

Maatschappelijke visitatie

De Groene Waarden

Opdrachtgever: De Groene Waarden

Rotterdam, 12 december 2011

Maatschappelijke visitatie

De Groene Waarden

Opdrachtgever: De Groene Waarden

Sandra Groot
Marleen Roekx

Rotterdam, 12 december 2011

Over Ecorys

Met ons werk willen we een zinvolle bijdrage leveren aan maatschappelijke thema's. Wij bieden wereldwijd onderzoek, advies en projectmanagement en zijn gespecialiseerd in economische, maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkeling. We richten ons met name op complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken en bieden opdrachtgevers in de publieke, private en not-for-profit sectoren een uniek perspectief en hoogwaardige oplossingen. We zijn trots op onze 80-jarige bedrijfsgeschiedenis. Onze belangrijkste werkgebieden zijn: economie en concurrentiekracht; regio's, steden en vastgoed; energie en water; transport en mobiliteit; sociaal beleid, bestuur, onderwijs, en gezondheidszorg. Wij hechten grote waarde aan onze onafhankelijkheid, integriteit en samenwerkingspartners. Ecorys-medewerkers zijn betrokken experts met ruime ervaring in de academische wereld en adviespraktijk, die hun kennis en best practices binnen het bedrijf en met internationale samenwerkingspartners delen.

De vastgoedexpertise binnen ons bedrijf bestaat uit ca. 30 specialisten op het gebied van wonen, winkels, leisure, kantoren, bedrijventerreinen en maatschappelijk vastgoed, inclusief grond- en vastgoedstrategie, financiële advisering, contractering, project-, proces- en interim-management, organisatieadvies (inclusief maatschappelijke visitaties), communicatieadvies en gebiedsbranding. We werken onder meer voor ontwikkelaars, beleggers, financiële instellingen, woningcorporaties, gemeenten, regio's, provincies en nationale overheden in binnen- en buitenland.

Ecorys Nederland hecht aan een duurzame bedrijfsvoering. Daarom printen wij standaard op FSC-gecertificeerd papier.

ECORYS Nederland BV
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

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

W www.ecorys.nl

Ecorys Vastgoed
T 010 453 8
F 010 453 85 88

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Totaalbeoordeling en recensie	9
Totaalbeeld: goed	9
Spinnenwebben	10
Presteren naar ambities	10
Presteren naar opgaven	10
Presteren volgens belanghebbenden	11
Presteren naar vermogen	11
Presteren ten aanzien van governance	11
Integrale scorekaart	12
Recensie	13
1. De Groene Waarden	15
1.2 Profiel	15
1.3 Bezit	15
1.4 Organisatie	16
2 Presteren naar Ambities (PnA)	17
2.1 Inleiding	17
2.2 Prestaties	17
2.3 Beleidskader	20
2.3.1 Missie en strategie	20
2.3.2 Strategisch voorraadbeleid 2006-2010	22
2.3.3 Energiebeleid 2008-2018	22
2.3.4 Huurbeleid	22
2.3.5 Verkoopbeleid	22
2.3.6 Overig beleid	23
2.4 Prestaties en beoordeling	23
3 Presteren naar Opgaven (PnO)	25
3.1 Inleiding	25
3.2 Beschrijving werkgebied	25
3.3 Lokale opgaven	25
3.4 Overige opgaven	26
3.5 Prestaties en beoordeling	26
4 Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	29
4.1 Inleiding	29
4.2 Betrokkenheid, participatie, samenwerking en overleg	29
4.3 Klanttevredenheid	31
4.4 Betrokkenheid belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie	31
4.4.1 Beeld van De Groene Waarden	32
4.4.2 Beleidskader	32
4.4.3 Prestaties van De Groene Waarden	33
4.4.4 Laat De Groene Waarden zaken liggen	34

4.4.5	Boodschap aan De Groene Waarden	34
4.5	Conclusie	35
5	Presteren naar Vermogen (PnV)	37
5.1	Inleiding	37
5.2	Financiële continuïteit	37
5.2.1	Vermogenspositie	37
5.2.2	Middelen	38
5.2.3	Sturing op kasstromen	38
5.3	Financieel beheer	39
5.3.1	Planning en controlecyclus	39
5.3.2	Treasurystatuut en treasury jaarplan	39
5.4	Doelmatigheid	40
5.5	Vermogensinzet	41
5.6	Prestaties en beoordeling	43
6	Governance	45
6.1	Inleiding	45
6.2	Besturing	45
6.2.1	Goed en professioneel planningsproces	45
6.2.2	Check	46
6.2.3	Act	46
6.3	Het intern toezicht	46
6.3.1	Functioneren van de Raad van Commissarissen	46
6.4	Externe legitimatie	49
6.5	Presteren op het gebied van governance	49
	Bijlagen	52
	Bijlage 1: Normenkader visitatiemethodiek 4.0	53
	Bijlage 2 Bronnenlijst	63
	Bijlage 3: Lijst geïnterviewde personen	65
	Bijlage 4: Presteren naar ambities	66
	Bijlage 5 Presteren naar opgaven	73
	Bijlage 6: CV's visitatoren	77
	Bijlage 7: Onafhankelijkheidsverklaring	79

Voorwoord

Het visitatiestelsel

Een aantal corporaties, verenigd in Het Woonnetwerk, heeft in 2005 het initiatief genomen te komen tot de ontwikkeling van een nieuw stelsel voor maatschappelijke visitatie. Medio 2006 was het visitatiestelsel op hoofdlijnen ontwikkeld en is een pilot van start gegaan, waarin maatschappelijke visitaties zijn uitgevoerd en de methodiek is doorontwikkeld. Deze pilot is in de eerste helft van 2008 afgerond. In september 2009 is de methodiek ondergebracht in de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, die onder meer belast is met de kwaliteitsbewaking van het visitatiestelsel.

Het doel van de maatschappelijke visitatie is als volgt verwoord:

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

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

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

De governance vormt hierin een bijzonder veld.

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

Maatschappelijke visitatie De Groene Waarden – de aanpak van Ecorys

De Groene Waarden heeft Ecorys in 2011 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode augustus tot november 2011. Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Sandra Groot en Marleen Roekx. De aanpak van Ecorys kende de volgende stappen:

1. Deskresearch
Op basis van beschikbare documenten is in augustus 2011 een inventarisatie gemaakt van de gegevens die relevant zijn in het kader van de maatschappelijke visitatie. Deze gegevens zijn bestudeerd en verwerkt in een (intern) werkdocument.
2. Startbijeenkomst
Op 19 september 2011 heeft onder leiding van Ecorys een startbijeenkomst plaatsgevonden met de directeur-bestuurder, een delegatie van de Raad van Commissarissen en een delegatie van de medewerkers. Daarbij heeft Ecorys een korte toelichting gegeven op de doelstellingen en de aanpak van de maatschappelijke visitatie.
3. Interviews intern
Aansluitend aan de startpresentatie hebben de interviews plaatsgevonden met achtereenvolgens een delegatie van de Raad van Commissarissen, de directeur-bestuurder en een delegatie van de medewerkers. Doelstelling van deze interviews was het aanvullen en inkleuren van de bevindingen uit de deskresearch.

4. Belanghebbendenbetrokkenheid
Op 27 oktober 2011 heeft een bijeenkomst plaatsgevonden met de belanghebbenden van De Groene Waarden.
5. Interne bijeenkomst visitatieteam Ecorys
In oktober 2011 heeft het visitatieteam van Ecorys intern overleg gevoerd. Daarbij zijn de bevindingen ten behoeve van de rapportage en de beoordeling van de geleverde prestaties besproken.
6. Rapportage
Aansluitend is de conceptrapportage maatschappelijke visitatie opgesteld. Deze is op 14 november 2011 besproken bij De Groene Waarden. Na verwerking van tekstuele correcties is de definitieve rapportage opgesteld.

De maatschappelijke visitatie is uitgevoerd op basis van de 4.0 versie van de visitatiemethodiek, die ten behoeve van kleine corporaties (tot 1.000 verhuureenheden) enigszins is aangepast. De aanpassingen betreffen de normering van Presteren naar Ambities, Presteren naar Opgaven en Presteren volgens Belanghebbenden. De aanpassingen betreffen voornamelijk het niet noodzakelijkerwijs aanwezig zijn van schriftelijke documentatie. De corporatie zal in dat geval in de gesprekken met de visitatiecommissie aannemelijk moeten maken dat zij voldoet aan de norm.

Beoordelen van de prestaties van de corporatie

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

- wij beschouwen terugkijkend de jaren 2007 tot en met 2010. Ecorys maakt zoveel mogelijk gebruik van feiten en cijfers, normeringen en oordelen van anderen. De *feitelijk geleverde prestaties* en de waargenomen belanghebbendenoordelen vormen steeds de basis van de beoordeling.
- wij bekijken ook de context waarin de prestaties zijn (worden) gerealiseerd. De context kan bijvoorbeeld verklaringen opleveren voor het achterblijven van prestaties. Deze verklarende context bepaalt niet de beoordeling van de feitelijk gerealiseerde prestaties, maar wordt als tekstuele aanvulling op de beoordeling geformuleerd.

De meetschaal

Bij het geven van rapportcijfers geldt de onderstaande meetschaal conform de 4.0 versie van de methodiek. Kwalitatieve prestaties worden ook in het licht van deze schaal beoordeeld. Het ijkpunt is een 7: ruim voldoende.

Cijfer	Prestatie	Afwijking
10	Uitmuntend. De prestatie overtreft de norm aanzienlijk.	Meer dan +35%
9	Zeer goed. De prestatie overtreft de norm behoorlijk.	+20% tot +35%
8	Goed. De prestatie overtreft de norm.	+5% tot +20%
7	Ruim voldoende. De prestatie is gelijk aan de norm.	-5% tot +5%
6	Voldoende. De prestatie is wat lager dan de norm.	-5% tot -15%
5	Onvoldoende. De prestatie is significant lager dan de norm.	-15% tot -30%
4	Ruim onvoldoende. De prestatie is aanzienlijk lager dan de norm.	-30% tot -45%
3	Zeer onvoldoende. De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de norm.	-45% tot -60%
2	Slecht. Er is vrijwel geen prestatie geleverd.	-60% tot -75%
1	Zeer slecht. Er is geen prestatie geleverd.	Meer dan -75%

Leeswijzer

Deel 1 omvat de totaalbeoordeling en recensie. Hierin zijn opgenomen de integrale scorekaart, de spinnenwebben en de recensie.

Deel 2 bevat de daadwerkelijke rapportage van de maatschappelijke visitatie van De Groene Waarden en bestaat uit de volgende hoofdstukken:

1. Profiel van De Groene Waarden
2. Presteren naar Ambities (PnA)
3. Presteren naar Opgaven (PnO)
4. Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)
5. Presteren naar Vermogen (PnV).
6. Governance

Bijlagen:

1. Normenkader visitatiemethodiek 4.0
2. Bronnenlijst
3. Betrokken personen (intern en extern)
4. Uitwerking Presteren naar Ambities
5. Uitwerking Presteren naar Opgaven
6. Visitatiecommissie
7. Onafhankelijkheidsverklaring

Tot slot

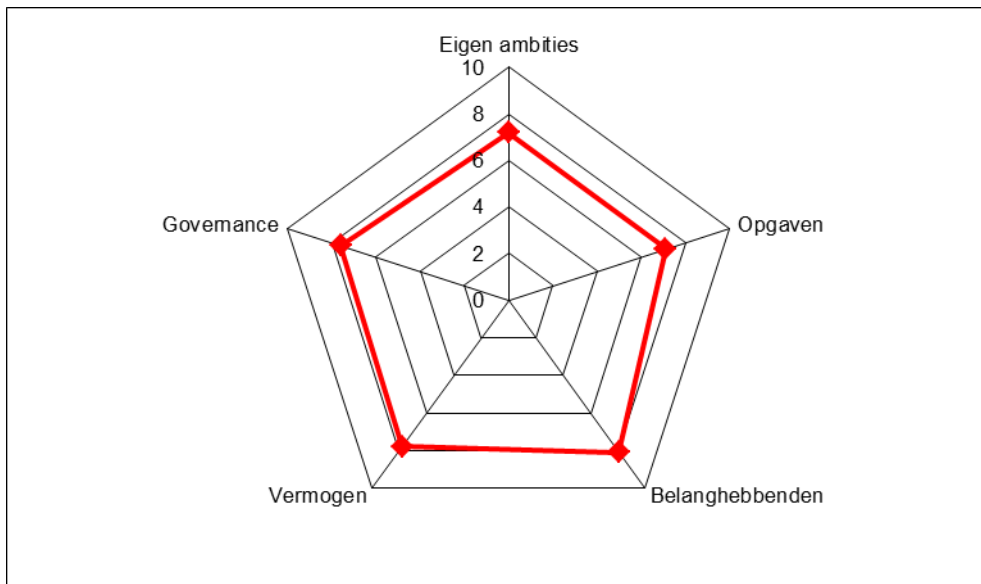
De leden van het visitatieteam van Ecorys danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie.

Totaalbeoordeling en recensie

Totaalbeeld: goed

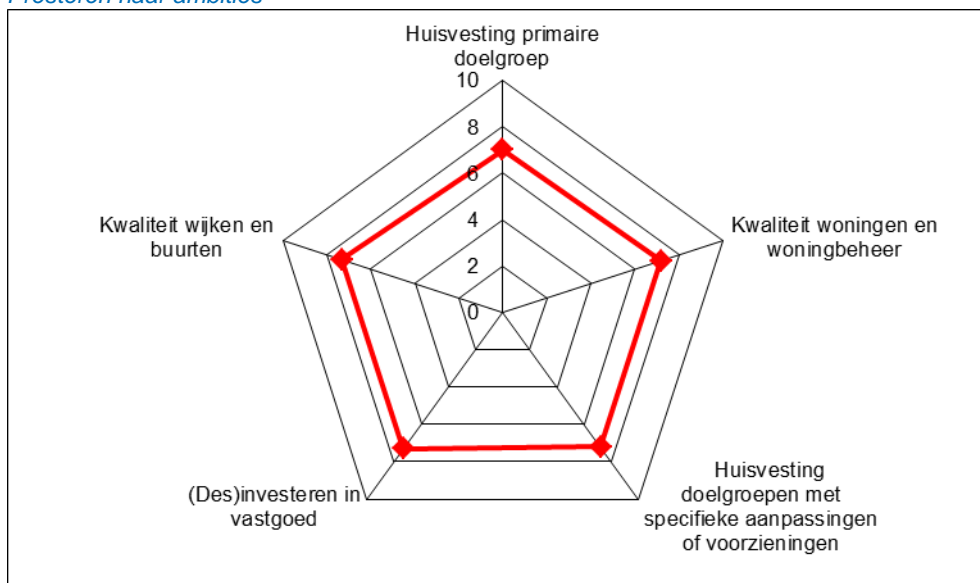
De Groene Waarden krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie:

- Ruim voldoende, indien de eigen ambities het referentiekader zijn (Presteren naar Ambities: 7,1);
- Ruim voldoende, indien de opgaven in het werkgebied het referentiekader zijn (Presteren naar Opgaven: 7,1);
- Goed, waar het de betrokkenheid, de verwachtingen en de beoordeling van de belanghebbenden betreft (Presteren volgens Belanghebbenden: 8,1);
- Goed, indien deze worden afgezet tegen de financiële mogelijkheden van de corporatie en de mate van efficiëntie die daarbij aan de orde is (Presteren naar Vermogen: 7,8);
- Goed, wat betreft de invulling van governance (Presteren ten aanzien van Governance: 7,6).



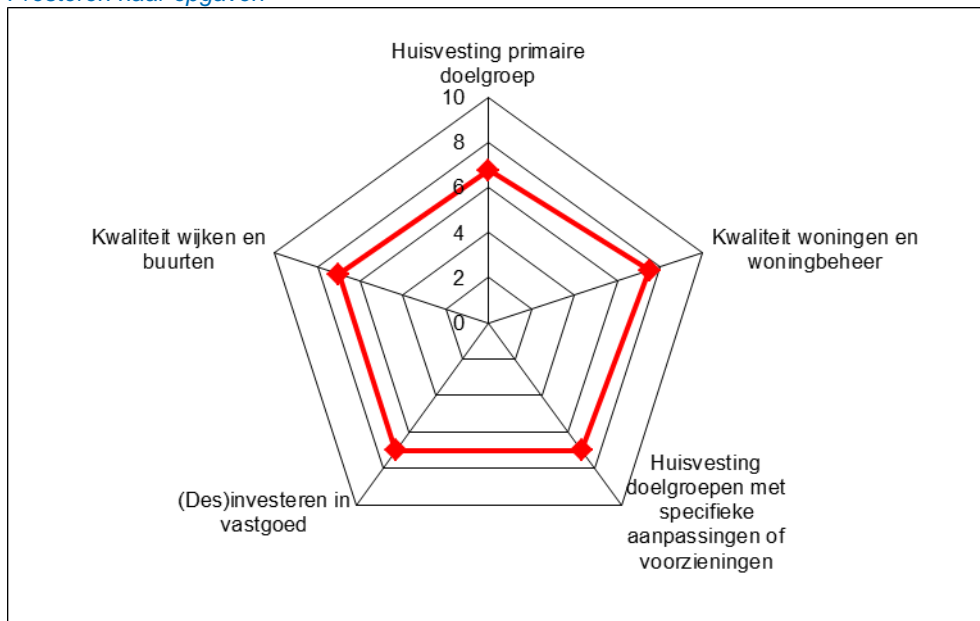
Spinnenwebben

Presteren naar ambities



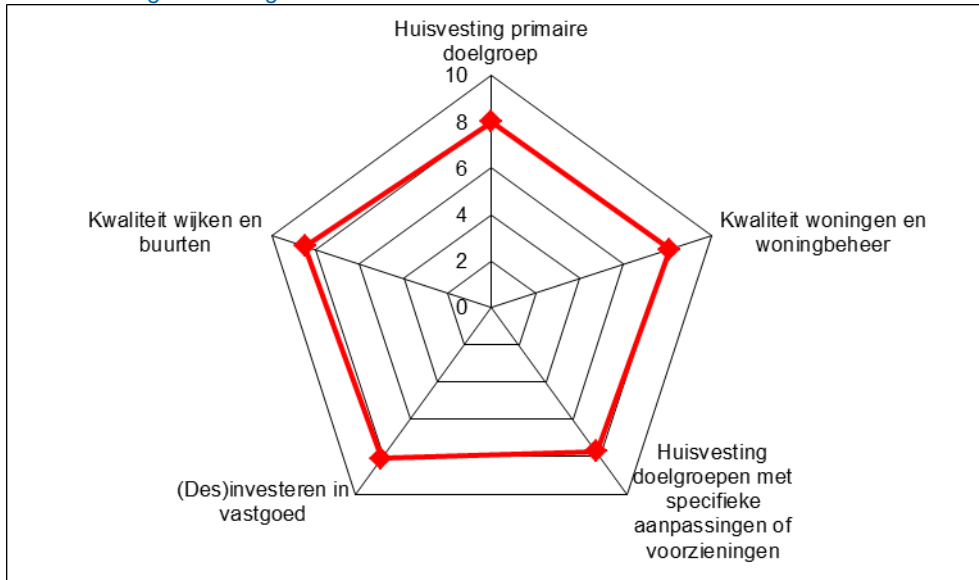
Ten aanzien van het presteren naar eigen ambities kan vastgesteld worden, dat De Groene Waarden haar ambities gedurende de gehele visitatieperiode waarmaakt. Slechts op een beperkt onderdeel blijven de prestaties een enkele keer achter. Wat daarbij opvalt is, dat gedurende de visitatieperiode de geleverde prestatie wel voldoet aan de zelf gestelde ambitie; er is dus sprake van bijsturing van beleid en activiteiten. De enige onvoldoende wordt gescoord op het niet kostendekkend zijn van de reparatieregeling, waarbij De Groene Waarden aangeeft, dat het tarief jarenlang hetzelfde is geweest en niet meegegroeid is met de kosten. De corporatie heeft haar verlies hierin genomen. De overige prestaties zijn geleverd conform de eigen ambities of overtreffen zelfs de eigen ambities. Dit gebeurt zowel ten aanzien van de huisvesting van speciale doelgroepen, het (des)investeren in vastgoed en de kwaliteit van wijken en buurten. De focus van De Groene Waarden op het prettig laten wonen van haar huurders is in veel prestaties zichtbaar.

Presteren naar opgaven



De Groene Waarden scoort ruim voldoende wanneer de prestaties gerelateerd worden aan de opgaven, zoals die zijn vastgelegd. Opvallend is overigens, dat het aantal prestaties vele malen groter is dan de beschreven opgaven. Dit heeft te maken met het uitgebreide en transparante ambitieniveau van de corporatie, die zich inzet voor prettig wonen van haar huurders in alle facetten. Dit leidt tot een groot aantal prestaties, die niet direct verwoord zijn in prestatieafspraken. Daar waar er wel afspraken zijn, kan direct geconcludeerd worden dat De Groene Waarden zich houdt aan de gemaakte afspraken en deze ook veelal binnen de gestelde termijn realiseert.

Presteren volgens belanghebbenden



Belanghebbenden zien De Groene Waarden als een op alle fronten goed presterende corporatie, die midden in de (lokale) samenleving staat en als een prettige en betrouwbare samenwerkingspartner. Belanghebbenden spreken de hoop uit dat De Groene Waarden in de toekomst blijft zoals ze nu is. Als De Groene Waarden qua kunnen haar grenzen bereikt, bijvoorbeeld door veranderende marktomstandigheden en nieuwe regelgevingen dan is het met name belangrijk dat zij dat goed communiceert en in die zin aan verwachtingenmanagement doet.

Presteren naar vermogen

Binnen het referentiekader 'vermogen' kan geconcludeerd worden dat De Groene Waarden goed scoort. De corporatie heeft haar financiële mogelijkheden goed inzichtelijk gemaakt en zet haar vermogen beredeneerd en verantwoord in voor haar maatschappelijke prestaties.

Presteren ten aanzien van governance

De Groene Waarden presteert goed wanneer gekeken wordt naar het referentiekader 'governance'. Daar waar het de beleidscyclus betreft, scoort de corporatie zelfs zeer goed; de beleidscyclus is goed op orde en kan niet verder ontwikkeld worden. Hetzelfde geldt voor de transparante verslaglegging.

Het intern toezicht door de Raad van Commissarissen voldoet aan het normenkader dat binnen de visitatiemethodiek is vastgesteld, waar er sprake is van een goede en open relatie tussen de Raad en de directeur-bestuurder.

De externe legitimatie is ruim voldoende op orde, maar heeft wel de aandacht van zowel de directeur-bestuurder als de Raad van Commissarissen. Er wordt gezocht naar mogelijkheden om de betrokkenheid van belanghebbenden, vooral huurders, te vergroten en te borgen binnen de verschillende processen.

Integrale scorekaart

De integrale scorekaart toont het volgende beeld:

Perspectief							Gemid. cijfer	Gewicht	Gewogen cijfer
	1	2	3	4	5	6			
<i>Presteren naar Ambities</i>									
	6,7	7,2	7,2	7,3	7,3	-	7,2	nvt	7,1
<i>Presteren naar Opgaven</i>									
	6,8	7,5	7,0	7,0	7,0	-	7,1	nvt	7,1
<i>Presteren volgens Belanghebbenden</i>									
	8,0	8,1	7,7	8,1	8,5	-	8,1	nvt	8,1
<i>Presteren naar Vermogen</i>									
Financiële continuïteit	Vermogenspositie						7	20%	
	Liquiditeit						7		
	Integrale kasstroomsturing						8		
Financieel beheer	Planning- en controlcyclus						9	20%	
	Treasurymanagement						7		
Doelmatigheid						8	20%		
Vermogensinzet	Visie						8	40%	
	Mogelijkheden						7		
	Maximalisatie						8		
Eindcijfer voor Vermogen								7,8	
<i>Presteren ten aanzien van governance</i>									
Besturing	Plan						9	33%	
	Check						9		
	Act						9		
Intern toezicht	Functioneren RvC						7	33%	
	Toetsingskader						7		
	Toepassing Governance Code						7		
Externe legitimatie						7	33%		
Eindcijfer voor Governance								7,6	
Geïntegreerd eindoordeel								7,5	

Recensie

Woningstichting De Groene Waarden: een goed presterende, kleine corporatie met een sterke lokale verankering

De Groene Waarden is een corporatie met ongeveer 1.000 verhuureenheden, werkzaam in de gemeente Lochem en daarbinnen in de kernen: Almen, Eefde, Epse, Gorssel en Harfsen. De inzet van De Groene Waarden is erop gericht dat mensen plezierig wonen in een woning met een goede prijs-kwaliteitverhouding, in een dorp waar voldoende voorzieningen zijn. Deze inzet is zichtbaar in alle activiteiten die de corporatie ontplooit en onderwerp van discussie daar waar het gaat om het al dan niet doen van investeringen.

De Groene Waarden heeft een woningbezit, dat grotendeels (88%) bestaat uit eengezinswoningen. Het grootste aandeel is gebouwd in de naoorlogse periode en wel in de jaren '60 en '70. Daarnaast heeft De Groene Waarden relatief veel (ruim 20%) nieuwe woningen in haar bezit.

Het beleid van de corporatie is vastgelegd in elkaar opvolgende ondernemingsplannen, waarbij een ontwikkeling zichtbaar is van een beherende corporatie naar een maatschappelijk ondernemer. Deze ontwikkeling is tot uiting gebracht in het verbreden van het werkveld, waarbij het behouden en/of verbeteren van de leefbaarheid in de verschillende kernen een belangrijke toevoeging is. Daar waar de leefbaarheid goed is, wonen mensen met plezier en blijven mensen wonen. De strategie van De Groene Waarden is tweeledig; enerzijds gericht op de woningmarkt en anderzijds gericht op de leefbaarheid. Deze strategie is vertaald in een negental doelstellingen, die vervolgens jaarlijks in een actieplan verder uitgewerkt zijn. De monitoring vindt plaats in de kwartaalrapportages en aan het eind van het jaar op een zeer transparante en heldere wijze in de jaarverslagen. De Groene Waarden laat duidelijk zien op welke manier zij haar ambities realiseert of waarom zij ze niet heeft kunnen realiseren. Dit heeft invloed op het actieplan van het volgende jaar, waarin De Groene Waarden er ook niet voor schuwt de ambities naar boven bij te stellen. Zo wordt het normcijfer voor klanttevredenheid een aantal keer naar boven bijgesteld en betekent het realiseren van de energiedoelstellingen niet, dat de ambitie daarmee beëindigd is. De visitatiecommissie constateert hier een realistische en gedreven passie van de corporatie en de medewerkers, waarbij zij proactief ontwikkeling van projecten initieert en uitvoert.

De opgaven in het werkgebied liggen in de gemeente Lochem en daarbinnen in de genoemde kernen. Zoals al opgemerkt, is de leefbaarheid van de kernen het verbindende thema waarbinnen De Groene Waarden haar activiteiten ontplooit. Opgaven zijn vastgelegd in prestatieafspraken en samenwerkingsconvenanten, waarbij De Groene Waarden haar aandeel levert. In vergelijking met de prestaties die De Groene Waarden op de verschillende prestatievelden levert, kan vastgesteld worden dat deze omvangrijker zijn dan de opgaven die voor de corporatie beschreven zijn.

De belanghebbenden van De Groene Waarden hebben over het algemeen een zeer positief beeld van de corporatie. De Groene Waarden wordt gekenmerkt als betrouwbaar, eerlijk, doelgericht en proactief. Dit heeft vooral ook te maken met de personele inzet, waarvoor in het werkveld veel waardering wordt uitgesproken. De lijnen zijn kort en de strategie is duidelijk. De grootte van de corporatie is voor de belanghebbenden nog geen aandachtspunt, maar de kwetsbaarheid van de grootte wordt wel gezien. Voor de visitatiecommissie is deze kwetsbaarheid een aandachtspunt, waar de corporatie zich ook van bewust is. Op dit moment zijn er echter nog geen concrete stappen ondernomen ook daadwerkelijk een achtervang te creëren.

De inzet van middelen voor het realiseren van de ambities vindt weloverwogen plaats bij De Groene Waarden. Het financiële beleid wordt –als daar aanleiding toe is- geactualiseerd, waarbij risico's in beeld gebracht worden, scenario's de revue passeren en de maximale inzet voor maatschappelijke prestaties het uitgangspunt is.

De governance structuur is bij De Groene Waarden goed op orde wanneer gekeken wordt naar de kwaliteit van bestuur en intern toezicht. Werkwijzen en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in documenten, die deels beschikbaar zijn via de website.

Concluderend:

De Groene Waarden presteert ruim voldoende tot goed binnen alle referentiekaders. Het is de visitatiecommissie duidelijk geworden, dat De Groene Waarden ondanks haar omvang een slagvaardige goed presterende corporatie is. Een corporatie die het verschil kan en wil maken in de kernen waar zij haar bezit heeft.

1. De Groene Waarden

1.2 Profiel

Woningstichting De Groene Waarden is werkzaam in de kernen Almen, Eefde, Epse, Gorssel, Harfsen en het buurtschap Joppe. Hier verhuurt en beheert de woningstichting ca. 1.000 woningen. Het werkgebied maakt deel uit van de gemeente Lochem.

De kernen kenmerken zich door een hoge mate van vergrijzing, een lage werkloosheid en een hoog aandeel eigenaar-bewoners. Naast de overeenkomst in demografie zijn er ook veel verschillen. Op het fysieke vlak is er veel onderscheid in de aanwezigheid van voorzieningen en de historische groei van de dorpen. Op het sociale vlak varieert de sociale cohesie per kern.

De inzet van woningstichting De Groene Waarden is erop gericht dat mensen plezierig wonen in een woning met een goede prijs/kwaliteitverhouding, in een dorp waar voldoende voorzieningen zijn.

Volgens de systematiek van het Centraal Fonds Volkshuisvesting behoort Woningstichting De Groene Waarden, samen met 91 andere corporaties, tot de referentiegroep van corporaties met een gemiddeld profiel en een accent op eengezinswoningen.

1.3 Bezit

Het woningbezit van Woningstichting De Groene Waarden bestaat, zoals de referentiegroep al doet vermoeden, voor het grootste deel uit eengezinswoningen. Het overige bezit bestaat vooral uit meergezinswoningen met en zonder lift.

Tabel 1: Woningbezit De Groene Waarden

Type woningen	De Groene Waarden %	Landelijk %
Eengezinswoningen	88,4	43,1
Meergezinswoningen 4 etages zonder lift	1,9	27,4
Meergezinswoningen met lift	6,8	13,1
Hoogbouw	0,0	10,7
Eenheden verzorging	0,0	2,1
Overig	2,9	3,5
Totaal	100,0	100,0

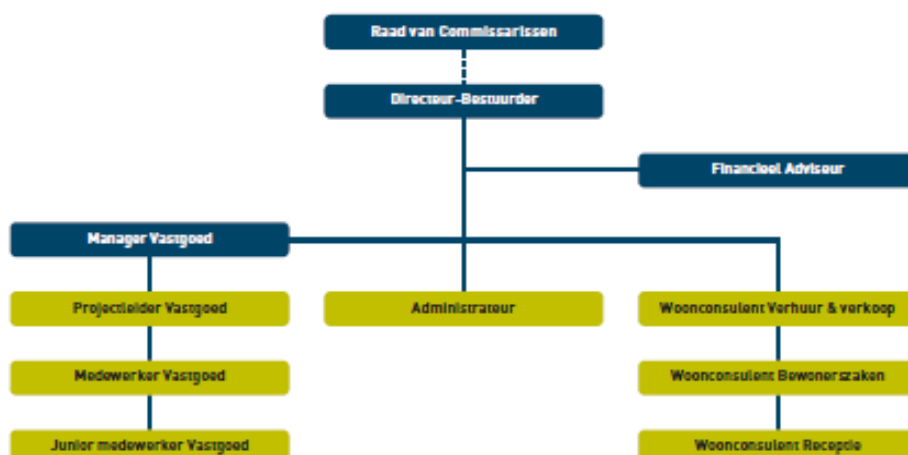
Bron: Corporatie in Perspectief, De Groene Waarden, 2010, Centraal Fonds Volkshuisvesting

Wanneer gekeken wordt naar de periode waarin de voorraad van De Groene Waarden gebouwd is, kan vastgesteld worden dat de jaren '60 en '70 een groot aandeel hebben (bijna 45%). Opvallend is verder het grote aandeel woningen dat gebouwd is na 2000, wat met 21,2% ruim boven het landelijk gemiddelde van 8,8% uitkomt.

De gemiddelde huurprijs per maand per woongelegenheden van De Groene Waarden ligt met € 431 hoger dan de gemiddelde huurprijs in Nederland (€ 409). Het percentage maximaal redelijk ligt echter met 59,6% duidelijk lager dan het landelijk gemiddelde van 71,5%. Een en ander hangt samen met de opbouw van het woningbezit en de markt waarbinnen woningstichting De Groene Waarden opereert.

1.4 Organisatie

De organisatie van Woningstichting De Groene Waarden kan als volgt weergegeven worden:



Bron: jaarverslag 2010

Woningstichting De Groene Waarden werkt volgens een tweelagenstructuur, waarin de Raad van Commissarissen het toezichhoudend orgaan is. Zowel de Raad van Commissarissen als de Directeur-bestuurder onderschrijven de Aedes code en de bijbehorende Governance Code. Om good governance ook in de praktijk handen en voeten te geven werkt De Groene Waarden volgens:

- Statuten;
- Reglement Raad van Commissarissen;
- Directiereglement, waarin aanvullend op de statuten is vastgelegd welke besluiten de bestuurder mag nemen met en zonder voorafgaande goedkeuring door de RvC. De bevoegdheden van de directeur-bestuurder zijn nader uitgewerkt in de procuratie en mandateringsregeling;
- Financierings- en beleggingsstatuut;
- Integriteitsbeleid, vertaald in een integriteitscode en klokkenluidersregeling en leveranciersbeleid.

Deze documenten worden elk jaar door de directeur-bestuurder en Raad van Commissarissen beoordeeld op overeenstemming met de meest actuele codes en waar nodig aangepast.

Verbindingen

De Groene Waarden heeft geen verbindingen met andere commerciële organisaties. Wel participeert ze in het bestuur van Stichting Den Oldenhof, het loket voor wonen, zorg en welzijn in Gorsel. De financiële bijdrage hieraan is € 2.500,- per jaar. Andere deelnemers aan dit bestuur zijn Stichting Ouderenwerk Lochem, Gemeente Lochem, de vrijwilligerscentrale, Sensire en Sutfene.

Samenwerking

Woningstichting De Groene Waarden heeft in totaal 7,1 fte. De woningstichting werkt vanuit het principe van slim samenwerken. Per activiteit wordt bekeken wie dit het beste kan, of het intern kan, ingekocht moet worden of dat samenwerking gezocht moet worden met een andere organisatie. Op beleidsmatig niveau heeft De Groene Waarden een informele samenwerking met Woningstichting De Marken in Schalkhaar, Woningstichting Brummen, Woningstichting Beter Wonen in Loenen, Woningstichting Warnsveld en Eigen Bouw in Deventer. Voor gemeentebrede activiteiten werkt de corporatie samen met collega-corporatie Viverion.

2 Presteren naar Ambities (PnA)

2.1 Inleiding

Het eerste onderdeel waarop het presteren van de corporatie wordt beoordeeld, is naar de eigen ambities. De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de zelf geformuleerde ambities en daaruit volgende doelen. Hierbij wordt, conform de visitatiemethodiek, per prestatieveld globaal omschreven wat de prestaties zijn. Vervolgens worden op hoofdlijnen de ambities behandeld, door de missie en visie weer te geven. Een gedetailleerde vergelijking van de ambities en prestaties staat weergegeven in de bijlagen.

2.2 Prestaties

Uit de jaarverslagen zullen de prestaties uit de jaren 2007 – 2010 worden besproken. Opvallend is de heldere uiteenzetting in de jaarverslagen van de resultaten die De Groene Waarden behaald heeft. De Groene Waarden heeft haar negen strategische doelen omgezet in concrete activiteiten en te behalen resultaten, die vervolgens uitgezet zijn in de tijd. Per jaar wordt een activiteitenplan en bijbehorende begroting opgesteld, waarvan de voortgang vervolgens via kwartaalrapportages wordt bewaakt. De Groene Waarden werkt hierbij aan de hand van een stoplichtkaart, waardoor snel inzicht ontstaat in de mate waarin de realisatie afwijkt van de planning.

Huisvesting van de primaire doelgroep

Het huisvesten van de primaire doelgroep wordt onder andere gefaciliteerd door de woningvoorraad die voor De Groene Waarden voor ca. 98% uit goedkope en betaalbare woningen bestaat. De Groene Waarden wijst 96% van de woningen passend toe, waarbij in 2010 ook 96% van de woningen tot en met betaalbaar is toegewezen aan de primaire en secundaire doelgroep. De Groene Waarden hanteert diverse indicatoren voor het zo goed mogelijk huisvesten van de doelgroep, zoals de wachttijd, acceptatiegraad en de huurachterstand. Veelal haalt De Groene Waarden de door haar gezette doelstellingen.

Bij het verhuren van woningen wordt de huurinkomenstabel gebruikt, die sinds de Europabeschikking wat strenger ter hand genomen wordt. De nieuwe inkomensgrens treft ook de zorgwoningen, waardoor mensen met een zorgindicatie wellicht niet meer passende huisvesting kunnen vinden. De particuliere sector is hierop in de verschillende kernen niet toegerust. Dit is een punt van aandacht voor De Groene Waarden.

De Groene Waarden stelt zich jaarlijks ten doel te voldoen aan de taakstelling, inzake de huisvesting van statushouders en generaal pardonners. De Groene Waarden heeft moeite de taakstelling te behalen, enerzijds door procedures bij de gemeente en anderzijds door een gebrek aan geschikte woningen. Deze doelgroep bestaat veelal uit alleenstaanden, terwijl het bezit van De Groene Waarden voornamelijk uit eengezinswoningen bestaat. Daarnaast wenst deze doelgroep veelal niet in kleine kernen gehuisvest te worden. Al met al zijn in de periode 2007-2010 circa 50 personen gehuisvest.

De Groene Waarden zet zich in om uithuiszetting te voorkomen door afspraken met de gemeente, Viverion en de Stadsbank en het eigen incassobeleid. Daarnaast neemt De Groene Waarden deel aan het project Financiële Thuisadministratie.

Om de keuzevrijheid van klanten te vergroten heeft De Groene Waarden in 2007 Te Woon ingevoerd. Huurders hebben de keuze uit de producten Gewone Huur, Huurvast, Huurzeker, Koopgarant en Gewone Koop. Het verkoopbeleid is uitgebreid met 150 extra woningen. In de periode 2007-2010 zijn in totaal 32 woningen verkocht. Ondanks het feit dat de mutatiegraad laag ligt, worden de verkoopambities wel gerealiseerd.

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

De Groene Waarden investeert in de kwaliteit van haar bezit door het uitvoeren van onderhoud. Over het geheel genomen lukt het de Groene Waarden het onderhoud binnen begroting uit te voeren. De Groene Waarden levert maatwerk, daar waar het gaat om uitvoering van onderhoud; men gaat graag het gesprek aan met de huurders teneinde tegemoet te komen aan hun wensen (binnen bepaalde kaders).

Tabel 2 Onderhoudsuitgaven

	2007	2008	2009	2010
Planmatig onderhoud	€ 821.000	€ 803.000	€ 792.464	€ 806.743
Contractonderhoud	€ 64.624	€ 76.319	€ 89.205	€ 77.833
Dagelijks onderhoud	-	-	€ 124.975	€ 152.089

Bron: De Groene Waarden

De Groene Waarden biedt een reparatieregeling aan haar huurders, waarbij De Groene Waarden zich ten doel heeft gesteld deze regeling kostendekkend uit te voeren. Deze doelstelling is later bijgesteld en De Groene Waarden is bereid een klein verlies te lijden op deze regeling.

De Groene Waarden meet de kwaliteit van de dienstverlening op verschillende wijze. Zij voert eigen metingen uit ten aanzien van de kwaliteit van het onderhoud en toetst ook of de bedrijven die het onderhoud uitvoeren voldoen aan de gezette kwaliteitsnormen. Vanaf 2010 neemt De Groene Waarden deel aan het KWH-huurlabel, waar zij goede resultaten op laat zien. In alle jaren wordt de kwaliteit scherp gemonitord en behaalt De Groene Waarden goede resultaten op de door haar gestelde kwaliteitsnormen.

Ten aanzien van het thema energie en duurzaamheid heeft De Groene Waarden in 2008 het gehele bezit voorzien van energielabels en de labeling vervolgens verantwoord in het jaarverslag, waarna energiebeleid is opgesteld met als streven een gemiddeld label B in 2018. Eigenlijk heeft De Groene Waarden deze doelstelling al bereikt, door in het verleden al te investeren in energiezuinige maatregelen. Ondanks het feit, dat de doelstelling al bereikt is, blijft De Groene Waarden zoeken naar mogelijkheden om verder te investeren in maatregelen ten behoeve van energie en duurzaamheid.

In 2009 heeft De Groene Waarden deelgenomen aan het project Energie aan Huis, waarbij meer dan 100 huurders in Gorssel zijn bezocht. In 2010 nam 35% van de huurders deel aan het energieproject. Daarnaast heeft De Groene Waarden gewerkt aan nieuw beleid rondom energieverbruik in het woningbezit.

Huisvesten van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen

De Groene Waarden zet zich op verschillende wijzen in voor het huisvesten van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen. Dit doet zij niet alleen door het investeren in stenen, maar ook door het bijdragen aan de levering van diensten. Zo heeft De Groene Waarden altijd bijgedragen aan Den Oldenhofcentrale, een laagdrempelige voorziening waar mensen terecht kunnen voor vragen omtrent wonen, welzijn en zorg. Vanaf 2010 is gewerkt aan de sloop/ nieuwbouw van deze voorziening.

Daarnaast verhuurt De Groene Waarden drie steunpunten van waaruit zorg- en welzijnsdiensten worden geleverd. In samenwerking met collega-corporatie Viverion werkt De Groene Waarden aan het huisvesten van dak- en thuislozen. In 2008 is in Almen een locatie in gebruik genomen als tijdelijke opvang en is er daarna een geschikte locatie voor nieuwbouw aangekocht. De Groene Waarden heeft in deze ontwikkelingen een proactieve houding en zorgt dat zij zaken dusdanig op orde heeft dat de mogelijke vertraging niet bij hen gezocht kan worden.

Om mensen zo lang mogelijk in staat te stellen in de eigen woning te blijven wonen, zorgt De Groene Waarden voor aanpassingen in woningen in het kader van het WMO en het opplussen van woningen ten behoeve van senioren.

Als laatste ontwikkelt de Groene Waarden nieuwbouw voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen. Over de gehele periode bezien gaat het om de oplevering van onderstaande projecten:

- 37 appartementen in Gorssel;
- 10 zorgwoningen in Harfsen;
- 4 levensloopbestendige woningen in Almen;
- Totaal 30 appartementen en een beschermde woonvorm voor cliënten van Hanzeborg in Eefde;
- 6 levensloopbestendige woningen in Epse.

(Des)investeren in vastgoed

In de periode waar de visitatie betrekking op heeft, zijn door De Groene Waarden onderstaande woningaantallen opgeleverd:

- 37 appartementen en 9 woningen in Gorssel;
- 34 appartementen, 3 eengezinswoningen en een beschermde woonvorm in Eefde;
- 10 zorgappartementen en 6 starterswoningen in Harfsen;
- 6 levensloopbestendige woningen en 11 eengezinswoningen in Epse;
- 4 levensloopbestendige woningen, 2 gezinswoningen en 6 woningen in Almen.

Daarnaast zijn in 2010 onderstaande projecten in aanbouw en voorbereiding:

- 12 woningen fase 3 en 4 van De Sluis en project De Grooterf in Eefde;
- 40 woningen Grooterkamp in Gorssel;
- 6 woningen Almen Zuid;
- 6 woningen in Harfsen;
- 6 woningen in Epse.

Het realiseren van maatschappelijk vastgoed is voor De Groene Waarden gedurende de visitatieperiode steeds meer een speerpunt geworden. Ook hier hanteert de corporatie het principe van maatwerk: indien de inbreng van De Groene Waarden gewenst is teneinde de vitaliteit van kernen te behouden, dan zet de corporatie zich hier actief voor in, binnen haar financiële mogelijkheden. De Groene Waarden zoekt dan naar samenwerkingspartners en heeft zelf een faciliterende rol.

Kwaliteit van wijken en buurten

Ten aanzien van de kwaliteit van wijken en buurten heeft De Groene Waarden in de periode 2007-2010 voor circa € 138.000,- geïnvesteerd in de kwaliteit van de directe woonomgeving. Vanaf 2009 meet De Groene Waarden de tevredenheid van bewonerscommissies over de inzet voor de directe woonomgeving, waarbij de norm een 8 is. Deze norm wordt gehaald. Daarnaast heeft De Groene Waarden de afgelopen jaren bijgedragen aan de kwaliteit van wijken en buurten door:

- Participatie in buurtbemiddeling;
- Inzet van een straathoekwerker;
- Participatie financiële thuisadministratie;
- Opstarten van het RIA spreekuur;

- Inzet van een boodschappenbus;
- Participatie bij het tot stand komen van dorpsplannen.

De Groene Waarden houdt jaarlijks ruimte voor het leveren van maatwerk in dorpen. Het gaat dan onder andere om het ondersteunen van sociale festiviteiten, investeringen in bijvoorbeeld speeltoestellen, maar ook investeringen in voorzieningen als een buurtsuper of Kulturhus. Onlangs is bekend geworden dat De Groene Waarden zich voorlopig heeft teruggetrokken als investeerder in het Kulturhus, omdat het plan te duur is voor het aantal gebruikers en de corporatie geen lening krijgt voor het horecagedeelte. Op het moment dat de Stichting Kulturhus met een aangepast –haalbaarplan komt, is De Groene Waarden bereid haar standpunt te heroverwegen.

2.3 Beleidskader

Vanuit verschillende documenten vat Woningstichting De Groene Waarden haar beleidskader als volgt samen:

Woningstichting De Groene Waarden heeft zich de laatste jaren ontwikkeld tot een klantvriendelijke woningcorporatie, die midden in de lokale samenleving staat. Met activiteiten op het gebied van nieuwbouw, onderhoud, verhuur en verkoop van woningen, investeringen in de woonomgeving, en een goede dienstverlening heeft De Groene Waarden haar rol als maatschappelijke onderneming ingevuld. De samenleving staat echter niet stil en verwacht steeds meer inzet van woningcorporaties. Het vermogen en de capaciteiten van De Groene Waarden zijn echter niet onbeperkt. In het ondernemingsplan is de koers uitgezet voor de periode 2008-2012. Deze koers is gebaseerd op een analyse van de sterke en zwakke punten, in combinatie met de kansen en bedreigingen.

2.3.1 Missie en strategie

In het ondernemingsplan 2004-2007 'Samen Werken aan Wonen' heeft De Groene Waarden haar missie als volgt geformuleerd:

De Groene Waarden wil er voor zorgdragen dat mensen in een goede, voor hen betaalbare woning kunnen wonen in een goede woonomgeving, en als zodanig een bijdrage leveren aan het welzijn van mensen. Zij wil zich daarbij vooral richten op die mensen die daarbij de diensten van de corporatie nodig hebben door hun financiële of sociale situatie.

De manier waarop De Groene Waarden deze missie in praktijk brengt, is als volgt:

- De Groene Waarden werkt klantgericht.
De corporatie stelt de wensen van huidige en toekomstige klanten centraal en handelt hiernaar. Keuzevrijheid is dus een belangrijk uitgangspunt.
- De Groene Waarden wil open staan naar haar omgeving.
De corporatie luistert actief naar haar belanghouders en staat open voor samenwerking. De corporatie stelt zich flexibel op.
- De Groene Waarden is integer.
De corporatie benadert de klant met respect en verwacht ook zo behandeld te worden.
- De Groene Waarden wil een goed rentmeester zijn.
De corporatie is verantwoordelijk voor het maatschappelijk kapitaal dat zij beheert. Dit bestaat zowel uit woningen als financiële middelen. Hiermee wil de corporatie zorgvuldig en bedrijfsmatig omgaan.

In het ondernemingsplan 2008-2011 'Van Volkshuisvester naar Maatschappelijk Ondernemer' heeft De Groene Waarden op basis van een analyse van sterke en zwakke punten, in combinatie met kansen en bedreigingen, een nieuwe missie vastgesteld:

Woningstichting De Groene Waarden wil als maatschappelijke onderneming een belangrijke bijdrage leveren aan de leefbaarheid van de kernen Almen, Eefde, Epse, Gorssel en Harfsen.

Dit doen we door het ontwikkelen, verhuren, verkopen en exploiteren van betaalbare woningen in een prettige woonomgeving. Samen met onze stakeholders werken we aan voldoende voorzieningen binnen een bereikbare afstand en aanvullende dienstverlening op het gebied van wonen, welzijn en zorg. Onze inzet richt zich daarbij vooral op het realiseren en exploiteren van vastgoed.

We richten ons op die mensen die vanwege hun inkomen of persoonlijke situatie de diensten van de corporatie nodig hebben.

Onze dienstverlening kenmerkt zich door een klantgerichte houding, waarbij we professionaliteit met persoonlijke aandacht combineren. Als organisatie zijn we slagvaardig, flexibel en sociaal. Een betrouwbare partner voor zowel onze directe klanten als onze stakeholders.

Onze investeringscapaciteit zetten we daar in, waar het het hardst nodig is.

Woningstichting De Groene Waarden heeft haar taak verbreed met het investeren in het behouden of verbeteren van de leefbaarheid in haar werkgebied. Hiermee wil de woningstichting realiseren dat mensen zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven wonen.

De Woningstichting heeft haar missie verwoord in een strategie, die zich richt op twee werkerterreinen: de woningmarkt en de leefbaarheid.

Strategie woningmarkt

Woningstichting De Groene Waarden zorgt via een adequaat voorraadbeleid voor een optimale omvang van de woningvoorraad in haar werkgebied, zodat er voldoende beschikbare woningen zijn voor de diverse doelgroepen. De directe woonomgeving van de huurwoningen is veilig, schoon en goed bereikbaar. De woningen worden op een professionele wijze beheerd en geëxploiteerd. De dienstverlening kenmerkt zich door klantgerichtheid, waarbij de aspecten deskundigheid, betrouwbaarheid, persoonlijke aandacht en slagvaardigheid centraal staan.

Strategie leefbaarheid

Woningstichting De Groene Waarden wil een proactieve rol vervullen om de leefbaarheid in de kernen waar ze werkzaam is te waarborgen of te verbeteren. De doelstelling is dat mensen zo lang mogelijk zelfstandig moeten kunnen blijven wonen. Samen met de belanghebbenden zorgt De Groene Waarden voor voldoende voorzieningen binnen een bereikbare afstand voor de doelgroep. Bij het bepalen van de gewenste voorzieningen gaat De Groene Waarden uit van de kracht van een buurt of een dorp. De Groene Waarden kiest dan ook nadrukkelijk voor maatwerk per situatie.

Strategie doorvertaald in negen doelen

Belangrijke doelen voor de woningmarkt zijn:

1. Vergroten van het woningaanbod met 200 woningen in de periode 2008-2020;
2. Verbetering van de functionaliteit en de prijs-kwaliteitverhouding van de woningvoorraad, waardoor de woningen voor meerdere doelgroepen geschikt zijn;
3. Vergroting keuzemogelijkheden en betrokkenheid van de klant bij woning en woonomgeving;
4. Verbetering dienstverlening door verhoging deskundigheid, waarborging kwaliteitsniveau en aanpassing automatiseringssysteem.

Belangrijke doelen op het gebied van leefbaarheid zijn:

5. Opzetten en waarborgen netwerk van stakeholdersoverleg;
6. Opstellen accommodatie- en voorzieningenbeleid per kern;
7. Vergroten betrokkenheid van bewoners bij hun dorp;
8. Aanpassen organisatie aan deze nieuwe taak, qua deskundigheid, dienstverlening en aanpassing automatiseringssysteem;
9. Bepalen financiële kaders en beleid voor deze nieuwe taak.

Deze hoofdoelen zijn vertaald in actieplannen, die op hun beurt weer uitgezet zijn in de tijd (2008-2011).

2.3.2 *Strategisch voorraadbeleid 2006-2010*

De essentie van het strategisch voorraadbeleid is het afstemmen van het aanbod op de vraag van de klant. Het strategisch voorraadbeleid is als volgt opgebouwd:

- Analyse van de markt (beeld van de toekomstige markt);
- Analyse van het woningbezit (complexschouw en woonwensenonderzoek huurders);
- Vergelijking tussen vraag en aanbod, waarbij volgende scenario's zijn vastgesteld:
 - Doorexploiteren tot einde exploitatiedatum;
 - Doorexploiteren met wijziging doelgroep;
 - Sloop en nieuwbouw;
 - Verkoop.
- Vaststellen nieuwbouwprogramma op externe locaties (om vraag te kunnen faciliteren);
- Invloed op beleid (zoals woonruimteverdeling, huurbeleid).

De Groene Waarden wil de komende vijftien à twintig jaar een antwoord geven op de problematiek van de veranderende huishoudenssamenstelling in haar werkgebied. De belangrijkste veranderingen zijn de verdunning van de huishoudensomvang en de vergrijzing van de bevolking. Verder wil De Groene Waarden een actieve bijdrage leveren aan het beïnvloeden van de toekomst van de dorpen in haar werkgebied. Kernpunt voor de toekomst is het behouden en uitbouwen van de voorzieningen die de leefbaarheid in de kernen bepalen.

2.3.3 *Energiebeleid 2008-2018*

Volgend op het covenant van de sector (Energiebesparing Corporatiebranche) heeft De Groene Waarden in 2008 haar woningbezit laten voorzien van energielabels. Het covenant gaat uit van een reductie van 20% van het gasverbruik tot 2018 óf een gemiddeld energielabel B in 2018. Uit het toekennen van energielabels blijkt, dat het woningbezit van De Groene Waarden er energietisch goed bij staat (bijna de helft heeft een A- of B-label). De nulmeting van 2008 heeft aangetoond, dat het woningbezit gemiddeld een C-label heeft. Uit berekeningen is naar voren gekomen, dat zonder veel onrendabele investeringen het niet mogelijk is tot een 20%-reductie van gasverbruik te komen voor De Groene Waarden. Dit betekent, dat de corporatie zich gaat inzetten voor een gemiddeld B-label in 2018. Hiertoe heeft de corporatie een stappenplan opgesteld.

2.3.4 *Huurbeleid*

Vanuit haar strategie voor de woningmarkt wil De Groene Waarden het huurbeleid aanpassen om de prijs-kwaliteitverhouding van haar bezit te verbeteren. Gezien de onzekerheden op dit moment in relatie tot het huurbeleid, heeft De Groene Waarden ervoor gekozen het huurbeleid vooralsnog te splitsen in de jaarlijkse huurverhoging en de huurverhoging bij mutatie. Voor dit laatste zijn streefhuurpercentages vastgesteld, oplopend van 63% voor een tussenwoning tot 100% voor beschermde woonvormen.

2.3.5 *Verkoopbeleid*

Het verkoopbeleid van De Groene Waarden heeft drie doelstellingen:

- Doorstroming naar een andere woning, die beter aansluit bij de financiële mogelijkheden van de klant;
- Betere verhouding huur- en koopwoningen in een buurt;
- Creëren van financiële middelen voor het realiseren van nieuwbouwprojecten.

De Groene Waarden wil kopers de keuzevrijheid bieden tussen normaal kopen of kopen binnen de formule van Koopgarant. Dit geldt zowel voor de nieuwbouw als de bestaande bouw. Ten aanzien van bestaande bouw zijn er diverse woningen bestemd voor verkoop (in totaal 169 woningen).

2.3.6 Overig beleid

De Groene Waarden heeft delen van haar beleid verwoord in verschillende notities:

- Beleidsnotitie klantgericht onderhoud (december 2010);
- Beleid omgaan met asbest (november 2009);
- Verbetering hang- en sluitwerk (oktober 2008).

2.4 Prestaties en beoordeling

De Groene Waarden heeft haar ambities en doelstellingen op basis van het ondernemingsplan duidelijk en helder verwoord in actieplannen per jaar. Dit maakt het mogelijk de gerealiseerde prestaties van jaar tot jaar in beeld te brengen, hetgeen in de jaarverslagen gebeurd is. Voor de visitatie is gekeken naar het totaal van prestaties over de periode 2007-2010, aangezien een aantal prestaties jaarlijks in een ambitie uitgedrukt is en jaarlijks dezelfde prestatie oplevert. Een totaaloverzicht van de prestaties wordt weergegeven in bijlage 4.

Tabel 3 Presteren naar Ambities

Prestatieveld	Totaal
1. Primaire doelgroep	6,7
2. Kwaliteit woningen en woningbeheer	7,2
3. Huisvesting doelgroepen	7,2
4. (Des) investeren in vastgoed	7,3
5. Kwaliteit wijken en buurten	7,3
Totaal	7,2

De Groene Waarden levert een veelheid aan prestaties binnen haar werkgebied; daarbij heeft zij ook te maken met de kenmerken van dit werkgebied. Zo is de mutatiegraad binnen het bezit laag, omdat de bewoners in de regio redelijk honkvast zijn. Zeker ouderen wonen het liefst zo lang mogelijk zelfstandig.

Met betrekking tot het bevorderen van de keuzevrijheid heeft De Groene Waarden haar bezit gelabeld middels Te Woon. Binnen de voorraad eengezinswoningen hebben huurders de meeste keuze, de appartementen worden alleen in de huurvarianten aangeboden. In relatie tot de Europese regelgeving zijn mensen met een inkomen van meer dan € 33.000 aangewezen op de koopsector. De Groene Waarden speelt op deze vraag in door het aanbieden van Koopgarantwoningen.

Ten aanzien van het presteren naar eigen ambities kan vastgesteld worden, dat De Groene Waarden haar ambities gedurende de gehele visitatieperiode waarmaakt. Slechts op een beperkt onderdeel blijven de prestaties een enkele keer achter. Wat daarbij opvalt is, dat gedurende de visitatieperiode de geleverde prestatie wel voldoet aan de zelf gestelde ambitie; er is dus sprake van bijsturing van beleid en activiteiten. De enige onvoldoende wordt gescoord op het niet kostendekkend zijn van de reparatieregeling, waarbij De Groene Waarden aangeeft, dat het tarief jarenlang hetzelfde is geweest en niet meegegroeid is met de kosten. De corporatie heeft haar verlies hierin genomen. De overige prestaties zijn geleverd conform de eigen ambities of overtreffen zelfs de eigen ambities. Dit gebeurt zowel ten aanzien van de huisvesting van speciale doelgroepen, het (des)investeren in vastgoed en de kwaliteit van wijken en buurten. De focus van De Groene Waarden op het prettig laten wonen van haar huurders is in veel prestaties zichtbaar.

3 Presteren naar Opgaven (PnO)

3.1 Inleiding

Het hoofdstuk begint met een beschrijving van het werkgebied, waarbinnen de lokale opgaven zich bevinden. In het vervolg van het hoofdstuk worden de prestatieafspraken gekoppeld aan de feitelijk gerealiseerde prestaties, waarna een beoordeling volgt.

3.2 Beschrijving werkgebied

Woningstichting De Groene Waarden heeft haar werkgebied in de gemeente Lochem en is in het bijzonder actief in een aantal kernen van deze gemeente.

3.3 Lokale opgaven

De opgaven voor gemeente Lochem kunnen worden gevonden in de structuurvisie 2007-2015 en de daaruit voortvloeiende prestatieafspraken. Deze structuurvisie is tussentijds gemonitord.

Structuurvisie 2007-2015

De structuurvisie 2007-2015 geeft op hoofdlijnen de gewenste ruimtelijke ontwikkelingen weer in gemeente Lochem en is tot stand gekomen in overleg met een aantal belangrijke organisaties in het werkgebied. In de structuurvisie zijn enkele uitgangspunten geformuleerd:

- Gemeente Lochem streeft naar een gedifferentieerde woningbouw voor alle doelgroepen, waarbij bouwen voor ouderen en starters een centrale positie inneemt.
- Gemeente Lochem wil bouwen in- en aan de bestaande kernen met nadruk op Lochem.
- Het Masterplan Wonen, Welzijn en zorg berekent een behoefte tot 2015 van ca. 1.900 woningen voor ouderen (137 woningen per jaar).
- Door de opgelopen tekorten ten aanzien van de woningbouw is een productie van ruim 2.000 woningen minimaal noodzakelijk in de periode 2007-2015 (250 woningen per jaar).

Prestatieafspraken 2007-2010

In 2006 heeft De Groene Waarden samen met de gemeente Lochem het convenant Volkshuisvesting ondertekend. Dit convenant is bedoeld duidelijkheid te verschaffen omtrent elkaars verwachtingen op het gebied van de volkshuisvesting. Het convenant maakt melding van de inspanningsverplichtingen van beide partijen. Vanuit het convenant zijn tweejaarlijkse prestatieafspraken geformuleerd (2007-2008 en 2009-2010). Hierbij is als uitgangspunt opgenomen dat de gemeente Lochem en de woningcorporaties werken vanuit een integrale visie aan het wonen in de gemeente Lochem. Vanuit De Groene Waarden wordt het werkgebied Gorssel, Eefde, Almen, Epse, Harfsen met de daarbij behorende kernen bestreken.

Kwalitatief woonprogramma 2007

In dit kwalitatief woonprogramma 2007 wordt het woonbeleid van de gemeente Lochem uiteengezet. De uitgangspunten voor dit woonprogramma zijn als volgt weer te geven:

- Voorzien in de lokale woningbehoefte;
- Inbreiden boven uitbreiden;
- Zorgdragen voor een kwantitatieve en kwalitatieve kernvoorraad;
- Flexibiliteit en variatie in wonen realiseren;
- Wonen voor ouderen;

- Wonen voor jongeren/starters;
- Samenwerken met derden (corporaties als belangrijke partner);
- Herstructurering en stedelijke vernieuwing.

3.4 Overige opgaven

Masterplan WWZ

De gemeente Lochem heeft in 2005 een Masterplan Wonen-Welzijn-Zorg opgesteld door het samenvoegen van de twee bestaande masterplannen van de voormalige gemeenten Lochem en Gorssel. In 2009 is dit Masterplan vertaald in een convenant tussen verschillende partijen (zorg, welzijn, corporaties en gemeente) teneinde de uitvoering ervan te waarborgen.

Het doel van het convenant is:

- (Her)bevestigen intenties en afspraken;
- Verbeterde samenwerking;
- Beter aansluiten op de behoefte van de Lochemse bevolking.

In het kader van het project 'Uitvoering Masterplan Wonen Welzijn en Zorg' in de gemeente Lochem is allerlei informatie verzameld over verschillende woonvormen en voorzieningen op het terrein van wonen, welzijn en zorg in de verschillende kernen van de gemeente.

De Groene Waarden heeft de volgende convenanten met samenwerkingspartijen afgesloten:

- Convenant voorkomen huisuitzetting (De Groene Waarden, Spectrum Wonen, Stadsbank Oost-Nederland, Sensire Maatschappelijk Werk, gemeente Lochem);
- Convenant buurtbemiddeling (De Groene Waarden, Viverion, politie Lochem, gemeente Lochem);
- Overeenkomst samenwerking vervoersproject (De Groene Waarden, Stichting Ouderenwerk Lochem);
- Samenwerking startersleningen (De Groene Waarden, gemeente Lochem);
- Henneconvenant (verschillende regionale partijen);
- Thuisadministratie Lochem.

3.5 Prestaties en beoordeling

In de bijlage zijn de prestaties, die De Groene Waarden levert op de verschillende prestatievelden gekoppeld aan de opgaven, zoals die verwoord zijn. Samengevat zijn de volgende scores gerealiseerd:

Tabel 4 Presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Totaal
1. Primaire doelgroep	6,8
2. Kwaliteit woningen en woningbeheer	7,5
3. Huisvesting doelgroepen	7,0
4. (Des) investeren in vastgoed	7,0
5. Kwaliteit wijken en buurten	7,0
Totaal	7,1

Ten aanzien van het presteren van De Groene Waarden kan een aantal kanttekeningen geplaatst worden. Wanneer bijvoorbeeld gekeken wordt naar de huisvesting van statushouders, blijkt dat De Groene Waarden zich niet gedurende de gehele periode heeft kunnen conformeren aan de afspraken. Vaak is het namelijk zo, dat De Groene Waarden geen geschikte woningen beschikbaar heeft voor de groep statushouders, die bovendien niet graag in een kleine kern wil wonen. De afgelopen jaren is twee maal een inhaalslag gemaakt, door grotere groepen uit één land in één keer te plaat-

sen. Echter een dergelijke aanpak levert capaciteitsproblemen op bij de instanties die de begeleiding verzorgen, en die begeleiding is noodzakelijk om mensen op een verantwoorde manier te kunnen huisvesten. Dat De Groene Waarden zich het lot van de statushouders aantrekt, wordt geïllustreerd vanuit de overweging die de corporatie op dit moment maakt om de begeleiding zelf aan te bieden of in te kopen op het moment dat deze onvoldoende beschikbaar is.

Overlast is beperkt in de kernen waar De Groene Waarden haar bezit heeft; in de afgelopen jaren hebben deze kernen echter ook te maken met toenemende overlastsituaties. De Groene Waarden draagt bij teneinde de overlast te verminderen (buurtbemiddeling, jeugdwerker). Hieruit blijkt ook de betrokkenheid van de corporatie bij haar huurders en hun woonomgeving.

In het algemeen kan vastgesteld worden, dat De Groene Waarden zich richt op de opgaven die in de kleine kernen spelen. Deze opgaven zijn geïdentificeerd in de dorpsplannen, als het ware een soort wijkactieplannen die door de dorpen zelf worden opgesteld. De Groene Waarden biedt hierin ondersteuning en helpt een meer algemene visie te vertalen naar jaarplannen en uitvoeringsplannen. Deze dorpsplannen worden vervolgens getoetst aan de gemeentelijke kaders, zodat een en ander met elkaar in overeenstemming is.

De Groene Waarden scoort ruim voldoende wanneer de prestaties gerelateerd worden aan de opgaven, zoals die zijn vastgelegd. Opvallend is overigens, dat het aantal prestaties vele malen groter is dan de beschreven opgaven. Dit heeft te maken met het uitgebreide en transparante ambitieniveau van de corporatie, die zich inzet voor prettig wonen van haar huurders in alle facetten. Dit leidt tot een groot aantal prestaties, die niet direct verwoord zijn in prestatieafspraken. Daar waar er wel afspraken zijn, kan direct geconcludeerd worden dat De Groene Waarden zich houdt aan de gemaakte afspraken en deze ook veelal binnen de gestelde termijn realiseert.

4 Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)

4.1 Inleiding

Het hoofdstuk presteren volgens belanghebbenden bevat een beschrijving van de belanghebbenden en enkele vormen van overleg en samenwerking welke De Groene Waarden heeft met de belanghebbenden. Het laatste onderdeel van dit hoofdstuk is gebaseerd op de uitkomsten de bijeenkomst met belanghebbenden.

4.2 Betrokkenheid, participatie, samenwerking en overleg

Woningstichting De Groene Waarden heeft als een van haar doelstellingen: het waarborgen van het netwerk van belanghebbenden, zodat zij optimaal zicht heeft op de ontwikkelingen in haar werkgebied. Woningstichting De Groene Waarde kent de voor haar relevante belanghebbenden in het werkgebied en werkt op actieve wijze met hen samen.

De belangrijkste belanghebbenden op beleidsniveau zijn de gemeente Lochem, Huurdersbelang Gorssel, de deelnemers van het netwerk Wonen, Welzijn en Zorg, en de dorpsraden. Met deze belanghebbenden is de samenwerking vaak schriftelijk vastgelegd.

Samenwerking gemeente Lochem

De wederzijdse samenwerking tussen de gemeente Lochem en De Groene Waarden is vastgelegd in een vierjarig convenant. De looptijd van het convenant is gelijk aan de periode waarbinnen een college actief is. Het convenant wordt geconcretiseerd in prestatieafspraken. De samenwerking binnen de prestatieafspraken is goed. De gemeenten en De Groene Waarden werken richting de toekomst aan het concreter maken van de prestatieafspraken.

Samenwerking Huurdersbelang Gorssel

In februari 2009 is de nieuwe samenwerkingsovereenkomst ondertekend, geheel geactualiseerd aan de huidige werkwijze en aangepast aan de nieuwe Overlegwet. Naast beleidsmatige toetsing kijkt de huurdersvereniging ook naar de voorlichting over betreffende onderwerpen en de wijze waarop gecommuniceerd wordt naar de huurders.

In de samenwerkingsovereenkomst wordt eveneens gesproken over bewonerscommissies, waarbij zij worden gezien als een schakel tussen huurder en verhuurder en advies kunnen geven over allerlei zaken die het dagelijks beheer en beleid betreffen.

De relatie met de huurders kenmerkt zich als goed. Huurders voelen zich betrokken bij de corporatie en waarderen de inzet van De Groene Waarden ten aanzien van de huurders.

Samenwerking netwerk Wonen Welzijn en Zorg

Om te zorgen voor een integraal aanbod aan voorzieningen op het gebied van wonen, welzijn en zorg is het Masterplan opgesteld, dat vertaald is in een uitvoeringsplan. In oktober 2009 is dit uitvoeringsplan ondertekend door de partijen die op dit gebied actief zijn: gemeente Lochem, Stichting Ouderenwerk Lochem, Zorggroep Sint Maarten, Viverion, De Groene Waarden, Sociaal Cultureel Werk Gorssel, Carion, Sutfene, Sensire en Tusselerhof.

Samenwerking dorpsraden

Het werkgebied van De Groene Waarden bestaat uit vijf kernen, waarbinnen dorpsraden actief zijn. De dorpsraad wordt gezien als vertegenwoordiger van de betreffende kern en functioneert als aanspreekpunt en belangenbehartiger bij collectieve zaken.

Naast samenwerking op beleidsniveau werkt De Groene Waarden ook op uitvoeringsniveau samen met verschillende partijen. De samenwerking is erop gericht een zo goed mogelijk resultaat te behalen voor de klant. Dit kan zijn binnen een gezamenlijk project, maar ook ten aanzien van een integraal aanbod voor een individuele klant. Bij een gezamenlijk project wordt de samenwerking geconcretiseerd en meer verzakelijkt naar overeenkomsten, eindprestaties, verdeling van kosten en inbreng van personele capaciteiten. Bij individuele klanten gaat het vaak om overleg tussen allerlei instanties om een zo goed mogelijk integraal aanbod te kunnen doen.

In het ondernemingsplan 2008-2011 heeft De Groene Waarden aangegeven wie haar belangrijkste samenwerkingspartners zijn:

- Huurdersbelang Gorssel;
- Gemeente Lochem;
- Stichting Ouderenwerk Lochem (SOL);
- Stichting Sociaal Cultureel Werk Gorssel (SSCW);
- Maatschappelijk Werk;
- Politie (met name wijkagent);
- Stichting Vluchtelingen en Nieuwkomers Lochem (SVEN);
- Sutfene;
- Stichting Philadelphia;
- Sensire
- Stichting Hanzeborg;
- Dorpsraden;
- Collega-corporaties.

Communicatie

De Groene Waarden heeft een communicatieplan opgesteld voor de periode 2011-2015 hoe om te gaan met belanghebbenden. In de communicatie met belanghebbenden onderscheidt De Groene Waarden drie groepen:

- Partijen die actief meedenken over het beleid van De Groene Waarden.
 - Gemeente Lochem, Huurdersbelang Gorssel, de dorpsraden, Viverion (voor gemeentelijke projecten) en de deelnemers aan het netwerk wonen, welzijn en zorg: SOL (ouderen), Sociaal cultureel werk Gorssel, Sensire, Sutfene;
- Partijen die indirect van invloed zijn op het werk van De Groene Waarden.
 - Dit zijn partijen die De Groene Waarden in regionale samenwerkingsverbanden ontmoet of die van invloed zijn op haar omgeving: omliggende gemeenten, zorginstellingen (zoals Sint Maarten, Tusselerhof, Carion), de provincie en collega-corporaties;
- Partijen die meewerken aan de uitvoering van het beleid van De Groene Waarden.
 - Beleidspartners (de operationeel verantwoordelijken), politie van Lochem (vooral wijkagenten), Maatschappelijk Werk, de Stichting Vluchtelingenwerk en Nieuwkomers (SVEN), Leger des Heils, Mee, Philadelphia (locatieleiding), Hanzeborg, Dimence en Sociaal Cultureel Werk Gorssel.

De realisatie en communicatie van beleid heeft De Groene Waarden vastgelegd in een stappenplan, met een vaste cyclus van vier jaar. Alles begint en eindigt bij de vierjaarlijkse visitatie.

Stap 1: visitatie

Stap 2: voorlopig beleidsplan

- Stap 3: met beleid op hoofdlijnen naar belanghouders die actief meedenken
- Stap 4: concept beleidsplan opstellen en opsturen
- Stap 5: belanghoudersbijeenkomst
- Stap 6: definitief beleidsplan opstellen en versturen

4.3 Klanttevredenheid

KWH-huurlabel

In 2010 heeft woningstichting De Groene Waarden de eerste metingen van het KWH-huurlabel laten doen.

Tabel 5 Score KWH huurlabel

Labelonderdeel	Score	Landelijk
Woning verlaten	9,0	8,5
Woning betrekken	8,4	7,9
Woning zoeken	7,8	7,6
Huur betalen	8,0	7,9
Corporatie bellen	7,8	7,6
Reparatie uitvoeren	8,3	7,9
Corporatie bezoeken	7,9	7,8
Woning onderhouden	8,9	7,9
Klachten afhandelen	7,5	6,8
Totaal score	8,2	7,8

Bron: Samenvatting rapportage KWH-huurlabel

De Groene Waarden heeft hoge scores gerealiseerd binnen het KWH-huurlabel. Met de 9,0 voor 'woning verlaten' staat de corporatie zelfs op de eerste plaats (landelijk gezien). Wanneer de scores worden gerelateerd aan die van de corporaties met minder dan 1.800 woningen scoort De Groene Waarden in totaal een vijfde positie.

Woonwensenonderzoek

In het kader van het vaststellen van het strategisch voorraadbeleid is een woonwensenonderzoek gehouden onder de huurders van De Groene Waarden. Per kern is vooral ingegaan op de ervaringen van huurders met de woonomgeving. Gemiddeld genomen lag de score op 7,2. De Groene Waarden scoort hoog op bereikbaarheid en ligging van de woning (beide gemiddeld een 8) en (relatief) laag op winkels (5,9).

4.4 Betrokkenheid belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie

In overleg met De Groene Waarden is er voor gekozen de belanghebbenden door middel van een bijeenkomst te betrekken bij de maatschappelijke visitatie. Om bijeenkomst zo goed mogelijk te laten verlopen hebben de belanghebbenden van te voren informatie omtrent de maatschappelijke visitatie ontvangen. Tijdens de bijeenkomst zijn de belanghebbenden gevraagd naar hun mening omtrent:

1. Het beeld van de corporatie;
2. Prestaties van de corporatie;
3. Boodschap aan de corporatie.

Bijlage drie geeft een overzicht van de betrokken belanghebbenden.

In onderstaande subparagrafen worden de meningen en oordelen van de belanghebbenden weergegeven. Het gaat hierbij om het oordeel van de belanghebbenden en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.

In totaal zijn negen belanghebbenden aanwezig geweest bij de bijeenkomst. Verdeeld naar type belanghebbende ontstaat het volgende beeld:

Type belanghebbende	Aantal
Gemeente	3
Huurders/bewoners	1
Zorg- en welzijnspartijen	2
Overige maatschappelijke partners	3
Totaal	9

4.4.1 *Beeld van De Groene Waarden*

Belanghebbenden kenmerken De Groene Waarden als een kleine, betrouwbare, eerlijke, doelgerichte en proactieve corporatie. De Groene Waarden staat met beide benen midden in de samenleving, is maatschappelijk zeer betrokken en speelt actief in op ontwikkelingen en signalen uit de omgeving. De Groene Waarden neemt zelf initiatieven en is daarnaast altijd bereid mee te denken met haar maatschappelijke partners. Belanghebbenden zien hierin een andere houding terug dan bij andere corporaties in het werkgebied. Belanghebbenden maken De Groene Waarden het compliment dat zij veel van haar gestelde doelen waar weet te maken. De Groene Waarden is dan misschien geen grote club, maar zeker wel slagvaardig en daadkrachtig. De Groene Waarden zoekt de grenzen op in wat zij kan presteren, maar geeft daarnaast wel duidelijk aan wanneer iets niet kan. Zij durft zich daarin voldoende kritisch op te stellen. Wanneer de Groene Waarden zich terugtrekt uit een project, heeft zij gedaan wat binnen haar mogelijkheden ligt. Belanghebbenden hebben dan ook begrip voor dergelijke beslissingen.

Belanghebbenden herkennen de directeur-bestuurder als een belangrijke, gedreven en maatschappelijk betrokken persoon binnen de organisatie en een belangrijke drijvende kracht achter de organisatie. Dit maakt de corporatie in bepaald opzicht wel kwetsbaar, hoewel belanghebbenden ook het vertrouwen in de achterliggende organisatie uitspreken met betrekking tot de continuïteit richting de toekomst.

Belanghebbenden geven aan ruim voldoende betrokken en geïnformeerd te worden door De Groene Waarden. De Groene Waarden is open, benaderbaar en de lijnen zijn kort in relatie tot de samenwerking. De Groene Waarden maakt duidelijk deel uit van de gemeenschap en zoekt ook zelf het contact op.

4.4.2 *Beleidskader*

Belanghebbenden zien de doelen en ambities die De Groene Waarden zichzelf stelt terug in de uitstraling van de corporatie en eveneens in de activiteiten die zij uitvoert. De maatschappelijke betrokkenheid die uit de doelen spreekt is groot en de corporatie brengt deze ook in de praktijk. De Groene Waarden heeft haar doelen helder geformuleerd. Zij weet hier ook concreet handen en voeten aan te geven. Belanghebbenden vinden het bevorderen van de leefbaarheid en behoud van voorzieningen in de dorpen een belangrijke ambitie. Het vergroten van de betrokkenheid van bewoners bij hun dorp is daarbij van belang, hoewel enkele belanghebbenden daar wel een kanttekening bij plaatsen. Het is belangrijk dat De Groene Waarden initiatieven in de dorpen en van bewoners ondersteunt, mits bewoners mee willen doen.

Richting de toekomst zien belanghebbenden een belangrijke opgave voor De Groene Waarden in het aanpassen en levensloopbestendig maken van de bestaande voorraad. De doelstellingen die De Groene Waarden zichzelf op dit vlak stelt vinden zij dan ook belangrijk.

Belanghebbenden zijn van mening dat De Groene Waarden veel op zich neemt en hopen dat De Groene Waarden dat ook richting de toekomst waar kan blijven maken. De Groene Waarden mag hierin ook best haar grenzen aangeven vinden belanghebbenden.

4.4.3 Prestaties van De Groene Waarden

De belanghebbenden is gevraagd wat zij van de prestaties van De Groene Waarden vinden. Welke prestaties zijn belangrijk en welke minder belangrijk?

Belanghebbenden herkennen de inzet van De Groene Waarden op alle prestatievelden. Prestaties ten aanzien van de kwaliteit van wijken en buurten beoordelen belanghebbenden hoog. Belanghebbenden noemen daarbij de inzet van De Groene Waarden voor leefbaarheid en het op peil houden van het voorzieningenniveau in de kernen en dorpen. De realisatie van de buurtsuper in Almen is hier een goed voorbeeld van. De Groene Waarden kijkt goed wat er nodig is in de verschillende kernen en draagt daar indien mogelijk ook aan bij. Zij is bereid hier ver in te gaan. Belanghebbenden vinden het belangrijk dat De Groene Waarden vooral faciliterend optreedt, bijvoorbeeld door het beschikbaar stellen van vastgoed en daarmee dus bij haar eigen expertise blijft.

De Groene Waarden heeft volgens de belanghebbenden goed zicht op de opgaven in het werkgebied. Zaken als krimp en vergrijzing, maar ook veranderende regelgeving heeft De Groene Waarden goed op het netvlies. De Groene Waarden probeert voor te sorteren op deze processen. Dit is bijvoorbeeld zichtbaar in de realisatie van vastgoed. Bestaande plannen worden afgerond, waarna De Groene Waarden zich veel meer zal richten op het levensloopbestendig maken van de bestaande voorraad.

De Groene Waarden speelt proactief in op signalen uit de omgeving. Zo denkt zij bijvoorbeeld met maatschappelijke partners mee in oplossingen voor dementerende ouderen. Ook heeft zij oog voor de middeninkomens, een doelgroep die door de veranderde regelgeving buiten de boot dreigt te vallen. De Groene Waarden zoekt daarin aansluiting bij haar maatschappelijke partners om deze doelgroepen te kunnen bedienen.

De belanghebbenden hebben allen cijfers gegeven voor de prestaties van De Groene Waarden, waarbij zij gekeken hebben naar de onderliggende prestatievelden.

Tabel 7 Presteren volgens belanghebbenden

Prestatievelden	Belang	Beoordeling
Huisvesting van de primaire doelgroep	8,4	8,0
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	8,3	8,1
Huisvesten bijzondere doelgroepen	8,2	7,7
(Des)investeren in vastgoed	8,1	8,1
Kwaliteit van wijken en buurten	8,4	8,5
Gemiddeld	8,3	8,1

Het belang van de prestaties wordt hoog ingeschat, hetgeen betekent dat De Groene Waarden zich volgens de belanghebbenden met de juiste zaken bezighoudt. De mate waarin de belanghebbenden de prestaties vervolgens waarderen is eveneens hoog. Belanghebbenden zien op alle velden en dus over de hele breedte prestaties en spreken in de cijfers hun waardering daarvoor uit.

4.4.4 *Laat De Groene Waarden zaken liggen*

Belanghebbenden zijn van mening dat De Groene Waarden geen belangrijke zaken laat liggen. Wel geven zij aan dat De Groene Waarden op het gebied van duurzaamheid en energie niet voorop loopt. Er zou wat meer aandacht kunnen zijn voor energie- en duurzaamheidsaspecten in relatie tot de woonlasten. De doelstellingen zijn er wel, maar de prestaties en activiteiten nog onvoldoende zichtbaar.

4.4.5 *Boodschap aan De Groene Waarden*

De overall conclusie uit de consultatie van belanghebbenden is, dat De Groene Waarden een op alle fronten goed presterende corporatie is, die midden in de (lokale) samenleving staat en door belanghebbenden als een prettige en betrouwbare samenwerkingspartner wordt beschouwd.

Teneinde de corporatie op een andere manier te kenschetsen, wordt de belanghebbenden gevraagd de corporatie te vergelijken met een automerk. Voor zover belanghebbenden dit konden, zijn de volgende merken genoemd:

- Volkswagen: degelijk, betrouwbaar, niet modegevoelig/trendy en geen yuppenclub. Toegankelijk en je komt ermee in alle kernen.
- Ford Focus Station: betrouwbaar, bereikbaar, gebruiksvriendelijk, “ voor iedereen” en veel laadvermogen
- Ford Ka: voortvarend, geen overbodige opsmuk, flexibel, leuk (prettig in de omgang). Doet wat een auto moet doen (doelgericht)
- Volvo: betrouwbaar op de langere termijn door strategisch denken en handelen
- Peugeot: degelijk, soepel en voor iedereen bereikbaar
- Geen specifiek merk, maar betrouwbaar en eerlijk

De rode draad vanuit deze karakterisering is: degelijk, betrouwbaar, toegankelijk en voor iedereen bereikbaar.

Tot slot is de belanghebbenden gevraagd een boodschap aan de corporatie te formuleren. Onderstaand worden deze weergegeven:

- Ga gewoon zo door! (door meerdere belanghebbenden zo geformuleerd);
- Ga zo door, fijn om zo samen te kunnen werken;
- Zo doorgaan, er zou nog wat meer aandacht besteed kunnen worden aan energiebesparing/opwekken;
- Laat je niet verleiden tot een fusie, als dat niet echt nodig is. Blijf de focus vooral houden op de primaire doelgroepen. Als kleine organisatie doet De Groene Waarden heel veel en dat gebeurt op prima wijze. Hou wel je grenzen in de gaten zodat de hoofdzaken goed bediend worden;
- Blijf jezelf, ook als je door veranderende omstandigheden gedwongen wordt keuzes te maken. Leef je soms wat meer in, in de positie van een ander;
- Maak duidelijk wat je nieuwe rol gaat worden, gezien het feit dat door nieuwe regels je invloed verandert. Dit is belangrijk om teleurstellingen te voorkomen.

Belanghebbenden hebben een heel positief beeld van De Groene Waarden en zijn zeer tevreden over de samenwerking en de maatschappelijke inzet van De Groene Waarden.

4.5 Conclusie

Belanghebbenden zien De Groene Waarden als een op alle fronten goed presterende corporatie, die midden in de (lokale) samenleving staat en als een prettige en betrouwbare samenwerkingspartner. Belanghebbenden spreken de hoop uit dat De Groene Waarden in de toekomst blijft zoals ze nu is. Als De Groene Waarden qua kunnen haar grenzen bereikt, bijvoorbeeld door veranderende marktomstandigheden en nieuwe regelgevingen dan is het met name belangrijk dat zij dat goed communiceert en in die zin aan verwachtingenmanagement doet.

5 Presteren naar Vermogen (PnV)

5.1 Inleiding

Het hoofdstuk Presteren naar Vermogen bevat de beoordeling van de prestaties op het vlak van de financiële continuïteit en het financiële beheer. In de visitatie heeft Ecorys in haar aanpak mede een beeld opgebouwd van de mate waarin waarop Woningstichting De Groene Waarden 'in control' is op dit onderdeel.

Het presteren naar Vermogen is daarvoor langs vier invalshoeken beoordeeld:

- Financiële continuïteit: heeft de corporatie haar financiële continuïteit voldoende gewaarborgd waardoor zij langdurig in staat is haar maatschappelijke functie te continueren;
- Financieel beheer: realisatie van financiële voornemens en functioneren treasury;
- Doelmatigheid: focus op efficiënt werken en actief sturen om plannen te realiseren;
- Vermogensinzet: de mate waarin het vermogen wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.

5.2 Financiële continuïteit

5.2.1 Vermogenspositie

Solvabiliteitsoordeel

Op basis van het volkshuisvestelijke vermogen heeft Woningstichting De Groene Waarden de afgelopen periode in de oordeelsbrieven 2008 tot en met 2010 van het Ministerie van Wonen, Wijken en Integratie (WWI) en het Centraal Fonds Volkshuisvesting, van jaar tot jaar een positief solvabiliteitsoordeel ontvangen. Dit betekent dat De Groene Waarden financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren en aan haar verplichtingen op de langere termijn kan voldoen.

Continuïteitsoordeel

In aanvulling op het solvabiliteitsoordeel geeft WWI tevens een continuïteitsoordeel. Daarin worden de voorgenomen activiteiten in relatie gebracht met de vermogenspositie. Woningstichting De Groene Waarden heeft in de periode 2008-2010 steeds een A-oordeel ontvangen (in 2010 een A1-oordeel). Hiermee wordt aangegeven, dat de voorgenomen activiteiten passen bij de vermogenspositie van de corporatie.

Bedrijfswaarde

Woningstichting De Groene Waarden waardeert haar bezit tegen aanschaffingswaarde verminderd met de afschrijvingen danwel lagere bedrijfswaarde op complexniveau.

Bij de berekening van de bedrijfswaarde zijn de volgende algemene uitgangspunten gehanteerd:

- Huurprijsontwikkeling 1,2% voor 2010, 1,6% voor 2011 en 2012, 2,10% voor 2013 en 2014, daarna 2,35%;
- Inflatie beheer 1,2% voor 2010, 1,5% voor 2011 en 2012, 2,0% voor 2013, daarna 2,25%;
- Inflatie onderhoudskosten 2,25%;
- Een disconteringsvoet van 6,00%;
- De restant levensduur gelijk aan de administratieve levensduur waarbij tevens incidenteel rekening is gehouden met levensduurverlengend onderhoud;
- Variabele lasten per woning (incl. klein onderhoud) € 1.765;

- De grondwaarde wordt berekend op basis van een perceelprijs van € 15.000, conform afspraken in het convenant met de gemeente Lochem voor wat betreft de kavelprijs voor sociale huurwoningen.

5.2.2 Middelen

WSW oordeel

Het WSW heeft De Groene Waarden in 2009 voldoende kredietwaardig bevonden.

De Groene Waarden berekent jaarlijks of zij kan voldoen aan de normen die het WSW stelt.

5.2.3 Sturing op kasstromen

De Groene Waarden zeilt scherp aan de wind en balanceert op de rand wanneer de normen van het WSW in ogenschouw worden genomen. Richting de toekomst wordt zeker de discussie gevoerd hoe zwaar De Groene Waarden in kan zetten op leefbaarheid/vastgoed versus beheer.

In 2011 heeft De Groene Waarden gekeken naar de financiële gezondheid van de corporatie en zich verder verdiept in het sturen op kasstromen. Zij heeft dit als volgt verwoord:

De huidige financiële positie van De Groene Waarden voldoet aan de normen van het Ministerie, het CFV en het WSW. Uit de scenarioanalyses blijkt echter dat we erg gevoelig zijn voor veranderingen. Dit is de reden om het financieel beleid van De Groene Waarden nader te analyseren. Niet meer op basis van solvabiliteitscijfers, maar op basis van kasstromen.

De exploitatie van de portefeuille leidt de komende vijf jaar tot de volgende conclusies:

- We voldoen aan de norm voor de ICR
- We voldoen net aan de 2% aflossingsnorm
- We voldoen net aan de norm voor de DCR

Er is geen ruimte voor het opvangen van risico's of het compenseren van de te verwachten overheidsheffing vanaf 2014.

De Groene Waarden zal de volgende instrumenten gaan inzetten teneinde financieel gezond te blijven:

- Maximaal inzetten op kortlopende financiering om zo de rentelasten te verlagen (voortfinanciering projecten);
- Verbeteren operationele kasstroom door aanpassen huurbeleid (huuropbrengsten verhogen) en lasten verminderen;
- Bij het beoordelen van projecten gaat De Groene Waarden nadrukkelijker werken met de IRR en WACC als beoordelingscriteria om te zorgen dat nieuwe projecten voldoende kasstroom genereren zodat aan de normen voldaan kan worden.

Rentedekkingsgraad

De Groene Waarden heeft een rentedekkingsgraad, die jaarlijks in lijn ligt met die van de referentiegroep en het landelijke beeld:

Tabel 8 Rentedekkingsgraad 2006 t/m 2009 – prognose 2011 t/m 2015

	2006	2007	2008	2009	2011	2012	2013	2014	2015
De Groene Waarden	1,6	1,5	1,4	1,6	1,54	1,47	1,49	1,43	1,46
Referentiegroep	2,1	2,0	1,7	1,7					
Landelijk	1,7	1,7	1,4	1,5					

Bron: Corporatie in Perspectief, De Groene Waarden, 2010, CFV en meerjarenraming De Groene Waarden

Ten opzichte van de norm van 1,3 scoort De Groene Waarden goed. Naar de toekomst toe zal De Groene Waarden hier ook aan blijven voldoen.

Rendementsdoelstelling

De Groene Waarden heeft rendementsdoelstellingen (gebaseerd op de IRR of ontwikkelwinst bij koop) vastgesteld per type vastgoed:

- Huurwoning tot huurtoeslaggrens (goedkoop €500) 3,0%
- Huurwoning tot huurtoeslaggrens (bereikbaar €625) 4,0%
- Huurwoning boven huurtoeslaggrens (vanaf €625) 6,0%
- Koopwoning goedkoop (€ 170.000 von) 2,0%
- Koopwoning middelduur (€ 250.000 von) 6,0%
- Koopwoning duur (> €250.000 von) 8,0%
- Zorgvastgoed 6,0%
- Commercieel vastgoed 7,0%
- Maatschappelijk vastgoed cf definitie WSW 4,0% (alleen voor non-profit gebruikers)

5.3 Financieel beheer

5.3.1 Planning en controlocyclus

De doelstellingen vanuit het ondernemingsplan 2008-2011 zijn vertaald in de gevolgen voor resultaat en financiële positie. Voor wat betreft de verhuur en beheersmatige activiteiten is er voldoende ruimte voor de extra uitgaven op het gebied van leefbaarheid, energielabel, wijzigingen van het automatiseringssysteem, het opplussen en de invoering van de vennootschapsbelasting. De onrendabele middelen die nodig zijn voor de investeringen in nieuwbouw overstijgen de opbrengsten uit verkoop en zorgen voor een extra beslag op de liquide middelen en het resultaat. Dit betekent een dubbele verslechtering van de solvabiliteit.

Het investeren in maatschappelijk vastgoed brengt een behoorlijke investering met zich mee. Ondanks dat deze in het resultaat kostenneutraal verloopt, zorgt de investering wel voor een toename op het totale vermogen. Het eigen vermogen blijft echter gelijk, waardoor de solvabiliteit daalt.

De belangrijkste risicofactor is het niet realiseren van de geplande verkoopaantallen, waardoor de financieringscapaciteit negatief beïnvloed wordt. Een tweede belangrijke factor is de ontwikkeling van de leningportefeuille en het liquiditeitenbeheer. Op de langere termijn zal De Groene Waarden onderzoeken op welke wijze de vermogenspositie verbeterd kan worden. Een eerste stap daartoe is in 2011 gezet in het document 'een financieel gezonde corporatie' (zie eerder bij sturen op kasstromen). De financiële planning en controlocyclus is daarbij zeer goed op orde en geeft de corporatie vroegtijdig de mogelijkheid bij te sturen waar gewenst. Gezien de grootte van de corporatie beoordeelt de visitatiecommissie dit als zeer goed.

5.3.2 Treasurystatuut en treasury jaarplan

De Groene Waarden heeft een treasurystatuut, dat tot doel heeft het bepalen van de grenzen waarbinnen het financierings- en beleggingsbeleid wordt uitgevoerd. Bij het uitvoeren van dit beleid wordt gestreefd naar:

- Het waarborgen van blijvende toegang tot de financiële markt;
- Het beschikken over voldoende liquide middelen om te allen tijde aan de lopende betalingsverplichtingen te kunnen voldoen;
- Het beperken en beheersen van de risico's;
- Het minimaliseren van kosten.

Duurzame toegang tot de financiële markten wordt gewaarborgd doordat De Groene Waarden blijvend voldoet aan de eisen van het CFV, WSW en geldgevers.

De Groene Waarden heeft voor de komende vijf jaar een overzicht van de kasstromen en de Debt Service Coverage Ratio¹.

Tabel 9 ontwikkeling kasstromen en DSCR

Omschrijving	2011	2012	2013	2014	2015
Totaal opbrengsten	4.861	5.109	5.413	5.692	5.817
Af: totaal kosten	2.771	2.790	2.843	2.939	3.045
Af: rentelasten	1.353	1.579	1.725	1.929	1.901
Operationele kasstroom	737	740	846	825	869
2% leningportefeuille per 31-12	678	733	810	798	786
Verschil	59	7	36	27	83
DSCR	1,03	1,00	1,01	1,01	1,03

Bron: De Groene Waarden

De bestaande woningportefeuille inclusief investeringen in zowel woningen als maatschappelijk vastgoed voldoet voor de eerstkomende vijf jaar aan de norm. Er zit weinig ruimte in om risico's op te vangen, zoals leegstand in het maatschappelijk vastgoed of een extra overheidshelling.

5.4 Doelmatigheid

De mate waarin Woningstichting De Groene Waarden haar prestaties op een efficiënte wijze behaalt, weegt mee in het oordeel over presteren naar vermogen. De netto bedrijfslasten, het aantal vhe per fte en de personeelskosten per fte zijn hiervoor binnen de visitatiemethodiek als indicatoren aangeduid.

Tabel 10 Ontwikkeling van de netto bedrijfslasten per verhuureenheid

	2006	2007	2008	2009	Toename (%)
De Groene Waarden	889	1.061	1.248	1.199	34,8
Referentiegroep	1.047	1.138	1.252	1.299	24,0
Landelijk	1.169	1.249	1.340	1.396	19,5

Bron: Corporatie in Perspectief, De Groene Waarden, 2010, CFV

De netto bedrijfslasten van De Groene Waarden liggen gemiddeld genomen nog onder het niveau van de referentiegroep en het landelijke gemiddelde, maar de procentuele toename vanaf 2006 is groot. Een en ander heeft te maken met de inhuur van derden.

Tabel 11 Netto bedrijfslasten, personeelskosten en vhe per fte

	De Groene Waarden	Referentiegroep	Landelijk
Netto bedrijfslasten	1.199	1.299	1.396
Personeelskosten per fte	68.916	65.048	61.818
Aantal VHE per fte	109	96	88

Bron: Corporatie in Perspectief, De Groene Waarden, 2010, CFV

De personeelskosten liggen bij De Groene Waarden op een hoger niveau dan voor de referentiegroep en het landelijk beeld geldt. Het aantal verhuureenheden per fte ligt echter ook op een hoger niveau.

¹ De DSCR geeft aan in hoeverre de organisatie in staat is zowel de rentelasten als de 2% aflossingsfictie te betalen uit de netto huurinkomsten. De DSCR moet minimaal 1 zijn om aan alle verplichtingen te kunnen voldoen.

5.5 Vermogensinzet

Met vermogensinzet wordt in het licht van de maatschappelijke visitatie het volgende bedoeld: “De corporatie zet haar vermogen maximaal in voor het leveren van maatschappelijke prestaties en heeft kennis van en inzicht in de beschikbare financiële middelen en mogelijkheden om deze te verruimen.”

Beargumenteerde inzet van het vermogen

Wat betreft het financieel beleid hanteerde De Groene Waarden gedurende de visitatieperiode de volgende uitgangspunten:

- De opbrengsten en kosten uit verhuur en exploitatie moet kostendekkend zijn per jaar;
- De opbrengsten uit verkoop moeten de kosten van nieuwbouw op langere termijn dekken;
- De solvabiliteit moet boven het minimale solvabiliteitspercentage zoals voorgeschreven door het CFV liggen.

In het in 2011 opgestelde document ‘een financieel gezonde corporatie’ wordt het sturen op kasstromen belangrijker dan het sturen op de solvabiliteit (zie ook eerder).

Meerjarenprognose 2008-2025

Om inzicht te krijgen in de gevolgen van het strategisch voorraadbeleid is een financiële vertaling gemaakt naar de middellange termijn. Het basisscenario gaat uit van de volgende uitgangspunten:

- Inflatievolgend huurbeleid;
- BWS-subsidies van € 29.000 per jaar (voor de periode 2008-2011);
- Verkoop woningen door invoering Te Woonprincipe:
 - 2008: 20 woningen;
 - 2009-2025: 5 woningen per jaar.

In de meerjarenprognose is het aantal verkopen verwerkt in een scenarioanalyse, waarbij de effecten van een hoger en lager verkoopaantal doorgerekend worden. Tevens is gekeken naar de effecten van een huurbeleid, dat niet inflatievolgend is. Tot slot zijn de effecten doorgerekend van het niet realiseren van een aantal nieuwbouwprojecten.

Vanuit het strategisch voorraadbeleid en de reeds bekende projecten is een overzicht beschikbaar van te nemen investeringen. Bij de realisatie van nieuwbouw koopwoningen is het uitgangspunt dat deze via Koopgarant worden verkocht. Per project is het investeringsbedrag en de onrendabele top weergegeven.

De ontwikkeling van het vermogen laat na een eerste toename door de relatief hoge aantallen verkopen een afname zien tot een dieptepunt in 2014. Daarna wordt de stijgende lijn ingezet, die nog eenmaal wordt onderbroken in 2018 door een groot project.

De solvabiliteit is in de periode 2007-2010 boven de norm van 5%, die het WSW stelt. In de periode 2011-2015 is er sprake van een solvabiliteit die zich onder 5% manifesteert.

Realisatie-index

Wanneer gekeken wordt naar de mate waarin de corporatie haar prognoses waarmaakt (en dus haar vermogen inzet), geeft de realisatie-index van het CFV een goed beeld.

Tabel 12 Realisatie-index 2007-2009

Realisatie-index	De Groene Waarden	Landelijk
Nieuwbouw	80%	56%
Sloop	99%	44%
Verkopen	73%	59%

Bron: Corporatie in Perspectief, De Groene Waarden, 2010, CFV

Ten opzichte van het landelijke beeld kan geconcludeerd worden, dat De Groene Waarden in zeer grote mate haar eigen prognoses waarmaakt, wat betreft nieuwbouw, sloop en verkoop bestaand bezit. In de oordeelsbrief van de minister (BiZa, WWI) wordt opgemerkt, dat de voorspelkracht van De Groene Waarden op orde is en hierdoor de ingediende prognoses de basis vormen voor een reëel inzicht in de ontwikkeling van de financiële positie.

Leefbaarheid

Het CFV onderscheidt twee typen uitgaven in het kader van leefbaarheid: sociale activiteiten en fysieke activiteiten. In vergelijking met de referentiegroep kan vastgesteld worden, dat de uitgaven met betrekking tot sociale activiteiten beduidend hoger zijn bij De Groene Waarden, zodanig dat het 'tekort in de fysieke activiteiten' ruimschoots gecompenseerd wordt. Ten opzichte van het landelijk beeld blijven de uitgaven op het gebied van leefbaarheid, zowel sociaal als fysiek, enigszins achter.

Tabel 113 Leefbaarheidsuitgaven 2009 in € per wooneenheid

Activiteiten	De Groene Waarden	Referentiegroep	Landelijk
Sociale activiteiten	53	24	69
Fysieke activiteiten	26	34	54
Totaal	79	58	124

Bron: Corporatie in Perspectief, De Groene Waarden, 2010, CFV

De Groene Waarden heeft in haar missie de leefbaarheid in de kernen waar zij haar bezit heeft een belangrijke plaats gegeven. Uit de prestaties die geleverd worden, is ook duidelijk dat De Groene Waarden het prettig wonen in een leefbare omgeving hoog in het vaandel heeft staan.

Uitgaven aan onderhoud en woningverbetering

Uit de gegevens blijkt dat de uitgaven aan onderhoud, ten opzichte van de referentiegroep en het landelijk beeld, op een relatief laag niveau liggen, hetgeen vooral voor klachten- en mutatieonderhoud geldt. De uitgaven met betrekking tot planmatig onderhoud laten een licht dalende tendens zien over de afgelopen jaren.

Tabel 14 Onderhoudskosten 2006-2009 (in € per gewogen verhuureenheid cq verbeterde wooneenheid)

	2006	2007	2008	2009	Referentie	Landelijk
Klachtenonderhoud	160	141	143	144	282	325
Mutatieonderhoud	43	81	46	76	177	205
Planmatig onderhoud	1.165	1.062	1.145	974	1.086	915
Woningverbetering					2.818	15.948
Aantal verbeteringen	0	13	7	11		

Bron: Corporatie in Perspectief De Groene Waarden, 2010, CFV

Via onderhoud probeert De Groene Waarden de kwaliteit van de bestaande huurwoningen op peil te houden of te verbeteren. De belangrijkste doelstellingen zijn het kwaliteitsniveau van de woningen te handhaven op minimaal een 7,5 in de beleving van de huurders. Verder wil De Groene Waarden de kosten beperken tot maximaal het gemiddelde in de sector.

De Groene Waarden heeft een referentieniveau bepaald waar haar woningen kwalitatief aan moeten voldoen. Dit dient als sturingsmechanisme en bepaalt welke activiteiten er jaarlijks moeten worden uitgevoerd. Het tweede sturingsmechanisme is financieel van aard. De totale onderhoudskosten mogen niet hoger zijn dan de benchmark voor woningcorporaties.

Mogelijkheden vermogen te verruimen

In maart 2011 heeft een bijeenkomst plaatsgevonden samen met de Raad van Commissarissen in het kader van het thema 'Financieel gezond'. Hieruit kwam het volgende naar voren:

De Groene Waarden voldoet aan de eisen van het WSW met betrekking tot:

- Interest coverage ratio (1,6 ten opzichte van gewenst >1,3);
- Minimaal 2% aflossingsfictie;
- Debt service coverage ratio (1,13 ten opzichte van gewenst > 1).

Doordat De Groene Waarden nog aan de eisen van het WSW voldoet, is een verruiming van het vreemd vermogen mogelijk.

WSW-eis: rente vreemd vermogen (5%) + aflossing (2%) = netto kasstroom. Bij De Groene Waarden is de netto kasstroom € 2.344.358, dus het maximaal aan te trekken vreemd vermogen is € 33.490.829. Dit betekent dat er ruimte is om additioneel € 2,7 miljoen aan vreemd vermogen aan te trekken.

De discussie over waardering heeft plaatsgevonden. De Groene Waarden waardeert nu op basis van annuïtaire afschrijving van woningwaarde. Bekeken is wat er gebeurt bij een waardering op basis van actuele bedrijfswaarde.

Maximale inzet voor maatschappelijke prestaties

De Groene Waarden maakt middels haar (financiële) verslaglegging goed duidelijk op welke wijze zij haar vermogen inzet. In de scenario's naar de toekomst toe worden de beperkingen en mogelijkheden van de vermogensinzet beredeneerd weergegeven.

Het gegeven, dat De Groene Waarden zich onlangs heeft teruggetrokken uit de realisatie van het Kulturhus in Harfsen is op een duidelijke en transparante wijze verantwoord en gecommuniceerd. Hierbij geeft De Groene Waarden ook aan, dat zij bereid is de grenzen van haar mogelijkheden op te zoeken.

5.6 Prestaties en beoordeling

Het beoordelingsschema uit de 4.0 versie van de visitatiemethodiek geeft ingevuld voor De Groene Waarden het volgende beeld:

Tabel 15 Presteren naar Vermogen

Meetpunt	Situatie bij De Groene Waarden	Beoordeling	Weging	Gewogen eindcijfer
<i>Financiële continuïteit</i>				
Vermogenspositie	De Groene Waarden heeft een positief solvabiliteitsoordeel, een A-oordeel van het CFV en waardeert haar bezit eveneens tegen bedrijfswaarde	7	20%	1,5
Liquiditeit	De kredietwaardigheid van De Groene Waarden is positief, jaarlijks toont de corporatie met berekeningen aan dat zij voldoet aan de normen van het WSW	7		
Integrale kasstroomsturing	Het sturen op kasstromen wordt steeds belangrijker. De Groene Waarden kent een goede rentedekkingsgraad, heeft IRR doelstellingen vastgelegd en risico's inzichtelijk gemaakt.	8		
<i>Financieel beheer</i>				
Planning- en controlcyclus	De planning- en controlcyclus is goed op orde.	9	20%	1,6
Treasurymanagement	De Groene Waarden heeft een financierings- en beleggingsstatuut, waarmee goed inzicht ontstaat in de financieringsmogelijkheden en financieringsbehoefte.	7		
<i>Doelmatigheid</i>				
Doelmatigheid	Doelmatigheid ligt als het ware verscholen in de organisatiestructuur van De Groene Waarden. In relatie tot de prestaties die de corporatie levert, is dit goed op orde.	8	20%	1,6
<i>Vermogensinzet</i>				
Visie op vermogensinzet	De Groene Waarden heeft een visie op haar vermogensinzet, die goed beredeneerd en verantwoord wordt.	8	40%	3,1
Visie op verruiming vermogen	De mogelijkheden voor verruiming van het vermogen worden aangegeven in relatie tot de WSW normen	7		
Maximale inzet vermogen	De Groene Waarden geeft beredeneerd en verantwoord weer op welke wijze zij haar vermogen maximaal inzet.	8		
Presteren naar Vermogen				7,8

Binnen het referentiekader 'vermogen' kan geconcludeerd worden dat De Groene Waarden goed scoort. De corporatie heeft haar financiële mogelijkheden goed inzichtelijk gemaakt en zet haar vermogen beredeneerd en verantwoord in voor haar maatschappelijke prestaties.

6 Governance

6.1 Inleiding

In de maatschappelijke visitatie is de governance een apart te beoordelen veld. De methodiek vereist een oordeel over de besturing, het interne toezicht en de externe legitimatie.

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

Zowel de Raad van Commissarissen als de directeur-bestuurder van De Groene Waarden onderschrijven de Aedes Code en de bijbehorende Governance Code. Om goed governance ook in de praktijk te waarborgen, werkt De Groene Waarden volgens:

- Reglement Raad van Commissarissen;
- Directiereglement;
- Financierings- en beleggingsstatuut;
- Integriteitscode;
- Klokkenluidersregeling;
- Statuten.

De stukken zijn in te zien via de website van Woningstichting De Groene Waarden.

6.2 Besturing

De besturing wordt beoordeeld in het licht van de strategievorming en prestatiebesturing. Het gaat hierbij om Plan, Check en Act. 'Do' is al in de voorgaande hoofdstukken beoordeeld.

6.2.1 *Goed en professioneel planningsproces*

Een belangrijke kernwaarde van De Groene Waarden is dat zij een goed rentmeester wil zijn, waarbij zij als belangrijkste activa de mensen, het vastgoed en de financiële middelen aanmerkt. Om hier verantwoord mee om te gaan, inventariseert De Groene Waarden periodiek de risico's en neemt zij beheersmaatregelen.

Risico's rondom mensen

De Groene Waarden is een relatief kleine organisatie en daarmee kwetsbaar bij uitval. Om dit risico te beheersen zijn de belangrijkste procedures beschreven op instructieniveau. De werkzaamheden worden uitgevoerd middels een goede plan-do-check-act cyclus. In combinatie met een adequate administratieve organisatie en interne controle, het reglement voor de Raad van Commissarissen en het directiestatuut, vormt dit een goede basis om risico's te beheersen.

Risico's rondom vastgoed

De opbrengsten bestaan vooral uit huur- en verkoopopbrengsten, waarbij de risico's vooral bestaan uit leegstand of vraaguitval. De Groene Waarden bewaakt voortdurend de woningmarkt door een analyse van de ontwikkeling in de woningzoekenden, het aantal reacties op het woningaanbod en de demografische ontwikkelingen. De kwaliteit van de voorraad wordt op peil gehouden aan de hand van het onderhoudsbeleid. Via periodieke tevredenheidsonderzoeken onder huurders meet De Groene Waarden of de klantwaardering voldoende is.

Het grootste risico zit in de nieuwbouwprojecten. De basis ligt in het strategisch voorraadbeleid en vervolgens wordt per project een haalbaarheidsstudie opgesteld (inclusief voorcalculatie). In 2009 zijn de haalbaarheidsstudies uitgebreid met een berekening van de IRR (Internal Rate of Return). Er zijn normen vastgesteld per type vastgoed om zo de kwaliteit van de investeringsbeslissing beter te kunnen onderbouwen.

Risico's rondom financiële middelen

De kaders voor investeringen liggen vast in het Financieel Statuut, dat jaarlijks door de Raad van Commissarissen wordt getoetst op actualiteit.

Beleidscyclus

De Groene Waarden heeft haar beleid vastgelegd in een ondernemingsplan, dat vertaald is in negen strategische doelen. Deze doelen worden jaarlijks geconcretiseerd met activiteiten vastgelegd in een actieplan/jaarplan. De plan-fase van de beleidscyclus is zeer goed op orde.

6.2.2 *Check*

De jaarlijkse actieplannen omvatten zoveel mogelijk SMART geformuleerde doelstellingen, die op gezette tijden gemonitord worden. Hiertoe gebruikt De Groene Waarden de kwartaalrapportages, die besproken worden met de Raad van Commissarissen. De voortgang van de prestaties wordt goed inzichtelijk gemaakt door het hanteren van een zogenaamd dashboard.

In de jaarverslagen worden op een transparante manier verantwoord welke ambities wel en welke niet gerealiseerd zijn.

6.2.3 *Act*

Bijsturing van te leveren prestaties vindt plaats naar aanleiding van voortschrijdend inzicht, danwel veranderende (markt)omstandigheden. De Raad van Commissarissen kijkt veelvuldig naar het totale pakket ten aanzien van krimp, recessie, regelgeving en stagnatie van de markt.

Opvallend is dat de ambitie die De Groene Waarden zich stelt, bij een positieve ontwikkeling vaak ook naar boven bijgesteld wordt. Dit betekent, dat de corporatie zich te allen tijde maximaal wil inzetten voor de maatschappelijke prestaties.

De externe verantwoording van uitgevoerd beleid, gerealiseerde prestaties en achterblijvende prestaties wordt transparant weergegeven in de jaarverslagen.

Concluderend kan gesteld worden, dat de PCDA-cyclus bij De Groene Waarden optimaal ontwikkeld en ingezet wordt; er zijn eigenlijk geen verbeteringen meer aan te brengen. In dat licht alsmede in het licht van de grootte van de organisatie beoordeelt de visitatiecommissie de beleidscyclus van De Groene Waarden als zeer goed.

6.3 *Het intern toezicht*

Het interne toezicht wordt beoordeeld in het licht van de criteria die door de VTW worden gehanteerd voor goed toezicht door de Raad van Commissarissen, op het hanteren van een toetsingskader en op het toepassen van de Governance Code.

6.3.1 *Functioneren van de Raad van Commissarissen*

Samenstelling

De Raad van Commissarissen van De Groene Waarden bestaat uit vijf leden, van wie twee benoemd zijn op voordracht van de huurders.

De leden van de Raad van Commissarissen worden benoemd op basis van een profielschets, die voor alle leden geldt. Bij vacatures worden aan die algemene kenmerken specifieke kenmerken toegevoegd, waaraan kandidaten moeten voldoen. Daarin komen de competenties naar voren waarmee aanvulling van de al in de Raad aanwezige competenties op dat moment gewenst is. De algemene profielkenmerken zijn:

- Affiniteit met de doelstelling van de corporatie (betaalbare woningen voor mensen die op de vrije markt niet terecht kunnen).
- Algemene interesse voor de samenleving en de volkshuisvesting.
- Vermogen om beleidsvoorstellen te beoordelen en de uitvoering van beleid te toetsen.
- Vermogen om (financiële) plannen en rapportages te beoordelen.
- Vermogen om een juist evenwicht te bewaren tussen betrokkenheid en bestuurlijke afstand.
- Vermogen om lastige vragen te stellen op een constructieve wijze.
- Discussievaardigheid, vergadervaardigheid en communicatievaardigheid.
- Beschikbaarheid van voldoende tijd.
- Betrokkenheid (door wonen of werken) bij het gebied van de vroegere gemeente Gorssel.

De Raad van Commissarissen heeft geen aparte commissies (zie Governance Code). De Groene Waarden huurt extern een financieel adviseur in, die zich bezighoudt met de AO/IC. De leden van de Raad van Commissarissen kunnen zich, indien gewenst, rechtstreeks tot hem richten.

De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de directeur-bestuurder en de Raad van Commissarissen zijn vastgelegd in het reglement Raad van Commissarissen en Bestuur.

Governance Code

De Groene Waarden onderschrijft en volgt de Governance Code Woningcorporaties. Op enkele punten wordt gemotiveerd afgeweken van de code, deze punten zijn:

- Met betrekking tot het principe: Rechtspositie en bezoldiging bestuur: volgens de Code wordt een lid van het bestuur voor een periode van maximaal vier jaar benoemd. De huidige directeur-bestuurder is al ver voordat de Code ontstond voor onbepaalde tijd benoemd. Dit wordt niet veranderd.
- Met betrekking tot het principe: Samenstelling en rol van twee kerncommissies van de Raad van Commissarissen, instelling van een auditcommissie en een selectie-/ remuneratiecommissie: De Groene Waarden vindt deze commissies niet passen bij de omvang van de corporatie op dit moment. Verder geeft men aan, dat De Groene Waarden beducht is voor het gevaar dat leden van dergelijke commissies binnen hun specialisme gaan isoleren en dat de andere leden zich niet meer met de betreffende onderwerpen denken te hoeven bezighouden. Wel is het zo dat individuele leden zich, gezien hun achtergrond en affiniteit, intensiever dan andere met financiële danwel personele onderwerpen bezighouden. Afspraak is dat zij hun daardoor gewonnen inzichten inbrengen in de discussies in de voltallige Raad.
- Met betrekking tot het principe: Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden: voorzover door de corporatie buiten de reguliere overlegcircuits om een periodiek overleg met belanghebbenden plaatsvindt, vindt De Groene Waarden het onnodig en ook onjuist dat de voltallige Raad daarbij aanwezig is.
- Met betrekking tot het principe: Taak en Werkwijze: De Raad bespreekt het eigen functioneren en dat van de individuele leden met opzet in aanwezigheid van het bestuur, omdat zij de rechtstreekse inbreng van het bestuur bij zelfevaluatie van grote waarden acht en meent te kunnen waarborgen dat niet door de aanwezigheid van het bestuur wezenlijke zaken onbesproken blijven.

Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord

Jaarlijks wordt het functioneren van de directeur-bestuurder besproken door een delegatie van de Raad van Commissarissen (voorzitter en een jaarlijks wisselend lid). Gesprekspunten zijn: het algemeen functioneren, het interne en externe functioneren, de omgang met werkdruk en balans werk/privé, het samenspel met de Raad, opleidingsbehoeften e.d. In het reglement van de Raad van Commissarissen is een en ander als volgt verwoord:

De Raad van Commissarissen vormt zich gedurende een jaar een beeld inzake het gevoerde beleid, de bereikte resultaten, de ontwikkelingen en de mate waarin het Bestuur daarop adequaat reageert. Bij deze beoordeling hanteert de Raad van Commissarissen afzonderlijk vast te leggen criteria. Op een vast tijdstip in het jaar bespreekt de Raad van Commissarissen aan de hand van deze criteria en de beoordeling van het Bestuur de kwaliteit van het functioneren van het Bestuur.

De leden van de Raad zijn allen lid van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW). Zij nemen regelmatig deel aan de bijeenkomsten en cursussen van de vereniging. De voorzitter is deelnemer aan de groep 'Toezichthouders om de Tafel' in Zwolle, een regionale groep van toezichthouders, die periodiek ervaringen uitwisselen.

De grootte van de corporatie heeft invloed op de relatie met de directeur-bestuurder. Bij een corporatie van deze omvang, met een beperkt personeelsbestand, heeft de directeur-bestuurder meer behoefte aan de klankbord- en adviesrol van de Raad van Commissarissen. Dit is gelijk een aandachtspunt voor de Raad; zij wil voldoende afstand houden om goed haar toezichtsrol te kunnen vervullen.

Toetsingskader

Als toetsingskader hanteert de Raad van Commissarissen hoofdzakelijk het BBSH, het Ondernemingsplan 2008-2011, de jaarlijkse activiteitenplannen en begrotingen alsmede het separaat opgestelde beleid (huurbeleid, verkoopbeleid en onderhoudsbeleid). Belangrijk toetsingsinstrument is de kwartaalrapportage, waarin de bereikte (kwantitatieve/financiële en kwalitatieve/niet-financiële) resultaten worden afgezet tegen de in het ondernemingsplan respectievelijk de begroting opgenomen voornemens.

De Raad hanteert als criteria waaraan voorstellen van de directeur-bestuurder worden getoetst de mate waarin zij voldoen aan:

- Klantdoelen: woongenot huurders;
- Bedrijfsdoelen: opbrengsten, kosten, belasting van de organisatie, continuïteit;
- Maatschappelijke doelen: welzijn huurders, buurt, dorp, werkgebied.

De Raad van Commissarissen kent een aantal reguliere vergaderingen per jaar, waarop onderwerpen door het bestuur ter besluitvorming, ter bespreking of ter informatie worden aangeboden. De Raad hanteert een jaarschema met vaste onderwerpen voor de vergaderingen, zoals interne rapportages, jaarstukken, voortgang ondernemingsplan, begroting, evaluatie functioneren.

Belangrijke onderwerpen die daarnaast door de Raad besproken zijn in de periode 2007-2010 zijn onder andere:

- Krimp, recessie, regelgeving en stagnatie woningmarkt;
- Toekomst van De Groene Waarden, kwetsbaarheid van een kleine organisatie. Met collega-corporaties is gesproken over een mogelijke achtervang, maar tot op heden heeft dat nog niet tot concrete maatregelen geleid. Het voordeel van een zelfstandige kleine organisatie is de lokale slagkracht en de korte lijnen met belanghebbenden.

Zelfevaluatie

De Raad van Commissarissen voert eenmaal per jaar een zelfevaluatie uit in de aanwezigheid van de directeur-bestuurder. In deze vergadering wordt gesproken over het functioneren van en de relatie met de directie, evenals over het eigen functioneren van de individuele leden van de Raad van Commissarissen. In 2009 heeft de Raad een uitgebreide zelfevaluatie met een externe begeleider uitgevoerd. Resultaat was een grotere bewustwording omtrent ieders kwaliteiten en ieders rol in de Raad, wat van belang is voor de onderlinge samenwerking en teamgeest en voor het besef op wie voor welke kwesties vooral een beroep kan worden gedaan.

6.4 Externe legitimatie

De externe legitimatie vindt vooral plaats in de jaarverslaglegging, waarin De Groene Waarden verantwoording aflegt over haar inspanningen. De Groene Waarden heeft als een van haar doelstellingen: het waarborgen van het netwerk van belanghebbenden, zodat zij optimaal zicht heeft op de ontwikkelingen in haar werkgebied.

De belangrijkste belanghebbenden op beleidsniveau zijn de gemeente Lochem, Huurdersbelang Gorssel, de deelnemers van het netwerk Wonen, Welzijn en Zorg, en de dorpsraden. Met deze belanghebbenden is de samenwerking vaak schriftelijk vastgelegd.

Het contact met de gemeente is goed, zowel op bestuurlijk als op ambtelijk niveau. Ten aanzien van welzijn/WMO verloopt de samenwerking wat stroever. De Groene Waarden kiest ervoor in die gevallen waar dat nodig is niet te wachten op voortgang bij de gemeente. Zij neemt dan zelf het voortouw in samenwerking met partners, waarna de gemeente later weer aan kan sluiten. Een voorbeeld betreft het kerngericht werken in Eefde.

Met de gemeente worden prestatieafspraken gemaakt en deze worden ook geëvalueerd. Collega-corporatie Viverion komt men op gemeentelijk niveau veelvuldig tegen en ook op projectniveau vindt regelmatig samenwerking plaats. Beleidsmatig voeren beide corporaties één tot tweemaal per jaar overleg. Deze gesprekken hebben meer het karakter van elkaar bijpraten dan dat er echt sprake is van wederzijdse beleidsbeïnvloeding.

Met de huurders vindt zesmaal per jaar overleg plaats en wordt er gewerkt met een jaarplan. De relatie met de huurders is goed, hoewel het niveau in relatie tot het uitbrengen van advies beperkt is. Met de zorg- en welzijnspartners vindt viermaal per jaar algemeen overleg plaats en daarnaast komt men elkaar regelmatig tegen binnen de lopende projecten.

In het nieuwe communicatiebeleid heeft De Groene Waarden vastgelegd, dat binnen een cyclus van vier jaar (telkens startend met de visitatie) een bijeenkomst met belanghebbenden georganiseerd zal worden.

6.5 Presteren op het gebied van governance

Het beoordelingschema uit de 4.0 versie van de visitatiemethodiek geeft ingevuld voor De Groene Waarden het volgende beeld:

Tabel 16 Presteren op het gebied van Governance

Meetpunt	Situatie bij De Groene Waarden	Beoordeling	Weging	Gewogen eindcijfer
<i>Besturing</i>				
Plan: professioneel planningsproces	De Groene Waarden kent een professioneel planningsproces.	9	33%	3,0
Check: periodieke monitoring Verantwoording in openbare publicatie	De periodieke monitoring is goed op orde, alsmede de verantwoording in het jaarverslag. De Groene Waarden maakt op een transparante wijze inzichtelijk wat zij in de afgelopen periode bereikt heeft of niet bereikt heeft.	9		
Act: actieve bijsturing	Actieve bijsturing vindt plaats op het moment dat daar aanleiding toe bestaat. Dit kan zowel betekenen dat ambities naar beneden bijgesteld worden als naar boven bijgesteld worden.	9		
<i>Intern Toezicht</i>				
Functioneren RvC Open cultuur Zelfreflectie Rolopvatting Samenstelling	De relatie tussen de Raad van Commissarissen en De Groene Waarden is open en transparant. De Raad is zich bewust van haar positie ten opzichte van de directeur-bestuurder en handelt daar naar.	7	33%	2,3
Toetsingskader	Het toetsingskader is vastgelegd in verschillende documenten en wordt gebruikt in de kwartaalrapportages.	7		
Governance Code	De Groene Waarden onderschrijft de Governance Code en hanteert hierin het principe 'pas toe of leg uit'.	7		
<i>Externe legitimatie</i>				
Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	De Groene Waarden heeft een transparante relatie met haar belanghebbenden en verwerkt de opgaven e.d. in haar beleid. Er is echter nog geen sprake van een directe beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden, anders dan de veelvuldige overleggen die plaatsvinden. In het nieuwe communicatiebeleid wordt een en ander geformaliseerd en in de tijd gezet/	7	33%	2,3
Presteren naar Governance				7,6

De Groene Waarden presteert goed wanneer gekeken wordt naar het referentiekader 'governance'. Daar waar het de beleidscyclus betreft, scoort de corporatie zelfs zeer goed; de beleidscyclus is goed op orde en kan niet verder ontwikkeld worden. Hetzelfde geldt voor de transparante verslaglegging.

Het intern toezicht door de Raad van Commissarissen voldoet aan het normenkader dat binnen de visitatiemethodiek is vastgesteld, waar er sprake is van een goede en open relatie tussen de Raad en de directeur-bestuurder.

De externe legitimatie is ruim voldoende op orde, maar heeft wel de aandacht van zowel de directeur-bestuurder als de Raad van Commissarissen. Er wordt gezocht naar mogelijkheden om de betrokkenheid van belanghebbenden, vooral huurders, te vergroten en te borgen binnen de verschillende processen.

Bijlagen

Bijlage 1: Normenkader visitatiemethodiek 4.0

Presteren naar Ambities

Meetpunt	Ijkpunt voor 7	Toelichting
De feitelijke prestaties in de afgelopen vier jaar dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van de eigen ambities en doelen.	De feitelijke prestaties in de afgelopen vier jaar komen meetbaar en toetsbaar overeen met de gestelde ambities en doelen op de omschreven prestatievelden.	

Presteren naar Opgaven

Meetpunt	Ijkpunt voor 7	Toelichting
De feitelijke prestaties in de afgelopen vier jaar (op onderstaande prestatievelden) worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven.	De feitelijke prestaties in de afgelopen vier jaar komen meetbaar en toetsbaar overeen met de gestelde externe opgaven.	Onder opgaven worden verstaan: alle formele en/of vastgestelde externe opgaven (zoals vastgelegd in prestatieafspraken met of beleidsdocumenten van gemeente(n), zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, politie enzovoort).

Presteren volgens Belanghebbenden

Meetpunt	Ijkpunt voor 7	Toelichting
De feitelijke prestaties in de afgelopen vier jaar (op prestatievelden) worden beoordeeld door de belanghebbenden.	Tevredenheid van belanghebbenden (in rapportcijfers).	Het is de bedoeling dat alle relevante belanghebbenden van de corporatie hun mening over de prestaties (op de zes prestatievelden) in rapportcijfers weergeven. Getracht wordt een oordeel te laten geven over de afgelopen vier jaren, waarbij het accent in veel gevallen zal liggen op de huidige situatie en het afgelopen jaar. Het is niet noodzakelijk dat alle belanghebbenden op alle prestatievelden een beoordeling geven. Indien gewenst kan de visitatiecommissie naar eigen inzicht het gemiddelde cijfer op een prestatieveld wegen. Relevante belanghebbenden zijn in ieder geval: de gemeente, huurders, bewonersverenigingen en zorg- en welzijnsinstellingen. Het verkrijgen van het oordeel van de belanghebbenden kan per schriftelijke enquête, mondeling of groepsinterview. Indien er zeer recente tevredenheidonderzoeken beschikbaar zijn, is het aan de commissie om te beoordelen of het zinvol is om deze in de beoordeling mee te nemen.

Meetpunt	IJKpunt voor 7	Toelichting
Financiële continuïteit		
4.1.1. De corporatie heeft een voldoende vermogenspositie	De corporatie heeft: <ul style="list-style-type: none"> • een continuïteitsoordeel A • een beredeneerde vermogensdoelstelling op basis van de bedrijfs-waarde. 	Voor de beoordeling of een corporatie in staat is om haar maatschappelijke functie van woningcorporatie op langere termijn te continueren, wordt gebruikgemaakt van de meest recente Oordeelbrief van de minister met daarin het continuïteits- en solvabiliteitsoordeel van het CFV. Daarnaast mag verwacht worden dat een corporatie haar vermogen berekent op basis van bedrijfs-waarde en daarvoor ook doelstellingen formuleert. Bronnen hiervoor zijn ma-nagementdocumenten, het jaarverslag en accountantsrapportages.
4.1.2. De corporatie heeft voldoende middelen	De corporatie heeft een positief kredietwaardigheidsoordeel gekregen van het WSW en heeft inzichtelijk gemaakt welke middelen (deposito's, kredietlij-nen en/of faciliteringsvolume) beschik-baar zijn om geplande uitgaven, inves-teringen en herfinancieringen te kunnen betalen.	Het WSW bepaalt jaarlijks in hoeverre de corporatie kredietwaardig is. Daarnaast zal de corporatie zelf inzichtelijk moeten ma-ken hoe zij de geplande uitgaven, investe-ringen en herfinancieringen kan betalen, al dan niet gebruikmakend van het facilite-ringsvolume van het WSW.
4.1.3. De corporatie stuurt op alle kas-stromen	De corporatie heeft scenario's beschik-baar waaruit de effecten van beleids-keuzes blijken. De corporaties kan de visitatiecommissie hiermee inzicht geven in de wijze van sturing op het mogelijk verloop van: Operationale kasstromen: <ul style="list-style-type: none"> • De corporatie heeft een positief exploitatieresultaat. • De corporatie heeft een rentedek-kingsgraad van minimaal 1,3. • De corporatie hanteert een direct rendementseis. Portfoliokasstromen: <ul style="list-style-type: none"> • De corporatie hanteert een IRR₋ rendementseis voor te realiseren investeringen, gedifferentieerd naar type vastgoed. • De corporatie waardeert de porte-feuille tegen bedrijfswaarde, mini-maal tien jaar vooruit. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. De corporatie analyseert jaarlijks haar risico's met behulp van scenario's die de financiële effecten op het vermogen weergeven. Dit zijn scenario's voor mi-nimaal de komende vijf jaar waarin de omgevingsrisico's (Europa, BTW en-zovoort) op de vermogenspositie en de kasstromen in kaart zijn gebracht voor: <ul style="list-style-type: none"> • de reguliere activiteiten c.q. diensten van • algemeen economisch belang (DAEB)*; • de niet-DAEB-activiteiten; • grondposities (en overige nog niet in exploitatie genomen bezittin-gen/posities); • de verbindingen. 2. Sturing op kasstromen betekent dat gekeken moet worden naar de samen-hang tussen de volgende drie kas-stromen:

Financiële continuïteit - vervolg

	<p>Financieringskasstromen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De corporatie hanteert een investerings-/financieringsratio. • De corporatie heeft een maximale loan to value (op basis van de WOZ) van 50%. 	<p>Operationele kasstromen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gekeken wordt naar het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening ofwel uit puur alleen de exploitatie. • Vanuit deze exploitatie bestaand bezit of operationele kasstroom betaalt de corporatie haar rente; uitgedrukt in een verhoudingsgetal is dat de rentedekingsgraad. De minimale eis is 1,2, maar gezien de vele toekomstige risico's bestempelt de accountant steeds vaker minimaal 1,3 als safe. • Direct rendement is de operationele kasstroom uitgedrukt in een percentage van de bedrijfswaarde. <p>Portfoliokasstromen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De Internal Rate of Return (IRR)** is een rendementsberekening voor te realiseren investeringen die gedifferentieerd wordt naar type vastgoed. • De portefeuille wordt gewaardeerd tegen bedrijfswaarde en niet tegen historische kostprijs. Voor een goed beeld kijkt men minimaal tien jaar vooruit. <p>Financieringskasstromen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De investerings-/financieringsratio geeft de mate aan waarin investeringen worden gefinancierd met extern vermogen. • Het maximale vermogen dat de corporatie kan lenen bij het WSW, is 50 procent van de WOZ-waarde van haar portefeuille.
--	---	---

Financieel beheer

<p>4.2.1. De corporatie heeft haar financiële planning en controle-cyclus op orde</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De corporatie maakt een transparante vertaling van de ambities en opgaven (inclusief SVB, desinvesteringen enzovoort) in meerjarenramingen van minimaal vijf jaar. • De eerstejaarsschijf bedrijfswaarde en de begroting sluiten op elkaar aan (begrote activiteiten zijn transparant verwerkt in de bedrijfswaarde). • Er is, indien noodzakelijk, een zichtbare en door de raad van commissarissen goedgekeurde bijsturing. 	<ul style="list-style-type: none"> • Het strategisch voorraadbeleid (SVB), de (des)investeringen en alle andere ambities en opgaven worden zo herkenbaar en traceerbaar mogelijk vertaald naar financiële meerjarenramingen. • De berekening van de bedrijfswaarde in het eerste jaar van de raming (eerstejaarsschijf) sluit zo goed mogelijk aan op de begrote activiteiten. • Sturen aan de hand van kwartaalrapportages is zinvoller naarmate deze sneller beschikbaar komen na afloop van het kwartaal. Aan de hand van gesprekken en managementdocumenten is dit traject herleidbaar.
---	---	--

Financieel beheer - vervolg		
	<ul style="list-style-type: none"> • Het monitoring- en rapportagesysteem is zodanig dat de rapportages binnen één maand na afloop van het kwartaal beschikbaar zijn en binnen twee maanden besproken met de raad van commissarissen. • Er is een positief accountantsoordeel inzake de kwaliteit van de interne financieel beheer. • De planning is realistisch, waardoor begroting en de realisatie in belangrijke mate op elkaar aansluiten. 	
4.2.2. De corporatie heeft haar treasury naar professionele maatstaven op orde	<ul style="list-style-type: none"> • De corporatie heeft de kasstromen voor de komende tien jaren in beeld en de daaruit voortvloeiende investeringsbehoefte. • De financieringsbehoefte is niet groter dan de som van de beschikbare middelen, waaronder het faciliteringsvolume van het WSW. • Er is een actueel, door de raad van commissarissen goedgekeurd, treasurystatuut waarin ook spelregels zijn opgenomen voor financiële instrumenten. • Er is een treasuryjaarplan. 	
Doelmatigheid		
4.3.1. De corporatie heeft een visie op en criteria voor de doelmatigheid in haar organisatie.	<ol style="list-style-type: none"> 1. De corporatie heeft doelstellingen geformuleerd voor het vergroten van de efficiëntie in de organisatie en streeft deze aantoonbaar na. 2. De corporatie onderneemt actie, indien er afwijkingen ontstaan ten opzichte van de geformuleerde (efficiëntie)doelstellingen. 3. De volgende CiP-indicatoren zijn gelijk aan of lager dan de referentiegroepen, dan wel de corporatie kan de visitatiecommissie aanmerkelijk maken waarom de scores afwijken: <ul style="list-style-type: none"> • Netto bedrijfslasten per vhe. • Ontwikkeling netto bedrijfslasten in de afgelopen vier jaar. • Aantal vhe per fte. • Personeelskosten per fte. 	<p>Op basis van managementdocumenten en de Corporatie in Perspectief (CiP)-rapportage kan een beeld worden verkregen van de mate van efficiency van de corporatie in relatie tot:</p> <ul style="list-style-type: none"> • haar eigen doelstellingen; • referentiegroepen. <p>Gekeken wordt naar de absolute hoogte, de ontwikkeling van de indicatoren en de motivatie met betrekking tot afwijkingen en de wijze van bijsturing.</p>

Vermogensinzet		
4.4.1. De corporatie zet haar vermogen beargumenteerd in	De corporatie heeft een goed onderbouwde visie op de inzet van haar middelen naar maatschappelijk rendement.	De corporatie kan de visie onderbouwen door bijvoorbeeld gebruik te maken van technieken, zoals de transparantiemethodiek of maatschappelijke kosten-batenanalyses, waarmee een afweging gemaakt kan worden met betrekking tot het maatschappelijke rendement bij de inzet van haar middelen. Hierdoor kan de corporatie komen tot expliciete, beleidsmatige keuzes voor onrendabele investeringen (zoals op het gebied van wijkontwikkeling, huuradaptatie, veiligheid enzovoort), omdat men daar maatschappelijk rendement mee beoogt.
4.4.2. De corporatie heeft de mogelijkheden onderzocht om het vermogen te verruimen	De corporatie heeft een visie op en beredeneerde doelstellingen met betrekking tot de wijze waarop ze haar vermogen kan vergroten	Mogelijkheden om het vermogen te verruimen kan de corporatie zoeken in: <ul style="list-style-type: none"> • extra financieringsruimte; • beschikbare risicobuffers of reserves; • extra verdienpotenties door huurharmonisatie, verkoop, inkoop, efficiency werkapparaat, samenwerking, alternatieve financieringen, optimaliseren inkomsten uit verkopen, rendement projectontwikkeling enzovoort.
4.4.3. De corporatie zet haar vermogen maximaal in voor maatschappelijke prestaties	De corporatie heeft beredeneerde plannen voor de gewenste inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestatie.	Als er sprake is van overmaat, dient een corporatie plannen te maken voor de inzet van middelen. Indien er een ondermaat aan middelen is geconstateerd (B-oordeel), dient een corporatie plannen te maken voor de verruiming van de investeringscapaciteit. De corporatie kan ook beredeneren waarom zij vindt dat er sprake is van een evenwicht.

Governance

Meetpunt	IJKpunt voor 7	Toelichting
Besturing - plan		
5.1.1 De corporatie handelt een goed en professioneel planningsproces (incl. risicomangement).	De corporatie: <ul style="list-style-type: none"> • beschikt over een managementdocument waarin alle opgaven, voortvloeiend uit (samenwerkings) afspraken met derden, zijn beschreven; • betreft actief de belanghebbenden bij de strategievorming. Jaarlijks worden er een of meer belanghebbendenbijeenkomsten gehouden waarin input voor de plannen wordt opgehaald en de realisatie van plannen wordt teruggekoppeld; 	Het betreft hier niet alleen de opgaven, zoals vastgelegd in de prestatieafspraken, maar ook alle andere afspraken en overeenkomsten met relevante belanghebbenden. Actief betrekken betekent, behalve jaarlijks de resultaten terugkoppelen, vooral ook het voorafgaand aan het opstellen van de plannen input ophalen bij de relevante belanghebbenden.

Besturing – plan - vervolg		
	<ul style="list-style-type: none"> • laat regelmatig klanttevredenheidsonderzoeken uitvoeren en verwerkt de resultaten in haar beleid; • heeft haar beleidscyclus omschreven en/of maakt deze zichtbaar door een managementinformatiesysteem waarin de vertaling van de missie/visie en de invloed van relevante omgevingsvariabelen en risico's naar jaarlijkse strategische plannen is opgenomen en de daarvan afgeleide meetbare doelen en activiteiten per jaar, kwartaal en/of maand (afhankelijk van de noodzakelijke sturing); • brengt op gestructureerde wijze omgevings- en operationele risico's in kaart; • werkt vanuit een door de raad van commissarissen en bestuur goedgekeurde en gedeelde visie; • laat de plannen ook toetsen door resp. bespreken met de raad van commissarissen. 	<p>Van belang is dat de raad van commissarissen ook betrokken is bij de visie en planvorming.</p> <p>Dit alles blijkt uit beschikbare managementdocumenten, verslagen van bijeenkomsten met belanghebbenden en van de raad van commissarissen en van het bestuur, evenals gesprekken met betrokkenen.</p>
Besturing - check		
5.1.2. De corporatie kan de voorgenomen prestaties (zowel naar opgaven als bedrijfsvoering) periodiek monitoren	De corporatie beschikt over een managementinformatiesysteem dat aansluit op de gedeelde visie, het strategisch plan en het jaarplan en dat de voortgang van de plannen periodiek inzichtelijk maakt. De corporatie heeft de voorgenomen prestaties vertaald naar meetbare eenheden (die aansluiten bij de doelen) en kan zowel alle opgaven als de efficiency in de bedrijfsvoering op reguliere basis volgen/meten. De periode van monitoren vertoont daarbij een relatie met de mate van risico's voor de corporatie.	Bij de vertaling van de plannen van strategisch naar tactisch en operationeel gaat het erom dat dit zodanig SMART gebeurt dat de behaalde resultaten op de operationele doelstellingen ook weer herleid kunnen worden tot de tactische en strategische doelen. Getracht wordt inzicht te verkrijgen in de consistente en duidelijke manier waarop de organisatie haar doelen en prestaties weergeeft en dus kan monitoren.
5.1.3. De corporatie verantwoordt het presteren (inclusief de afwijkingen) jaarlijks in een openbare publicatie.	De voorgenomen én gerealiseerde prestaties staan in samenhang vermeld in het goed leesbare, transparante jaarverslag, waarbij ook de afwijkingen worden toegelicht/ verantwoord.	

Besturing - act		
<p>5.1.4. De corporatie stuurt actief bij indien zich afwijkingen ten opzichte van het plan voordoen of stelt berekend de plannen bij.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De corporatie kan overtuigend aantonen dat, indien zij afwijkingen heeft geconstateerd, er bijsturing heeft plaats gevonden. Dit geldt voor zowel de meerjarenstrategie als de jaarlijkse plannen. • Bij onvoldoende presteren wordt een verbeterprogramma opgesteld en actief gecommuniceerd met betrokken belanghebbenden. • Belanghebbenden die worden geraakt door het achterblijven van de prestaties of ingrijpende bijstellingen worden adequaat geïnformeerd. • De genomen besluiten worden regelmatig door bestuurder en raad van commissarissen gemonitord en over afwijkingen legt het bestuur verantwoording af 	
Intern toezicht – functioneren RvC		
<p>5.2.1. Open cultuur</p>	<p>Uit de verslagen van de vergaderingen van de raad van commissarissen en uit de gesprekken blijkt dat er sprake is van een open cultuur waarin afwijkende meningen gehoord worden. Kritische vragen en verschillen van mening kunnen op tafel komen.</p>	<p>Een goed functionerende raad van commissarissen kent een cultuur waar ieder lid zich veilig voelt en zich kwetsbaar durft op te stellen. Hierdoor kunnen kritische vragen gesteld worden en eventueel verschillen van mening op tafel komen en grondig besproken. Dit leidt tot een betere besluitvorming. (bron: VTW)</p>
<p>5.2.2. Zelfreflectie</p>	<p>Jaarlijks vindt er een zelfevaluatie plaats en één keer per twee jaar gebeurt dat onder begeleiding van een externe. De raad van commissarissen is actief betrokken bij het onderwerp integriteit. Jaarlijks is integriteit en belangenverstremgeling onderwerp van gesprek tussen de raad van commissarissen en bestuur, blijkend uit agenda en verslaglegging.</p>	<p>De raad van commissarissen geeft blijk van kritische zelfreflectie over het eigen functioneren. Dit wordt gecheckt door de visitatiecommissie aan de hand van documenten en gesprekken met betrokkenen.</p>

Intern toezicht – functioneren RvC - vervolg

	<p>Toezicht:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er is een effectieve toezichtrelatie tussen de raad van commissarissen en de bestuurder. • De raad van commissarissen is in staat tot zelfstandige informatiegaring. <p>Werkgever:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De raad van commissarissen beoordeelt periodiek of de competenties van de bestuurder passend zijn bij de opgave van de corporatie. 	<p>De raad van commissarissen houdt de rollen scherp in de gaten en bewaart voldoende afstand.</p> <p>De raad van commissarissen is kwalitatief voldoende toegerust om evenwichtig toezicht te houden op het bestuur.</p> <p>De relatie tussen de raad van commissarissen en bestuurder is voldoende zakelijk en professioneel om elkaar aan te spreken.</p> <p>De raad van commissarissen heeft zelfstandig toegang tot de OR, het managementteam en de controller om geïnformeerd te worden ten behoeve van haar toezichtfunctie.</p> <p>De raad van commissarissen beoordeelt periodiek of de kwaliteiten van de bestuurder passen bij het ontwikkelingsstadium van de corporatie en spreekt prestatienormen af met de bestuurder.</p>
<p>5.2.3. Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord</p>	<p>Uit de verslagen van de vergaderingen van de raad van commissarissen en uit de gesprekken blijkt dat de raad van commissarissen zich goed bewust is van haar rollen. Waarbij zij zich primair ziet als toezichthouder en werkgever van de bestuurder.</p>	<p>De raad van commissarissen is primair toezichthouder en treedt op als werkgever van de bestuurder. De raad van commissarissen geeft invulling aan de adviesrol die past bij de kenmerken van de corporatie en de bestuurder, met dien verstande dat er geen sprake kan zijn van een functie als adviseur in letterlijke zin maar meer een functie als klankbord voor de bestuurder.</p>
<p>5.2.4. Samenstelling van de raad van commissarissen</p>	<p>De raad van commissarissen werft actief nieuwe leden buiten de eigen kring (bijvoorbeeld door het plaatsen van advertenties of door het inschakelen van een W&S-bureau). De raad van commissarissen heeft hiervoor een profielschets vastgelegd die past bij de aard en de activiteiten van de corporatie.</p> <p>De daadwerkelijke samenstelling van de raad van commissarissen voldoet aan de profielschets.</p>	<p>De samenstelling van de raad van commissarissen wordt bepaald aan de hand van een algemeen profiel, waarin de kennisgebieden/deskundigheden die in ieder geval in de raad aanwezig moeten zijn volgens de Code, worden benoemd. Daarnaast worden noodzakelijke kennis- en ervaringsgebieden afgeleid van de missie en het taakveld van de corporatie. Voor een goed functionerende raad van commissarissen als team is het ook wenselijk dat een raad van commissarissen is samengesteld uit personen met diverse achtergronden (seks, leeftijd, beroepsgroepen, etnische afkomst, persoonlijke stijl) (bron: VTW).</p>

Intern toezicht - toetsingskader		
<p>5.2.5. De raad van commissarissen hanteert een actueel toetsingskader (onder andere gericht op risicomangement)</p>	<p>De raad van commissarissen kan inzicht geven in het gehanteerde toetsingskader.</p> <p>Dit kader is beschreven en wordt daadwerkelijk gehanteerd.</p> <p>Dit toetsingskader past bij de visie en strategie van de corporatie.</p> <p>Uit de agenda en verslagen van de raad van commissarissen blijkt dat regelmatig expliciete risicoanalyses met betrekking tot verbindingen, grote investeringen en/of projectontwikkeling worden besproken en getoetst aan het vastgestelde toetsingskader.</p>	<p>Het toetsingskader omvat alle eisen, criteria, minimale ijkpunten waaraan de raad van commissarissen alle (jaar)plannen, investeringsbeslissingen, verbindingen enzovoort toetst. Beschreven is wat de raad toetst en op basis waarvan (criteria, minimale ijkpunten).</p> <p>Dit toetsingskader heeft een duidelijke relatie met de missie, visie van de corporatie en de afspraken met belanghebbenden. Het toetsingskader wordt periodiek geactualiseerd op basis van grote externe veranderingen (Europa, recessie enzovoort).</p>
Intern toezicht – toetsingskader - vervolg		
		<p>De raad van commissarissen laat systematisch risico's in kaart brengen met betrekking tot verbindingen, grote investeringen en projectontwikkeling en bespreekt/ beoordeelt deze en toetst aan het vastgestelde kader.</p> <p>Het toetsingskader omvat in principe de volgende onderdelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategische visie/ondernemingsplan • Strategisch voorraadbeleid • Meerjareninvesteringsplan • Jaarplan en (meerjaren)begroting • Treasury en financieringsstatuut • Risicobeheersingsysteem • Belanghebbendedefinities en omgang/afspraken • Prestatieafspraken met gemeente(n)
Intern toezicht – Governance Code		
<p>5.2.6. De corporatie past de Governance Code toe en legt uit waar en waarom zij daarvan afwijkt</p>	<p>De corporatie heeft, blijkend uit de invulling van de (VTW-) checklist van de Governance Code en de visitatiegesprekken, de Governance Code volledig toegepast c.q. in relevante gevallen uitgelegd waarom daarvan is afgeweken. Afwijkingen van de Code worden toegelicht in het jaarverslag en op de website.</p> <p>De corporatie hanteert eveneens de honoreringscode voor de raad van commissarissen en de beloningscode voor bestuurders.</p>	<p>De beoordeling van de Governance Code gaat over de mate waarin de Code wordt toegepast en de motivatie waarmee afwijkingen worden gemotiveerd.</p> <p>Aan de corporatie wordt gevraagd een checklist die is geordend op basis van de Governance Code, naar eer en geweten in te vullen. De checklist is in deze handleiding opgenomen. De commissie oordeelt op basis van de checklist en de gesprekken hierover.</p>

Externe legitimatie		
5.3.1. Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	<p>Er wordt voldaan aan de vereisten die de Governance Code stelt aan de beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden, namelijk:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er is een belanghebbendenregister op de website. (V.1.2) • Er is minimaal eenmaal per jaar overleg met belanghebbenden, door bestuur vastgesteld en door de raad van commissarissen goedgekeurd. (V.2.1)* • Belanghebbenden zijn in de gelegenheid advies uit te brengen over de vastgestelde jaarrekening, het jaarverslag, de strategie en het beleid. (V.2.2) • Bestuur en raad van commissarissen zijn voltallig aanwezig bij belanghebbendenoverleg. (V.2.3) • Het bestuur maakt een verslag van het belanghebbendenoverleg en plaatst dit binnen drie maanden op de website. (V.2.4) • Het visitatierapport wordt besproken in het belanghebbendenoverleg op basis van het standpunt van bestuur en de raad van commissarissen. (V.3.3) • Er wordt invulling gegeven aan het overleg tussen verhuurders en huurder, zoals vastgelegd in de Overlegwet 	<p>De visitatiecommissie beoordeelt op basis van documenten én gesprekken de wijze waarop de corporatie omgaat met haar belanghebbenden: in welke mate wordt aan hen verantwoording afgelegd, met hen overlegd, is er sprake van een dialoog of eenrichtingverkeer en kunnen de belanghebbenden het beleid ook daadwerkelijk beïnvloeden?</p> <p>Dit wordt beoordeeld op twee punten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wordt voldaan aan de vereisten die de Governance Code stelt aan belanghebbendenmanagement? • Vindt er huurdersoverleg plaats conform de Overlegwet en worden bewoners betrokken bij beleid en beheer?

Bijlage 2 Bronnenlijst

Beleid en monitoring

- Ondernemingsplan 2008-2011 Van volkshuisvester naar maatschappelijk ondernemer
- Activiteitenplannen 2007-2010
- Kwartaalrapportages 2007-2010
- Jaarverslagen 2007-2010
- Strategisch Voorraadbeleid 2006-2010
- Beleidsnotitie klantgericht onderhoud
- Beleid omgaan met asbest
- Energiebeleid 2008-2018
- Verbetering hang en sluitwerk
- Huurbeleid 2010
- Verkoopbeleid

Opgaven

- Intentieovereenkomst beschermde woonvoorziening
- Onderzoek voorzieningenniveau in de kernen
- De kernen in beeld
- Convenant voorkomen huisuitzetting
- Convenant buurtbemiddeling
- Overeenkomst samenwerking vervoerproject
- Samenwerking startersleningen
- Hennepcovenant
- Projectplan Thuisadministratie Lochem
- Convenant volkshuisvesting gemeente Lochem – Woningstichting De Groene Waarden
- Prestatieafspraken gemeente Lochem 2007-2008 en 2009-2010
- Masterplan WWZ en uitvoeringsplan
- Structuurvisie wonen en werken 2007-2015
- Kwalitatief woonprogramma 2007

Belanghebbenden

- Richtlijn communicatieplan belanghouders 2011-2015
- Overzicht stakeholders
- Samenwerkingsovereenkomst De Groene Waarden en Huurdersbelang Gorssel
- KWH Huurlabel resultaten 2010

Vermogen

- Meerjarenprognose 2008-2025
- Overzicht rendementsdoelstellingen
- Financieel Gezond
- Managementletter accountant 2007-2010
- Oordeelsbrieven Directoraat Generaal Wonen, Wijken en Integratie 2007-2010
- Brieven WSW kredietwaardigheid en faciliteringsvolume 2007-2010
- Analyse Corporatie in Perspectief 2010 (CFV)

Governance

- Statuten
- Reglement voor de Raad van Commissarissen
- Directiestatuut
- Integriteitsbeleid
- Klokkenluidersregeling
- Leveranciersbeleid
- Verslagen vergaderingen Raad van Commissarissen 2007-2010

Bijlage 3: Lijst geïnterviewde personen

De visitatiecommissie heeft intern bij De Groene Waarden gesproken met:

Naam	Functie
Mevr. Y. Winkelhorst	Directeur-bestuurder
Mevr. Z. Kahraman	Woonconsulente woningzoekenden
Mevr. G. Bouman	Woonconsulente bewonerszaken
De heer M. Hamberg	Manager Vastgoed
De heer B. Siemens	Projectleider Vastgoed
De heer H. Beukema	Boekhouder
De heer P. Schrijver	Raad van Commissarissen (voorzitter)
De heer P. van Waning	Raad van Commissarissen
De heer M. Bresser	Raad van Commissarissen
Mevr. M. Pierik	Raad van Commissarissen

De visitatiecommissie heeft de volgende belanghebbenden geconsulteerd in het kader van de maatschappelijke visitatie.

Naam	Organisatie
Mevr. W. Heesen	Gemeente Lochem, wethouder
Dhr. J. Kottelenberg	Gemeente Lochem, wethouder (indirect) ²
Dhr. J. van der Wee	Gemeente Lochem, ambtenaar
Mevr. M. Klop	Stichting Ouderenwerk Lochem
Mevr. C. Wiltink	Vereniging Almens Belang
Dhr. G. Kok	SCW Gorssel
Dhr. H. Geerink	Dorpsraad Gorssel
Dhr. B. Kempink	Dorpsraad Gorssel
Dhr. G. Denekamp	Huurdersbelang Gorssel

² Dhr. Kottelenberg is niet bij de belanghebbendenbijeenkomst aanwezig geweest, maar op belangrijke onderdelen door collega mevr. Heesen telefonisch geconsulteerd.

Bijlage 4: Presteren naar ambities

Presteren naar ambities 2007-2010

Huisvesting primaire doelgroep		
Prestaties	Ambitie	Oordeel
<p>Er is overeenstemming over een kernvoorraad van 600 huurwoningen met een huurprijs onder €621. De daadwerkelijke kernvoorraad per 31 december 2009 is 898 en voldoet daarmee aan de eis.</p> <p>Het woonruimteverdeelsysteem is op twee punten aangepast; huur /inkomen en verhogen punten voor doorstroming (2007)</p> <p>2010: aanpassing woonruimteverdeelsysteem</p>	<p>2007: aanpassen woonruimteverdeelsysteem</p> <p>2010: aanpassen woonruimteverdeelsysteem</p>	7
<p>2007: zestien statushouders gehuisvest. De doelstelling voor 2007 is gehaald. Daarnaast is er een extra opgave ontstaan als gevolg van het generaal pardon. DGW heeft vijf personen gehuisvest en ook aan deze opgave voldaan.</p> <p>2008: taakstelling huisvesting statushouders niet gehaald, wel negen generaal pardonners gehuisvest</p> <p>2009: taakstelling huisvesting statushouders gehaald en deel achterstand ingelopen.</p> <p>2010: veertien generaal pardonners en statushouders gehuisvest (taakstelling 25)</p> <p>Nieuw beleid rondom de huisvesting van statushouders is opgesteld in 2007</p>	<p>Jaarlijks voldoen aan de taakstelling voor huisvesting statushouders en generaal pardonners</p>	6
<p>Het urgentiebeleid is geëvalueerd. (2007)</p> <p>2007: elf woningen aan urgenten</p> <p>2008: tien woningen aan urgenten</p> <p>2009: wachttijd toewijzing urgenten 3,8 maanden</p> <p>2010: wachttijd urgenten 3,7 maanden</p>	<p>2007: urgentiebeleid evalueren</p> <p>2007-2008: maximaal tien woningen toewijzen aan urgenten</p> <p>2009-2010: wachttijd woningtoewijzing urgenten maximaal zes maanden</p>	7
<p>2007: huurverhoging 1,1%</p> <p>2010: huurprijsbeleid aangepast</p> <p>2007: huurachterstand 0,85% jaarhuur</p> <p>2008: 0,50%</p> <p>2009: 0,69%</p> <p>2010: 0,60%</p>	<p>2007: huurverhoging 2,5%</p> <p>2010: huurprijsbeleid aanpassen</p> <p>2007-2010: huurachterstand maximaal 0,70% jaarhuur</p>	7
<p>2007: invoer vijf nieuwe producten: Gewone Huur, Huurvast, Huurzeker, Koopgarant, Gewone Koop (10% wijzigingen contractvorm)</p> <p>2009: één woning verkocht aan huurders</p> <p>2010: vijf woningen verkocht aan huurders</p> <p>2010: evaluatie Te Woon</p> <p>2010: € 163.600 bijgedragen aan Koopgarant en/of starterslening</p>	<p>2007: invoeren van een nieuw verkoopbeleid dat meer vraaggestuurd is</p> <p>2009-2010: minimaal één woning verkopen aan huurders</p> <p>2010: evalueren Te Wonen</p> <p>2010: € 160.000 maximaal bijdragen aan Koopgarant en/of starterslening</p>	8

Prestaties	Ambitie	Oordeel
2008: afspraken gemaakt ter voorkoming van huisuitzetting (ism Stadsbank en Viverion)		
2008: deelname aan project Financiële Thuisadministratie		
2009: 89,5% woningen tot en met betaalbaar toegewezen aan primaire en secundaire doelgroep 2010: 96%	2009-2010: minimaal 95% woningen tot en met betaalbaar toewijzen aan primaire en secundaire doelgroep	6
2009: 60,4% woningen in één keer geaccepteerd 2010: 76%	2009-2010: minimaal 75% van de woningen wordt in één keer geaccepteerd	6

Kwaliteit woningen en woningbeheer		
Prestaties	Ambitie	Oordeel
2007: reparatieregeling niet kostendekkend (verlies € 3.510) 2008: verlies € 4.295 2009: verlies € 4.835 2010: verlies € 497	2007-2010: kostendekkend uitvoeren reparatieregeling Vanaf 2010: verlies van € 5.000 acceptabel	5
2007: kosten per mutatie € 953 gemiddeld per woning 2008: € 903 2009: € 1.293 (als gevolg van asbestbeleid) 2010: € 1.207	2007-2009: kosten per mutatie maximaal € 1.000 per woning 2010: kosten per mutatie maximaal € 1.250	7
2007: ruim € 242.000 minder uitgegeven (deels doorgeschoven) 2008: ruim € 149.000 minder uitgegeven 2009: € 792.464 uitgegeven aan planmatig onderhoud (marktprijzen lager dan begroot) 2010: € 806.743 uitgegeven aan planmatig onderhoud	2007-2008: realisatie planmatig onderhoud binnen begroting 2009: maximaal € 925.000 voor planmatig onderhoud 2010: maximaal € 916.000 voor planmatig onderhoud	6
2007: kosten contractonderhoud binnen begroting uitgevoerd 2008: idem 2009: uitgaven voor contractonderhoud € 89.205 (lichte overschrijding door ongepland onderhoud liften) 2010: uitgaven voor contractonderhoud € 77.833	2007-2008: realisatie contractonderhoud binnen begroting 2009: bedrag voor contractonderhoud bedraagt maximaal € 87.500 2010: bedrag voor contractonderhoud maximaal € 85.000	7
2009: € 124.975 geïnvesteerd in dagelijks onderhoud 2010: € 152.089 geïnvesteerd in dagelijks onderhoud	2009: maximaal € 140.000 dagelijks onderhoud 2010: maximaal € 135.000 dagelijks onderhoud	7
2009: 95% voldoet aan kwaliteitsnormen voor dagelijks onderhoud 2010: 100% voldoet aan kwaliteitsnormen voor dagelijks onderhoud	2009-2010: gemiddeld percentage dat voldoet aan kwaliteitsnormen voor dagelijks onderhoud meer dan 85%	8
2009: alle meerjarenonderhoudsplanningen zijn vertaald op woningniveau	2009: flexibilisering van planmatig onderhoud wordt opgestart	7

Prestaties	Ambitie	Oordeel
2007: 90% huurders neemt deel aan reparatielijn 2008: 92% 2009: 92% 2010: 92%	2007-2010: deelname van 85% aan reparatielijn	8
2007: 10% van de reparatieverzoeken getoetst op kwaliteit: cijfer gemiddeld 7,8 2008: 16% van de reparatieverzoeken getoetst op kwaliteit: cijfer gemiddeld 8,2 2009: gemiddeld cijfer voor kwaliteit van de dienstverlening voor dagelijks onderhoud 8,26 2010: gemiddeld cijfer voor kwaliteit van de dienstverlening voor dagelijks onderhoud 8,3	2007-2008: gemiddeld niveau kwaliteit dienstverlening 7,5 2009-2010: gemiddeld cijfer voor kwaliteit van dienstverlening voor dagelijks onderhoud >8	8
2008: klanttevredenheid planmatig onderhoud varieert van 5 tot 9, afhankelijk van complex 2010: klanttevredenheid planmatig onderhoud 8,9	2008: gemiddelde klanttevredenheid planmatig onderhoud 7,5 2010: gemiddelde klanttevredenheid planmatig onderhoud minimaal 8	7
De normen van KWH zijn gerealiseerd in 2010 met hoge scores	2010: ten aanzien van de kwaliteit van dienstverlening worden de KWH-normen gehaald	8
2008: alle energielabels gereed	2008: alle energielabels gereed	7
2009: De Groene Waarden heeft energiebeleid opgesteld met als streven gemiddeld energielabel B in 2018 (2010 al gerealiseerd)		
2009: 39% van de huurders neemt deel aan het energieproject 2010: 35% van de huurders neemt deel aan het energieproject	2009: ca 30% van de huurders neemt deel aan het energieproject 2010: minimaal 35% van de huurders neemt deel aan het energieproject	8

Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen		
Prestaties	Ambitie	Oordeel
2007: De Groene Waarden draagt bij aan Den Oldenhofcentrale (waar mensen terecht kunnen met vragen omtrent wonen, welzijn en zorg) 2007-2008: De Groene Waarden neemt deel aan de redactie van het huis-aan-huisblad Sr. 2008-2009: bijdrage aan Oldenhofcentrale €2.500 2010: de sloop/nieuwbouw van medisch maatschappelijk centrum Den Oldenhof is voorbereid.	2007: bijdragen aan de informatievoorziening rondom wonen en zorg voor alle inwoners in het werkgebied 2008-2009: continueren deelname aan Oldenhofcentrale totdat WMO-loket Gorssel gereed is 2010: voorbereiden sloop/nieuwbouw Oldenhof	7
2007: De Groene Waarden faciliteert zorgeloos wonen onder andere door het aanbrengen van aanpassingen in de woningen. In het kader van de WMO zijn 25 aanpassingen gedaan.	2007: bijdragen aan zorgeloos wonen voor huurders van De Groene Waarden	7

Prestaties	Ambitie	Oordeel
<p>2007: De Groene Waarden heeft een opplusprogramma opgesteld.</p> <p>2008: met de gemeente en Viverion is een gezamenlijk kwaliteitskader opgesteld voor het opplussen van woningen. Er is geen overeenstemming bereikt over de verdeling van de kosten, waardoor alleen in Lochem een pilot van start is gegaan.</p> <p>2009: tweede pilot opplussen woningen is van start gegaan in de kern Eefde</p> <p>2010: in 29 woningen zijn opplusmaatregelen doorgevoerd</p>	<p>2007: vaststellen van een opplusprogramma</p> <p>2008-2009: opplussen seniorenwoningen conform planning</p> <p>2010: in minimaal tien woningen worden opplusmaatregelen doorgevoerd</p>	8
<p>2007: nieuwe overeenkomsten gemaakt met Sutfene om de financiering van drie steunpunten veilig te stellen</p>	<p>2007: aanpassen van de overeenkomsten tussen De Groene Waarden en Sutfene zodat deze toekomstbestendig zijn</p>	7
<p>2007: 61 woningen opgeleverd (levensloopbestendig, ten behoeve van wonen en zorg)</p>	<p>2007: realiseren van nieuwbouwwoningen die geschikt zijn voor wonen en zorg</p>	7
<p>Per 1 juni 2008 is De Vrije Vogel in Almen in gebruik genomen voor de opvang van dak- en thuislozen. De locatie is drie jaar beschikbaar. Er is een werkgroep opgericht om een definitieve oplossing te bedenken.</p>		
<p>In 2008 is een beschermde woonvorm voor cliënten van Hanzeborg in Eefde opgeleverd</p>		
<p>2009: 100% van de zorgwoningen wordt toegewezen aan mensen met een zorgindicatie</p>	<p>2009: minimaal 90% van de zorgwoningen wordt toegewezen aan mensen met een zorgindicatie</p>	8
<p>2009: ongeveer een derde van het bezit van De Groene Waarden is geschikt voor senioren. De opgave is in beeld gebracht en wordt waar mogelijk verwerkt in de nieuwbouwplanning</p>	<p>2009: het zorgen van voldoende woningen met gelijkvloerse voorzieningen</p>	7
<p>2010: De Groene Waarden verhuurt beschermde woonvorm Hassinkhof aan Philadelphia. Met Philadelphia zijn in 2010 verschillende alternatieven in beeld gebracht ten aanzien van de toekomst van de Hassinkhof</p>	<p>Voor 1 juli 2010 aan Philadelphia duidelijkheid bieden over de toekomst van de Hassinkhof.</p>	7
<p>2010: Ten behoeve van de ontwikkeling van een beschermde woonvorm voor het Leger des Heils, in samenwerking met Viverion, is in juli 2010 een locatie aangekocht. De start bouw is vertraagd i.r.t. gemeentelijke procedures.</p>	<p>Ontwikkeling beschermde woonvorm voor het Leger des Heils in samenwerking met Viverion afronden tot en met de voorbereidingsfase. Start bouw voor 1 dec. 2010</p>	7

(des) investeren in vastgoed		
Prestaties	Ambitie	Oordeel
<p>2007: alle nieuwbouwprojecten zijn conform planning opgeleverd. Er is in 2007 ruim €3,5 miljoen onrendabel geïnvesteerd in de huursector</p> <p>2008: alle nieuwbouwprojecten zijn conform planning opgeleverd. Er is in 2008 ruim €620.000 onrendabel geïnvesteerd in de huursector</p> <p>2009: alle nieuwbouwprojecten zijn conform planning opgeleverd</p> <p>2010: alle nieuwbouwprojecten zijn conform planning opgeleverd</p>	<p>2007: oplevering 84 woningen</p> <p>2008: oplevering 9 woningen</p> <p>2009: oplevering 9 woningen</p> <p>2010: oplevering 26 woningen</p>	8
<p>2007: er zijn vier bestaande woningen verkocht, waarvan één via Koopgarant</p> <p>2008: tien woningen verkocht aan zittende huurders en vijf woningen verkocht aan woningzoekenden (opbrengst is conform begroting). Van de vijftien verkochte woningen zijn er tien verkocht via Koopgarant</p> <p>2009: één woning verkocht aan zittende huurder en vijf woningen verkocht aan woningzoekenden</p> <p>2010: vijf woningen verkocht aan zittende huurders en twee woningen verkocht aan woningzoekenden</p>	<p>2007: verkoop vier bestaande woningen</p> <p>2008: verkoop tien woningen aan zittende huurders en verkoop zes woningen aan woningzoekenden</p> <p>2009-2010: verkoop minimaal één woning aan zittende huurders en verkoop minimaal vijf woningen aan woningzoekenden</p>	7
<p>2007: mogelijke nieuwbouwlocaties zijn onderzocht en geïnventariseerd. Er is contact gelegd met een projectontwikkelaar om samenwerking te onderzoeken.</p>	<p>2007: onderzoek doen naar potentiële nieuwbouwlocaties en een visie ontwikkelen op het aankoopbeleid</p>	7

Kwaliteit van wijken en buurten		
Prestaties	Ambitie	Oordeel
<p>2007: € 11.904,- uitgegeven aan structurele werkzaamheden binnen de directe woonomgeving</p> <p>2008: € 13.846</p> <p>2009: € 23.605</p> <p>2010: € 43.223</p>	<p>2007: Uitvoeren structurele werkzaamheden directe woonomgeving binnen begroting van € 12.200</p> <p>2008: begroting € 12.000</p> <p>2009: jaarlijks wordt maximaal € 34.250 besteed aan onderhoud van de directe woonomgeving</p> <p>2010: jaarlijks wordt maximaal € 48.250 besteed aan onderhoud van de directe woonomgeving</p>	7
<p>2007: € 26.327,- uitgegeven aan specifieke werkzaamheden binnen de directe woonomgeving</p>	<p>2007: Uitvoeren specifieke werkzaamheden directe woonomgeving binnen begroting van € 36.500</p>	7

Prestaties	Ambitie	Oordeel
<p>2009: de tevredenheid van bewonerscommissies over de inzet voor de directe woonomgeving is 8,3</p> <p>2010: de tevredenheid van bewonerscommissies over de inzet voor de directe woonomgeving is 8</p>	<p>2007: Het meten van de klanttevredenheid van de directe woonomgeving met als norm een 7,5</p> <p>2009: de tevredenheid van bewonerscommissies over de inzet voor de directe woonomgeving is minimaal 7,5</p> <p>2010: de tevredenheid van bewonerscommissies over de inzet voor de directe woonomgeving is minimaal 8</p>	8
<p>2008: het pilotproject Politiekeurmerk is in januari 2008 uitgevoerd</p> <p>2008: nieuw beleid ten aanzien van hang- en sluitwerk is opgesteld geïnspireerd op het politiekeurmerk</p>	<p>2007: Opstellen nieuw beleid hang- en sluitwerk; pilot Politiekeurmerk</p>	7
<p>2007: De Groene Waarden heeft bijgedragen aan de totstandkoming van dorpsplannen in Almen, Harfsen en Gorsel</p>	<p>2007: Een bijdrage leveren aan het opstellen van dorpsplannen</p>	7
<p>2007: In gemeente Lochem is buurtbemiddeling opgezet. De Groene Waarden heeft voor € 2.060 bijgedragen aan de kosten.</p> <p>2008: de projecten buurtbemiddeling en buurtnetwerken/wijkaanpak zijn doorgezet. De Groene Waarden heeft voor € 6.326 bijgedragen</p> <p>2009: 64% van de klachten is via buurtbemiddeling opgelost.</p> <p>2010: 10% van de klachten is via buurtbemiddeling opgelost</p>	<p>2007: Opzetten buurtbemiddeling in gemeente Lochem</p> <p>2009-2010: via buurtbemiddeling wordt minimaal 25% van de klachten opgelost.</p>	7
<p>2007: Het jeugdbeleid is door de gemeente niet afgerond en de bijdrage van de corporaties niet duidelijk. Er is wel overeenstemming bereikt over de inzet van een straathoekwerker. De Groene Waarden heeft voor € 2.500,- bijgedragen.</p> <p>2009-2010: er zijn geen overlastklachten ingediend door de huurders door inzet van de jeugdwerker</p>	<p>2007: Een bijdrage bepalen voor het jeugdbeleid</p> <p>2009: de inzet van een jeugdwerker levert minder dan tien klachten op met betrekking tot overlast</p>	7
<p>2007: De Groene Waarden heeft voor € 2.500,- bijgedragen aan het speeltoestel voor De Bolderhoek</p>	<p>2007: Een bijdrage leveren voor speeltoestel De Bolderhoek</p>	7
<p>2008: begin van het jaar is het project financiële thuisadministratie van start gegaan. De Groene Waarden draagt voor € 1.193 bij.</p> <p>2009: er zijn twee mensen geholpen door de financiële thuisadministratie</p> <p>2010: er zijn zeven mensen geholpen door de financiële thuisadministratie</p> <p>2010: 72% van de aanmeldingen bij de financiële thuisadministratie heeft de administratie na een jaar op orde.</p>	<p>2008: opstarten van het project financiële thuisadministratie</p> <p>2009-2010: per jaar worden minimaal twee mensen doorverwezen naar de financiële thuisadministratie</p> <p>2010: minimaal 80% van de aanmeldingen bij de financiële thuisadministratie heeft de administratie na één jaar op orde</p>	8
<p>2008: Er is in 2008 een behoefteonderzoek naar maatschappelijk vastgoed uitgevoerd waarbij de voorzieningen in de kernen zijn en de behoefte van bewoners aan voorzieningen in beeld gebracht. De aanbevelingen worden vertaald in het leefbaarheidsbeleid.</p>	<p>2008: uitvoeren behoefteonderzoek maatschappelijk vastgoed</p>	8

Prestaties	Ambitie	Oordeel
2008: De Groene Waarden heeft het haalbaarheidsonderzoek voor het Kulturhus in Harfsen mede gefinancierd.	2008: Uitvoeren haalbaarheidsonderzoek Kulturhus in Harfsen	7
2008: De Groene Waarden heeft i.s.m. de gemeente een haalbaarheidsonderzoek uitgevoerd naar de realisatie van een buurtsuper in Almen.	2008: Uitvoeren haalbaarheidsonderzoek buurtsuper in Almen	7
In 2008 is voor ruim € 19.000,- geïnvesteerd in (her)aanleg groen en achterpadverlichting		
2009: opgestart Spreekuur Sociaal Raadsliedenwerk	In 2009 moet het Spreekuur Sociaal Raadsliedenwerk operationeel zijn	7
2009: inzet Sol-bus ingezet; boodschappendienst voor Almen voor de doelgroep 55+. 2010: de bezetting van de boodschappendienst was 75%	2009: Inzet Sol-bus die toegankelijk is voor alle huurders met of zonder beperking 2010: de bezetting van de Sol-bus is minimaal 75%	7
2009-2010: Voor alle diensten ten aanzien van leefbaarheid geldt, dat het een samenwerking is met andere partijen waar DGW een financiële bijdrage aan levert. De kosten in 2009 bedroegen € 29.000, in 2010 € 26.900.	-	
2009: bijdragen aan initiatieven uit de dorpen: <ul style="list-style-type: none"> In Eefde een bijdrage van € 4.500 aan het dorpsplan en € 2.500 voor een speeltoestel In Gorssel is een sponsorbijdrage van € 500 geleverd aan het Jazz festival. In Almen is voor € 1.000 bijgedragen aan dorpsfestiviteiten en voor € 2.000 aan haalbaarheidsonderzoeken voor de buurtsuper In Epse is een nieuwe speelplek gerealiseerd, bijdrage € 2.500 In Harfsen is voor € 5.000 bijgedragen aan de haalbaarheidsstudie van het Kulturhus 2010: bijdragen aan initiatieven uit de dorpen: <ul style="list-style-type: none"> In Eefde is gestart met een pilot kerngericht werken. In 2010 is een laagdrempelig informatiepunt geopend. In Gorssel is een sponsorbijdrage van € 500,- geleverd aan het Jazz festival. Enkele andere activiteiten zijn eveneens ondersteund. Er is voor € 2.170 bijgedragen aan een speelhuisje In Almen zijn in 2010 geen activiteiten gesponsord, wel is tijd gestoken in de mogelijke buurtsuper In Epse is de sportvereniging gesteund met € 1.000 In Harfsen is de dansvereniging gesteund. Er is verder gewerkt aan plannen voor het Kulturhus 	2009-2010: Het leveren van maatwerk per dorp. Er worden geen concrete doelen vastgesteld. De Groene Waarden biedt ruimte voor initiatieven uit de dorpen	8
2010: 3% van het aantal huuropzeggingen per dorp was omwille van de leefbaarheid	2010: het percentage vertrekkende huurders omwille van leefbaarheid bedraagt minder dan 10% per jaar per dorp	8
De Groene Waarden creëert leerlingbouwplaatsen, onder andere bij het project De Sluis		

Bijlage 5 Presteren naar opgaven³

Huisvesting primaire doelgroep		
Prestaties	Opgave	Oordeel
<p>Er is overeenstemming over een kernvoorraad van 600 huurwoningen met een huurprijs onder € 621. De daadwerkelijke kernvoorraad per 31 december 2009 is 898 en voldoet daarmee aan de eis. Het woonruimteverdeelsysteem is op twee punten aangepast; huur /inkomen en verhogen punten voor doorstroming (2007)</p> <p>2010: aanpassing woonruimteverdeelsysteem</p>	<p>Kernvoorraad 1.400 woningen (minimale kernvoorraad 600 woningen).</p> <p>Woonruimteverdeling aanpassen per 1-1-2007 (voorrang voor woningzoekenden die een huurwoning achterlaten)</p>	7
<p>2007: zestien statushouders gehuisvest. De doelstelling voor 2007 is gehaald. Daarnaast is er een extra opgave ontstaan als gevolg van het generaal pardon. DGW heeft vijf personen gehuisvest en ook aan deze opgave voldaan.</p> <p>2008: taakstelling huisvesting statushouders niet gehaald, wel negen generaal pardonners gehuisvest</p> <p>2009: taakstelling huisvesting statushouders gehaald en deel achterstand ingelopen.</p> <p>2010: veertien generaal pardonners en statushouders gehuisvest (taakstelling 25)</p> <p>Nieuw beleid rondom de huisvesting van statushouders is opgesteld in 2007</p>	<p>De Groene Waarden biedt woonruimte aan voor de opvang van een derde van de statushouders volgens jaarlijkse taakstelling. Daarnaast biedt zij woonruimte aan voor de opvang van acht extra personen om de achterstand in te lopen.</p>	6
<p>2007: invoer 5 nieuwe producten: Gewone Huur, Huurvast, Huurzeker, Koopgarant, Gewone Koop (10% wijzigingen contractvorm)</p> <p>2009: één woning verkocht aan huurders</p> <p>2010: vijf woningen verkocht aan huurders</p> <p>2010: evaluatie Te Woon</p> <p>2010: € 163.600 bijgedragen aan Koopgarant en/of starterslening</p>	<p>Vanuit situatie 2007:</p> <p>Te Woon – 156 woningen</p> <p>Koopgarant – 360 woningen</p> <p>Vrije verkoop – 184 woningen</p> <p>Vanuit situatie 2009:</p> <p>Te Woon – 147 woningen</p> <p>Koopgarant – 342 woningen</p> <p>Vrije verkoop – 173 woningen</p>	7
<p>2008: deelname aan project Financiële Thuisadministratie</p>	<p>Deelname project Financiële Thuisadministratie</p>	7

³ Voor de overzichtelijkheid is gekozen om alleen die prestaties weer te geven, die een relatie hebben met de beschreven opgaven. Het is duidelijk, dat De Groene Waarden meer prestaties levert dan de opgaven verwoorden; deze prestaties zijn grotendeels te relateren aan de eigen ambities van de corporatie.

Kwaliteit woningen en woningbeheer		
Prestaties	Opgave	Oordeel
<p>2008: alle energielabels gereed</p> <p>2009: De Groene Waarden heeft energiebeleid opgesteld met als streven gemiddeld energielabel B in 2018 (gerealiseerd in 2010)</p>	<p>Vanuit 'Antwoord aan de samenleving' onderzoekt De Groene Waarden hoe ze een bijdrage kan leveren om de CO2-uitstoot te verminderen. In 2009 zal beleid geformuleerd worden.</p>	8
<p>2009: 39% van de huurders neemt deel aan het energieproject</p> <p>2010: 35% van de huurders neemt deel aan het energieproject</p>	<p>De gemeente Lochem neemt deel aan het project 'Hier' met als doel een duurzame samenleving. De gemeente betreft de corporaties bij het opstellen van het benodigde beleid.</p>	7

Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen		
Prestaties	Opgave	Oordeel
<p>2007: De Groene Waarden draagt bij aan Den Oldenhofcentrale (waar mensen terecht kunnen met vragen omtrent wonen, welzijn en zorg)</p> <p>2007-2008: De Groene Waarden neemt deel aan de redactie van het huis-aan-huisblad Sr.</p> <p>2008-2009: bijdrage aan Oldenhofcentrale € 2.500</p> <p>2010: de sloop/nieuwbouw van medisch maatschappelijk centrum Den Oldenhof is voorbereid.</p>	<p>Gemeente en De Groene Waarden zijn samen met andere partijen verantwoordelijk voor het zorgloket Den Oldenhof in Gorssel.</p>	7
<p>2007: De Groene Waarden heeft een opplusprogramma opgesteld.</p> <p>2008: met de gemeente en Viverion is een gezamenlijk kwaliteitskader opgesteld voor het opplussen van woningen. Er is geen overeenstemming bereikt over de verdeling van de kosten, waardoor alleen in Lochem een pilot van start is gegaan.</p> <p>2009: tweede pilot opplussen woningen is van start gegaan in de kern Eefde</p> <p>2010: in 29 woningen zijn opplusmaatregelen doorgevoerd</p>	<p>De Groene Waarden stelt beleid op over het opplussen van traditionele woningen en gewoon wonen (gereed eind 2007)</p>	7

(des) investeren in vastgoed		
Prestaties	Opgave	Oordeel
<p>2007: alle nieuwbouwprojecten zijn conform planning opgeleverd. Er is in 2007 ruim €3,5 miljoen onrendabel geïnvesteerd in de huursector</p> <p>2008: alle nieuwbouwprojecten zijn conform planning opgeleverd. Er is in 2008 ruim €620.000 onrendabel geïnvesteerd in de huursector</p> <p>2009: alle nieuwbouwprojecten zijn conform planning opgeleverd</p> <p>2010: alle nieuwbouwprojecten zijn conform planning opgeleverd</p>	<p>Afspraken 2007-2008</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2007: realisatie vier levensloopbestendige woningen Ter Meulensstraat • 2007-2008: start fase 1 De Sluis, realisatie 26 appartementen en twee levensloopbestendige woningen • 2007: realisatie zes levensloopbestendige woningen plan Waterdijk II • 2007: realisatie tien appartementen Gewoon Wonen Veldhofstraat • 2007: realisatie 27 appartementen verzorgd wonen Poststraat • 2007: realisatie tien appartementen Verzorgd Wonen Gentiaan <p>Afspraken 2009-2010</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2009: start realisatie 26 appartementen en twee levensloopbestendige woningen in plan De Sluis • De Groene Waarden voert verdiepingsonderzoek uit naar de behoefte in Epse. • Start plan Reuvekamp Zuid, gedeeltelijk invulling gewoon wonen <p>De Groene Waarden voert verdiepingsonderzoek uit naar behoefte in Harfsen.</p>	7

Kwaliteit van wijken en buurten		
Prestaties	Opgave	Oordeel
<p>2008: het pilotproject Politiekeurmerk is in januari 2008 uitgevoerd</p> <p>2008: nieuw beleid ten aanzien van hang- en sluitwerk is opgesteld geïnspireerd op het politiekeurmerk</p>	De Groene Waarden voert in 2007 pilot uit om hang- en sluitwerk te verbeteren.	7
<p>2007: In gemeente Lochem is buurtbemiddeling opgezet. De Groene Waarden heeft voor €2.060 bijgedragen aan de kosten.</p> <p>2008: de projecten buurtbemiddeling en buurtnetwerken/wijkaanpak zijn doorgezet. De Groene Waarden heeft voor €6.326 bijgedragen</p> <p>2009: 64% van de klachten is via buurtbemiddeling opgelost.</p> <p>2010: 10% van de klachten is via buurtbemiddeling opgelost</p>	Gemeente en corporaties zetten in 2007 nieuw project buurtbemiddeling op. Vanaf 2008 operationeel (kosten 50% corporaties en 50% gemeente). In 2009 moet de verdere voortgang van het project buurtbemiddeling worden vastgesteld.	7
<p>2007: Het jeugdbeleid is door de gemeente niet afgerond en de bijdrage van de corporaties niet duidelijk. Er is wel overeenstemming bereikt over de inzet van een straathoekwerker. De Groene Waarden heeft voor €2.500,- bijgedragen.</p> <p>2009-2010: er zijn geen overlastklachten ingediend door de huurders door inzet van de jeugdwerker</p>	De Groene Waarden draagt €2.500 bij aan de jeugdwerker (2007)	7
<p>2008: begin van het jaar is het project financiële thuisadministratie van start gegaan. De Groene Waarden draagt voor €1.193 bij.</p> <p>2009: er zijn twee mensen geholpen door de financiële thuisadministratie</p> <p>2010: er zijn zeven mensen geholpen door de financiële thuisadministratie</p> <p>2010: 72% van de meldingen bij de financiële thuisadministratie heeft de administratie na een jaar op orde.</p>	In 2007 nadere afspraken maken tussen gemeente en De Groene Waarden over voorkomen huisuitzettingen en opzetten thuisadministratieproject.	7
<p>2008: Er is in 2008 een behoefteonderzoek naar maatschappelijk vastgoed uitgevoerd, waarbij de voorzieningen in de kernen en de behoefte van bewoners aan voorzieningen in beeld gebracht zijn. De aanbevelingen worden vertaald in het leefbaarheidsbeleid.</p>	Gemeente en De Groene Waarden ontwikkelen in 2007 en 2008 een visie op de realisatie en het beheer van maatschappelijk vastgoed.	7
<p>2009-2010: Voor alle diensten ten aanzien van leefbaarheid geldt, dat het een samenwerking is met andere partijen waar DGW een financiële bijdrage aan levert. De kosten in 2009 bedroegen €29.000, in 2010 €26.900.</p>	De Groene Waarden draagt jaarlijks €4.500 bij aan het product Wijkaanpak van Sociaal Cultureel Werk in de periode 2009-2010	7
	Bij nieuwbouw appartementen voorkeur ondergrondse vuilcontainer (50% corporatie, 50% gemeente)	
De Groene Waarden creëert leerlingbouwplaatsen onder andere bij het project De Sluis	Regionaal convenant Leerlingbouwplaatsen (ondertekenen in 2007)	7

Bijlage 6: CV's visitatoren

Voorzitter

Naam, titel, voorletters:

Groot-Jansen, S.G.B.

Geboorteplaats en –datum:

Gouda, 11 februari 1964

Woonplaats:

Gouda

Huidige functie:

Senior consultant

Onderwijs:

2008: Sales cursus, in company Ecorys
2002: Projectmanagement cursus, in company Ecorys
1992 – 1994: Vertaler Nederlands-Engels, Engels-Nederlands, ITV Utrecht
1986: NIMA-B
1982 – 1986 HEAO-EL (economisch-linguïstische opleiding), HES Rotterdam
1976 – 1982 VWO, Antoniuscollege, Gouda

Loopbaan:

1986 – heden: Ecorys, diverse functies (sinds 2009 senior consultant)

Profielchets:

Sandra heeft in de loop der jaren veel expertise opgebouwd ten aanzien van woningmarktvragestukken. Deze vraagstukken zijn zeer divers, en bestaan bijvoorbeeld uit haalbaarheidsstudies voor concrete projecten, vaststellen van woningbouwprogramma's voor nieuwe wijken, locatiezoektocht voor toekomstige woningbouw. Opdrachtgevers zijn ontwikkelaars, beleggers, gemeenten en woningbouwcorporaties. De kennis van de woningmarkt, en dus het speelveld waarbinnen de corporaties ook een belangrijke rol spelen, is hiermee gewaarborgd binnen de maatschappelijke visitaties.

Sandra is, samen met een aantal (oud-)collega's, vanaf het begin betrokken bij de methodiekontwikkeling van maatschappelijke visitaties en betrokken geweest bij de meeste visitatietrajecten die door Ecorys Vastgoed zijn en worden uitgevoerd. Binnen deze visitatietrajecten heeft ze diverse rollen vervuld, uiteenlopend van commissielid tot voorzitter van de visitatiecommissie.

Functie algemeen commissielid

Naam, titel, voorletters:

Roekx, MSc., M.

Geboorteplaats en –datum:

Maassluis, 24 januari 1981

Woonplaats:

Mijnsheerenland

Huidige functie:

Junior Consultant

Onderwijs:

- 2004 – 2007: Master Regionale Geografie, Universiteit Utrecht
- 2004 – 2007: Bachelor Sociale Geografie en Planologie, Universiteit Utrecht
- 2002 – 2003: Sociaal Pedagogisch Medewerker (3), ROC Zadkine Rotterdam
- 1999 – 2000: VWO ROC-Zadkine, Capelle a/d IJssel
- 1994 – 1999: Rudolf Steiner College, Rotterdam

Loopbaan:

- 2008 – heden: Ecorys Vastgoed, Junior consultant
- 2001 – 2004: Pedagogisch medewerker St. Kinderopvang Mundo

Profielchets:

Marleen is binnen Ecorys vanuit de afdeling vastgoed betrokken bij het uitvoeren van maatschappelijke visitaties. Andere werkzaamheden zijn onder andere het uitvoeren van woningmarktonderzoeken. Naast kennis van de woningmarkt heeft Marleen zich met de Master Regionale Geografie gericht op het fenomeen krimp. Een thema dat in Nederland steeds meer aandacht krijgt. Ook binnen de maatschappelijke visitaties komt dit thema terug. Marleen heeft verschillende visitaties mede uitgevoerd, zowel bij grote als kleine corporaties, in de stad en op het platteland in verschillende delen van Nederland.

Bijlage 7: Onafhankelijkheidsverklaring

Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van De Groene Waarden in 2011 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen advies- en/of interim opdrachten of werkzaamheden uitgevoerd voor de corporatie op beleidsterreinen die de visitatie raken. In de komende twee jaar zal Ecorys geen advies- en/of interim opdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij De Groene Waarden op beleidsterreinen die de visitatie raken.

Rotterdam, november 2011



Wouter Vos
Partner

Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:


De Groene Waarden

Visitatieperiode (juli – november 2011)

verklaren hierbij dat a) de maatschappelijke visitatie van bovengenoemde corporatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden, b) geen relaties, privé noch zakelijk, te onderhouden die de onafhankelijkheid ten positieve dan wel ten negatieve kunnen beïnvloeden en c) in de vier jaar voorafgaand aan de visitatie geen advies- en/of interim-opdrachten te hebben uitgevoerd op beleidsterreinen die de visitatie raken en deze in de komende twee jaar ook niet te zullen uitvoeren bij deze corporatie.

Naam en handtekening:

Sandra Groot



Naam en handtekening:

Marleen Roekx



Plaats:

Rotterdam

Datum:

november 2011

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas