



Maatschappelijke visitatie

Rapportage

Opdrachtgever: De Delthe te Usquert

Rotterdam, december 2011

Maatschappelijke visitatie

Rapportage

Definitief Rapport

Opdrachtgever: De Delthe te Usquert

Gerard Molenaar
Jaïr de Paauw

Rotterdam, 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	8
Totaalbeeld: ruim voldoende	8
Spinnenwebben	9
<i>Presteren naar eigen ambities</i>	9
<i>Presteren naar opgaven</i>	10
<i>Presteren volgens belanghebbenden</i>	11
<i>Presteren naar vermogen</i>	11
<i>Presteren ten aanzien van governance</i>	12
Integrale scorekaart	13
Recensie	14
1 De Delthe	19
1.1 Profiel	19
1.2 Bezit	19
1.3 Organisatie	20
1.4 Beoogd resultaat met de maatschappelijke visitatie	20
2 Presteren naar Ambities (PnA)	21
2.1 Inleiding	21
2.2 Documenten in de beleidscyclus	21
2.2.1 Beleidsplan 2007-2012	21
2.2.2 Beleidsplan 2009 t/m 2014	22
2.3 Prestaties en beoordeling	22
2.4 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: voldoende	23
3 Presteren naar Opgaven (PnO)	26
3.1 Inleiding	26
3.2 Werkgebied	26
3.3 Opgaven in het werkgebied	26
3.3.1 Woonplan gemeente Eemmond	26
3.3.2 Woon- en leefbaarheidsplan regio Eemdelta	27
3.4 Prestaties en beoordeling	27
4 Presteren volgens Belanghouders (PvS)	29
4.1 Inleiding	29
4.2 Betrokkenheid van belanghouders bij de maatschappelijke visitatie	29
4.3 De boodschap van belanghouders bij de maatschappelijke visitatie	30
4.4 Presteren volgens belanghouders: ruim voldoende	30
5 Presteren naar Vermogen (PnV)	31
5.1 Inleiding	31
5.2 Financiële continuïteit	31
5.2.1 Vermogenspositie	31
5.2.2 Middelen	32

5.3	Financieel beheer	33
5.3.1	Planning en controle cyclus	33
5.3.2	Treasurystatuut en treasury jaarplan	35
5.4	Doelmatigheid	35
5.4.1	Efficiëntie	35
5.5	Vermogensinzet	36
5.6	Presteren naar Vermogen: 6,5	36
6	Presteren ten aanzien van Governance (PnG)	40
6.1	Governance structuur	40
6.2	Beleidscyclus	41
6.3	Intern toezicht	41
6.4	Betrokkenheid van belanghebbenden	42
6.5	Plan, Check, Act	42
6.6	Presteren op het gebied van Governance	43
	Bijlagen	45
	Bijlage 1: Normenkader visitatiemethodiek 4.0	46
	Bijlage 2. Bronnen	56
	Bijlage 3. Geïnterviewde personen	57
	Bijlage 4. Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen	58
	Bijlage 5. Uitwerking beoordeling Presteren naar Opgaven	61
	Bijlage 6: CV's visitatoren	62
	Bijlage 7: Onafhankelijkheidsverklaring	64

Voorwoord

Het visitatiestelsel

Een aantal corporaties, verenigd in Het Woonnetwerk, heeft in 2005 het initiatief genomen om te komen tot de ontwikkeling van een 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. Sinds 2011 worden de maatschappelijke visitaties uitgevoerd conform de 4.0 methodiek. 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 Stichting De Delthe – de aanpak van Ecorys

Stichting De Delthe heeft Ecorys eind 2010 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode maart tot augustus 2011. Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Gerard Molenaar en Jaïr de Paauw. De aanpak van Ecorys kende de volgende stappen:

1. Deskresearch:

Op basis van beschikbare documenten is in maart en april 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 4 mei 2011 heeft onder leiding van Ecorys een startbijeenkomst plaatsgevonden met een delegatie van het bestuur en de Raad van Toezicht en het voltallige personeelsteam. Daarbij heeft Ecorys een korte toelichting gegeven op de doelstellingen en de aanpak van de maatschappelijke visitatie.

3. **Interviews intern:**
Aansluitend aan de startbijeenkomst hebben uitgebreide gesprekken plaatsgevonden met de delegaties en het personeel.
4. **Betrokkenheid belanghebbenden:**
In de loop van juni hebben met de voor De Deltthe relevante belanghebbenden persoonlijke interviews plaatsgevonden.
5. **Interne bijeenkomst visitatieteam Ecorys:**
In augustus 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.

De maatschappelijke visitatie is uitgevoerd op basis van de 4.0 versie van de visitatiemethodiek.

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.
- Wij hebben ervoor gekozen om de prestatiespinnenwebben te voorzien van tekstblokken die het oordeel in de spinnenwebben inkleuren. Op deze wijze ontstaat naar onze mening een evenwichtig beeld tussen kwantitatief oordeel en context/ argumentatie.

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

Leeswijzer

Deel 0 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 Delthe en bestaat uit de volgende hoofdstukken:

1. Profiel van De Delthe
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 en onafhankelijkheidsverklaring

Tot slot

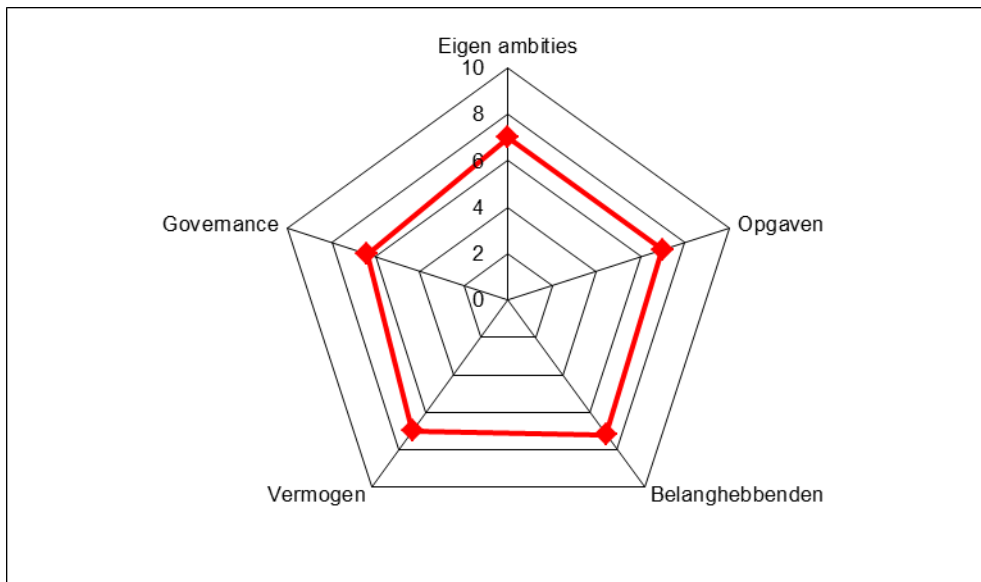
De leden van het visitatieteam van Ecorys hebben de procesgang gedurende de maatschappelijke visitatie van en de samenwerking met Woningstichting De Delthe daarin ervaren als constructief, open en prettig. Wij danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming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

Totaalbeoordeling en recensie

Totaalbeeld: ruim voldoende

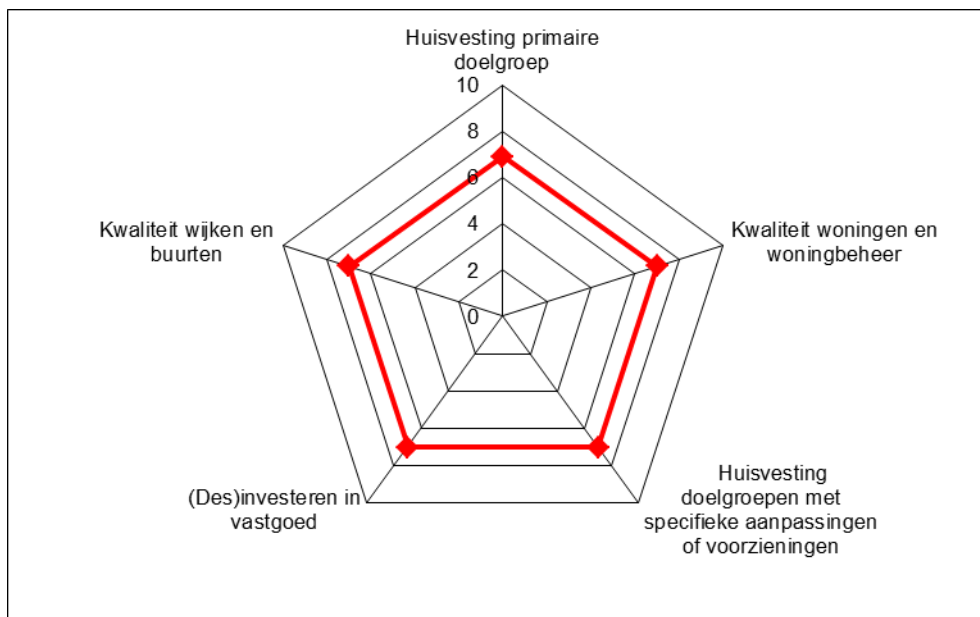
De Delthe krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie:

- Ruim voldoende, indien de eigen ambities het referentiekader zijn (Presteren naar Ambities:7,0);
- Ruim voldoende, indien de opgaven in het werkgebied het referentiekader zijn (Presteren naar Opgaven: 7,0);
- Ruim voldoende, waar het de betrokkenheid, de verwachtingen en de beoordeling van de belanghebbenden betreft (Presteren volgens Belanghebbenden: 7,2);
- Ruim voldoende, 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: 7,0);
- Voldoende, wat betreft de invulling van governance (Presteren ten aanzien van Governance: 6,4).



Spinnenwebben

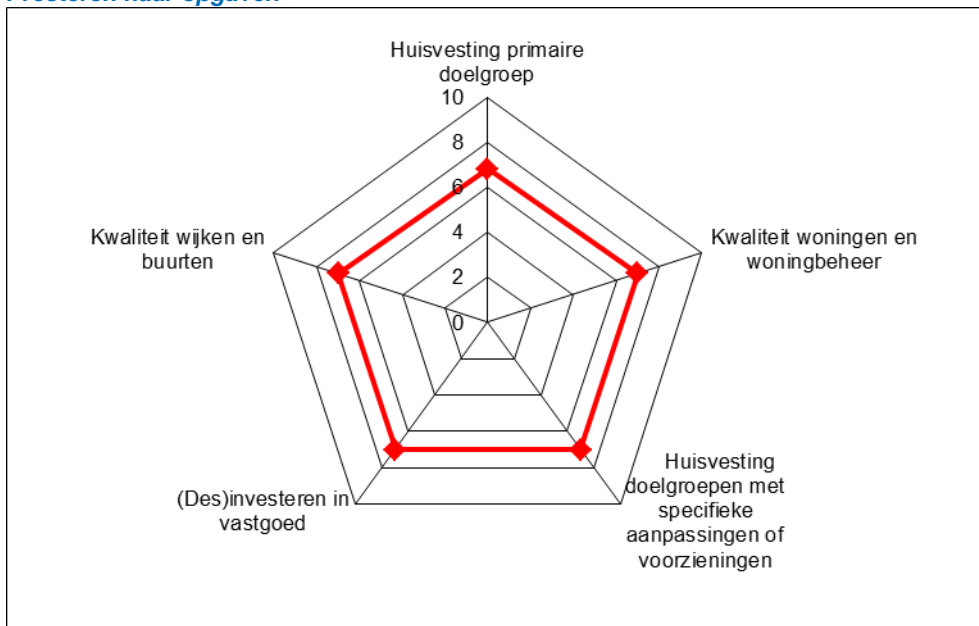
Presteren naar eigen ambities



De visitatiecommissie stelt vast dat De Delthe op behoedzame wijze haar bezit beheert. Daarbij richt zij zich met haar ambities op een opgave die zij in haar werkgebied kan overzien. De inzet op goede kwaliteit, gedeeltelijke vernieuwing en de energielabeling zijn daarbij de belangrijkste beleidsthema's. Op basis van gedetailleerde jaarbegrotingen wordt steeds in de koers van de beleidsvisie (De Woonplannen) uitwerking gegeven aan het beleid. Daarbij wordt periodiek operationeel overleg gevoerd met de meest relevante belanghouders (gemeente en huurders).

De visitatiecommissie meent dat de opgaven die samenhangen met de heersende demografische ontwikkelingen, maar ook de ontgroening en vergrijzing, geleidelijk aan groter worden en zwaarder zullen gaan wegen op de schouders van het onbezoldigde bestuur en haar Raad van Toezicht. Binnen dit kader heeft De Delthe tot nu toe ruim voldoende gepresteerd.

Presteren naar opgaven

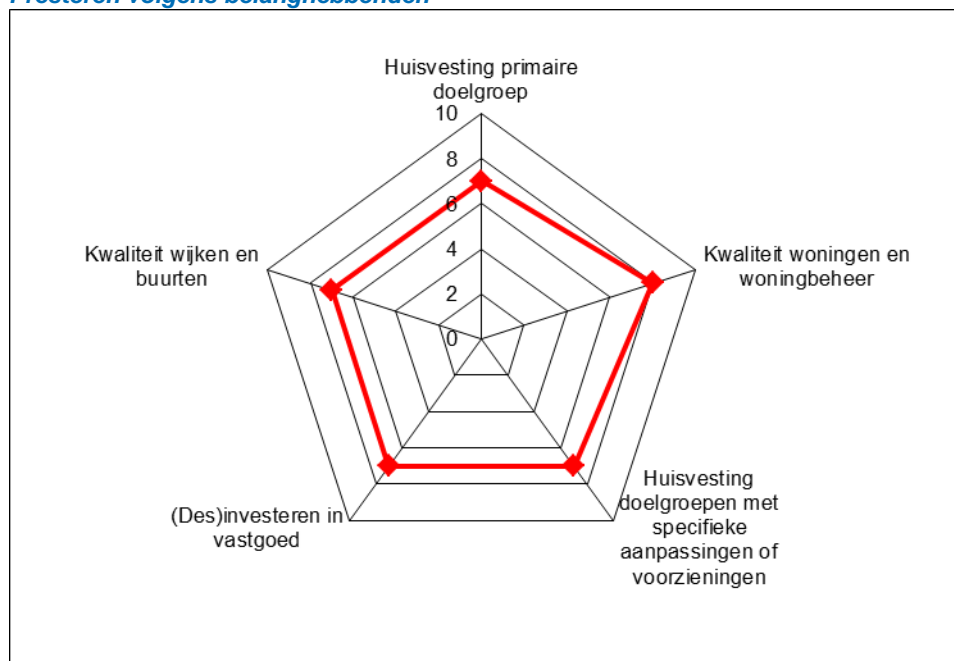


De visitatiecommissie stelt vast dat De Delthe op behoedzame wijze haar bezit binnen de context van de regionale woningmarkt vraagstukken beheert. Daarbij richt zij zich met haar ambities op een opgave die zij in haar werkgebied kan overzien. De inzet op goede kwaliteit, gedeeltelijke vernieuwing en de energielabeling zijn daarbij de belangrijkste beleidsthema's. Op basis van gedetailleerde jaarbegrotingen wordt steeds in de koers van de beleidsvisie (De Woonplannen) uitwerking gegeven aan het beleid. Daarbij wordt periodiek operationeel overleg gevoerd met de meest relevante belanghouders (gemeente en huurders).

De Delthe heeft ruim voldoende met haar prestaties bijgedragen aan de oplossing van de opgaven die in geregelde tweespraak met de gemeente Eemsmond zijn besproken: ambities en opgaven vormen in feite één geheel.

NB: in dit geval meent de visitatiecommissie dat de ambities en doelstellingen van de corporatie gelijk zijn te stellen aan de opgave. Dit is mede gebaseerd op het feit dat de beleidsambities van De Delthe ontleend zijn aan periodiek operationeel overleg met haar belanghouders

Presteren volgens belanghebbenden



Het belang van de prestaties wordt door de belanghebbenden hoog ingeschat. De Delthe houdt zich volgens de belanghebbenden, op haar eigen wijze, met de juiste zaken bezig.

De mate waarin de belanghebbenden de prestaties vervolgens waarderen is duidelijk lager, wat met de zichtbaarheid en communicatie en met de schaalgrootte van de geleverde prestaties te maken heeft.

Door de schaalgrootte en lokale positie acteert De Delthe in een omgeving die een bescheiden groep van belanghouders kent. De huurders en de gemeente vormen daarbinnen de kern. Daar moet de opmerking bij gemaakt worden dat de huurders geen concrete organisatie vorm hebben. Huurders worden periodiek op daartoe georganiseerde bijeenkomsten de hoogte gebracht van de plannen voor het komende jaar. De Delthe heeft nog geen concrete voornemens om de kring van belanghouders, met bijvoorbeeld zorgpartijen, uit te breiden.

Maatwerk, service gerichtheid en huurderstevredenheid zijn de belangrijkste sleutelwoorden die uit de betrokkenheid van de belanghouders naar voren komen. Ook het periodiek uitgevoerde huurderstevredenheidsonderzoek toont dit aan. Toch wordt enige twijfel geuit over het aanpakken van de vraagstukken die op de wat langere termijn zich gaan / blijven aandienen, vraagstukken die samenhangen met de heersende demografische trends.

Presteren naar vermogen

De visitatiecommissie meent, dat het presteren naar vermogen in de situatie waarin De Delthe zich bevindt, heeft geleid tot een te verwachten inzet van het vermogen voor maatschappelijke opgaven. Met oog voor de meest prangende vraagstukken, heeft De Delthe zich ingezet voor kwaliteitsontwikkeling in haar bezit en het bedienen van een in omvang toenemende groep oudere bewoners.

Op een passende, daarom bescheiden schaal, zijn elementen als strategisch voorraad beleid (PMC's) en het formuleren van beleid aangewend om de vermogensinzet hanteer- en herkenbaar te maken. De Delthe presteert op dit punt ruim voldoende.

Presteren ten aanzien van governance

De beleidscyclus van De Delthe is bescheiden van omvang, maar past bij de schaalgrootte van de corporatie.

De Delthe heeft in haar laatste Woonplan (2009-2014) zo veel mogelijk Smart aangegeven welke acties op de 'rol' gezet zijn en binnen welke termijn zij voornemens waren e.e.a. uit te voeren met de beschikbare middelen.

Het functioneren van bestuur en Raad van Toezicht vindt plaats binnen de context van de regio en de schaalgrootte waarop zij zich bevindt. De onbezoldigde inzet van betrokkenen vindt plaats binnen een woningmarkt gebied waar zich aanhoudend de nodige risico's aandienen. Het gaat daarbij om sterke demografische trends waarbij stagnatie in de groei en ontwikkeling hand in hand gaan met ontgroening en vergrijzing. Dit alles, zo meent de visitatiecommissie, doet een naar verwachting toenemend beroep op de slagkracht van de gehele organisatie. Die situatie lijkt vooralsnog te vragen om een verdergaande professionalisering van het veiligstellen van het verschuivende volkshuisvestelijke belang in het werkgebied. Het evenwicht tussen opgave en de vrijwillige slagkracht moet daarbij goed in ogenschouw genomen worden.

Integrale scorekaart

De integrale scorekaart toont het volgende beeld:

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

Toelichting op de tabel:

1. Huisvesting van de primaire doelgroep
2. Kwaliteit van woningen en woningbeheer
3. Huisvesten van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen
4. (Des)investeren in vastgoed
5. Kwaliteit van wijken en buurten
6. Overig (bijvoorbeeld het betrekken van belanghebbenden en samenwerking met partners)

Recensie

Woningstichting De Delthe is met recht en rede, alleen al vanwege de omvang van haar woningbezit, een kleine corporatie te noemen; een kleine corporatie in de meest noordelijk gelegen regio van Nederland. Het gaat om de Eemsdelta regio, een regio die gekenschetst wordt door een krimpende en sterk vergrijzende bevolking. De Delthe biedt aan een kleine 440 huishoudens onderdak in een bezit dat bij de realisatie in voorgaande decennia veelal is afgestemd op doorsnee gezinnen. De bouwjaarklassen van het woningbezit laat een accent zien dat vooral (ca. 46%) voor de 70-er jaren ligt. Nog eens bijna 50% dateert in de periode daarna tot 1990. In de bevolkings- en huishoudensontwikkeling en in de veroudering van het bezit ligt voor een kleine corporatie als De Delthe een aanzienlijke opgave besloten.

De Delthe treedt de opgave met de middelen die ze heeft met overgave tegemoet. De corporatie presteert daarbij voldoende tot ruim voldoende. Ze weet zich in het regionale overleg met collega corporaties te presenteren, maar ondervindt, naar de mening van de visitatiecommissie geringe, directe beleidssteun van lokale en regionale bestuurders. Dat betekent dat De Delthe haar eigen ambities en beleidskaders formuleert op basis van de eigen waarnemingen. Kortom De Delthe formuleert op basis van haar eigen ambities en mogelijkheden haar eigen lokale / regionale opgave. Daarin is De Delthe, naar de mening van de visitatiecommissie, te prijzen.

De Delthe is in staat gebleken om haar beleid in de beoordelingsperiode (2007-2010) steeds verder te verfijnen en door te vertalen naar concrete acties en te leveren prestaties. Bestuur en de Raad van Toezicht is daarbij in staat gebleken, geheel pro Deo, leiding en sturing te geven aan de beleidsuitvoering van De Delthe. Het vermogen wordt niet alleen beheerd, maar ook ingezet voor kwaliteit in en veranderingen van de bestaande woningen. Daar waar nieuwbouw kan en past wordt behoedzaam en geleidelijk delen van de voorraad vervangen en soms licht uitgebreid voor die doelgroepen die zich het meest behoevend in de markt aandienen. De visitatiecommissie komt daarbij op de sleutelwoorden: behoedzaam, doordacht en risico mijdend.

Met het laatste weet de corporatie zich verzekerd van financieringsmogelijkheden en van sturingsruimte teneinde de corporatie ook financieel gezond te houden. De vooruitzichten zijn echter sterk afhankelijk van de ontwikkelingen op de lokale en regionale woningmarkt, ontwikkelingen die zich autonoom aandienen in de genoemde demografische ontwikkelingen en versterkt worden door de heersende economische crisis.

De belanghebbenden prijzen De Delthe om haar open, constructieve houding binnen de regio. Ze presteert in hun ogen voldoende tot ruim voldoende en is ook bereid goed te luisteren naar adviezen en opmerkingen. Belanghebbenden begrijpen heel goed hoe de Delthe communiceert met haar huurders en zien het belang ook in van de korte lijnen die de corporatie met haar belanghebbenden heeft. Dat daarin de reden besloten ligt waarom er geen formele overlegstructuur ingevuld kan worden, wordt alom onderkend en leidt niet tot algemene kritiek. Maatwerk, service gerichtheid en huurderstevredenheid zijn belangrijke elementen die uit de betrokkenheid van de belanghouders naar voren komen.

De visitatiecommissie is zich ervan bewust dat De Delthe op dit punt misschien niet geheel aan de te stellen normen voldoet, maar ziet wel dat De Delthe zich goed inspant en ingespannen heeft om haar beleid en haar ambities jaarlijks aan al haar huurders voor te leggen. Daarmee, zo meent de commissie, voldoet de corporatie effectief wel aan de te stellen normen op dit vlak.

Hoewel naar de mening van de visitatiecommissie De Delthe ruim voldoende presteert, komt wel het beeld naar voren van een lokale en regionale opgave die geleidelijk aan steeds groter en ingewikkelder wordt.

De tot op heden nog bescheiden lokale en regionale bestuurlijke beleidssteun, draagt bovendien bij aan de zorg om de nabije toekomst. Het is bekend dat De Delthe nadenkt over verdergaande samenwerking en desnoods fusie, maar daarbij het credo hanteert dat fusie geen doel op zich mag zijn. De visitatiecommissie onderschrijft dat laatste natuurlijk ook, maar meent dat er wel degelijk argumenten in de groeiende opgaven besloten liggen om de gedachten hierover een nieuwe impuls te geven.

1 De Delthe

1.1 Profiel

Stichting De Delthe (in het vervolg De Delthe) is in 1990 ontstaan uit een fusie tussen vijf kleine verhuurorganisaties. Aanleiding tot die fusie was de veronderstelling dat het samenbundelen van deze kleine eenheden tot een corporatie leidde die daarmee een stabiel financieel, technisch en organisatorisch draagvlak kreeg. Hiermee werd de grondslag gelegd voor de huidige corporatie die in het huidige tijdsgewricht met ca. 540 woningen nog steeds als een kleine corporatie te boek staat. Naast de woningen zijn ook 11 garageboxen en 1 bedrijfsruimte in exploitatie.

De Delthe heeft de plaats Usquert als domicilie. Usquert is boven Groningen gelegen in een van de noordelijkste regio's van Nederland. Usquert is in die regio centraal gelegen tussen plattelandsdorpen Warffum, Kantens, Zandeweer, Stitswerd, Rottum en Eppenhuisen. Sinds 1 januari 1990 ressorteren deze plaatsen onder de gemeente Eemsmond. Dat betekent, dat de lokale overheid op een wat grotere afstand van de corporatie is komen te staan en haar aandacht over een groter werkgebied en meer corporaties verdeelt.

Volgens de systematiek van het Centraal Fonds Volkshuisvesting behoort De Delthe tot de referentiegroep van woningcorporaties met een marktgevoelig bezit. In deze referentiegroep bevinden zich (verslagjaar 2009 Centraal Fond voor de Volkshuisvesting) 40 corporaties.

1.2 Bezit

De leeftijd van het woningbezit van De Delthe is geen afspiegeling van het landelijke beeld. Bijna 96% van het bezit dateert van voor 1990 (landelijk ca. 79,2%) en 3,4 % van na het jaar 2000 (landelijk 8,8%). Wat woningtype betreft valt op dat de woningvoorraad geheel bestaat uit eengezinswoningen.

Tabel 1: Bezit

	De Delthe (%)	Landelijk (%)
Eengezinswoningen	100,0	43,1
Meergezinswoningen 4 etages zonder lift	0	27,3
Meergezinswoningen met lift	0	13,2
Hoogbouw	0	10,7
Eenheden verzorging	0	2,1
Overig	0	3,5
Totaal	100,0	100,0

Bron: CiP (2010) - De Delthe, Centraal Fonds Volkshuisvesting

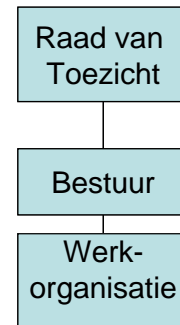
De woningvoorraad van De Delthe heeft een gemiddelde huurprijs van €375,- per maand, wat overeenkomt met 64,1% van de maximaal toegestane huur. De huurprijzen liggen daarmee op een ruim lager niveau dan het landelijke gemiddelde van €411,- (referentiegroep €408,-), ook gerelateerd aan de maximaal toegestane huur blijkt dat de prijs-kwaliteitverhouding van de corporatie zich op een lager niveau bevindt dan het landelijke gemiddelde van 71,5%. Kortom in vergelijking met het landelijke gemiddelde heeft de corporatie een relatief groot aandeel goedkope en betaalbare woningen (samen 99,6% ten opzichte van 92,1%).

Voor wat betreft de toewijzing van woningen aan de doelgroep is de corporatie voor de periode 2006-2009 met 94,7% van de toewijzingen, aanzienlijk hoger dan zowel de referentiegroep (75%) als Nederland (72,5%).

1.3 Organisatie

De corporatie kent een drielaagse bestuursstructuur. Onder gezag van het Bestuur (drie leden) en de Raad van Toezicht (zes personen) is een manager aangesteld die de dagelijkse, operationele processen aanstuurt. Mede in relatie met de omvang van het woningbezit is er een personele bezetting van drie functies (3 fte):

- Financieel- en verhuur administratieve afdeling bewonerszaken;
- Technische afdeling bewonerszaken
- Huishoudelijke dienst



1.4 Beoogd resultaat met de maatschappelijke visitatie

De Delthe wenst met de visitatie, met de methodiek voor de kleine corporaties voldoen aan de afspraken die gemaakt zijn op dit terrein. Daarmee wil zij duidelijk maken wat een kleine corporatie kan presteren en hoe dat binnen de methodiek beoordeeld wordt.

2 Presteren naar Ambities (PnA)

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de ambities en doelstellingen van De Delthe beschreven en in verband gebracht met de feitelijke prestaties, zodat deze prestaties beoordeeld kunnen worden in het licht van de eigen voornemens van de corporatie. Als bron voor de ambities en doelstellingen worden de strategische documenten van de corporatie gebruikt en de aanvullende gesprekken daarover.

Voor de periode 2007 tot en met 2010 zijn enkele beleidsdocumenten bij de Delthe voorhanden:

- Woonplan 2007 met vooruitblik op 2008 – 2012
presentatiedocument voor bijeenkomst 19 december 2007
- Woonplan 2008 met vooruitblik op 2008 – 2014
presentatiedocument voor bijeenkomst 23 januari 2008
- Beleidsplan 2009 - 2014

2.2 Documenten in de beleidscyclus

De Delthe heeft een kerndocument, Beleidsplan 2007 - 2012 en opvolgend een Beleidsplan 2009 - 2014, waaruit de doelstellingen worden ontleend die de basis vormen voor de beoordeling van Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen. Daarnaast wordt het overig beleid kort toegelicht.

2.2.1 Beleidsplan 2007-2012

In het plan voor de periode 2007 – 2012 is naast een schets van de achtergronden van De Delthe, een beeld gegeven van de meer algemene doelstellingen van de corporatie. Na een beschrijving van het bezit in verschillende producten, per marktgebied, worden enkele globale uitgangspunten weergegeven voor nieuwbouw evenals aan- en verkoop van woningen.

In de beleidsformulering wordt steeds beknopt aandacht geven aan:

- de verhuur – procedure en voorwaarden –
de leefomgeving – inzicht verwerven in sociaal economische- en maatschappelijke status
kandidaten – mede in relatie tot te verwachten overlast en hinder
- betrekken van bewoners bij beheer en beleid – klantvriendelijkheid en deelname aan de
Regionale Klachtencommissie
- leefbaarheid – afhankelijk van de vraag naar en de wens van huurders wordt een vaste
begrotingspost opgenomen sinds 2007 –
- wonen en zorg – beleidsaandacht voor het thema, realisatie van seniorencomplexen (zoals in
Usquert in 2004)

Het beleidsplan gaat ook in op een aantal notities over het te voeren technische beleid: onderschrijven van het motto aanpasbaar (ver)bouwen, duurzaam (ver)bouwen, esthetisch verantwoord (ver)bouwen, respecteren van woonmilieus en de nodige milieu aspecten in termen van energiegebruik. Tevens komen de verschillende uitgangspunten aan de orde over de gebruikelijke vormen van onderhoud.

Het beleidsplan sluit af met een hoofdstuk over het financiële beleid en het onderschrijven van een treasurystatuut waarin de nodige uitgangspunten over het te voeren financiële beleid zijn aangegeven.

2.2.2 Beleidsplan 2009 t/m 2014

Het beleidsplan 2009 – 2012 heeft min of meer dezelfde opzet en inhoud als het plan 2007 – 2012. Ten opzichte van het voorgaande plan is het thema Leefbaarheid uitgewerkt in een daartoe bestemd statuut. Daarin zijn de nodige voorwaarden en eisen voor de uitgaven op dit beleidsterrein vastgelegd. Dit statuut dateert overigens van 2007 maar was nog niet aan het eerdere beleidsplan toegevoegd. Het belangrijkste verschil tussen de huidige versie van het beleidsplan en het voorgaande plan is dat nu aan het beleidsplan een Uitvoeringsprogramma en een Meerjarenraming is gekoppeld.

De kernpunten uit het beleidsplan 2009 – 2014 zijn:

1. sloop van totaal 25 stuks verouderde woningen (gemiddeld 5 woningen per jaar)
2. nieuwbouw: 35 levensloopbestendige woningen (gemiddeld 7 woningen per jaar)
3. verkoop van gemiddeld 3 woningen per jaar
4. meerjarenonderhoud en energiebesparingsmaatregelen € 4,5 miljoen (gemiddeld € 0,9 miljoen per jaar)
5. leefbaarheidsuitgaven € 150.000 totaal (gemiddeld € 30.000 per jaar)
6. te verwachten afboekingen onrendabele toppen € 2,0 miljoen (gemiddeld € 0,6 miljoen per jaar).

2.3 Prestaties en beoordeling

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties van De Delthe, ten aanzien van de eigen ambities en doelstellingen, is gebaseerd op de volgende informatie:

- jaarverslagen 2007 t/m 2009;
- documenten zoals de beleidsplannen (2007 – 2012 en 2009 – 2014) en jaarbegrotingen.

Huisvesting van de primaire doelgroep

De Delthe benutte in de periode 2007 - 2010 haar mutatieruimte voor ca. 80% voor de primaire doelgroep. Daarbij wordt een aantal gedefinieerde PMC's gehanteerd en wordt een toets gehanteerd of de woning in al zijn facetten voldoende bij de potentiële huurder past. De visitatiecommissie meent dat deze handelwijze past binnen de context van de lokale woningmarkt en de bescheiden omvang van bezit en aantal mutaties. Zorgvuldigheid is hierbij het belangrijkste sleutelwoord.

Kwaliteit woningen en woningbeheer

De meerjarenbegrotingen geven inzicht in de algehele onderhoudsstaat van het woningbezit en wordt jaarlijks geactualiseerd. In 2007 zijn de energielabels samengesteld. In 2009 zijn maatwerkadviezen gemaakt om de huurwoningen met lage labels op te plussen. In de afgelopen jaren tot en met 2010 is uitvoering gegeven aan het energie beleid. De lopende begrotingen zijn telkens voldoende benut en uitgevoerd.

Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen

In het renovatie en nieuwbouwbeleid heeft De Delthe, daar waar mogelijkheden ontstonden, levensloopbestendige woningen toegevoegd (8 stuks) en ook gebouwd voor senioren (19 stuks). Nieuwe plannen voor de toekomst staan op stapel.

(Des)investeren in vastgoed

De investeringen die, naast onderhoud en verbetering, zijn gedaan, waren specifiek gericht op de vraag die zich aandient vanuit de doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen (zie hiervoor).

Kwaliteit van wijken en buurten

De Delthe heeft een jaarlijkse begrotingspost bestemd voor Leefbaarheidsinitiatieven. Daarnaast participeert De Delthe in het regionale beleid op het gebied van schuldhulpverlening en wordt structureel overleg gevoerd met maatschappelijke organisaties (o.a. OGGZ).

Bij mutaties wordt grote zorgvuldigheid betracht bij de woningtoewijzing om bestaande huurders en nieuwe huurders op een harmonieuze wijze woongenot te verschaffen. Het verkoopbeleid in Usquert (JF Kennedylaan, h. van Oostenstraat en de bevrijdingsweg) is hier een voorbeeld van.

Uitwerking prestaties

In bijlage 4 is de uitwerking van de beoordeling van het presteren naar eigen ambities en doelstellingen opgenomen. Bij de beoordeling zijn de doelstellingen uit de Beleidsvisie leidend, waarbij zoveel mogelijk gebruik is gemaakt van kwantitatieve methoden. Waar dit niet mogelijk was, is de beoordeling gemaakt aan de hand van kwalitatieve informatie uit de documentatie en de aanvullende gesprekken.

2.4 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: voldoende

Het beoordelingsschema betreffende Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen uit de 4.0 versie van de visitatiemethodiek is bijgevoegd als bijlage. Ingevuld voor De Delthe resulteert het volgende beeld.

2.2 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen

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

De visitatiecommissie stelt vast dat De Delthe op behoedzame wijze haar bezit beheert. Daarbij richt zij zich met haar ambities op een opgave die zij in haar werkgebied kan overzien. De inzet op goede kwaliteit, gedeeltelijke vernieuwing en de energielabeling zijn daarbij de belangrijkste beleidsthema's. Op basis van gedetailleerde jaarbegrotingen wordt steeds in de koers van de beleidsvisie (De Woonplannen) uitwerking gegeven aan het beleid. Daarbij wordt periodiek operationeel overleg gevoerd met de meest relevante belanghouders (gemeente en huurders).

De visitatiecommissie meent dat de opgaven die samenhangen met de krimp, ontgroening en vergrijzing geleidelijk aan groter worden en zwaarder zullen gaan wegen op de schouders van het pro Deo bestuur en haar Raad van Toezicht. Binnen dit kader heeft De Delthe voldoende tot ruim voldoende gepresteerd.

3 Presteren naar Opgaven (PnO)

3.1 Inleiding

Onderstaande beschrijving begint met een omschrijving van het werkgebied en de aanwezige opgaven. In het vervolg van het hoofdstuk worden de concrete prestatieafspraken gekoppeld aan de feitelijk gerealiseerde prestaties waarna een beoordeling volgt.

3.2 Werkgebied

Het werkgebied van De Delthe is gelegen in de gemeente Eemsmond, waarin de corporatie samen met vijf andere corporaties werkzaam is. De gemeente ligt in het noorden van de provincie Groningen en is onderdeel van de regio Eemsdelta. In het werkgebied heeft de corporatie bezit in Usquert, Warffum, Kantens, Zandeweer, Stitswerd, Rottum en Eppenhuisen.

In het verleden hadden de corporaties in de gemeente Eemsmond wat last van leegstand, maar nu zijn er in de gemeente hier en daar wachtlijsten voor zowel eengezins- als seniorenwoningen. De vraag naar appartementen is beperkt. Het aanbod is wat verruimd doordat er in de regio (Uithuizen) in het recente verleden naar verhouding veel appartementen zijn bijgebouwd. Het ging daarbij vooral om, in vergelijking met bestaand aanbod om wat duurdere appartementen.

De mogelijkheden tot nieuwbouw zijn beperkt als gevolg van het ontbreken van grondposities. Dit weerhoudt de corporaties in de regio enigszins van een voortvarende aanpak in de herstructurering en daarmee van de noodzakelijke sloopplannen. De nadruk bij de opgaven voor de regio en daarmee ook voor De Delthe, ligt op consolidatie van de woningvoorraad en kwaliteitsverhoging van het woningbezit. Hier en daar is een lichte groei geboden wanneer mogelijkheden tot grondverwerving zich voordoen.

De verwachting vanuit de corporaties, inclusief de Delthe, en de gemeente is dat de vergrijzing tot gevolg heeft dat vooral de druk op seniorenwoningen en andere aangepaste woningen in het werkgebied zal toenemen.

3.3 Opgaven in het werkgebied

De opgaven in het werkgebied staan globaal weergegeven in het Woonplan gemeente Eemsmond uit 2002. Momenteel wordt gewerkt aan het Pact Regio Eemsdelta waarin de opgaven worden gedefinieerd voor de komende jaren in de regio. Echter, dit document is in wording. Beide documenten zijn daarom of (te) oud voor het hedendaagse beoordelingskader of formeel nog niet beschikbaar. Onderstaand worden beide documenten beschreven.

3.3.1 Woonplan gemeente Eemsmond

In de gemeente Eemsmond is, meest recent, een Woonplan opgesteld in 2002 ook daarbij is een convenant opgesteld met globale afspraken over het toenmalige bouwprogramma (periode 2002-2006) met een indicatieve doorkijk tot en met 2010. Naast de bouwafspraken zijn afspraken geformuleerd over onderwerpen zoals duurzaam bouwen, politiekeurmerk en leefbaarheid. De meeste van deze afspraken zijn abstract weergegeven en gelden voor de periode 2002-2006. In de afgelopen jaren is het Woonplan niet geactualiseerd. Het actualiseren van het document wil de

gemeente laten afhangen van de uitkomsten van het Pact Regio Eemsdelta (zie hieronder). Dat betekent dat de hier bedoelde afspraken niet relevant geacht kunnen worden voor deze visitatie.

3.3.2 Woon- en leefbaarheidsplan regio Eemsdelta

De vier gemeenten, provincie en corporaties in de regio Eemsdelta zijn vanaf 2009 bezig met het opstellen van een gezamenlijke visie. Waar het gemeentelijke Woonplan al ingaat op vergrijzing en een kwalitatieve bouwopgave, wordt dit door middel van meerdere onderzoeken bevestigd. Zo staat in het document Pact Regio Eemsdelta, een overeenkomst tussen de vier gemeenten in de Eemsdelta en de provincie, dat de regio in de komende 25 jaar wordt geconfronteerd met een bevolkingsdaling van 25%.

Daarnaast verandert de samenstelling van de bevolking: het aantal jongeren daalt en het aantal ouderen stijgt. Dit heeft tot gevolg dat in sommige gebieden het voorzieningenniveau onder druk komen te staan. De doelstelling van het Pact Regio Eemsdelta is dan ook het op niveau houden van de leefkwaliteit van de regio, zowel op het platteland als in de kleine en grote kernen. Op een woningbezit van ongeveer 9.500 zelfstandige woningen is in het Pact Regio Eemsdelta een krimp weergegeven van 770 woningen en een herstructureringsopgave van 2.600 woningen.

Op basis van de opgave in Pact Regio Eemsdelta wordt er zwaar beslag gelegd op de uitvoeringskracht van de individuele corporaties en het overleg met de bewoners. Daarnaast zullen de financiële gevolgen zeer ingrijpend zijn. Dit heeft ertoe geleid dat de corporaties gezamenlijk een strategie hebben opgesteld die op hoofdlijnen een voorraadstrategie voor de regio weergeeft. In deze strategie wordt eveneens uitgegaan van een krimp van het woningbestand en herstructurering. Omwille van de haalbaarheid zijn de aantallen echter kleiner. In dit programma wordt uitgegaan van een afname van de woningvoorraad met 270 woningen en een verbetering van de woningvoorraad met een accent op toegankelijkheid (vergrijzing) en energiezuinigheid.

Begin 2011 hebben de vier gemeenten, de provincie en de corporaties in de regio Eemsdelta een intentieovereenkomst getekend, waarin wordt verwezen naar beide hierboven genoemde onderzoeken. De overeenkomst is de opmaat naar een convenant die vervolgens vertaald moet worden in een concreet woon- en leefbaarheidsplan voor de regio Eemsdelta.

3.4 Prestaties en beoordeling

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties van De Delthe ten aanzien van de opgaven in het werkgebied is gebaseerd op de volgende documentatie:

- Jaarverslagen 2006 t/m 2009;

In dit geval meent de visitatie commissie dat het beoordelingskader voor de geleverde prestaties ten opzichte van de opgaven niet beschikbaar is in de vorm van lokale dan wel regionale toetsbare afspraken.

Toch meent de visitatiecommissie, op basis van de bescheiden documentatie van De Delthe zelf en de gesprekken die gevoerd zijn, dat de ambities van De Delthe vrijwel geheel overeenkomen met de opgaven voor De Delthe. De door de Delthe gehanteerde ambities zijn gebaseerd op hun eigen waarnemingen van de opgave en het operationele overleg dat De Delthe geregeld voert met de gemeente Eemsmond. Om die redenen meent de visitatiecommissie dat de beoordeling van de prestaties geheel overeenkomst met dezelfde prestaties in het licht van de door De Delthe waargenomen opgaven.

Bijlage 5 komt daarom geheel overeen met Bijlage 4.

3.1 Beoordeling Presteren naar Opgaven

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

De visitatiecommissie stelt vast dat De Delthe op behoedzame wijze haar bezit binnen de context van de regionale woningmarktvragestukken beheert. Daarbij richt zij zich met haar ambities op een opgave die zij in haar werkgebied kan overzien. De inzet op goede kwaliteit, gedeeltelijke vernieuwing en de energielabeling zijn daarbij de belangrijkste beleidsthema's. Op basis van gedetailleerde jaarbegrotingen wordt steeds in de koers van de beleidsvisie (De Woonplannen) uitwerking gegeven aan het beleid. Daarbij wordt periodiek operationeel overleg gevoerd met de meest relevante belanghouders (gemeente en huurders).

De visitatiecommissie meent dat de opgaven die samenhangen met de krimp, ontgroening en vergrijzing geleidelijk aan groter worden en zwaarder zullen gaan wegen op de schouders van het pro Deo bestuur en haar Raad van Toezicht. Binnen dit kader heeft De Delthe ruim voldoende met haar prestaties bijgedragen aan de oplossing van de opgaven: ambities en opgaven vormen in feite een geheel.

NB: in dit geval meent de visitatiecommissie dat de ambities en doelstellingen van de corporatie gelijk zijn te stellen aan de opgave. Dit is mede gebaseerd op het feit dat de beleidsambities van De Delthe ontleend zijn aan periodiek operationeel overleg met haar belanghouder.

4 Presteren volgens Belanghouders (PvS)

4.1 Inleiding

Dit hoofdstuk bevat een toelichting van de uitkomsten belanghouders die bij de visitatie betrokken zijn. Vervolgens wordt een beschrijving gegeven van het overleg en de samenwerking die De Delthe heeft met haar belanghouders. Het laatste onderdeel van dit hoofdstuk bevat de eindbeoordeling van presteren volgens belanghouders.

4.2 Betrokkenheid van belanghouders bij de maatschappelijke visitatie

De Delthe heeft als kleine corporatie een beperkte actieve kring van belanghouders. Om die redenen is er in overleg met De Delthe voor gekozen drie belanghouders via persoonlijke gesprekken te betrekken bij de visitatie.

In de gesprekken is de stakeholders een oordeel gevraagd over het maatschappelijke presteren van de corporatie op het gebied van:

1. Eigen ambities en doelstellingen;
2. Opgaven in het werkgebied;

Tot slot is aan de stakeholders gevraagd of er in de visitatie een nadere boodschap aan De Delthe kan worden meegegeven. De positie en bemoeienis van de stakeholders met de Delthe maakte het niet mogelijk op verschillende prestaties gedetailleerde beoordelingscijfers te geven. Dit omdat de prestaties van De Delthe niet op deelniveau qua ambities en afspraken voor de stakeholders duidelijk zijn.

In onderstaande sub paragrafen worden de meningen en oordelen van de stakeholders weergegeven. Het gaat hierbij om het oordeel van de belanghouders en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.

De inzet van de Delthe is in de relatie met de lokale overheid nog (terecht) gebaseerd op het oude afspraken (convenant) kader uit 2002. Dit heeft in de praktijk geleid tot het leveren van prestaties die gebaseerd zijn op de gemaakte afspraken. Er zijn goede afspraken gemaakt op het gebied van enkele gerichte herstructureringswerkzaamheden (sloop/nieuwbouw) voor zo ver mogelijk binnen de financiële mogelijkheden van de Delthe. Dat heeft zich ook vertaald in bijvoorbeeld een goed uitgewerkt en uitgevoerd programma op het gebied van energie besparingen/ en energielabels.

De corporatie doet wat men kan. De tijdgeest- waarin krimp en vergrijzing dominant zijn – is echter nog niet vertaald in een nieuw te sluiten convenant. Overleg over het te maken woon- en leefbaarheidsplan is nog gaande. Desondanks gaat de Delthe gewoon door. De opgave waarvoor De Delthe komt te staan is echter door het nog ontbreken van het Woon- en leefbaarheidsplan nog niet duidelijk. De Delthe neemt haar verantwoordelijkheid door haar woningbezit aan te passen op de komende ontgroening en vergrijzing en sorteert hier op voor.

De relatie met de huurders is vrij direct. De Delthe is een kleine toegankelijke organisatie die dicht bij de mensen staat. Men is in de directe relatie met huurders sociaal en meelevend met ook individuele huishoudens. De Delthe wordt dan ook service gericht genoemd met oog voor detail, soms verdergaand dan strikt noodzakelijk is. Daarmee wordt geanticipeerd op eventuele

toekomstige vragen en vooral onderhoudsprobleempjes. Huurders zijn dan ook zeer tevreden over de corporatie. Het is duidelijk dat er op lokaal niveau, in de kleine kernen, geen in het oog springende leefbaarheidsvraagstukken liggen. Toch wordt aan de huurders sinds korte tijd een budget beschikbaar gesteld voor leefbaarheidsplannen. Dat vinden huurders fijn, maar directe plannen leven nog niet, de nood is niet hoog te noemen.

De corporatie luistert geregeld naar adviezen die door deskundigen in de omgeving worden verstrekt. Dat is een van de kenmerken van goed, in dit geval, sociaal ondernemerschap. Het nemen van initiatieven voor bijvoorbeeld verkoop, sloop en nieuwbouw zijn uiteraard kleinschalig, maar worden goed op de haalbaarheid getoetst.

4.3 De boodschap van belanghouders bij de maatschappelijke visitatie

De boodschap die de betrokken belanghouders meegeven is kernachtig. De tevredenheid van de betrokken belanghouders is zo goed, dat men aangeeft niet te veel te willen veranderen in de verhoudingen en werkzaamheden. Toch speelt de twijfel een rol of De Delthe de onzekere toekomst in de woningmarkt haar werkgebied op termijn nog wel alleen en zelfstandig aan kan. Een en ander neemt niet weg dat huidige het gevoel bij de belanghouders over plaats en functie van De Delthe positief is.

4.4 Presteren volgens belanghouders: ruim voldoende

De belanghebbenden hebben cijfers gegeven voor de prestaties van De Delthe.

Tabel 4.1 Presteren volgens belanghebbenden

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

Het belang van de prestaties wordt hoog geschat, dit betekent dat De Delthe zich volgens de belanghebbenden, op haar eigen wijze, met de juiste zaken bezighoudt. De mate waarin de belanghebbenden de prestaties vervolgens waarderen is duidelijk lager, wat met de zichtbaarheid en communicatie en met de schaalgrootte van de geleverde prestaties te maken heeft.

Door de schaalgrootte en lokale positie acteert De Delthe in een omgeving die een bescheiden groep van belanghouders kent. De huurders en de gemeente vormen daarbinnen de kern. Daar moet de opmerking bij gemaakt worden dat de huurders geen concrete organisatie vorm hebben. Huurders worden periodiek op daartoe georganiseerde bijeenkomsten de hoogte gebracht van de plannen voor het komende jaar. De Delthe heeft nog geen concrete voornemens om de kring van belanghouders, met bijvoorbeeld zorgpartijen, uit te breiden.

Maatwerk, service gerichtheid en huurderstevredenheid zijn de belangrijkste sleutelwoorden die uit de betrokkenheid van de belanghouders naar voren komen. Ook de periodiek uitgevoerde huurderstevredenheidsonderzoek toont dit aan. Toch wordt enige twijfel geuit over het aanpakken van de vraagstukken die op de wat langere termijn zich gaan / blijven aandienen, vraagstukken die samenhangen met de heersende demografische trends van stagnatie, krimp, ontgroening en vergrijzing.

5 Presteren naar Vermogen (PnV)

5.1 Inleiding

Ecorys beoordeelt het Presteren naar Vermogen langs vier invalshoeken:

- Een beschrijving van de prestaties van de corporatie op de meetpunten en het oordeel van de commissie over de financiële continuïteit.
- De beoordeling van de commissie over het financiële beheer.
- De beoordeling van de commissie over de doelmatigheid
- De beoordeling van de commissie over de vermogensinzet van de corporatie

Langs deze lijnen komt de beoordeling over presteren naar vermogen tot stand.

5.2 Financiële continuïteit

In deze paragraaf wordt gekeken of en hoe De Delthe haar financiële continuïteit voldoende heeft gewaarborgd, waardoor zij langdurig in staat is haar maatschappelijke functie te continueren. Hierbij kijken we naar vermogenspositie, middelen en sturing op kasstromen.

5.2.1 Vermogenspositie

Continuïteitsoordeel

Het CFV maakt met ingang van het jaar 2008 de vergelijking tussen het volkshuisvestelijk vermogen en het vermogen dat beschikbaar moet zijn om risico's op te kunnen vangen. Als het volkshuisvestelijk vermogen groter is dan het benodigde risicovermogen, volgt een positief continuïteitsoordeel. Het continuïteitsoordeel wordt uitgesproken over de laatst bekende balansdatum (in dit geval 31/12/10) en op basis van de prognoses (31/12/14).

In de oordeelbrief 2010 van het Ministerie van Binnenlandse Zaken ontving De Delthe het volgende Continuïteitsoordeel. De voorgenomen activiteiten in de periode 2010 tot en met 2014 zijn passend bij de financiële mogelijkheden van uw corporatie.

In 2008 luidde het oordeel anders. Toen bleek uit het onderzoek van de Minister, dat de voorgenomen activiteiten tot en met 2012 zouden kunnen leiden tot een onvoldoende inzet van financiële middelen. De Delthe heeft in het onderzoek van de Minister aangegeven, dat in dat jaar enkele nieuwbouwplannen in overweging waren genomen, die nog niet in de meerjarenramingen waren verwerkt. Omdat De Delthe toen de kans reëel achtte, dat de betreffende plannen (vervangende nieuwbouw te Warffum ten behoeve van senioren en te Uithuizen ten behoeve van gehandicapten) het daaropvolgende jaar ontwikkeld konden worden, is het oordeel van de Minister bijgesteld.

In 2009 oordeelde de Minister positief en achtte toen de voorgenomen activiteiten in de periode 2009 tot en met 2013 passend bij de financiële mogelijkheden van de corporatie.

Solvabiliteitsoordeel

Op basis van het volkshuisvestelijk vermogen ultimo de jaren 2008 tot en met 2010 en de berekende waarde van het risico ultimo diezelfde jaren krijgt De Delthe in 2010 een positief

solvabiliteitsoordeel. Dit betekent dat de corporatie financieel gezien in staat om aan haar verplichtingen te voldoen.

Op basis van het Meerjarenoverzicht Beleidsplan 2009 t/m 2014 en de begroting voor 2011 is in de onderstaande tabel het verloop van de te verwachten solvabiliteitsontwikkelingen tot 2016 opgenomen.

Tabel 5.1: Solvabiliteitsontwikkelingen 2009 t/m 2014

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Eigen Vermogen (x € 1.000)	5.733	5.558	5.265	5.064	5.177	5.048		
Balanstotaal (x € 1.000)	12.490	12.868	13.411	13.775	13.988	14.122		
Solvabiliteitspercentage	46	43	39	37	37	36		
Solvabiliteit o.b.v. begroting 2011	-	-	33	31	30	29	27	26

Bron: Beleidsplan 2009 – 2014 en Begroting 2011, De Delthe

Het solvabiliteitspercentage blijft volgens de prognose de komende jaren op een stabiel niveau en ruim boven de solvabiliteitseis van minimaal 10 procent.

Bedrijfswaarde

In de balansoelichting wordt onder de balanswaardering aangegeven, dat de grond en de woningen met de daarbij behorende installaties en aanpassingen zijn gewaardeerd tegen historische kostprijs, verminderd met de daarop toegepaste afschrijving en bepaald op basis van de verwachte economische levensduur. De afschrijvingen zijn berekend volgens het annuïteiten systeem. Op gronden wordt niet afgeschreven. Dat betekent dat de waardering van de activa niet tegen bedrijfswaarde plaatsvindt.

5.2.2 Middelen

WSW oordeel

De Delthe voldoet, net zoals in de voorgaande jaren, ook in 2010 aan de eisen van kredietwaardigheid. WSW constateert dat de gepresenteerde kasstromen voldoen aan de WSW eisen, dat de exploitatieopbrengsten voldoende dekking bieden om twee procent van de lening portefeuille te kunnen aflossen. De investeringsplannen kunnen op basis van de huidige gegevens worden uitgevoerd. Daarbij wordt aangetekend dat de realisatie hoegenaamd onafhankelijk is van gerealiseerde verkoopopbrengsten.

Op grond van deze verklaring kan De Delthe gebruik maken van de faciliteiten van het Waarborgfonds. Het faciliteringsvolume per 1 december 2010 bedraagt volgens de prognose € 2.312.000,-.

Sturen op Kasstromen

Het effect van investeringen wordt op vermogen, resultaat en operationele kasstromen bepaald. Een van de voorwaarden voor het afgeven van het faciliteringsvolume van het WSW is dat de operationele kasstroom inclusief betaalde rente aan een fictieve aflossingsplicht voldoet van 2% van de leningenportefeuille. Dat De Delthe daaraan voldoet blijkt ook uit het voorgaande WSW oordeel.

Bij de begroting 2011 wordt een prognose overzicht gegeven van de operationele, (des)investeringen en financieringskasstromen voor een periode van vijf jaar. De operationele kasstroom blijft de komende jaren naar verwachting van De Delthe positief. In 2012 en 2013 stijgt de prognose aanzienlijk om op termijn daarna weer op het oorspronkelijke niveau uit te komen.

Tabel 5.2: Kasstromenoverzicht De Delthe 2009 t/m 2015

	2010 begroot	Progn. 2011	Progn. 2012	Progn. 2013	Progn. 2014	Progn. 2015
Ontvangsten	2.509	2.585	2.733	2.837	2.921	2.999
Uitgaven	2.281	2.300	2.239	2.404	2.682	2.718
Cashflow (oper. activ.)	228	284	494	433	239	281

Bron: Uit de bijlagen bij Jaarverslag 2010 van De Delthe stand per 29-04-2011

Rentedekkingsgraad

In tabel 5.4 is de rentedekkingsgraad van De Delthe vergeleken voor de periode 2006 tot en met 2009. De rentedekkingsgraad is over de gehele periode hoger dan die van de referentiegroep en nog hoger dan het landelijk beeld.

De rentedekkingsgraad van De Delthe is over de gehele periode hoger dan 2,1 dit is aanmerkelijk hoger dan de minimumeis van 1,3.

Tabel 5.3: Rente dekkingsgraad 2006-2009

	2006	2007	2008	2009
De Delthe	2,6	2,7	2,3	2,1
Referentie	1,9	1,8	1,5	1,7
Landelijk	1,7	1,7	1,4	1,5

Bron: Corporatie in perspectief, De Delthe, analyse Centraal Fonds Volkshuisvesting 2010

Loan to value

De WOZ-waarde van De Delthe bedraagt in 2009 € 100.250,- (bron CFV) per huurgelegenheid. Dat betekent dat de totale WOZ-waarde in 2009 ca. € 53,8 miljoen (€ 100.250 * 537 huurwoningen) bedraagt. De langlopende schulden van De Delthe bedroegen in 2009 € 13,4 miljoen. Dit houdt in dat de corporatie een loan to value heeft van ca. 24,8%. Dit is een stuk gunstiger dan de maximaal toegestane loan to value (WSW) van 50%.

5.3 Financieel beheer

5.3.1 Planning en controle cyclus

Meerjarenraming

Jaarlijks wordt door de corporatie een begroting opgesteld, met daarin de verwachte ontwikkelingen voor de komende tien jaar. Het begrotingsproces is qua kaderstelling sterk beïnvloed door de kredietcrisis, daar waar het gaat om het investeren in nieuwbouw. Binnen de schaal van De Delthe wordt een passend afwegingskader gehanteerd, waarbij (o.a. vervangende) nieuwbouw scherp wordt afgewogen tegen de realistische marktontwikkelingen in de (krimpende) regio.

Bij het opstellen van de begroting staat de realisatie van de lokaal ingevoelde opgaven centraal. Er is op dit vlak overleg en samspraak met de voor de Delthe meest relevante belanghouders, zoals de gemeente en lokale marktadviseurs.

Tevens wil De Delthe, naast onderhoud, eventuele nieuwbouw, herstructurering en renovatie ook investeren in de samenleving. Passend, samen met belanghebbenden, de bestaande middelen vanuit een integrale benadering kunnen aanwenden.

Tabel 5.4: Verlies en winstrekening meerjarenbegroting 2011 (* €1.000)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Huren	2.554	2.698	2.796	2.878	2.957	3.037
Overige Bedrijfsopbrengsten	9	9	9	9	9	9
Totaal bedrijfsopbrengsten	2.563	2.707	2.805	2.887	2.965	3.046
Afschrijvingen	410	442	491	480	517	557
Waarde aanpassingen	399					
Personeelslasten	232	236	241	246	251	256
Dagelijks onderhoud	294	298	275	369	262	340
Planmatig onderhoud	759	645	780	789	871	753
Overige bedrijfslasten	592	518	528	537	547	557
Betaalbaarheidshemming	24					
Heffing huurtoeslag	-	-	-	145	148	151
Bedrijfslasten	2.708	2.140	2.315	2.566	2.569	2.614
Rentebaten	9	6	11	13	12	12
Rentelasten	413	413	483	503	511	531
Bedrijfsresultaat	-549	160	18	-169	-129	-87
Belastingen	39	113	88	75	97	118
(Jaar) Resultaat na bel.	-589	47	-70	243	-226	-206
Solvabiliteit	33%	31%	30%	29%	27%	26%
Rentabiliteit eigen vermogen	-12%	1%	-1%	-5%	-5%	-5%

Bron De Delthe 2011

De begroting van 2011 laat voor enkele jaren een negatief jaarresultaat zien. Dit is vooral toe te schrijven aan de onrendabele onderhoudsinvesteringen in de woningportefeuille.

Sturing Raad van Toezicht

De Delthe heeft ervoor gekozen geen afzonderlijke auditcommissie in te stellen. De voltallige Raad van Toezicht behandelt, in nauw overleg met haar bestuur, integraal alle onderwerpen.

Gedurende het jaar is tijdens de vergaderingen van de Raad van Toezicht een aantal vaste agendapunten waarin belangrijke beslissingen worden genomen. Dit zijn toetsingsmomenten waarbij de Raad kritisch naar de corporatie kijkt.

De Delthe verstrekt ter informatie de gebruikelijke tussenrapportages aan bestuur en Raad van Toezicht, hierbij ligt een nadruk op het financiële gedeelte.

De Raad van Toezicht wil weten wat de koers is en hoe deze verloopt. Dat gebeurt op basis van begrotingen, tussenrapportages, projectplannen en dergelijke stukken. In nauw overleg tussen bestuur en Raad van Toezicht zijn in de twee afgelopen jaren nadere stappen gezet om een integrale beleidsvisie, passend bij de schaalgrootte te formuleren. (zie ook 2.3.).

5.3.2 *Treasurystatuut en treasury jaarplan*

Beleggingsstatuut - mei 2009

In het beleggingsstatuut van De Delthe zijn de uitgangspunten vastgelegd als het gaat om financierings-, beleggings-, cashmanagement- en renterisicobeslissingen.

De corporatie hecht belang aan het over voldoende liquide middelen beschikken om aan verplichtingen te kunnen voldoen. De Delthe streeft naar een sterke financiële structuur voor de waarborging van de continuïteit. De primaire taak van treasury is het beheersen van financiële posities die voortvloeien uit de normale bedrijfsvoering. De belangrijkste uitgangspunten uit het zijn, in steek worden:

- Beschikken over een meerjarenbegroting van tenminste 5 jaar
- Analyses op de kasstromen en voortschrijdende maandelijkse liquiditeitsbegroting
- Uitgangspunten en parameters huur-, onderhouds- en investeringsbeleid
- Geheel risicoloos beleggen
- Het bestuur neemt expliciet alle investerings- en beleggingsbesluiten
- Marges voor onderhandeling met financiële instellingen zijn vooraf vastgelegd door het bestuur.

Accountantsoordeel

De Delthe heeft in de beoordelingsperiode tot en met 2010 een positief accountantsoordeel gekregen, betreffende de kwaliteit van haar intern financieel beheer. De accountant geeft in haar verslag aan dat de corporatie in operationele zin gezond is maar dat de financiële operationele resultaten onder druk staan. Verder zijn door de accountant enkele opmerkingen in de marge van zijn controle gemaakt.

5.4 Doelmatigheid

5.4.1 *Efficiëntie*

De mate waarin De Delthe 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 5.5: Ontwikkeling van de netto bedrijfslasten per verhuureenheid, 2006-2009

	2006	2007	2008	2009	Toename (%)
De Delthe	976	1.085	1.005	1.142	17.0
Referentiegroep	1.140	1.138	1.253	1.322	15.9
Landelijk	1.169	1.249	1.340	1.396	19,4

Bron: Corporatie in Perspectief, De Delthe, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2010

De netto bedrijfslasten per verhuureenheid liggen bij De Delthe over de gehele periode lager dan bij de referentiegroep en het landelijk beeld. De procentuele toename in de periode 2006-2009 ligt bij De Delthe wel wat hoger dan de referentiegroep maar lager dan het landelijke beeld.

De Delthe verklaart deze ontwikkeling deels door het feit dat de corporatie in de sfeer van onderhoud een intensivering heeft gekend van haar inspanningen.

Tabel 5.6: Netto bedrijfslasten, personeelskosten en verhuureenheid per fte

	De Delthe	Referentiegroep	Landelijk
Netto bedrijfslasten per VHE	1.142	1.322	1.396
Personeelskosten per fte	65.161	63.154	61.818
Aantal VHE per fte	173	83	88

Bron: Corporatie in Perspectief, De Delthe, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2010

Het aantal verhuureenheden per fte ligt fors hoger dan het landelijk gemiddelde en de referentiegroep. Dit duidt op een wat efficiëntere inzet van personeel. De personeelskosten per fte zijn echter wel hoger dan dat van de referentiegroep en het landelijk beeld.

5.5 Vermogensinzet

De paragraaf 'vermogensinzet' gaat in op de visie op de inzet van middelen om maatschappelijk rendement te behalen, hoe de corporatie beoogd het vermogen te vergroten, en een vertaling naar beredeneerde plannen voor de inzet van het vermogen.

Visie inzet middelen naar maatschappelijk rendement

De Delthe heeft geen aparte, expliciete visie op de inzet van haar middelen naar maatschappelijk rendement. Wel is, in verhouding met de schaalgrootte, haar visie verweven in haar bedrijfsvoering en beleidsmatige keuzen. De corporatie heeft kennis van en een focus op de lokale en regionale woningmarkt en kiest daarbij voor een in haar ogen passend pakket van kwaliteitsoplossingen.

Visie en doelstellingen vergroten vermogen en plannen inzet vermogen

De ontwikkeling van vermogen moet voldoen aan de eisen zoals gesteld door het Centraal Fonds Volkshuisvesting en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). De Delthe voldoet hier aan. In de visie op haar doelstellingen overweegt de corporatie zo nu en dan verregaande samenwerking en/of fusie. Conclusie uit die overwegingen is dat de corporatie meent vooralsnog op eigen benen verder te kunnen. Fusie mag geen doel op zich zijn, is dan ook haar stellingname daarbij.

5.6 Presteren naar Vermogen: 6,5

Het beoordelingsschema uit de 4.0 versie van de visitatiemethodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor De Delthe resulteert het volgende beeld:

Tabel 5.7: Presteren naar Vermogen

Meetpunt	Situatie bij corporatie	Beoordeling (cijfer)	Weging	Gewogen gemiddelde
Financiële continuïteit		7,0	20%	1,4
Vermogenspositie	Het CFV heeft in de beoordelingsperiode telkens aangegeven dat de voornemens van de corporatie passen bij de haar ter beschikking staande middelen. De opgaven zijn aanwezig en bekend en voldoende verwerkt in de meerjarenprognoses voor de komende vijf jaar. Gelet op de schaalgrootte van De Delthe wordt de doorrekening voor vijf jaar toereikend geacht. De Delthe heeft in 2010 een positief	7,0		

	<p>solvabiliteitsoordeel ontvangen en ook de continuïteit is positief beoordeeld.</p> <p>De financiële meerjarenprognose is weergegeven op basis van de bedrijfswaarde.</p>			
Liquiditeit	De Delthe voldoet, net zoals in de voorgaande jaren, ook in 2010 aan de eisen van kredietwaardigheid van het WSW.	7,0		
Integrale kasstromen	<p>Het blijkt dat De Delthe beschikt over voldoende inzicht in haar kasstromen, opgenomen in haar meerjarenprognoses. De komende jaren is de kasstroom uit operationele activiteiten positief.</p> <p>De rentedekkingsgraad van De Delthe is over de gehele periode hoger dan 2,1.</p>	7,0		
Financieel beheer		7,0	20%	1,4
Planning- en controle cyclus	<p>Jaarlijks wordt door de corporatie een begroting opgesteld, met daarin de verwachte ontwikkelingen voor de komende vijf jaar.</p> <p>Het jaarlijkse controle rapport van de accountant gaat in op zowel de cijfermatige, administratieve aspecten van de corporatie als op de lokale woningmarkt positie van de corporatie. De punten uit deze rapportages worden daadwerkelijk opgepakt en in de beleidsvisie van de corporatie verwerkt en in actieplannen vertaald.</p>	7,0		
Treasury management	De Delthe beschikt over een beknopt beleggingsstatuur waarin puntsgewijs heer uitgangspunten zijn verwoord ten aanzien van treasury, kasstroombeleid en investeringen en beleggingen.	7,0		
Meetpunt	Situatie bij corporatie	Beoordeling (cijfer)	Weging	Gewogen gemiddelde
Doelmatigheid		7	20%	1,4
Doelmatigheid	De netto bedrijfslasten per verhuureenheid liggen bij De Delthe lager dan bij de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. De toename van de bedrijfslasten is bij De Delthe op verklaarbare wijze hoger dan bij de CFV- benchmark.			
Vermogensbezit		7	40%	2,8
Visie op vermogensinzet	De Delthe heeft geen expliciete visie op haar vermogensinzet. Wel is haar kijk hierop nauw verweven in haar integrale beleid. De visitatiecommissie meent dat dit op een heldere en goed te volgen wijze gebeurd.	7		
Visie op verruiming vermogen	De ontwikkeling van vermogen moet voldoen aan de eisen zoals gesteld door het Centraal Fonds Volkshuisvesting en het Waarborgfonds Sociale	7		

	Woningbouw (WSW).			
Maximale inzet	De Delthe houdt rekening met de voor haar lastige marktomstandigheden en treed daarom sterk risico mijndend op. Gelet op de krimp situatie binnen haar werkgebied van noord oost Groningen, zet zij haar middelen versterkt in op de handhaving en vergroting van de kwaliteit van haar bezit. Dit gebeurt in nauw overleg met de voor De Delthe relevante omgeving en adviseurs.	7		
Eindcijfer voor Presteren naar Vermogen (gemiddeld)				7

De visitatiecommissie meent, dat het presteren naar vermogen in de situatie waarin De Delthe zich bevindt, heeft geleid tot een te verwachten inzet van het vermogen voor maatschappelijke opgaven. Met oog voor de meest prangende vraagstukken, heeft De Delthe zich ingezet voor kwaliteitsontwikkeling in haar bezit en het bedienen van een in omvang toenemende groep oudere bewoners.

Op een passende, daarom bescheiden schaal, zijn elementen als strategisch voorraad beleid (PMC's) en het formuleren van beleid aangewend om de vermogensinzet hanteer- en herkenbaar te maken. De Delthe presteert op dit punt ruim voldoende.

6 Presteren ten aanzien van Governance (PnG)

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

Governance structuur en naleving en handhaving van de code;

Maatschappelijke verantwoording en beïnvloeding door belanghebbenden:

- eigen ambities en doelen;
- opgaven in het werkgebied;
- betrokkenheid van belanghebbenden;
- vermogen.

De visitatiecommissie heeft het oordeel over de governance daarnaast gebaseerd op de wijze waarop De Delthe 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 het personeel, het bestuur en leden van de Raad van Toezicht.

6.1 Governance structuur

De governance structuur van De Delthe wordt hieronder toegelicht en gaat in op de volgende onderwerpen: borging kwaliteit intern toezicht, profiel en samenstelling.

Borging kwaliteit intern toezicht

Hoewel de Governancecode is ondertekent, wordt een en ander niet integraal uitgevoerd en expliciet gemaakt. Een voorbeeld hiervan is de lange zittingstermijnen van de huidige leden van de Raad van Toezicht. De Raad erkent dit feit maar ziet nog geen directe aanleiding tot veranderingen. Juist bij een kleine organisatie zoals de Delthe, is het vinden van de juiste expertise zeer lastig omdat al het werk op volstrekt vrijwillige basis en onbezoldigd functioneert.

Er is in het werkgebied een grote schaarste aan goede vrijwilligers. De Delthe is daarom geneigd de huidige expertise zo lang mogelijk vast te houden. Desondanks ziet de Raad van Toezicht het nut van het verbreden en vernieuwen van de totale organisatie in. Het pas-toe-en-leg-uit principe wordt echter in dit kader nog niet volledig toegepast.

De Delthe heeft een integriteitscode. Deze geldt voor zowel personeel als bestuur.

De Delthe functioneert volgens de 'Maat der Dingen', kortom passend bij haar schaalgrootte. Dit geldt ook voor het tempo van alle veranderingen. Behoedzaamheid en geleidelijkheid zijn daarbij sleutelwoorden.

Profiel en samenstelling

In het licht van het voorgaande hanteren bestuur en Raad van Toezicht het coöptatie model. Er is wel een afweging die daarbij gehanteerd wordt wanneer het gaat om expertise en achtergrond.

Bijeenkomsten

De Raad van Toezicht komt jaarlijks 5 à 6 keer in aanwezigheid van de het bestuur bij elkaar en eenmaal met de accountant. Daarbij komen soms ook andere thema's, actueel in het werkgebied, aan de orde.

De visitatiecommissie maakt uit de verslagen van bestuur en Raad op, dat veel relevante stukken en onderwerpen worden besproken c.q. vastgesteld. Het betreft onder andere jaarrekeningen en – verslagen, jaarbegrotingen en meerjarenbegrotingen, het beleggings- en treasury statuut, opdrachten aan en rapporten van de accountant, de gedragscode, de klokkenluidersregeling, oordeelsbrieven van de minister en het CFV en de voortgang van de vastgoedprojecten. Daarnaast zijn o.a. de uitvoering van het Woonplan De Delthe en de Leefbaarheid als thema's besproken.

Evaluatie

De Raad schrijft haar onderdeel van het jaarverslag zelf. Een expliciete evaluatie van het functioneren van bestuur en Raad van Toezicht vindt niet plaats.

Accountant

De Raad van Toezicht komt eenmaal per jaar bijeen met de het bestuur en de accountant om het jaarverslag en de controle bevindingen te bespreken. De Raad functioneert in dit licht als opdrachtgever.

6.2 Beleidscyclus

De Delthe heeft als kleine verhuurder een concrete en praktische instelling. De kleinschaligheid van de organisatie brengt met zich mee dat de beleidscyclus niet als specifiek sturingsinstrument is ingevoerd in de beoordelingsperiode 2007 – 2010.

De corporatie heeft in 2007 een Beleidsplan 2007 t/m 2012 opgesteld en, opvolgend, in 2009 een beleidsplan voor de periode 2009 - 2014. De plannen zijn sindsdien in heel beperkte mate geëvalueerd. Wel is via de jaarverslaglegging een bepaalde mate van monitoring aanwezig omdat daarin uiteraard de uitvoering van het beleid steeds is vermeld. De monitoring is niet systematisch uitgewerkt. De corporatie werkt de ambities en doelstellingen uit in jaarbegrotingen. Beleidsambities en jaarbegrotingen zijn daarom niet SMART geformuleerd, maar bieden wel een binnen de schaalgrootte en daarmee de overzichtelijkheid van de corporatie de nodige inzichten.

De jaarverslagen 2007 – 2010 fungeren op praktische wijze, enerzijds als verantwoordingsinstrument, anderzijds ter actualisering van de doelstellingen van de Beleidsvisie uit 2007. Het feit dat de ambities en doelstellingen in de jaarverslagen vaak niet SMART zijn gemaakt, belemmert wel de zichtbaarheid van de resultaten. De beleidscyclus is tot nu toe daarom niet toegepast als sturend instrument.

Het gebrekkige zicht op de realisatie van de ambities en doelstellingen is in de aanpak van de visitatiecommissie ondervangen door het beoordelen van de prestaties in het licht van de ambities en opgaven zoals deze zijn geformuleerd in de opeenvolgende jaarbegrotingen.

6.3 Intern toezicht

Zoals hiervoor al is aangegeven heeft De Delthe een drielaagsmodel. De uitvoering van beleid is volledig neergelegd bij de organisatie manager en het bestuur.

De besluitvormende vergaderingen worden door de voorzitter van het bestuur geleid. Er wordt gestreefd naar vooroverleg in verband met deskundigheidsvorming van zowel de Raad van Toezicht als het bestuur.

De verantwoording en verslaglegging kennen voornamelijk een cijfermatige focus omdat de activiteiten van de Delthe zich vooral hierom heen afspelen. Overige activiteiten komen veel minder voor waardoor deze niet redactioneel in de verslaglegging worden toegelicht.

Het is volgens de Raad van Toezicht vooral een taak van het bestuur om meer te naar buiten toe te communiceren. Dit zou de betrokkenheid met de omgeving ten goede kunnen komen.

De Raad van Toezicht heeft betrekkelijk weinig inzicht in de totstandkoming van de aan haar voorgelegde financiële cijfers van de corporatie.

6.4 Betrokkenheid van belanghebbenden

De betrokkenheid van belanghebbenden uit zich het meest concreet in de twee voordracht zetels binnen de Raad van Toezicht. Het concrete overleg met de 537 huurders beperkt zich tot balie contacten en overleg over concrete ingrepen aan de woning van de desbetreffende huurder. De huurders van de Delthe zijn niet georganiseerd in een huurdervereniging, dit is vooral ten gevolge van gebrek aan belangstelling van de huurders. Een gestructureerd overleg, komt hierdoor niet voldoende van de vloer. De Delthe organiseert wel jaarlijks een bijeenkomst waarop beleidsplannen worden uitgelegd. Ondanks pogingen van de Delthe om een vereniging op te richten was hier weinig animo voor; Het expliciteren van het beleid is tot nog toe in de ogen van De Delthe eigenlijk niet nodig geweest in verband met de benaderbaarheid van de organisatie door de korte lokale lijnen.

6.5 Plan, Check, Act

Het Plan Check & Act principe wordt toegepast binnen het Raad en bestuur. Tijdens de geplande overlegmomenten worden bestuur en organisatie bevraagd op de uitvoering van de plannen. Ook hier geldt dat door de schaalgrootte een overzichtelijk geheel van activiteiten bestaat. Bestuur en Raad van Toezicht trekken nauw met de werkorganisatie op bij het plannen en uitvoeren van het overeengekomen beleid.

Er zijn exogene factoren die het functioneren van de organisatie beïnvloeden. Zo verschilt de bestuurlijke visie vanuit de gemeente Eemsmond en die van de Regio DEAL (Delfzijl, Eemsmond, Appingedam en Loppersum) met de eigen visie. Dit heeft vooral te maken met de manier waarop naar het werkgebied gekeken wordt.

Het algemene beleid van de Delthe richt zich op de algemene leefbaarheid van de dorpen. Dit wordt onder andere bereikt door mee te investeren in kleinschalige bewoning voor senioren op dorpsniveau in plaats van te centraliseren in de hoofdkern.

Verregaande samenwerking en uiteindelijk fusie vormen voor De Delthe geen doel op zich. De regio heeft sterke netwerken waardoor de continuïteit van de huidige organisatie voldoende gewaarborgd is en kan blijven. In hoeverre op die voet het toenemend vraagstuk van krimp en leegloop het hoofd kan worden geboden is niet te voorzien.

6.6 Presteren op het gebied van Governance

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

Tabel 6.1: Presteren op het gebied van Governance

Meetpunt	Situatie bij De Delthe	Beoor- deling	Weging	Gewogen eindcijfer
<i>Besturing</i>				
Plan: professioneel planningsproces	De Delthe heeft primair een stelsel van jaarbegrotingen. In 2007 tot en met 2009, met een laatste vooruitblik tot 2014, zijn door de corporatie woonplannen gemaakt. Daarin zijn op de kernthema's actieplannen (schema's) opgenomen. Binnen de schaalgrootte wordt de uitvoering van acties in het 'reguliere overleg' tussen werkorganisatie, bestuur en Raad van Toezicht van stap tot stap gevolgd.	7,0	33%	2,2
Check: periodieke monitoring Verantwoording in openbare publicatie	Monitoring vindt plaats in de kwartaalrapportages (intern) en de jaarverslagen (extern). Koppeling van doelstellingen en prestaties is niet altijd makkelijk te maken. Met het laatste ondernemingsplan wordt hierin al wel een duidelijke verbetering gemaakt.	6,0		
Act: actieve bijsturing	Actieve bijsturing naar aanleiding van al dan niet gerealiseerde prestaties vond niet structureel plaats. In de reguliere vergader contacten vindt die sturing wel geleidelijk plaats. Bestuur en Raad van Toezicht trekken hierin nauw met elkaar op.	7,0		
<i>Intern Toezicht</i>				
Functioneren RvT -Open cultuur -Zelfreflectie -Rolopvatting -Samenstelling	De Raad van Commissarissen functioneert binnen de kaders die zijn vastgesteld. De Raad heeft een kritische houding en is bereid de nodige stappen te zetten om beter in control te komen. De samenstelling van de Raad vindt door coöptatie plaats. Dat is noodzakelijk omdat, zowel kijkend naar de regio als naar de schaalgrootte, externe wervingen niet succesvol waren. Dat vereiste een actieve benadering van te werven personen. Een en ander brengt logischerwijs met zich mee dat op het punt van de zittingstermijnen niet volledig aan de norm kan worden voldaan.	6	33%	2,2

	De invulling van zowel bestuur als Raad van Toezicht vindt geheel pro Deo plaats.			
Toetsingskader	De Raad van Toezicht toetst investeringen aan de hand van vastgestelde kaders. Jaarbegrotingen, opgesteld in het licht van de Woonplannen van de corporatie worden vastgesteld en gecontroleerd uitgevoerd.	7,0		
Governance Code	De Delthe onderschrijft de Governance Code en legt de afwijkingen van de Code beargumenteerd uit volgens het principe 'pas toe of leg uit'. De toepassing van de Governance Code is gelet op de schaalgrootte en de omgeving ruim voldoende.	7,0		
<i>Externe legitimatie</i>				
Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	De mening van belanghebbenden is belangrijk voor De Delthe. Het overleg met de huurders en andere belanghouders laat zich binnen de gegeven regio matig tot slecht organiseren. Met de 537 huurders is echter een bijna dagelijks (balie) contact door de korte afstand tussen huurders en organisatie. De lokale overheid heeft tot nu toe nog beperkte prioriteit gegeven aan een gestructureerd overleg. Dat neemt niet weg dat er regelmatig "ambtelijk" overleg is over concrete kwesties en projecten.	6	33%	2,0
Presteren naar Governance				6,4

De beleidscyclus van de Delthe is bescheiden van omvang, maar past bij de schaalgrootte van de corporatie. De Delthe heeft in haar laatste Woonplan (2009-2014) zo veel mogelijk Smart aangegeven welke acties op de 'rol' gezet zijn en binnen welke termijn zij voornemens waren e.e.a. uit te voeren met de beschikbare middelen.

Het functioneren van bestuur en Raad van Toezicht vindt plaats binnen de context van de regio en de schaalgrootte waarop zij zich bevindt. De pro Deo inzet van betrokkenen vindt plaats binnen een woningmarkt gebied waar zich aanhoudend de nodige risico's aandienen. Het gaat daarbij om krimp (dreigende leegstand) en ontgroening en vergrijzing (misfit tussen vraag en aanbod). Dit alles, zo meent de visitatiecommissie, doet een naar verwachting toenemend beroep op de slagkracht van de gehele organisatie. Die situatie lijkt voornamelijk te vragen om een verdergaande professionalisering van het veiligstellen van het verschuivende volkshuisvestelijke belang in het werkgebied. Daarbij zal de corporatie op objectieve gronden de discussie over verregaande samenwerking en / of fusie niet uit de weg moeten gaan. Het evenwicht tussen opgave en 'vrijwillige' slagkracht moet daarbij goed in ogenschouw genomen worden.

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 bedrijfswaarde. 	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 bedrijfswaarde en daarvoor ook doelstellingen formuleert. Bronnen hiervoor zijn managementdocumenten, het jaarverslag en accountantsrapportages.
4.1.2. De corporatie heeft voldoende middelen	De corporatie heeft een positief kredietwaardigheid oordeel gekregen van het WSW en heeft inzichtelijk gemaakt welke middelen (deposito's, kredietlijnen en/of faciliteringsvolume) beschikbaar zijn om geplande uitgaven, investeringen en herfinancieringen te kunnen betalen.	Het WSW bepaalt jaarlijks in hoeverre de corporatie kredietwaardig is. Daarnaast zal de corporatie zelf inzichtelijk moeten maken hoe zij de geplande uitgaven, investeringen en herfinancieringen kan betalen, al dan niet gebruikmakend van het faciliteringsvolume van het WSW.
4.1.3. De corporatie stuurt op alle kasstromen	De corporatie heeft scenario's beschikbaar waaruit de effecten van beleidskeuzes 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 rentedekkingsgraad van minimaal 1,3. • De corporatie hanteert een direct rendementseis. Portfoliokasstromen: <ul style="list-style-type: none"> • De corporatie hanteert een IR rendementseis voor te realiseren investeringen, gedifferentieerd naar type vastgoed. • De corporatie waardeert de portefeuille tegen bedrijfswaarde, minimaal 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 minimaal de komende vijf jaar waarin de omgevingsrisico's (Europa, BTW enzovoort) 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 bezittingen/posities); • de verbindingen. 2. Sturing op kasstromen betekent dat gekeken moet worden naar de samenhang tussen de volgende drie kasstromen:

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 rentedekkingsgraad. 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		
4.2.1. De corporatie heeft haar financiële planning en controle-cyclus op orde	<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 	<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 in 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

	zichtbare en door de raad van commissarissen goedgekeurde bijsturing.	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 aannemelijk maken waarom de scores afwijken: 	<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>

	<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. 	
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, huuraanpassing, 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 hanteert een goed en professioneel planningsproces (incl. risicomanagement).	<p>De corporatie:</p> <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; 	<p>Het betreft hier niet alleen de opgaven, zoals vastgelegd in de prestatieafspraken, maar ook alle andere afspraken en overeenkomsten met relevante belanghebbenden.</p> <p>Actief betrekken betekent, behalve jaarlijks de resultaten terugkoppelen, vooral ook het voorafgaand aan het opstellen van de plannen input ophalen bij de relevante belanghebbenden.</p>
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	De corporatie beschikt over een managementinformatiesysteem dat aansluit op de gedeelde visie, het	Bij de vertaling van de plannen van strategisch naar tactisch en operationeel gaat het erom dat dit zodanig SMART

prestaties (zowel naar opgaven als bedrijfsvoering) periodiek monitoren	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.	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		
5.1.4. De corporatie stuurt actief bij indien zich afwijkingen ten opzichte van het plan voordoen of stelt beredeneerd de plannen bij.	<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		
5.2.1. Open cultuur	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.	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)
5.2.2. Zelfreflectie	<p>Jaarlijks vindt er een zelfevaluatie plaats en één keer per twee jaar gebeurt dat onder begeleiding van een externe.</p> <p>De raad van commissarissen is actief betrokken bij het onderwerp integriteit. Jaarlijks is integriteit en belangenverstrengeling onderwerp van gesprek tussen de raad van commissarissen en bestuur, blijkend uit agenda en verslaglegging.</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.
5.2.3. Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord	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.	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.
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>
5.2.4. Samenstelling van de raad van commissarissen	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	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.

	<p>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>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 (sekse, 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.</p> <p>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 ● Belanghebbendendefinities 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</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</p>

	<p>toegepast c.q. in relevante gevallen uitgelegd waarom daarvan is afgeweken.</p> <p>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>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) 	<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>
Externe legitimatie - vervolg		
	<ul style="list-style-type: none"> • 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>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. Bronnen

Bronnen:

Blok	Documenten
Algemeen beeld	Publicatie CFV: Corporatie in Perspectief (2010) - op site CFV
A. Missie, visie, leiderschap doelstellingen	Beleidsplan 2007-2012 / 2009-2014 Jaarverslagen 2007, 2008, 2009, 2010 Toezichtsrol - statuten, mandateringsregeling, inzicht in discussies met RvC/RvT (notulen vergaderingen)
B. Maatschappelijke opgaven	Convenant woonplan Eemsmond Uitvoeringsprogramma woonplan gemeente Eemsmond Eigen documenten waarin doelstellingen verwoord zijn (ook op deelterreinen zoals zorg, maatschappelijke opvang, milieu etc.) (Eigen) woningmarktonderzoeken Strategisch voorraadbeleid
C. Maatschappelijke omgeving	Huurders, leden, gemeenten, andere stakeholders (corporaties, marktpartijen, zorgpartners, maatschappelijke partners) Stakeholderregister Structurering/formalisering van contacten Verslagen, onderzoeken (o.a. klanttevredenheidsonderzoek, woonwensen 55+)
D. Vermogen en efficiëntie	Jaarrekeningen 2007, 2008, 2009, 2010 Kasstromenoverzicht WSW Meerjarenbegrotingen/Financiële meerjarenramingen Verslagen/brieven accountant Managementletters Brieven CFV Eigen stukken betreffende financiële sturing en efficiency
E. Prestaties	Documentatie over monitoring van prestaties, tegen de achtergrond van eigen doelen en ambities + prestatiecontracten Brieven minister VROM inzake prestaties en toezicht

Bijlage 3. Geïnterviewde personen

Naam	Functie
B. Luurtsema	Gemeente Eemsmond
J. van der Kley	Register makelaar bij Boelens en Jorritsma
Familie van der Berg	Huurders te Warffum

Bijlage 4. Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen

Doelstellingen en beleidsaccenten o.b.v. jaarverslagen 2006 - 2010

Prestatieveld	Prestaties (2006-2009)	Doelstellingen	Beoordeling
Huisvesting van de primaire doelgroep	<p>In uitvoering van het beleid wordt rekening gehouden met de volgende aspecten:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. aanpasbaar bouwen: ontwerpen ruimten t.a.v. gehandicapten en rolstoelgebruikers 2. Duurzaam bouwen: het gebouwde in goede staat te houden met een normale onderhoudsplanning binnen de geldende milieuwetgeving 3. Esthetische kwaliteit: uiting in actuele architectuur zodat sociale woningbouw zich kan meten met de uitstraling van woningbouw in de koopsector 4. Woonmilieu: evenwicht tussen woning en omgeving t.b.v. verpaupering, vandalisme en veiligheid 5. Milieu: Vanaf 2005 zijn van het woningbezit EPA's samengesteld en vanaf 200788 zijn de energielabels online beschikbaar. In 2009 zijn maatwerkadviezen gemaakt van het woningbezit ter verbetering van de energielabels. 	Woningvoorraad- het bouwen, verwerven en bezwaren van woningen	6
	Het woningbezit wordt sinds 1997 gedefinieerd in PMC's. Verdeeld over 4 clusters worden de woningen onderworpen aan de passendheidstoets o.b.v. het aantal slaapkamers en toegankelijkheid	Onderverdeling Woonproducten	7
	<p>Woningen worden aan woningzoekenden o.b.v. leeftijd, HH samenstelling en inkomen door de afdeling verhuur handmatig toegewezen.</p> <p>Aantallen per jaar: 2007: 78 (65% primaire doelgroep) 2008: 79 (65% primaire doelgroep) 2009: 70 (66% primaire doelgroep). 2010: 89 (100% primaire doelgroep)</p>	De woningtoewijzing	7

	Er is een wachtlijst met gemiddeld 220 inschrijvingen.		
	<p>De huurdervereniging (HOEE) is sinds 1998 wegens gebrek aan bestuursleden opgeheven. In de RvT zitten 2 huurders.</p> <p>De huurders worden via het versturen van informatiebrieven, de website en documentactiekranstjes op de hoogte gehouden. Voorts is er de baliefunctie van het kantoor.</p> <p>Om de 4 jaar wordt er een klanttevredenheidsonderzoek onder alle huurders gehouden, laatste in 2007.</p>	Het betrekken van huurders bij het beheer en beleid	7
Kwaliteit woningen en woningbeheer	<p>De meerjarenbegrotingen geven inzicht in de algehele onderhoudsstaat van het woningbezit en wordt jaarlijks geactualiseerd.</p> <p>In 2007 zijn de energielabels samengesteld</p> <p>In 2009 zijn maatwerkadviezen gemaakt om de huurwoningen met lage labels op te plussen. In de afgelopen jaren tot en met 2010 is uitvoering gegeven aan het energie beleid.</p>	Het in stand houden en verbeteren van het woningbezit en de woonomgeving	7
Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	<p>-Multifunctioneel seniorencomplex Usquert (19 app + voorzieningen);</p> <p>- 8 levensloopbestendige woningen de Laan Zuid in Warffum;</p> <p>- sloop (8)/nieuwbouw (7) in Warffum, start sloop 2007, en start bouw medio 2010;</p> <p>- Door wijzigingen dienstenstructuur De Hoven is er vertraging ontstaan t.o.v. de herontwikkeling/uitbreiding van de Hoven. Gesprekken lopen nog, pas na 2013 is er een alternatief nodig.</p>	Wonen en Zorg	7
(Des)investeren in Vastgoed	<p>Multifunctioneel seniorencomplex Usquert (19 app + voorzieningen);</p> <p>- 8 levensloopbestendige woningen de Laan Zuid in Warffum;</p> <p>- sloop (8)/nieuwbouw (7) in</p>	Nieuwbouw en herstructureringsplannen	7

	Warffum, start sloop 2007, en start bouw medio 2010;		
	In 2008 gestart met werkgroep DEAL gemeenten t.b.v. eigen woonvisie. Dit heeft geresulteerd in het PACT van de gemeenten. De corporaties kunnen zich echter niet voldoende herkennen in de uitkomst van het PACT en zijn gezamenlijk in overleg tot een eigen woonvisie	Woonplan Eemsmond	7
	<ul style="list-style-type: none"> - Usquert: oplevering MFC plus 8 koop en 8 huur. 3 levensloopbestendige woningen aan Zijlsterweg (2006) voorgenomen sloop van 4 huurwoningen met 4 nieuwbouw (2008); - Warffum: De Laan zuid in 2009 verhuurd. Smeltenspad in 2010 gesloopt. Opnieuw contact gelegd met de Hoven. Sloopbesluiten aangelegd t.a.v. Arkemastraat 	Verdere aandachtspunten en ontwikkelingen	7
Kwaliteit wijken en buurten	Sinds 2006 directe contacten met de sociale dienst, maatschappelijk werk gemeente Eemsmond, politie Uithuizen, kredietbanken, deurwaarders en hulpverleningsdiensten. In 2006 structureel overleg met OGGZ. Bij mutaties wordt grote zorgvuldigheid betracht bij de woningtoewijzing om bestaande huurders en nieuwe huurders op een harmonieuze wijze woongenot te verschaffen. Het verkoopbeleid in Usquert (JF Kennedylaan, h. van Oostenstraat en de bevrijdingsweg) is hier een voorbeeld van. Vanaf 2009 heeft het bestuur in het beleidsplan een jaarlijkse begrotingspost opnemen voor de leefbaarheid (€ 25.000,- per jaar).	Leefbaarheid	7
Overig	-	-	
Gemiddeld			6,9

Bijlage 5. Uitwerking beoordeling Presteren naar Opgaven

Conform bijlage 4.

Bijlage 6: CV's visitatoren

Voorzitter - projectleider

Naam, titel, voorletters:

Molenaar, G.A.

Geboorteplaats en –datum:

Delft, 4 april 1950

Woonplaats:

Westerbork

Huidige functie:

Senior Consultant

Onderwijs:

- 1975: Staat Praktijk Diploma deel I (SPD I) 1975 diverse cursussen en trainingen
1972: Moderne bedrijfsadministratie
1969: Praktijkdiploma boekhouden
1966 – 1968: 5-jarige Handelsavondschoon

Loopbaan:

- 1991 – heden: Ecorys Vastgoed, senior consultant met als aandachtsgebieden nationaal en internationaal volkshuisvestingsbeleid, financiën en organisatie
1981 – 1991: Senior beleidsmedewerker bij het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer, stadsvernieuwing en instellingen volkshuisvesting
1972 – 1981: Beleidsmedewerker bij het ministerie van Cultuur, Recreatie en Maatschappelijk werk, Natuurbehoud en Openluchtrecreatie
1966 – 1972: Gemeente Delft – energiebedrijven

Nevenactiviteiten:

Diverse docentschappen bij vastgoedopleidingen, coach en trainer.

Profielchets:

Gerard heeft als beleidsontwikkelaar en adviseur dertig jaar ervaring in de volkshuisvesting. Zijn werk op het gebied van ontwikkeling en beheer is gebaseerd op die ervaring en zijn in de praktijk opgebouwde deskundigheid. De onderbouwing van zijn analyses en adviezen wordt altijd gevonden in gedegen onderzoek. Creativiteit en communicatie zijn daarbij de sleutelwoorden. In zijn werkervaring heeft hij de sociale huursector van buiten en van binnen leren kennen. Dat strekt zich uit van overheidsinspecties van tot incidenteel interim-management bij woningcorporaties.

Gerard geeft, naast zijn werk als woningmarktadviseur, trainingen, cursussen, master classes en expertmeetings op het vlak van: woningmarktstrategieën en (des)investeringsafwegingen, portfolio - en asset- management, implementatie (o.a. organisatieadvies) e.d. aan zowel overheden als private partijen. Die partijen bevinden zowel op nationaal als internationaal niveau.

Commissielid

Naam, titel, voorletters:

Paauw, MSc, J. de,

Geboorteplaats en –datum:

Rotterdam, 27 november 1981

Woonplaats:

Amsterdam

Huidige functie:

Consultant

Onderwijs:

- 2006 – 2007: Economische Geografie, Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen
- 2005 – 2006: Sociale Geografie en Planologie, Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen
- 2000 – 2005: International Business & Management Studies, Hanzehogeschool Hogeschool
- 1999 – 2000: Monroe Catholic High School, Fairbanks, Alaska
- 1994 – 1999: Hoger Algemeen Vormend Onderwijs, RSG Magister Alvinus Sneek

Loopbaan:

- 2010 – heden: Ecorys Vastgoed, Consultant
- 2008 – 2009: Ecorys Vastgoed, Junior Consultant Bouwen & Wonen

Profielchets:

Jaïr de Paauw is van huis uit woningmarktanalist. Door zijn ervaring over de volle breedte van de woningmarkt heeft als hij veel affiniteit met het werkveld van de corporaties. Zijn expertise ligt op het snijvlak van de publieke en private markt waarbij zijn werkzaamheden vooral zijn gericht op markt- en haalbaarheidsanalyses. Jaïr heeft ervaring met zowel kleine als middelgrote corporaties die geografisch verspreid zijn over het land. Enkele voorbeelden van kleine corporaties zijn Woningbedrijf Warnsveld, De Volmacht Gieten, De Delthe Usquert en Goed Wonen. Enkele (middel)grote corporaties waarbij Jaïr in de visitatiecommissie zat zijn Wonen Zuidwest Friesland en Woningbedrijf Velsen en Mitros en Vivare.

Bijlage 7: Onafhankelijkheidsverklaring

Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van De Delthe 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 Delthe op beleidsterreinen die de visitatie raken.

Rotterdam, november 2011



Wouter Vos
Partner

Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

De Delthe

Visitatieperiode (maart – 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:

Gerard Molenaar



Naam en handtekening:

Jaïr de Pauw



Plaats:

Rotterdam

Datum:

december 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