

Nijestee presteert maatschappelijk boven de norm

Onderzoeksrapportage van de maatschappelijke visitatie van Nijestee

Ref: CBV\MN\jb\2011-0261u

Drs. J.M. van der Meulen
Drs. M. Nieland
D. van Hout Msc
J. Zandbergen
F. Huisma

November 2010

Inhoud

Recensie	4
Samenvatting: Nijestee presteert maatschappelijk boven de norm	6
Achtergrond Nijestee	6
Eindoordeel over maatschappelijk presteren van Nijestee is boven de norm (7,5).....	7
Eindoordeel gevisualiseerd in een visitatiescorekaart	9
Inleiding	12
Vier kaders voor een objectief, onafhankelijk en deskundig oordeel	12
Aanpak	14
Opbouw van het rapport.....	14
1. Nijestee presteert boven de norm naar ambities en doelstellingen	15
Presteren naar eigen ambities en doelstellingen	15
Eindoordeel presteren naar eigen ambities en doelstellingen: boven de norm (7,3).....	16
Missie van Nijestee gericht op ruimte, keuze en perspectief voor bewoners	16
Nijestee heeft haar doelstellingen over de periode 2008-2010 ruimschoots gerealiseerd	17
Presteren naar beschikbaarheid scoort conform de norm (7,0).....	17
Presteren naar betaalbaarheid scoort boven de norm (7,2)	19
Presteren naar bouwproductie scoort boven de norm (7,2).....	20
Presteren naar stedelijke vernieuwing scoort boven de norm (7,1).....	22
Presteren naar energie en duurzaamheid scoort boven de norm (7,1)	26
Presteren naar leefbaarheid scoort boven de norm (7,3)	27
Presteren naar bijzondere doelgroepen scoort boven de norm (7,2)	29
Presteren naar belanghebbendenparticipatie scoort boven de norm (7,2).....	32
Uitkomsten overige oordeelsvelden	34
Nijestee beschikt boven de norm over kennis en inzicht ten aanzien van de ambities en doelen	34
Nijestee plant haar doelen en ambities boven de norm	35
Nijestee scoort bijzondere prestatie voor het monitoren van haar prestaties naar doelen en ambities	35

2	Nijestee vertaalt de landelijke, regionale en lokale opgaven boven de norm naar beleid	37
	Eindoordeel vertaling landelijke, regionale en lokale opgaven in beleid: boven de norm (7,5)	37
	Landelijke opgaven zijn voldoende vertaald naar beleid Nijestee	38
	Regionale opgaven voldoende vertaald naar beleid	40
	Lokale opgaven goed vertaald naar beleid	41
	Uitkomsten overige oordeelsvelden	42
	Nijestee scoort naar kennis en inzicht met betrekking tot de opgaven bijzondere prestatie	42
	Nijestee scoort op inzicht in de planning van de prestatieafspraken boven de norm	43
	Nijestee monitort haar opgaven bijzonder goed	43
3	Belanghebbenden zeer tevreden over Nijestee	44
	Aanpak oordeel belanghebbenden	44
	Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is 8,0	45
	Maatschappelijke samenwerking binnen de stad Groningen is zeer constructief en effectief ..	45
	Missie en visie scoren bijzondere prestatie	46
	Inspraak, participatie en communicatie scoort boven de norm	47
	Transparantie in beleidskeuzes scoort een bijzondere prestatie	48
	Inspanning om tot prestatieafspraken te komen scoort boven de norm	49
	Resultaten scoren bijzondere prestatie	50
	Verantwoording scoort boven de norm	51
	Aanbevelingen van belanghebbenden	52
4	Presteren naar vermogen scoort boven de norm (7,1)	55
	Presteren naar vermogen en efficiëntie scoort boven de norm (7,1)	55
	Prestatie op financieel beleid scoort boven de norm (7,3)	56
	Beoordeling CFV/WSW scoort conform de norm (6,8)	64
	Treasury scoort boven de norm (7,1)	65
5	Nijestee presteert boven de norm op het gebied van de governance structuur (7,6)	68
	A: Overzicht gebruikte brondocumenten	74
	B: Toetsing ambities & doelen	76
	C: Intern gevoerde gesprekken	94
	D: Overzicht belanghebbenden	95
	E: Integrale scorekaart	96
	F: Prestatiespinnenwebben	97

Recensie maatschappelijke visitatie Nijestee

Stichting Nijestee (hierna: Nijestee) is een woningcorporatie met ongeveer 14.000 verhuureenheden die reeds 90 jaar opereert in de stad Groningen.

De primaire doelstelling van Nijestee is passende en betaalbare huisvesting realiseren voor haar primaire doelgroep: mensen met lage inkomens (tot €27.000). Huishoudens met een inkomen tot modaal (circa €34.000, oude ziekenfondsgrens) rekent zij tot haar tweede doelgroep, omdat Nijestee deze bewoners belangrijk vindt voor gevarieerd samengestelde wijken.

Naast haar taak als woningverhuurder ziet Nijestee ook een taak voor zichzelf weggelegd als maatschappelijk ondernemer met een visie op wonen, zorg en welzijn. Het centrale uitgangspunt van Nijestee vormt het bieden van ruimte, keuze en perspectief voor bewoners. Dit uitgangspunt wordt nader toegelicht in Nijestee's strategisch beleidsplan 2008-2010: 'Kader voor Ruimte'

De afgelopen maanden heeft bij Nijestee een maatschappelijke visitatie plaatsgevonden. De visitatie had betrekking op de jaren 2006 – 2013, waarbij de nadruk lag op de jaren 2008 – 2011, en is door PricewaterhouseCoopers (PwC) uitgevoerd. Centraal in de beoordeling stonden de volgende vragen: 'doet Nijestee de goede dingen?' en 'doet Nijestee de dingen goed?'. Omdat woningcorporaties eigen ambities hebben en meer kunnen doen dan door de omgeving wordt verlangd, is ook de vraag 'doet Nijestee meer dan de goede dingen?' aan de orde gekomen.

Nijestee scoort op alle onderdelen van de visitatie minimaal boven de norm, de belanghebbenden zijn zelfs van mening dat Nijestee een bijzondere prestatie levert. Opvallend is dat bij de verschillende maatschappelijke belanghebbenden in de stad Groningen een duidelijk gevoel van saamhorigheid en commitment aanwezig is om de problematiek binnen de stad gezamenlijk aan te pakken. Dit vertaalt zich in een no-nonsense aanpak, waarbij partijen elkaar snel kunnen vinden en er op basis van onderling vertrouwen en respect wordt samengewerkt. Nijestee maakt volwaardig onderdeel uit van deze samenwerking, hetgeen zich ook in de cijfers heeft vertaald.

Nijestee is een proactieve, toegankelijke, maatschappelijke betrokken en eerlijke corporatie die sterk betrokken is bij haar huurders en de stad Groningen. Zij blijft dichtbij haar kerntaak en maakt zelfbewuste, weloverwogen keuzes. De belanghebbenden waarderen de openheid en eerlijkheid waarmee Nijestee uitkomt voor haar eigen visie en de weloverwogen beslissingen die zij maakt. Nijestee is soms eigenzinnig en misschien in de ogen van sommige belanghebbenden een beetje eigenwijs, maar het is voor alle partijen wel helder waarvoor men wel en niet bij Nijestee terecht kan.

Nijestee presteert op alle wettelijk vastgestelde BBSH-prestatievelden goed. Nijestee geeft voldoende invulling aan haar ambities en eigen doelen. Kenmerkend voor het hoge ambitieniveau van Nijestee is haar wil om een groot aantal woningen op projectmatige wijze te verbeteren door deze onder andere energiezuiniger te maken. Daarnaast biedt zij huurders keuze qua locatie. Ook is Nijestee bewust op zoek naar nieuwe vormen van belanghebbendenparticipatie. Zo richt Nijestee belanghebbendengroepen

(BAGs) op. Op grond van een bepaald onderwerp of thema, bijvoorbeeld 'ouderen en leefbaarheid', vraagt Nijestee huurders op basis van belang of belangstelling zitting te nemen in een BAG.

Nijestee slaagt er ruim voldoende in de opgaven op landelijk, regionaal en lokaal niveau te vertalen naar haar eigen beleid. Nijestee scoort op de landelijke en regionale opgaven conform de norm. Voor de vertaling van de lokale opgaven wordt het oordeel bijzondere prestatie behaald. De basisdoelstelling van Nijestee is het realiseren van passende en betaalbare huisvesting voor haar primaire en secundaire doelgroep. Door middel van het Nieuw Lokaal Akkoord wordt er aan deze doelstelling invulling gegeven door de Groningse woningcorporaties en de gemeente Groningen. Nijestee levert in de praktijk een grote bijdrage aan de invulling van de opgaven en de planning en monitoring van de opgaven.

De financiële prestaties zijn ook onderzocht. PwC concludeert dat het eindoordeel op het onderdeel presteren naar vermogen en continuïteit boven de norm is. De financiële positie van Nijestee is goed. Nijestee zet gelet op de financiële mogelijkheden haar vermogen voldoende in voor haar doelgroep. Het eindoordeel op het onderdeel presteren naar efficiency is boven de norm. Dit oordeel is gebaseerd op de kengetallen 'beheerkosten per verhuureenheid' en 'aantal VHE per FTE'. Deze getallen zijn bij Nijestee beduidend beter dan bij referentieccorporaties en het landelijke gemiddelde.

Op het onderdeel presteren naar governance scoort Nijestee boven de norm. Er is sprake van adequaat functionerend toezicht. Bestuurder en RvC onderschrijven de governance-code, hechten veel waarde aan de mening van belanghebbenden en de rapportering van de bevindingen van de externe accountant. Vermeldenswaardig is ook de eigen visie op toezicht houden van de RvC. Deze visie bestaat uit het zoveel mogelijk raadplegen van externe bronnen om zodoende niet afhankelijk te zijn van de informatieverstrekking vanuit Nijestee zelf.

Samenvattend heeft PwC Nijestee leren kennen als een zelfbewuste, beetje eigenzinnige corporatie die zich enorm betrokken voelt bij de stad Groningen. De evenwichtigheid van de scores geeft ook aan dat Nijestee een corporatie is die goed in balans en voldoende geworteld is in de stad Groningen. De maatschappij weet heel duidelijk wat men aan Nijestee heeft en wat men wel of niet van Nijestee kan verwachten. Nijestee zet zich bewust in om deze duidelijkheid te verschaffen en vervolgens goed werk te leveren.

Samenvatting: Nijestee presteert maatschappelijk boven de norm

PricewaterhouseCoopers (hierna: PwC) geeft vanuit een onafhankelijk en objectief perspectief een oordeel over de maatschappelijke prestaties van Nijestee over de periode 2008-2011. In deze samenvatting presenteert PwC haar belangrijkste conclusies.

Achtergrond Nijestee

Stichting Nijestee (hierna: Nijestee) is een woningcorporatie met ongeveer 14.000 verhuureenheden die reeds 90 jaar opereert in de stad Groningen.

De primaire doelstelling van Nijestee is passende en betaalbare huisvesting realiseren voor haar primaire doelgroep: mensen met lage inkomens (tot €27.000¹). Huishoudens met een inkomen tot modaal (circa €34.000, oude ziekenfondsgrens) rekent zij tot haar tweede doelgroep, omdat Nijestee deze bewoners belangrijk vindt voor gevarieerd samengestelde wijken.

Naast haar taak als woningverhuurder ziet Nijestee ook een taak voor zichzelf weggelegd als maatschappelijk ondernemer met een visie op wonen, zorg en welzijn. Het centrale uitgangspunt van Nijestee vormt het bieden van ruimte, keuze en perspectief voor bewoners. Dit uitgangspunt wordt nader toegelicht in Nijestee's strategisch beleidsplan 2008-2010: 'Kader voor Ruimte'.

Nijestee heeft een twintigtal thema's benoemd om haar activiteiten richting te geven:

- a) Het bieden van goede woonruimte aan mensen met lagere inkomens
- b) Investeren in de leefbaarheid
- c) Extra aandacht besteden aan mensen die begeleiding en zorg nodig hebben
- d) Het bieden van ruimte om te kiezen door woningen met verschil in prijs en kwaliteit aan te bieden in de buurten
- e) Kiezen voor een goede dienstverlening met een goede prijs/kwaliteit verhouding
- f) Het werk slagvaardig organiseren en helder zijn in de communicatie
- g) De bewoner keuze bieden binnen grenzen
- h) De medewerkers ruimte bieden om zich te ontwikkelen in hun werk en hen ruimte geven voor eigen beslissingen
- i) Het belang van de samenleving staat centraal in het doen en laten. Nijestee verantwoordt de besteding van middelen en bestuurt integer
- j) Duurzaam ondernemen in het belang van de Nijestee's bewoners en de toekomst
- k) Nijestee doet wat zij zegt: afspraak is afspraak
- l) Huurders en kopers van Nijestee voelen zich thuis en zijn tevreden over hun woningen en over Nijestee
- m) Het bouwen van veel nieuwe, duurzame woningen
- n) Het aantal huurwoningen blijft gelijk

¹ Prijspeil CBS 2007

- o) Ieder jaar wordt een deel van de woningvoorraad verbeterd
- p) Een stabiele financiële situatie
- q) De stad is thuisbasis van Nijestee
- r) Nijestee vertrouwt de buurt. Bewoners hebben invloed op hun eigen woning en omgeving
- s) Werken aan wonen met de gemeente en collega-corporaties
- t) Samen met zorg- en hulpverleningsinstellingen maakt Nijestee wonen met zorg mogelijk

Eindoordeel over maatschappelijk presteren van Nijestee is boven de norm (7,5)

PwC komt tot het oordeel dat Nijestee maatschappelijk boven de norm presteert. Dit oordeel wordt weergegeven door een rekenkundig gemiddelde score van 7,5. Het oordeel is gebaseerd op zowel de toetsing van PwC als de mening van de belanghebbenden. Bij de berekening van de gemiddelde score is rekening gehouden met het relatieve belang van iedere belanghebbendengroep voor Nijestee. De volgende tabel bevat het eindoordeel over het maatschappelijk presteren van Nijestee. In de eerste kolom zijn de onderwerpen van het maatschappelijke visitatiestelsel weergegeven. Verticaal zijn de onderdelen weergegeven waarop PwC het maatschappelijk presteren van de corporatie heeft getoetst. Het eindoordeel is het rekenkundige gemiddelde van de scores op de onderdelen van de maatschappelijke visitatie.

Tabel S-1: eindoordeel maatschappelijk presteren Nijestee

Onderwerpen maatschappelijke visitatiestelsel	Prestatie (70%)	Kennis en inzicht (10%)	Planning (10%)	Monitoring (10%)	Totaaloordeel
Presteren naar eigen ambities/ doelstellingen	7,2	7,5	7,2	8,0	7,3
Presteren vertaling opgaven	7,3	8,0	7,5	8,0	7,5
Presteren volgens belanghebbenden					8,0
Presteren naar vermogen en efficiëntie					7,1
Presteren naar governance					7,6
Eindoordeel: boven de norm					7,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

* Grijs vlakken geven aan dat daar de onderverdeling van de scores niet van toepassing is.

Alle onderdelen van de maatschappelijke visitatie zijn even zwaar meegewogen om tot een eindoordeel te komen.

In de maatschappelijke visitatie zijn de volgende vragen beantwoord:

- a) Hoe presteert Nijestee in verhouding tot haar *ambities en doelstellingen*?
- b) Hoe vertaalt Nijestee de landelijke, regionale en lokale *opgaven* naar eigen beleid?
- c) Hoe presteert Nijestee volgens de *belanghebbenden*?
- d) Hoe presteert Nijestee gelet op het beschikbare *vermogen*?
- e) Hoe presteert Nijestee op het gebied van *governance*?

Hierna wordt achtereenvolgens het oordeel op deze vragen kort beschreven.

Presteren naar ambities en doelen scoort boven de norm

PwC heeft getoetst of de doelstellingen die Nijestee heeft geformuleerd in overeenstemming zijn met haar missie en in welke mate Nijestee de doelstellingen realiseert. Naast de feitelijke prestatie neemt in het visitatiestelsel ook de wijze waarop een corporatie haar doelstellingen formuleert, uitvoert, controleert en eventueel bijstuurt een belangrijke plaats in. PwC heeft geconstateerd dat Nijestee boven de norm presteert ten aanzien van de eigen doelstellingen en ambities.

Presteren naar opgaven scoort boven de norm

Nijestee slaagt er voldoende in de opgaven op landelijk, regionaal en lokaal niveau te vertalen naar haar eigen beleid. Ten aanzien van deze opgaven scoort Nijestee op alle onderdelen boven de norm (landelijk en regionaal) of een bijzondere prestatie (lokale opgaven). Nijestee heeft met name de lokale opgaven goed vertaald naar haar eigen beleid. De prestatieafspraken die Nijestee in samenwerking met de gemeente Groningen en collega-corporaties in het Nieuw Lokaal Akkoord heeft gemaakt kennen op onderdelen een directe relatie met de beleidsdoelstellingen van Nijestee. Aan de prestatieafspraken worden ofwel concrete doelstellingen gekoppeld, of de afspraken zijn vrijwel één op één overgenomen.

Presteren naar belanghebbenden scoort bijzondere prestatie

In het visitatiestelsel is een belangrijke plaats toegekend aan de mening die de belanghebbenden hebben over het maatschappelijk presteren van Nijestee. Gemiddeld kennen de belanghebbenden aan Nijestee een rapportcijfer van 8,0 toe. Dit is een uitzonderlijk hoog cijfer voor dit onderdeel. Nijestee wordt beschouwd als een proactieve, maatschappelijk betrokken en eerlijke samenwerkingspartner.

Presteren naar vermogen en efficiëntie scoort boven de norm

PwC concludeert dat het eindoordeel op het onderdeel presteren naar vermogen en efficiëntie boven de norm is. Nijestee beschikt over een solide financiële positie die voldoende wordt bewaakt. Met betrekking tot het financieel beleid scoort Nijestee goed. Bij het financieel beleid staat het sturen op kasstromen centraal. Met behulp van een set financiële indicatoren wordt de relatie tussen waardeontwikkeling, vermogensontwikkeling en rendement op exploitatie en investeringen goed in beeld gebracht en in samenhang beoordeeld. Op efficiëntie levert Nijestee een bijzondere prestatie door met name de lage beheerkosten en beperkte omvang van de organisatie gemeten in aantal fte.

Nijestee beschikt over een gedegen meerjarenbegroting voor vermogensontwikkeling en liquiditeiten. In dit document wordt voor de periode 2010 – 2015 uiteengezet hoe de vermogenspositie zich zal ontwikkelen.

Presteren naar Governance scoort boven de norm

Op het onderdeel presteren naar governance scoort Nijestee boven de norm. Er is sprake van adequaat functionerend toezicht. Bestuurder en RvC onderschrijven de governance-code, hechten veel waarde aan de mening van belanghebbenden en de rapportering van de bevindingen van de externe accountant. Vermeldenswaardig is ook de eigen visie op toezicht houden van de RvC. Deze visie bestaat uit het zoveel mogelijk raadplegen van externe bronnen om zodoende niet afhankelijk te zijn van de informatieverstrekking vanuit Nijestee zelf.

Eindoordeel gevisualiseerd in een visitatiescorekaart

In aanvulling op het in het visitatiestelsel opgenomen scoremodel (zie tabel S-1) heeft PwC een scorekaart ontwikkeld die de uitkomsten van de visitatie visueel weergeeft. Deze scorekaart met daarbij een toelichting op hoofdlijnen is in tabel S-2 opgenomen. De hoofdstukken in dit rapport geven een uitgebreide verklaring voor de scores.

Het eindoordeel is gevormd door aan de vijf kaders een waardering toe te kennen die gebaseerd is op de kwantitatieve score. In de tabel is de relatie aangegeven tussen de kwantitatieve score, de kwalitatieve score (rapportcijfer) en de toegekende kleurcode. De mogelijke waarderingen zijn 'bijzondere prestatie', 'boven de norm', 'conform de norm', 'onder de norm' of 'aandachtspunt'. Deze waarderingen corresponderen respectievelijk met de kleuren blauw, lichtblauw, groen, oranje en rood.

Een score 'bijzondere prestatie' wordt toegekend aan uitzonderlijk goede prestaties, waarbij de corporatie beter presteert dan mag worden verwacht volgens het toetsingskader, de normering van de belanghebbenden of PwC. Een onderdeel verdient de beoordeling 'boven de norm' als de geleverde prestatie duidelijk beter is dan de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'bijzondere prestatie' moet worden gegeven. De norm wordt hierbij gesteld door het visitatiestelsel van De Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (hierna: SEV) en/of het toetsingskader zoals vastgesteld met de corporatie en de ervaringen van de belanghebbenden. Een onderdeel verdient de beoordeling 'conform de norm' (voldoende) als de geleverde prestatie overeenkomt met het opgestelde toetsingskader, de verwachtingen van de belanghebbenden en het oordeel van PwC. Hierbij wordt een beperkte bandbreedte aangehouden.

Een onderdeel krijgt de beoordeling 'onder de norm' als de geleverde prestatie duidelijk slechter is dan de norm, maar niet zodanig afwijkt dat het oordeel 'aandachtspunt' moet worden gegeven.

'Aandachtspunten' vormen die zaken waarin Nijestee naar de mening van belanghebbenden en/ of PwC ver onder de norm presteert. Tabel S-2 licht de kwalitatieve en kwantitatieve waarderingen toe en geeft de corresponderende kleur weer. Bij de toekenning van de kwantitatieve en kwalitatieve score wordt naast de feitelijke prestatie ook rekening gehouden met het ambitieniveau van de betreffende doelstelling. Dit betekent dat het uiteindelijke oordeel hoger of lager kan zijn dan de bevinding doet vermoeden, omdat in het oordeel het ambitieniveau wordt meegenomen. Indien dit het geval is, wordt dit in de toelichtende tekst bij het oordeel weergegeven.

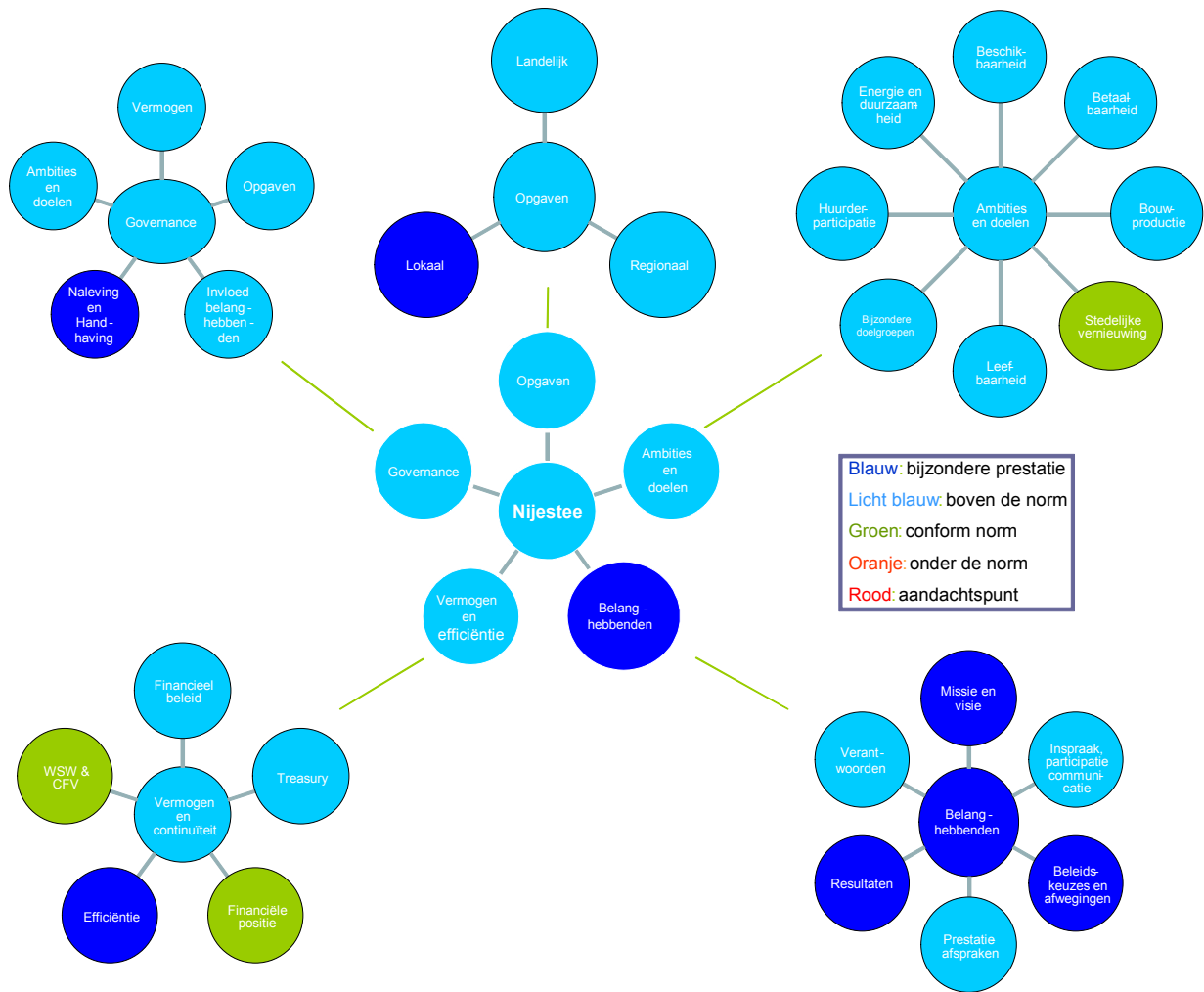
Tabel S-2: verklaring toegekende oordelen

Kwalitatieve score	Toelichting	Kwantitatieve score	Kleur-Code
Bijzondere prestatie	Prestatie wijkt in positieve zin sterk af van toetsingskader en verwachtingen van de belanghebbenden en/of PwC	8,0 en hoger	Blauw
Boven de norm	Prestatie is duidelijk boven de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'Bijzondere prestatie' gegeven moet worden	Lager dan 8,0 en hoger dan 7,0	Lichtblauw
Conform de norm	Prestatie komt overeen met het opgestelde toetsingskader, de verwachting van de belanghebbenden en/of PwC (de norm)	6,0 tot en met 7,0	Groen
Onder de norm	Prestatie is minder dan de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'Aandachtspunt' gegeven moet worden	Lager dan 6,0 en hoger dan 5,0	Oranje
Aandachtspunt	Prestatie wijkt in negatieve zin sterk af van toetsingskader en verwachtingen belanghebbenden	5,0 en lager	Rood

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Op de volgende pagina wordt het totaaloverzicht van de scores getoond in de PwC-visitatiescorekaart. Het middelste kader geeft het eindoordeel weer welke is gebaseerd op vijf onderdelen.

PricewaterhouseCoopers Visitatiescorekaart, 2010



Inleiding

Woningcorporaties hebben maatschappelijk draagvlak nodig om effectief te kunnen opereren. Daarbij staat openheid over het functioneren en presteren van de organisatie voorop. Openheid vergroot het leervermogen van de corporatie en bevordert een goede maatschappelijke discussie. Een maatschappelijke visitatie is een uitstekend middel om de maatschappelijke prestaties van Nijestee open en transparant te maken.

De SEV heeft onder toezicht van de Auditraad Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties vanaf 2006 tot januari 2008 gewerkt aan het ontwikkelen van een onafhankelijk, extern en gezaghebbend visitatiestelsel. PwC is vanaf het begin betrokken bij het opzetten van dit visitatiestelsel.

De maatschappelijke visitatie bij Nijestee, die in deze rapportage wordt beschreven, geeft een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van de woningcorporatie. De maatschappelijke visitatie geeft de belanghebbenden daarin een expliciete rol, zodat ook inzicht wordt gegeven in het presteren volgens hun maatstaven. Bovendien geeft de visitatie informatie en verantwoording aan de belanghebbenden over het presteren van de corporatie. Dit bevordert de gewenste openheid in de sector.

PwC hecht zeer aan het onafhankelijkheidsbeginsel van de maatschappelijke visitatie. Daarom voert PwC geen maatschappelijke visitatie uit bij haar accountantsklanten of bij klanten waarvoor in de afgelopen vier jaar door PwC Advisory een adviesopdracht is uitgevoerd die betrekking heeft op de onderdelen van de visitatie.

PwC benadrukt dat voor de maatschappelijke visitatie weliswaar financiële analyses zijn uitgevoerd om tot een eindoordeel te kunnen komen, maar dat ze voor het oordeel presteren naar vermogen en efficiëntie *geen* accountantscontrole heeft toegepast.

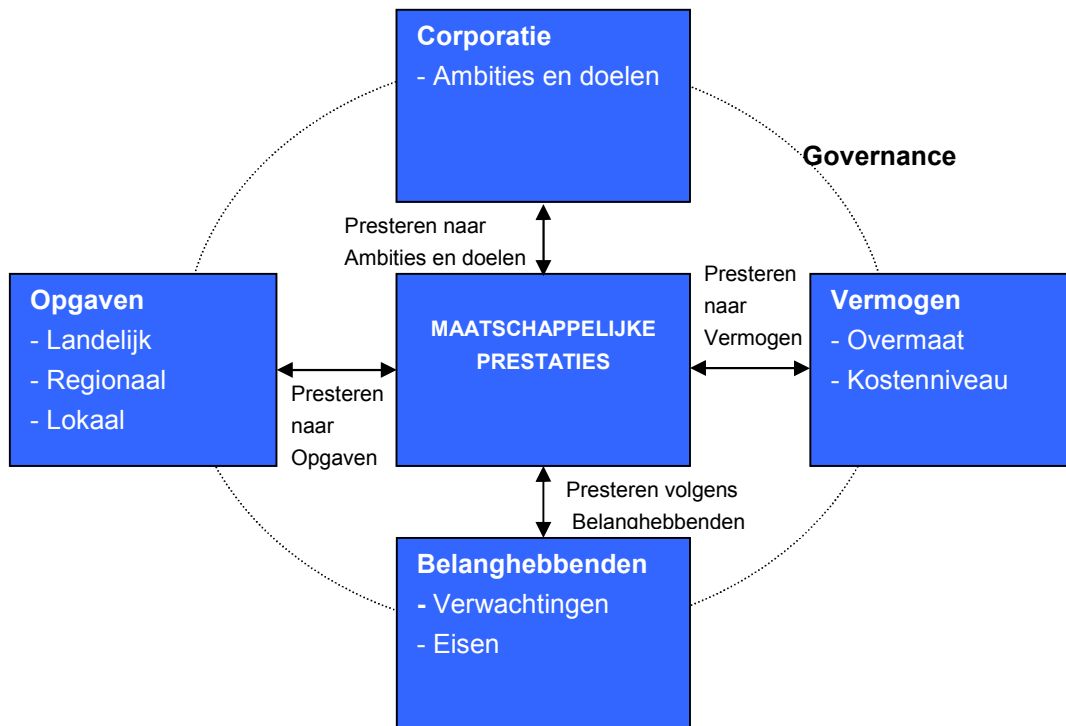
Vier kaders voor een objectief, onafhankelijk en deskundig oordeel

In het door de SEV ontwikkelde visitatiekader is sprake van vier kaders, namelijk:

- a) Presteren naar ambities en doelstellingen
- b) Presteren naar opgaven (vertaling van landelijke, regionale en lokale opgaven naar eigen beleid)
- c) Presteren volgens de belanghebbenden
- d) Presteren naar vermogen en efficiëntie.

Governance functioneert als een vijfde, bijzonder kader, waarmee de overige kaders met elkaar worden verbonden. De volgende figuur geeft dit weer.

Figuur I-1: conceptueel analysekader maatschappelijke visitatie



Bron: PricewaterhouseCoopers/ SEV, 2010

Om een onafhankelijk, deskundig en objectief oordeel over het maatschappelijk presteren van Nijestee te geven, zijn de volgende vragen beantwoord:

- Hoe presteert Nijestee in verhouding tot haar *ambities* en *doelstellingen*?
- Hoe presteert Nijestee in verhouding tot de *landelijke*, *regionale* en *lokale opgaven*?
- Hoe presteert Nijestee volgens de *belanghebbenden*?
- Hoe presteert Nijestee gelet op het beschikbare *vermogen*?
- Hoe presteert Nijestee op het gebied van *governance*?

Deze visitatie heeft zich gericht op de jaren 2007-2014, waarbij het zwaartepunt heeft gelegen op de jaren 2008-2011.

PwC heeft bij het toetsen gebruik gemaakt van visitatiekader 3.0. Onderdeel van dit kader is een kwantitatieve beoordeling op onderdelen die samen met en op basis van een wegingsfactor het eindoordeel bepalen. Deze onderdelen worden onderstaand weergegeven; het percentage is de wegingsfactor:

- Feitelijke prestatie (70%)
- Kennis en inzicht (10%)
- Planning (10%)
- Monitoring (10%).

De eindscore voor het maatschappelijk presteren van Nijestee ontstaat door de gewogen onderdeelcores te middelen. In bijlage E is een samenvattende tabel opgenomen met de scores op alle onderdelen. In de bijlagen zijn ook de in het kader voorgeschreven spinnenwebben opgenomen.

Aanpak

PwC heeft op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en documenten die door PwC zijn opgevraagd bij Nijestee een eerste verkenning gemaakt van de corporatie. Daarnaast heeft PwC een vragenlijst opgesteld en intern uitgezet. PwC heeft van Nijestee één gezamenlijk ingevulde vragenlijst ontvangen. Naar aanleiding van de ingevulde vragenlijst zijn verdiepende gesprekken gevoerd met leden van het management team en functionarissen op sleutelposities om de beantwoorde vragenlijst aan te vullen dan wel te specificeren.

Vervolgens heeft PwC 24 (externe) belanghebbenden geraadpleegd om inzicht te krijgen in hun verwachtingen en hun beoordeling van het maatschappelijk presteren van Nijestee. PwC heeft daartoe met deze belanghebbenden individuele gesprekken gevoerd. In bijlage D is een overzicht opgenomen van alle partijen waarmee PwC heeft gesproken in het kader van de maatschappelijke visitatie.

PwC heeft met alle beschikbare gegevens een toetsingskader ontwikkeld waaraan de maatschappelijke prestaties van Nijestee zijn afgemeten. Het toetsingskader is ook gekoppeld aan onafhankelijke normen en externe referentiekaders. Daardoor kunnen de normen die Nijestee zelf heeft gesteld en de normen van externe bronnen met elkaar worden vergeleken.

Opbouw van het rapport

Dit rapport is als volgt opgebouwd:

- a) Hoofdstuk 1 beschrijft de missie, ambities en doelstellingen van Nijestee en de mate waarin Nijestee deze doelstellingen heeft gerealiseerd.
- b) Hoofdstuk 2 beschrijft in welke mate Nijestee de landelijke, regionale en lokale opgaven naar haar eigen beleid heeft vertaald.
- c) Hoofdstuk 3 vergelijkt enerzijds de prestaties en anderzijds de verwachtingen en oordelen van belanghebbenden.
- d) Hoofdstuk 4 geeft een oordeel over het presteren naar vermogen en efficiëntie.
- e) Hoofdstuk 5 bevat het oordeel over governance.

In bijlage A is een overzicht opgenomen van de brondocumenten die Nijestee ter beschikking heeft gesteld aan PwC voor het vormen van een oordeel over het maatschappelijk presteren van Nijestee. Bijlage B bevat de detailuitkomsten van de door PwC uitgevoerde toetsing. Bijlage C bevat een overzicht van de interne vertegenwoordigers die ten behoeve van de maatschappelijke visitatie zijn geïnterviewd. In bijlage D is een overzicht opgenomen van de betrokken externe belanghebbenden en hun relatie met Nijestee. Bijlagen E en F bevatten de samenvattende scoretabel en bijbehorende spinnenwebben.

1. Nijestee presteert boven de norm naar ambities en doelstellingen

1.01 Dit hoofdstuk beschrijft de ambities en de doelstellingen van Nijestee. Deze worden vervolgens vergeleken met de feitelijke prestaties van Nijestee. Hierdoor wordt duidelijk in hoeverre Nijestee haar eigen ambities en doelstellingen realiseert en kan een oordeel worden gegeven.

Presteren naar eigen ambities en doelstellingen

1.02 Bij het beoordelen van het presteren van Nijestee naar eigen ambities en doelstellingen is PwC uitgegaan van de BBSH-prestatievelden. Daarnaast is er een apart prestatieveld voor belanghebbendenparticipatie toegevoegd. Nijestee heeft de laatste jaren sterk ingezet op de participatie van haar belanghouders. Het uitgangspunt is daarbij om de bewoner naast klant ook als overlegpartner en vrijwilliger te benaderen.

1.03 De volgende prestatievelden zijn bestudeerd in het kader van de maatschappelijke visitatie bij Nijestee:

- a) Beschikbaarheid
- b) Betaalbaarheid
- c) Bouwproductie
- d) Stedelijke vernieuwing
- e) Energie en duurzaamheid
- f) Leefbaarheid
- g) Bijzondere doelgroepen
- h) Huurdersparticipatie
- i) Belanghebbendenparticipatie.

1.04 Bij het toekennen van het eindoordeel per prestatieveld is rekening gehouden met verschillende oordeelsvelden die elk een verschillende weging kennen. De verschillende oordeelsvelden zijn:

- a) Prestatie (70%)
- b) Kennis en inzicht (10%)
- c) Planning (10%)
- d) Monitoring (10%).

1.05 De scores op het oordeelsveld feitelijke prestatie zullen per prestatieveld meer verschillen dan de scores op de andere oordeelsvelden. Daarom is er voor gekozen de feitelijke prestatie per prestatieveld te behandelen en de andere oordeelsvelden aan het eind van dit hoofdstuk voor alle prestatievelden gezamenlijk te behandelen.

Eindoordeel presteren naar eigen ambities en doelstellingen: boven de norm (7,3)

1.06 In de volgende tabel staat het eindoordeel voor het presteren naar eigen ambities en doelstellingen weergegeven. Hierbij is de vraag beantwoord in hoeverre Nijestee erin is geslaagd de geformuleerde missie en doelstellingen te realiseren in de periode 2008-2011.

Tabel 1-1: eindoordeel presteren naar doelen en ambities

Onderwerp	I Prestatie (70%)	II Kennis en inzicht (10%)	III Planning (10%)	IV Monitoring (10%)	Totaaloordeel
Beschikbaarheid	7,0	8,0	7,5	8,0	7,3
Betaalbaarheid	7,2	7,0	7,5	8,0	7,3
Bouwproductie	7,2	8,0	7,5	8,0	7,4
Stedelijke vernieuwing	7,1	5,0	5,0	8,0	6,8
Energie en duurzaamheid	7,1	8,0	7,5	8,0	7,3
Leefbaarheid	7,3	8,0	7,5	8,0	7,5
Bijzondere doelgroepen	7,2	8,0	7,5	8,0	7,4
Belanghebbendenparticipatie	7,2	8,0	7,5	8,0	7,4
Totaalcijfer:	7,2	7,5	7,2	8,0	7,3

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Missie van Nijestee gericht op ruimte, keuze en perspectief voor bewoners

1.07 De missie van Nijestee luidt: 'Kader voor Ruimte!'. Vanuit deze gedachte werkt Nijestee aan aan haar taak om mensen in de stad Groningen die zijn aangewezen op een huurwoning, van goede en betaalbare woningen in een goede woonomgeving te voorzien. De rode draad vormt hierbij ruimte, keuze en perspectief voor bewoners.

1.08 Nijestee heeft haar missie en strategie voor de periode 2008-2010 samengevat in vier punten:

- a) Het bieden van voldoende en goede woonruimte aan mensen met lagere inkomens om hun kansen in de samenleving te vergroten
- b) Investeren in de leefbaarheid van buurten
- c) Extra aandacht besteden aan mensen die zorg of begeleiding nodig hebben
- d) Ruimte bieden om te kiezen door woningen met verschil in prijs en kwaliteit aan te bieden in onze buurten

Nijestee heeft haar doelstellingen over de periode 2008-2010 ruimschoots gerealiseerd

1.09 In de onderstaande paragrafen wordt ingegaan op de feitelijke prestaties die Nijestee heeft geleverd ten aanzien van de BBSH-prestatievelden². Indien er meer dan zes doelstellingen zijn geformuleerd op een bepaald prestatieveld worden niet alle doelstellingen weergegeven, maar slechts zes van de beoogde doelstellingen. Het gemiddelde van de overige doelstellingen wordt in dat geval onderaan de tabel weergegeven. Een totaaloverzicht van de doelstellingen en bijbehorend oordeel is te vinden in bijlage B.

Presteren naar beschikbaarheid scoort conform de norm (7,0)

1.10 De SEV definieert beschikbaarheid als 'het beschikbaar hebben, krijgen en/of houden van voldoende woningen voor de doelgroepen.'

1.11 Nijestee geeft invulling aan beschikbaarheid door te streven naar voldoende beschikbare, diverse woningen in de drie stadsdelen, zodat bewoners ook qua locatie wat te kiezen hebben. Tevens besteedt de corporatie aandacht aan het woonruimteverdelingsysteem zodat duidelijk wordt hoe veel kans men maakt op het betrekken van een bepaalde woning.

1.12 De door Nijestee geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-2: eindoordeel presteren naar beschikbaarheid

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2007-2016	Volumebehoud van 13.000 woningen	Conform de norm	7,0
2008	Verkoop van 218 bestaande huurwoningen	Conform de norm	6,0
2008	Als de zittende huurder vertrekt, wordt de lege woning op basiskwaliteitsniveau gebracht voordat deze opnieuw wordt verhuurd. De huur wordt dan aangepast aan de streefhuur	Conform de norm	7,0
2009	Verkoop van 116 bestaande huurwoningen	Bijzondere prestatie	8,0
Woonruimteverdeling			
2008	Woonruimteverdelingsysteem verbeteren	Conform de norm	7,0
2008-2009	Bewoners opvangen die niet zelf kunnen reageren op het woningaanbod	Conform de norm	7,0
2007-2016	Overige zeven doelstellingen (woonruimteverdeling en beschikbaarheid algemeen) die niet in de tabel zijn opgenomen	Zie bijlage B voor bevindingen en norm	Gem: 7,0
	Eindoordeel	Conform de norm	7,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

² Het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) bevat de regels waaraan woningcorporaties (en gemeentelijke woningbedrijven) zich moeten houden.

1.13 Nijestee streeft naar een volumebehoud van 13.000 woningen in de periode 2007-2016. De woningvoorraad van Nijestee bevindt zich tot op heden stabiel boven de 13.000 woningen. Zo beschikt Nijestee in 2010 over 13.735 woningen en woongelegenheden. PwC kent vanwege dit aantal het oordeel conform de norm toe.

1.14 Nijestee heeft zich voorgenomen om in de gehele periode 2008-2019 1.900 huurwoningen te verkopen. In 2008 wilde Nijestee 218 woningen verkopen en heeft zij uiteindelijk 190 huurwoningen verkocht. Als reden hiervoor wordt de crisis genoemd. PwC kent vanwege het relatief kleine verschil het oordeel conform de norm (6,0) toe. In 2009 heeft Nijestee 153 woningen verkocht ten opzichte van de geplande verkoop van 116 woningen. Voor de verkoopprestaties van Nijestee in het jaar 2009 kent PwC het oordeel bijzondere prestatie toe. PwC merkt op dat het positief is dat Nijestee haar doelstelling heeft geherformuleerd gezien de economische ontwikkelingen. Deze aanpassing verklaart het relatief grote verschil in beoordeling ondanks een afname in Nijestee's verkoopresultaten. Nijestee scoort op dit onderdeel gemiddeld conform de norm.

1.15 Nijestee benoemt kwaliteitsverbetering als één van haar huidige speerpunten. In de begroting van 2008 heeft de corporatie de doelstelling opgenomen om lege woningen bij mutatie naar basiskwaliteitsniveau te tillen en de huur aan te passen aan de streefhuur. Uit de resultaten blijkt dat mutatieonderhoud bij 100% van de mutaties plaats vindt. Tevens worden de woningen op streefhuurniveau gebracht. PwC kent aan deze prestatie het oordeel conform de norm toe.

1.16 Het woonruimteverdelingsysteem is één van de speerpunten van Nijestee en daarom onder een apart kopje ondergebracht in dit prestatieveld. In 2008 is de afspraak gemaakt in de Beleidsgroep Woonruimteverdeling dat het woonruimteverdelingsysteem dusdanig veranderd dient te worden zodat in de eerste plaats voor iedereen duidelijk is hoe lang de wachttijd is voor woningen en er ten tweede duidelijke informatie beschikbaar is over de huurprijs, woontoeslag en de consequenties voor het besteedbaar inkomen. Om dit doel te bereiken heeft Nijestee in 2008 een wekelijkse aanbodcyclus ingevoerd en is het woonmagazine meer toegespitst op de woningzoekende. De 'woonduurpunten' zorgen ervoor dat een zittende huurder gemakkelijk kan doorstromen en dat urgente woningzoekenden een woning kunnen vinden. De 'woonduurpunten' zijn ook bedoeld om de algehele doorstroom te bevorderen. De corporatie neemt deel aan de stedelijke beleidsgroep 'Woonruimteverdeling'. Het doel van deze beleidsgroep is zorgen voor vermindering van de klachten over de woonruimteverdeling en te voorkomen dat groepen buiten boord vallen. Voor mensen die niet zelf kunnen reageren op het woningaanbod vanwege bijvoorbeeld een gebrek aan ervaring met Internet, heeft Nijestee een wooninformatiepunt ingericht. Hier organiseert zij inloopuren. Omdat Nijestee haar doelstellingen heeft behaald op het gebied van woonruimteverdeling kent PwC het oordeel conform de norm toe.

1.17 In het toetsingskader zijn de overige zeven doelstellingen te vinden, die gemiddeld worden beoordeeld als conform de norm (7,0). PwC merkt op dat Nijestee aan het experimenteren is met

Koopgarant in de Grunobuurt. Nijestee is zich bewust van mogelijke eigendomsconstructies. Hierbij spelen twee zaken een rol: welk risico wordt er genomen en in hoeverre bestaat de behoefte bij de klant. PwC benadrukt dat het belangrijk is een verbrede inzet van deze constructies te overwegen. In combinatie met bovenstaande doelstellingen beoordeelt PwC het algehele presteren van Nijestee op het gebied van beschikbaarheid als conform de norm.

Presteren naar betaalbaarheid scoort boven de norm (7,2)

1.18 De SEV definieert betaalbaarheid als 'het voeren van een gericht prijsbeleid om woningen betaalbaar te houden voor doelgroepen'.

1.19 Nijestee beschouwt mensen met lage inkomens (tot 27.000 euro) als haar primaire doelgroep en het zorgen voor voldoende betaalbare woningen waarin mensen zich thuis voelen als belangrijkste opgave. Om de kosten zo laag mogelijk te houden, (ver)bouwt Nijestee seriematig en gestandaardiseerd. Tegelijkertijd wil Nijestee dat er echt iets te kiezen valt, door variatie in woningtypen in verschillende buurten aan te bieden.

1.20 In tabel 1-3 zijn de door Nijestee geformuleerde doelstellingen ten aanzien van betaalbaarheid opgenomen.

Tabel 1-3: eindoordeel presteren naar betaalbaarheid

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2008-2010	Minimaal 90% van de woningen bevindt zich binnen de kernvoorraad	Boven de norm	7,5
2008-2010	80% binnen de niet-kernvoorraad moet binnen de liberalisatiegrens blijven	Bijzondere prestatie	8,0
2008-2010	Binnen de kernvoorraad ligt de streefhuur op 78% van de markthuur	Conform de norm	7,0
2008-2010	In de niet-kern voorraad ligt de streefhuur op 95% van de markthuur	Conform de norm	7,0
2008-2010	In beperkte mate ontwikkeling van nieuwe koopwoningen die met behulp van maatschappelijk gebonden eigendomsconstructies bereikbaar zijn voor de primaire doelgroep	Conform de norm	7,0
2008-2010	Alle onzelfstandige woningen en overige specifieke jongerenwoningen beneden de maximum huurgrens voor de toeslag (€339) positioneren	Boven de norm	7,5
2008-2010	Overige vijf doelstellingen die niet in de tabel zijn opgenomen	Zie bijlage B voor bevindingen en norm	Gem: 7,1
	Eindoordeel	Boven de norm	7,2

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.21 Nijestee vindt het belangrijk dat haar primaire doelgroep betaalbaar kan wonen en heeft daarom gesteld dat minimaal 90% van haar bezit zich in de kernvoorraad bevindt. In 2008 lag dit percentage op 94,4%, in 2009 op 94% en in 2010 op 94,1%. Vanwege deze hoge percentages kent PwC het oordeel boven de norm toe.

1.22 Daarnaast stelde Nijestee de norm dat 80% van de niet-kernvoorraad (dus minder dan 10% van de woningvoorraad van Nijestee) binnen de liberalisatiegrens³ moet blijven. In de praktijk blijkt dat het Nijestee is gelukt om in 2008 99,3% van de woningen onder de liberalisatiegrens te verhuren. In 2009 lag dit percentage op 98,3%, in 2010 op 97%. Vanwege deze hoge percentages in vergelijking met het landelijke gemiddelde kent PwC het oordeel bijzondere prestatie toe.

1.23 Nijestee wil dat in de jaren 2008, 2009 en 2010 binnen de kernvoorraad de omvang van de streefhuur gelijk is aan 78% van de markthuur. Dit is een belangrijk gegeven vanwege de grootschalige invloed op de betaalbaarheid. In alle drie jaren behaalde Nijestee deze doelstelling. Tevens formuleerde Nijestee dat de streefhuur binnen de niet-kernvoorraad op 95% zou moeten liggen. Ook deze doelstelling heeft Nijestee behaald. PwC kent daarom het oordeel conform de norm toe.

1.24 Nijestee zet de instrumenten 'Koopgarant' en 'Verkoopgarant' in. Via 'Koopgarant' wordt een korting op de aanschafprijs verleend, waardoor nieuwbouwwoningen ook voor lage- en middeninkomensgroepen bereikbaar worden. In de Grunobuurt zijn in de eerste fase (blok 7) 9 van de 23 koopwoningen met Koopgarant verkocht. Nijestee is zich bewust van dergelijke eigendomsconstructies, maar PwC adviseert Nijestee de overweging te maken om deze instrumenten op grotere schaal in te zetten (zie kennis en inzicht).

1.25 Nijestee nam zich voor om alle onzelfstandige woningen en overige specifieke jongerenwoningen beneden de maximum huurgrens voor huurtoeslag (€339) te positioneren. De huur van de gemiddelde nieuwbouwwoning voor jongeren bevindt zich op €306. PwC beoordeelt deze prestatie als boven de norm.

1.26 De overige zes doelstellingen worden gemiddeld met een 7,1 beoordeeld. Hiermee komt de totale beoordeling voor betaalbaarheid uit op een 7,2 (boven de norm).

Presteren naar bouwproductie scoort boven de norm (7,2)

1.27 De SEV definieert bouwproductie als 'het ontwikkelen en realiseren van woningen'.

1.28 Van de komende 5 jaar in Groningen te bouwen 3.500 huurwoningen neemt Nijestee 50% voor haar rekening. Het is belangrijk te vermelden dat Nijestee begin 2009 haar Meerjarenprogramma heeft aangepast vanwege de kredietcrisis eind 2008. Zo heeft zij haar verkoopprogramma gehalveerd en de nieuwbouw van huur- en koopwoningen vertraagd. Ook worden 200 koopwoningen uit het

³ www.vrom.nl

verkoopprogramma gehaald om tijdelijk verhuurd te worden.

1.29 De door Nijestee geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-4: eindoordeel presteren naar bouwproductie

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Meerjarenprogramma Portfoliobeleid			
2008-2017	De aankomende tien jaar 20% van de woningvoorraad vervangen	Conform de norm	7,0
2008-2017	De komende tien jaar ongeveer 2.800 koopwoningen (prijssegment €200.000) bouwen ten behoeve van middengroepen en doorstroming in de stad	Conform de norm	6,5
2008-2010	500-600 woningen per jaar bouwen, waarvan 30% sociale huur, 20% duurdere huur en 50% koop.	Conform de norm	7,0
2008-2010	Grote slag maken met de kwaliteitsverbetering van de woningvoorraad (3.000 woningen in de periode 2008-2018) projectmatig verbeteren op basiskwaliteitsniveau	Boven de norm	7,5
2008			
2008	Oplevering 454 nieuwe huurwoningen	Conform de norm	7,0
2009			
2009	Oplevering 310 huurwoningen	Bijzondere prestatie	9,0
Onderhoud			
2008-2010	'Te doen wat men zegt', 'afsprake is afspraak'; 90% van de afspraken direct nakomen	Boven de norm	7,5
2008-2017	Overige tien doelstellingen die niet in de tabel zijn opgenomen	Zie bijlage B voor bevindingen en norm	Gem: 7,1
Eindoordeel		Boven de norm	7,2

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.30 Nijestee heeft de ambitie om in de periode 2008-2017 20% van haar woningportefeuille te vervangen en alle woningen op basiskwaliteitsniveau te brengen. Als gevolg van de recessie in 2008 en 2009 was Nijestee in staat slechts 1,8% van haar woningvoorraad te vervangen middels sloop, verkoop van bestaand bezit en nieuwbouw van huurwoningen. Gezien de bijzondere omstandigheden die door de financiële crisis zijn ontstaan, beoordeelt PwC deze prestatie als conform de norm.

1.31 In de periode 2008-2017 wil Nijestee ongeveer 2.800 koopwoningen bouwen in het prijssegment van €200.000 ten behoeve van de middengroepen en bevordering van de doorstroom in de stad. In 2008 zijn van de geraamde 172 koopwoningen 137 woningen daadwerkelijk opgeleverd. In 2009 heeft Nijestee 51 koopwoningen opgeleverd ten opzichte van de geraamde 54 koopwoningen. Nijestee heeft haar nieuwbouwplannen aangepast naar aanleiding van de financiële omstandigheden. De woningen die niet verkocht konden worden, heeft zij vervolgens verhuurd. Al met al betekenen deze cijfers dat Nijestee gemiddeld 94 koopwoningen per jaar heeft opgeleverd. Omdat de doelstelling van 2009 vrijwel gerealiseerd is, beoordeelt PwC deze prestatie als conform de norm (6,5)

1.32 Nijestee wil 500 tot 600 woningen per jaar bouwen, waaronder de koopwoningen die hierboven zijn genoemd. Daarnaast wil zij 150 tot 180 sociale huurwoningen en 100 à 120 duurdere huurwoningen per jaar bouwen. Zoals eerder aangegeven heeft Nijestee de algehele nieuwbouwproductie aangepast van 600 naar 350 woningen per jaar. Dit is gezien de huidige ontwikkelingen op de woningmarkt te rechtvaardigen en wordt daarom door PwC als conform de norm beoordeeld.

1.33 Voor 2008 nam Nijestee zich voor om 454 nieuwe huurwoningen op te leveren. Uiteindelijk leverde zij er 443 op. Voor 2009 lag het voorgenomen aantal op 310 tegen het daadwerkelijke gerealiseerde aantal van 418. Voor de eerste prestatie kent PwC het oordeel conform de norm toe. De ruimschoots gerealiseerde doelstelling in 2009 wordt echter door PwC als een bijzondere prestatie beoordeeld.

1.34 Eén van Nijestee's thema's is het motto 'afpraak is afspraak'. Onderhoudsmedewerkers zijn in drie rayons verdeeld zodat de slagvaardigheid kan worden verbeterd. Daarnaast verkrijgen zij op deze manier specifieke kennis van een kleiner deel van de stad en kan Nijestee betere dienstverlening leveren. Ook kunnen ze efficiënter worden ingepland en maken ze minder kilometers. Nijestee kwam 93% van de gemaakte afspraken na. PwC kent hiervoor het oordeel boven de norm toe.

1.35 De overige tien doelstellingen worden gemiddeld met een 7,1 beoordeeld. Hiermee komt ook de totale beoordeling voor bouwproductie uit op een 7,2 (boven de norm).

Presteren naar stedelijke vernieuwing scoort boven de norm (7,1)

1.36 De SEV definieert stedelijke vernieuwing als het aanpassen van (delen van) wijken en buurten door renovatie, sloop en vervangende nieuwbouw.

1.37 Eén van de speerpunten van Nijestee is het bieden van een volledige wooncarrière in Centrum+1st ring, Noord-west en Zuid. Nijestee focust op de stad Groningen en de drie genoemde gebieden en richt haar aandacht ook onder voorwaarden daar buiten. De voorwaarden zijn dat het project moet vallen binnen een straal van tien kilometer van de Grote Markt en er ook sprake moet zijn van projecten voor bijzondere groepen en / of eenvoudige, aantrekkelijke producten. In het kader van het Nieuw Lokaal Akkoord zijn er wijkperspectieven gemaakt voor de veertien wijken. Deze visies zijn richtinggevend voor de aankomende 5 tot 10 jaar en worden getoetst aan stedelijke kaders en besproken met organisaties van bewoners en huurders. Omdat Nijestee haar kennis en krachten wil bundelen om aan vernieuwing te werken, heeft de woningcorporatie ook landelijk aansluiting gezocht bij De Vernieuwde Stad en het KEI-kenniscentrum.

De door Nijestee geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-5: eindoordeel presteren naar stedelijke vernieuwing

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Totale stad			
2008-2017	2% vernieuwing van de woningvoorraad en verbetering van woningen tot minstens basiskwaliteitsniveau	Conform de norm	7,0
Centrum+1^{ste} Ring			
2008-2017	Inzetten op nieuwe woningen voor gezinnen, senioren en stellen en woningverbetering toepassen	Boven de norm	7,3
Noordwest			
2008-2017	Kwaliteitsverbetering en aanbrengen meer differentiatie	Conform de norm	7,0
Zuid			
2008-2017	Vernieuwing woningaanbod, kwaliteitsverbetering	Boven de norm	7,3
Noordoost			
2008-2017	Afbouwen positie; verkopen van woningen en sloop. Maar duidelijk communiceren dat het niet 'handen aftrekken van' betekent	Conform de norm	7,0
Samenwerking stedelijke vernieuwing			
2009	Continuering Roeg & Roem	Conform de norm	7,0
	Eindoordeel	Boven de norm	7,1

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.38 Nijestee heeft een groot deel van haar woningen verbeterd (1,8% per jaar), maar PwC kan niet overzien waar deze verbeterde woningen gesitueerd zijn. De stedelijke vernieuwing is dan ook moeilijk te overzien per wijk. PwC kent het oordeel conform de norm toe.

1.39 In het Centrum+1st ring ziet Nijestee de grootste noodzaak en de beste kansen om de transformatieopgave van haar portefeuille te realiseren. Ook zijn hier kansen om per saldo te groeien ter compensatie van de afbouw in Noordoost. Deze transformatie richt zich op vervanging en uitbreiding. De corporatie zet vooral in op nieuwe woningen voor gezinnen, senioren en stellen. De keuze voor deze groepen is locatie-afhankelijk. Voor gezinnen ligt de focus op de Oosterparkwijk en Kostverloren. Voor ouderen is de nabijheid van voorzieningen een voorwaarde. Voor stellen zijn er veel mogelijkheden en wil Nijestee vooral ook duurdere huur realiseren. Naast deze ingrijpende maatregelen voorziet ze ook een omvangrijke projectmatige woningverbetering, met name in het hart van de Oosterparkwijk. Nijestee heeft in de Bloemenbuurt en de Oosterparkwijk in 2008 en 2009 in totaal 186 woningen verbeterd en zet dit tempo in 2010 voort. In deze wijk zijn in 14 koopwoningen aan de Gorechtkade en het Ronald McDonaldhuis opgeleverd en in 2010 zijn er 28 huur- en 27 koopwoningen in de Velden toegevoegd. Daarnaast zijn 204 studio's opgeleverd aan de Antillenstraat en is de bouw van 96 woningen (Stadswerf) en 345 studentenstudio's (CiBoGa) gestart. Van belang is ook de verkoop van 63 woningen aan de Gorechtkade aan het Wooninvesteringsfonds en 83 woningen in het Blauwe Dorp. In het Centrum is een eerste aanzet gemaakt met de verbetering van

de hofjes aan de Grote en Kleine Rozenstraat. Aan de Bloem/Vlasstraat/Scholtenstraat zijn 100 jongerenwoningen opgeleverd. In Kostverloren zijn 110 woningen verbeterd in 2008-2009 en deze aanpakken gaat in 2010 verder. Bij de projecten Staalmeesters en La Déesse zijn 22 huur- en 31 koopwoningen gerealiseerd. De centraal gelegen winkelstrip heeft in 2009 een metamorfose ondergaan en de verouderde portiekafsluiting aan de P.Potterstraat is vervangen. In 2010 zijn in de Grunobuurt 260 woningen gesloopt en is een start gemaakt met de nieuwbouw van 22 huur- en 23 koopwoningen. PwC kent voor deze prestatie het oordeel boven de norm toe.

1.40 Nijestee wil de kansen in Noordwest benutten om haar woningbezit kwalitatief te verbeteren en meer differentiatie aan te brengen, met voldoende behoud van de kernvoorraad. Na Vinkhuizen is eerst Paddepoel aan de beurt, daarna Selwerd. Vooral de verstedelijkingszone Siersteenlaan-Pleïadenlaan-Eikenlaan biedt hier kansen.

1.41 Ook in de toekomstige gebieden in De Held en Reitdiep liggen kansen om nieuwe woonkwaliteiten (in de huur) in vooral grondgebonden woningtypes te realiseren. In 2009 zijn in Vinkhuizen 7 huur- en 11 koopwoningen aan de Turkooisstraat opgeleverd. In de periode 2008-2010 zijn 105 portiek-etagewoningen verbeterd waaronder de blokken aan Spinel- en Jaspisstraat. Nijestee heeft in 2008 126 woningen aan de Metaallaan verkocht aan het Wooninvesteringsfonds.

1.42 Nijestee heeft in Paddepoel 64 woningen gesloopt aan Grote Beer- en Spicastraat. Op beide locaties is ook het begin van nieuwbouwprojecten gerealiseerd. Binnen het project Callisto zijn 91 huur- en koopwoningen en diverse woonzorgvoorzieningen opgeleverd. Van het project Sterrehof is het eerste blok van 11 koopwoningen in voorbereiding. Verder is Nijestee bezig met de voorbereiding van nieuwbouw ter plaatse van de te slopen Trefkoel en het UWV-kantoor aan de Dierenriemstraat. Hierbij gaat het om meer dan 500 nieuwe woningen. Over Selwerd zijn nog geen prestaties bekend, behalve dat de projectmatige woningverbetering start in 2010. Nijestee geeft in haar doelstelling aan dat Selwerd een impuls behoeft, en wordt daarom als PwC benoemd als aandachtspunt. Aan Nijestee's prestaties in Vinkhuizen en Paddepoel kent PwC het oordeel conform de norm toe.

1.43 Zuid is een sterk stadsdeel waar de komende periode het woonaanbod op meerdere plekken wordt vernieuwd, zoals Europapark, Intense stadlocaties, Ter Borgh en Haren-Noord. Voor Nijestee is van belang dat de wijkvernieuwing in Corpus den Hoorn-Noord en De Wijert-Noord wordt voortgezet en daarmee op een hoger niveau komt qua kwaliteit als verscheidenheid.

1.44 Nijestee wil de kansen die deze nieuwe locaties bieden, benutten om haar aanbod te verbreden en zo mogelijk te vergroten. In Corpus den Hoorn heeft Nijestee in 2008 en 2009 98 woningen gesloopt aan de Boerhaavelaan en 140 eengezinswoningen in de sociale huur gebouwd. Ook zijn er 48 koopwoningen in het project Flex 2 opgeleverd. Daarnaast is de eerste fase van het project Semmelweissstraat met 43 huurwoningen in voorbereiding. Het totale project bevat ook nog 95 koopwoningen en voorzieningen. In Corpus zijn 120 portieketagewoningen aan ondermeer Dunantlaan en Md Curiestraat verbeterd. PwC kan niet beoordelen hoeveel woningen in de Wijert-

Noord zijn verbeterd. Nijestee heeft in deze wijk in 2008 en 2009 76 woningen gesloopt en nieuwbouw ontwikkeld (zie bijzondere doelgroepen, Da Costastraat). In totaal zijn in de Wijert-Noord 100 huur- en 18 koopwoningen in 2008 en 2009 opgeleverd. In 2008 en 2009 zijn in de wijken Rivierenbuurt (Dinkelpark) en Europapark (de Frontier) 170 huur- en 83 koopwoningen opgeleverd. In 2010 volgen nog 49 huurwoningen. PwC kent voor de algehele stedelijke vernieuwing in stadsdeel Zuid het oordeel boven de norm toe.

1.45 Op stedelijk niveau blijft de inzet voor Noordoost gericht op een suburbaan woonmilieu met gezinswonen in het groen. Alleen in de directe omgeving van voorzieningen is er beperkt ruimte voor andere woonkwaliteit. Dit perspectief in combinatie met de beperkte voorraad, in omvang en differentiatie, heeft Nijestee's doen besluiten om haar positie in Noordoost af te bouwen. De afbouwstrategie wil Nijestee op maatschappelijk verantwoorde wijze uitvoeren. De sloopactiviteiten zijn bijna afgerond en worden breed gedragen in de buurt. Een andere manier om Nijestee's positie af te bouwen is door het verkopen van woningen aan zittende huurders of in het geval van leegstand een woning op de woningmarkt aan te bieden. Dit vindt echter alleen plaats bij complexen met een goed beheersperspectief. Zo nodig investeert Nijestee eerst om dit perspectief te verkrijgen. Projectmatige verkoop van complexen aan collega-corporaties zullen actief worden onderzocht. In de communicatie over de afbouw wil Nijestee duidelijk maken dat terugtreden niet opgevat moet worden als 'handen aftrekken van'.

1.46 Nijestee geeft aan dat Lewenborg zich in de eindfase van de herstructurering bevindt. De geplande nieuwbouw op de Kombuislocatie in Lewenborg vond geen doorgang vanwege financiële obstakels. Momenteel bekijkt Nijestee of het oorspronkelijke plan van enkele jaren geleden, eengezinswoningen, op de Kombuislocatie gerealiseerd kan worden. PwC beoordeelt de prestaties van Nijestee in stadsdeel Noordoost als conform de norm. Nijestee heeft in het verleden sterk bijgedragen aan de herstructurering en heeft de strategische beslissing genomen om op dit moment geen nieuwbouwplannen te ontwikkelen. Het presteren van Nijestee op het gebied van stedelijke ontwikkeling in Noordoost wordt door PwC beoordeeld als conform de norm.

1.47 Roeg & Roem werd in 2008 opgericht, waarbij twintig organisaties zich aansloten. Roeg & Roem is een noordelijk kennisplatform voor dorps- en wijkvernieuwing waarbij handen en voeten wordt gegeven aan de landelijke doelstellingen van de wijkvernieuwing en de specifieke noordelijke ontwikkeling. In 2008 werden 15 activiteiten rondom thema's in de dorps- en wijkvernieuwing georganiseerd. In 2009 werd dit initiatief gecontinueerd. PwC beoordeelt deze prestatie als conform de norm.

1.48 Omdat Nijestee's doelstellingen op dit onderdeel niet specifiek en SMART zijn geformuleerd (zie ook pagina 33), is het lastig de doelstellingen te toetsen. PwC heeft daarom gekeken naar concrete doelstellingen binnen de visie op het stadsdeel per wijk en deze hier gebundeld in een oordeel per stadsdeel. Op het algehele presteren van Nijestee in het kader van stedelijke vernieuwing kent PwC het oordeel boven de norm toe aan Nijestee.

Presteren naar energie en duurzaamheid scoort boven de norm (7,1)

1.49 De SEV definieert energie en duurzaamheid als ‘het toepassen van maatregelen gericht op energiebewust en duurzaam bouwen en wonen’.

1.50 Eén van de doelstellingen van Nijestee is om duurzaam te ondernemen in het belang van haar bewoners en de toekomst van Nijestee. Het beleid van Nijestee ten aanzien van energie en duurzaamheid is tweeledig. Enerzijds investeert de corporatie in de ‘stenen’ door middel van energiebesparende investeringen in het huidige en nieuwe bezit. Anderzijds investeert Nijestee in de energiebewustheid van haar huurders door hen inzicht te geven in de energiekosten in relatie tot de totale woonlasten. Ook helpt Nijestee huurders door hen voor te lichten over mogelijkheden hun stookgedrag aan te passen.

1.51 Nijestee zegt door energiebesparende maatregelen de energielasten voor bewoners te kunnen beperken. In het geval van nieuwbouwwoningen doet zij dat al en blijft zij dit doen. De komende periode gaat Nijestee meer investeren in de bestaande woningen, zodat bewoners zelf hun energiegebruik nog beter kunnen beïnvloeden (Kader voor Ruimte 2008-2010).

1.52 De door Nijestee geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-6: eindoordeel presteren naar energie en duurzaamheid

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2008-2010	Meer doen aan de energiezuinige oplevering van nieuwbouwwoningen dan verplicht	Conform de norm	7,0
2008-2010	Alleen nog zaken doen met aannemers, schoonmaakbedrijven en leveranciers die een visie hebben op ‘groen’ zaken doen	Boven de norm	7,5
2009-2015	1.500 woningen projectmatig verbeteren met energiebesparende maatregelen	Conform de norm	7,0
2009-2019	Inventariseren van de gehele voorraad om het energielabel van de woning kunnen bepalen	Conform de norm	7,0
2009	Voorlichten van bewoners over energie en duurzaamheid	Conform de norm	7,0
	Eindoordeel	Boven de norm	7,1

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.53 Nijestee levert haar nieuwbouwwoningen op met HR++glas en beperkt het energieverbruik door goede isolatie en hoogrendementsketels. Daarnaast worden woningen opgeleverd met spaarlampen. Dit beoogde en behaalde resultaat wordt door PwC beoordeeld als conform de norm.

1.54 Nijestee vindt het belangrijk duurzaam te bouwen. In 2008 heeft Nijestee daarom zogenoemde milieuclassificaties opgesteld voor Duurzame Bouwproducten. Ook zijn ‘groene

producten'gedefinieerd in Nijestee's 'Technische leidraad voorkeursmaterialen'. Een andere maatregel gericht op duurzaamheid is dat Nijestee alleen nog contracten aangaat met 'groene' partners. Wat betreft de lopende contracten heeft Nijestee inventarisatie gemaakt van alle contracten in 2010 en deze beoordeeld op het voldoen aan de duurzaamheidscriteria. De prestaties worden door PwC als boven de norm beoordeeld.

1.55 Sinds 2009 hebben alle woningen van Nijestee een energielabel, waarmee duidelijk is wat de kwaliteit van haar woningen is op dit gebied. Het grootste gedeelte van haar woningen heeft energielabel D (38%), daarna label C (31%) en vervolgens label E (17%) en F(4,5%). In vergelijking met de rest van Nederland heeft Nijestee relatief weinig woningen met F en G labels. Het feit dat Nijestee haar energielabels inzichtelijk heeft gemaakt wordt beoordeeld als conform de norm.

1.56 In 2009 heeft Nijestee 250 bestaande huurwoningen projectmatig opgeknapt en energiezuiniger gemaakt. Dit aantal is conform de norm ten opzichte van het voorgenomen aantal projectmatige verbeteringen van 1.500 woningen in 6 jaar, dus 250 woningen per jaar. Nijestee heeft tevens 250 woningen verbeterd bij mutatie en door middel van planmatig onderhoud.

1.57 Nijestee geeft haar bewoners tips om hun stookgedrag te verbeteren. Sinds oktober 2009 maakt men gebruik van het landelijke concept 'Beter Peter!'. Beter Peter! is de online gratis energiebespaarcoach. Met behulp van deze coach kunnen bewoners op eenvoudige wijze besparen op hun energiekosten. Op basis van hun persoonlijke woonsituatie geeft bespaarcoach Peter advies over hoe bewoners de meeste energie - en dus geld - kunnen besparen. Het feit dat Nijestee op proactieve wijze haar bewoners stimuleert om hun energiegebruik te limiteren, wordt door PwC als positief bestempeld.

1.58 Nijestee heeft energie en duurzaamheid duidelijk hoog op de agenda staan. Het feit dat zij in staat is om zulke grote aantallen woningen te verbeteren en energiebeperkende maatregelen aan te brengen wordt door PwC als zeer positief beoordeeld. PwC raadt Nijestee dan ook aan de maatregelen op het terrein van energiebesparing te continueren.

1.59 PwC beoordeelt het algehele presteren van Nijestee op het gebied van energie en duurzaamheid als boven de norm.

Presteren naar leefbaarheid scoort boven de norm (7,3)

1.60 De SEV definieert leefbaarheid en veiligheid als 'het bijdragen aan een leefbare (schoon, heel en veilig) woonomgeving door investeringen in de wijk of buurt'.

1.61 Nijestee werkt aan de leefbaarheid in de stad Groningen en erkent dat zij dit niet alleen kan. Nijestee werkt daarom samen met bewoners, de gemeente, de politie, zorg- en welzijnsinstellingen en de andere Groningse corporaties. Nijestee wil weten wat er speelt, mensen kennen, meedenken, visies ontwikkelen, initiatieven nemen, stimuleren en investeren. PwC concludeert dat Nijestee zich

opstelt als een betrokken gesprekspartner die in overleg met bewonersgroepen, door samenwerking met relevante partijen en door haar inzet van wijkconsulenten, actief de dialoog aangaat met haar bewoners. Op deze manier tracht zij inzicht te vergaren in eventuele knel- en verbeterpunten. Ook zoekt zij actief naar manieren waarop de leefbaarheid kan worden vergroot, omdat zij het van belang vindt dat mensen zich prettig en veilig voelen in hun woning en woonomgeving.

1.62 De door Nijestee geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-7: eindoordeel presteren naar leefbaarheid

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2008-2009	Reserveren 1,2 miljoen euro voor leefbaarheid, waarvan €800.000 voor de veertien leefbare wijken die onder het Lokaal Akkoord vallen. Bewoners bepalen wat er met dit bedrag gebeurt	Boven de norm	7,5
2008-2009	Zes buurtpanden beschikbaar stellen voor activiteiten van bewoners of werkplek van instellingen die in de wijk werken	Conform de norm	7,0
2008-2009	Ruimte creëren voor leefbaarheidinitiatieven van bewoners: Leefbaarheidsfondsen	Boven de norm	7,5
2008	Nijestee is de 'trekker' van de wijkteams in Grunobuurt, Vinkhuizen en de Oosterparkwijk	Conform de norm	7,0
2008	Zorg dragen voor nette en veilige buurten	Conform de norm	7,0
2008	Bemiddelingsgesprekken aanbieden in het geval van overlast	Bijzondere prestatie	8,0
	Eindoordeel	Boven de norm	7,3

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.63 Voor iedere wijk is een maximumbudget beschikbaar volgens het Nieuw Lokaal Akkoord. De rekeningen worden na afronding van een project verdeeld over de 5 corporaties en de gemeente. De gemeente neemt hierbij 50% van de kosten voor haar rekening. Nijestee betaalt maximaal 36% van het corporatiedeel voor de wijken waar zij bezit heeft. Nijestee reserveert jaarlijks €800.000 voor de veertien wijken die onder het Nieuw Lokaal Akkoord vallen. In de begroting van 2009 vermeldt de corporatie dat er 0,2 miljoen euro minder aan eigen leefbaarheidprojecten wordt geïnvesteerd als financieel gevolg van de kredietcrisis. Het is als bijzonder aan te merken dat bewoners zelf bepalen wat er met dit budget gebeurt. PwC beoordeelt vanwege dit hoge bedrag de investering van Nijestee in de leefbaarheid van de Groningse wijken als boven de norm.

1.64 Nijestee beschikt over zes buurtpanden die gebruikt worden voor activiteiten van bewoners of als werkplek van instellingen. Zo werd in november 2009 het buurtpand in de wijk Hoornse Meer geopend. De voormalige cafetaria is nu getransformeerd tot een ontmoetingsplek.

1.65 Nijestee creëert ruimte voor leefbaarheidinitiatieven van bewoners. Naast het aanreiken van financiële middelen voor het Nieuw Lokaal Akkoord stelt Nijestee ook geld beschikbaar voor leefbaarheidinitiatieven via haar eigen leefbaarheidsfondsen. In 2008 is het derde leefbaarheidsfonds opgericht, in 2009 een vierde. Nijestee geeft haar huurders hiermee een ruime mate van

zelfzegenschap. Dit aspect zal nog terugkomen bij het beleidsveld 'belanghebbendenparticipatie'.

1.66 Nijestee is 'trekker' van de wijkteams in de Grunobuurt, Vinkhuizen en de Oosterparkwijk. Dit betekent dat zij de voortgang bewaakt en initiatieven neemt om andere partijen zoveel mogelijk bij de plannen te betrekken. In andere wijken is Nijestee lid van het wijkteam. PwC beoordeelt deze prestatie als conform de norm.

1.67 Nijestee heeft een contract met de Werkprojecten Groep om buurtconciërges in te zetten die zich bezighouden met de leefbaarheid van de directe woonomgeving. De buurtbewoners kunnen bij deze conciërges terecht met verschillende vragen, variërend van overlast tot hulp bij tuinonderhoud. Verder hebben de buurtconciërges een signalerende functie. Als zij ergens een gevaarlijke of ongewenste situatie tegenkomen, spreken zij de bewoners daarop aan. Ook rapporteren zij dit aan Nijestee. Tegen een geringe vergoeding voeren de buurtconciërges ook kleine klussen uit bij huurders. De inzet van buurtconciërges blijkt een succesvol instrument voor het vergroten van de leefbaarheid. PwC adviseert Nijestee dit initiatief voort te zetten.

1.68 Nijestee bemiddelt bij individuele overlastgevallen waar burens bij betrokken zijn door beide partijen aan tafel te brengen en gezamenlijk te zoeken naar een oplossing. Bij meer complexe meldingen organiseert de corporatie een zorgconferentie, waarbij professionals vanuit hulpverleningsinstanties of politie ingeschakeld worden. Het feit dat Nijestee zich dermate inzet om overlast niet alleen te beperken door problemen tijdelijk te verplaatsen, maar ook daadwerkelijk naar een oplossing zoekt voor de langere termijn, wordt door PwC beoordeeld als bijzondere prestatie.

1.69 PwC beoordeelt het algehele presteren van Nijestee op het gebied van leefbaarheid als boven de norm.

Presteren naar bijzondere doelgroepen scoort boven de norm (7,2)

1.70 De SEV definieert aandacht voor bijzondere doelgroepen als het voeren van een gericht beleid voor bijzondere doelgroepen (zoals mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking, stathouders of verslaafden) om hen van huisvesting te voorzien.

1.71 Nijestee acht het van belang dat iedereen zo lang mogelijk kan deelnemen aan de samenleving. Zelfstandig wonen is hier een belangrijk onderdeel van. De corporatie ziet het als haar maatschappelijke taak om bijzondere doelgroepen hier steun bij te bieden. Deze steun bestaat uit het realiseren van passende huisvesting en samen met haar maatschappelijke partners te zorgen voor woonbegeleiding. Met deze steun kunnen bijzondere doelgroepen veilig en zelfstandig wonen en leven zonder daarbij overlast voor de omgeving te veroorzaken. In onderstaande tabel zijn de door Nijestee geformuleerde doelstellingen ten aanzien van bijzondere doelgroepen opgenomen.

Tabel 1-8: eindoordeel presteren naar bijzondere doelgroepen

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2007	Een solide basis creëren voor jongeren die in een achterstandspositie verkeren	Conform de norm	7,0
2008	O.a. aanbieden digitale huistest om mensen zo lang mogelijk thuis laten wonen	Boven de norm	7,5
2009	Onderzoeken mogelijke uitbreiding van het woonproject Terwille	Conform de norm	7,0
2009	Voortzetting van het project 'Samen er op af'	Bijzondere prestatie	8,0
Bouwproductie			
2008	200 studio's komen beschikbaar voor studenten en jongeren	Conform de norm	7,0
2009	Ontwikkeling van een project voor woongroepen met dementerende ouderen aan de Da Costastraat	Conform de norm	7,0
2008-2010	Overige acht doelstellingen die niet in de tabel zijn opgenomen	Zie bijlage B voor bevindingen en norm	Gem:7,1
Eindoordeel		Boven de norm	7,2

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.72 Samen met onderwijsinstellingen ROC Alfa-College, ROC Noorderpoort-college, Werkpro, MJD, Elker, gemeente Groningen en welzijnsinstelling Stichting Huis werkt Nijestee aan een solide basis voor jongeren die in een achterstandspositie verkeren en het niet op eigen kracht redden. De samenwerking is gericht op een preventieve aanpak om vroegtijdig schoolverlaters, langdurige werkloosheid en maatschappelijke uitval te voorkomen. In 2009 is dit project, met vertraging, gerealiseerd als zijnde 'Campus Diep'. Campus Diep biedt een samenhangend aanbod voor jongeren (18-27 jaar) door middel van een keten van woon-leer-werkprojecten en zorgvuldig op elkaar afgestemde begeleiding. PwC beoordeelt het behalen van deze doelstelling als conform de norm.

1.73 In 2005 is het concept 'Zorgen voor Morgen' in het leven geroepen door de gemeente Groningen, woningcorporaties en zorginstellingen. In deze stedelijke samenwerking worden keuzevrijheid en extramuralisering centraal gesteld bij de toekomstige huisvesting en zorg voor ouderen en mensen met beperkingen. Zorg kan in dit concept aan huis geleverd worden in nieuwe zorgwoningen in de wijk, waarbij het aantal verzorgingshuisplaatsen op een centraal instellingsterrein wordt afgebouwd. Daarnaast kunnen bewoners terecht bij informatiepunten (STiP) voor ondersteuning bij het invullen van de vragenlijst en advies. Nijestee draagt bij aan de huisvestingskosten van de STiPpen in de wijken waar zij bezit heeft en levert menskracht voor het STiP in Corpus den Hoorn. Daarnaast wordt een deel van de kosten van het STiP in De Wijert en Paddepoel uit middelen van het Nieuwe Lokaal Akkoord betaald. Nijestee biedt tevens ouderen de mogelijkheid een checklist (de Huistest) in te vullen en te zoeken naar faciliteiten die hen helpen zelfstandig te blijven wonen. Vanaf januari 2009 staat deze test op de website. Op deze manier kunnen mensen zo lang mogelijk in hun eigen leefomgeving blijven wonen. Aan de prestaties van Nijestee op dit aspect kent PwC het oordeel boven de norm toe.

1.74 Nijestee heeft onderzocht of de samenwerking met stichting Terwille kon worden uitgebreid. Dit project helpt mensen met een verslavingsprobleem en biedt een klein aantal cliënten begeleiding bij zelfstandig wonen. Met ingang van 2010 biedt de corporatie ook aan de Marwixkade ruimte aan voor mensen met een verslavingsprobleem. PwC kent op dit onderdeel het oordeel conform de norm toe.

1.75 In 2009 is het eerder gestarte project 'Samen er op af', in samenwerking met de Groningse Kredietbank gecontinueerd. Dit project probeert de huurder in het geval van betalingsproblemen te bewegen in ieder geval de lopende huur te betalen en is daarnaast gericht op het vinden van een structurele oplossing. In 2009 is een pilot in samenwerking met OGGz (een samenwerkingsverband tussen Lentis, GGD Groningen, Maatschappelijk Juridische Dienstverlening en de Verslavingszorg Noord-Nederland) van start gegaan om te zien of de huurachterstand nog verder kan worden teruggedrongen om zo huisuitzettingen te voorkomen. Ook werden huurders bezocht waar Nijestee zelf geen contact mee kon krijgen.

1.76 Ten opzichte van 2008 laat het aantal huisuitzettingen een stijging zien van 20%. Deze stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door uitzettingen in verband met overlast. De stijging wordt in principe als een positief (meevallend) feit beschouwd omdat de Groninger Kredietbank meldde dat er vanwege de recessie veel meer aanmeldingen waren en deurwaarders signaleerden dat het incasseren moeilijker werd. Uit de resultaten blijkt echter dat de meerderheid van de huisuitzettingen een gevolg is van overlast en niet van huurachterstand. Helaas is niet elke ontruiming te voorkomen. Het feit dat Nijestee zich in hoge mate inzet voor de niet-betalende huurder en hiermee haar maatschappelijke betrokkenheid laat zien wordt door PwC erkend als een bijzondere prestatie.

1.77 In 2008 leverde Nijestee 204 woonunits voor jongeren/studenten op aan de Oostenhamriklaan/Antillenstraat. Hiervan worden er 29 verhuurd aan NOVO. 24 van deze studio's worden gebruikt voor de huisvesting van bewoners, de overige vijf studio's bieden ruimte voor ontmoeting en dienen als kook- en wasgelegenheid. Het voorgenomen idee om te kijken naar huisvesting van een aantal bewoners met een verstandelijke beperking is daarmee in uitvoering gebracht. PwC kent daarom het oordeel conform de norm toe.

1.78 Nijestee heeft in 45 sociale huurwoningen geïnvesteerd (inclusief 10 woningen met zorgvoorziening), die in 2009 werden opgeleverd voor woongroepen van Dignis Lentis. PwC kent op dit onderdeel het oordeel conform de norm toe.

1.79 Nijestee draagt bij aan de realisatie van negen servicezones voor ouderen. In deze zones wordt op verschillende manieren geïnvesteerd in de aanwezigheid van diensten en zorg door extra ondersteuning van vrijwilligers en mantelzorgers aan te bieden. Dit is een voorbeeld van een afspraak uit het Nieuw Lokaal Akkoord waarbij Nijestee financiële en personele inzet toont. Omdat echter niet alleen Nijestee de verantwoordelijkheid draagt heeft PwC deze doelstellingen niet opgenomen in het toetsingskader.

1.80 In combinatie met de overige acht doelstellingen die niet in de tabel zijn opgenomen beoordeelt PwC het algehele presteren van Nijestee op het gebied van bijzondere doelgroepen als boven de norm.

Presteren naar belanghebbendenparticipatie scoort boven de norm (7,2)

1.81 De SEV definieert belanghebbendenparticipatie als ‘het betrekken van huurders bij het vormgeven en realiseren van beleid’.

1.82 Nijestee heeft als thema geformuleerd: ‘behandel iedereen als een uniek individu’ en stelt zichzelf hierbij als doel om contacten met alle in groepen georganiseerde huurders te onderhouden en uit te bouwen. Zo organiseert Nijestee de jaarlijkse BinnensteBuitendag en geeft Nijestee zeggenschap aan huurders in de Vereniging voor Eigenaren (hierna: VvE’s). Tevens treedt Nijestee op een laagdrempelige manier in contact met haar huurders door het intensieve gebruik van sociale media, waaronder Twitter en blogs.

1.83 Het prestatieveld belanghebbendenparticipatie is opgedeeld in drie thema’s: ‘bewoner als klant’, ‘bewoner als overlegpartner’ en ‘bewoner als vrijwilliger’. De doelstellingen en daarbij behorend eindoordeel worden genoemd in dezelfde volgorde en zijn dus niet chronologisch geformuleerd.

Tabel 1-9: eindoordeel presteren naar belanghebbendenparticipatie

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Huurder als klant			
2008	Bewoners en woningzoekenden stimuleren om zelfstandig hun zaken te regelen	Conform de norm	7,0
2010	Het Wooninformatiepunt vervult een belangrijke functie in het dagelijks contact met bewoners en woningzoekenden	Conform de norm	7,0
Huurder als overlegpartner			
2008-2010	Minimaal vijf keer per jaar overleggen met huurdersverenigingen	Boven de norm	7,5
2010	Continuering van de Bewoners Advies Groepen (BAGs)	Boven de norm	7,5
Huurder als vrijwilliger			
2009	Vervolg geven aan het community-investment programma	Boven de norm	7,5
2009-2010	Een nog mooier beleid voor bewonersparticipatie ontwikkelen	Conform de norm	7,0
2008-2010	Overige twee doelstellingen die niet in de tabel zijn opgenomen	Zie bijlage B voor bevindingen en norm	7,0
Eindoordeel		Boven de norm	7,2

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.84 Nijestee stimuleert haar bewoners en woningzoekenden om zelfstandig hun zaken te regelen. Zo kunnen zij zelf materialen halen bij magazijnen.

1.85 Het Wooninformatiepunt wordt regelmatig bezocht door mensen die vragen hebben over nieuwe woonruimte. Ook worden er knelpunten in hun woning of woonomgeving gemeld. Nijestee heeft zich voorgenomen om bewoners te vragen naar hun tevredenheid over de after sales voor verhuur na mutatie en voor huurders van nieuwbouwwoningen. Het tot nu toe behalen van deze doelstelling wordt door PwC beoordeeld als conform de norm.

1.86 Nijestee organiseert minimaal vijf keer per jaar een overleg met de huurdersverenigingen. Deze vorm van participatie is geformaliseerd in samenwerkingsovereenkomsten. Omdat dit in jongerenflats moeilijk te organiseren is, heeft Nijestee een Hyvespagina opgericht voor de bewoners aan de Planetenlaan en Reitdiepflat. Deze pagina is een voorbeeld van de creatieve manier waarop Nijestee zoekt naar vernieuwde manieren van belanghebbendenparticipatie. PwC beoordeelt deze prestatie dan ook als boven de norm.

1.87 Een andere manier van vernieuwende belanghebbendenparticipatie zijn de Bewoners Advies Groepen (hierna: BAGs). Op grond van een bepaald onderwerp of thema vraagt Nijestee huurders op basis van belang of belangstelling zitting te nemen in een BAG. Hierbij houdt Nijestee rekening met de representativiteit van de huurdersvertegenwoordiging (qua leeftijd bijvoorbeeld). Een BAG komt een aantal keer bijeen, wordt volledig gefaciliteerd door Nijestee en krijgt de opdracht om vanuit haar positie als huurder advies uit te brengen aan de corporatie over een bepaald onderwerp of thema. De BAG staat onder voorzitterschap van het Woonbond Kennis- en Adviescentrum. Zo richtte Nijestee in 2010 een BAG op rondom het thema participatie en was er in eerdere jaren sprake van een BAG op het gebied van ouderen en Woningnet. PwC beschouwt deze BAGs als een mooi voorbeeld van hernieuwde participatie en moedigt de continuering hiervan sterk aan. Daarnaast is PwC van mening dat de oprichting van BAGs door Nijestee als voorbeeld kan dienen voor andere woningcorporaties die zoekende zijn naar nieuwe vormen van huurdersparticipatie. PwC kent het oordeel boven de norm toe.

1.88 Nijestee heeft in 2009 een projectleider Leefbaarheid & Participatie aangesteld. Voor 2010 staan er vele initiatieven op de agenda, zoals schoonmaakacties en het vergroten van huurdersparticipatie middels zeggenschap in VvE's. Het doel is om invulling te geven aan 'vertrouwen in de buurt' en om bewoners op een plezierige manier met elkaar in contact te brengen. PwC kent het oordeel boven de norm toe vanwege de vele initiatieven en diversiteit aan projecten waarmee invulling wordt gegeven aan de belanghebbendenparticipatie door Nijestee.

1.89 Nijestee is duidelijk op zoek naar vernieuwende manieren van bewonersparticipatie en weet haar weg hierin goed te vinden. PwC beoordeelt het algehele presteren van Nijestee op het gebied van belanghebbendenparticipatie als boven de norm.

Uitkomsten overige oordeelsvelden

1.90 Naast een beoordeling van de feitelijke prestatie wordt ook een oordeel gegeven over:

- a) Kennis en inzicht
- b) Planning
- c) Monitoring.

1.91 De feitelijke prestaties zijn beschreven in de voorgaande paragrafen. Onderstaand wordt ingegaan op de overige drie oordeelsvelden.

Nijestee beschikt boven de norm over kennis en inzicht ten aanzien van de ambities en doelen

1.92 Voor presteren naar eigen doelen en ambities definieert de SEV kennis en inzicht als 'de corporatie heeft haar eigen streefbeelden voor de toekomst beschreven en een vertaling gemaakt naar eigen meetbare doelen'.

1.93 PwC constateert dat Nijestee veel waarde hecht aan de vertaling van haar beleid naar meetbare doelen en dat zij veel aandacht besteedt aan documentatie en de voortgang van deze doelen. In het strategische kader 'Kader voor Ruimte' heeft Nijestee haar koers voor 2008-2010 beschreven. Hierin beschrijft de corporatie welke activiteiten zij onderneemt op de verschillende beleidsterreinen en benoemt zij op bondige wijze acties voor verdere aanvulling of aanscherping van bestaande doelstellingen en ambities. Hierdoor is het voor de lezer zeer inzichtelijk wat Nijestee wil realiseren op de diverse beleidsterreinen en waarom.

1.94 In de begroting geeft Nijestee aan welke ambities en doelen er op de agenda staan voor het aankomend kalenderjaar en welke kosten zij verwacht te gaan maken. Deze begrotingen zijn niet direct terug te voeren naar het Strategisch Kader, alhoewel de thema's wel terugkomen in het portfolio-beleid. Dit is niet per definitie noodzakelijk, echter het verdient wel de aanbeveling om de benoemde twintigtal thema's puntsgewijs terug te laten komen in de begroting.

1.95 PwC constateert dat Nijestee ten aanzien van kennis en inzicht over de prestatievelden goed presteert. Op alle prestatievelden beschikt de corporatie over een duidelijke visie ten aanzien van de prestaties die zij hier wil realiseren. Nijestee heeft deze visie vertaald naar een groot aantal concrete doelstellingen met een hoog ambitieniveau. Een voorbeeld hiervan is het grote aantal kwaliteitsverbeteringsprojecten. Op het gebied belanghebbendenparticipatie is de visie van Nijestee vernieuwend en beschikt zij over gedegen kennis en inzicht. PwC kent op de prestatievelden beschikbaarheid, bouwproductie, energie en duurzaamheid, leefbaarheid, bijzondere doelgroepen en belanghebbendenparticipatie het oordeel bijzondere prestaties toe. Op het beleidsveld 'stedelijke vernieuwing' heeft Nijestee echter geen duidelijk meetbare (SMART) doelen geformuleerd. De corporatie heeft in sterke mate een visie op de gebiedsontwikkeling en licht ook toe waarom zij in het ene stadsdeel wil investeren, terwijl zij in een ander stadsdeel zich meer terugtrekt. Op dit beleidsveld

kent PwC het oordeel onder de norm toe. Op het beleidsveld betaalbaarheid kent PwC het oordeel conform de norm toe, omdat zij over voldoende kennis en inzicht beschikt, maar deze kennis nog zou kunnen verbreden door meer aandacht aan Koopgarant en andere maatschappelijk gebonden eigendomconstructies te besteden.

Nijestee plant haar doelen en ambities boven de norm

1.96 Voor presteren naar eigen doelen en ambities definieert de SEV planning als 'de corporatie heeft de geplande doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) uitgewerkt in meetbare eenheden, zodat het doelbereik ook als zodanig kan worden gemeten. Bij de doelen wordt aangegeven welke kosten ermee zijn gemoeid en op welke wijze in deze kosten wordt voorzien.'

1.97 Nijestee heeft een planning voor ieder kalenderjaar. De algemene doelen en plannen staan beschreven in de begrotingen.

1.98 In de werkplannen van de diverse afdelingen worden naar aanleiding van het Nieuw Strategisch Kader de doelstellingen en de daarbij verantwoordelijke personen genoemd. Dit zorgt voor heldere onderlinge verwachtingen en wordt door PwC als positief bestempeld.

1.99 In de jaarverslagen heeft Nijestee een Balanced Score Card (hierna: BSC) opgenomen met een samenvattend overzicht van de kritische doelstellingen en de behaalde resultaten daarop voor 2009. Hierbij wordt achtereenvolgens de ambitie, prestatie-indicator en realisatie benoemd. PwC raadt aan naast de gerealiseerde doelen ook aandachtspunten en nog te behalen doelstellingen op te nemen, zodat deze helder zijn voor de lezer en een aanknopingspunt bieden voor de planning in het nieuwe kalenderjaar.

1.100 Omdat Nijestee geen concrete doelen heeft geformuleerd vanuit haar visie op stedelijke vernieuwing, is het ook niet mogelijk om een concrete planning op te stellen met tussentijdse doelstellingen en meetpunten. PwC adviseert daarom naast meetbare doelen ook een concrete planning op het gebied van stedelijke vernieuwing op te stellen.

1.101 PwC beoordeelt het algehele presteren naar planning als boven de norm, maar adviseert Nijestee wel bovenstaande adviezen in acht te nemen.

Nijestee scoort bijzondere prestatie voor het monitoren van haar prestaties naar doelen en ambities

1.102 Voor presteren naar eigen doelen en ambities definieert de SEV monitoring als 'de corporatie evalueert jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en stelt bij onderpresteren op basis van de evaluatie een verbeterplan op.'

1.103 Nijestee monitort haar prestaties op verschillende wijzen. De voortgang binnen de afdeling wordt maandelijks besproken waarna de resultaten binnen het directieoverleg worden overlegd. Nijestee presenteert organisatiebreed haar tussentijdse resultaten in haar maand- en kwartaalrapportages. In deze rapportage wordt een gebundeld overzicht gegeven per afdeling met de stand van zaken en de prognose voor de rest van het kalenderjaar.

1.104 Om haar belanghebbenden op de hoogte te houden brengt Nijestee maandelijks NijesteeNieuws uit. Deze nieuwsbrief wordt in de Gezinsbode (gratis Groningse huis-aan-huis krant) geplaatst en verder digitaal via Internet/Intranet en sociale media verspreid. Tevens brengt Nijestee maandelijks een Nije Mail uit. Hier kan men zich via de website en sociale media voor aanmelden. In deze mail wordt men bijvoorbeeld op de hoogte gehouden van de voortgang van het pilotproject Huurdersparticipatie in VvE's. Aan het einde van een kalenderjaar wordt er teruggeblikt op het afgelopen jaar door middel van een uitgebreid jaarverslag met daarin een samenvatting van de BSC's per organisatieonderdeel. Tevens kijkt Nijestee vooruit naar het aankomende jaar.

1.105 De eerder genoemde maandrapportage is een gebundelde weergave van de stand van zaken binnen alle bedrijfsonderdelen. Financiën / Control rapporteert bijvoorbeeld over Nijestee's algehele financiële aspecten; het bedrijfsresultaat tot dusverre, de verwachte inkomsten e.d. Ook de risico's worden geformuleerd. Daarnaast wordt de stand van zaken per bedrijfsonderdeel weergegeven in een BSC. In deze BSC wordt allereerst de ambitie/statement weergegeven, met de opmerking of het een jaarlijks proces betreft, of een project. Vervolgens wordt de doelstelling genoemd die meetbaar wordt gemaakt middels een prestatie-indicator. Daarna wordt de realisatie tot op heden weergegeven.

1.106 Alle ambities worden op overzichtelijke wijze onderverdeeld in Financiën, Maatschappij Klant, Proces en Leren/groeien. In de BSC wordt bijvoorbeeld het aantal gesloopte huurwoningen gerapporteerd door de afdeling Vastgoed. Tevens wordt er een financieel overzicht gegeven van het aantal projecten en overzichten van de ontwikkeling van het aantal (huur) woningen, aantal verkochte woningen per nieuwbouwproject en het aantal woningen 'in de pijplijn'.

1.107 De mate waarin Nijestee haar presteren naar eigen ambities en doelstellingen monitort wordt door PwC beschouwd als een bijzondere prestatie. De maandrapportages zijn organisatiebreed en leveren duidelijk inzicht in de stand van zaken. PwC heeft slechts één verbeterpunt; geef na de realisatie in de BSC ook aan wat de actiepunten zijn voor de komende maand. Waarschijnlijk worden deze besproken in de afdelingsoverleggen, maar het is praktisch om deze weer te geven in de maandrapportages zodat deze organisatiebreed bekend zijn.

1.108 Op basis van bovenstaande kent PwC voor het monitoren van doelen en ambities aan Nijestee een bijzondere prestatie toe.

2 Nijestee vertaalt de landelijke, regionale en lokale opgaven boven de norm naar beleid

2.01 Dit hoofdstuk beschrijft de mate waarin Nijestee de landelijke, regionale en lokale opgaven over de periode 2008-2011 heeft vertaald naar haar eigen beleid.

Eindoordeel vertaling landelijke, regionale en lokale opgaven in beleid: boven de norm (7,5)

2.02 Nijestee slaagt er voldoende in de opgaven op landelijk, regionaal en lokaal (gemeentelijk) niveau te vertalen naar haar doelstellingen. Zoals uit tabel 2-1 blijkt scoort Nijestee op alle onderdelen minimaal boven de norm. De norm wordt hierbij gevormd door het SEV-visitatiestelsel, het toetsingskader zoals vastgesteld met de corporatie, en de ervaringen van de belanghebbenden. In de volgende paragrafen van dit hoofdstuk wordt het oordeel toegelicht.

Tabel 2-1: eindoordeel vertaling opgaven naar beleid.

Onderwerp	Prestatie (70%)	Kennis en inzicht (10%)	Planning (10%)	Monitoring (10%)	Eindoordeel
Landelijke opgaven	7,0	8,0	7,5	8,0	7,3
Regionale opgaven	7,0	8,0	7,5	8,0	7,3
Lokale opgaven	8,0	8,0	7,5	8,0	8,0
Eindoordeel	7,3	8,0	7,5	8,0	7,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

2.03 Bij het toekennen van het eindoordeel per type opgaven is rekening gehouden met verschillende oordeelsvelden die elk een verschillende weging kennen. De verschillende oordeelsvelden zijn:

- a) Prestatie (70%)
- b) Kennis en inzicht (10%)
- c) Planning (10%)
- d) Monitoring (10%).

2.04 De scores op het oordeelsveld feitelijke prestatie zullen per type opgave meer verschillen dan de scores op de andere oordeelsvelden. Daarom is er voor gekozen de feitelijke prestatie per type opgave te behandelen en de andere oordeelsvelden aan het eind van dit hoofdstuk voor alle typen opgaven gezamenlijk te behandelen.

Landelijke opgaven zijn voldoende vertaald naar beleid Nijestee

2.05 Onderstaand wordt ingegaan op de mate waarin Nijestee de landelijke opgaven heeft vertaald naar eigen beleid.

Landelijke opgaven richten zich op beschikbaarheid en kwaliteit van woningen

2.06 In juni 2006 heeft VROM haar visie op de woningmarkt uitgewerkt in 'Ruimte geven, bescherming bieden, een visie op de woningmarkt'. VROM benoemt onder meer de volgende agendapunten voor de beleidsagenda van de toekomst:

- a) Actief bevorderen dat er voldoende woningen beschikbaar zijn.
- b) Betere afstemming van de kwaliteit van de woningen en woonomgeving op de woonwensen.
- c) Verbinden van gescheiden huur- en verkoopmarkten.
- d) Impuls stedelijke vernieuwing en sociaal-economische maatregelen.
- e) Energiebesparing op de bestaande voorraad.
- f) Toevoeging van extra seniorenwoningen.
- g) Flexibilisering woningaanpassing, eigendomsverhoudingen en opdrachtgeverschap.
- h) Overbruggen kloof tussen huur en koop.

2.07 In 2010 heeft VROM haar visie op de woningmarkt wederom uitgewerkt, ditmaal in 'Het brede beleid Wonen, Wijken en Integratie 2010'. VROM benoemt onder meer de volgende agendapunten voor de beleidsagenda van de toekomst:

- a) Actief bevorderen dat er voldoende woningen beschikbaar zijn. Het betaalbaar maken en houden van wonen voor iedereen door huurbeleid en huurtoeslag, NHG, startersleningen e.d.
- b) Energiebesparingen in nieuwbouw en bestaande bouw: forse reductie van CO₂-uitstoot realiseren; energie besparen en het gebruik van duurzame energie krachtig stimuleren. Om hiermee de klimaat- en energiedoelstellingen te behalen.
- c) Verbeteren van leefbaarheid en inlopen van de achterstand van wijken.
- d) Bevorderen van productie en kwaliteit nieuwbouw.
- e) Brede en actieve inzet van corporaties ten dienste van het publiek belang: bij het aanpakken van de fysieke en sociale problematiek in steden en wijken en het zorgen voor voldoende betaalbare woningen voor lagere inkomens.
- f) Matigen huurverhoging via koppeling aan inflatie.

Deze opgaven zijn van belang voor het toekomstige portfoliebeleid van Nijestee, maar worden niet meegenomen in de toetsing van de vertaling van de opgaven naar het beleid van de corporatie aangezien deze opgaven de periode vanaf 2010 betreft.

Landelijke opgaven voldoende vertaald naar eigen beleid

2.08 De door PwC beoordeelde stukken tonen aan dat Nijestee de landelijke opgaven heeft vertaald naar haar eigen doelstellingen. Voorbeelden hiervan zijn:

- a) Kwaliteitsverbetering van de bestaande voorraad en energiebesparende maatregelen voor de bestaande en nieuwe woningvoorraad.
- b) Bevorderen doorstroom door verkoop van huurwoningen door middel van 'woonduurpunten'. Deze zorgen ervoor dat een zittende huurder gemakkelijk kan doorstromen en zorgen ervoor dat urgente woningzoekenden een woning kunnen vinden. Tevens zijn de 'woonduurpunten' bedoeld om de algehele doorstroom te bevorderen.
- c) Huurders zeggenschap geven in VvE's en hen ruimte bieden om mee te beslissen.

2.09 PwC constateert dat Nijestee met name gericht is op de landelijke opgaven ten aanzien van een betere afstemming van de kwaliteit van de woningen en woonomgeving op de woonwensen, het overbruggen van de kloof tussen huur en koop, en energiebesparing op de bestaande voorraad. De woonwensen van de klant en de maatschappij staan voor Nijestee centraal en zijn het uitgangspunt voor de dienstverlening van de corporatie. Nijestee wil sturen op basis van de wensen vanuit de samenleving; dit kunnen zowel individuele vragen zijn als vragen die op een brede groep betrekking hebben. Koopgarant wordt toegepast om mensen de mogelijkheid te geven een woning te kopen. De resultaten laten zien dat Nijestee in staat is gebleken een groot aantal van haar woningen via deze constructie te verkopen.

2.10 Wat betreft de ontwikkeling van woningen voor senioren levert Nijestee haar bijdrage. Nijestee heeft in 2009 45 sociale huurwoningen opgeleverd voor woongroepen met dementerende ouderen. Tevens ontwikkelt de corporatie op de locatie van het voormalige stadion van FC Groningen 25 nieuwe woningen voor ouderen. Nijestee doet dit voor een deel samen met Woonzorg Nederland en de Professor Heymansstichting om ruimte te bieden aan ouderen die zorg en begeleiding nodig hebben.

2.11 De Groningse situatie verschilt in diverse opzichten van de situatie in de gemiddelde Nederlandse stad met een vergelijkbaar aantal inwoners. Zo ligt het aantal jongeren (20-25 jaar) in relatie tot haar totale aantal bewoners op 15,9%, terwijl dit percentage landelijk op 6,0%⁴ ligt. Desondanks heeft Nijestee de landelijke opgaven voldoende vertaald naar eigen beleid.

Tabel 2-2: eindoordeel vertaling landelijke opgaven naar beleid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Ruimte geven, bescherming bieden, een visie op de woningmarkt	Vertaald naar doelstellingen	7,0
Eindoordeel		7,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

⁴ CBS 2009

Regionale opgaven voldoende vertaald naar beleid

2.12 Onderstaand wordt ingegaan op de mate waarin Nijestee de regionale opgaven heeft vertaald naar eigen beleid.

Regionale opgaven richten zich op toename bouwproductie, het economisch profileren van het stedelijke netwerk, het concentreren van de woningbouw.

2.13 De regionale opgaven zijn vastgelegd in het 'Woningbouwprogramma Regio Groningen-Assen 2009-2019'. Naar aanleiding van de regiovisie van 2004 is er een onderzoek uitgevoerd naar het demografische perspectief voor de regio. De provincie Groningen heeft op basis van dit onderzoek een inventarisatie gemaakt over de mogelijke gevolgen voor de regionale woningbouwprogrammering. In de regionale opgaven wordt voornamelijk gefocust op een toename van de bouwproductie ten opzichte van eerdere jaren. De sturingsfilosofie van de regio is gericht op het bundelen van wonen, werken en mobiliteit.

Regionale opgaven zijn voldoende vertaald

2.14 Voorbeelden van de bijdrage van Nijestee aan de regionale opgaven zijn:

- a) Het bouwen van 500 tot 600 woningen per jaar
- b) Grote slag maken met de kwaliteitsverbetering van de woningvoorraad
- c) Keuze bieden aan huurders door een diversiteit aan woningen in diverse wijken.

2.15 De regionale opgaven zijn beperkt herkenbaar in het beleid van Nijestee. De reden hiervoor is dat de regionale opgaven voor een deel niet concreet zijn geformuleerd. De toename van de bouwproductie vormt hierop een uitzondering. Nijestee heeft de regionale opgaven, voor zover mogelijk, vertaald naar haar beleid.

Tabel 2-3: eindoordeel vertaling regionale opgaven naar beleid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Woningbouwprogrammering Regio Groningen-Assen 2009-2019	Vertaald naar doelstellingen	7,0
Eindoordeel		7.0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Lokale opgaven goed vertaald naar beleid

2.16 Onderstaand wordt ingegaan op de mate waarin Nijestee de lokale opgaven heeft vertaald naar eigen beleid.

2.17 De gemeente Groningen en de vijf Groningse woningcorporaties hebben gemeenschappelijk het Nieuw Lokaal Akkoord opgesteld. Dit is een opvolger van het Lokaal Akkoord. Het Nieuw Lokaal Akkoord behelst de periode 2007-2010.

Lokale opgaven zijn gericht op bouwproductie, beschikbaarheid, participatie en bijzondere doelgroepen

2.18 De prestatieafspraken, die o.a. Nijestee in samenwerking met de gemeente Groningen heeft opgesteld, kennen op alle onderdelen een directe relatie met de beleidsdoelstellingen van Nijestee. Voorbeelden hiervan zijn:

- a) *Prestatieafspraken*: Groningse corporaties bouwen in de komende 10 jaar 8.000 woningen in de stad, waarvan 5.000 in wijkvernieuwingsgebieden. Hiervan dienen 3.000 à 4.000 woningen ter vervanging van verouderde of versleten woningen. Het tempo van slopen loopt gelijk ten opzichte van het tempo van nieuwbouw. Van de nieuwe woningen zullen er circa 3.500 als sociale huurwoningen worden gerealiseerd. In de komende tien jaar zullen maximaal 2.500 sociale huurwoningen worden verkocht.
- b) *Nijestee*: 500 tot 600 woningen per jaar bouwen, waarvan 30% bestaat uit sociale huur (150 tot 180), 20% uit duurdere huur (100 tot 120) en 50% uit koopwoningen (250 tot 300). Per jaar worden er 145 woningen gesloopt en 190 huurwoningen verkocht.
- c) *Prestatieafspraken*: Gemeenten en corporaties zullen samen - bovenop de huidige inzet - investeren in leefbaarheid van veertien wijken in de stad. In deze wijken zijn bij voorrang investeringen nodig op het gebied van de woningen, de woonomgeving, het sociale programma, veiligheid en het programma 'Zorgen voor Morgen'. De investeringen bedragen voor de corporaties in de periode 2007-2010 €10 miljoen.
- d) *Nijestee*: in 2009 1 miljoen euro investeren in leefbaarheid. Tevens is Nijestee de 'trekker' van wijkteams in Grunobuurt, Vinkhuizen en de Oosterparkwijk.
- e) *Prestatieafspraken*: Gemeenten en corporaties zetten in op experimenten om nieuwe impulsen te geven aan participatie. Naast overleg met de huurders- of bewonersorganisaties gaan zij in overleg met hen de betrokkenheid van de 'achterban' stimuleren, zodat er sprake is van zoveel mogelijk contact en een zo groot mogelijke betrokkenheid. Ook zullen bewoners eerder in de gelegenheid worden gesteld om hun opvattingen kenbaar te maken. Daarbij is 'Vertrouwen in de Buurt' het leidend principe en wordt er zoveel mogelijk ruimte gegeven aan oplossingen die in de buurt tot stand komen en oplossingen waarbij bewoners invulling geven aan hun eigen verantwoordelijkheid voor de wijk.
- f) *Nijestee*: Vervolg geven aan het community-investment programma, om invulling te geven aan

- 'Vertrouwen in de Buurt' bewoners op een plezierige manier met elkaar in contact te brengen.
- g) *Prestatieafspraken*: Investeren in duurzaam bouwen en wonen. Dit heeft betrekking op beperking van het energieverbruik, de kwaliteit van binnen- en buitenklimaat, de milieubelasting van bouw-, onderhoud- en sloopactiviteiten. Partijen zoeken samen naar een balans tussen deze onderdelen en zullen pilot-projecten uitvoeren om duurzaamheid van bouwen en wonen te vergroten. Ook zullen partijen regelmatig met elkaar overleggen over (nieuwe) mogelijkheden om duurzaam te bouwen en te wonen.
 - h) *Nijestee*: In 6 jaar 1.500 woningen projectmatig verbeteren met energiebesparende maatregelen. Voorlichten van bewoners over energie en duurzaamheid. Alleen nog zaken doen met bedrijven die 'groen' zaken doen.

Lokale opgaven zijn goed vertaald naar doelstellingen

2.19 PwC constateert dat alle prestatieafspraken van het Nieuw Lokaal Akkoord vertaald zijn naar doelstellingen van Nijestee. De corporatie spant zich in om de afspraken met de gemeente en collegacorporaties te realiseren. Nijestee wordt bovendien door de gemeente gezien als een bereidwillige partner waarmee het prettig samenwerken is. Om deze redenen kent PwC voor de vertaling van lokale opgaven naar beleid een bijzondere prestatie toe aan Nijestee.

Tabel 2-4: eindoordeel vertaling lokale opgaven

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Nieuw Lokaal Akkoord 2007-2010	Alle afspraken vertaald naar doelstellingen	8,0
Eindoordeel		8.0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Uitkomsten overige oordeelsvelden

2.20 Naast een beoordeling van de feitelijke prestatie wordt ook een oordeel gegeven over:

- a) Kennis en inzicht
- b) Planning
- c) Monitoring.

2.21 De feitelijke prestaties zijn beschreven in de voorgaande paragrafen. Onderstaand wordt ingegaan op de overige drie oordeelsvelden.

Nijestee scoort naar kennis en inzicht met betrekking tot de opgaven bijzondere prestatie

2.22 De SEV definieert het veld kennis en inzicht als 'de corporatie beschikt op de 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 omgevingsvariabelen systematisch en periodiek in beeld.'

2.23 PwC constateert dat Nijestee in haar beleid zowel de landelijke, regionale als lokale opgaven heeft meegenomen. Van de belanghebbenden op lokaal niveau heeft PwC vernomen dat Nijestee wordt gewaardeerd vanwege haar bereidheid om mee te werken aan de opgaven die spelen in Groningen en in te spelen op vragen van diverse belanghebbende partijen. Nijestee wordt gezien als een corporatie die meedenkt met de ontwikkelingen in de markt en die met partijen in gesprek gaat om gezamenlijk een oplossing te vinden voor de opgaven die spelen.

2.24 Nijestee is zich bewust van de landelijke, regionale en lokale opgaven en maakt een weloverwogen keuze in het vertalen van de opgaven naar haar beleid. Op basis van het bovenstaande bestempelt PwC de hoge mate van kennis en het inzicht die Nijestee bezit van de doelen en ambities als bijzondere prestatie.

Nijestee scoort op inzicht in de planning van de prestatieafspraken boven de norm

2.25 De SEV definieert het veld planning als 'de corporatie heeft voor ieder van de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden), beschreven wat de opgaven zijn en wat de corporatie daarmee doet. De corporatie heeft meetbare doelen opgesteld en een prioritering aangebracht, zowel voor het gehele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.'

2.26 Nijestee neemt een relatief groot aandeel van de doelstellingen binnen de prestatieafspraken voor haar rekening. De afstemming tussen de corporaties over wie welke verantwoordelijkheid neemt vindt onderling plaats, onder het toezien oog van werk- en stuurgroepen. De algehele hoge mate van gezamenlijke inspanning is opvallend in de stad Groningen. De mate waarin Nijestee over inzicht in haar planning beschikt, hangt volledig samen met het onderdeel planning uit hoofdstuk 1, omdat de lokale opgaven volledig geïntegreerd zijn in de ambities en doelen van de corporatie. PwC beoordeelt de mate waarin Nijestee over inzicht in de planning beschikt als boven de norm.

Nijestee monitort haar opgaven bijzonder goed

2.27 De SEV definieert het veld monitoring als '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.'

2.28 Met de gemeente wordt regelmatig overleg gevoerd over de voortgang van de prestatieafspraken. Het Bestuurlijk Overleg Lokaal Akkoord (hierna: BO) overkoepelt twee stuurgroepen, 3 werkgroepen en een denktank. Het BO komt eens per maand bijeen, de stuurgroep Wijkvernieuwing eens per 1 à 2 maanden, de stuurgroep Woningbouw eens per kwartaal. De partijen spreken elkaar waar nodig aan op de inhoud van de afspraken.

2.29 Omdat de geboekte voortgang van Nijestee nauw samenhangt met de voortgang van de prestatieafspraken, is de mate van monitoring gelijk aan de monitoring zoals benoemd in hoofdstuk 1. Er is sprake van structureel overleg tussen de partijen om de voortgang ook buiten de corporatie te bespreken. Nijestee maakt intern ruim voldoende duidelijk wat de voortgang is op de diverse onderdelen van de prestatieafspraken. PwC kent op dit onderdeel een bijzondere prestatie toe.

3 Belanghebbenden zeer tevreden over Nijestee

3.01 Dit hoofdstuk beschrijft het maatschappelijk presteren volgens een selectie van belangrijke belanghebbenden van Nijestee. Allereerst wordt in dit hoofdstuk de aanpak toegelicht die is gehanteerd om het oordeel van de belanghebbenden in kaart te brengen. Vervolgens wordt het eindoordeel van de belanghebbenden van Nijestee toegelicht en worden, per onderdeel van de beleidscyclus, de oordelen toegelicht.

Aanpak oordeel belanghebbenden

3.02 In totaal zijn 24 belanghebbenden bevroegd in een (individueel) interview. Een overzicht van de belanghebbenden die aan de visitatie hebben meegewerkt wordt weergegeven in bijlage D.

3.03 De oordelen van belanghebbenden zijn gecategoriseerd naar de onderdelen in de beleidscyclus van woningcorporaties (zie figuur 3-1). Om tot een totaaloordeel 'presteren volgens belanghebbenden' te komen, zijn met de belanghebbenden achtereenvolgens de volgende onderwerpen behandeld:

- a) Missie en visie
- b) Inspraak, participatie en communicatie
- c) Beleidskeuzes en afwegingen
- d) Prestatieafspraken
- e) Prestaties (resultaten)
- f) Verantwoording.

Figuur 1-2: beleidscyclus woningcorporaties



Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.04 De oordelen van de belanghebbenden ten aanzien van deze onderdelen worden achtereenvolgens in dit hoofdstuk besproken.

Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is 8,0

3.05 De belanghebbenden zijn (zeer) tevreden over de maatschappelijke prestaties van Nijestee. De totaalscore op het onderdeel presteren naar belanghebbenden kan zelfs worden aangemerkt als 'bijzondere prestatie'. De aandachtspunten die door de belanghebbenden naar voren zijn gebracht, zijn meer te zien als de spreekwoordelijke 'puntjes op de i' dan dat er daadwerkelijk zaken zijn die dringend verbeterd moeten worden. PwC wil daarom Nijestee complimenteren met deze prestatie.

Maatschappelijke samenwerking binnen de stad Groningen is zeer constructief en effectief

3.06 Tijdens de interviews is het PwC opgevallen dat er bij de verschillende maatschappelijke belanghebbenden in de stad Groningen een heel duidelijk gevoel van saamhorigheid en commitment aanwezig is om de problematiek binnen de stad gezamenlijk aan te pakken. Dit vertaalt zich in een no-nonsense aanpak, waarbij partijen elkaar snel kunnen vinden en er op basis van onderling vertrouwen en respect wordt samengewerkt. Nijestee maakt volwaardig onderdeel uit van deze samenwerking, hetgeen zich ook in de cijfers heeft vertaald.

3.07 PwC heeft het management van Nijestee gevraagd wat de interne factoren zijn die de samenwerking zo succesvol maken. Hierbij bleek dat veel van het succes ook toe te schrijven is aan min of meer ongrijpbare factoren zoals een bepaald gevoel tussen mensen en intrinsieke motivatie.

3.08 Om te voorkomen dat het succes te veel van de huidige personen afhankelijk is, adviseert PwC Nijestee te inventariseren wat de samenwerking in de stad zo bijzonder en succesvol maakt, wat de bijdrage van Nijestee in dat verband is, wat Nijestee intern heeft georganiseerd om de belanghebbenden zo goed te bedienen en hoe vervolgens deze werkwijze geborgd kan worden in de organisatie.

3.09 De volgende tabel bevat het oordeel over het maatschappelijk presteren van Nijestee per belanghebbende.

Tabel 3-1: oordeel per belanghebbende⁵

Belanghebbende	Oordeel
Gemeente Groningen	7,9
Wonen - Leren - Werken	8,4
Huurders	7,4
Leefbaarheid - Veiligheid	7,8
Wonen - Zorg	7,8
Eindoordeel	8,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

⁵ De indeling is gebaseerd op de indeling die Nijestee zelf hanteert. De groep 'Wonen- Leren – Werken' bevat onderwijsinstellingen, de groep 'Leefbaarheid – Veiligheid' bevat meerdere geïnterviewden bij de politie Groningen, de groep 'Wonen – Zorg' omvat een breed scala aan zorg- en welzijnsinstanties. Voor de leesbaarheid zal in de tekst worden verwezen naar de instellingen die in de groep zijn opgenomen.

3.10 In de volgende tabel wordt het oordeel van de belanghebbenden op de verschillende onderdelen weergegeven.

Tabel 3-2: eindoordeel presteren volgens belanghebbenden per onderdeel

Onderwerp	Oordeel
Missie en visie	8,0
Inspraak, participatie en communicatie	7,9
Beleidskeuzes en afwegingen	8,1
Prestatieafspraken	7,9
Resultaten	8,0
Verantwoording	7,8
Eindoordeel	8,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.11 In het vervolg van dit hoofdstuk worden de oordelen van de belanghebbenden toegelicht per onderdeel.

Missie en visie scoren bijzondere prestatie

3.12 Dit onderdeel gaat in op de mate waarin de missie en visie van Nijestee overeenstemmen met de verwachtingen van belanghebbenden. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende ten aanzien van missie en visie.

Tabel 3-3: oordeel per belanghebbende onderdeel missie en visie

Belanghebbende	Oordeel
Gemeente Groningen	8,0
Wonen - Leren - Werken	8,3
Huurders	7,7
Leefbaarheid - Veiligheid	7,8
Wonen - zorg	7,9
Eindoordeel	8,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.13 De mening van de belanghebbenden over de missie en visie van Nijestee is eenduidend. Nijestee draagt haar missie en visie goed uit en de inhoud van de missie en visie is conform hetgeen van een corporatie wordt verwacht. PwC plaatst wel een aantal kanttekeningen.

3.14 De gemeente, onderwijsinstellingen en de zorg- en welzijnspartijen geven aan dat Nijestee haar missie en visie goed uitdraagt, maar zij zich wel wat meer mag profileren door de goede dingen die zij doet meer te benoemen richting de buitenwereld. Nijestee is erg bescheiden in de ogen van deze belanghebbenden. Zij profileert zich bijvoorbeeld nog te weinig als studentenhuisvester, terwijl de corporatie toch wel degelijk heel actief is op dat gebied.

3.15 De *huurdersorganisaties* merken op dat bij de gemiddelde huurder de missie en visie van Nijestee onbekend zijn. Ook wordt door zowel de gemeente als de huurdersorganisatie de opmerking gemaakt dat de missie en visie soms niet goed wordt doorvertaald naar de lagen onder de directie. Het kan hierdoor voorkomen dat deze lagen een andere visie uitdragen dan de top van de organisatie.

Inspraak, participatie en communicatie scoort boven de norm

3.16 Het onderdeel inspraak, participatie en communicatie gaat in op de wijze waarop Nijestee samenwerkt met andere partijen, de mate waarin Nijestee belanghebbenden betreft bij de beleidsontwikkeling en de mate en effectiviteit van de communicatie en participatie. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende ten aanzien van de onderdelen van inspraak, participatie en communicatie.

Tabel 3-4: oordeel per belanghebbende op onderdeel inspraak, communicatie, participatie

Belanghebbende	Oordeel
Gemeente Groningen	8,0
Wonen - Leren - Werken	8,2
Huurders	7,8
Leefbaarheid - veiligheid	6,8
Wonen - zorg	7,8
Eindoordeel	7,9

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.17 De *gemeente Groningen* is zeer tevreden over de communicatie van Nijestee en beoordeelt deze als zeer goed. Nijestee heeft in de ogen van de gemeente afscheid genomen van ouderwetse vormen van huurdersparticipatie en is voortdurend op zoek naar innovatieve wijzen om vorm te geven aan inspraak, participatie en communicatie met haar belanghebbenden.

3.18 De vertegenwoordigers van *onderwijsinstellingen* geven aan dat Nijestee openstaat voor inspraak en op proactieve wijze feedback opzoekt. Nijestee heeft ook gehoor geven aan het verzoek van een instelling om 2,0 fte binnen de corporatie te reserveren voor de begeleiding van de stagiaires. Wel wordt de kanttekening gemaakt dat er op dit moment geen goed beeld bestaat over de gehele Nijestee-organisatie, aangezien de contacten beperkt zijn tot de medewerkers die rechtstreeks bij de begeleiding van de stagiaires zijn betrokken. In die zin kan de communicatie worden verbeterd.

3.19 De *huurdersvertegenwoordiging* geeft aan dat er door Nijestee voldoende initiatieven worden genomen om huurders te betrekken bij het beleid. De zogenoemde 'vuurkorf'-gesprekken worden zeer gewaardeerd, er is sprake van een grote opkomst en goede diversiteit in functies bij de opkomst. Gewaardeerd wordt ook dat Nijestee actief studenten benadert voor deelname aan de bewonerspanels. Er zijn ook kanttekeningen. Nijestee verzorgt in toenemende mate haar inspraak, participatie en communicatie via de computer. Dit kan voor met name ouderen een probleem geven.

Ook wordt aangegeven dat er meer inspanningen moeten worden verricht om met name ouderen aan Nijestee te verbinden en zodoende de inspraak en participatie onder deze groep bewoners te vergroten. Als laatste kanttekening wordt genoemd dat soms de huurders eerder bij het beleid betrokken kunnen worden, zodat er ook meer met de inspraak gedaan kan worden.

3.20 De vertegenwoordigers van *de zorg- en welzijnsinstellingen* zijn over het algemeen tevreden over de mate van inspraak die Nijestee biedt en het niveau van de communicatie en de openheid waarmee Nijestee zich opstelt. Wel wordt aangegeven dat met name gehandicapten eerder bij de beleidsvorming betrokken willen worden. Nijestee wil graag eerst zelf overleggen met de architecten, maar het is effectiever de bewoners hier ook al bij te betrekken.

3.21 Door een belanghebbende wordt echter aangegeven dat niet het gevoel bestaat dat men daadwerkelijk invloed op het beleid van Nijestee kan uitoefenen. Gezien de positievere reacties van de andere geïnterviewden, adviseert PwC Nijestee de banden met deze instelling aan te halen. Een algemenere kanttekening is dat de mate waarin Nijestee communiceert over een project, sterk afhankelijk is van het enthousiasme bij de medewerkers van de corporatie over een project.

Transparantie in beleidskeuzes scoort een bijzondere prestatie

3.22 Het onderdeel beleidskeuzes gaat in op de wijze waarop Nijestee een gedegen afweging maakt bij het stellen van prioriteiten op haar prestatievelden en de mate waarin Nijestee erin slaagt de uitgedragen prioritering te realiseren. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende ten aanzien van het onderdeel beleidskeuzes.

Tabel 3-5 oordeel per belanghebbende op onderdeel beleidskeuzes

Belanghebbende	Oordeel
Gemeente Groningen	8,2
Wonen – Leren - Werken	8,3
Huurders	7,8
Leefbaarheid - Veiligheid	7,8
Wonen - Zorg	7,8
Eindoordeel	8,1

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.23 De *gemeente Groningen* geeft aan dat Nijestee transparant is in haar beleidskeuzes en altijd openstaat voor discussie, ook in moeilijke gevallen wanneer een project bijvoorbeeld geen doorgang kan vinden. Nijestee heeft een duidelijke agenda, waarbij geen sprake is van verborgen bedoelingen. De keuzes die Nijestee maakt zijn voor de gemeente begrijpelijk.

3.24 De vertegenwoordigers van *onderwijsinstellingen* geven aan dat Nijestee helder over haar besluitvorming communiceert en daarbij duidelijk aangeeft wat zij wel en niet kan doen gezien haar beleid. Ook de achterliggende redenen worden transparant gemaakt.

3.25 De *huurders- en bewonersvertegenwoordiging* geeft aan dat Nijestee transparant is over haar beleidskeuzen. Nijestee blijft bij de formulering van haar beleidskeuzen ook dicht bij haar kerntaak en is behoudend. Dit wordt als een positief punt gezien. De beleidskeuzen zijn bovendien volgens de geïnterviewden passend bij de problematiek in de stad of de kerntaken van een corporatie. Als voorbeelden worden genoemd: beleid om overlast tegen te gaan en beleid om te zorgen voor voldoende woningen voor haar primaire doelgroep; mensen met lage inkomens.

3.26 De vertegenwoordigers van de *zorg- en welzijnsinstellingen* geven aan dat Nijestee zich niet alleen op het vastgoed richt, maar ook steeds meer oog heeft voor de sociale aspecten. Nijestee richt zich op de behoeften van de stad Groningen en kijkt verder dan haar kerntaak. De communicatie over de beleidskeuzen is eveneens goed. Als voorbeeld wordt de communicatie rond het Blauwe Dorp genoemd. De belanghebbende die kritischer was over de mate van inspraak, geeft aan dat Nijestee onvoldoende duidelijk is in haar beleidskeuzen. PwC herhaalt daarom haar advies deze partij meer te betrekken bij het beleid van Nijestee.

Inspanning om tot prestatieafspraken te komen scoort boven de norm

3.27 Dit onderdeel gaat in op het oordeel van de belanghebbenden over de wijze waarop Nijestee zich inspant voor het maken van prestatieafspraken en in welke mate Nijestee de gemaakte afspraken naleeft. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende ten aanzien van de onderdelen van prestatieafspraken.

Tabel 3-6: oordeel per belanghebbende op onderdeel prestatieafspraken

Belanghebbende	Oordeel
Gemeente Groningen	8,2
Wonen - Leren - Werken	8,0
Huurders	8,0
Leefbaarheid - Veiligheid	7,8
Wonen - Zorg	7,6
Eindoordeel	7,9

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.28 De *gemeente Groningen* heeft in samenwerking met de Groningse corporaties een Lokaal Akkoord ontwikkeld. Dit akkoord is de afgelopen jaren geactualiseerd in een Nieuw Lokaal Akkoord en vormt de basis voor de samenwerking met de gemeente. De gemeente geeft aan dat Nijestee een zeer betrouwbare en betrokken samenwerkingspartner is, die zich ook zeer heeft ingezet om tot het Akkoord te komen. Nijestee neemt een leidende rol in en steekt haar nek uit voor haar doelgroep. Dit wordt zeer gewaardeerd door de gemeente.

3.29 De vertegenwoordigers van *onderwijsinstellingen* geven aan dat Nijestee zich goed inzet om op projectniveau te komen tot (prestatie)afspraken. Er zijn bijvoorbeeld stageovereenkomsten

opgesteld. Er wordt echter ook opgemerkt dat soms de samenwerking teveel vertrouwt op mondelinge afspraken en goed vertrouwen onderling. Er wordt in dergelijke gevallen weinig vastgelegd, hetgeen ook aan de ‘Groningse cultuur’ wordt geweten.

3.30 Door de *onderwijsinstellingen* wordt aangegeven dat er behoefte is aan een intentieovereenkomst met Nijestee. Hierdoor hebben de instellingen meer zekerheid over de duurzaamheid van de samenwerking en kan de samenwerking ook eenvoudiger worden uitgebreid en/of verdiept.

3.31 De *huurders- en bewonersvertegenwoordiging* geeft aan dat Nijestee zich welwillend opstelt in het maken van afspraken. Ook komt Nijestee de afspraken meestal na. Men voldoet aan het Nijestee-motto: ‘afpraak is afspraak’.

Resultaten scores bijzondere prestatie

3.32 In dit onderdeel worden de resultaten van Nijestee vergeleken met de verwachtingen van de belanghebbenden. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende ten aanzien van de resultaten van Nijestee.

Tabel 3-7: oordeel per belanghebbenden op onderdeel resultaten

Belanghebbende	Oordeel
Gemeente Groningen	7,8
Wonen - Leren - Werken	8,6
Huurders	7,7
Leefbaarheid - Veiligheid	8,0
Wonen - Zorg	7,8
Eindoordeel	8,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.33 De *gemeente Groningen* geeft aan dat Nijestee mooie projecten heeft gerealiseerd en goede resultaten boekt. Dit is zichtbaar in de gehele stad. Als kanttekening wordt aangegeven dat soms de architectonische ambities ten koste van de kwaliteit van het woongenot gaan. Hiermee wordt bedoeld dat de vormgeving en uitstraling van een pand door een architect soms belangrijker worden bevonden dan het praktische woongenot van de uiteindelijke gebruiker van het pand.

3.34 De vertegenwoordigers van *onderwijs, zorg en welzijn* geven aan dat Nijestee doet wat zij heeft beloofd. Nijestee mag trots zijn op de resultaten die zij behaalt. Hierdoor wordt de leefbaarheid in de stad Groningen vergroot.

3.35 De *huurders- en bewonersvertegenwoordiging* hebben zowel positieve als negatieve ervaringen ten aanzien van de resultaten van Nijestee. De huurders geven aan dat de algehele staat van het bezit van Nijestee uitstekend is. Ook de door Nijestee geplaatste studentenwoningen voldoen.

Zij hebben een acceptabel oppervlak en zijn betaalbaar voor studenten.

3.36 Een kanttekening is dat onderhoudsproces beter kan worden vormgegeven en er bestaat ook de indruk dat de top, middenlaag en uitvoerende medewerkers niet altijd volgens dezelfde visie handelen. Hierdoor ontstaan vaak misverstanden tussen opzichters en huurders.

3.37 De *politie* geeft aan dat Nijestee uitstekende resultaten boekt, passend bij wat je van een corporatie mag verwachten.

3.38 De vertegenwoordigers van *de zorg- en welzijnsinstellingen* geven aan dat Nijestee op verschillende plekken in Groningen actief is in beheer en ontwikkeling, waarbij ook rekening is gehouden met de sociale én culturele component. Als voorbeeld wordt 'Het Paleis' genoemd, een voormalig universiteitsgebouw dat is verbouwd tot woonruimte en ruimtes voor kunstenaars. Nijestee weet goed de juiste balans te vinden tussen prijs, kwaliteit en functionaliteit. Ook wordt gewaardeerd dat Nijestee haar nek durft uit te steken en creatief is met het bedenken van oplossingen voor bijzondere doelgroepen.

Verantwoording scoort boven de norm

3.39 Dit onderdeel gaat in op de mate waarin Nijestee op alle relevante aspecten volledig en op transparante wijze verantwoording aflegt over haar prestaties.

Tabel 3-8: oordeel belanghebbenden op onderdeel verantwoording

Belanghebbende	Oordeel
Gemeente Groningen	7,5
Wonen – Leren - Werken	8,2
Huurders	7,3
Leefbaarheid - Veiligheid	8,5
Wonen - Zorg	7,5
Eindoordeel	7,8

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.40 Het oordeel van de *gemeente Groningen* over de verantwoording van Nijestee is dat zij over het algemeen goed verantwoording aflegt. Dit wordt ook min of meer afgedwongen door de wijze van samenwerken, waarbij intensief contact is tussen medewerkers van Nijestee en de gemeente. Hierdoor is men altijd goed op de hoogte van de stand van zaken.

3.41 Het oordeel van de vertegenwoordigers van *onderwijsinstellingen* is zeer positief. Ook hier is sprake van intensieve samenwerking. Wel wordt opgemerkt dat de wijze waarop verantwoording wordt afgelegd persoonsgebonden is, maar dat de mate van verantwoording desondanks toch zeer goed is.

3.42 De *huurders- en bewonersvertegenwoordiging* geven aan tevreden te zijn over de wijze

waarop Nijestee verantwoording aflegt. Men waardeert het dat de directeuren ook voor de huurders zichtbaar en toegankelijk zijn. Ook als er lastige boodschappen te brengen zijn. De 'binnenstebuitendag' wordt erg gewaardeerd. Ook dit is een vorm van verantwoording afleggen.

3.43 De *politie* geeft aan dat er sprake is van een transparante en open samenwerking, waardoor ook hier bijna automatisch de verantwoording in het proces is geborgd.

3.44 De *zorg- en welzijnsinstellingen* geven een gemengd beeld. De inhoud van de verantwoording voldoet in alle gevallen, maar het komt voor dat partijen zelf om de verantwoording moeten vragen. Nijestee zou in dat opzicht meer proactief kunnen opereren.

Aanbevelingen van belanghebbenden

3.45 De belanghebbenden hebben in de afgenomen interviews aanbevelingen gedaan aan Nijestee. In dit onderdeel worden per belanghebbendengroep de belangrijkste aanbevelingen die zijn gedaan, weergegeven.

Aanbevelingen gemeente Groningen

- Er is niet altijd sprake van een gezamenlijke opvatting tussen de directieleden van Nijestee. Het is noodzakelijk om nog meer onderling af te stemmen zodat Nijestee met één gezicht naar buiten kan treden.
- Nijestee zou soms meer begrip op kunnen brengen voor de werkwijze van haar samenwerkingspartijen. Met meer empathisch vermogen zou zij nog meer kunnen bereiken. Nijestee toont bijvoorbeeld niet altijd begrip voor de procedures die binnen een politiek bestuurlijke organisatie nu eenmaal moeten worden doorlopen. Dit is deel van de cultuur van Nijestee welke zich afzet tegen ouderwetse, trage processen. De beweegredenen die hieraan ten grondslag ligt (het zoeken naar nieuwe initiatieven) wordt overigens erg gewaardeerd
- Het is belangrijk te reflecteren op ideeën die bij beide partijen bestaan, om tijdig eventuele knelpunten te kunnen signaleren. Omdat er intensief samengewerkt wordt, is het soms moeilijk de samenwerking te ontrafelen. Soms blijven beide partijen te lang doorgaan met bepaalde ontwikkelingen, terwijl het belangrijk is tijdig te reflecteren en plannen aan te passen indien nodig.
- Nijestee kan op het terrein van bewonersparticipatie meer vernieuwend aan de slag gaan.
- Nijestee heeft de neiging zichzelf te koesteren. Soms is het noodzakelijk even een stap omhoog te zetten in de visie om tot inzicht te komen
- De communicatie binnen projecten kan verbeterd worden. Soms is er sprake van slordigheden en onduidelijkheden.
- Het is belangrijk om soms zaken met je belanghebbenden te bespreken voordat er een beslissing wordt genomen. Dit is te wijten/danken aan het eigenzinnige karakter van Nijestee, wat in principe een positief gegeven is. Besteed aandacht aan de uitwerking van de woning en

houd daarbij de wensen van eindgebruiker in gedachten.

Aanbevelingen van onderwijsinstellingen

- Het is noodzakelijk dat Nijestee actief haar rol blijft opzoeken in de verbetering van leefbaarheid, waarbij wonen segregatie kan voorkomen. Het advies luidt om de huidige constructieve houding vast te houden.
- Een brug slaan tussen deze leerlingen als zijnde stagiairs en mogelijke huurders in spé.
- De stagebegeleiders zouden nog meer begeleid en opgeleid kunnen worden vanuit Nijestee. Wellicht dat het ROC hier in de toekomst ook mogelijkheden voor gaat bieden in de vorm van een cursus.
- De samenwerking formeel vastleggen door middel van een samenwerkingsovereenkomst danwel intentieverklaring.
- Nijestee mag meer nadruk leggen op jongerenhuisvesting. Dit gaat niet om een gebrek aan oppervlakte, maar de wijze van huisvesting. Er kan gezocht worden naar een woonvorm die zich bevindt tussen zelfstandig en begeleid wonen.

Aanbevelingen huurders

- In de Oosterparkwijk zijn er veel voormalige corporatiewoningen die in het bezit zijn van 'huisjesmelkers'. Deze huizen zijn gelegen tussen woningen van Nijestee. Omdat er een kwalitatief tekort is voor studenten, zou Nijestee kunnen overwegen de woningen terug te kopen om deze vervolgens duurzaam te verbeteren door middel van isolering e.d. Op deze manier kan men investeren in het huisvestingsprobleem van studenten.
- Creëer meer duidelijkheid omtrent bijvoorbeeld de woonkosten- en huurtoeslag. Er bestaat onder studenten veel onwetendheid over deze aspecten.
- Soms duren trajecten te lang; dit lijkt te komen door trage, interne besluitvormingsprocessen. Een voorbeeld hiervan is aluminiumbedekking die problemen voor de overburen veroorzaakte. Dit is een probleem dat sneller opgepakt moet worden, omdat het zorgt voor ontevreden huurders.
- Geef de samenwerking met en inspraak van huurders meer handen en voeten door een hierin gespecialiseerd persoon aan te nemen.
- Nijestee zou een consolidatie samen kunnen stellen voor huurders in de vorm van een OR, een soort 'moderne bewonersraad'. Op deze manier betrek je bewoners nog meer bij je beleid.
- Overweeg het instellen van buurt- en straatcommissies. Op deze manier bied je een klankbord en worden de klachten en suggesties gebundeld.
- Verspreid één keer per jaar onder de huurders een formulier voor klachten. Op deze manier verzamel je klachten en kun je ze geclusterd aanpakken.
- Het is praktisch om nieuwe huurders de mogelijkheid te bieden spullen over te nemen van de

vorige huurder.

- Houd toezicht op de bedrijven die je inhuurt voor onderhoud en de werkwijze van hun personeel (de laatste tijd waren niet alle mensen vriendelijk).

Aanbevelingen politie

- Nijestee zou de politie Groningen nog meer een stem kunnen geven in het toewijzingsbeleid. Onderling overleg over toewijzing kan helpen om de overlast te beperken.
- Houdt in het verlengde van de voorgaande aanbeveling in de gaten dat bepaalde wijken (zoals bijvoorbeeld de wijk Kostverloren) niet een verzamelplaats van problemen worden.
- Nijestee is samenwerking aan het verkennen met andere corporaties. De vraag is wat de gevolgen zijn voor haar visie op de lange termijn. Wat betekent samenwerking voor de eigen identiteit, karakter, missie en visie? Denk hier goed over na.

Aanbevelingen zorg- en welzijn

- Vanwege de diverse afdelingen versnipperd het klantencontact. Het is belangrijk in klanttermen te denken, zodat men van elkaar weet wat er gebeurt en wat men voor elkaar kan betekenen.
- Nijestee laat soms lang op zich wachten indien er twijfels zijn bij een project. Bij een negatieve boodschap heeft Nijestee soms een 'mistige' aanpak. Hierin kan Nijestee zich stelliger opstellen.
- Uniformiteit in de vroegtijdige signalering creëren zodat problemen bij wanbetalers tijdig boven water komen. Hier zijn al slagen in gemaakt, maar de puntjes moeten nog op de i gezet worden.
- Het zou nuttig zijn om onderling doelen en ambities uit te wisselen.
- Kijk of bepaalde doelgroepen (bijvoorbeeld scholieren) werkzaam kunnen worden bij Nijestee, in bijvoorbeeld de technische dienst.
- Geef cursussen aan bewoners over hoe bijvoorbeeld een huis te kopen.
- Er is sprake van verschillen in opvatting en instelling binnen de organisatie. Zo is het bestuur van Nijestee goed op de hoogte van ontwikkelingen in de volkshuisvesting en heeft duidelijk feeling met het sociale aspect. Bij het middenkader is dit in mindere mate het geval. Zij zijn tevens minder goed op de hoogte van ontwikkelingen in de volkshuisvesting. Ook is niet altijd de wil aanwezig om sociale betrokkenheid in daden om te zetten. Er is meer afstemming nodig tussen de directie van Nijestee en de laag daaronder.
- Er zou meer interactie moeten komen tussen zorg, werk, welzijn en huisvesting om een ketensamenwerking te bewerkstelligen. De samenwerking met zorg kan bijvoorbeeld geïntensiveerd worden door gezamenlijk een groot werk- en leercentrum op te zetten.

4 Presteren naar vermogen scoort boven de norm (7,1)

4.01 Dit hoofdstuk geeft de resultaten weer van de beoordeling van het presteren naar vermogen. Daarmee kan worden geoordeeld over de mate waarin Nijestee presteert, afgemeten aan de daarvoor aanwezige financiële middelen en de duurzaamheid van deze prestatie.

4.02 Achtereenvolgens wordt ingegaan op de volgende onderwerpen:

- a) Financieel beleid
- b) Financiële positie;
 - i. Interest dekkingsratio
 - ii. Direct rendement
 - iii. Internal rate of return
 - iv. Loan to value
 - v. Investerings- / financieringsratio.
- c) Beoordeling Centraal Fonds Volkshuisvesting (hierna: CFV) en Waarborgfonds Sociale Woningbouw (hierna: WSW)
- d) Treasury.

4.03 PwC heeft bij de visitatie bewust een beschouwende rol gekozen. Door gebruik te maken van externe referenties en objectieve maatstaven die zoveel mogelijk aspecten van het visitatiekader raken, wordt geborgd dat de visitatie op dit onderdeel een uniform karakter krijgt en worden valide vergelijkingen met referentiecorporaties en algemene branchegegevens mogelijk. Deze externe referenties komen ondermeer uit de rapportages van het WSW en het CFV en de bij PwC beschikbare branchekennis. Hiernaast heeft PwC kennis genomen van de rapportage van de externe accountant.

4.04 PwC merkt op geen accountantscontrole te hebben uitgevoerd op de aangereikte financiële informatie.

Presteren naar vermogen en efficiëntie scoort boven de norm (7,1)

4.05 Onderstaande tabel geeft de opbouw van de score op vermogen weer. De daaropvolgende paragrafen lichten de scores per onderdeel toe. Ieder onderdeel bestaat op zijn beurt weer uit een aantal parameters of kengetallen.

Tabel 4-1: eindoordeel presteren naar vermogen

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Financieel beleid	Boven de norm	7,3
Financiële positie	Conform de norm	6,3
Beoordeling CFV/WSW	Conform de norm	6,8
Treasury	Boven de norm	7,1
Efficiëntie	Bijzondere prestatie	8,0
Eindoordeel	Boven de norm	7,1

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

4.06 PwC concludeert dat het eindoordeel op het onderdeel presteren naar vermogen en efficiëntie boven de norm is. Op efficiëntie wordt zelfs een bijzondere prestatie behaald. Nijestee beschikt over een solide financiële positie die voldoende wordt bewaakt. Op het gebied van het voeren van financieel beleid scoort Nijestee boven de norm (7,3). Bij het financieel beleid staat voorzichtigheid voorop. Aanscherping van het financieel beleid kan worden bereikt door meer te sturen op kengetallen die gericht zijn op rendementsdoelstellingen voor bestaand bezit, nieuwe investeringen en de waardeontwikkeling van het bezit. Deze rendementsdoelstellingen dienen zowel te worden gedefinieerd op totaal portfolioniveau als op het niveau van de verschillende investeringsbeslissingen. Hierbij adviseren wij minimaal een onderscheid te maken naar sociale huisvesting, maatschappelijk vastgoed, dure huur en commercieel onroerend goed.

4.07 Nijestee beschikt over een gedegen meerjarenbegroting voor vermogensontwikkeling en liquiditeiten. In dit document wordt voor de periode 2010 – 2015 uiteengezet hoe de vermogenspositie zich zal ontwikkelen. Daarnaast wordt er momenteel gewerkt aan een nieuw financieel beleidsplan waarin zowel de kaders voor het financieel beleid als de belangrijkste kengetallen (en bijbehorende normen) zijn opgenomen. Op het onderdeel treasury is sprake van het oordeel boven de norm. Nijestee beschikt over een treasury-statuuut en heeft ook een treasury-commissie. PwC heeft vastgesteld dat deze commissie actief is, de juiste onderwerpen adresseert en verder ook opereert conform het statuut. De vormgeving van de treasury-functie is passend bij de vermogensstructuur en de frequentie waarmee nieuwe leningen moeten worden aangetrokken.

Prestatie op financieel beleid scoort boven de norm (7,3)

4.05 De beoordeling van het financiële beleid geeft weer of de onderdelen van financieel beleid bij Nijestee kwalitatief van voldoende niveau zijn en daarmee voldoende uitgangspunten bevatten om financiële sturing in te bedden in de corporatie. De beoordeling kent een aantal onderdelen:

- a) Kasstromen
- b) Resultaat- en rendementsdoelstellingen
- c) Rendement op investeringen
- d) Waardeontwikkeling
- e) Vermogensontwikkeling

4.06 Een adequaat financieel beleid dient te borgen dat Nijestee voortdurend haar doelstellingen kan realiseren en is hiermee een belangrijke randvoorwaarde voor het maatschappelijk presteren. Hiervoor dient Nijestee op basis van haar eigen criteria financiële beleidskaders te ontwikkelen die voor alle onderdelen van de corporatie gelden. Het is verder van belang dat de realisatie van het beleid op een gezonde financiële basis wordt gekoppeld aan en verankerd met de ontwikkelingen met betrekking tot vermogen en solvabiliteit die passend zijn bij de ambities van Nijestee.

4.07 Financiële sturing dient gebaseerd te zijn op kasstromen, omdat deze niet kunnen worden beïnvloed door boekhoudkundige keuzes en daarmee een stabielere basis vormen voor sturing.

Kasstromen geven weer hoeveel geld in een jaar de organisatie is binnengekomen en is uitgegaan. Bij adequate financiële sturing wordt de sturing op kasstromen gekoppeld aan doelstellingen met betrekking tot resultaten en rendementen, de verwachte waardeontwikkeling van het bezit en de bijbehorende vermogensontwikkeling op basis van actuele waarde.

4.08 Het doel van de beoordeling van het financiële beleid is vast te stellen hoe Nijestee haar financiële middelen wil inzetten om haar ambitie te verwezenlijken. Nijestee heeft als ambitie de financiële continuïteit te waarborgen, met solvabiliteit op basis van weerstandsvermogen en liquiditeit als belangrijke indicatoren. Daarnaast wordt gestuurd op het rendement op het eigen vermogen (hierna: REV) en het rendement op het totale vermogen (hierna: RTV). Het financiële beleid van Nijestee is gericht op het realiseren van een structureel gezonde financiële positie, zonder dat dit leidt tot overvloedige middelen. Het vermogen moet actief ingezet worden voor de doelgroepen, maar er moet ook voorzichtigheid worden betracht ten aanzien van financiële risico's.

4.09 In de volgende tabel worden de oordelen gegeven op onderdelen van het financieel beleid. De onderdelen worden verder uitgewerkt in deze paragraaf.

Tabel 4-2: eindoordeel presteren op onderdelen financieel beleid

Onderwerp Financieel beleid	Bevinding	Oordeel
Kasstromen	Boven de norm- kasstromen zijn onderdeel van financieel beleid	7,5
Resultaat- en rendementsdoelstellingen	Boven de norm- goede sturing op resultaatdoelstellingen	7,5
Rendement op investeringen	Conform de norm- sturing op IRR en onrendabele top	7,0
Waardeontwikkeling	Conform de norm- actuele waarde is onderdeel financieel beleid	7,0
Vermogensontwikkeling	Boven de norm- solvabiliteit is onderdeel meerjarenraming	7,2
Eindoordeel	Boven de norm	7,3

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

4.10 Nijestee heeft aandacht voor het voeren van een gezond financieel beleid, gericht op het verantwoord inzetten van de financiële middelen voor de doelgroep. Op onderdelen kan echter de invulling en verantwoording van financieel beleid verbeterd worden. In het nog vast te stellen financieel beleid (concept augustus 2010) wordt al een aanzet gegeven tot de te hanteren kengetallen en bijbehorende normen. De eindscore op dit onderwerp is daarom goed (boven de norm).

Sturing op kasstromen scoort boven de norm (7,5)

4.11 Het verdient de voorkeur om een integrale benadering te hanteren voor kasstromen. Dat wil zeggen dat een wisselwerking bestaat tussen de operationele kasstromen, portfolio kasstromen (aankoop en verkoop van woningen) en financieringskasstromen. Het financiële beleid geeft richting aan de

gewenste verhouding tussen de kasstromen en daarmee inzicht in de ruimte die bestaat om het gewenste maatschappelijke rendement te behalen

4.12 Wat Nijestee goed doet is dat zij in haar financieel beleid als voorwaarde stelt dat sprake moet zijn van een positieve operationele kasstroom. Jaarlijks stelt Nijestee een liquiditeitsplanning op als onderdeel van het treasury-jaarplan. Deze liquiditeitsplanning is gebaseerd op de meerjarenbegroting en dient om de operationele kasstroom te analyseren en te waarborgen dat deze positief is en blijft. Hiertoe worden keuzes gemaakt in bijvoorbeeld het huurbeleid, de kosten van het werkapparaat en overige bedrijfskosten. Verder dient de kasstroomanalyse om de liquiditeitsbehoefte vast te stellen en financiering aan te trekken. De liquiditeitsplanning wordt periodiek gemonitord aan de hand van de maandrapportages en waar nodig bijgesteld.

4.10 De omvang van toekomstige kasstromen kan sterk variëren en is mede afhankelijk van de door Nijestee gekozen beleidsuitgangspunten. De mate waarin de kasstromen variëren in omvang wordt volatiliteit genoemd. Nijestee weegt bij haar beleidskeuzes (per project) meerdere scenario's af, en heeft dit zichtbaar verankerd in de planning en controlcyclus. Om de volatiliteit een plek te geven in het financieel beleid adviseert PwC onderscheid te maken in macro economische scenario's en interne beleidsvarianten. Macro economische variabelen die niet te beïnvloeden zijn door Nijestee kunnen hierbij worden afgeleid van algemeen geldende normen. Voor de begroting van 2011 zijn 3 scenario's uitgewerkt. Eén daarvan is een 'worst case' scenario, waar slechts 50% van de geplande verkopen wordt gerealiseerd. Daarnaast wordt voldoende rekening gehouden met de wijzigingen in de Europese regelgeving inzake staatssteun.

4.11 Nijestee hanteert als norm voor haar investeringsbeslissingen en financieel beleid dat de vrije kasstroom qua omvang niet negatief mag zijn en voert hierbij scenarioanalyses uit. De werkelijke kasstromen worden periodiek gemonitord en afgezet tegen de begrote kasstromen in de maandelijkse rapportages. Met betrekking tot de kwaliteit van de kasstroomprognoses merken wij op dat er generieke normen worden ingerekend voor onderhoudsuitgaven, waarbij geen rekening wordt gehouden met een spreiding van onderhoudsuitgaven door de jaren heen dan wel verschillen tussen de diverse complexen. Ook hier is verdere aanscherping mogelijk. Per saldo beoordeelt PwC het onderdeel kasstroom, in relatie tot de complexiteit van de activiteiten, als boven de norm.

Resultaat- en rendementsdoelstellingen scoren boven de norm (7,5)

4.12 Nijestee beschikt over uitgebreide doelstellingen en bijbehorende rapportages met betrekking tot resultaten. Daarbij stuurt zij gedurende het jaar ook actief op rendementsdoelstellingen voor het bestaande bezit. Als elementen van sturing kan onderscheid gemaakt worden tussen de interest dekkingsratio, het direct rendement en het indirect rendement.

4.13 De interest dekkingsratio geeft aan in hoeverre Nijestee in staat is om vanuit de reguliere exploitatie van het bestaande bezit haar verschuldigde interest te betalen. Het direct rendement (operationele kasstroom in % van de beleids- of bedrijfswaarde) geeft aan welk direct rendement is

behaald op het geïnvesteerde vermogen. Dit dient beschouwd te worden op zowel het niveau van individuele investeringen (verbijzonderd naar vastgoedfunctie) als op het niveau van de totale portfolio.

4.14 In 2010 heeft Nijestee doelstellingen geformuleerd voor het direct rendement (totale portefeuille en gemiddeld per complex) en voor het indirect rendement. In het nieuwe financieel beleid, wat momenteel nog de status van concept heeft, worden ook doelstellingen geformuleerd voor het direct rendement per individueel complex, de internal rate of return en het direct rendement bij nieuwbouw. Of deze kengetallen (en de bijbehorende normen) daadwerkelijk worden geïmplementeerd hangt af van de definitieve vaststelling van het nieuwe financieel beleid.

4.15 Mocht het vaststellen van dit beleid leiden tot nieuwe kengetallen waarop gestuurd gaat worden, dan dient de planning en controlcyclus hierop te worden aangepast, zowel in de aansturing als in de rapportages

4.16 Bij Nijestee maken rendementsdoelstellingen onderdeel uit van het vastgelegde financieel beleidskader. De realisatie van deze rendementsdoelstellingen krijgt in de tussentijdse rapportages voldoende aandacht. In het nieuwe financieel beleid zullen kengetallen en bijbehorende normen nader worden geformuleerd. PwC beoordeelt dit onderdeel als boven de norm.

Rendement op investeringen scoort voldoende (7,0)

4.17 Als rendementseis voor te realiseren investeringen wordt veelal gebruik gemaakt van de indirecte rendementseis. De indirecte rendementseis wordt veelal aangeduid als de IRR, ofwel de 'Internal Rate of Return'. De IRR is de disconteringsvoet die benodigd is om de netto contante waarde van geprojecteerde toekomstige kasstromen van een investering in vastgoed gelijk te laten zijn aan de omvang van de investering zelf.

4.18 Nijestee hanteert bij investeringsbeslissingen naast de IRR de onrendabele top. Een onrendabele top is dat deel van de investering in een woning dat niet wordt terugverdiend in de vorm van toekomstige positieve kasstromen. Nijestee vraagt namelijk gezien haar maatschappelijke rol een lagere huur dan op basis van de kwaliteit van de woning en daarmee de investeringsomvang gerechtvaardigd zou zijn. De onrendabele top die Nijestee acceptabel vindt, is afhankelijk van het project, de woonvorm, huurprijs, de situatie ter plekke en de tijdsgeest. Hiervoor zijn referentieprojecten gedefinieerd die onderdeel zijn van het financieel beleid.

4.19 Het behalen van rendementen op investeringen maakt deels onderdeel uit van het (concept) financieel beleid. In de projectdocumentatie en de rapportages wordt al gewerkt met de combinatie onrendabele top en IRR voor investeringsbeslissingen. In de totstandkoming van het nieuwe financieel beleid wordt nog gezocht naar de juiste norm voor nieuwe projecten. PwC beoordeelt dit aspect daarmee als conform de norm.

Waardeontwikkeling scoort conform de norm (7,0)

4.20 De materiële vaste activa in exploitatie worden sinds 2008 gewaardeerd tegen bedrijfswaarde. Daarmee wordt verder ingegaan op toekomstverwachtingen en de impact daarvan op de vermogenspositie van de corporatie. De variant bedrijfswaarde daarentegen gaat uit van toekomstige kasstromen op basis van het beleid van een corporatie en heeft daarmee veel aanknopingspunten met financiële sturing. Nijestee maakt momenteel gebruik van Excel voor de berekening van de bedrijfswaarde, waarbij wordt gewerkt met diverse scenario's en diverse beleidsvarianten worden doorgerekend. Afhankelijk van de ontwikkelingen in de financiële meerjarenprognose (FMP) wordt overwogen de gehele bedrijfswaarde berekening in FMP onder te brengen. Het pakket voldoet thans nog niet aan de eisen die Nijestee hieraan stelt.

4.21 Nijestee scoort naar onze mening conform de norm op dit onderdeel.

Vermogensontwikkeling scoort boven de norm (7,2)

4.22 Nijestee hanteert voor haar vermogensontwikkeling een solvabiliteitseis tussen 20% en 30%, in overeenstemming met de eisen van het CFV.

4.23 De beoordeling van het vermogen van Nijestee richt zich op het schatten van de waarborgen voor de financiële continuïteit op langere termijn op basis van het beleid van de corporatie. Hierbij speelt de waarde van het bezit als resultante van verwachte kasstromen, de financiering en de exploitatie juist een belangrijke rol.

4.24 De omvang van de benodigde risicobuffer, de financieringsruimte als resultante van de waarde van de inkomende kasstromen minus de financiering, wordt bepaald door het risicoprofiel van de corporatie gebaseerd op haar eigen beleid, de hieruit afgeleide risico's en de volatiliteit van de geprojecteerde kasstromen

4.25 Binnen de sector worden diverse waardebegrippen gehanteerd. PwC is van mening dat de waarde gebaseerd op integrale beleidsdoorrekening, de beleidswaarde, in het huidige speelveld de meest relevante waarde is. Deze waarde kan immers door de corporatie door middel van beleidskeuzes het meest beïnvloed worden. Afgezet tegen een externe benchmark, zoals bijvoorbeeld de aeDex-waarde, ontstaat daarbij een beeld van de maatschappelijk opgeofferde waarde.

4.26 Financiële positie scoort conform de norm (6,3)

4.27 De beoordeling van de financiële positie stelt vast wat financieel haalbaar is en of Nijestee conform haar financiële mogelijkheden presteert. De beoordeling kent een aantal onderdelen:

- a) Interest dekkingsratio
- b) Direct rendement
- c) Internal rate of return
- d) Loan to value
- e) Investerings-/financieringsratio.

4.28 De onderstaande tabel is een samenvatting van de uitkomsten van de bovenstaande kengetallen. In de volgende paragrafen wordt per kengetal een toelichting gegeven.

Tabel 4-3: bevindingen kengetalbeoordeling

Onderwerp onderdeel financiële positie	Bevinding	Score
Interest dekkingsratio	Conform de norm	6,5
Direct rendement	Conform de norm	6,5
Internal rate of return	Conform de norm	6,0
Loan to value	Conform de norm	6,0
Investerings-/financieringsratio	Conform de norm	6,5
Eindoordeel	Conform de norm	6,3

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Interest dekkingsratio scoort conform de norm (6,5)

4.28 Nijestee gebruikt voor de rapportage van haar exploitatieresultaat de resultatenrekening. De operationele kasstroom geeft een zuiverder beeld van het werkelijke exploitatieresultaat. Hierin wordt het bedrijfsresultaat genormaliseerd voor de verkoop van onroerend goed (dit is geen exploitatieresultaat) en voor de afschrijvingen (dit is geen kasstroom). In de volgende figuur is de operationele kasstroom afgeleid vanuit het bedrijfsresultaat.

Tabel 4-4: operationele kasstroom

Operationele kasstroom	JR2009	2010	2011	2012	2013	2014
Bedrijfsresultaat	13.900	13.900	12.700	17.700	11.100	21.200
Af: verkopen	-15.400	-11.400	-9.700	-9.200	-11.300	-13.400
Bij: afschrijvingen	7.300	7.600	8.200	8.600	9.400	9.900
Bij: waardeverandering	13.700	10.500	11.800	4.100	10.100	4.700
Operationele kasstroom excl fin.lasten	19.500	20.600	23.000	21.200	19.300	22.400

Bron: JR2009, MJB 2010, MJB 2011 Nijestee, PricewaterhouseCoopers 2010

4.29 Uit de voorgaande figuur blijkt dat Nijestee in de periode 2009–2014 een positieve operationele kasstroom heeft. De toereikendheid van de operationele kasstroom wordt bepaald door te berekenen of deze qua omvang voldoende is om aan de financieringslasten te kunnen voldoen. De interest dekkingsratio geeft dit weer. In de volgende figuur is de interest dekkingsratio (hierna: ICR) berekend.

Tabel 4-5: interest dekkingsratio

Interest dekkingsratio	JR 2009	2010	2011	2012	2013	2014	cumulatief 2010-2014
Operationele kasstroom excl. fin lasten	19.500	20.600	23.000	21.200	19.300	22.400	106.500
Financieringslast (= saldo rentelasten en -baten)	13.183	15.900	16.100	15.300	16.000	16.500	79.800
Interest dekkingsratio	1,48	1,30	1,43	1,39	1,21	1,36	1,33

Bron: JR2009, MJB2010 en 2011 Nijestee, PricewaterhouseCoopers 2010

4.30 Als vuistregel voor de interest dekkingsratio wordt door het WSW een zogenaamde 'signaalgrens' aangehouden van 1,3. Daarnaast geldt dat bij een ratio van 1,0 de rentelasten gedekt kunnen worden uit de operationele kasstroom. In de afgelopen jaren was de ICR steeds beneden deze signaalgrens. Tussentijds is deze 1,4 in 2010 (rapportage augustus 2010) en voor de komende jaren is de ICR ook steeds boven de norm. PwC beoordeelt dit onderdeel daarmee als conform de norm.

Direct rendement scoort conform de norm (6,5)

4.31 Het direct rendement (operationele kasstroom in % van gemiddelde bedrijfswaarde) geeft aan welk direct rendement is behaald op het geïnvesteerde vermogen. Het kengetal kan dienen als basis voor investeringsbeslissingen evenals beslissingen ten aanzien van het huur- en onderhoudsbeleid van het bestaande bezit. Ter bepaling van het gewenste rendement per complex kan ondermeer de hoogte van de rente op langlopende leningen, het gewenste rendement op eigen vermogen en de strategische doelstelling per complex als basis dienen. In de volgende figuur is het direct rendement berekend.

Tabel 4-6: direct rendement

Direct Rendement	JR 2009	2010	2011	2012	2013	2014	cumulatief 2010-2014
Operationele kasstroom	19.500	20.600	23.000	21.200	19.300	22.400	106.500
Bedrijfswaarde	492.824	432.713	427.337	421.641	415.083	406.154	449.489
Direct rendement	4,0%	4,8%	5,4%	5,0%	4,6%	5,5%	4,7%

Bron: JR2009, rapportage augustus 2010 Nijestee, PricewaterhouseCoopers 2010

4.32 Als vuistregel wordt voor woningcorporaties een exploitatierendement van minimaal circa 4,3% gehanteerd. Deze is afgeleid van de gewogen gemiddelde vermogens kostenvoet. Voor de komende jaren ligt het rendement gemiddeld boven deze norm

4.33 Per saldo scoort Nijestee op dit onderdeel conform de norm.

Internal rate of return scoort conform de norm (6,0)

4.34 Nijestee hanteert bij investeringsbeslissingen zowel de onrendabele top als de internal rate of return (hierna: IRR). In de projectdocumentatie wordt voorzien in de berekening van deze kengetallen ter ondersteuning van de investeringsbeslissingen. In het concept financieel beleid is de IRR ook opgenomen als kengetal. De vormgeving van de IRR en de bijbehorende norm zijn nog in ontwikkeling en onderdeel van de totstandkoming van het financieel beleid. PwC beoordeelt dit onderdeel als voldoende.

Loan to value scoort conform de norm (6,0)

4.35 Het kengetal loan to value legt de relatie tussen bedrijfswaarde en het aandeel externe financiering. Dit betreft de verhouding tussen de leningen en de waarde van het vastgoed ofwel de mate waarin het vastgoed extern is gefinancierd. Het gaat hierbij om de waarde van het vastgoed gebaseerd op bedrijfswaarde gedeeld door het eigen vermogen inclusief herwaardering. Voor 2009 is de loan to value 70,2%. Voor 2010 komt deze naar verwachting uit op 73,3%.

4.36 Het WSW onderzoekt in hoeverre zij haar financieringsfaciliteit zal uitbreiden door corporaties verdergaand te borgen op basis van bedrijfswaarde en daaraan gerelateerd een maximaal gewenst percentage loan to value. Als maximaal percentage geldt binnen de markt als vuistregel een percentage van 75%. De loan to value voor Nijestee zit net onder de 75%. PwC beoordeelt dit onderdeel daarmee als conform de norm.

Investerings- / financieringsratio scoort conform de norm (6,5)

4.37 Het is belangrijk te weten hoe middelen worden aangewend en/of aangetrokken om de uitgaven voor investeringen te financieren. Dit wordt aangeduid met de investerings-/ financieringsratio. De mate waarin financiering wordt aangetrokken beïnvloedt de financiële positie van de corporatie.

Door Nijestee is deze berekening wel gemaakt op de wijze zoals wordt aangegeven door PwC. Men is het echter bij Nijestee nog niet geheel eens met de wijze waarop dit kengetal tot stand komt. Wel heeft de corporatie inzichtelijk gemaakt op welke wijze de geplande investeringen worden gefinancierd. Dit wordt tot uitdrukking gebracht in zowel de projectdocumentatie als in de begrotingen en rapportages. PwC beoordeelt dit onderdeel daarmee als voldoende.

4.38 Op basis van de financiële meerjarenprognose 2010-2015 kan de financiële positie van Nijestee over het algemeen als gezond worden beschouwd. Wel dient er de komende jaren scherp te worden gestuurd op het rendement en de solvabiliteit. Het instrumentarium van Nijestee op het gebied van planning en control is voldoende om deze zaken goed te kunnen monitoren.

Beoordeling CFV/WSW scoort conform de norm (6,8)

Beoordeling CFV conform de norm (6,5)

4.39 Het CFV heeft haar beoordelingsmethodiek aangepast en gaat vanaf 2007 uit van een benadering die is gebaseerd op 'Value at Risk'. Het vermogen van de corporatie wordt binnen de methodiek gebaseerd op een door het fonds voorgeschreven actuele waarde. Vervolgens wordt de meest waarschijnlijke ontwikkeling afgezet tegen een slecht weer scenario waarbij markt-operationele en macro-economische risico's worden afgewogen. Vervolgens wordt onderscheid gemaakt tussen het solvabiliteitsoordeel (per balansdatum) en het continuïteitsoordeel (vermogen in 2013).

4.40 Voor Nijestee geldt dat voor 2008 en 2013 het totaal risico lager is dan de referentie. Het marktrisico van Nijestee wordt als hoger dan de referentie beschouwd (bron: Corporatie in Perspectief 2009).

4.41 Op basis van deze beoordeling heeft het CFV de continuïteit als voldoende aangemerkt, leidend tot een A1-oordeel. Wel blijken er bij de totstandkoming van dit oordeel nog interpretatieverschillen te bestaan ten aanzien van het inrekenen van verkopen. Dit is echter voldoende afgestemd met het CFV voorafgaand aan het afgeven van het oordeel.

4.42 Overigens worden de opmerkingen van het CFV met betrekking tot de voorspelbaarheid van kasstromen gedeeld door de externe accountant, die in haar rapportage naar aanleiding van de interim controle 2009 opmerkt dat Nijestee in opzet beschikt over een adequaat stelsel van maatregelen van interne beheersing. Wel wordt aandacht gevraagd voor een beter overzicht voor het management in de projecten en bijbehorende voortgang in 'tijd, geld en risico's', wat uiteraard gevolgen heeft voor de kasstroomprognoses en het risicoprofiel. Mede vanwege de wijze van totstandkoming van het A-oordeel en het oordeel van de externe accountant, beoordeelt PwC dit onderdeel als conform de norm.

Oordeel WSW conform de norm (7,0)

4.43 Op basis van de kasstroomprojecties wordt door het WSW een faciliteringsvolume bepaald. Het volume wordt door het WSW 'klaar gezet' voor de corporatie. De corporatie kan dus voor dat bedrag leningen door het WSW laten borgen.

4.44 Nijestee dient vanuit haar operationele kasstroom de rente plus 2% van de normatieve

aflossingen (uitstaande leningpositie per 1 januari) te kunnen voldoen. Als daaraan wordt voldaan kan een lening met WSW-borging worden aangetrokken, ervan uitgaande dat het bedrag wordt aangewend voor bestedingen waarvoor het WSW borging kan verlenen. Dit betekent dus dat de interest dekkingsratio op basis van WSW-systematiek groter dan 1 dient te zijn. Indien niet wordt voldaan, wordt door het WSW een nadere beoordeling uitgevoerd.

4.45 Op 16 juli 2010 heeft het WSW Nijestee schriftelijk laten weten dat zij een faciliteringsvolume verstrekt van 119,2 miljoen euro verminderd met 61 miljoen euro aan uitgegeven leningen sinds 1 januari 2010. Daarnaast is een negatieve claim opgenomen van 8,2 miljoen euro als gevolg van onzekerheden in enkele posten in de prognose. Hierdoor is het faciliteringsvolume beperkt tot de financieringsbehoefte voor 2010 en 2011. Per saldo is het financieringsvolume per 14 juli 2010 gesteld op 50 miljoen euro. Dit faciliteringsvolume ligt in lijn met de investeringsopgave van Nijestee. Het oordeel van WSW omtrent kredietwaardigheid wordt hiermee als conform de norm beoordeeld.

Treasury scoort boven de norm (7,1)

4.46 Nijestee heeft voor een belangrijk bedrag aan langlopende leningen uitstaan om de woningportefeuille te financieren. Ultimo 2009 bedraagt het totaal aan langlopende leningen circa 376 miljoen euro. Over deze leningen is in 2009 ruim 17 miljoen euro rente betaald.

4.47 De treasury-functie wordt binnen Nijestee volledig intern uitgevoerd. Het uitgangspunt van de treasury-functie is het zo voordelig mogelijk aantrekken van vermogen en het in kaart brengen van de financiële risico's die met die leningen samenhangen en het indien noodzakelijk afdekken ervan. De treasury-functie is daarom van invloed op de financiële continuïteit en wordt om die reden bij de beoordeling betrokken.

4.48 De beoordeling op het onderdeel treasury kent de volgende elementen:

- a) Opzet van de treasury-functie: aanwezigheid van een treasury-statuut?
- b) Effectiviteit van de treasury-functie:
 - i. Gemiddeld rentepercentage op leningen?
 - ii. In welke mate worden projecten gefinancierd uit de vrije kasstroom?
 - iii. Stuurt men intern op de interest coverage ratio?

4.49 De onderstaande tabel bevat de score van Nijestee op het onderdeel treasury.

Tabel 4-7: eindoordeel presteren naar onderdelen treasury

Onderwerp Treasury	Bevinding	Oordeel
Treasury-statuut en treasury jaarplan	Boven de norm	7,5
Gemiddeld rentepercentage	Conform de norm	6,5
Afdekking van renterisico's	Boven de norm	7,2
Eindoordeel	Boven de norm	7,1

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

4.50 PwC concludeert dat het presteren van Nijestee op dit onderwerp boven de norm is, hetgeen kort samengevat impliceert dat de opzet van de treasury-functie passend is bij de omvang, complexiteit en volatiliteit van de verschillende kasstromen.

De uitvoering van het treasury-beleid is uitbesteed aan de treasurer van woningstichting De Key.

4.51 Nijestee beschikt over een treasury-statuut. In dit statuut zijn de verantwoordelijkheden rond de treasury-activiteiten geregeld. De uitwerking van de verantwoordelijkheden rond de treasury-functie is gedegen en gedetailleerd. De operationalisering van het treasury-statuut vindt jaarlijks plaats door het opstellen van een treasury-jaarplan en er wordt per vier maanden gerapporteerd over de voortgang. De score op dit onderwerp is daarom boven de norm.

4.52 In 2009 bedraagt het gemiddelde rentepercentage op de langlopende leningen 4,5% (CFV referentiecorporatie 4,6%). Door Nijestee worden renterisico's primair afgedekt door aan te sluiten bij de eisen die door externe stakeholders als WSW en CFV aan de leningportefeuille worden gesteld (met name de spreiding van aflossingsmomenten en het bewaken van het renterisico). Deze elementen worden jaarlijks beoordeeld bij het opstellen van het treasury jaarplan.

4.53 Het risico van renteschommelingen bij variabele renteafspraken mag op grond van het vigerende treasury-statuut in principe worden afgedekt met niet-speculatieve financiële instrumenten. Aan het gebruik van dergelijke financiële instrumenten zijn vanuit het treasury-statuut eisen verbonden; onder meer dat intern voldoende kennis aanwezig dient te zijn van het betreffende instrument en dat deze binnen de mogelijkheden van het WSW dienen te vallen. Het is tot op heden echter niet noodzakelijk dan wel wenselijk geacht om hiervoor separate contracten (zoals renteswaps) af te sluiten.

4.54 In het treasurybeleid is vastgelegd dat overtollige middelen alleen risicomijdend worden uitgezet. Beleggen in aandelen is derhalve niet toegestaan.

4.55 Nijestee stuurt op basis van de notitie financieel beleid ook op de duration van de totale leningportefeuille. Deze ratio geeft de gevoeligheid weer van de totale leningenportefeuille voor renterisico's. Een lage duration is een indicator voor een hogere gevoeligheid voor renteschommelingen. Ultimo 2009 bedroeg de duration circa 7,5. Hoewel in het eigen beleid geen expliciete norm is geformuleerd voor de duration, is er op hoofdlijnen de laatste jaren gestuurd op een verlenging van de duration. Deze doelstelling is vanaf 2010 losgelaten; er wordt niet meer gestuurd op duration op zich, alleen in samenhang met andere kengetallen.

De huidige duration van 7,5 (jaarrekening 2009) kan overigens ten opzichte van algemeen in de sector gehanteerde normen als goed worden aangemerkt. Gedurende 2010 zijn er nog twee nieuwe leningen met een looptijd van 50 jaar aangetrokken, aangezien de rente voor deze termijn het laagst is. Daarmee wordt het renterisico nogmaals verlaagd.

4.56 Op basis van deze factoren beoordelen wij de beheersing van het renterisico vanuit het oogpunt van treasury als boven de norm.

Efficiëntie scoort bijzondere prestatie (8,0)

4.57 Het doel van de visitatie op dit onderdeel is het vormen van een oordeel over de verhouding tussen de prestaties en de daarvoor gemaakte kosten (efficiency). In onze beoordeling worden de beheerkosten per verhuureenheid als een belangrijke indicator voor de mate van efficiëntie gezien. De beoordeling betreft daarom allereerst een kengetal dat betrekking heeft op de totale beheerkosten. Daarna wordt ingegaan op de belangrijkste onderdelen van de beheerkosten zoals loonkosten en de omvang van de formatie. De vergelijking heeft betrekking op het jaar 2009.

4.58 In de volgende tabel is de opbouw van de eindscore weergegeven.

Tabel 4-8: eindoordeel presteren naar efficiency

Kengetal	Uitkomst bij Nijestee	Referentie	Landelijk	Oordeel
Beheerkosten per verhuureenheid	959	1.562	1.340	9,0
Bruto loonkosten per fte	63.845	62.713	64.248	7,5
Aantal VHE per FTE	0,66	0.72 (gemiddeld) 0,52 (laagste waarde)	0,72	7,5
Eindoordeel	Bijzondere prestatie			8

Bron: CFV 2009, PricewaterhouseCoopers 2010

4.59 Nijestee scoort op het onderdeel presteren naar efficiency een bijzondere prestatie. Dit oordeel is sterk beïnvloed door de scores op de kengetallen 'beheerkosten per verhuureenheid' en 'aantal FTE per 100 VHE'. De scores zijn zeer veel lager dan de referentiescore danwel het gemiddelde uit de WoonBench. De score op het kengetal 'brutoloonkosten per fte' scoort min of meer het gemiddelde van de referentiegroep. waardoor de score bij dit kengetal conform de norm is. PwC merkt op dat er geen inhoudelijk oordeel wordt gegeven over de besteding van de kosten.

5 Nijestee presteert boven de norm op het gebied van de governance structuur (7,6)

5.01 In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de wijze waarop Nijestee het interne toezicht op haar functioneren en het contact van de raad van commissarissen (hierna: de RvC) met belanghebbenden heeft vormgegeven. Hierbij wordt ondermeer beoordeeld in welke mate Nijestee gevolg geeft aan de in het visitatiekader opgenomen normen ten aanzien van governance.

5.02 In het visitatiekader is aangegeven dat het niet de bedoeling is om de (volledige) naleving van de Governance Code Woningcorporaties (hierna: de Code) materieel te toetsen. Het doel van het onderdeel Governance in het visitatiekader is inzicht te geven in de activiteiten van het bestuur en de RvC van Nijestee met betrekking tot het maatschappelijk presteren van de corporatie. De toetsing is in twee onderdelen verdeeld:

- a) Governance structuur en naleving en handhaving van de Code.
- b) Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden:
 - i. Eigen ambities en doelen
 - ii. Opgaven in het werkgebied
 - iii. Betrokkenheid van belanghebbenden
 - iv. Vermogen.

5.03 PwC heeft zich bij het vormen van haar oordeel gebaseerd op de volgende bronnen:

- a) De Code
- b) Statuten en reglementen
- c) De agenda's en verslagen (met bijlagen) van de RvC-bijeenkomsten
- d) Een interview met de directeur-bestuurder en de voorzitter van de RvC
- e) Documenten van de internetsite van Nijestee
- f) Bevindingen uit relevante andere onderdelen van onderhavige visitatie.

Governance structuur van Nijestee functioneert boven de norm (7,6)

5.04 Nijestee heeft een solide governance structuur waarbij niet alleen de formele documentatie op orde is, maar ook bijvoorbeeld de werving van nieuwe leden en zelfevaluatie met professionele ondersteuning gebeurt, en de auditcommissie ruim een jaar na haar oprichting de beoogde doelstellingen evalueert. Vanuit een 'state of the art' model informatievoorziening ligt er ook een degelijke structuur voor het praktisch invullen van het toezicht. Een ander element is dat de RvC zichtbaar duidelijk betrokken is bij de strategische discussie over de toekomst van de corporatie.

5.05 Met betrekking tot het presteren naar governance is het belangrijkste aandachtspunt het tijdens de contactmomenten met belanghebbenden bereiken van een goede mix tussen 'beleidsbeïnvloeding' en 'verantwoorden over geleverde prestaties'. Nijestee heeft echter aangegeven

dit aspect bij de organisatie van de komende binnenstebuitendag nadrukkelijk mee te nemen.

5.06 De volgende tabel bevat de scores van Nijestee op het onderdeel governance.

Tabel 5-1: eindoordeel presteren naar Governance

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Naleving en handhaving Code	Bijzondere prestatie	8,0
Eigen ambities en doelen	Boven de norm	7,5
Opgaven in het werkgebied	Boven de norm	7,5
Betrekken van belanghebbenden	Boven de norm	7,5
Vermogen	Boven de norm	7,5
Eindoordeel	Boven de norm	7,6

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Governance structuur, naleving en handhaving van de code scoort bijzondere prestatie (8,0)

5.07 De Code, en in het verlengde daarvan ook het visitatiekader, concretiseert de borging van de kwaliteit van het interne toezicht in een aantal normen. Deze normen beschrijven met name de formele governance en zijn daarmee noch volledig, noch een garantie dat het interne toezicht ook in de praktijk adequaat functioneert. Het geven van een oordeel over het functioneren van de RvC is overigens geen onderdeel van de visitatie. De hierna volgende bevindingen betreffen dan ook beoordeling van de documentatie van de RvC en de ontvangen toelichting hierop (van de voorzitter van de raad en de bestuurder). De onderzochte normen betreffen vooral:

- a) De eigen visie op toezicht houden, en het inhoud geven daaraan.
- b) Aanwezige deskundigheid in de RvC, in de zin van de aard van de corporatie en haar activiteiten.
- c) Samenstelling van de RvC, in de zin van een goede afspiegeling van de belanghebbenden, alsdan het waarborgen dat de raad voldoende aandacht geeft aan de belanghebbenden.
- d) Het inzicht dat wordt gegeven in het gevoerde toezicht.

5.08 Nijestee presteert met betrekking tot de inrichting van zowel de formele governance structuur en de op basis daarvan ingerichte processen/procedures ruim boven de norm. Dit blijkt onder meer uit het reglement voor de RvC. In het reglement wordt het toezichtkader beschreven en uitgewerkt naar zowel de rol als rolvulling van de raad, en gekoppeld aan de informatievoorziening (bij de desbetreffende onderwerpen) en frequentie van agendering. Deze elementen komen in de beoordeelde stukken vervolgens ook helder naar voren. PwC heeft hiermee vastgesteld dat de RvC een visie heeft op de wijze waarop toezicht gehouden dient te worden en dat het toezicht ook volgens deze visie wordt uitgevoerd.

5.09 Met de voorzitter van de RvC is een interview gehouden. Tijdens het interview is onder meer dieper ingegaan op de visie waarmee het toezicht wordt uitgeoefend. Centraal in de visie van de RvC

staat dat men niet afhankelijk wil zijn van informatieverstrekking door Nijestee zelf. Men zoekt nadrukkelijk naar mogelijkheden om een zo volledig en objectief mogelijk beeld te vormen van de situatie waarin Nijestee verkeert. In de praktijk betekent dit dat:

- a) De RvC haar informatie uit meerdere bronnen wil verzamelen (naast de informatie die van de bestuurder afkomstig is).
- b) Leden van de RvC in het sociale netwerk rond de corporatie nadrukkelijk aanwezig en zichtbaar zijn.
- c) Externe deskundigheden worden ingeschakeld om de RvC te adviseren.
- d) Regelmatig bijeenkomsten met MT-leden worden bijgewoond, zodat de informatie ook van andere medewerkers dan de bestuurder wordt verkregen.

5.10 De RvC zoekt bewust de grens op als het gaat om de scheiding tussen verantwoordelijkheden van de bestuurder en de RvC. De RvC ziet het nadrukkelijk als haar taak de bestuurder scherp te houden en hem met kritische kanttekeningen en ongevraagd advies uit te dagen om het beleid te verdedigen. Indien nodig laat de RvC zich bij het houden van toezicht terzijde staan door externe deskundigen.

5.11 In het jaarverslag 2009 licht de RvC van Nijestee op inzichtelijke wijze een groot aantal onderwerpen toe. De RvC heeft ten aanzien van haar functioneren een zelfevaluatie uitgevoerd. Sterk punt is dat verder wordt gegaan dan het enkel melden van de zelfevaluatie, maar dat ook enig inzicht wordt gegeven in de onderwerpen waar de RvC zich kan verbeteren.

5.12 Zowel de bestuurder als de voorzitter van de RvC geven aan de Aedes-code en de governance code (de Code) te onderschrijven, zoals onder meer in het jaarverslag ook wordt bevestigd. In het verslag van de RvC wordt aangegeven hoe de RvC heeft gehandeld.

5.13 Op de internetsite van Nijestee wordt als onderdeel van de jaarrekening uitgebreid ingegaan op de visie ten aanzien van toezicht houden. Ook worden diverse onderwerpen besproken waarbij wordt aangegeven hoe de RvC heeft gehandeld.

5.14 Op de internetsite van Nijestee zijn alle door de governance code verplicht gestelde documenten opgenomen. Zelfs de prestatieafspraken met de samenwerkingspartners zijn opgenomen, hetgeen in de sector vaak wordt nagelaten. Een kanttekening is echter dat de documenten verspreid zijn opgenomen onder diverse kopjes op de internetsite. PwC adviseert daarom het onderwerp Governance een apart hoofdstuk te laten zijn op de internetsite en alle relevante documenten onder dat hoofdstuk te rubriceren.

5.15 Ondanks dit (kleine) aandachtspunt is PwC van mening dat Nijestee een bijzondere prestatie levert als het gaat om *naleving en handhaving van de Code*.

Naleven van in de Code opgenomen normen ten aanzien van maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden

5.16 In dit hoofdstuk wordt beoordeeld of Nijestee de in de Code opgenomen regels ten aanzien van het afleggen van verantwoording en het betrekken van belanghebbenden bij beleidsvorming heeft nageleefd.

5.17 Dit onderdeel bestaat uit de volgende toetsingscriteria:

- a) Eigen ambities en doelen
- b) Opgaven in het werkgebied
- c) Betrokkenheid van belanghebbenden
- d) Vermogen.

Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden ten aanzien van eigen ambities en doelen scoort boven de norm (7,5)

5.18 Met betrekking tot strategie en het realiseren van beleidsdoelstellingen benadrukt het visitatiekader dat beiden van belang zijn. Juist de concretisering van het beleid is voor belanghebbenden het meest tastbaar, en daarmee een mogelijkheid om in gesprek te gaan met Nijestee. Behalve het door de RvC goedgekeurde strategiedocument (beleidsplan 2008 – 2010), met daarin de maatschappelijke positionering van Nijestee in algemene zin en haar positionering in het werkgebied in het bijzonder, gaat het juist ook om helder geformuleerde doelstellingen waarvan de voortgang inzichtelijk is.

5.19 PwC stelt vast dat Nijestee een toekomstvisie heeft in de vorm van een beleidsplan. Dit plan met de titel 'Kader voor Ruimte' bestrijkt de jaren 2008 – 2010 en is op de internetsite gepubliceerd. In het beleidsplan wordt ingegaan op de missie en visie van Nijestee en worden deze vertaald naar activiteiten.

5.20 De RvC is nauw betrokken geweest bij het proces waarlangs dit beleidsplan tot stand is gekomen. Er zijn hierbij een aantal scenario's geformuleerd voor de ontwikkeling van de omgeving met bijbehorende beleidsmaatregelen, waaronder ook een zogenoemd 'slecht weer' scenario. De RvC heeft de toevoeging van dit scenario geïnitieerd.

5.21 De RvC vindt beleidsbeïnvloeding van belanghebbenden van groot belang en speelt ook een actieve rol bij de contacten met belanghebbenden. Door deelname aan het sociaal maatschappelijke netwerk in de stad Groningen geeft de RvC het signaal af dat zij lokale betrokkenheid belangrijk vindt en wordt bovendien geborgd dat de RvC ook geluiden opvangt die haar kunnen helpen bij het uitvoeren van het toezicht.

5.22 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Eigen ambities en doelen*' is het oordeel dat Nijestee boven de norm presteert.

Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden ten aanzien van opgaven in het werkgebied scoort boven de norm (7,5)

5.23 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Opgaven in het werkgebied*' is de norm dat er heldere communicatie is over de beleidsdoelen, prestatieafspraken en geleverde prestaties. PwC constateert dat Nijestee en de RvC regelmatig contact houden met belanghebbenden om hen te vragen naar hun wensen en verwachtingen. PwC constateert dat op de internetsite van Nijestee voldoende informatie te vinden is om een goed beeld te vormen van de geleverde prestaties. De prestatieafspraken met belanghebbenden zijn bijvoorbeeld op de website opgenomen.

5.24 Op de internetsite is – ten tijde van het uitbrengen van dit rapport – met name informatie te vinden over de strategische agenda (in de vorm van het beleidsplan 2008 – 2010 en het Lokaal Akkoord).

5.25 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Opgaven in het werkgebied*' is het oordeel boven de norm. Zoals hiervoor genoemd wordt door de RvC met belanghebbenden gesproken over de prestaties en wordt dit ook zichtbaar gemaakt op de internetsite. PwC heeft vastgesteld dat de RvC deze betrokkenheid en transparantie, evenals de bestuurder, belangrijk vindt en zich ook inspant om dit uit te voeren. De RvC is met andere woorden zeer betrokken bij dit onderwerp. Zij vormt ook een eigen mening over de opgaven in het werkgebied door externe deskundigen te raadplegen of haar oor te luister te leggen in de samenleving

Betrekken van belanghebbenden scoort boven de norm (7,5)

5.26 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Betrokkenheid van belanghebbenden*' stelt het visitatiekader dat Nijestee de belanghebbenden actief moet betrekken bij de beleidsvorming en met hen over de realisatie hiervan moet communiceren.

5.27 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Betrokkenheid van belanghebbenden*' is PwC van mening dat Nijestee conform de norm presteert. Er is diverse malen overleg gevoerd met afvaardigingen van belanghebbenden, zowel door de RvC als door het management van Nijestee. Ook maakt Nijestee gebruik van moderne methoden om de belanghebbenden te betrekken bij het beleid, zoals beschreven in hoofdstuk 1.

Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden ten aanzien van vermogen scoort boven de norm (7,5)

5.28 De accountant is voor zowel bestuur(der) en RvC van Nijestee één van de relevante externe informatiebronnen. Het visitatiekader bevestigt hierbij onder meer wat in de Code wordt gesteld over de relatie tussen bestuur, intern toezicht en externe accountant.

5.29 Ten aanzien van het criterium ‘*Vermogen*’ en de rapportering van de bevindingen van de externe accountant heeft PwC geconstateerd dat de RvC zeer veel waarde hecht aan dit onderwerp. Er is een audit commissie samengesteld en zonodig laat de RvC ook externe deskundigen haar informeren over actuele ontwikkelingen. De RvC is een initiator van risicoanalyses ten aanzien van de vastgoedportefeuille van Nijestee. Deze betrokkenheid en scherpste leidt tot het oordeel ‘boven de norm’

A: Overzicht gebruikte brondocumenten

Onderstaand is een overzicht opgenomen van de tijdens de visitatie gebruikte documenten.

Presteren naar opgaven
Lokale opgaven
Nieuw Lokaal Akkoord Groningen 2007-2010 (inclusief 2 bijlagen)
Regionale opgaven
Woningbouwprogramering Regio Groningen-Assen 2009-2010
Landelijke opgaven
Ruimte geven, bescherming bieden 2006-2010 (document VROM)
Visie op de woningmarkt, uit het brede beleid Wonen, Wijken en Integratie 2010
Presteren naar eigen ambities en doelen
Gewoon goed (2005-2007)
Kader voor Ruimte (2008-2010)
Begroting 2008
Begroting 2009
Begroting 2010
Jaarverslag 2007
Jaarverslag 2008
Jaarverslag 2009
Balanced Scorecard
Kwartaalrapport RvC
Maandrapportages (dec 2008, febr 2010, april 2010)
Strategisch Perspectief 2007
Kadernotitie Leefbaarheid 2007
Leefbaarheidsfondsen (tekst website)
Programma Duurzaamheid 2008-2010
Beleidsplan Kwaliteitsverbetering woningen 2010
Sociaal Statuut Kwaliteitsverbetering 2010
Onderhoudsbeleid 2008-2010
Rapportages voorgenomen projecten vs gerealiseerde projecten
Huurbeleidsplannen
Reglementen huurdersparticipatie
Recente woningmarktonderzoeken

Presteren naar vermogen en efficiëntie
Rapport KPMG jaarrekening 2007
Rapport KPMG jaarrekening 2008
Rapport KPMG jaarrekening 2009
KPMG managementletter 2008
KPMG managementletter 2009
Meerjarenbegroting 2010
CFV: solvabiliteits- en continuïteitsoordeel 2009
VROM Oordeelsbrief 2008
VROM Oordeelsbrief 2009
Presteren naar governance
Governance Code-naleving Nijestee mei 2009
Notitie implementatie Governance Code mei 2009 tbv RvC
Bedrijfscode Nijestee

B: Toetsing ambities & doelen

Missie	
Het bieden van voldoende en goede woonruimte aan mensen met lagere inkomens om hun kansen in de samenleving te vergroten	Kader voor Ruimte 2008-2010
Investeren in de leefbaarheid van de buurten	
Extra aandacht besteden aan mensen die zorg en begeleiding nodig hebben	
Ruimte bieden om te kiezen door woningen met verschil in prijs en kwaliteit aan te bieden	
Kiezen voor goede dienstverlening met een goede prijs/kwaliteit verhouding	
Bewoners keuze bieden binnen grenzen	
Duurzaam ondernemen in het belang van de bewoners en de toekomst	
Doen wat we zeggen: afspraak is afspraak	
Huurders en kopers voelen zich thuis en zijn tevreden over hun woningen en Nijestee's dienstverlening	
De bouw van veel nieuwe, duurzame woningen	
Het aantal huurwoningen blijft gelijk	
Ieder jaar een deel van de woningvoorraad verbeteren	
Bewoners hebben invloed en zeggenschap over hun eigen woning en woonomgeving	
Samenwerken aan wonen met gemeente en collega-corporaties	
Samen met zorg- en hulpverleningsinstellingen wonen met zorg mogelijk maken	
Slagvaardig het werk organiseren en helder communiceren	
Belang van samenwerking staat centraal in het doen en laten. Verantwoording van de besteding van middelen en integer besturen	
De stad Groningen is thuisbasis	

Beschikbaarheid				
<i>Het beschikbaar hebben, krijgen en/of houden van voldoende woningen voor de doelgroepen</i>				
	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat
Kwantiteit en kwaliteit van het aanbod				
Volumebehoud van 13.000 w oningen	2007-2016	Kader voor Ruimte, nieuw strategisch kader 2008-2010, Strategisch Perspectief 2007; Portfoliebeleid	Jaarverslag 2009, begroting 2010 en maandrapportage april 2010	Conform de norm
Verkoop van 218 huurw oningen; 84 regulier/bestaand, 64 projectmatig, 70 Randw oningen Blauw e Dorp	2008	Begroting 2008	Jaarverslagen, kw artaal- en maandrapportages	Conform de norm
Als een zittende huurder vertrekt, wordt de lege w oning op basiskw aliteitniveau gebracht voordat deze opnieuw wordt verhuurd. De huur wordt dan aangepast naar streefhuur	2008	Begroting 2008	Jaarverslag 2008	Conform de norm
Daar waar mogelijk wordt de 50%-grens bij gestapelde complexen opgeheven en perkt Nijestee de verkoop van eengezinsw oningen in	2008-2018	Begroting 2008	Jaarverslag 2008	Conform de norm
Verkoop van 116 bestaande huurw oningen: 44 bestaand/individueel, 32 projectmatig, 40 Randw oningen Blauw e Dorp (pag. 16)	2009	Begroting 2009	Jaarverslag 2009	Bijzondere prestatie
Verkoop van bijna 780 bestaande huurw oningen, dus 130 per jaar. Deze verkoopdoelstelling is als gevolg van de kredietcrisis (pag. 11) gehalveerd	2009-2014	Begroting 2009	Jaarverslag 2009, begroting 2010	Conform de norm
Verkoop van ruim 1.000 bestaande huurw oningen (150 per jaar)	2009-2015	Begroting 2010	Jaarverslag 2009, begroting 2010	Conform de norm
Verkoop van 72 w oningen reguliere individuele verkoop, 39 w oningen projectmatige verkoop, 25 Randw oningen in het Blauw e Dorp in de Oosterpark (136 in totaal)	2010	Begroting 2010	Idem	Conform de norm

Woonruimteverdeling				
Het woonruimteverdelingsysteem zo indelen dat duidelijk is in welke kans men heeft op een woning (woonachtigheid), informatie te geven over de huurprijs, woonontoeslag en consequenties voor het besteedbaar inkomen. In 2008 naar een wettelijke aanbodcyclus en zorgen dat het woonmagazine meer toegespitst wordt op de woningzoekende die hiervan gebruik maakt, bijvoorbeeld door abonnementen op zoekprofiel aan te bieden.	2008	Begroting 2008	Rapportages woonruimteverdeling	Conform de norm
De beleidsgroep Woonruimteverdeling zorgt ervoor dat er minder klachten zijn omtrent de woonruimteverdeling zorgt ervoor dat er geen groepen buiten boord vallen. Op basis van signalen (tw eemaandelijks) past Nijestee eventueel het beleid aan. Dit gebeurt in overleg met de beleidsgroep.	2008	Begroting 2008	Rapportages woonruimteverdeling, jaarverslag 2008	Conform de norm
Zorgen dat bewoners die niet zelf kunnen reageren op het woningaanbod, opgevangen worden in het wooninformatiepunt. Een zorgprofiel en woonprofiel opstellen in samenwerking met de hulpverlenende instantie voor mensen die begeleiding nodig hebben bij het wonen.	2008, 2009	Begroting 2008, 2009	Jaarverslag 2008	Conform de norm

Betaalbaarheid

Het voeren van een gericht prijsbeleid om woningen betaalbaar te houden voor doelgroepen

	Jaar	Brondocument	Toetsingsdocument	Resultaat
Nijestee houdt de huur van haar kernvoorraad beneden de aftoppingsgrenzen (resp. €485 en €520 pp 2007) van de Huurtoeslag. Deze zijn daarmee goed betaalbaar voor de doelgroep. Minimaal 90% van het woningbezit binnen de kernvoorraad (95% in 2007).	2008-2010	Strategisch Perspectief 2007: portefeuillebeleid	Prestaties betaalbaarheid	Boven de norm
Maximaal 10% mag niet-kernvoorraad worden, waarvan 80% beneden de liberalisatiegrens (615 pp 2007) moet blijven	2008-2010	Strategisch Perspectief 2007: portefeuillebeleid	Prestaties betaalbaarheid	Bijzondere prestatie
Binnen de kernvoorraad ligt de streefhuur op 78% van de markthuur.	2008-2010	Strategisch Perspectief 2007: portefeuillebeleid	Prestaties betaalbaarheid	Conform de norm
In de niet-kernvoorraad ligt de streefhuur op 95% van de markthuur	2008-2010	Strategisch Perspectief 2007: portefeuillebeleid	Prestaties betaalbaarheid	Conform de norm
Een systeem van streefhuren hanteren om een duidelijk verband tussen de woonkwaliteit en de huidige huur aan te brengen. De streefhuur wordt voor 80% bepaald door het WWS en voor 20% door de WOZ-waarde	2008-2010	Strategisch Perspectief 2007: portefeuillebeleid	Jaarverslag 2009	Conform de norm
Alle onzelfstandige woningen en overige specifieke jongerenwoningen beneden de maximumhuurgrens voor toeslag van €339 positioneren	2008-2010	Strategisch Perspectief 2007: portefeuillebeleid	Jaarverslag 2009	Boven de norm

Nijestee verkoopt bestaande woningen (1.900 in 10 jaar). Daarmee biedt zij betaalbare woningen voor starters op de koopmarkt	2008-2010	Strategisch Perspectief 2007: portfoliebeleid	Jaarverslagen 2008, 2009	Conform de norm
In beperkte mate ontwikkeling van nieuwe koopwoningen die met behulp van maatschappelijk gebonden eigendomconstructies (zoals Koopgarant) bereikbaar zijn voor de primaire doelgroep.	2008-2010	Strategisch Perspectief 2007: portfoliebeleid	Jaarverslag 2009	Conform de norm
Experimenteren met Koopgarant in de Grunobuurt (pag 17 2009, pag 7 2010)	2009-2010	Begroting 2009, 2010	Jaarverslag 2009, concept begroting 2011	Conform de norm
Het woonlastenbeleid richt zich naast huurbeleid steeds meer op energielasten. Nijestee wil de komende 10 jaar ruim 9.000 woningen op een hoger kwaliteitsniveau brengen. Beslissend is of bewoners mee willen betalen aan energemaatregelen (pag 6/7)	2010	Begroting 2010	Jaarverslag 2009	Conform de norm
Nijestee werkt samen met WoonEnergie om energie tegen lagere prijs in te kunnen kopen, bewoners kunnen hier gebruik van maken (pag 7)	2008-2010	Begroting 2008-2010	Jaarverslag 2008, 2009, 2010	Conform de norm

Bouwproductie				
<i>Het ontwikkelen en realiseren van woningen. En het verbeteren van bestaande woningen</i>				
	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat
Meerjarenprogramma Portfoliobeleid				
De komende 10 jaar 20% van haar woningportefeuille vervangen. Deze transformatie krijgt beslag door sloop en verkoop van bestaand bezit en nieuw bouw van huurwoningen	2008-2017	Strategisch Perspectief; Portfoliobeleid en Meerjarenplan	Jaarverslag 2008, 2009	Conform de norm
Nijestee bouwt de komende 10 jaar ongeveer 2.800 koopwoningen (prijssegment €200.000) tbv middengroepen en doorstroming in de stad	2008-2017	Strategisch Perspectief; Portfoliobeleid en Meerjarenplan	Jaarverslag 2008, 2009	Boven de norm
500-600 woningen per jaar bouwen, waarvan 30% sociale huur, 20% duurdere huur en 50% koop. Per jaar betekent dit: sloop 145, verkoop huur 190, sociale huur nieuw 195, vrije huur nieuw 105, koop nieuw 320	2008-2010	Kader voor Ruimte, strategisch meerjarenplan	Begroting 2009	Conform de norm
Grote slag maken met de kwaliteitsverbetering van de woningvoorraad (3.000 woningen in de periode 2008-2018 projectmatig verbeteren op basiskwaliteitsniveau), om het bezit goed en betaalbaar te houden, waarbij de energieprestatieverbetering een centrale rol speelt (daarmee kunnen de woonlasten binnen aanvaardbare grenzen gehouden worden, het wooncomfort wordt verbeterd en er wordt bijgedragen aan een beter milieu)	2008-2010	Beleidsplan Kw aliteitsverbetering Woningen 2010	Jaarverslag 2009, begroting 2010	Boven de norm
Voor de periode 2009-2014: 1.500 woningen verbeteren, 780 verkopen, 925 nieuw bouw sociale huur, 440 duurdere huur, 720 koop. Die nieuw bouw productie komt hiermee neer op 350 woningen per jaar	2009-2014	Begroting 2009	Jaarverslagen, kwartaal- en maandrapportages	Boven de norm

2008				
Oplevering 454 nieuwe huurwoningen (waarvan 429 kern-, plus 25 hoogwaardige huurwoningen), plus 70 overige eenheden (38 huur en 31 koop)	2008	Begroting 2008	Jaarverslag 2008 (p 19)	Conform de norm
Verbeteren 223 huurwoningen	2008	Begroting 2008	Jaarverslag 2008	Conform de norm
Oplevering 172 nieuwe koopwoningen	2008	Begroting 2008	Jaarverslag 2008 (p35)	Conform de norm
2009				
Verbeteren 280 huurwoningen	2009	Begroting 2009	Jaarverslag 2009	Bijzondere prestatie
Oplevering 310 huurwoningen, waarvan 166 sociale huur en 144 duurdere huur. Plus 2 overige eenheden	2009	Begroting 2009	Jaarverslag 2009 (p30)	Bijzondere prestatie
Oplevering 54 koopwoningen	2009	Begroting 2009	Jaarverslag 2009 (p30)	Conform de norm
2010				
Verbetering 416 huurwoningen	2010	Begroting 2010	BSC begroting 2010	Conform de norm
Oplevering 49 huurwoningen	2010	Begroting 2010	Nvt	Wordt naar verwachting conform de norm behaald
Oplevering 48 koopwoningen+1 andere eenheid	2010	Begroting 2010	Nvt	Wordt naar verwachting conform de norm behaald
Onderhanden nieuw bouw 180 huur en 198 koopwoningen	2010	Begroting 2010	Nvt	Wordt naar verwachting conform de norm behaald

Onderhoud				
Helder zijn door 'te doen w at men zegt en te zeggen w at men doet' en verzoeken voor onderhoud zo snel mogelijk afhandelen onder het motto 'afpraak is afspraak'. Slagvaardig zijn; de afdeling Onderhoud clustert zoveel mogelijk werkzaamheden die in één keer kunnen worden uitgevoerd. Daarnaast aandacht hebben voor het beperken van de overlast bij onderhoudswerkzaamheden en 90% van de gemaakte afspraken nakomen.	2008-2010	Onderhoudsbeleid 2008-2010 Begroting 2010	Jaarverslag 2009 (p25)	Boven de norm
Als een zittende huurder vertrekt, wordt de lege woning op basiskwaliteitsniveau gebracht voordat deze opnieuw wordt verhuurd	2008	Begroting 2008	Jaarverslagen 2008, 2009	Conform de norm

Stedelijke vernieuwing				
<i>Het aanpassen van (delen van) wijken en buurten door renovatie, sloop en vervangende nieuwbouw</i>				
	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat
Totaal stad/Nijestee portefeuille				
Jaarlijks 2% vernieuwing van de woningvoorraad en verbetering (op basiskwaliteitsniveau)	2008-2017	Strategisch Perspectief 2007: portefeuillebeleid	Jaarverslag 2009	Conform de norm
Stadsdelen/wijken				
Centrum+1ste ring				
Gezien Nijestee's grote belang in de Oosterparkwijk en haar doel om binnen Centrum+ 1ste ring woningen voor diverse huishoudens aan te bieden (woningcarrière) ligt hier een omvangrijke opgave voor Nijestee. Uitbreiding van seniorenwoningen nabij de twee winkelcentra, gezinswoningen groter dan het huidige aanbod en meer kwaliteit voor stellen is het uitgangspunt. De nieuwe ontwikkellocaties aan Oosterhamriktracé, Eemskanaal en De Velden komen hiervoor als eerste in aanmerking, maar ook is enige vervanging in het hart en langs het Oosterhamriktracé aan de orde. Naast het toevoegen van ontbrekende woningtypen, ligt er een forse opgave in de kwalitatieve verbetering van bestaande, betaalbare voorraad, in het bijzonder in het hart van de wijk. De huidige overvloed op de bedrijfstuurgroepen biedt hier ook ruimte voor. Ook is er aanleiding om huurwoningen om te zetten in koop en daarmee lagere inkomens en middengroepen te bedienen en de eigendomsverhouding in de bestaande buurten iets minder eenzijdig te maken. Hiermee wordt ook geld vrijgespeeld voor nieuwe sociale huurwoningen.	2008-2017	Strategisch Perspectief 2007: portefeuillebeleid	Jaarverslag 2008, 2009	Boven de norm
Stedelijke vernieuwing in Kostverloren ; continu beheer, afgewisseld met ingrijpende aanpassingen om nieuwe woningproducten toe te voegen. Bij toekomstige aanpassing richt Nijestee zich vooral op vervanging van matige portiekwoningen door betaalbare en wat duurder eengezinswoningen. De verkoop van portiekwoningen door eigendomsdifferentiatie wordt voortgezet, maar er is geen behoefte aan verdere uitbreiding van het verkoopprogramma	2008-2017	Strategisch Perspectief 2007: portefeuillebeleid	Jaarverslag 2008, 2009	Conform de norm
Wijkvernieuwing in de Grunobuurt . Alle 450 sociale huurwoningen worden in een periode van 5 jaar vervangen door 500 nieuwe: 150 sociale huurwoningen, 50 vrije sector huur, 100 'sociale' koop en 200 koopwoningen. Het nieuwe stedenbouwkundig plan bestaat uit een achttal gesloten bouwblokken, gescheiden door straten en pleinen. Elk blok krijgt een eigen karakter waarbij de eenheid van het geheel verzekerd is, daarnaast is er ruimte voor groen en ontmoetingsplaatsen. Zorg dragen voor de (vooral oudere) bewoners die er lange tijd hebben gewoond	2008-2017	Strategisch Perspectief 2007: portefeuillebeleid	Jaarverslag 2008, 2009	Boven de norm

Noordwest				
<p>Nijestee heeft met de bouw van Fortuna haar herstructureringsopgave in Vinkhuizen afgerond. Nijestee zal de voorraad door adequaat beheer en gerichte investeringen op peil houden. Aandachtspunt vormt de verhuurbaarheid van enkele hoogbouw flats langs de Friestraatweg en de kwaliteit van de portieketagewoningen. Deze laatste groep is tevens Nijestee's goedkoopste woningaanbod in Vinkhuizen, waarvan zij een aantal bezit. Aandachtspunt is ook het aanbod betaalbare eengezinswoningen, dat Nijestee in heel Noordwest op het huidige niveau willen behouden.</p>	2008-2017	Strategisch Perspectief 2007: portfoliebeleid	Jaarverslag 2008, 2009	Conform de norm
<p>Paddepoel is een wijk met kwaliteitsbare kanten, maar vooral met veel kansen. Nijestee richt zich op deze kansen om positie te behouden en ons woningaanbod te vernieuwen. Nijestee opereert kansgericht in het zuiden en in het hart van de wijk. Nijestee is niet gefocust op enkel ouderewoningen, maar op grondgebonden woningen en appartementen die bredere doelgroepen kunnen bedienen. Nijestee moet bewust ook nieuwe sociale huurwoningen toevoegen. De kwalitatieve opgave in de bestaande voorraad is aanwezig, met name in de eengezinswoningen, maar is niet zeer urgent. Behoud van eengezinswoningen in de kernvoorraad is gewenst. Dit resulteert mogelijk in een verkoopstop in Paddepoel-Noord.</p>	2008-2017	Strategisch Perspectief 2007: portfoliebeleid	Jaarverslag 2008, 2009	Conform de norm
<p>Selwerd heeft een impuls, met name in het hart van de wijk. Nijestee heeft relatief veel en ook kwaliteitsbaar bezit met een overmaat aan kleine portieketagewoningen, zonder lift. Daar liggen ook de kansen met de opwaardering van de Pleiaden-/Eikenlaan en mogelijke aanleg van een lightrail. Voor Nijestee een goede mogelijkheid om goede seniorenwoningen en woningen voor middengroepen te ontwikkelen. De vervanging van de bejaardenblokken is hiervoor in beeld. Zowel de matige kwaliteit van deze woningen, als de aantrekkelijke locatie leidt tot deze keuze. Daarbij moet worden onderzocht in hoeverre belendende portiekewoningen kunnen worden betrokken bij deze aanpak. Naast deze herstructurering is een omvangrijke kwaliteitsslag nodig in het bestaand blijvende bezit, om daarmee goede betaalbare voorraad in Selwerd te behouden. Nijestee zal blijven verkopen in de portiekvoorraad om daarmee jonge huishoudens te trekken en doorstroming te bevorderen. Uitbreiding van verkoop van gezinswoningen is niet gewenst.</p>	2008-2017	Strategisch Perspectief 2007: portfoliebeleid	Jaarverslag 2008, 2009	Conform de norm

Zuid				
<p>Nijestee heeft een groot belang om het kw etsbare zuidw estkw adrant mee te trekken in de slag die Corpus den Hoorn gaat maken. Daarbij zijn er zow el kansen aan de stedelijke assen, als in de rustigere binnengebieden. In die binnengebieden gaat Nijestee focussen op meer grondgebonden w onen voor jonge stellen en gezinnen. Aan de assen moet Nijestee zich richten op meer stedelijk w onen geschikt voor stellen en ouderen, maar niet te veel specifiek voor deze laatste groep. De opgave is ook om bestaande groepen en nieuw e instromers met lagere inkomens te bedienen met goede en betaalbare w oningen. In de verbetering van de voorraad ligt een grote opgave, maar ook vervanging is gezien het kw aliteitsniveau op meerdere plekken nodig om met name gezinnen te bedienen. Verkoop van bestaande gestapelde w oningen blijft een goede optie voor doorstroming, eigendomsvariatie en om geld te verdienen. De verkoop van eengezinsw oningen blijft beperkt.</p>	2008-2017	Strategisch Perspectief 2007: portefeuilebeleid	Jaarverslag 2008, 2009	Boven de norm
<p>In de Wijert-Noord wil Nijestee de ingezette aanpak van het binnengebied in het zuidw estkw adrant voortzetten en w oningen voor stellen, gezinnen en ouderen in koop en huur toevoegen. Daarmee zoekt Nijestee de grens van de markt op. Waar mogelijk zetten zij in op eengezinsw oningen. Nijestee moet ook mogelijkheden benutten om voor senioren te bouw en. Of met de huidige voornemens aan Potgieterstraat en Da Costastraat voldoende perspectief ontstaat voor het zuidw estkw adrant is nog de vraag. Door inzet van allerlei leefbaarheidmaatregelen is het w ellicht voldoende. Mogelijk moet Nijestee ook nog verder het gebied in meer kw aliteit brengen. De bestaand blijvende voorraad heeft een kw aliteitsimpuls nodig. De kansen die ontstaan aan de stedelijke assen moet Nijestee benutten door daar ook w oningen in de betaalbare huursector te ontw ikkelen, zij het niet specifiek voor ouderen.</p>	2008-2017	Strategisch Perspectief 2007: portefeuilebeleid	Jaarverslag 2008, 2009	Conform de norm
Noordoost				
<p>Nijestee maakt in het terugtreden onderscheid tussen Beijum en Lew enborg. Lew enborg zit in de eindfase van de herstructurering van de centrumzone, daar heeft Nijestee sterk aan bijgedragen. Nijestee verw acht over enkele jaren een goede w aardeontw ikkeling van de resterende voorraad. Tot zolang w il Nijestee w achten met uitbreiding van het verkoopprogramma. Voor Beijum staat geen fysiek herstructureringprogramma in de steigers. Hier w il Nijestee haar verkoopprogramma, mits voldoende rendabel, uitbreiden.</p>	2008-2017	Strategisch Perspectief 2007: portefeuilebeleid	Jaarverslag 2008, 2009	Conform de norm
Samenwerking stedelijke/wijkvernieuw ing				
<p>Continuering (verdere vormgeving activiteitenprogramma en uitbreiding netw erk) Roeg & Roem; een noordelijk kennisplatform voor dorps- en wijkvernieuw ing; handen en voeten geven aan de landelijke doelstellingen van de wijkvernieuw ing en aan de specifiek noordelijke ontw ikkelingen .</p>	2009	Begroting 2009	Jaarverslag 2009	Conform de norm

Energie en duurzaamheid				
<i>Het toepassen van maatregelen gericht op energiebewust en duurzaam bouwen en wonen</i>				
	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat
Meer doen dan wettelijk verplicht aan de energiezuinige oplevering van nieuw bouw w oningen. Slim gebruik maken van nieuw e technieken die anderen uitgeprobeerd hebben.	2008-2010	Programma duurzaamheid 2008-2010, Onderhoudsbeleid 2008-2010	Programma Duurzaamheid Nijestee 2008-2010	Conform de norm
Alleen nog zaken doen met aannemers, schoonmaakbedrijven of leveranciers die een visie hebben op 'groen' zaken doen. Bijvoorbeeld het gebruik van FSC-hout en papier vervangen door verantwoord papier met hetzelfde keurmerk	2008-2010	Programma duurzaamheid 2008-2010	Programma Duurzaamheid Nijestee 2008-2010	Boven de norm
In 2008 inventariseren van de gehele voorraad om het zogenoemde energielabel van elke w oning te kunnen bepalen. De doelstelling is dat de gegevens van de EPBD (Energy Performance Building Directive) per 1 januari 2009 volledig en correct zijn. In 2009 het beleid nader invullen (doel is om komende 10 jaar ruim 9.000 w oningen op een hoger niveau te brengen)	2008-2009	Begroting 2009	Jaarverslag 2009, p.24	Conform de norm
De komende 6 jaar 1.500 w oningen projectmatig verbeteren met energiebesparende maatregelen. In 2009 w orden 60 w oningen in Corpus den Hoorn, 66 w oningen in Kostverloren en 30 w oningen in Vinkhuizen aangepakt	2009(-2015)	Begroting 2009	Jaarverslag 2009, p. 23, en begroting 2010	Conform de norm
Voorlichten van bew oners over energie en duurzaamheid	2009	Begroting 2009	Jaarverslag 2009	Conform de norm
Verdubbeling van het budget voor duurzame kw aliteitsverbetering w aarmee 400 w oningen duurzaam verbeterd kunnen w orden.	2010	Begroting 2010	Rapportage nog niet beschikbaar	

Leefbaarheid				
<i>Het bijdragen aan een leefbare (schoon, heel en veilig) woonomgeving door investeringen in de wijk of buurt</i>				
	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat
Reserveren 1,2 miljoen euro voor leefbaarheid, w waarvan €800.000 voor veertien leefbare w ijkten die onder het Lokaal Akkoord vallen. Bew oners bepalen w at er met dit bedrag in hun w ijk gebeurt.	2008-2009	Begroting 2008, 2009	Jaarrekening 2009	Boven de norm
Zes buurtpanden beschikbaar stellen voor activiteiten van bew oners of w erkplek van instellingen die in de w ijkten w erken	2008-2009	Begroting 2008, 2009	Jaarverslag 2008, 2009	Conform de norm
Nijestee is de 'trekker' van de w ijkteams in Grunobuurt, Vinkhuizen en de Oosterparkw ijk	2008	Begroting 2008	Jaarverslag 2009	Conform de norm
Zorgdragen voor nette en veilige buurten door onder andere gebruik te maken van diensten van de buurtconciërges, die meew erken aan beheer en tegen een kleine vergoeding kleine klussen uit kunnen voeren	2008	Begroting 2008	Jaarverslag 2009	Conform de norm
Bemiddelingsgesprekken aanbieden in het geval van overlast.	2008	Begroting 2008	Interne rapportages overlastmeldingen	Bijzondere prestatie
Ruimte creëren voor leefbaarheidsinitiatieven van bew oners: Lentekriebels (schoonmaakacties georganiseerd door de gemeente, corporaties en w elzijnsinstellingen) Leefbaarheidsfondsen; tw ee buurtgebonden fondsen. Voor 2008 staat een derde leefbaarheidsfonds op de planning. Subsidiëring van juist incidentele, kleine initiatieven, zoals buurtfeesten. Multiculturele eefstijnen Sociale schouw ; inspectie van de w oonomgeving w aarbij de bew oners centraal staan; professionals gaan letterlijk langs de deuren, w aarbij de bew oners kunnen laten zien w at er naar hun smaak verbeterend moet w orden.	2008, 2009	Begroting 2008, 2009	Jaarverslag 2008, 2009	Boven de norm

Bijzondere doelgroepen

Het voeren van een gericht beleid voor bijzondere doelgroepen (zoals mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking, statushouders of verslaafden) om hen van huisvesting te voorzien

	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat
Samen met onderw ijsinstellingen Alfa-college en Noorderpoortcollege en w elzijnsinstelling Stichting Huis werkt Nijestee aan een solide basis voor jongeren die in een achterstandspositie verkeren en het niet op eigen kracht redden. De samenw erking is gericht op een preventieve aanpak om vroegtijdig schoolverlaters, langdurige jeugdwerkloosheid en maatschappelijke uitval te voorkomen. In 2008 intentieverklaring getekend voor pilot Kamers met Kansen (wonen, leren, werken en coaching).	2007	Jaarverslag 2007	Gerealiseerd in 2009 als Campus diep/Jaarverslag 2009	Conform de norm (vertraagd maar wel behaald)
In Lelystad de mogelijkheid onderzoeken om een gebouw te realiseren voor stichting Hestia: een groep 50-plussers, die zelfstandig willen samenleven en samenwonen, verbonden in een zelfbewuste leefstijl en zich richten spiritueel wonen. In 2009 wordt er naar mogelijkheden gezocht om het project te herontwikkelen, zodat het project budgettair neutraal kan worden gerealiseerd	2008-2009	Begroting 2008, 2009	Website Nijestee	Conform de norm
Aanbieden van een digitale thuistest. Ouderen en andere fysiek minder mobiele mensen kunnen een checklist invullen en zoeken naar faciliteiten die hen helpen zelfstandig te blijven wonen. Verhuizen naar een verzorginghuis kan daarmee worden voorkomen en mensen kunnen op eigen kracht in hun buurt blijven wonen. Een goede voorlichting over de woningaanpassing ligt op het pad van een corporatie. Groningen vertegenwoordigt de Groninger corporaties in een stedelijke projectgroep	2008	Begroting 2008	Jaarverslag 2008, 2009	Boven de norm
Speciale aandacht voor de groep uitgeprocedeerde asielzoekers die in aanmerking komen voor het 'Generaal Pardon'. Deze groep kan zich inschrijven bij Woningnet om in aanmerking te komen voor reguliere huisvesting. In 2008 zal Nijestee in de projectgroep vertegenwoordigd zijn. Deze groep leidt het geheel in goede banen, omtrent huisvesting maar ook het vinden van scholing, werk of taalcursussen. In 2009 treedt Nijestee op als vertegenwoordiger van de corporaties in de Klankbordgroep Pardonregeling Groningen	2008	Begroting 2008	Begroting 2009	Boven de norm

<p>Onderzoeken mogelijke uitbreiding van het woonproject Terwille, waar mensen met een verslavingsprobleem worden geholpen in de Oosterpoort. Een klein aantal cliënten kan in de Oosterpoort met begeleiding zelfstandig wonen</p>	<p>2009</p>	<p>Begroting 2009</p>	<p>Jaarverslag 2009</p>	<p>Conform de norm</p>
<p>Voortzetting van het proefproject 'Samen er op af' (in samenwerking met de Groningse Kredietbank); proberen de huurder te bewegen om in ieder geval de lopende huur te betalen en proberen een structurele oplossing te vinden. Als deze aanpak (met nauwere samenwerking tussen Nijestee en GK) resultaat heeft, wordt het de standaard werkwijze</p>	<p>2009</p>	<p>Begroting 2009</p>	<p>Jaarverslag 2009, p. 38</p>	<p>Bijzondere prestatie</p>
<p>Soms kan het wat minder met iemand gaan. Door verlies van inkomen of relatie kunnen mensen op straat komen of op een andere manier de weg kwijt raken. Daarom besteden we extra aandacht aan mensen die het (een tijdje) moeilijk hebben. Denk daarbij aan probleemgezinnen, (ex)verslaafden, psychiatrische patiënten, daklozen, ex-delinquenten, maar ook bijvoorbeeld nieuw komers uit de Antillen of Aruba. Om dat goed te kunnen doen, hebben we samenwerking van welzijns- en hulpverleningsinstellingen en de gemeente nodig. In 2009 hebben we de afspraken met hen opnieuw op een rij gezet onder de vlag van 'Proefwonen'.</p>	<p>2010</p>	<p>Begroting 2010</p>	<p>Resultaat t/m 2009 in jaarverslag 2009</p>	<p>Boven de norm</p>

Bouwproductie				
200 studio's komen beschikbaar voor studenten en jongeren aan de Oosterhamriklaan/Antillenstraat. Tevens kijken naar huisvesting van een aantal bewoners met een verstandelijke beperking (evt in samenwerking met NOVO). Nijestee roept een beheergroep in het leven om samen met de huidige bewoners prettig samen te wonen	2007/2008	Begroting 2008	Jaarverslag 2008	Conform de norm
Verdere ontwikkeling van de locatie van het voormalig FC Groningen-stadion; ruimte maken voor ouderen die zorg en begeleiding nodig hebben.	2008-2009	Begroting 2008, 2009	Jaarverslag 2009	Conform de norm
Begin 2009 oplevering voor de combinatie wonen en zorg in Paddepoel Zuid (een groep Indische ouderen heeft vastomlijnde plannen voor deze locatie)	2008, 2009	Begroting 2008, 2009	Jaarverslag 2009	Conform de norm
Ontwikkeling van een project voor woongroepen met dementerende ouderen aan de Da Costastraat (samen met zorggroep Dignis)	2009	Begroting 2009	Jaarverslag 2009	Conform de norm
Nieuw bouw project De Stadsw erf	2010	Begroting 2010	In ontwikkeling, jaarverslag 2009	Wordt naar verwachting conform de norm gerealiseerd
Ontwikkeling 16 huurappartementen voor een groep autistische jongeren in de nabijheid van de Oosterparkwijk.	2010	Begroting 2010	In ontwikkeling, jaarverslag 2009	Wordt naar verwachting conform de norm gerealiseerd
Oplevering nieuw dagbestedingcentrum voor cliënten van 's Heeren Loo in Zuidwilde. Ruim 100 mensen met een verstandelijke beperking kunnen hier in de toekomst aan de slag.	2010	Begroting 2010	In 2010 opgeleverd, nog niet verantwoord	Nvt

Belanghoudersparticipatie				
<i>Het betrekken van huurders/bewoners bij het vormgeven en realiseren van beleid</i>				
	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat
Bewoner als klant				
Bewoners en woningzoekenden stimuleren om zelfstandig hun zaken te regelen, zoals zelf kleine klussen te laten doen.	2008	Begroting 2008	Jaarverslagen (magazijn, hulp bij WoningNet)	Conform de norm
Het Wooninformatiepunt vervult een belangrijke functie in het dagelijks contact met bewoners en woningzoekenden. Deze afdeling willen we steeds vaker inzetten om tevredenheidsonderzoeken uit te voeren naar onze dienstverlening. Op de verlanglijst staat om bewoners te vragen naar hun tevredenheid over: <ul style="list-style-type: none"> • after sales voor reguliere verhuur na mutatie. Met als onderwerpen proces woonruimteverdeling, technische opleverstaat, klantgerichtheid van Nijestee tijdens proces); • after sales voor huurders nieuw bouw, zowel sociale verhuur als vrije sector. 	2010	Notitie Bewonersparticipatie	Begroting 2009	Conform de norm
Minimaal een 8 als rapportcijfer voor dienstverlening	2010	Strategisch perspectief 2007; Nieuw Strategisch Kader Nijestee, 2008-2010	USP rapportage 2010, nog niet beschikbaar, april-rapportage 2010	Conform de norm

Bewoner als overlegpartner				
Een vervolg op het project 'Hoor de Huurder', het organiseren van activiteiten in de wijk en advies- en projectkosten om bewoners op een bijzondere manier bij beheer en beleid te betrekken	2008	Begroting 2008	Jaarverslag 2008, 2009, notitie Bewonersparticipatie	Conform de norm
Minimaal vijf keer per jaar overleggen met actieve huurdersverenigingen, onder voorzitterschap van een consultant van de Woonbond. Daarnaast overleg met het VWOO (Oosterpark), het Wilde Klubje (Grunobuurt), een klankbordgroep in Corpus den Hoorn en De Wijert Welzijn.	2008-2010	Begrotingen 2008, 2009, 2010	Jaarverslagen 2008, 2009, begroting 2010	Boven de norm
Continuering van de Bewoners Advies Groepen (BAG). Op grond van een bepaald onderwerp/thema werft Nijestee huurders op belang of belangstelling. Een BAG krijgt de opdracht om advies uit te brengen aan Nijestee over een bepaald onderwerp/thema. De BAG staat onder voorzitterschap van de adviseur van Woonbond Kennis- en Adviescentrum.	2010	Begroting 2010	Website	Boven de norm
Bewoner als vrijwilliger				
Vervolg geven aan het community-investment programma, om invulling te geven aan 'vertrouwen in de buurt' en bewoners op een plezierige manier met elkaar in contact te brengen	2009	Begroting 2009	Begroting 2010	Boven de norm
Een nog mooier beleid voor bewonersparticipatie ontwikkelen en het blijven ontwikkelen en uitvoeren van vernieuwende methodes voor bewonersparticipatie en leefbaarheid. Concreet betekent dit dat er initiatieven voor jongerenparticipatie en het vergroten van huurdersparticipatie in VvE's op de planning staan voor 2010.	2009-2010	Begroting 2009-2010	Jaarverslag 2009	Conform de norm
Overig				
Het organiseren van de BinnensteBuiten dag om met belanghebbenden terug te kijken op geleverde prestaties en agenda's op te halen voor de toekomst	2008-2010	Begroting 2008-2010	Jaarverslag 2008, 2009	Conform de norm

C: Intern gevoerde gesprekken

Naam	Functie
Pieter Bregman	Algemeen directeur-bestuurder
Jan-Gerrit Houtsma	Directeur Financiën, control en informatie
Jan Drenth	Directeur Onderhoud
Gaaike Euwema	Directeur Woondiensten
Henk Raatjes	Directeur Vastgoed
Jos Kruit	Manager Woondiensten
Menne Vliem	Informatiemanager Vastgoed, lid OR
Erik Levering	Medewerker Woonadministratie, lid OR
Simone Pluim	Juridisch medewerker afdeling Vastgoed
Bert Viel	Hoofd Communicatie
Michel Beek	Manager niet-planmatig onderhoud
Agnes Scholten	Wijkcoördinator, afdeling Woonzaken
Bert Horst	Wijkontwikkelaar, afdeling Vastgoed
Margriet Meindersma	Voorzitter RvC

D: Overzicht belanghebbenden

Belanghebbenden	Organisatie
Gemeente Groningen	
Frank de Vries	Wethouder gemeente Groningen
Jannie Visscher	Wethouder gemeente Groningen
Kees van der Helm	Programmaleider Nieuw Lokaal Akkoord
Liesbeth van de Wetering	Projectleider wijkperspectieven Nieuw Lokaal Akkoord
Wonen – Leren - Werken	
Rob Schuur	Voorzitter College van Bestuur Noorderpoort College
Saskia van der Tuuk	Directeur ROC Noorderpoort College
Kitty Keegstra	ROC Alfa-college, begeleiding AKA-stagaires
Wiebe Geert de Groot	Voormalig voorzitter Groninger Studentenbond
Leefbaarheid - Veiligheid	
Erik van Zuidam	Korpschef politie Groningen
Wil Eissens	Buurtagent Kostverloren
Wonen - Zorg	
Wim Koks	Directeur Stichting Huis
Johan Dusseljee	Directeur Financiën en Bedrijfsvoering Elker
Charlotte Schippers	Campus Diep, Kamers met Kansen
Peter Rutgers	Directeur Werkpro
Anja Aaldering	Directeur MJD
Huurders	
Merel Hoegen-Dijkhof	Lid BewonerAdviesGroep 'Woningnet' Nijestee
Dhr en mevr. Wolthuis	Leden BewonersAdviesGroep 'Ouderen en Leefbaarheid' Nijestee
Hettie Harms	Lid huurdersvereniging Oosterpoort
Iris Weening	Lid klankbordgroep Corpus den Hoorn en kerngroep
Aad Naafs	Voorzitter bewonersorganisatie Oosterpark, wijkteam Oosterpark
Anders de Graaf	Lid klankbordgroep Corpus den Hoorn en kerngroep
Paul Stolk	Bestuurslid Annie Tak Fonds
John van Veen	Adviseur Kennis- en Adviescentrum, Woonbond
Lenze Hofstee	Directeur Carex

E: Integrale scorekaart

Integrale Scorekaart	Feitelijke prestatie 70%	Kennis en inzicht 10%	Planning 10%	Monitoring 10%	Eindscore
Presteren naar ambities en doelstellingen	7,2	7,5	7,2	8,0	7,3
Beschikbaarheid	7,0	8,0	7,5	8,0	7,3
Betaalbaarheid	7,2	7,0	7,5	8,0	7,3
Bouw productie	7,2	8,0	7,5	8,0	7,4
Stedelijke vernieuwing	7,1	5,0	5,0	8,0	6,8
Energie en duurzaamheid	7,1	8,0	7,5	8,0	7,3
Leefbaarheid	7,3	8,0	7,5	8,0	7,5
Bijzondere doelgroepen	7,2	8,0	7,5	8,0	7,4
Belanghebbendenparticipatie	7,2	8,0	7,5	8,0	7,4
Presteren naar opgaven	7,3	8,0	7,5	8,0	7,5
Landelijke opgaven	7,0	8,0	7,5	8,0	7,3
Regionale opgaven	7,0	8,0	7,5	8,0	7,3
Lokale opgaven	8,0	8,0	7,5	8,0	8,0
Presteren volgens belanghebbenden					8,0
Missie en visie					8
Inspraak, participatie en communicatie					7,9
Beleidskeuzes en afwegingen					8,1
Prestatieafspraken					7,9
Resultaten					8
Verantwoording					7,8
Presteren naar vermogen en continuïteit					7,1
Financiële positie					6,3
Financieel beleid					7,3
Beoordeling CFV/WSW					6,8
Treasury					7,1
Efficiëntie					8
Governance					7,6
Naleving en handhaving code					8
Ambities en doelen					7,5
Opgaven in het werkgebied					7,5
Invloed van belanghebbenden					7,5
Vermogen					7,5
Totaalscore					7,5

F: Prestatiespinnenwebben

Onderstaand zijn de in het visitatiekader voorgeschreven prestatiespinnenwebben opgenomen.

