteunen zwembad Slochteren;
- ondersteuning breedtesport;
- sponsoring van diverse (kleinere) dorps- en bewonersactiviteiten.

Huurharmonisatiebeleid 2009/2010

In een aparte beleidsnotitie heeft Stichting Woningbouw Slochteren haar beleid op het gebied van huurharmonisatie nader uitgewerkt. Ten opzichte van het landelijke beeld heeft Stichting Woningbouw Slochteren enige ruimte om haar gemiddelde huurniveau te vergroten. Het huidige beeld binnen Stichting Woningbouw Slochteren is dat er ca. 64%

van het maximaal redelijke huurniveau gevraagd wordt. Het landelijke beeld is ongeveer 72%. In de beleidsnotitie geeft Stichting Woningbouw Slochteren aan hoe stappen genomen kunnen worden om het huurniveau meer aan het landelijke beeld aan te passen. In het huurbeleid wordt ook compensatie gezocht voor de investeringen. 75% van de lagere energielasten wordt in de huur doorberekend; dit is besproken met de huurdersorganisatie. Daarbij wordt tevens een huurharmonisatie uitgevoerd waarmee de huren op 65% van maximaal redelijk worden gezet. Voor de nieuwbouw wordt overigens 80% maximaal redelijk gehanteerd. Nagenoeg de gehele huurvoorraad blijft daarbij onder de huurtoeslaggrens.

Strategisch voorraadbeleid

Ten behoeve van de formulering van het strategisch voorraadbeleid heeft Stichting Woningbouw Slochteren een externe analyse van de gemeente Slochteren gemaakt. Vanuit deze externe analyse zijn aanbevelingen gedaan ten aanzien van de toekomstige woningvraag naar levensloopbestendige woningen, de woonwensen van de groep 55-plussers, de aandacht voor betaalbare huisvesting en aandacht voor de vraag naar koopwoningen.

In principe wordt gemikt op de sloop van woningen met een matige kwaliteit (gebouwd in de jaren '60). Stichting Woningbouw Slochteren bouwt huur-, koop- en/of levensloopbestendige woningen daar voor terug.

De vraag in het werkgebied is in de beoordelingsperiode gegroeid, vooral in Harkstede. Dit komt vooral door een toegenomen vraag (overloop) uit de stad Groningen. Daarnaast is de behoefte aan 'zorgwonen' behoorlijk toegenomen. Daar past de samenwerking met o.a. Zonnehuisgroep Noord en NOVO bij.

2.5 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties van Stichting Woningbouw Slochteren ten aanzien van de eigen ambities en doelstellingen is gebaseerd op de Jaarverslagen 2006-2009.

Tabel 2.1 Beoordeling Presteren naar eigen Ambities en doelstellingen

Ambities en doelstellingen	Beoordeling
Ondernemingsplan 2004 t/m 2008 tien thema's	
1. Bieden van huisvesting binnen gemeente Slochteren	7
2. Nieuwbouw en projectontwikkeling	6
3. Financiën en solvabiliteit (10% norm)	7
4. Ontwikkeling portefeuille, neutrale financiering	8
5. Bijdrage aan woongenot, leefbaarheid en veiligheid	8
6. Versterken lokale en regionale samenwerking	7
7. Ontwikkeling personeelsbeleid, professionalisering	8
8. Toepassing van ICT in de dienstverlening	7
9. Verbetering administratieve processen	8
10. Interne verantwoording / managementinformatiesysteem	8
Ondernemingsplan 2009 t/m 2013	
1. Het primaire werkgebied blijft Slochteren	8 (thema 1)
2. Over de gemeente grenzen kijken naar nieuwe ontwikkelingen	8 (thema 6)
3. Huisvesting doelgroep tegen goede prijs/kwaliteitsverhoudingen	8 (thema 1)
4. Beleidskeuzes staan in relatie tot de Vhv-doelgroepen	7 (thema 1)
5. Samenwerkingsovereenkomst sluiten met bewonersraad	8 (thema 6)
6. Versterken relatie met lokale overheid	8 (thema 6)
9. Structurele samenwerking met zorginstellingen	8 (thema 6)
10. Contacten leggen met Vereniging van Dorpsbelangen gemeente Slochteren	8 (thema 6)
11. Ontwikkelen en vaststellen strategisch voorraadbeleid	8 (thema 1)
12. Jaarlijkse actualisering verkoopplan	8 (thema 1)
13. Nieuwbouw primair in de sociale sector	8 (thema 2)
14. Maatschappelijk vastgoed	8 (thema 5)
15. Ontwikkelen woonlastenbeleid in samenhang met energie	8 (thema energie en duurzaamheid)
16 / 17. Plan van aanpak energielabels woningvoorraad	8 (thema energie en duurzaamheid)
19. Verantwoording in het kader van Governance code	8 (thema energie en duurzaamheid)
20. Optimalisering administratieve bedrijfsprocessen	7 (thema 9)
21. Personeelsbeleid en persoonlijke ontwikkeling	8 (thema 7)
22. Arbo beleidsplan opstellen	8 (thema 7)
23. Vaststellen beleid sponsoring en leefbaarheidsinitiatieven	8 (thema 5)
25. Externe communicatie, beleidsaandacht	8 (thema 1)
26. Uitvoeren visitatie in 2010	8 (thema 1)

27. Financiële continuïteit leidraad voor investeringen	8 (thema 3)
28. Richten op opbrengsten genererende activiteiten, projectontwikkeling	8 (thema 3)
29. Vaststellen duidelijk huurbeleid	8 (thema 1)
30. Ontwikkelen nieuw aanbestedingsbeleid	8 (thema 9)
Gemiddeld 7,8	

NB 1: de ‘ontbrekende’ onderwerpen van de ook in bijlage vijf genoemde dertig beleidsvoornemens hebben, beargumenteerd, geen beoordelingscijfer gekregen en zijn om die reden niet in dit overzicht opgenomen.

**NB 2: de beoordelingscijfers van ondernemingsplan 2009 – 2013 zijn op thema geclusterd naar de tien punten zoals deze in het ondernemingsplan 2004 -2008 zijn genoemd. Daaraan is een nieuw thema aan toegevoegd: Energie en duurzaamheid. Alle geclusterde cijfers zijn in het desbetreffende prestatiespin-
nenweb samengevoegd.**

Bijlage vijf bevat de uitwerking van de beoordeling van het presteren naar eigen ambities en doelstellingen weer. Bij de beoordeling zijn de doelstellingen uit beide ondernemingsplannen leidend. In de jaarverslagen zijn de prestaties van een deel van de doelstellingen uit de ondernemingsplannen terug te vinden. Verder geldt dat de gehouden interviews en aanvullend geleverde informatie heeft bijgedragen aan het beeld van de prestaties.

Bij de beoordeling is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kwantitatieve elementen, waar dit niet mogelijk was is de beoordeling gemaakt aan de hand van kwalitatieve onderdelen uit de verslaglegging en gesprekken.

De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat Stichting Woningbouw Slochteren in de beoordelingsperiode prestaties heeft geleverd die soms lastig in relatie te brengen zijn met de in eerste aanleg geformuleerde beleidsdoelstellingen. De visitatiemethodiek brengt met zich mee dat juist die relatie helder zichtbaar moet zijn om de beoordeling daarop te kunnen baseren. Het manco zit dan vooral in het feit dat de beleidsdoelstellingen nog onvoldoende SMART⁵ zijn geformuleerd. Wanneer de corporatie deze slag in haar toekomstige beleidsformulering kan maken, zal op een aanzienlijk aantal doelstellingen de beoordeling nog beter uitpakken.

⁵ SMART staat voor Specifiek Meetbaar Acceptabel Realistisch Tijdgebonden. Een SMART-doelstelling is richtinggevend: het geeft aan wat men wil bereiken en stuurt het gedrag van alle betrokkenen. Zo wordt aangegeven welke resultaten wanneer moeten worden bereikt. Daarop vindt evaluatie plaats en sturing ‘onderweg’. Door een doelstelling SMART te formuleren is de kans groter dat er in de praktijk iets van terecht komt.

2.6 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: ruim voldoende

Het beoordelingsschema betreffende Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen uit de 3.0 versie van de visitatiemethodiek is bijgevoegd als bijlage. Ingevuld voor Stichting Woningbouw Slochteren resulteert het volgende beeld.

Tabel 2.2 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
I. De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van de eigen ambities en doelen.	Stichting Woningbouw Slochteren heeft in de jaren 2006 t/m 2009 de nodige prestaties geleverd. Een aantal prestaties is niet te relateren aan eerdere voornemens en ook andersom is dat het geval. Dat betekent dat de beoordeling het resultaat is van een mix van deelbeoordelingen waarbij het eindbeeld zowel door de nodige plussen alsook enkele minnen bepaald wordt.	7,8	70%	5,46
II. De corporatie werkt vanuit een gedocumenteerde ambitie (missie en visie) en heeft eigen doelen geformuleerd die passen bij de rol als corporatie en passen bij het werkgebied waarin de corporatie actief is.	Stichting Woningbouw Slochteren heeft een ondernemingsplan waarin de missie en visie staan weergegeven. Daarin worden de algemene doelstellingen voor de gehele beleidsperiode weergegeven zonder een onderverdeling naar doelstellingen per jaar. Verder zijn de doelstellingen niet SMART weergegeven.	5	10%	0,5
III. De corporatie heeft de doelen die zij wil bereiken geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing. De doelen zijn in meetbare eenheden opgesteld op de prestatievelden.	Stichting Woningbouw Slochteren heeft de doelen die zij wil bereiken enkel in algemene zin verwoord in de ondernemingsplannen, zonder daarbij in te gaan op de financiële onderbouwing of de doelstellingen concreet te hebben gemaakt.	4	10%	0,4
IV. De corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en trekt daaruit conclusies.	Stichting Woningbouw Slochteren heeft de eigen ambities en doelstellingen van het ondernemingsplan 2004-2008 alleen mondeling geëvalueerd. Van een jaarlijkse evaluatie van de doelstellingen is geen sprake.	4	10%	0,4
Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: 6,8 (afgerond een 7)				

Zoals is aan gegeven is vastgesteld dat de Stichting Woningbouw Slochteren in de jaren 2006 t/m 2009 de nodige prestaties heeft geleverd. Een aantal prestaties is echter niet te relateren aan eerdere voornemens en ook andersom is dat het geval.

Dat betekent, dat de beoordeling vooral het resultaat is van een mix van deelbeoordelingen waarbij het eindbeeld, zowel door de nodige plussen alsook enkele minnen, bepaald wordt.

Dat neemt niet weg dat bij de visitatiecommissie het beeld is ontstaan dat, mede in relatie tot schaalgrootte en ook de vraagstukken in het werkgebied, er vooral in de sfeer van de vernieuwing en nieuwbouw een opgaande lijn bestaat. Het huidige tijdsgewricht dat vooral door de economische – en financiële crisis wordt bepaald, heeft daarop alsnog een rem gezet. Binnen de Stichting Woningbouw Slochteren wordt gewerkt aan een voorbereiding op betere tijden.

3 Presteren naar Opgaven (PnO)

3.1 Inleiding

Het werkgebied van Stichting Woningbouw Slochteren omvat de gemeente Slochteren, de gemeente Hoogezand en recentelijk de gemeente Delfzijl. In de gemeente Slochteren is Stichting Woningbouw Slochteren de enige corporatie. In de volgende paragrafen wordt een beschrijving gegeven van zowel de regionale als de lokale opgaven. In het vervolg van dit hoofdstuk worden de prestatieafspraken gekoppeld aan de feitelijk geleverde prestaties, waarna een beoordeling volgt.

3.2 Regionale opgaven

De regionale opgaven die van belang zijn bij de maatschappelijke visitatie van Stichting Woningbouw Slochteren, worden hieronder kort toegelicht.

3.2.1 Nota Bouwen en Wonen 2005-2008, prioriteit voor uitvoering

De Nota Bouwen en Wonen is een formele uitwerking van het Provinciale Omgevingsplan. In de Nota wordt aangegeven dat er in de verschillende Groningse gemeenten vanaf 2007 nog een omvangrijke nieuwbouwopgave per gemeente resteert. Voor de gemeente Slochteren gaat het om 77 woningen als restant van de bouwplannen voor de periode 2002 tot en met 2006. Voor de periode van 2009 tot en met 2014 wordt de uitbreidingsbehoefte voor Slochteren op 250 woningen gesteld.

3.2.2 Provinciaal omgevingsplan 2009-2013

Dit ontwerp van het Provinciaal Omgevingsplan Groningen bevat het voorgenomen provinciaal beleid voor de fysieke leefomgeving in de provincie Groningen. Het is strategisch van aard en gaat over de kwaliteit, de inrichting en het beheer van de leefomgeving. Het POP is op onderdelen kaderstellend voor gemeenten en waterschappen. De gemeente Slochteren valt in de POP-regio Centraal samen met de gemeenten Groningen, Haren en Hoogezand-Sappemeer. Ten aanzien van het wonen is beschreven hoe de provincie wil bijdragen aan een hoge leefkwaliteit voor haar inwoners. Het gaat daarbij om verbetering van woon- en leefklimaat in wijken, buurten en dorpen en om verbetering van de positie van kwetsbare groepen, zoals ouderen. Een belangrijk onderwerp is de woningbouw, waarbij ingegaan wordt op het afstemmen van de woningbouwopgave, de mogelijkheden om te bouwen in het buitengebied, duurzaam bouwen en huisvesting voor asielzoekers en tijdelijke werknemers.

3.2.3 Convenant voor het Noorden

Het Convenant voor het Noorden is een samenwerkingsverband van veertig woningcorporaties die actief zijn in de provincies Friesland, Groningen, Drenthe en Noordwest Overijssel. Binnen het Convenant garanderen de corporaties dat de kwantitatieve én kwalitatieve volkshuisvestingsopgaven in noord Nederland worden opgepakt en uitgevoerd.

De woningmarktsituatie in noord Nederland laat verschillen zien, maar heeft als geheel ook specifieke kenmerken. Die onderscheiden het noorden van Nederland van bijvoorbeeld de Randstad. Zo zijn er fricties tussen de gevraagde en geboden woonkwaliteiten, maar is de markt tegelijk relatief ontspannen en is de verdien capaciteit gering.

Waar nodig ondersteunen de deelnemende corporaties elkaar financieel en/ of organisatorisch in het verwezenlijken van de volkshuisvestingsopgaven. Het Convenant voor het Noorden dient daarbij als een toegankelijk platform, waar vanuit de deelnemende corporaties verbindingen met elkaar kunnen leggen om te zorgen voor een daadkrachtige realisatie van de noordelijke volkshuisvestingsopgaven.

Het bureau Andersson Elffers Felix heeft, mede op verzoek van de Stichting Experimenten Volkshuisvesting, in 2006 een evaluerend onderzoek naar het Convenant voor het Noorden uitgevoerd. De conclusie is dat de symbolwerking van het Convenant groot is en dat het Convenant wordt gewaardeerd door overheden en huurdersorganisaties. Met het Convenant laten corporaties zien dat de woningopgave door hun uiterst serieus wordt genomen. Daarbij zijn onderling vertrouwen en eigen verantwoordelijkheid van groot belang. Corporaties zijn namelijk zelf verantwoordelijk voor hun productiedoelstelling. Zij spreken elkaar ook aan het op realiseren van die doelstellingen en helpen wanneer een corporatie niet in staat is de eigen doelstellingen te bereiken. Een belangrijke uitdaging wordt daarbij het evenwicht te bewaren tussen de autonomie van en solidariteit tussen de deelnemers.

In juli 2008 is de woningbouwplanning per provincie en per corporatie weergegeven. Voor Stichting Woningbouw Slochteren wordt uitgegaan van de volgende planning (pijplijn):

Tabel 3.1 Woningbouwplanning Stichting Woningbouw Slochteren

	2008	2009	2010	2011
Toevoeging goedkope huur (< € 343,49)	0	0	0	0
Toevoeging betaalbare huur (€ 343,49 - € 526,89)	25	27	0	0
Toevoeging dure huur (> € 526,89)	0	0	0	0
Toevoeging koop	5	20	0	0
Sloop	0	13	0	16
Verkoop	9	8	8	8

Bron: Convenant voor het Noorden

Bijlage zes bevat de beoordeling van bovenstaande regionale prestatieafspraken, die integraal worden meegenomen in Presteren naar Opgaven.

3.3 Lokale opgaven

De lokale opgaven voor Stichting Woningbouw Slochteren vloeien voort uit het gemeentelijke beleid.

3.3.1 Een verkenning voor de toekomst van het Land van Slochteren

In augustus 2007 is deze strategische beleidsvisie voor een periode van tien tot vijftien jaar vastgesteld onder het motto 'Wie vooruit kijkt, bepaalt de toekomst'. Deze beleidsvisie leidt tot de gemeentevisie Slochteren 2020. Op het thema wonen worden de volgende kansen en bedreigingen verwoord:

Tabel 3.2 Kansen en bedreigingen, beleidsvisie

Kansen	Bedreigingen
In het land van Slochteren is nog alle ruimte voor groei van de bevolking, zonder dat dit het landschapskarakter aantast. (Gedeeltelijke) transformatie biedt voor de hele gemeente mogelijkheden haar karakter te versterken en de identiteit te verstevigen. Ruimte voor goede landschappelijke inbedding (geen verrommeling). Des te groter de betrokkenheid van de burger, des te meer waardering er is voor de woon- en leefomgeving. Veranderende bevolkingssamenstelling biedt kansen om nieuwe woonmilieus en doelgroepen te definiëren.	Woningvoorraad wordt niet goed afgestemd op demografische en volkshuisvestelijke veranderingen (leegstand/verpaupering, geen doorstroming). Door teveel aandacht voor nieuwe locaties kunnen oude kernen in het 'slop' raken. Des te geringer de betrokkenheid van de burger, des te minder waardering er is voor de woon- en leefomgeving.

Bron: Wie vooruit kijkt, bepaalt de toekomst

3.3.2 Duurzaam Slochteren 2010-2013

In 2008 is de toekomstvisie vastgesteld voor de gemeente Slochteren. Hierin zijn de ambities van de gemeente, inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties voor de korte en lange termijn duidelijk geformuleerd. Vastgelegd is dat Slochteren een gemeente is waar mensen graag duurzaam wonen, werken en leven. In deze nota wordt dit thema verder uitgewerkt.

Reeds in 2008 heeft de gemeente Slochteren activiteiten ontplooid op het gebied van duurzaamheid. Zo heeft zij het energieakkoord Noord-Nederland ondertekend, waarmee het belang is onderstreept voor energiereductie en het toepassen van duurzame energie. Verder heeft de gemeente Slochteren in 2008 een aanvraag ingediend voor de SLOK-regeling (Stimulering Lokale Klimaatinitiatieven), die gehonoreerd is.

Ten aanzien van het thema wonen (duurzaam bouwen) zijn de volgende ambities vastgesteld:

- Bouwers bij nieuwbouw stimuleren tot het nemen van duurzame maatregelen.
 - Deze moeten leiden tot een EPC die 10% beter is dan de wettelijke norm (vastgelegd in het bouwbesluit);

- Voor projecten waar de gemeente zelf (mee)ontwikkelt, hanteert de gemeente een EPC-norm die 25% beter is dan de wettelijke norm.
- Eigenaren prikkelen om de bestaande woningvoorraad te verduurzamen (particulier en corporatie).
 - Met de corporatie wil de gemeente afspraken maken over de aanpak van de huurwoningen. Centraal hierbij staat energiereductie (aansluiten op Energieakkoord Noord-Nederland).
- Monitoren afvalinzameling en op basis hiervan ambities bepalen.
- Ambities voor duurzaam bodemgebruik uitwerken in bodembeleidsplan.
- Ambities voor geluidsbeleid uitwerken in geluidsbeleidsplan.
- Aandacht geven aan duurzaamheid in de woonomgeving via uitvoering groenbeheersplan en inrichting dorpsrandparken.

3.3.3 Dorpsontwikkelingsplan Wagenborgen ‘natuurlijk zorgdorp aan het water’

Het dorpsontwikkelingsplan zet in op de leefbaarheid en de kwaliteit van het bestaande dorp. Wagenborgen (gemeente Delfzijl) is een leefbaar dorp met een bescheiden, maar voor het dorp voldoende, voorzieningenniveau. Ten aanzien van woningbouw meldt het dorpsontwikkelingsplan het volgende:

In het woonplan van de gemeente Delfzijl staat aangegeven dat dorpen hun eigen opgave hebben. Voorzien in de woningbehoefte ten behoeve van verdergaande gezinsverdunding en meer woningen voor senioren. Voor de dorpen zijn dan ook woningbouwcontingenten opgenomen in het woonplan. Voorts kan er op kleine schaal de herstructurering van de bestaande voorraad plaatsvinden. In de toekomst zal gezocht moeten worden naar geschikte locaties voor woningen voor starters. De contingenten in Wagenborgen zijn beperkt. Er is net wel of net geen krimpsituatie. (Ver)nieuwbouw in dit dorp betekent niet alleen maar een beperkte invulling op een kleine plek, maar zal in samenhang met partijen moeten worden ontwikkeld: gemeente, woningbouwvereniging, zorgaanbieders.

In verband met de ontwikkelingen in Wagenborg heeft de Stichting Woningbouw Slochteren in 2008 haar statutaire werkgebied uitgebreid met de gemeente Delfzijl. De gemeente Delfzijl had in de dorpsontwikkeling ook een locatie beschikbaar voor het ontwikkelen van een wooncomplex voor oudere Nederlands-Indiërs. Daarnaast bestonden in Wagenborg ook plannen voor de ontwikkeling van een nieuw WoZo centrum. Omdat de er zake-lijke geschillen bleven bestaan met de betrokken partijen, heeft de Stichting Woningbouw Slochteren haar beoogde bijdrage afgezegd.

3.3.4 Prestatieafspraken

Stichting Woningbouw Slochteren heeft geen prestatieafspraken met de gemeente Slochteren of één van de andere gemeenten geformuleerd. Daarom dienen bovenstaande documenten, inclusief de Woonvisie 2002, als uitgangspunt voor het presteren naar opgaven. De corporatie heeft in het huidige beleidsplan aangegeven prestatieafspraken met de gemeente Slochteren te willen opstellen op basis van het nieuwe Woonplan. In bijlage zes zijn de relevante opgaven weergegeven, inclusief de geleverde prestatie en beoordeling.

3.4 Samenwerking en convenanten

Stichting Woningbouw Slochteren heeft een groot aantal samenwerkingsovereenkomsten en convenanten gesloten met verschillende stakeholders in het werkgebied. De concreet

gemaakte afspraken worden in bijlage zes weergegeven, waarna op basis van de geleverde prestaties een beoordeling is gegeven.

Overeenkomst Siddeburen Centrumontwikkeling

Deze overeenkomst is in maart 2004 gesloten tussen de gemeente Slochteren, Geveke Bouw bv, Stichting Woonzorg Nederland en Stichting Woningbouw Slochteren ten behoeve van de centrumontwikkeling in de kern Siddeburen. Stichting Woningbouw Slochteren is eigenaar van een aantal locaties in het centrumgebied, die ontwikkeld worden.

Samenwerkingsovereenkomst Siddeburen, verdeling meerkosten

Op 29 januari 2008 is ten behoeve van de bovengenoemde locaties een aanvullende samenwerkingsovereenkomst aangegaan inzake de verdeling van meerkosten. Aanleiding hiertoe was de prognose van een exploitatietekort van €250.000,- en €50.000,- aan plan-schade. De meerkosten zijn via de samenwerkingsovereenkomst verdeeld over de vier betrokken partijen. Stichting Woningbouw Slochteren neemt hiervan €27.000,- voor haar rekening.

Convenant Herstructurering Woningvoorraad gemeente Slochteren (2003)

Dit convenant is afgesloten tussen de gemeente Slochteren en de Stichting Woningbouw Slochteren, ten behoeve van de herstructurering van de woningvoorraad voor de periode tot en met 2006. Voor de periode 2002 tot en met 2006 is een taakstellend woningbouwprogramma voor het onderdeel herstructurering vastgelegd, waarbij de gemeente de inspanningsverplichting heeft zorg te dragen voor voldoende contingenten. Tevens geldt als uitgangspunt dat de corporatie zowel in de huur- als in de koopsector terugbouwt op de locaties die bij haar in eigendom is. Partijen verbinden zich dit programma uit te voeren.

Intentieovereenkomst Meerwaarde – betreffende het sociale huurwoningbouwprogramma Meerstad

Deze intentieovereenkomst is op 28 juni 2007 gesloten tussen de volgende partijen: Stichting Woningbouw Slochteren, Stichting Woonstade, Stichting IN, Stichting Nijestee, De Huismeesters en grondexploitatie maatschappij Meerstad Beheer BV. Doel van de intentieovereenkomst is te komen tot een evenwichtige ontwikkeling van het sociale huurwoningbouwprogramma met betrekking tot -onder meer- de positionering en de fasering hiervan binnen Meerstad.

Convenant wonen, welzijn en zorg regio Groningen-Assen (2007-2010)

Dit convenant is afgesloten tussen 30 partijen, waaronder beide provincies, een aantal gemeenten en woningcorporaties. De partijen hebben gezamenlijk de pilot 'Wonen met Zorg' uitgevoerd. Hierdoor is inzicht ontstaan in de behoefte aan wonen, welzijn en zorg voor de doelgroep mensen met een lichte functiebeperking, lichamelijk en/of verstandelijk gehandicapten en mensen met een psychische handicap. In het rapport is tevens een Uitvoeringsprogramma opgenomen van activiteiten en pilots, dat door de partijen wordt onderschreven. Ten aanzien van de cluster Wonen staan de volgende activiteiten genoemd uit te voeren door de woningcorporaties:

- Prestatieafspraken maken met gemeenten over een verdere verruiming van het woningaanbod voor de zorgdoelgroep.
- Onderzoek naar de migratiebewegingen van de zorgdoelgroep tussen gemeenten.

Samenwerkingsovereenkomst Woningcorporaties

In november 2004 is deze samenwerkingsovereenkomst ondertekend tussen de politieregio Groningen en Stichting Woningbouw Slochteren in het kader van de Regeling Politiekeurmerk Veilig Wonen.

Samenwerkingsconvenant Stichting Woningbouw Slochteren en zorggroep Zonnehuisgroep Noord

In november 2007 is dit samenwerkingsconvenant door beide partijen ondertekend, waarbij Stichting Woningbouw Slochteren actief huisvesting wil ontwikkelen voor specifieke doelgroepen en Zonnehuisgroep Noord streeft naar duurzame samenwerking met woningcorporaties. Beide partijen erkennen de meerwaarde en het belang van inhoudelijke uitwisseling van beleidsvoornemens en concrete initiatieven in het werkgebied van Zonnehuisgroep Noord.

3.5 Presteren naar opgaven

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties op de opgaven in het werkgebied is gebaseerd op de navolgende documentatie:

- Jaarverslagen 2006-2009;
- Corporatie in Perspectief 2009 (CFV).

De uitwerking van de beoordeling van het presteren naar opgaven in het werkgebied is weergegeven in bijlage zes. Bij de beoordeling is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kwantitatieve elementen, waar dit niet mogelijk was is de beoordeling meer kwalitatief van aard.

Beoordeling van de prestaties heeft op basis van de jaarverslagen en op basis van de gehouden interviews plaatsgevonden

Tabel 3.3 Beoordeling Presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Beoordeling
Beschikbaarheid / betaalbaarheid	7,3
Bijzondere doelgroepen	7,0
Leefbaarheid en veiligheid	6,7
Bouwproductie	7,5
Herstructurering	8,0
Duurzaamheid en energie	6,0
Overig	5,0
Gemiddeld	6,8

De corporatie heeft bij het ontwikkelen van haar eerste ondernemingsplan in 2003 een eigen analyse gemaakt van de knelpunten in haar eigen woningmarkt. Daaruit zijn, op basis van de eigen inzichten, de nodige conclusies verbonden ten aanzien van de opgaven in haar werkgebied. Dat betekent dat, ondanks het feit dat de gemeente Slochteren ten aanzien van de lokale opgaven geen prestatieafspraken heeft kunnen maken met de corporatie, er wel degelijk door de corporatie zelf inhoud is gegeven aan haar beleid om tot het oplossen van vraagstukken te kunnen komen, binnen de mogelijkheden die men zelf zag. Hier geldt dat de methodiek voor de maatschappelijke visitatie voorziet in een beoordeling van prestaties ten opzichte van de omschreven lokale opgaven. Dat laatste heeft

in de beoordeling van de prestatie een rol gespeeld. Dit betekent dat daar waar in de loop van 2010 wel degelijk SMART-geformuleerde prestatieafspraken kunnen worden opgesteld, de corporatie wellicht een betere, goed in de visitatiemethodiek passende beoordeling zou kunnen krijgen.

In de prestaties is terug te vinden dat men voortvarend heeft ingezet op projectontwikkeling en herstructurering. Daarbij is vooral ingezet op versterking en verbetering van de dorpskernen in het werkgebied en op het bieden van keuzemogelijkheden aan ouderen en ook gehandicapten.

Daarbij zoekt men steeds naar een financiële balans tussen het bouwen voor de doelgroepen van beleid en het vinden van extra dekking in het bouwen voor de markt en het verkopen van bestaand bezit. Daarmee verwacht de corporatie het aantrekken van extra nieuwe financieringsmiddelen te beperken. Tot nu toe slaagt men daar in. Tevens is dit ook een valkuil gebleken. Nu tijdens de economische recessie de afzet van koopwoningen stagneert, wordt in belangrijke mate die balans verstoord en wordt een rem op nieuwbouwactiviteiten gezet.

De prestaties voor leefbaarheid en veiligheid scoren onvoldoende vanwege het feit dat in beperkt fysieke mate (o.a. politiekeurmerk) inspanningen worden gedaan. Daar staat tegenover dat in de dorpskernen mogelijk een gering vraagstuk op dit terrein aanwezig is. Hier weegt overigens duidelijk mee dat er geen prestatieafspraken bestaan op dit vlak. Het geheel van de prestaties wordt als voldoende beoordeeld.

Duurzaamheid en energie scoren laag omdat het geformuleerde beleid (in zijn vaststelling van energielabels) in beperkte mate wordt uitgevoerd omdat ook hier door de corporatie de financiering van de maatregelen mede afhankelijk is gesteld van de verkoop van bestaand bezit. Dat betekent dat sedert enige tijd er een rem is geplaatst op de uitvoering omdat er onvoldoende tot geen woningen worden/zijn verkocht.

3.6 Presteren naar Opgaven: ruim voldoende

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de visitatiemethodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Stichting Woningbouw Slochteren resulteert het volgende beeld.

Tabel 3.4 Presteren naar Opgaven in het werkgebied

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
I De feitelijke en geplande prestaties leiden ertoe dat aan de externe opgaven wordt voldaan.	Hoewel er met de gemeente Slochteren geen prestatieafspraken zijn gemaakt, kent de Stichting Woningbouw Slochteren de opgaven wel en heeft dan ook de nodige prestaties geleverd. De inzichten in de opgaven zijn mede te vinden in het eigen ondernemingsplan, convenanten en afspraken met stakeholders.	6,8	70%	4,8

<p>II De corporatie heeft op elk van de prestatievel- den gedegen inzicht in de opgaven die zich in het werkgebied en, voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen.</p>	<p>Stichting Woningbouw Slochteren heeft op basis van haar eigen netwerk, haar contac- ten met stakeholders en ook eigen onder- zoek, voldoende inzicht in de opgaven die zich in haar werkgebied aan dienen. De inzichten zijn evenwel niet in daartoe strek- kende documenten in de relatie met de gemeente geformaliseerd.</p>	7	10%	0,7
<p>III De corporatie vertaalt de opgaven naar con- crete doelen en verant- woordt extern de priori- teiten die daarbij zijn gesteld.</p> <p>De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is.</p>	<p>De vertaling (vooraf) naar concrete doelstel- lingen is nog niet op orde. Er zijn geen pres- tatieafspraken met de gemeente en ook in de eigen beleidsdocumenten komen geen SMART-geformuleerde doelstellingen naar voren. Toch heeft de stichting de nodige prestaties geleverd door pragmatisch en doelgericht haar investeringsbeleid af te stemmen op het bedienen van haar speci- fieke doelgroepen en een inzet te leveren op het gebied van vernieuwing en verbete- ring van de verschillende woonkernen.</p> <p>De samenwerking met andere partijen heeft vooral plaatsgevonden in relatie tot speci- fieke ontwikkelingsprojecten. Daarmee is de samenwerking maar ten dele gebaseerd op de eigen inzichten van de opgave die in het werkgebied aanwezig is. Verder is een samenwerkingsovereenkomst gesloten met de Stichting Bewonersraad waarmee het overleg met bewoners geregeld is.</p>	7	10%	0,7
<p>IV De corporatie beoor- deelt jaarlijks de voort- gang en de realisatie van de opgaven op de prestatievel- den en trekt daaruit conclusies</p>	<p>Hoewel er geen duidelijk voorgenomen kader aan SMART geformuleerde opgaven en prestatieafspraken beschikbaar zijn, kan wel uit het reguliere overleg met de ge- meente Slochteren worden afgeleid, dat er voor de overlegdoeleinden voldoende in- zichten bestaan in de voortgang op de uit- voering van de opgaven. Op die manier bestaat er, mede gelet de schaalgrootte van een en ander, voldoende zicht op het reali- sieren van de jaarlijks voorgenomen activi- teiten.</p>	6	10%	0,6
<p>Presteren naar Opgaven: 6,8 (afgerond een 7)</p>				

Het formuleren en formaliseren van de opgaven in het werkgebied van de corporatie is over het algemeen een publieke taak waaraan de corporaties stevig kunnen bijdragen. Het

vastleggen van de nodige (SMART-geformuleerde) afspraken over en weer, maken de uitvoering van het lokale beleid zichtbaar, transparant en toetsbaar.

Elk van de betrokken partijen, maar ook alle stakeholders in het werkgebied, kunnen mede daaruit afleiden, welke prestaties op welke manier, door wie geleverd moeten worden.

Daar waar, om welke redenen dan ook, de publieke invulling van de opgaven op lokaal niveau nog onvoldoende of tijdig kunnen leiden tot het formuleren van een beleidsvisie op de woningmarkt en prestatieafspraken, is het voor de corporaties een welhaast strikte noodzaak zelfstandig te komen tot een heldere formulering van de belangrijkste, bredere beleidskaders. Daarmee kan vanuit een andere invalshoek dan het eigen ondernemings- of beleidsplan, een goede context worden aangegeven van waaruit men kan en wil bijdragen aan de lokale vraagstukken en opgaven. Dat vergt veelal ook een eigen initiatief van de corporatie.

Stichting Woningbouw Slochteren heeft, op basis van haar eigen inzichten omtrent de vraagstukken en opgaven in haar werkgebied, prestaties geleverd. Deze prestaties dragen bij aan de in de door de gemeente beschreven woonvisie. Het bestaande bestuurlijke en ambtelijke werkoverleg met de gemeente Slochteren bevestigt dat beeld, waaraan ook de interviews in dit kader bijdragen. In welke mate de prestaties voldoen aan de omvang van de opgaven kan niet worden beoordeeld.

Het is vervolgens duidelijk geworden dat de gemeente Slochteren werkt aan een actualisering van haar Woonvisie en dat het uitdrukkelijke voornemen bestaat ook de nodige prestatieafspraken te maken, dit nog in 2010. Het is aannemelijk dat binnen de methodiek voor de visitaties dan een gebruikelijker beoordeling van de daarna geleverde prestaties kan plaatsvinden.

4 Presteren volgens Stakeholders (PnS)

4.1 Inleiding

Stichting Woningbouw Slochteren kent de stakeholders in het werkgebied, heeft formeel en informeel overleg met hen en werkt met hen samen. Vanuit haar strategie werkt de Stichting Woningbouw Slochteren samen met partners, zowel commerciële als maatschappelijke organisaties. Zo benut de corporatie optimaal de benodigde professionaliteit die nodig is voor het maatschappelijk ondernemerschap.

4.2 Samenwerking en overleg

Stichting Woningbouw Slochteren heeft met een aantal partners zoals: gemeenten, zorg-, welzijns- en onderwijsorganisaties, afspraken gemaakt. Deze afspraken zijn voornamelijk gericht op het tot stand brengen van concrete projecten. Daartoe behoren de overeenkomst Siddeburen Centrumontwikkeling en de Samenwerkingsovereenkomst Woningcorporaties en de politieregio Groningen met betrekking tot de Regeling Politiekeurmerk Veilig Wonen.

Op het gebied van de herstructurering van de Woningvoorraad is met de gemeente Slochteren in 2003 een convenant afgesloten. Dit ten behoeve van de herstructurering van de woningvoorraad voor de periode tot en met 2006 met een taakstellend woningbouwprogramma voor 2002 tot en met 2006.

Daarnaast is op het gebied van wonen, welzijn en zorg in de regio Groningen-Assen (2007-2010) een convenant afgesloten tussen 30 partijen. Ten aanzien van de cluster Wonen is o.m. overeengekomen dat de lokale woningcorporaties met 'hun' gemeente nadere afspraken maakt over uit te voeren bouwprogramma's inzake wonen en zorg. Verder is een samenwerkingsconvenant ondertekend met de zorggroep Zonnehuisgroep Noord over het ontwikkelen voor specifieke doelgroepen.

De huurders van de Stichting Woningbouw Slochteren worden vertegenwoordigd door de Stichting Bewonersraad Slochteren. Beide partijen hebben hiertoe een eerste samenwerkingsovereenkomst getekend (14-5-2009).

Gemeente Slochteren

Met de gemeente Slochteren bestaat geregelde, periodieke overlegrelatie op zowel bestuurlijk niveau als op ambtelijk niveau. Op de overlegagenda staan onderwerpen die betrekking hebben op te nemen stappen (o.a. visieontwikkeling - Woonplan). Het Woonplan 2002 – 2007 is weliswaar verlopen maar is verlengd naar 2008. Er is nog geen nieuw Woonplan maar op basis van het bestuurlijke overleg wordt het lopende beleid verder vormgegeven en uitgevoerd. Het opstellen van een nieuw Woonplan staat nu voor 2010

op de agenda.

Inmiddels is een aantal plannen concreet geworden en in uitvoering genomen (o.a. wijkontwikkeling Siddeburen-Zuid, de brede-schoolontwikkeling). De gemeente Slochteren faciliteert en Stichting Woningbouw Slochteren voert uit.

De gemeente Slochteren heeft aangegeven, dat veel van de initiatieven van de woningmarkt zullen afhangen van het nemen van verdere stappen in de uitvoering van de visies op de kern- en dorpsontwikkeling. Ook op het terrein van het energiebeleid wordt met de gemeente Slochteren samengewerkt.

Gemeente Delfzijl (in relatie met uitbreiding werkgebied)

De gemeente Delfzijl had in Delfzijl een locatie beschikbaar voor het ontwikkelen van een wooncomplex voor Nederlands-Indiërs. Verder ontstonden plannen voor de ontwikkeling van een nieuw Woon-Zorgcentrum in Wagenborgen. Omdat er onoverkomelijke, zakelijke verschillen ontstonden met de gemeente en andere betrokken partijen, heeft de Stichting Woningbouw Slochteren haar plannen gestaakt.

Gemeente Hoogezand

In Hoogezand is de Stichting Woningbouw Slochteren actief met een concreet bouwproject. Daar lopen afspraken en uitvoering voorspoedig.

Directeurenoverleg Groningen Drenthe – Aedes en Convenant van het Noorden

Dat overleg wordt zo vaak mogelijk bijgewoond. Vanuit het directeurenoverleg neemt de Stichting Woningbouw Slochteren deel aan het bestuur van Convenant van het Noorden. Daarbij gaat het om samenwerkingsafspraken met betrekking tot vooral de productie van woningen. Dit convenant, overigens afgesloten voor de economische crisis, heeft als kerndoel dat één van de partijen inspringt zodra er vanuit één van de lokale overheden een concreet bouwverzoek op tafel komt.

Er is door vooral de economische crisis de vraag gerezen hoe verder gegaan kan worden met de intenties van het convenant. Het gaat dan ook om gebiedsontwikkeling, planmatig en integraal werken etc. Het strategisch voorraadbeleid van de Stichting Woningbouw Slochteren past ook in dat kader.

Daarnaast wordt ook deelgenomen aan verschillende activiteiten van Aedes en ook het MKW (overleg kleine corporaties).

Zonnehuisgroep Noord en NOVO, Woonzorg Nederland

In de afgelopen tien jaar zijn vijf zorgcentra gebouwd. Daarbij is een goede samenwerkingsrelatie ontstaan met beide organisaties. De uitgevoerde plannen zijn door de betrokken organisaties en SWS zelf geïnitieerd. De lokale overheden hebben daarbij geen specifieke rol gehad.

Er bestaat, naar de mening van Stichting Woningbouw Slochteren, een lopende behoefte aan zorgcentra en vervanging van bestaande centra. Met Woonzorg Nederland zullen hierover nadere afspraken gemaakt worden. Stichting Woningbouw Slochteren meent daarin een goede rol te kunnen vervullen in de verschillende kernen/dorpen.

4.3 Betrokkenheid van stakeholders bij de maatschappelijke visitatie

ECORYS heeft er, in overleg met Stichting Woningbouw Slochteren, voor gekozen de stakeholders door middel van een stakeholdersbijeenkomst te betrekken bij de maatschappelijke visitatie.

De stakeholders zijn uitgenodigd in een gezamenlijke brief van de Stichting Woningbouw Slochteren en ECORYS, waarin de doelstelling van de maatschappelijke visitatie werd uitgelegd en om medewerking werd gevraagd. ECORYS heeft vervolgens de stakeholders telefonisch benaderd om hun aanwezigheid bij de bijeenkomst te checken.

Omdat de daadwerkelijke opkomst van de stakeholders bijeenkomst beperkt was, is een aantal stakeholders vervolgens apart benaderd voor een telefonisch interview. Daarnaast is met twee van de stakeholders een persoonlijk interview gehouden. Daarmee is in totaal een betrouwbaar beeld opgebouwd van de prestaties van Stichting Woningbouw Slochteren gezien vanuit haar stakeholders.

In de navolgende subparagrafen worden de meningen en oordelen van de stakeholders weergegeven. Het gaat hierbij steeds om het oordeel van de stakeholders en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.

4.3.1 Persoonlijke gesprekken en telefonische interviews met stakeholders

In totaal zijn tien stakeholders met de onderstaande achtergronden, bij de visitatie betrokken geweest:

- Gemeente (twee stakeholders)
- Maatschappelijke partners (vijf stakeholders)
- Bewonersraad (drie stakeholders)

De stakeholders zijn in alle interviews/ gesprekken langs een aantal vragen geleid waarmee de stakeholders een zo compleet mogelijk beeld konden geven van de Stichting Woningbouw Slochteren. Deze vragen waren op hoofdlijn:

- Wat is uw algemene indruk van Stichting Woningbouw Slochteren?
- Houdt Stichting Woningbouw Slochteren zich met de juiste onderwerpen bezig?
- Blijven belangrijke onderwerpen achterwege?
- Wordt de stakeholder voldoende betrokken en geïnformeerd?
- Heeft u nog een boodschap af te geven voor Stichting Woningbouw Slochteren?
- Kunt u Stichting Woningbouw Slochteren vergelijken met een automerk?
- Kunt u een overkoepelend rapportcijfer aan Stichting Woningbouw Slochteren geven?

De gesprekken zijn steeds kort ingeleid met een beknopt overzicht van relevante informatie over Stichting Woningbouw Slochteren.

4.3.2 Beeld gegeven door de stakeholders

Wat is uw algemene indruk van Stichting Woningbouw Slochteren?

De algemene indruk die de maatschappelijke organisatie hebben van de Stichting Woningbouw Slochteren wordt vooral ondersteund door de prettige omgang die de maat-

schappelijke organisaties hebben met de corporatie. Vooral de korte directe lijnen met zowel de directeur als de werkorganisatie worden daarbij breed onderstreept.

Het wordt overigens wel als een manco gezien dat de Stichting Woningbouw Slochteren als kleine corporatie op het terrein van de projectontwikkeling voor de meer specifieke doelgroepen een beperkte, soms te beperkte expertise in huis heeft.⁶ Dat doet de voordelen van de kleine schaal waarop de Stichting Woningbouw Slochteren enigszins teniet. De relaties die de organisaties hebben met andere wat grotere corporaties, bieden als duidelijk voordeel dat daar met meer gespecialiseerde kennis en ervaring gewerkt kan worden.

Een en ander betekent nog al eens vertraging en extra kosten omdat onderdelen van de nieuwbouw weer anders / opnieuw uitgevoerd moesten worden. Stichting Woningbouw Slochteren heeft onvoldoende ervaring, maar huurt niet snel de expertise in van derden.

Men ziet momenteel de SWS als een kleine, maar doelgerichte organisatie met korte lijnen en een open opstelling (voor rede vatbaar). Het gaat om een vertrouwd beeld, dichtbij de mensen, men doet moeite om zaken goed te regelen. Daarbij wordt gewezen op de positieve houding om buiten de kaders om, bijvoorbeeld in het sponsoringbeleid, mensen en hun activiteiten tegemoet te komen.

Stichting Woningbouw Slochteren is een goede gesprekspartner wanneer het gaat om de ideevorming over de ontwikkeling van het Schildmeer. Stichting Woningbouw Slochteren zit daartoe in de klankbordgroep en heeft een goede positieve inbreng. Men pleit daar o.a. voor meer differentiatie en initiatief.

De brede blik van Stichting Woningbouw Slochteren op de ondersteuning van de leefbaarheid in de verschillende kernen, wordt door de stakeholders goed gewaardeerd.

Houdt Stichting Woningbouw Slochteren zich bezig met de goede dingen?

De stakeholders menen, dat de Stichting Woningbouw Slochteren wat worstelt met de eigen ambities. Stichting Woningbouw Slochteren wil, enthousiast als men is, soms wel heel veel zaken tegelijk oppakken. Dit zijn wel de goede onderwerpen, maar het zou goed zijn de focus meer op de eigen kerncompetenties te houden en minder maatschappelijk breed te gaan.

Blijven belangrijke onderwerpen achterwege?

Stakeholders zijn op dit onderdeel positief, er blijven geen zaken liggen die in het actuele maatschappelijke beeld wel degelijk aandacht verdienen.

Wordt u als stakeholder voldoende geïnformeerd en betrokken?

Stichting Woningbouw Slochteren toont zich zeer betrokken bij de gemeenschappen in de dorpen. Stichting Woningbouw Slochteren komt financieel als gedegen en stabiel naar voren. De externe communicatie zou echter wat constanter en open moeten zijn”ook buiten de geijkte formele kanalen is het beter om iedereen ook ongevraagd goed bij de les en op de hoogte te houden”. Nu komt informatie er wel, maar soms pas na aandringen, of wanneer het Stichting Woningbouw Slochteren kennelijk beter uitkomt. Een permanente

⁶ (ECORYS): SWS heeft vanaf 2005 vier zorgcentra ontwikkeld of in ontwikkeling.

stroom van (relevante) informatie zou daarom beter zijn. Er is weliswaar een behoorlijke verbeterslag gemaakt met de komst van de directeur-bestuurder. Daardoor voelen stakeholders zich ook wat beter betrokken bij Stichting Woningbouw Slochteren. De stakeholders menen dat Stichting Woningbouw Slochteren wel leert van haar fouten op dit punt.

De Stichting Woningbouw Slochteren als automerk

De merken: Volkswagen Passaat, Opel Astra, maar ook Skoda komen desgevraagd naar voren. Wat oudere middenklassers, maar wel met alle moderne accessoires. Kortom betrouwbaar en met alle comfort daarbinnen. Goede auto's maar soms met beperkingen in snelheid en uitvoering.

Heeft u nog een boodschap af te geven voor Stichting Woningbouw Slochteren? In reactie op deze vraag werden verschillende boodschappen meegegeven. Het is van belang elk van de boodschappen een plaats te geven in dit hoofdstuk. Hieruit kunnen voor de Stichting Woningbouw Slochteren mogelijk nadere lessen getrokken worden.

Naast het aanbrengen van een betere focus in de kerncompetenties (sociale doelstelling - niet te veel zijwegen inslaan) is het van belang om Stichting Woningbouw Slochteren duidelijk initiatieven te laten nemen, daar waar anderen (bijvoorbeeld de lokale overheden) het een beetje (moeten) laten afweten. Ook mag meer aandacht besteed (blijven) worden aan de kwaliteit van de nieuwbouw: typologie, architectuur en materiaalgebruik.

Stichting Woningbouw Slochteren zou zich niet te veel moeten laten hinderen door de selectie van telkens weer diezelfde en die ene uitvoerder.⁷ Het is opvallend dat Stichting Woningbouw Slochteren een beetje blijft hangen bij die ene aannemer en niet, tot onvoldoende, informeert bij andere, wellicht beter geschikte, partijen.

Verder wordt meegegeven dat Stichting Woningbouw Slochteren de inbreng die gevraagd wordt voor de 'Schildmeer-ontwikkeling' hoog op de agenda zou moeten houden.

In de reglementen van de Raad van Commissarissen was tot voor kort geregeld dat de bewonersraad ook op de herbenoeming van de leden van de Raad van Commissarissen adviesrecht had. Deze bepaling is echter tegen de wens van de bewonersraad geschrapt. De bewonersraad kon op de oorspronkelijke manier, ook op dit op punt gemotiveerd advies blijven geven aan de Raad van Commissarissen. Nu kan dat niet meer formeel. De bewonersraad meent, dat mede door het goed uitoefenen van het adviesrecht, het draagvlak onder het beleid van de Stichting Woningbouw Slochteren verstevigd kan worden. De bewonersraad geeft aan graag mee te denken en liever het harmonie hanteert, dan een conflict- en actiemodel.

Rapportcijfer

Elk van de aanwezige stakeholders komt tot een gezamenlijk, gedeelde 8.

⁷ SWS heeft aangegeven, dat er bij de ontwikkeling van haar projecten wel degelijk op basis van aanbestedingsprocedures per project onderling verschillende aannemers zijn betrokken.

4.4 Presteren volgens Stakeholders: goed

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de visitatiemethodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Stichting Woningbouw Slochteren resulteert het volgende beeld:

Tabel 4.1 Presteren volgens Stakeholders

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
<p>Ia 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 (vermogen).</p> <p>Ib De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders.</p>	<p>De stakeholders van de Stichting Woningbouw Slochteren beoordelen zowel de ambities en doelstellingen van de corporatie als de bijdragen aan de lokale opgaven als voldoende. De prestaties op het gebied van leefbaarheid, dorpsontwikkeling en huisvesting van bijzondere doelgroepen worden op projectniveau goed gewaardeerd door de stakeholders. De stakeholders zien Stichting Woningbouw Slochteren als een kleine ambitieuze en flexibele corporatie. Stichting Woningbouw Slochteren komt haar afspraken na, maar neemt misschien te veel hooi op haar vork, waardoor de focus op de hoofdlijn van haar ambities en beleidsthema's aan scherpte dreigt te verliezen.</p>	8	70%	5,6
<p>II De corporatie kent alle relevante stakeholders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.</p>	<p>Stichting Woningbouw Slochteren kent de stakeholders in het werkgebied en onderhoudt formeel en/of informeel contact met hen. Dat contact verloopt vooral op projectniveau waar deze stakeholders als eindgebruiker optreden. Een breder, meer gestructureerd overleg heeft men tot op heden nog plaats gevonden. Wel wordt geregeld en periodiek overleg gevoerd met de gemeente en wordt, mede op basis van een samenwerkingsovereenkomst, gestructureerd overleg gevoerd met de huurdersorganisatie.</p>	8	10%	0,8
<p>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.</p>	<p>Stichting Woningbouw Slochteren heeft op beleidsmatig niveau nog geen gestructureerd, integraal overleg met alle stakeholders. Men ervaart een vruchtbare samenwerking op uitvoeringsniveau. Afspraken die met stakeholders gemaakt worden, haken duidelijk aan op de uitvoering van de te realiseren projecten. De stakeholders worden op dit vlak op formele en informele wijze geïnformeerd.</p> <p>Projectevaluaties zijn tot op heden nog niet aan</p>	6	10%	0,6

	<p>de orde geweest, deels omdat projecten nog lopen en/of in een afrondende fase zitten.</p> <p>De externe communicatie zou echter wat constanter en open moeten zijn, ook buiten de geijkte formele kanalen is het beter iedereen ook ongevraagd goed bij de les en op de hoogte te houden. Vooral de betrokkenheid van de huurdersorganisatie zou hierdoor beter benut kunnen worden.</p>			
<p>IV De corporatie betreft de oordelen van de stakeholders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen en/of verlangens) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.</p>	<p>De stakeholders leveren hun input bij de uitvoering van de projecten. Met de gemeente Slochteren zijn geen prestatieafspraken gemaakt. De Stichting Woningbouw Slochteren dringt echter aan deze in de loop van 2010-2011 op te stellen op basis van een door de gemeente op te stellen Woonvisie.</p> <p>Met de huurdersorganisatie is onlangs een samenwerkingsovereenkomst gesloten.</p>	8	10%	0,8
<p>Presteren volgens Stakeholders: 7,8 (afgerond een 8)</p>				

De stakeholders van de Stichting Woningbouw Slochteren hebben de prestaties beoordeeld als voldoende. Er is een redelijk consistent beeld over de verschillende stakeholders met hier en daar accentverschillen. Dit lijkt een logisch gevolg van de verschillende achtergronden en posities van de stakeholders. Bewoners hebben veelal een ander beeld van een corporatie dan een gemeente of een professionele projectpartner. Het algemene beeld is positief: de Stichting Woningbouw Slochteren is een corporatie die haar afspraken nakomt.

Zoals door de betrokken stakeholders wordt aangegeven, wordt vooral de brede betrokkenheid van de Stichting Woningbouw Slochteren gewaardeerd. De ambities zijn duidelijk en worden ook als belangrijk ervaren. Vooral het open en enthousiaste optreden van de stichting wordt gezien als een omslag ten opzichte van het verleden. Er worden veel zaken tegelijkertijd en ook breed opgepakt. Dat maakt de focus op de eigen kerncompetenties (daar waar de corporatie qua kerntaken zelf goed in is) onscherp. Het tempo dat soms ontwikkeld wordt, wekt zo nu en dan op deelonderwerpen de indruk bij de bewoners dat men op achterstand geplaatst wordt en weinig of geen eigen ruimte voor inbreng krijgt. Men wil graag meedenken terwijl de indruk ontstaat dat daarvoor 'stations al gepasseerd zijn'.

Een verbeterde communicatie en betrokkenheid zal naar verwachting de huidige waardering van de stakeholders naar een nog beter plan kunnen tillen.

De relatie met de gemeente Slochteren zal naar verwachting door de Stichting Woningbouw Slochteren nader worden gestimuleerd richting het opstellen van prestatieafspraken. Deze kunnen worden opgesteld in het kader van een door de gemeente op te stellen Woonvisie.

5 Presteren naar Vermogen en Efficiëntie

5.1 Inleiding

ECORYS beoordeelt het presteren naar vermogen en efficiëntie veelal langs drie invalshoeken:

- De Transparantiemethodiek, ontwikkeld door RIGO Research & Advies.
- De gegevens van het CFV betreffende investeringen, bedrijfsvoering en financiële positie. De gegevens van het WSW betreffende kasstromen en kredietwaardigheid.
- De eigen filosofie en het beleid van de corporatie inzake het vraagstuk van presteren naar vermogen.

Voor de Stichting Woningbouw Slochteren zijn de laatste twee invalshoeken gebruikt in deze visitatie. Het verzamelen van deze gegevens voor de transparantiemethodiek over de afgelopen jaren kost relatief veel tijd en ligt daarom niet voor de hand.

5.2 Inventarisatie en beoordeling door het CFV

Uit de cijfers van het CFV over de periode 2006 tot en met 2008 komt Stichting Woningbouw Slochteren naar voren als een financieel gezonde en actieve corporatie. De prognoses laten een enigszins toenemende dynamiek in de woningvoorraad zien, maar nog steeds gemiddeld ten opzichte van de referentiegroep en het landelijke beeld. In het navolgende worden de gegevens weergegeven over de jaren 2006 tot en met 2008 betreffende de uitgaven aan onderhoud, de mutaties in het bezit, de bedrijfsvoering en de financiële positie. Op onderdelen zijn prognoses beschikbaar voor 2009 tot en met 2013. Daarbij geldt steeds de referentiegroep⁸ als vergelijking, evenals de landelijke cijfers.

Onderhoudsuitgaven en woningverbetering

Wanneer gekeken wordt naar de uitgaven voor onderhoud en woningverbetering kan geconcludeerd worden dat de Stichting Woningbouw Slochteren iets hogere uitgaven heeft voor klachtenonderhoud. De uitgaven voor planmatig onderhoud en woningverbetering liggen voor de Stichting Woningbouw Slochteren op een lager niveau dan voor de referentiegroep en het landelijk gemiddelde geldt.

⁸ Stichting Woningbouw Slochteren behoort in CFV-termen tot de corporaties met een gemiddeld profiel en een accent op eengezinswoningen

Tabel 5.1 Onderhoudskosten Stichting Woningbouw Slochteren 2006 t/m 2008

x €1.000	2006	2007	2008	in € per vhe 2008		
				SWS	Referentie	Landelijk
Klachtenonderhoud	195	401	456	370	281	300
Mutatieonderhoud	113	0	0	0	175	186
Planmatig onderhoud	1.033	882	1.009	819	1.094	978
Woningverbetering	0	163	117	3.774	10.016	13.928

Bron: Corporatie in Perspectief, Stichting Woningbouw Slochteren, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

Het periodieke onderhoud wordt jaarlijks uitbesteed. Mutatie- en klachtenonderhoud doet Stichting Woningbouw Slochteren zelf.

Uitgaven voor leefbaarheid

De uitgaven voor leefbaarheid zijn in de CFV-gegevens gesplitst in sociale activiteiten en fysieke activiteiten. Het totaal aan leefbaarheidsuitgaven per woongegelegenheid ligt voor de Stichting Woningbouw Slochteren op een lager niveau dan de referentiegroep en het landelijke beeld.

Tabel 5.2 Uitgaven leefbaarheid (realisatie in € per woongegelegenheid 2008)

	WSW	Referentie	Landelijk
Sociale activiteiten	7	21	58
Fysieke activiteiten	16	35	54
Totaal	23	56	112

Bron: Corporatie in Perspectief Stichting Woningbouw Slochteren, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

Stichting Woningbouw Slochteren vertaalt de inhoud van het begrip leefbaarheid zo concreet mogelijk naar het gebied waarin zij werkzaam is. Sociale veiligheid en politiekeurmerk hangen daarin bijvoorbeeld als thema's samen. Ook de verlichting van achterpaden en directe woonomgeving spelen dan een rol. Verder passen voor de corporatie de volgende activiteiten binnen het begrip leefbaarheid:

- inrichten van voorzieningen voor kinderopvang;
- ondersteunen zwembad Slochteren;
- ondersteuning breedtesport;
- sponsoring van diverse (kleinere) dorps- en bewonersactiviteiten.

Verder is met dorpsbelangen regelmatig contact over de maatschappelijke vraagstukken waaronder leefbaarheid. Hier vindt een koppeling plaats tussen leefbaarheid en bindingsactiviteiten. Het feit dat Stichting Woningbouw Slochteren een leefbaarheidsfonds in het leven heeft ingesteld is erg goed ontvangen binnen de dorpen.

Mutaties

Het Centraal Fonds Volkshuisvesting meet de mutaties in het bezit (nieuwbouw, sloop, verkoop, aankoop) als een percentage van de voorraad. De dynamiek die Stichting Woningbouw Slochteren laat zien over de periode 2006-2008 is groot te noemen, zeker wat betreft sloop en nieuwbouw. Voor de periode 2009-2013 neemt de dynamiek enigszins af, maar ligt nog altijd rond het niveau van de referentiegroep en het landelijke beeld.

Tabel 5.3 Mutaties in de voorraad Stichting Woningbouw Slochteren, 2006 t/m 2008 en 2009 t/m 2013

	2006-2008			2009-2013		
	SWS	Referentie	Landelijk	SWS	Referentie	Landelijk
Nieuwbouw huur	2,7	1,3	1,0	1,2	1,8	1,6
Sloop huur	1,9	0,5	0,7	0,0	0,5	0,9
Aankoop huur	0,0	0,2	0,9	0,0	0,2	0,5
Verkoop huur	0,8	0,6	1,3	0,8	0,7	0,8
Nieuwbouw koop	2,0	0,3	0,4	0,4	0,5	0,9

Bron: Corporatie in Perspectief Stichting Woningbouw Slochteren, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

In Meerstad (Slochteren) heeft Stichting Woningbouw Slochteren, samen met partnercorporaties een bouwrecht verworven. Naar verwachting zal één en ander pas zijn beslag kunnen krijgen op de wat langere termijn. Naast de potentiële initiatieven op het gebied van de zorgcentra zijn naast de lopende nieuwbouwplannen (nog) geen concrete plannen beschikbaar. Als gevolg van nieuwe inzichten door de overstap naar bedrijfswaarde in 2009 zijn de komende plannen voor nieuwbouw aanzienlijk getemporeerd en gewijzigd. De wijziging van de plannen heeft vooral betrekking op het verleggen van het accent van wonen voor alleenstaanden naar levensloopbestendig.

Realisatie-index

De Stichting Woningbouw Slochteren maakte in de periode 2006-2008 de eigen prognoses voor nieuwbouw en verkoop van bezit goed waar, zeker ook wanneer dit vergeleken wordt met het landelijke beeld. De realisatie-index voor sloop ligt lager dan gepland. De voorgaande tabel laat echter zien, dat de Stichting Woningbouw Slochteren ten opzichte van de referentiegroep en het landelijke beeld relatief veel gesloopt heeft.

Tabel 5.4 Realisatie-index 2006-2008; uitgedrukt als percentage van de voornemens

Realisatie-index 2006-2008	St. Woningbouw Slochteren	Landelijk
Nieuwbouw	97%	56%
Sloop	39%	45%
Verkoop van bezit	92%	61%

Bron: Corporatie in Perspectief, Stichting Woningbouw Slochteren, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

In de oordeelsbrief 2009 (WWI) wordt aandacht besteed aan de realisatie-index. Voor Stichting Woningbouw Slochteren komt de minister tot de volgende conclusie:

Uit de tabellen blijkt dat uw corporatie de geprognosticeerde aantallen voor een belangrijk deel ook daadwerkelijk realiseert. Daaruit leid ik af dat uw voorspelkracht op orde is en hierdoor de ingediende prognoses de basis vormen voor een reëel inzicht in de ontwikkeling van uw financiële positie.

Kosten en opbrengsten productie

De stichtingskosten van de nieuw gebouwde sociale huurwoningen en koopwoningen van de Stichting Woningbouw Slochteren liggen op een gemiddeld laag niveau. Het netto verkoopresultaat ligt –relatief gezien- op een hoger niveau. In absolute termen is er sprake van een lager resultaat ten opzichte van de referentiegroep. De opbrengsten van ver-

kochte huurwoningen liggen ten opzichte van het landelijk beeld en de referentiegroep duidelijk lager, terwijl de verkoopkosten op een hoger niveau liggen.

Tabel 5.5 Kosten en opbrengsten

Kosten en opbrengsten x € 1	SWS	Referentie- groep	Landelijk
Sociale huurwoningen			
Bruto stichtingskosten	141.418	167.128	155.528
- grondkosten	13.618	22.565	20.681
- bouwkosten	127.800	139.401	128.809
- bijkomende kosten	0	5.161	6.038
Nieuwbouw koop			
Bruto stichtingskosten	138.857	180.984	181.208
Netto verkoopresultaat	11.143	14.817	11.275
Verkoop bestaand bezit			
Bruto verkoopprijs	114.000	143.280	146.104
Verkoopkosten	15.667	4.591	7.757

Bron: Corporatie in Perspectief, Stichting Woningbouw Slochteren, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

Rentedekkingsgraad

Stichting Woningbouw Slochteren had steeds een minder gunstige rentedekkingsgraad⁹ dan de referentiegroep en het landelijk beeld laten zien.

Tabel 5.6 Interest coverage ratio

Interest coverage ratio	2005	2006	2007	2008
SWS	1,1	1,4	1,4	1,3
Referentiegroep	1,9	2,0	1,9	1,7
Landelijk	1,6	1,6	1,6	1,4

Bron: Corporatie in Perspectief, Stichting Woningbouw Slochteren, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

Vastgoedwaarde

De bedrijfswaarde en de volkshuisvestelijke exploitatiewaarde per verhuureenheid liggen bij de Stichting Woningbouw Slochteren iets hoger dan het landelijk gemiddelde. De WOZ-waarde ligt op een duidelijk lager niveau.

Tabel 5.7 Vastgoedwaarde

	St. Woningbouw Slochteren	Landelijk
Bedrijfswaarde	€ 45.779	€ 42.253
Volkshuisvestelijke exploitatiewaarde	€ 37.898	€ 35.518
WOZ-waarde	€ 116.571	€ 155.105
Huur/WOZ-waarde	3,9	3,2

⁹ Dekking rentelasten vreemd vermogen vanuit operationele kasstromen.

Risicoprofiel en ontwikkeling volkshuisvestelijk vermogen

Het CFV maakt met ingang van het jaar 2008 de vergelijking tussen het volkshuisvestelijk vermogen en het vermogen dat beschikbaar moet zijn om risico's op te kunnen vangen. Als het volkshuisvestelijk vermogen groter is dan het benodigde risicovermogen, volgt een positief solvabiliteitsoordeel. Het solvabiliteitsoordeel wordt uitgesproken over de laatst bekende balansdatum (in dit geval 31/12/08) en op basis van de prognoses (31/12/13). Voor de Stichting Woningbouw Slochteren is het oordeel positief. In de vergelijking valt op dat het volkshuisvestelijk vermogen per verhuureenheid (iets) lager ligt dan in de referentiegroep en landelijk het geval is, hetgeen ook voor de risicobeoordeling geldt. Het verschil zit vooral in de relatief minder grote gevoeligheid van de Stichting Woningbouw Slochteren voor operationele risico's¹⁰. Deze gevoeligheid neemt volgens het CFV de komende jaren toe, eveneens geldt dit voor macro-economische risico's¹¹ en marktrisico's¹². Het totale risicoprofiel van de Stichting Woningbouw Slochteren blijft ook dan onder het niveau van de referentiegroep en het landelijke beeld. Naar 2013 toe zal ook het volkshuisvestelijk vermogen van de Stichting Woningbouw Slochteren toenemen en dan boven het niveau van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde uitkomen.

Tabel 5.8 Volkshuisvestelijk vermogen per vhe

	2008	2013
Stichting Woningbouw Slochteren	13.223	15.095
Referentie	15.583	14.718
Landelijk	13.322	14.434

Bron: Corporatie in Perspectief, Stichting Woningbouw Slochteren, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

Tabel 5.9 Risicobeoordeling, als % van het balanstotaal

	2008				2013			
	Markt	Macro-economisch	Operationeel	Totaal	Markt	Macro-economisch	Operationeel	Totaal
SWS	3,6	7,0	0,7	7,9	4,9	11,1	2,2	12,3
Referentie	3,4	7,9	1,9	9,0	4,9	14,7	5,3	16,5
Landelijk	3,9	7,0	2,4	8,7	6,1	13,6	5,5	16,2

Bron: Corporatie in Perspectief, Stichting Woningbouw Slochteren, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

¹⁰ Toelichting CFV op operationeel risico: dit betreft het risico van een verlies door inadequate of falende interne processen, mensen of systemen of door externe gebeurtenissen.

¹¹ Toelichting CFV op het **macro-economische risico**: Dit betreft de kans dat door economische ontwikkelingen (inflatie, rente) de komende vijf jaar de waarde van bezittingen of schulden lager uitpakt dan verwacht. De benadering is ten behoeve van het solvabiliteitsoordeel uitgewerkt voor de balansposten materiële vaste activa in exploitatie en langlopende schulden. Deze twee posten maken ook het overgrote deel van de balans uit (eigen vermogen buiten beschouwing latend). De focus is hierbij met name gericht op de onzekere kasstromen in de volkshuisvestelijke exploitatiewaarde en de onzekerheid met betrekking tot de renteontwikkeling.

¹² Toelichting CFV op marktrisico: dit betreft het risico dat door negatieve marktontwikkelingen de waarde van het bezit of de opbrengst van nieuwbouwkopen lager is dan verwacht. Ook het marktrisico bij de verkoop van eenheden uit de bestaande voorraad is hieraan toegevoegd.

In aanvulling op het solvabiliteitsoordeel geeft het CFV een continuïteitsoordeel. Daarin worden de voorgenomen activiteiten in relatie gebracht met de vermogenspositie. De Stichting Woningbouw Slochteren heeft een continuïteitsoordeel A gekregen: de uitvoering van de beleidsvoornemens van de corporatie leidt tot een voldoende inzet van het beschikbare vermogen voor de volkshuisvesting.

Waarborgfonds Sociale Woningbouw

Eind 2009 is er overleg geweest met het Waarborgfonds Sociale Woningbouw over garantieverlening voor de aan te trekken financiering voor deze projecten. Gezien de financiële crisis en de ingezakte markt voor koopwoningen heeft het Waarborgfonds Sociale Woningbouw aangedrongen op temporisatie van de plannen. Stichting Woningbouw Slochteren heeft besloten de projecten Eikenlaan en Piccardtstraat in een later stadium te realiseren.

5.3 Financiële sturing door de Stichting Woningbouw Slochteren

Stichting Woningbouw Slochteren omschrijft de strategische inbedding van het financiële beleid als volgt:

Het financiële beleid van de Stichting Woningbouw Slochteren is gericht op de beheersing van kasstromen en die van de waardeontwikkeling van het vastgoed. Beide aspecten in directe samenhang met de ontwikkeling van het eigen vermogen. Beheersing wil zeggen dat er sprake is van bewust kiezen, in scenario's denken, monitoren, (bij)sturen en dergelijke. Wij streven hiermee naar een optimale inzet van onze middelen ten behoeve van de volkshuisvesting in ons werkgebied. Financieel beleid is daarmee als de drager onder de (toekomstige) waardecreatie van de Stichting Woningbouw Slochteren als maatschappelijk vastgoedbedrijf, zodat we in de toekomst onze taken kunnen blijven vervullen.

De financiële continuïteit van de corporatie is voornamelijk afhankelijk van de omvang van het eigen vermogen als buffer voor tegenvallende resultaten. Uit oogpunt van de financiële continuïteit en het niet geheel kunnen uitsluiten van risico's, vormt Stichting Woningbouw Slochteren een financiële reserve, uitgedrukt in een solvabiliteitsnorm. Stichting Woningbouw Slochteren hanteert een minimale solvabiliteits eis van 10%, uitgaande van waardering van de vastgoedportefeuille tegen historische kostprijs, zoals in de laatste meerjarenbegroting wordt gehanteerd. Het rendement op het eigen vermogen zal jaarlijks minimaal gelijk moeten zijn aan de inflatie. Om de vereiste groei van het vermogen te kunnen realiseren is een deel van het bestaande woningbezit bestemd voor verkoop.

Bedrijfswaarde als waarderingsgrondslag

In 2009 is Stichting Woningbouw Slochteren in nauw overleg met de accountant overgestapt op de bedrijfswaarde. In het beeld ontstaan uiteraard fluctuaties door vooral tussentijdse aanpassingen van parameters. Voordeel is dat nu de kasstromen als gevolg van verkopen, beter in beeld kunnen komen. De samenhang tussen potentiële opbrengsten (realistisch te ramen) ter dekking van uitgaven (kasstromen) in de toekomst wordt veel beter zichtbaar. Daarbij worden de normen van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw aangehouden.

Treasurybeleid

Het treasurybeleid is gericht op een beheersing van renterisico's, de financiële geldstromen en de ontwikkeling van het renteresultaat. Het uitgangspunt is investeringen zo veel

mogelijk met eigen middelen te financieren. Jaarlijks wordt de financieringsbehoefte vastgesteld op basis van de nieuwbouwprojecten en aflossingsverplichtingen van bestaande leningen. De leningen worden aangetrokken onder borging van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw.

5.3.1 Meerjarenbegroting 2010-2014

In deze begroting is nog rekening gehouden met een jaarlijkse afschrijving van de vaste activa op basis van de historische kostprijs. In de begroting worden de berekende onrendabele toppen van nieuwbouwcomplexen ten laste van het resultaat geboekt.

Voor de marktwaarde is destijds de jaarlijkse WOZ-waarde als uitgangspunt gekozen. In 2009 is deze manier van waarden aangepast aan de regelgeving en de methode van actuele waarde (bedrijfswaarde) is nu het uitgangspunt. Bij de waardering tegen actuele waarde wordt niet afgeschreven, maar worden de waardeveranderingen jaarlijks administratief in de winst- en verliesrekening verantwoord. In deze begroting heeft de bedrijfswaarde nog niet als uitgangspunt gediend. Voor 2010 wordt alleen rekening gehouden met een mutatie als gevolg van de verkoop van een aantal woningen uit het bestaande woningbezit.

Tabel 5.10 Financiële meerjarenbegroting 2010-2014

Omschrijving	Werkelijk		Begroting				
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<i>Opbrengsten</i>							
. huren	5.513.800	5.587.700	5.887.800	6.059.800	6.208.100	6.346.900	6.436.200
. vergoedingen	143.500	175.500	195.700	198.100	200.500	202.800	204.700
. ov.bijdragen	73.100	73.400					
. verkoop							
... bestaand bezit	884.500	806.100	1.326.000	1.326.000	1.326.000	1.326.000	1.326.000
... koopwoningen	1.078.900	1.165.100				630.000	630.000
. overig	143.300	45.000	50.000	25.000	25.000	25.000	25.000
Totaal	7.837.100	7.852.800	7.459.500	7.608.900	7.759.600	8.530.700	8.621.900
<i>Lasten</i>							
. afschrijvingen woningen	495.400	513.400					
. afschrijvingen activa	55.800	59.600	65.000	49.600	45.700	45.700	45.700
. ov. waardeverandering	510.000	565.900					
. uitbest werk koopwon.	1.197.800	1.095.300				600.000	600.000
. lonen en salarissen	644.100	678.800	674.600	641.500	608.700	626.500	644.700
. sociale lasten	72.600	79.600	77.300	79.200	81.200	83.200	85.300
. pensioenlasten	126.400	133.600	142.500	146.100	149.800	153.500	157.300
. kosten onderhoud							
... niet-planmatig	325.900	262.100	364.300	373.600	383.200	393.100	403.300
... contractonderhoud	104.700	121.100	159.600	163.500	167.600	171.800	176.100
... controle elektra/gas	24.200	37.000	42.600	35.000	35.000	35.000	
... planmatig	886.600	1.035.000	900.000	929.100	959.300	990.700	1.023.300
... planmatig (kozijnen)				232.000		464.000	246.000
. energiebeleid (CV)			176.000	194.000	174.000	146.000	193.000
. overig energiebeleid			130.000	112.000	132.000	160.000	113.000

Vervolg-

Af: activering inv energie-beleid			-130.000	-112.000	-132.000	-160.000	-113.000
. overige bedrijfslasten	1.253.200	1.258.100	1.351.400	1.382.800	1.414.700	1.447.900	1.481.600
Totaal	5.696.700	5.839.500	3.953.300	4.226.400	4.019.200	5.157.400	5.056.300
Renteresultaat	1.608.600	1.763.200	1.796.700	1.741.600	1.723.800	1.825.800	1.818.400
Resultaat voor belasting	531.800	250.100	1.709.500	1.640.900	2.016.600	1.547.500	1.747.200
Belasting	208.300	242.000	243.000	225.000	321.000	193.000	236.000
Resultaat na belasting	323.500	8.100	1.466.500	1.415.900	1.695.600	1.354.500	1.511.200
Mutatie act. waarde MVA							
. rentabiliteitswaardecorr.			-426.000	-434.000	-405.000	-385.000	-279.000
. verkoop bestaand bezit			-1096000	-1096000	-1096000	-1096000	-1096000
. overige mutaties			-25.000	124.000	-40.000	-40.000	315.000
Resultaat na belasting en mutatie actuele waarde	323.500	8.100	-80.500	9.900	154.600	452.500	451.200

Bron: Stichting Woningbouw Slochteren

De opbrengsten uit verkopen zijn een belangrijke drager van de meerjarenbegroting. Er zijn ongeveer 110 woningen voor verkoop gelabeld. Dat gaat naar verwachting neerkomen op een verkoop van tien tot dertien woningen per jaar. In de afgelopen jaren is dit steeds gelukt.

Tabel 5.11 Eigen vermogen en solvabiliteit

Omschrijving	Werkelijk	Begroting					
		2008	2009	2010	2011	2012	2013
Eigen vermogen	9.210	10.265	11.476	12.637	14.076	15.175	16.432
Solvabiliteit	17,8%	15,5%	17,6%	19,8%	22,5%	24,6%	26,9%

Bron: Stichting Woningbouw Slochteren

Tabel 5.12 Liquiditeitsbegroting 2011-2014

	2011	2012	2013	2014
Saldo liquide middelen	2.564.600	1.883.800	450.300	203.500
Baten	8.173.800	11.356.600	11.641.700	8.626.900
Lasten	8.854.600	12.790.100	11.888.500	8.857.600
Saldo liquide middelen eind	1.883.800	450.300	203.500	-27.200

Bron: Stichting Woningbouw Slochteren

Voor de benodigde solvabiliteit is door Stichting Woningbouw Slochteren een grens getrokken van minimaal 10% op basis van de historische kostprijs. Er wordt echter wel een samenhang gezocht met de omvang van de komende plannen en de inzet van de middelen voor de doelgroepen van beleid. Tot 2000 waren er weinig investeringsactiviteiten en is de solvabiliteit opgelopen. Nu zijn en worden omvangrijkere leningen aangetrokken, waardoor de solvabiliteit er straks mogelijk anders gaan uitzien.

Kasstroom

In de liquiditeitsbegroting zijn de volgende investeringsbedragen opgenomen.

Tabel 5.13 Investeringsbedragen

Project		Totale projectkosten	Uitgaven in boekjaar
Compagniesterpark tbv Novo	Huur	4.500.000	1.768.300
De Deel tbv Novo	Huur	3.600.000	750.000
Piccardtstraat, voorbereidingskosten	Huur	1.200.000	50.000
Eikenlaan, voorbereidingskosten	Huur	1.000.000	25.000
Overige investeringen, o.a. energiebeleid	Activering		130.000
Totaal			2.723.300

Bron: Stichting Woningbouw Slochteren

5.3.2 Nieuwbouw en onrendabele toppen

De nieuwbouwplannen voor verkoop dienen voor 75% in de voorverkoop te zijn afgezet voordat met daadwerkelijke bouw wordt gestart. Onlangs is de bouw van appartementen vanwege dit uitgangspunt gestopt. Wel zijn vervolgens de gronden als bouwkaavel in de markt gezet. De kavels waren eerder al in eigendom bij SWS. Nieuwbouw bestemd voor de verkoop wordt dus niet “op voorraad” gebouwd. Inzet van de nieuwbouw voor verkoop is het mogelijk dekken van onrendabele toppen in de nieuwbouw voor de sociale huur. Daarbij wordt ook de dekking van de Vpb betalingen betrokken.

In de nieuwbouwplannen is geen concrete norm aangelegd voor het accepteren van een onrendabele top. Over het algemeen geldt dat het bepalen van de onrendabele top een rekensom is waarbij de starthuur belangrijk is, maar ook of een plan goed past binnen het strategisch voorraad beleid en of een plan op langere termijn verkoopbaar zou kunnen zijn. Dat laatste vereist marktconformiteit van het product. Bij levensloopbestendige woningen is een bedrag geaccepteerd van €25.000 tot €30.000. Daarbij spelen de overwegingen uit het strategisch voorraadbeleid een grote rol, SWS wil in een dergelijk type woningen investeren. De investeringsbeslissing begint met de vraag of SWS de te realiseren woningen nodig heeft.

5.3.3 Risicomanagement

De beheersing van financiële risico's is momenteel goed op orde. De projecten zijn weliswaar relatief klein maar de interne besluitvorming vindt breed en uitvoerig plaats. De alternatieven worden doorgerekend en beslissingen worden uitvoerig onderbouwd en toegelicht. De laatste jaren speelt de Raad van Commissarissen daarbij een belangrijke rol. Alles wordt met de Raad doorgesproken waarbij goede vragen aan de orde worden gesteld. Dat laatste kan echter nog wel wat aan ‘scherpte’ winnen, zeker daar waar het lopende beleid in de uitvoering getoetst moet worden. Bij het aangaan van nieuwe (investerings)verplichtingen kan in de uitvoering, onder andere met fase documenten (risico's per uitvoeringsfase), het inzicht in de risico's op voorhand verbeteren.

5.4 Efficiëntie

De mate waarin de corporatie de prestaties op efficiënte wijze behaalt, weegt mee in het oordeel over het presteren naar vermogen. De netto bedrijfslasten per verhuureenheid vormen daarvoor in het kader van de visitatie de relevante maat. Daarnaast kijkt ECORYS naar de focus die de corporatie heeft op efficiëntie.

De netto bedrijfslasten per verhuureenheid lagen volgens de cijfers van het CFV bij de Stichting Woningbouw Slochteren in de periode 2005 tot en met 2008 voortdurend boven die van de referentiegroep en ongeveer gelijk met het landelijk gemiddelde. Het aantal verhuureenheden per fte is duidelijk minder in vergelijking met de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. De personeelskosten per verhuureenheid liggen lager dan in de referentiegroep en landelijk het geval is.

Tabel 5.14 Netto bedrijfslasten, personeelskosten en vhe per fte

	Stichting Woningbouw Slochteren	Referentiegroep	Landelijk
Netto bedrijfslasten per vhe	€ 1.323	€ 1.217	€ 1.340
Personeelskosten per fte	€ 54.387	€ 60.522	€ 64.248
Aantal vhe per fte	79	97	92

Bron: Corporatie in Perspectief, Stichting Woningbouw Slochteren, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

Tabel 5.15 Ontwikkeling van de netto bedrijfslasten per verhuureenheid; periode 2005-2008

	2005	2006	2007	2008	Toename 2005- in %
Stichting Woningbouw Slochteren	€ 1.378	€ 1.084	€ 1.212	€ 1.323	-4,0
Referentiegroep	€ 981	€ 1.020	€ 1.108	€ 1.217	24,1
Landelijk	€ 1.114	€ 1.169	€ 1.249	€ 1.340	20,3

Bron: Corporatie in Perspectief, Stichting Woningbouw Slochteren, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

In de personele formatie zijn in de loop van de afgelopen jaren wijzigingen tot stand gekomen. Vacatures die zijn ontstaan zijn vooral intern opgevuld waardoor de omvang van de organisatie is afgenomen (inhaalslag). Daardoor is er niet meer personeel aanwezig dan strikt noodzakelijk.

5.5 Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: voldoende

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de visitatiemethodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor de Stichting Woningbouw Slochteren resulteert het volgende beeld:

Tabel 5.16 Presteren naar Vermogen en Efficiëntie

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
<i>Vermogensprestatie</i>		5,6	70%	3,9
I. Bedrijfswaarde				
a. De corporatie heeft een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde.	Stichting Woningbouw Slochteren hanteert een vermogensberekening op basis van de actuele waarde, de bedrijfswaarde. Dit is echter nog niet terug te zien in geüpdate beleid zoals een nieuwe meerjarenbegroting.	7		
b. De corporatie heeft een berekening van het	Stichting Woningbouw Slochteren heeft middels	6		

<p>bestemd eigen vermogen vanwege de strategie bestaand bezit, gebaseerd op een duidelijk omschreven investeringsprogramma inclusief economische rendementseisen. Deze rendementseisen kunnen verschillen per type investering. Rendementseisen lager dan de markteisen komen ten laste van het bestemd eigen vermogen.</p>	<p>de liquiditeitsbegroting de beleidsmatige keuzes, die leiden tot een beslag op het eigen vermogen en de investeringen, cijfermatig inzichtelijk gemaakt over de periode 2010-2014. De achterliggende keuzes ten aanzien van het beleid inclusief economische rendementseisen ontbreekt. De onrendabele top komt ten laste van het jaarlijkse resultaat en daarmee van het bestemd eigen vermogen.</p>			
<p>II Extra potenties</p> <p>c. De corporatie heeft scenario's die de verkooppotenties in kaart brengen.</p> <p>d. De corporatie heeft de potenties van de (extra) financieringsruimte vreemd vermogen in kaart gebracht.</p> <p>e. De corporatie heeft haar risicobuffers berekend.</p> <p>III Presteren naar vermogen</p> <p>f. De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.</p> <p>g. De visitatiecommissie geeft een oordeel of de corporatie presteert naar de mogelijkheden van haar vermogen.</p>	<p>In de meerjarenbegroting zijn baten opgenomen in verband met de verkoop van tien tot dertien woningen per jaar. De prognose is gebaseerd op de verkoop van woningen in het verleden.</p> <p>De waardestijging van het vastgoed is niet meegenomen in het financieel beleid of de financiële verslaglegging, waardoor evenmin zicht is op de (extra) financieringsruimte vreemd vermogen.</p> <p>Het treasurybeleid gaat in op de renterisico's. De risicobuffers ten aanzien van marktrisico's, macro-economische risico's en operationele risico's komen niet als zodanig terug in het financieel beleid of de financiële verslaglegging.</p> <p>Door middel van de liquiditeitsbegroting wordt inzichtelijk gemaakt hoe het beschikbare eigen vermogen wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties. De koppeling met de daadwerkelijk te leveren maatschappelijke prestaties ontbreekt.</p> <p>Stichting Woningbouw Slochteren heeft gezien de ontwikkeling van het eigen vermogen en de solvabiliteit in relatie tot de gestelde doelstelling ruimte om het vermogen beter in te zetten voor het leveren van maatschappelijke prestaties. Dit blijkt bovendien uit het continuïteitsoordeel van het Centraal Fonds Volkshuisvesting.</p>	<p>6</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p> <p>5</p>		

<i>Visie</i> II De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling ten aanzien van het beoogd economisch rendement op het vermogen.	Het rendement op het eigen vermogen van Stichting Woningbouw Slochteren zal jaarlijks minimaal gelijk moeten zijn aan de inflatie.	7	10%	0,7
<i>Risicoprofiel</i> III De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het voorgenomen investeringsprogramma.	In de solvabiliteitsdoelstelling wordt rekening gehouden met het voorgenomen investeringsprogramma. Echter, de meest recente prognose van de solvabiliteit is gebaseerd op historische kostprijs waardoor de solvabiliteit op basis van de bedrijfswaarde niet inzichtelijk is.	6	10%	0,6
<i>Bedrijfsvoering</i> IV De corporatie presteert efficiënt.	Stichting Woningbouw Slochteren heeft relatief hoge netto bedrijfslasten ten opzichte van vergelijkbare corporaties, maar relatief lage bedrijfslasten ten opzichte van het landelijk gemiddelde. De corporatie heeft in de periode 2005-2008 de bedrijfslasten zien afnemen met 4% ten opzichte van meer 20% bij beide referenties.	7	10%	0,7
Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: 5,9 (afgerond een 6)				

Op basis van bovenstaande informatie kan worden geconcludeerd dat Stichting Woningbouw Slochteren 'in control' is, waar het gaat om de financiële huishouding van de corporatie. De Stichting Woningbouw Slochteren heeft zich in de beoordelingsperiode ontwikkeld als een beleidsactieve corporatie, die het eigen vermogen wil inzetten voor de opgaven die er liggen. Er is een actieve investeringsbereidheid zichtbaar vooral ook waar het gaat om nieuwbouwprojecten. Maar ook in de bestaande voorraad (strategisch voorraadbeleid, kwaliteitsinvesteringen, onderhoud, energetische maatregelen etc.) en inzet in projecten die de fysieke leefbaarheid (maatschappelijke opgaven) van de kernen in het werkgebied raken.

Er is daarmee een beeld ontstaan waarbij de inzet van het vermogen in een goede relatie staat met de huidige beleidsvoornemens. Dit heeft ook geleid tot een continuïteitsoordeel A voor 2008 en 2009 bij het CFV. Naast het feit dat de waarderinggrondslagen nog integraal (ook in de nieuwe meerjarenramingen) moeten worden aangepast aan de bedrijfswaarde methodiek, draagt ook de wijze van beheersen van investeringsrisico's, het hantieren van instrumenten (o.a. voor scenarioberekeningen) en het verder professionaliseren van de besluitvorming in de projectontwikkeling en uitvoering daar positief aan bij.

De Stichting Woningbouw Slochteren hanteert in eerste aanleg een financiële sturing die wel binnen de beoordelingsperiode bij haar schaalgrootte past. Bij de operationalisering van beleidsinitiatieven in de projectontwikkeling zal de aandacht voor het verder inrichten van het risicomanagement een positieve ontwikkeling betekenen. Echter, op basis van de bestaande beleidsdocumenten, waarin nog wordt gerekend met een waarderinggrond-

slag op basis van de historische kostprijs van het bezit, worden onder andere de solvabiliteit en vermogensovermaat niet actueel en helder inzichtelijk gemaakt. Daarnaast ontbreekt op de verschillende onderdelen een expliciete en duidelijke toelichting ten aanzien van de beleidsmatige keuzes en verantwoordingen.

Op basis van de CFV-benchmarkcijfers is de Stichting Woningbouw Slochteren efficiënt te noemen. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat er mede door de schaalgrootte voldoende focus op efficiëntie ligt.

De visitatiecommissie komt tot het oordeel dat de Stichting Woningbouw Slochteren voldoende presteert naar vermogen. Daarin weegt de zichtbare en overtuigende investeringsambities mee die in de toekomst mede in relatie tot de marktomstandigheden tot resultaten moet leiden. De huidige voldoende kan binnen enkele jaren een ruime voldoende of een goede beoordeling worden.

6 Governance

6.1 Inleiding

In de maatschappelijke visitatie is de governance een apart te beoordelen veld. De methode vereist een oordeel over de inrichting en het functioneren van de governance. De toetsing omvat twee onderdelen:

1. Governance structuur en naleving en handhaving van de code.
2. Maatschappelijke verantwoording en beïnvloeding door belanghebbenden:
 - eigen ambities en doelen;
 - opgaven in het werkgebied;
 - betrokkenheid van belanghebbenden;
 - vermogen.

De visitatiecommissie heeft het oordeel over de governance daarnaast gebaseerd op de wijze waarop de Stichting Woningbouw Slochteren omgaat met de Governance Code en op de rol en invulling van het interne toezicht. Daartoe zijn agenda's en verslagen van vergaderingen bestudeerd en interviews gehouden met de directeur-bestuurder en leden van de Raad van Commissarissen.

6.2 Governance structuur

Stichting Woningbouw Slochteren heeft in 2008 de Governance Code voor woningcorporaties onderschreven. Omdat de corporatie ook lid is van Aedes verbindt Stichting Woningbouw Slochteren zich ook aan de AedesCode. Iedere wijziging die optreedt in het volgen van de Governance Code zal als apart agendapunt in de Raad van Commissarissen worden besproken. De Raad van Commissarissen ziet er op toe dat de Governance Code door de directeur-bestuurder wordt gehandhaafd en nageleefd. De werkwijze van de Raad is opgenomen in een reglement. Bij het reglement zijn onder andere gevoegd: een profielschets voor leden van de Raad van Commissarissen, afspraken over herbenoemingen, schorsing en/of ontslag van leden van de Raad van Commissarissen, onverenigbaarheden en taken van de Raad van Commissarissen.

Op de website van Stichting Woningbouw Slochteren krijgt Governance beperkt invulling door informatie over de Governance Code en Aedes Code enerzijds en de samenstelling en het rooster van aftreden van de Raad van Commissarissen anderzijds.

Samenstelling Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestaat uit vijf leden en is op grond van profielschetsen samengesteld, twee leden hebben op voordracht van de huurders zitting genomen in de Raad. Binnenkort treedt een van de leden af en is niet meer herkiesbaar. Er zal een voordracht worden gevraagd. Daarbij speelt de overweging nog een rol om de huidige profielschets kritisch te bekijken en eventueel aan te passen. Binnen de Raad is ervaring in en

kennis van de volkshuisvesting in ruime mate aanwezig. In de Raad zijn momenteel verschillende achtergronden aanwezig: bestuurlijke ervaring (directeur middelgrote onderneming en wethouderschap en thans parttime onderwijs), juridisch (deurwaarderskantoor), beleidsadviseur onderwijs en welzijn, bouwkundige, lokaal overheidsbeleid welzijn. Wat betreft de financiële deskundigheid geldt dat er minimaal één lid van de Raad aantoonbare kennis en deskundigheid heeft op dit vlak.

Commissies

De Raad van Commissarissen heeft geen afzonderlijke auditcommissie en remuneratiecommissie. Wanneer een specifieke situatie er om vraagt, kan op ad-hoc basis een commissie in het leven geroepen worden.

Bijeenkomsten

De Raad van Commissarissen komt zes keer per jaar bijeen voor een reguliere vergadering. De directeur verschaft de Raad van Commissarissen tijdig die informatie die nodig is voor de uitoefening van de taak van de Raad van Commissarissen.

Accountant

De Raad van Commissarissen laat zich, indien noodzakelijk geacht, adviseren door de externe accountant, andere ter zake kundige adviseurs en de manager woondiensten, technische dienst en financieel-economische zaken.

Zelfevaluatie

In het jaarverslag van 2008 wordt aangegeven dat de Raad van Commissarissen zich bezig gaat houden met het ontwikkelen van een eigen gesystematiseerde methode voor zelfevaluatie. Jaarlijks houdt de Raad, buiten aanwezigheid van de directeur, een overleg waarin het eigen functioneren centraal staat en waarbij het collectieve en individuele functioneren van de Raad en haar leden wordt besproken en beoordeeld. Waar nodig wordt bij deze zelfevaluatie een extern deskundige betrokken. Uit de zelfevaluatie zijn vier hoofddoelstellingen voor de Raad naar voren gekomen. Deze zijn in het jaarverslag 2009 opgenomen en daar wordt naar verwezen. Hoofdvraagstukken zijn naar de mening van de RvC momenteel: hoe kunnen we op verantwoorde wijze het bestaande SWS vermogen optimaal benutten en hoe kunnen de vraagstukken op het gebied van de leefbaarheid in de kernen zo goed mogelijk worden opgelost binnen de mogelijkheden die SWS heeft.

Relatie met directeur-bestuurder

Jaarlijks voert de Raad van Commissarissen een functioneringsgesprek met de directeur-bestuurder, terwijl ook de onderlinge relatie tussen de Raad van Commissarissen en de directeur-bestuurder wordt besproken. Bij de zelfevaluatie van de Raad van Commissarissen wordt gebruik gemaakt van een door de directeur opgestelde visienota over het functioneren van de Raad van Commissarissen; dit is in 2009 voor de eerste keer gedaan. Uit de evaluatie kwam onder andere naar voren dat de Raad van Commissarissen de directeur-bestuurder meer zou moeten gaan volgen, wat moet leiden tot een goede basis voor de beoordeling van de directeur-bestuurder.

6.3 Intern Toezicht

Het functioneren van en de onderlinge verhouding tussen Raad van Commissarissen en directeur-bestuurder wordt geregeld door de statuten, het huishoudelijk reglement van de Raad van Commissarissen en een directiestatuut. Voor de besturing van de organisatie beschikt de directeur over bevoegdheden en verantwoordelijkheden die zijn vastgelegd in een directiestatuut. In dit directiestatuut is ook bepaald welke besluiten en/of beslissingen vooraf ter goedkeuring aan de Raad van Commissarissen voorgelegd moeten worden.

Risicobeheersing

De Raad van Commissarissen wordt in een vroeg stadium verregaand geïnformeerd over alle investeringsbeslissingen. Daarbij wordt niet gefocust op één planvariant maar worden meerdere alternatieven voorgelegd. De deelname aan Meerstad, zo is overigens wel gebleken, blijkt de nodige risico's te bevatten. De adviezen (al dan niet in toestemmende vorm) van de Raad van Commissarissen worden over het algemeen door de directeur-bestuurder opgevolgd. Overigens geldt daarbij wel dat de directeur-bestuurder strikt de doelstellingen in de statuten volgt.

Financieel beleid

Alle plannen/ projecten worden goed doorgerekend. Stichting Woningbouw Slochteren beschikt over een goede financieel manager met verstand van zaken op dit gebied. Daarbij worden verschillende scenario's bekeken. Voorheen was de expertise op dit gebied niet aanwezig. In de nieuwbouw wordt heel behoedzaam gekeken naar de koopmarkt en wanneer zaken tegen lijken te vallen wordt of afgezien van plannen of wordt getemporeerd. De in de corporatie opgenomen BV's, ook Meerstad, zijn momenteel geheel inactief.

6.4 Betrokkenheid van stakeholders

In het jaarverslag 2008 wordt ten aanzien van de maatschappelijke verantwoording het volgende opgemerkt: de Stichting Woningbouw Slochteren houdt als hoofdlijn voor maatschappelijke verantwoording de jaarlijkse bijeenkomsten met belanghouders aan. Tijdens deze bijeenkomsten, waarin (bijstelling van) het ondernemingsplan en de voor dat jaar te ondernemen activiteiten centraal staan, wordt een situatie gecreëerd waarin de zogenaamde horizontale beleidsbeïnvloeding tot zijn recht komt.

De RvC heeft de laatste anderhalf jaar de contacten met de bewoners nader aangehaald. Er zal voortaan een jaarlijkse terugkoppeling plaatsvinden van de RvC aan de bewoners. Er zijn naast de Bewonersraad nog enkele bewonerscommissies actief in de dorpen.

6.5 Presteren op het gebied van governance: ruim voldoende

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de visitatiemethodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor de Stichting Woningbouw Slochteren resulteert het volgende beeld.

Tabel 6.1 Presteren op het gebied van governance

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegings factor	Gewogen oordeel
I Goed bestuur				
De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd.	Stichting Woningbouw Slochteren heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd middels het reglement voor de Raad van Commissarissen en naleving van sector codes.	8	20%	1,6
II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden				
<i>Tav eigen ambities en doelen</i> De corporatie hanteert een visie op de maatschappelijke positie als uitgangspunt voor strategie en beleid. Het bestuur vertaalt de visie in een missie en beleidsdoelstellingen	Stichting Woningbouw Slochteren heeft een missie en visie opgesteld die in het ondernemingsplan is verwoord. Deze missie en visie zijn vertaald in een groot aantal vierjaarlijkse doelstellingen die niet SMART zijn geformuleerd. De doelstellingen worden niet geconcretiseerd en financieel onderbouwd in de jaarplannen of jaarlijkse begrotingen. Dat maakt het ook ten aanzien van de aansturing lastig vast te stellen of en op welke wijze doelstellingen concreet gehaald worden.	5	20%	1,0
<i>Tav opgaven in het werkgebied</i> Het bestuur geeft inzicht in de beleidsdoelstellingen en geleverde prestaties in het werkgebied en communiceert hierover met relevante belanghouders	Stichting Woningbouw Slochteren heeft geen eenduidig document met prestatieafspraken met de gemeenten opgesteld. Derhalve komen de prestaties op deze afspraken niet terug in het jaarverslag of een andere vorm van verslaglegging. In het jaarverslag 2009 wordt wel melding gemaakt van het ruim voldoen aan de (woon)opgaven ten aanzien van het woonplan 2002-2007. Een verdere onderbouwing ontbreekt.	5	20%	1,0
<i>Tav de betrokkenheid van belanghebbenden</i> Het bestuur betreft belanghebbenden bij de beleidsvorming en communiceert met hen over de realisatie van beleidsdoelstellingen.	Met de bewonersraad is een samenwerkingsovereenkomst gesloten. De bewonersraad vertegenwoordigd de huurders die in de kernen georganiseerd zijn. Met de bewonersraad is geregeld, periodiek overleg over beleid en uitvoering daarvan. Ook de heeft de RvC jaarlijks met de bewonersraad overleg.	8	20%	1,6

<i>Tav het vermogen</i>				
De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek naar de jaarrekening gelijktijdig en op dezelfde wijze aan het bestuur en de RvC/RvT.	De RvC overlegt regelmatig met de externe accountant en eventueel ook andere adviseurs op de verschillende terreinen: woondiensten, technische dienst en financieel economische zaken. In het overleg met de externe accountant staan zijn bevindingen betreffende het onderzoek naar de jaarrekening centraal.	8	20%	1,6
Eindoordeel governance: 6,8 (afgerond een 7)				

De governance is in formele zin –met het aanvaarden van de Aedes Governance Code– goed op orde. De Governance Code is via de website toegankelijk gemaakt. De Governance Code is volledig geïmplementeerd en wordt nageleefd.

De Stichting Woningbouw Slochteren hecht waarde aan het oordeel en de mening van haar in projectverband staande stakeholders. Dat heeft in hoofdzaak te maken met de betrokkenheid van de meeste stakeholders bij lopende nieuwbouwwontwikkelingen. Daarmee heeft dit nog onvoldoende een structureel karakter. Wanneer projecten eenmaal zijn afgerond kan het verwateren van het stakeholdersoverleg een valkuil betekenen. Een meer gestructureerd overleg met vooral ook de professionele partners in het veld wordt als een nader in te vullen aspect naar voren gebracht.

Het reeds bestaande, meer gestructureerde, overleg met de bewonersraad verloopt (inhoudelijk) goed.

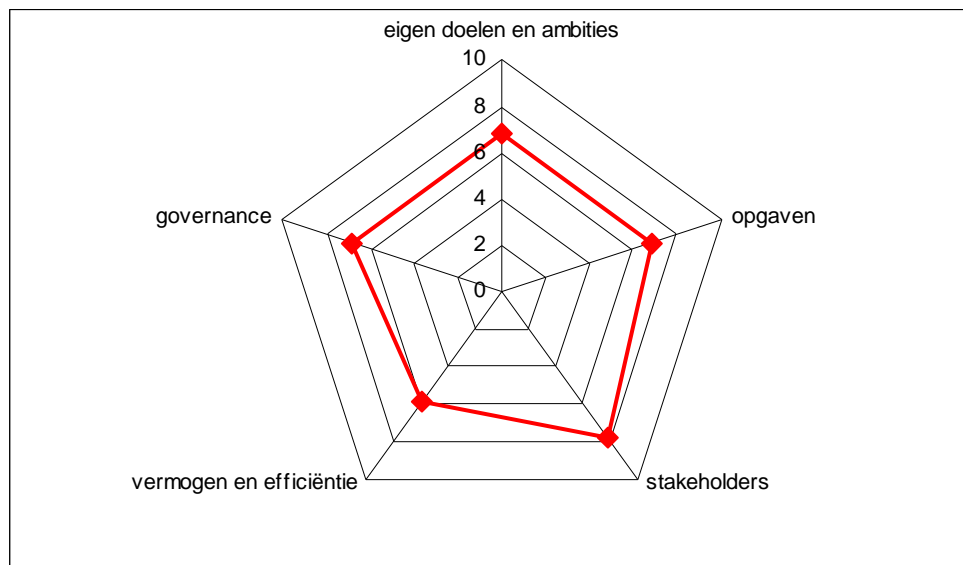
Deel II: Prestatiespinnenwebben

Het totaalbeeld

Stichting Woningbouw Slochteren krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke prestaties zijn:

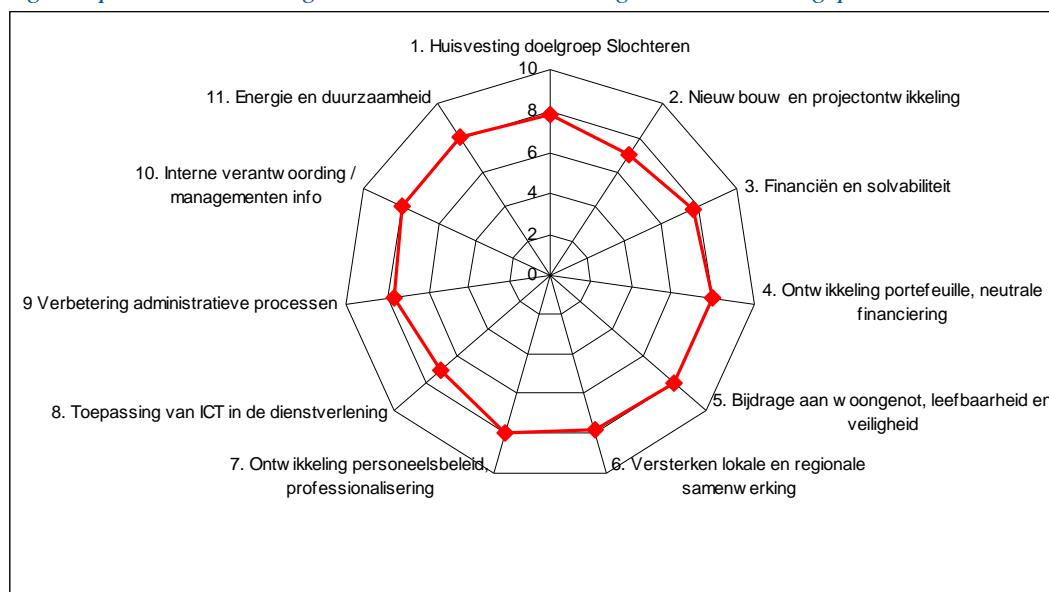
- **Ruim voldoende**, indien de eigen ambities en doelstellingen het referentiekader zijn (PnA/D: 6,8);
- **Ruim voldoende**, indien de opgaven in het werkgebied het referentiekader zijn (PnO:6,8);
- **Goed**, waar het de betrokkenheid, de verwachtingen en de beoordeling van de stakeholders betreft (PnS: 7,8);
- **Voldoende**, indien deze worden afgezet tegen de financiële mogelijkheden van Stichting Woningbouw Slochteren en de mate van efficiëntie die daarbij aan de orde is (PnV/E: 5,9);
- **Ruim voldoende** wat betreft de invulling van de governance (PnG: 6,8).

Figuur: totaalbeeld



Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen, ruim voldoende

Figuur: presteren naar eigen ambities en doelstellingen Ondernemingsplan 2004-2008

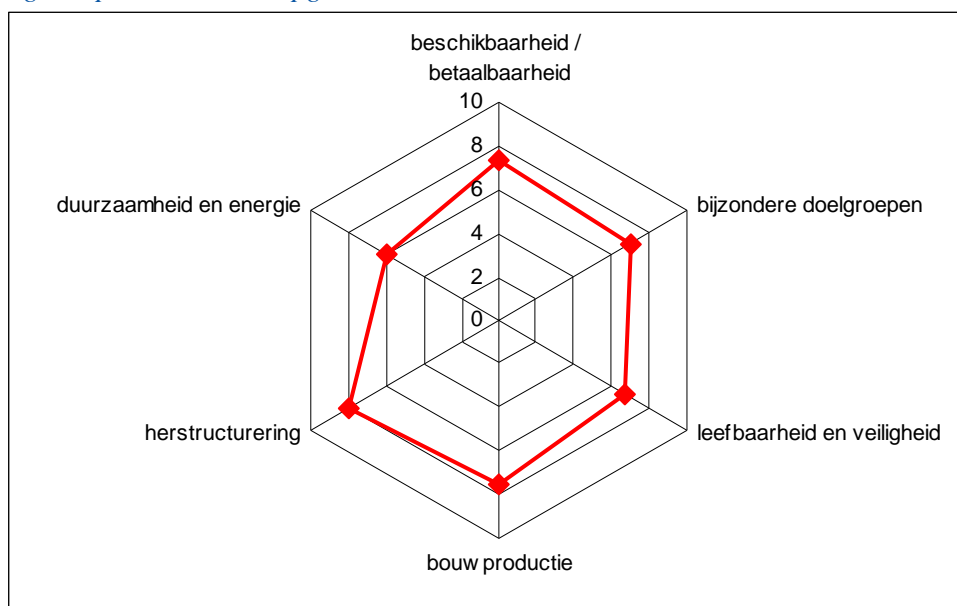


Stichting Woningbouw Slochteren heeft haar ambities neergelegd in een Ondernemingsplan voor de periode 2004-2009 en aansluitend daarop in een dergelijk plan voor de periode 2009-2013. Daarnaast zijn enkele ambities verwoord in deelnota's op o.a. het terrein van: strategisch voorraadbeheer, verkoop van huurwoningen, energiebeleid en leefbaarheid. De Stichting Woningbouw Slochteren heeft in de jaren 2006 t/m 2009 de nodige prestaties geleverd. Een aantal prestaties is echter niet te relateren aan eerdere voornemens en ook andersom is dat het geval. Dat betekent, dat de beoordeling vooral het resultaat is van een mix van deelbeoordelingen waarbij het eindbeeld, zowel door de nodige plussen alsook enkele minnen, bepaald wordt.

Dat neemt niet weg dat bij de visitatiecommissie het beeld is ontstaan dat, mede in relatie tot schaalgrootte en ook de vraagstukken in het werkgebied, er vooral in de sfeer van de vernieuwing en nieuwbouw een opgaande lijn bestaat. Het huidige tijdsgewricht dat vooral door de economische – en financiële crisis wordt bepaald, heeft daarop alsnog een rem gezet. Binnen de Stichting Woningbouw Slochteren wordt gewerkt aan een voorbereiding op betere tijden.

Presteren naar Opgaven, voldoende

Figuur: presteren naar opgaven



Het formuleren en formaliseren van de opgaven in het werkgebied van de corporatie is over het algemeen een publieke taak waaraan de corporaties stevig kunnen bijdragen. Het vastleggen van de nodige (Smartgeformuleerde) afspraken over en weer, maken de uitvoering van het lokale beleid zichtbaar, transparant en toetsbaar. Elk van de betrokken partijen, maar ook alle stakeholders in het werkgebied, kunnen mede daaruit afleiden, welke prestaties op welke manier, door wie geleverd moeten worden.

Daar waar, om welke redenen dan ook, de publieke invulling van de opgaven op lokaal niveau nog onvoldoende, of tijdig, kunnen leiden tot het formuleren van een beleidsvisie op de woningmarkt en ook prestatieafspraken, is het voor de corporaties een welhaast strikte noodzaak om zelfstandig te komen tot een heldere formulering van de belangrijkste, bredere beleidskaders. Daarmee kan vanuit een andere invalshoek dan het eigen ondernemings- of beleidsplan, een goede context worden aangegeven van waaruit men kan en wil bijdragen aan de lokale vraagstukken en opgaven. Dat vergt veelal ook een eigen initiatief van de corporatie.

Stichting Woningbouw Slochteren heeft, op basis van haar eigen inzichten omtrent de vraagstukken en opgaven in haar werkgebied prestaties geleverd. Deze dragen bij die opgaven. Het bestaande bestuurlijke en ambtelijke werkoverleg met de gemeente Slochteren bevestigt dat beeld, waaraan ook de interviews in dit kader bijdragen. In welke mate de prestaties voldoen aan de omvang van de opgaven kan niet worden beoordeeld.

Het is vervolgens duidelijk geworden dat de gemeente Slochteren werkt aan een actualisering van haar Woonvisie en dat het uitdrukkelijke voornemen bestaat om ook de nodige prestatieafspraken te maken, dit nog in 2010. Het is aannemelijk dat binnen de methodiek voor de visitaties dan een gebruikelijker beoordeling van de daarna geleverde prestaties kan plaatsvinden.

Deel III: Integrale beoordelingstabellen

Beoordeling Presteren naar eigen Ambities en doelstellingen

Ambities en doelstellingen	Beoordeling
Ondernemingsplan 2004 t/m 2008 tien thema's	
1. Bieden van huisvesting binnen gemeente Slochteren	7
2. Nieuwbouw en projectontwikkeling	6
3. Financiën en solvabiliteit (10% norm)	7
4. Ontwikkeling portefeuille, neutrale financiering	8
5. Bijdrage aan woongenot, leefbaarheid en veiligheid	8
6. Versterken lokale en regionale samenwerking	7
7. Ontwikkeling personeelsbeleid, professionalisering	8
8. Toepassing van ICT in de dienstverlening	7
9. Verbetering administratieve processen	8
10. Interne verantwoording / managementinformatiesysteem	8
Ondernemingsplan 2009 t/m 2013	
1. Het primaire werkgebied blijft Slochteren	8 (thema 1)
2. Over de gemeente grenzen kijken naar nieuwe ontwikkelingen	8 (thema 6)
3. Huisvesting doelgroep tegen goede prijs/kwaliteitsverhoudingen	8 (thema 1)
4. Beleidskeuzes staan in relatie tot de Vhv-doelgroepen	7 (thema 1)
5. Samenwerkingsovereenkomst sluiten met bewonersraad	8 (thema 6)
6. Versterken relatie met lokale overheid	8 (thema 6)
9. Structurele samenwerking met zorginstellingen	8 (thema 6)
10. Contacten leggen met Vereniging van Dorpsbelangen gemeente Slochteren	8 (thema 6)
11. Ontwikkelen en vaststellen strategisch voorraadbeleid	8 (thema 1)
12. Jaarlijkse actualisering verkoopplan	8 (thema 1)
13. Nieuwbouw primair in de sociale sector	8 (thema 2)
14. Maatschappelijk vastgoed	8 (thema 5)
15. Ontwikkelen woonlastenbeleid in samenhang met energie	8 (thema energie en duurzaamheid)
16 / 17. Plan van aanpak energielabels woningvoorraad	8 (thema energie en duurzaamheid)
19. Verantwoording in het kader van Governance code	8 (thema energie en duurzaamheid)
20. Optimalisering administratieve bedrijfsprocessen	7 (thema 9)
21. Personeelsbeleid en persoonlijke ontwikkeling	8 (thema 7)
22. Arbo beleidsplan opstellen	8 (thema 7)
23. Vaststellen beleid sponsoring en leefbaarheidsinitiatieven	8 (thema 5)
25. Externe communicatie, beleidsaandacht	8 (thema 1)
26. Uitvoeren visitatie in 2010	8 (thema 1)
27. Financiële continuïteit leidraad voor investeringen	8 (thema 3)
28. Richten op opbrengsten genererende activiteiten, projectontwikkeling	8 (thema 3)
29. Vaststellen duidelijk huurbeleid	8 (thema 1)
30. Ontwikkelen nieuw aanbestedingsbeleid	8 (thema 9)
Gemiddeld 7,8	

NB 1: de ‘ontbrekende’ onderwerpen van de ook in bijlage vijf genoemde dertig beleidsvoornemens hebben, beargumenteerd, geen beoordelingscijfer gekregen en zijn om die reden niet in dit overzicht opgenomen.

NB 2: de beoordelingscijfers van ondernemingsplan 2009 – 2013 zijn op thema geclusterd naar de tien punten zoals deze in het ondernemingsplan 2004 -2008 zijn genoemd. Daaraan is een nieuw thema aan toegevoegd: Energie en duurzaamheid. Alle geclusterde cijfers zijn in het desbetreffende prestatiespinweb samengevoegd.

Beoordeling Presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Beoordeling
Beschikbaarheid / betaalbaarheid	7,3
Bijzondere doelgroepen	7,0
Leefbaarheid en veiligheid	6,7
Bouwproductie	7,3
Herstructurering	8,0
Duurzaamheid en energie	6,0
Overig	5,0
Gemiddeld	6,8

Totaalbeeld

Totaalbeeld obv alle beoordelingscriteria	I	II	III	IV	V	Tot
Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen	7,5	5	4	4		6,8
Presteren naar Opgaven	6,8	7	7	6		6,8
Presteren volgens Stakeholders	8	8	6	8		7,8
Presteren naar Vermogen en Efficiëntie	5,6	7	6	7		5,9
Presteren ten aanzien van Governance	8	5	5	8	8	6,8

I feitelijke prestaties (70%)

II inzicht (10%)

III vertaling (10%)

IV monitoring (10%)

Alleen bij Governance tellen I, II, III, IV en V elk voor 20% mee in de totaalscore

Bijlagen

Bijlage 1: Visitatiemethodiek (versie 3.0)

Beoordeling Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
I. Feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan eigen doelen en ambities.	Corporatie legt logische relatie tussen prestaties en doelen/ambities.	Feitelijke prestaties komen overeen met de gestelde ambities en doelen.	70%
II. Missie, visie en doelen zijn geformuleerd, passend bij corporatie en werkgebied.	Streefbeelden voor de toekomst zijn vertaald in meetbare doelen.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%
III. Doelen zijn geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing in meetbare eenheden.	Geplande doelen zijn uitgewerkt in meetbare eenheden, inclusief kosten.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%
IV. Corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren en trekt daaruit conclusies.	Evaluatie van prestaties ten opzichte van ambities en doelen. Bij onderprestatie wordt een verbeterplan geformuleerd.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%

Beoordeling Presteren naar Opgaven

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
I De feitelijke en geplande prestaties leiden ertoe dat aan de externe opgaven wordt voldaan.	De corporatie heeft de geplande prestaties, gebaseerd op de externe opgaven, in beeld gebracht en de feitelijke prestaties daarvan gemeten. Bij de meting van de feitelijke prestaties is gebruik gemaakt van dezelfde meeteenheden en de meting heeft op vergelijkbare wijze plaatsgevonden. De feitelijke prestaties worden afgezet tegen de geplande prestaties.	De feitelijke prestaties komen overeen met de gestelde externe opgaven.	70%
II De corporatie heeft op elk van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven die zich in het werkgebied en, voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen.	De corporatie beschikt op de zeven prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) over een overzicht van de lokale, regionale en landelijke opgaven en heeft deze in kwantitatieve en/of kwalitatieve variabelen uiteengezet. De corporatie brengt de voor het beleid relevante en/of beïnvloedbare variabelen systematisch en periodiek in beeld.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
<p>III De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld.</p> <p>De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is.</p>	De corporatie heeft voor elk van de zeven prestatievelden (of een berede- neerde eigen selectie van prestatievelden) beschreven wat de opgaven zijn en wat de corporatie daarmee doet. De corporatie heeft meetbare doelen opgesteld en een prioritering aangebracht, zowel voor het gehele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelden en trekt daaruit conclusies.	De corporatie meet en beoordeelt de prestaties en geeft aan of de geplande prestaties wel of niet en in welke mate zijn gerealiseerd. De corporatie geeft bij onvoldoende realisatie aan wat zij gaat doen om de geplande doelen zo snel mogelijk alsnog te realiseren.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%

Beoordeling Presteren volgens Stakeholders

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
<p>Ia 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 (vermogen).</p> <p>Ib De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders.</p>	De corporatie beschrijft in een managementdocument de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders en zet deze af tegen de eigen ambities en doelen en gerealiseerde prestaties. De corporatie licht eventuele verschillen toe.	Tevredenheid stakeholders.	70%
II De corporatie kent alle relevante stakeholders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.	De corporatie benoemt de voor haar relevante stakeholders op de prestatievelden (of een berede- neerde eigen selectie van prestatievelden) en voert met hen een dialoog over de uitvoering van beleid. Het benoemen van de stakeholders wordt extern gecommuniceerd. De corporatie beschrijft de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders en maakt deze openbaar.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
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.	De corporatie maakt de in kaart gebrachte verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belangrijkste stakeholders zichtbaar in haar eigen doelen op de prestatievelden (of een berekende eigen selectie van prestatievelden).	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%
IV De corporatie betreft de oordelen van de stakeholders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen en/of verlangens) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.	Bij het opstellen van de prestaties voert de corporatie overleg met de stakeholders over het presteren van de corporatie in voorgaande ja(a)r(en).	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%

Beoordeling Presteren naar Vermogen

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
<p><i>Vermogensprestatie</i></p> <p>I. Bedrijfswaarde</p> <p>a. De corporatie heeft een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde.</p> <p>b. De corporatie heeft een berekening van het bestemd eigen vermogen vanwege de strategie bestaand bezit, gebaseerd op een duidelijk omschreven investeringsprogramma inclusief economische rendementseisen. Deze rendementseisen kunnen verschillen per type investering. Rendementseisen lager dan de markteis komen ten laste van het bestemd eigen vermogen.</p>	<p>a. De vermogensberekening vindt plaats aan de hand van de bedrijfswaarde.</p> <p>b. De berekening van het bestemd vermogen vanwege de strategie van het eigen bezit beslaat een periode van 20 jaar vooruit. Het betreft beleidsmatige keuzes om minder te verdienen, die leiden tot een beslag op het eigen vermogen. Het betreft ook de voorgenomen investeringen waarvan de effecten voor een periode van 20 jaar vooruit in kaart zijn gebracht.</p>	<p>Het beschikbare eigen vermogen (inclusief en exclusief extra potenties) wordt maximaal ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.</p> <p>De visitatiecommissie beoordeelt het vrije eigen vermogen in bedrijfswaardeterminen in relatie tot de opgaven in het werkgebied.</p> <p>De visitatiecommissie weegt in haar oordeel mee de overwegingen van het bestuur en RvC/RvT ten aanzien van investeringen, risicobeheersing en bestemming van vermogen.</p>	70%

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
<p>II Extra potenties</p> <p>c. De corporatie heeft scenario's die de verkooppotenties in kaart brengen.</p> <p>d. De corporatie heeft de potenties van de (extra) financieringsruimte vreemd vermogen in kaart gebracht.</p> <p>e. De corporatie heeft haar risicobuffers berekend.</p> <p>III Presteren naar vermogen</p> <p>f. De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.</p> <p>g. De visitatiecommissie geeft een oordeel of de corporatie presteert naar de mogelijkheden van haar vermogen.</p>	<p>c. Dit betreft het vastgestelde verkoopprogramma plus de potentiële extra mogelijkheden voor verkoop.</p> <p>d. Dit betreft de extra leencapaciteit op basis van waardestijging in het vastgoed cq WOZ-waarde van vastgoed.</p> <p>e. De risicobuffers betreffen de marktrisico's, macro-economische risico's en operationele risico's.</p> <p>f. Het eigen vermogen volgens bedrijfswaarde minus investeringsvoornemens geeft een bedrag aan resterend vermogen.</p> <p>g. Het resterend vermogen volgens bedrijfswaarde plus de berekende extra potenties, hanteert de visitatiecommissie voor haar oordeel.</p>		
<p><i>Visie</i></p> <p>II De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling ten aanzien van het beoogd economisch rendement op het vermogen.</p>	In relevante documenten zijn een onderbouwing en een toelichting opgenomen.	In openbare publicaties beschikbaar.	10%
<p><i>Risicoprofiel</i></p> <p>III De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het voorgenomen investeringsprogramma.</p>	In relevante documenten is een toelichting opgenomen.	De gerealiseerde en beoogde solvabiliteit verhoudt zich tot de referentiegroep.	10%
<p><i>Bedrijfsvoering</i></p> <p>IV De corporatie presteert efficiënt.</p>	In relevante documenten is een toelichting opgenomen.	De gerealiseerde en beoogde bedrijfslasten VHE komen overeen met de referentiegroep.	10%

Beoordeling Presteren ten aanzien van governance

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
<p>I Goed bestuur</p> <p>De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd.</p>	<p>De RvC/RvT heeft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • een eigen visie op de wijze van haar toezicht en deze is getoetst aan de Aedes Governance Code woningcorporaties; • vastgesteld wat de gewenste output is van het toezicht en welke normen er worden gehanteerd om de output te meten; • een duidelijke taakomschrijving van het bestuur en de toezichhouders. 	<p>De aanwezige deskundigheid in de RvC/RvT is zodanig dat rekening is gehouden met de aard van de corporatie, haar activiteiten en de daaruit voortvloeiende gewenste deskundigheid en achtergrond van de RvC/RvT. De samenstelling van de RvC/RvT vormt een goede afspiegeling van de belangrijkste belanghebbende van de corporatie. Het resultaat van inhoudelijke toetsing en toetsingsinformatie in relatie tot de geleverde prestaties geeft inzicht dat de uitvoering van het toezicht houden verloopt conform de gestelde doelen.</p>	20%
<p>II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden</p> <p><i>Tav eigen ambities en doelen</i></p> <p>De corporatie hanteert een visie op de maatschappelijke positie als uitgangspunt voor strategie en beleid. Het bestuur vertaalt de visie in een missie en beleidsdoelstellingen.</p>	<p>De corporatie heeft een schriftelijk neergelegde opvatting over haar maatschappelijk functioneren in haar werkgebied geformuleerd. Hieruit moet af te leiden zijn welke rol de corporatie inneemt in het werkgebied en hoe die rol zich vertaalt naar de eigen organisatie en relatie met maatschappelijke partners.</p>	<p>De corporatie beschikt over een strategiedocument, goedgekeurd door de RvC/RvT, waarin haar maatschappelijke positionering in algemene zin en haar positionering in het werkgebied blijkt en wordt gemotiveerd. De corporatie beschikt over een document waarin heldere doelstellingen zijn geformuleerd en maakt daarbij de voortgang in de realisatie van haar ambities en doelen inzichtelijk.</p>	20%

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
<p><i>Tav opgaven in het werkgebied</i></p> <p>Het bestuur geeft inzicht in de beleidsdoelstellingen en geleverde prestaties in het werkgebied en communiceert hierover met relevante belanghebbenden.</p>	<p>De corporatie communiceert haar beleidsvoornemens en prestatieafspraken met belanghebbenden. De corporatie maakt haar geleverde prestaties inzichtelijk voor derden, minimaal via haar website.</p>	<p>Beleidsdoelen, prestatieafspraken en geleverde prestaties zijn transparant, helder en inzichtelijk beschikbaar voor derden, minimaal via de website.</p>	20%
<p><i>Tav de betrokkenheid van belanghebbenden</i></p> <p>Het bestuur betreft belanghebbenden bij de beleidsvorming en communiceert met hen over de realisatie van beleidsdoelstellingen.</p>	<p>De corporatie heeft, onder goedkeuring van de RvC/RvT, voor iedereen kenbaar belanghebbenden benoemd bij de maatschappelijke en volkshuisvestelijke missie.</p> <p>De corporatie houdt tenminste één keer per jaar een vergadering met belanghebbenden, waarin de corporatie in dialoog treedt over de beleidsvoornemens en resultaten.</p>	<p>Er is een belanghebbendenregister, waaruit blijkt welke organisaties de corporatie tot haar belanghebbenden rekent; de woningcorporatie maakt dit kenbaar op haar website.</p> <p>De corporatie heeft de belanghebbendenbijeenkomst gehouden. De werkwijze in de bijeenkomst ligt vast.</p> <p>Het bestuur en de RvC/RvT zijn bij voorkeur voltallig aanwezig bij de vergadering met belanghebbenden. Er is een schriftelijk verslag beschikbaar.</p> <p>Het bestuur en RvC/RvT bespreekt het visitatierapport met de belanghebbenden.</p>	20%
<p><i>Tav het vermogen</i></p> <p>De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek naar de jaarrekening gelijktijdig en op dezelfde wijze van het bestuur en de RvC/RvT.</p>	<p>In het verslag van de externe accountant komt ten minste aan de orde: analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in de cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de corporatie.</p>	<p>Een verslag waarin de externe accountant inzicht geeft in ontwikkelingen van vermogen en resultaat, die niet in de cijfers tot uitdrukking komen.</p>	20%

Bijlage 2: Geïnterviewde personen Stichting Woningbouw Slochteren

Naam	Functie
Dhr. Mollema	Lid Raad van Commissarissen
Dhr. Vorstenbosch	Lid Raad van Commissarissen
Dhr. Bouman	Lid Raad van Commissarissen
Dhr. Woortman	Directeur-bestuurder
Dhr. Van der Ploeg	Manager financieel-economische zaken
Dhr. Hut	Manager woondiensten
Dhr. Vegter	Manager technische dienst

Bijlage 3: Betrokken stakeholders

Organisatie	Naam	Functie
<i>Bijeenkomst</i>		
Bewonersraad	Mevr. Knapper	Lid
Bewonersraad	Dhr. Naatje	Lid
Bewonersraad	Dhr. De Vries	Voorzitter
Gemeente Slochteren	Dhr. Verstegen	Burgemeester
Gemeente Slochteren	Dhr. Scheidema	Wethouder
Politie (regio)	Dhr. Kleefman	Contactpersoon (persoonlijk)
Zorggroep Noord	Dhr. Duijst	Directeur
NOVO	Dhr. Albertsma	In vertegenwoordiging
Ondern. Vereniging Siddeburen	Dhr. Van Oosten	Lokale voorzitter

Bijlage 4: Documentatie

Documentatielijst Stichting Woningbouw Slochteren BW20856
Beleid en ambitie
Aanbestedingsbeleid Stichting Woningbouw Slochteren
Akte van Statutenwijziging Vierwaarde, januari 2008
Arbobeleidsplan
Herstructurering SWS 2002 t/m 2006
Huurharmonisatiebeleid
Leefbaarheidsbeleid SWS
Notulen MT 2005
Notulen MT 2006
Notulen MT 2007
Notulen MT 2008
Notulen MT 2009
Notulen MT_SBS 2006
Notulen MT-SBS 2007
Notulen MT-SBS 2008
Notulen MT-SBS 2009
Notulen van de gezamenlijke personeelsvergadering van de Stichting Woningbouw Slochteren, gehouden op maandag 10 oktober 2005 om 15.30 uur
Overzicht aanbesteding projecten 2003-2008
Overzicht geplande sloop- en nieuwbouwactiviteiten
Overzicht mogelijke nieuwbouwprojecten
Overzicht Nieuwbouwactiviteiten SWS (Bijlage 2)
Strategisch Voorraadbeleid
SWS Ondernemingsplan 2009-2013
SWS, Management Rapportage per 30 april 2009
Tevredenheidsoverzicht (Bijlage 3)
Woninglijst 1-10-2009 (Bijlage 1)
Governance
Aedescode
Brief aan RvC inzake avondje "Schildmeer" 18-6-2007
Governance Code woningcorporaties november 2006
Integriteitscode februari 2010
Notulen RVC 2006
Notulen RVC 2007
Notulen RvC 2008
Notulen RvC 2009
Rooster van aftreden leden van de RvC per 1 januari 2005
Treasurystatuut St. Woningbouw Slochteren
VROM, Oordeelsbrief 2009

Opgave
Concept Woonplan Slochteren
Convenant Herstructurering Woningvoorraad Gemeente Slochteren
Convenant Wonen, Welzijn en Zorg regio Groningen-Assen 2007-2010
De rol en positie van woningcorporaties in de samenleving, Individuele positionering, juli 2005
De Sociale huursector in de provincie Groningen
Dorpsontwikkelingsplan Wagenborgen 'Natuurlijk zorgdorp aan het water'
Duurzaam Slochteren, Een duurzame toekomst voor het Land van Slochteren, 2010-2013
Een verkenning voor de toekomst van het Land van Slochteren, augustus 2007
Gebiedsvisie Steendam Schildmeer, september 2007
Gedeputeerde Staten van de provincie Groningen, evaluatie woonplannen
Gemeentebestuur Slochteren uitwerkings toekomstvisie Het Land van Slochteren 2020
Intentieovereenkomst 'Compagniesterpark'
Intentieovereenkomst 'De Deel' te Siddeburen
Intentieovereenkomst Meerwaarde, betreffende het sociale huurwoningbouw programma inzake het project Meerstad
Nota Bouwen en Wonen 2002-2006
Nota Bouwen en Wonen 2005-2008 Prioriteit voor uitvoering, provincie Groningen, 12 juli 2005
Nota Reactie en Commentaar
Ondertekening Convenant Pilot wonen met zorg regio Groningen-Assen
Overeenkomst Siddeburen Centrumontwikkeling
Provinciaal omgevingsplan 2009-2013, 13 januari 2009
Ruimtelijke Visie Slochteren Kern, november 2006
Samenwerking SWS-SBS
Samenwerkingsconvenant Stichting Woningbouw Slochteren en zorggroep Zonnehuisgroep Noord
Samenwerkingsovereenkomst Siddeburen, verdeling meerkosten
Samenwerkingsovereenkomst Siddeburen, verdeling meerkosten, 29 januari 2008
Samenwerkingsovereenkomst SWS Stichting Bewonersraad Slochteren, 14 mei 2009
Samenwerkingsovereenkomst Woningcorporaties in het kader van de regeling Politiekeurmerk veilig wonen
Sectorbeeld realisaties woningcorporaties 2009
Sectorbeeld woningcorporaties 2009-2013
Siddeburen Structuurvisie 25-8-2009
Structuurvisie Slochteren Kern 2009
Structuurvisie Steendam Schildmeer 2009-2019
Uitkomsten externe analyse gemeente Slochteren
Uitkomsten externe analyse Gemeente Slochteren (Bijlage 4)
Verkeersanalyse Siddeburen
Woningbouwplanning en -productie Convenant voor het Noorden, juli 2008

Financiën
CFV, Continuïteitsoordeel 2009: A-oordeel
CFV, Solvabiliteitsoordeel 2009 (verslagjaar 2008)
Deloitte, Accountantsverslag voor het boekjaar eindigend op 31 december 2008
Deloitte, Managementletter 2007
Deloitte, Managementletter 2008
Deloitte, Managementletter 2009

Deloitte, Rapport inzake controle jaarrekening 2007
Financiële meerjarenbegroting 2010-2014
Jaarverslag 2006
Jaarverslag 2007
Jaarverslag 2008

Stakeholders
Adressen gemeente en provincie
In oktober 2006 zijn er gesprekken met de vier bewoners van Koopmanslaan 12 tm 22 gevoerd
Notulen van de vergadering van de V.v.E. Amalia Staete 21 november 2007
Notulen van de vergadering van de V.V.E. Amalia Staete 27 maart 2008 3 maart 2008
Notulen van de vergadering van de V.V.E. Amalia Staete 27 maart 2008-05-20
Notulen WD 2007
Notulen WD 2008
Stakeholders, lijst
Uitnodiging, Vergadering Vereniging van Eigenaren "Amalia Staete" 16 november 2006
Verslag info-avond K. ter Laanstraat 26a
Verslag informatieavond inzake K. ter Laanstraat 26 A (voormalige fysiotherapiegebouw)
Verslag van de eerste vergadering van de V.V.E. van Amalia Staete gehouden op 16-06-'05 ten kantore van de Stichting Woningbouw Slochteren te Schildwolde

		2008 - solvabiliteit: 17,8% - current ratio: 2,7	6
4.	Als waarborg voor de continuïteit van Stichting Woningbouw Slochteren kan groei van het woningbestand van belang zijn. De beoogde groei dient beheersbaar, bestuurderbaar en betaalbaar te zijn. Kortom: er worden geen avonturen aangegaan, maar er worden bewuste en verantwoorde keuzen gemaakt;	Het bezit is uitgebreid zonder dat nieuwe financieringsrisico's zijn aangegaan, mede gelet op de solvabiliteit;	8
5.	Vanuit sociaal maatschappelijk oogpunt richt Stichting Woningbouw Slochteren zich niet uitsluitend op het verzorgen van huisvesting, maar er wordt tevens een bijdrage geleverd aan het woongenot, leefbaarheid en veiligheid in de omgeving. Onderdeel hiervan is het opzetten van vormen van dienstverlening. Dit maatschappelijk ondernemerschap levert eveneens een bijdrage aan de financiële continuïteit;	Jaarlijkse opname van een bedrag (inclusief indexering) voor de verbetering van de woonomgeving; Lage uitgaven ten opzichte van de benchmark CFV in 2008: 24 (corporatie) tegenover 57 (referentie). Er is voor bewoners een service contract opgezet. Op basis daarvan kunnen specifieke onderhoudswerkzaamheden door bewoners worden ondergebracht bij de corporatie.	8
6.	Het netwerk van Stichting Woningbouw Slochteren wordt verder geoptimaliseerd door de samenwerking te versterken met de gemeente, provincie en projectontwikkelaars. De intentie van Stichting Woningbouw Slochteren is daarbij in plaats van volger, meer dan voorheen, als samenwerkingspartner op de voorgrond te treden;	Zitting van directeur in Convenant van het Noorden, alsmede in verdere regionale netwerken van collega corporaties. Op dit moment is er nog geen indicatie dat leidend wordt opgetreden in plaats van volgend.	7
7.	Het personeelsbeleid is gericht op de ontwikkeling van het personeelsbestand in zowel kwalitatief als kwantitatief opzicht. Aandachtspunten zijn de verdere optimalisering en professionaliseren van de interne organisatie alsmede het eenduidig vastleggen van de organisatievorm en het formaliseren van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De bestuursstructuur zal worden geformaliseerd, inclusief het doorvoeren van eventueel noodzakelijk statutaire wijzigingen;	Behalve de samenstelling van het personeelsbestand, komt het ontwikkelingsbeeld op het gebied van het personeel niet expliciet terug in de verslaglegging. Wel is in de interviews naar voren gebracht dat onder andere door de invulling van de financiële en administratieve functie een nieuwe impuls is ontstaan in de ontwikkeling en scholing van de formatie. De nieuwe (tweelaags) bestuursstructuur is volledig ingevoerd.	8

8.	Toepassing van ICT is gericht op het optimaliseren van de dienstverlening van Stichting Woningbouw Slochteren. Gelet op de beoogde groei van de corporatie en de daarbij toenemende afhankelijkheid van ICT zal een heroverweging plaatsvinden over de wijze waarop de bedrijfsfunctie is georganiseerd;	Voor de verwerking van klachten en onderhoudsplanningen, is een geautomatiseerd systeem beschikbaar gekomen. Ook de website speelt in de dienstverlening een rol.	8
9	De administratieve processen binnen Stichting Woningbouw Slochteren worden verder geoptimaliseerd en geformaliseerd. Hierbij wordt een striktere scheiding gehanteerd tussen beleidsvorming en beleidsuitvoering. Verbetering van de processen is een blijvend aandachtspunt;	Met de daadwerkelijke invulling van een nieuwe functie op het gebied van financiën en administratie, zijn de nodige stappen gezet. Daarmee zijn ook nieuwe processen ingang gezet die o.a. in de projectontwikkeling positief bij dragen aan de kwaliteit van de besluitvorming.	8
10.	De hoofden van de afdelingen leggen periodiek verantwoording af ten aanzien van de geleverde prestaties ten opzichte van de plannen. Het managementinformatiesysteem dient dit proces volledig te ondersteunen en zal derhalve verder worden geoptimaliseerd.	In de beoordelingsperiode is, mede naar aanleiding van het eerste ondernemingsplan uit 2003, een managementinformatiesysteem ingevoerd. Daarin vindt voortgangsverslaglegging plaats en wordt ook informatie samengebracht omtrent de projectontwikkeling;	8

Ondernemingsplan 2009-2013

Ambities en doelstellingen	Prestatie	Beoordeling
1. De gemeente Slochteren is het primaire en belangrijkste werkgebied van Stichting Woningbouw Slochteren;	In 2009 was de gemeente Slochteren het primaire werkgebied.	8
2. Bij toekomstige projectontwikkelingsactiviteiten zal Stichting Woningbouw Slochteren ook over haar gemeentegrenzen kijken;	Ontwikkelingsplannen in Meerstad, Delfzijl en Hoogezand.	8
3. De primaire kerntaak is haar doelgroep huisvesting bieden tegen een goede prijs-kwaliteitverhouding;	In 2008 64% huur ten opzichte van maximaal redelijke huur.	8
4. Bij haar beleidskeuzes moet Stichting Woningbouw Slochteren rekening houden met haar primaire doelgroep, de sociaal minder draagkrachtige huishoudens;	Over 2005-2008 werd 81,5% van de beschikbare woningen toegewezen aan de primaire doelgroep.	7
5. Het sluiten van een nieuwe samenwerkingsovereenkomst met de Stichting Bewonersraad Slochteren;	In 2009 is een nieuwe samenwerkingsovereenkomst gesloten.	8
6. Het versterken van de onderlinge relatie met de lokale overheid;	In 2009 hebben beide partijen geïnvesteerd in het versterken van de onderlinge relatie.	8

7. Stichting Woningbouw Slochteren streeft ernaar (prestatie)afspraken te maken met de gemeente Slochteren;	De prestatieafspraken zijn nog niet opgesteld. Debet daaraan is de gemeente Slochteren omdat deze nog werken aan de actualisering van haar Woonvisie. In overleg met Stichting Woningbouw Slochteren zal dit in 2010 naar verwachting zijn beslag krijgen,	-
8. Samen met de gemeente Slochteren het vraagstuk leefbaarheid verder invullen;	In 2008 leefbaarheidsbeleid opgesteld, tot 2010 nog geen prestatie geleverd op het verder invullen daarvan. Oorzaak daarvan ligt in het feit dat de gemeente Slochteren de actualisering van haar Woonvisie nog moet afronden.	-
9. Structurele samenwerking met zorginstellingen;	De corporatie werkt structureel samen met zorgaanbieders.	8
10. Contacten leggen met verenigingen van dorpsbelangen in de gemeente Slochteren;	De corporatie heeft in 2009 contacten gelegd met verenigingen van dorpsbelangen in de gemeente Slochteren.	8
11. Het ontwikkelen en vaststellen van het strategisch voorraadbeleid;	Ontwikkeld in 2009.	8
12. Het verkoopplan zal jaarlijks geactualiseerd worden;	Verkoopplan is in 2009 aangepast.	8
13. Stichting Woningbouw Slochteren richt zich bij nieuwbouw primair op de ontwikkeling van sociale woningbouw;	In 2009 zijn acht sociale huurwoningen opgeleverd.	8
14. Het realiseren van een tweetal herstructureringsplannen (Eikenlaan in Kolham en Piccardtstraat in Harkstede);	In 2009 nog niet gerealiseerd maar beide projecten zijn wel onderhanden en zullen in 2010 worden afgerond.	7
15. Stichting Woningbouw Slochteren staat open voor aanvragen van maatschappelijke instellingen om te investeren in maatschappelijk vastgoed. Voorwaarde is 'budgettair neutraal investeren';	Tot en met 2009 hebben dergelijke aanvragen van instellingen niet plaatsgevonden. Op eigen initiatief is wel een verzamelgebouw ontwikkeld in Harkstede waarin o.a. politie en medische diensten zijn gehuisvest.	8
16. Het ontwikkelen van een woonlastenbeleid in combinatie met het energiebeleid;	In 2010 is het energiebeleidsplan opgesteld.	8
17. Het realiseren van een plan van aanpak waarmee Stichting Woningbouw Slochteren haar woningbezit op een nader te bepalen energielabel wil krijgen;	In het energiebeleidsplan is een plan van aanpak opgenomen waarin de eerste stap bestaat uit het inzichtelijk maken van de energetische kwaliteit van het woningbezit.	8
18 De interne organisatie en overlegstructuur blijft een aandachtspunt;	Met de invulling van de financieel administratieve functie is voor een verdere ingrijpende aanpassing geen aanleiding geweest.	-
19. Op transparante wijze verantwoording afleggen over haar maatschappelijke prestaties in de richting van haar stakeholders. Hierbij wordt de Governance Code als uitgangspunt genomen;	Met ingang van 2008 heeft de corporatie zich verbonden aan de Governance Code.	8

20. Het verder optimaliseren van de administratieve bedrijfsprocessen binnen de organisatie;	Dit heeft binnen de organisatie en de Raad van Commissarissen de nodige aandacht.	7
21. Extra aandacht voor het personeelsbeleid, waaronder het persoonlijk ontwikkelingsplan;	Er wordt extra aandacht besteed aan het personeelsbeleid, onder meer door het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan per medewerker.	8
22. Het arbo beleidsplan periodiek evalueren en daar waar nodig aanpassen;	In 2008 opgesteld, in 2009 geen evaluatie zichtbaar.	8
23. Beleid vaststellen voor sponsor- en leefbaarheidsinitiatieven;	Er is voor 2009 een notitie sponsoring en leefbaarheidsinitiatieven opgesteld en aangenomen.	8
24. De eigen website zal voortdurend geüpdate worden;	In 2009 geen prestaties zichtbaar.	-
25. Een blijvend aandachtspunt is de externe communicatie;	De corporatie communiceert via de website, informatiebulletin, brochures, informatiekranen, beurzen, persberichten, advertenties en sponsoring.	8
26. Voorbereidingen treffen om een visitatie uit te laten voeren;	Visitatie wordt uitgevoerd in 2010.	8
27. Bij financiële beslissingen is de financiële continuïteit van de organisatie leidend;	Het financiële beleid is gericht op het waarborgen van de financiële continuïteit.	8
28. Stichting Woningbouw Slochteren zal zich ook richten op opbrengst genererende activiteiten, zoals projectontwikkeling;	De corporatie richt zich ook op projectontwikkeling.	8
29. Het vaststellen van een duidelijk huurbeleid ten aanzien van de huurprijzen;	Er is huurharmonisatiebeleid opgesteld.	8
30. Het ontwikkelen van een nieuw aanbestedingsbeleid.	In 2009 is een nieuw aanbestedingsbeleid opgesteld.	8

Bijlage 6. Uitwerking beoordeling presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Beeld van de opgaven in het werkgebied	Prestatie	Beoordeling
Beschikbaarheid / betaalbaarheid	Betaalbaar bouwen voor de eigen bewoners;	Maximaal redelijk huur 2008 is 64% plus veruit grootste deel van voorraad in goedkope en betaalbare prijsklasse;	7
	Krimp huursector voor huishoudens tot 55 jaar;	Verkoop van achttien huurwoningen in 2008 en 2009;	6
	Toename huursector voor huishoudens > 55 jaar;	Onderhanden en toekomstige projecten voornamelijk gericht op leeftijdscategorie >55 jaar;	8
	Verkoop overtollige huurwoningen (2008-2011: 33 woningen).	2008 en 2009 zijn tezamen achttien huurwoningen verkocht.	8
Bijzondere doelgroepen	Senioren (groei); Extramuralisering;	Zie onderstaande prestaties; In het Compagniesterpark in Sappemeer worden 27 zorgappartementen gerealiseerd;	7 6
	Aandacht voor woningaanbod voor de zorgdoelgroep;	Er is aandacht voor de zorgdoelgroep gezien de nieuwe projecten;	7
	Actief ontwikkelen huisvesting specifieke doelgroepen (in samenwerking met zorggroep Zonnehuisgroep Noord);	twee woon-zorgcomplexen, 33 aanleunwoningen en veertien woon-eenheden gerealiseerd in 2008 en ontwikkeling van 27 zorgappartementen in 2009;	7
	Huisvesting asielzoekers.	Aantallen zijn vastgesteld in overleg met gemeente en COA: 2006, 13 woningen verhuurd 2007, 13 woningen verhuurd 2008, 15 woningen verhuurd 2009, 2 woningen verhuurd	8
Leefbaarheid en veiligheid	Op peil houden woon- en leefklimaat;	De corporatie stelt jaarlijks een budget beschikbaar ten behoeve van leefbaarheid, verder investeert de corporatie in maatschappelijk vastgoed en leefbaarheidsbudget ingesteld;	6
	Dorpontwikkelingsplannen;	Dorpsontwikkelingsplan Wagenborgen opgesteld;	6
	Alle woningen, zowel bestaande bouw als nieuwbouw voorzien van het Politie Keurmerk Veilig Wonen.	In de meerjarenbegroting onderhoud zijn bedragen gereserveerd voor het aanbrengen van veilig hang- en sluitwerk. Alle woningen hebben inmiddels een Keurmerk.	8
Bouwproductie	Toevoeging betaalbare huur: - 2008, 25 woningen - 2009, 27 woningen Toevoeging koop:	In 2008 zijn 41 huurwoningen opgeleverd met betaalbare huur en 9 met een dure huur.	8

	<p>- 2008, 5 woningen</p> <p>- 2009, 20 woningen</p> <p>Sloop:</p> <p>- 2008, 0 woningen</p> <p>- 2009, 13 woningen</p> <p>Verkoop:</p> <p>- 2008, 9 woningen</p> <p>- 2009, 8 woningen</p> <p>Invulling geven aan Meerstad;</p> <p>2008-20 11 woningbouwprogramma 52 huur- en 25 koopwoningen;</p> <p>Siddeburen Centrumontwikkeling.</p>	<p>In 2009 8 woningen met een betaalbare huur</p> <p>18 koopwoningen en 17 woningen (deels koop)</p> <p>Geen koopwoningen toegevoegd</p> <p>13 woningen gesloopt</p> <p>6 woningen gesloopt</p> <p>9 woningen verkocht</p> <p>9 woningen verkocht</p> <p>In 2009 heeft de corporatie besloten de komende twee jaar geen activiteiten te ontplooiën in de koopmarkt teneinde oplopende marktrisico's te vermijden. Ten aanzien van Meerstad geldt dat SWS bouwrechten heeft verworven. Ook is een convenant afgesloten waarin de SWS garant staat voor de ontwikkeling van het maatschappelijk vastgoed. De SWS heeft haar bouwrechten echter nog niet kunnen effectueren. 2008, 53 woningen gerealiseerd waaronder achttien koopwoningen en zeventien woningen (deels koop). 2009, acht nieuwbouwwoningen gerealiseerd;</p> <p>In de kern van Siddeburen is een nieuw winkelcentrum gebouwd met daarboven vijftien koopappartementen en acht huurappartementen.</p>	<p>10</p> <p>4</p> <p>7</p> <p>8</p> <p>8</p> <p>6</p> <p>8</p> <p>8</p>
Herstructurering	<p>Dorpsvernieuwing;</p> <p>2008-2011 sloopprogramma WSW 29 woningen.</p>	<p>In de verschillende kernen zijn, met herstructurering en woningvernieuwing als doelstelling, de nodige projecten gerealiseerd. De aantallen woningen zijn zichtbaar gemaakt onder de rubriek nieuwbouw.</p> <p>In 2008 en 2009 totaal negentien woningen gesloopt.</p>	<p>7</p> <p>9</p>
Duurzaamheid en energie	<p>Duurzaam Slochteren:</p> <p>- EPC 10% beter dan wettelijke norm (nieuwbouw)</p> <p>- EPC 25% beter dan wettelijke norm als gemeente (mee)ontwikkelt</p> <p>- Energiereductie (aansluiten op Energieakkoord Noord-Nederland)</p>	<p>Corporatie heeft een nieuw energieplan opgesteld. Voorts is er met de gemeente Slochteren afgesproken dat de SWS zich conformeert aan de nota 'Duurzaam Slochteren'. De EPC. Zal bij nieuwbouw 10% zijn van de wettelijke norm.</p>	<p>6</p>

	bestaande voorraad		
Overig	Prestatieafspraken maken met gemeenten over een verdere verruiming van het woningaanbod voor de zorgdoelgroep;	Er is met de gemeente afgesproken dat de SWS in Siddeburen Zuid zorgappartementen, een woonzorgcentrum en levensloopbestendige gezinswoningen realiseert voor de zorgdoelgroep. Voorts stelt de gemeente geen woonplan op en zijn er geen prestatieafspraken met de SWS, de gemeente geeft de kaders aan waarbinnen nieuwbouw mag plaats vinden maar laat initiatieven over een de markt.	6
	Onderzoek naar de migratiebewegingen van de zorgdoelgroep tussen gemeenten.	Geen onderzoek uitgevoerd.	4

Aangezien de gemeente Slochteren geen prestatieafspraken heeft gemaakt met de Stichting Woningbouw Slochteren zijn bovenstaande opgaven afgeleid uit de beleidsdocumenten die in hoofdstuk drie zijn vermeld.

Bijlage 7. Thema's aangaande interviews met stakeholders

In de betrokkenheid van de stakeholders zijn bij wijze van gesprekskader de volgende rubrieken aan de orde gesteld:

1. De relatie die de gesprekspartner heeft met de Stichting Woningbouw Slochteren.
2. Het beeld dat de stakeholder kan schetsen van de corporatie vanuit de eigen invalshoek.
3. De goede dingen gedaan, laat men misschien sommige zaken liggen.
4. Wordt de stakeholder (voldoende) bij het beleid betrokken en ook daarover geïnformeerd door de corporatie?
5. Welke boodschap kan aan de corporatie worden meegegeven?
6. Met welk auto merk kan de corporatie worden vergeleken?
7. Welk rapportcijfer kan de stakeholder over all aan de corporatie geven?