
Herstel in maatschappelijk presteren Servatius

Verleden prestaties onder de norm, huidige prestaties op de goede weg met duidelijke aandachtspunten

Augustus 2011
Kenmerk: 2011-0305u

Onderzoeksrapportage van de maatschappelijke visitatie van Servatius

Drs. J.M. van der Meulen
G.A.N. Turkenburg RA
T.J. Bakker
N. Schoenmakers MSc
M.J. Beijersbergen MSc
M.H.W. van Doorn – van Bortel RA

Inhoudsopgave

1. Samenvatting	4
1.1. Tweedeling in maatschappelijk presteren	4
1.2. Herstel in maatschappelijk presteren Servatius	5
1.3. Recensie	8
1.4. Eindoordeel visitatiekaart	9
1.5. Visitatiemethodiek	13
1.6. Vijf kaders	14
1.7. Aanpak	14
1.8. Opbouw van het rapport	15
2. Omschrijving Servatius	16
2.1. Servatius	16
2.2. Bestuur en toezicht	16
2.3. Missie en visie	16
2.4. Visie Servatius op maatschappelijk presteren	17
2.5. Werkgebied	17
3. Herstel in presteren naar ambities	19
3.1. Inleiding	19
3.2. Eindoordeel presteren naar ambities scoort in 2010 conform de norm	19
3.3. Huisvesting van de primaire doelgroep scoort conform de norm	20
3.4. Kwaliteit woningen en woningbeheer scoort conform de norm	22
3.5. Huisvesting doelgroep met specifieke huisvestingsbehoeften scoort conform de norm	23
3.6. (des-)Investeren in vastgoed scoort aanzienlijk onder de norm	25
3.7. Kwaliteit in wijken en buurten scoort conform de norm	27
3.8. Betrekken bewoners bij beleid en beheer scoort conform de norm	29
3.9. Ambitieniveau	29
4. Presteren naar opgaven scoort conform de norm	31
4.1. Inleiding	31
4.2. Presteren naar opgaven scoort conform de norm	31
4.3. Huisvesting van de primaire doelgroep scoort conform de norm	33
4.4. Kwaliteit woningen en woningbeheer scoort conform de norm	34
4.5. Kwaliteit huisvesting bijzondere doelgroepen scoort conform de norm	35
4.6. (des-)Investeren in vastgoed scoort onder de norm	36
4.7. Kwaliteit wijken en buurten scoort conform de norm	37

5.	Servatius presteert volgens haar belanghebbenden boven de norm	38
5.1.	Inleiding	38
5.2.	Aanpak oordeel belanghebbenden	38
5.3.	Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is boven de norm	39
5.4.	Huisvesten van primaire doelgroep scoort boven de norm	41
5.5.	Kwaliteit woningen en woningbeheer scoort conform de norm	42
5.6.	Huisvesting bijzondere doelgroepen scoort boven de norm	43
5.7.	(-des)Investeren in vastgoed scoort boven de norm	45
5.8.	Kwaliteit van wijken en buurten scoort boven de norm	46
5.9.	Beoordeling samenwerkingsproces	47
5.10.	Adviespunten belanghebbenden	51
6.	Presteren naar vermogen scoort onder de norm	53
6.1.	Inleiding	53
6.2.	Eindoordeel presteren naar vermogen scoort onder de norm	54
6.3.	Financiële continuïteit scoort onder de norm	54
6.4.	Financiële beheer scoort onder de norm	60
6.5.	Doelmatigheid scoort aandachtspunt	61
6.6.	Vermogensinzet scoort onder de norm	63
7.	Nieuwe opzet presteren naar governance scoort conform de norm	66
7.1.	Inleiding	66
7.2.	Eindoordeel presteren naar governance scoort conform de norm met aandacht voor de voortgang van de planning	67
7.3.	Besturing scoort onder de norm	67
7.4.	Intern toezicht scoort conform de norm	69
7.5.	Externe legitimiteit scoort onder de norm	74
A.	Onafhankelijkheidsverklaring PwC	76
B.	Onafhankelijkheidsverklaring visitatoren	77
C.	CV's visitatoren	80
D.	Brondocumenten	86
E.	Overzicht interne gesprekken	88
F.	Overzicht externe gesprekken	89
G.	Detail toetsing ambities	90
H.	Spinnenwebben	105

1. *Samenvatting*

1.1. *Tweedeling in maatschappelijk presteren*

- o1 Gezien de bijzondere situatie van Servatius is het niet mogelijk om één oordeel te geven dat recht doet aan verschillen in de periode van 4 jaar waar de visitatie betrekking op heeft. PwC heeft er dan ook bewust voor gekozen een tweedeling aan te brengen en een afzonderlijk oordeel te geven over de jaren 2007 - 2009 en het jaar 2010. PwC heeft tevens opgemerkt dat de periode tot en met 2009 qua prestaties een tweedeling laat zien. Servatius heeft in die periode op onderdelen goed maatschappelijk gepresteerd gezien de positieve oordelen van de belanghebbenden. Echter, doordat deze maatschappelijke ambities werden gerealiseerd in een interne omgeving waar de planning en control, het interne toezicht en het monitoren van de financiële positie onvoldoende was, kon Servatius haar ambities op de lange termijn niet meer verwezenlijken.
- o2 De interne beheersing was beneden de maat. Er waren ernstige tekortkomingen in het management control system, en het ontbrak aan een beheersingskader voor de initiëring en uitvoering van projecten. Ook de wijze waarop toezicht werd gehouden was beneden de norm. Het instituut financieel onderzoek (IFO) heeft hier in 2010 onderzoek naar gedaan en concludeert dat de RvT niet voldoende toetsingskader had, er onvoldoende ingebouwde reflectie van het eigen functioneren was, onduidelijke mandatering van de bestuurder door de RvT en er bovendien onvoldoende checks and balances waren in de besluitvorming. Op basis hiervan kan gesteld worden dat het presteren naar governance in de periode tot en met 2009 ruim onvoldoende was. Ook het financiële beleid functioneerde in deze periode onvoldoende. Op projectniveau werden financiële doorrekeningen niet of onvoldoende gemaakt en gemonitord waardoor geen inzicht was in financiële haalbaarheid en financiële consequenties van investeringen. Tevens ontbrak basisinformatie om gefundeerde beslissingen voor de (middel)lange termijn te kunnen maken.
- o3 Servatius zal door financiële bezuinigingen die zij moet doorvoeren in de toekomst een stapje terug moeten doen qua maatschappelijke investeringen terwijl zij intern stevig aan de teugels moet trekken. PwC is van mening dat een lager ambitieniveau niet hoeft te betekenen dat Servatius niet langer maatschappelijk conform de norm kan presteren. In het verleden was het ambitieniveau te hoog en was er zelfs sprake van ongezonde ambities die het presteren van de organisatie als geheel in gevaar heeft gebracht. Een afgeslankte taakopvatting zal Servatius nog steeds op een goede manier in staat kunnen stellen om invulling te geven aan de kerntaak van een corporatie. Intern ziet PwC dat er op het gebied van financiën en governance hard wordt gewerkt om de zaken weer op orde te krijgen. De eerste stappen worden in de goede richting gezet, hoewel er nog veel werk aan de winkel is en er aandacht nodig is voor de planning en haalbaarheid van de veelheid aan acties die op dit moment nodig zijn.
- o4 De hierboven geschetste tweedeling wordt tot uitdrukking gebracht in de toekenning van de cijfers per onderdeel van de visitatie. Hierdoor wordt duidelijk zichtbaar gemaakt hoe Servatius in het verleden presteerde op de verschillende onderdelen van de visitatie en wat hierin recent is veranderd. Daaruit blijkt dat het presteren naar ambities en governance is verbeterd. Financiën was onvoldoende en het beschikbaar materiaal dat voorhanden was voor de periode na 2009 laat nog geen duidelijk herstel zien. Ondanks de tweedeling die zichtbaar is in de prestaties tot en met 2009 in vergelijking met die in 2010 wordt het eindoordeel, conform de visitatiemethodiek, gebaseerd op het gemiddelde van de afgelopen vier jaar. PwC wil echter benadrukken dat er een duidelijk onderscheid zichtbaar is tussen het Servatius van toen en nu. Om het huidige Servatius te beoordelen is het van belang de prestaties in 2010 te beschouwen. Dit geeft namelijk inzicht in de opbouw van de

nieuwe organisatie en de richting waarin Servatius zich beweegt. De daadwerkelijke bepaling en vaststelling van de nieuwe koers en de herinrichting van de organisatie speelt zich af in 2011.

1.2. Herstel in maatschappelijk presteren Servatius

- 05 PwC geeft vanuit een onafhankelijk en objectief perspectief een oordeel over de maatschappelijke prestaties van Servatius over de periode 2007-2010. In deze samenvatting presenteert PwC haar belangrijkste conclusies.
- 06 Vanwege de bijzondere situatie waarin Servatius zich bevindt, is een tweedeling gemaakt in het onderzoek naar het maatschappelijk presteren waarbij het eindoordeel is gebaseerd op het gemiddelde van de jaren t/m 2009 (factor 3) en het jaar 2010 (factor 1). Dit leidt tot een rekenkundig gemiddelde score van 5,5 in de periode t/m 2009, een 6,2 voor het jaar 2010 en wanneer de totale periode van de visitatie in oenschouw wordt genomen is het eindcijfer een 5,7.
- 07 Het oordeel is gebaseerd op zowel de toetsing van PwC als de mening van de belanghebbenden. De volgende tabel bevat het eindoordeel over het maatschappelijk presteren van Servatius. In de eerste kolom zijn de onderwerpen van het maatschappelijke visitatiestelsel weergegeven met daarna de oordelen voor de jaren tot en met 2009 en het jaar 2010 en daarna het gemiddelde over de vierjaarsperiode van de visitatie. Verticaal zijn de onderdelen weergegeven waarop PwC het maatschappelijk presteren van Servatius heeft getoetst. Het eindoordeel is het rekenkundige gemiddelde van de scores op de onderdelen van de maatschappelijke visitatie.

Tabel 1-1: eindoordeel maatschappelijk presteren Servatius

Onderwerpen maatschappelijke visitatie	Cijfer t/m 2009	Cijfer 2010	Gemiddeld cijfer
Presteren naar ambities	4,7	6,4	5,1
Presteren naar opgaven	6,2	6,2	6,2
Presteren volgens belanghebbenden	7,2	7,2	7,2
Presteren naar vermogen	5,3	5,3*	5,3
Governance	4,0*	6,0	4,5
	5,5	6,2	5,7

Bron: PwC, 2011

* In het oordeel over het Presteren naar vermogen heeft PwC nog niet de cijfers uit de jaarrekening 2010 kunnen meenemen. Deze waren op het moment van schrijven nog niet beschikbaar.

* PwC heeft zelf geen onderzoek gedaan naar het presteren naar governance in de periode t/m 2009. Het oordeel is gebaseerd op de bevindingen van het IFO onderzoek.

- 10 In het vervolg van het rapport zal per onderdeel van de visitatie een nadere toelichting worden gegeven van de gehanteerde tijdsperiode en op welke wijze tot het oordeel is gekomen.
- 11 Alle onderdelen van de maatschappelijke visitatie zijn even zwaar meegewogen om tot een eindoordeel te komen. In de maatschappelijke visitatie zijn de volgende vragen beantwoord:
 - a) Hoe presteert Servatius in verhouding tot haar ambities en doelstellingen?
 - b) Hoe presteert Servatius in relatie tot de opgaven in haar werkgebied?
 - c) Hoe presteert Servatius volgens de belanghebbenden?
 - d) Hoe presteert Servatius gelet op het beschikbare vermogen?
 - e) Hoe presteert Servatius op het gebied van governance? In dit onderdeel wordt ook de interne besturing beoordeeld waarbij wordt gekeken naar de planning, monitoring en bijsturing.

12 Hierna wordt achtereenvolgens het oordeel op deze vragen beschreven.

Herstel in presteren naar ambities

- 13 De tweedeling in presteren bij Servatius is in sterke mate zichtbaar op het onderdeel presteren naar ambities. Dit verschil wordt veroorzaakt door de kwaliteit van de ambities. Vóór 2009 zijn de geformuleerde doelstellingen als te ambitieus te bestempelen. De ambities waren in deze periode dermate hoog dat deze uiteindelijk het presteren van de corporatie als geheel in negatieve zin beïnvloed hebben. Voor deze tijdsperiode wordt daarom de kwaliteit van de ambitie meegenomen bij het toekennen van het oordeel. Vanaf 2010 is herstel zichtbaar in het ambitieniveau. Servatius heeft de doelstellingen bijgesteld naar de omstandigheden en moet noodgedwongen meer terug naar de kerntaak.
- 14 Er is een verschuiving zichtbaar van een accent op projectontwikkeling naar aandacht voor de bestaande woningvoorraad. Servatius is onder andere actief bezig met het verbeteren van de kwaliteit van het bezit door investeringen in energie en duurzaamheid. Ondanks de stijgende lijn voldoet de corporatie echter nog niet aan zijn eigen gestelde normen op het gebied van energie & duurzaamheid van de bestaande voorraad. In het verleden zijn grote ambities geformuleerd met betrekking tot sloop, herstructurering, verkoop en ontwikkeling. Deze ambities zijn echter niet realistisch gebleken en de doelstellingen waren niet goed kwantificeerbaar geformuleerd. Hierdoor zijn de prestaties op het gebied van (des)investeringen achtergebleven.
- 15 Servatius is altijd zeer actief geweest in de wijken door de bouw van wijkvoorzieningen, het organiseren en financieel bijdragen aan wijkactiviteiten en de aanpak van overlastgevende huurders. Ze wilde en wil nog steeds zijn betrokkenheid bij de buurt uitdragen en zo meehelpen om de sociale samenhang op wijkniveau te versterken.

Presteren naar opgaven scoort conform de norm

- 16 Servatius presteert conform de norm wat betreft de opgave waar ze voor staat als corporatie in Maastricht en Eijsden. Gemiddeld is 82% van het bezit de afgelopen jaren gecategoriseerd voor de primaire doelgroep. Daarnaast stuurt Servatius actief op een gedifferentieerde samenstelling van wijken door middel van een nieuw woonruimteverdeelsysteem in Maastricht en verkoop van bezit. De kwaliteit van woningen wil Servatius verbeteren door middel van duurzame maatregelen. De afgelopen twee jaar is dit echter achterop geraakt vanwege haar financiële positie.
- 17 Servatius is actief bezig er voor te zorgen dat er voldoende woningen beschikbaar zijn voor speciale doelgroepen. Zij heeft de prestatieafspraken met betrekking tot het verbeteren van woonwagencentrales serieus genomen. Zo heeft Servatius onder andere de infrastructuur van woonwagencentrales verbeterd, afschermingen geplaatst die zodanig zijn aangebracht dat er één geheel wordt gevormd met de omgeving en planmatig onderhoud gepleegd.
- 18 De afgelopen jaren heeft Servatius 521 woningen gerealiseerd in de huur en koopsector, waardoor ze bijdraagt aan de productie van (goedkope) woningen. Servatius is echter, mede door het Campus project, in zwaar weer terecht gekomen. Dit heeft er toe geleid dat de corporatie niet meer in staat is aan alle vastgestelde prestatieafspraken te voldoen. Projecten worden uitgesteld en niet alle afspraken die in het verleden zijn gemaakt ten aanzien van herstructurering kunnen op dit moment automatisch worden nagekomen. Hierdoor is de prestatie van Servatius over de afgelopen jaren wisselend.

Presteren volgens belanghebbenden scoort boven de norm

- 19 De belanghebbenden beoordelen het maatschappelijke presteren van Servatius over de jaren 2007-2010 als een prestatie boven de norm. Het beeld van de Campus dat op dit moment overheerst doet onrecht aan de goede maatschappelijk prestaties die in het verleden zijn neergezet. Belanghebbenden spreken over Servatius als een partij die in de basis een sociale volkshuisvester is. De slogan van Servatius ‘Wij gaan voor het wij(k) gevoel’ wordt uitgedragen en ook zo beleefd door bewoners. De belanghebbenden erkennen dat bij alle investeringen die zijn gedaan, Servatius het maatschappelijk belang voorop heeft gesteld. Uiteindelijk is men te ambitieus geweest en heeft men teveel gedaan. Destijds werd echter niet gevraagd naar de legitimiteit van deze keuzes ook al waren er misschien twijfels. Men was blij dat Servatius bereid was de projecten op te pakken.
- 20 Van alle goede prestaties zijn de belanghebbenden het meest positief over de investeringen van Servatius in de kwaliteit van wijken en buurten. De corporatie levert een grote bijdrage aan de herstructurering waarbij sprake is van een sterk sociaal programma. De belanghebbenden oordelen dat Servatius door het toevoegen van functies en gebouwen in de wijk de leefbaarheid bevordert. Tevens is zij zichtbaar in de wijk aanwezig en spant ze zich ook in voor haar individuele huurders.
- 21 Een aandachtspunt is de kwaliteit van het bestaande woningbezit. Het bezit is relatief oud en het beheer hiervan heeft de afgelopen jaren onvoldoende aandacht gekregen. Het vraagt de komende jaren dan ook aanzienlijke investeringen. Dit in combinatie met de noodzakelijke bezuinigingen brengt een lastige opgave voor Servatius met zich mee. Een ander aandachtspunt is de communicatie. Het verdient aanbeveling dat Servatius richting haar belangrijkste belanghebbenden meer inzicht geeft in de huidige situatie. Op dit moment wordt het beeld voor Servatius neergezet. Het is van belang dat Servatius zelf weer de regie in handen neemt. Een onderdeel van deze regierol is communicatie over haar toekomstige beleid. Belanghebbenden geven aan begrip te hebben voor de situatie en begrijpen dat het tijd kost om zaken weer op te bouwen. Het duurt echter te lang voordat de nieuwe koers zichtbaar wordt waardoor de verbinding met de omgeving verzwakt.

Presteren naar vermogen scoort onder de norm

- 22 PwC concludeert dat het eindoordeel op het onderdeel presteren naar vermogen onder de norm is. Servatius beschikt over een precare financiële positie waarbij het naast het oplossen van probleemprojecten van belang is de interne organisatie naar een hoger niveau te tillen. Om te groeien naar een gezonde evenwichtige organisatie is het tevens van belang financiële sturing te ontwikkelen en daarbij voldoende sturingsparameters te definiëren. Aan de hand van meerjarenprojecties is het dan mogelijk om gefundeerde keuzes te maken.
- 23 Op het gebied van financieel beheer, doelmatigheid en vermogensinzet scoort Servatius laag. Basisinformatie zoals ontwikkeling van de bedrijfswaarde en balansprojecties zijn niet aanwezig waardoor keuzes voor de (middel)lange termijn niet gefundeerd genomen kunnen worden. Afwegingen en keuzes worden daarbij niet zichtbaar gemaakt en niet expliciet vastgelegd. Aanscherping van het financieel beleid kan worden bereikt door het verder operationaliseren van financiële sturing, rendementseisen op investeringsbeslissingen en exploitatie.
- 24 Per saldo concluderen wij dat het eindoordeel op presteren naar vermogen en continuïteit onder de norm is. Wij tekenen hierbij aan dat in de periode tot en met 2009 er sprake was van een niet functionerende planning & control cyclus. In 2010 zien wij dat maatregelen zijn genomen. Deze maatregelen betekenen dat een beheersingskader is geschapen dat vooral als rem werkt hetgeen gerechtvaardigd is in een crisissituatie. De

organisatie zal nog veel energie moeten steken in het neerzetten van een adequate planning & control cyclus. Ook in 2010 functioneert deze nog niet naar behoren.

Nieuwe opzet governance scoort conform de norm

- 25 Het presteren naar governance scoort conform de norm. Dit oordeel is nadrukkelijk gebaseerd op het intern toezicht zoals uitgeoefend door de huidige RvT en de voorgenomen inrichting van de governance. Daarbij is sterk meegenomen dat de rolopvatting, de gewenste invulling van het toezicht en governance de juiste richting neemt. PwC wil expliciet onder de aandacht brengen dat er zorg bestaat over het realiseren van de voornemens op het vlak van governance. Wij zien wel dat de RvT stuurt met een expliciete actielijst. Onze zorg zit dan ook niet bij de inhoud, maar bij de beschikbare capaciteit nodig voor het realiseren van de voornemens vanwege het ontbreken van een expliciet plan, inclusief in de tijd gedefinieerde mijlpalen. We adviseren dan ook om een expliciet plan inclusief mijlpalen op te zetten. Dit geldt zowel voor het realiseren van de gewenste governance, als voor de inrichting van de interne beheersing van de organisatie. Vanuit haar rolopvatting zou de RvT hier meer aandacht aan mogen geven. Hiermee kan de RvT ook haar toetsingskader (een aandachtspunt) versterken en winnen in de kwaliteit van het uit te oefenen toezicht.

1.3. *Recensie*

- 26 Naast de harde cijfers die volgen uit de visitatie zullen deze ook in perspectief gezet moeten worden voor de inkleuring van het geheel. Immers, een geel vlak op een witte achtergrond kleurt anders dan hetzelfde vlak op een donkere achtergrond. Waar de corporaties voor de verzelfstandiging maatschappelijke doelen nastreefden werden zij hierna ondernemers met tevens een maatschappelijke taak. In de huidige tijdgeest worden zij weer de maatschappelijke organisaties die natuurlijk wel ondernemend mogen of moeten zijn vanwege doelmatigheid en efficiency. In deze golfbeweging oordelen over het verleden vraagt om inkleuring.
- 27 Om het maatschappelijk presteren van Servatius te begrijpen moeten we terug in de tijd. Sinds de eeuwwisseling kijken corporaties veel meer naar waarde ontwikkeling en naar de omgeving waarbinnen zij haar huurders laat wonen. Meetinstrumenten zoals de Aedex kwamen op en versterkten dit gevoel of onderbouwden het zelfs. Corporaties werden rijker door de waardeontwikkeling en gemeenten werden partners van de corporatie in de uitbesteding van activiteiten. Binnen deze context konden de corporaties weinig fout doen voor het oog van de buitenwereld. Bijzondere gebouwen die de omgeving kleur gaven werden aangekocht om zo burgers (en dus ook vaak de huurders) en de gemeente te plezieren. Of dit nu paste bij de taken van een corporatie werd in deze tijd onvoldoende gevraagd of ter discussie gesteld.
- 28 De eerste scheurtjes werden duidelijk toen de confrontatie met het ministerie van VROM werd opgezocht en de grens van het toelaatbare werd verkend. Hier ging het niet over juist of onjuist, maar over doel en missie. Wat de financiële crisis ons geleerd heeft is niet dat wat niet expliciet in de wet verboden is automatisch juist is maar dat de balans tussen het bestuur en de interne toezichthouder met helder zicht op de maatschappij de weg is naar goede besluitvorming. Deze context ontbrak binnen Servatius.
- 29 Servatius was een organisatie met een missie en een visie. De huurders in de wijk stonden centraal. Het overleg met de gemeente was open en eigenlijk was geen vraag te veel. Servatius vulde het gat dat gemeente, welzijn en politie lieten liggen op en ging veel verder de wijk én woning in dan menige corporatie tot haar taken rekent. Tot op de dag van vandaag geeft dit heel veel goodwill bij de bewoners. Deze overrijverigheid zien we in alles terug. Men ging direct aan de slag en pas later werd de werkelijke vraag van de klant nader geïnventariseerd. Ook de visie op de ontwikkeling van Maastricht en haar omgeving was groots en meeslepend. Maar de vraag

wat nu de taak van Servatius is en welke taken bij partners zouden moeten liggen om zo in gezamenlijkheid een vuist te maken en de stad c.q. regio te bouwen is nooit gesteld. Totdat de financiële crisis in 2008 in volle hevigheid uitbarstte.

- 30 De visie van Servatius was te groot voor haar kennis en kunde. Servatius was niet in staat (geweest) om op cruciale momenten haar visie om te zetten in plannen die realistisch waren voor haar omvang en reikwijdte. Dit gebrek aan leiderschap en het gedogen daarvan door de toezichthouders is een zeer ernstige tekortkoming. Niet zozeer de ambitie, de visie op Maastricht en haar omgeving, is het probleem, maar de solitaire invulling hiervan en het gebrek aan actief risicomanagement.
- 31 De nieuwe interne toezichthouder heeft natuurlijk met dit verleden te maken en wordt hierdoor beïnvloed. De nieuwe bestuurder, wiens komst op de valreep van de visitatieperiode valt, wordt geconfronteerd met steunmaatregelen om Servatius overeind te houden, maar ook met de eisen en voorwaarden behorende bij deze steun. De implementatie hiervan vraagt weer tijd van de organisatie wat resulteert in een interne gerichtheid, meer dan men zelf zou willen. Reorganiseren, plannen actualiseren en actief bezig zijn met de klant gaat nauwelijks samen. Toch is dit laatste de basistaak van een corporatie. Naast visie op Maastricht ook gewoon voor de huurders er zijn en goede huisvesting bieden in ieder geval voor hen die dit niet zelfstandig kunnen. Met name hierin kan Servatius zich ten aanzien van het maatschappelijk presteren verbeteren. Terug naar de basis en daarbij de goede dingen uit het verleden behouden. Het is wel zaak nu hier mee te beginnen.

1.4. Eindoordeel visitatiekaart

- 32 In aanvulling op de in het visitatiestelsel opgenomen integrale scorekaart (zie tabel 1-3) heeft PwC een scorekaart ontwikkeld die de uitkomsten van de visitatie visueel weergeeft. Dit is weergegeven in de PwC visitatiescorekaart. De hoofdstukken in dit rapport geven een uitgebreide verklaring voor de scores.
- 33 Het eindoordeel is gevormd door aan de vijf kaders een waardering toe te kennen die gebaseerd is op de kwantitatieve score. In de tabel is de relatie aangegeven tussen de kwantitatieve score (rapportcijfer), de kwalitatieve score en de toegekende kleurcode. De mogelijke waarderingen zijn 'bijzondere prestatie', 'boven de norm', 'conform de norm', 'onder de norm' of 'aandachtspunt'. Deze waarderingen corresponderen respectievelijk met de kleuren blauw, lichtblauw, groen, oranje en rood.
- 34 De gehanteerde norm verschilt per onderdeel van de visitatie. Bij het onderdeel presteren naar ambities is de norm in hoeverre de feitelijke prestaties overeenkomen met de geformuleerde ambities van de corporatie. Bij het onderdeel opgaven is de norm in hoeverre de feitelijke prestatie overeenkomen met de geformuleerde opgaven in het werkgebied van de corporatie. Bij het onderdeel presteren naar opgaven is de norm het oordeel van de belanghebbenden en de verwachting die zij van een corporatie hebben ten aanzien van het maatschappelijk presteren. Bij de onderdelen presteren naar vermogen en governance is een uitgebreide set aan normen gedefinieerd. De onderwerpen waarop getoetst wordt, worden aan het begin van deze hoofdstukken benoemd. In de paragrafen van de betreffende hoofdstukken wordt vervolgens nader toegelicht wat de norm is per onderdeel.
- 35 Een score 'bijzondere prestatie' wordt toegekend aan uitzonderlijk goede prestaties, waarbij Servatius beter presteert dan mag worden verwacht volgens het toetsingskader, de normering van de belanghebbenden of PwC. Een onderdeel verdient de beoordeling 'boven de norm' als de geleverde prestatie duidelijk beter is dan de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'bijzondere prestatie' moet worden gegeven. De norm wordt hierbij gesteld door het visitatiestelsel. Een onderdeel verdient de beoordeling 'conform de norm' (voldoende) als de

geleverde prestatie overeenkomt met het opgestelde toetsingskader, de verwachtingen van de belanghebbenden en het oordeel van PwC.

- 36 Een onderdeel krijgt de beoordeling ‘onder de norm’ als de geleverde prestatie duidelijk slechter is dan de norm, maar niet zodanig afwijkt dat het oordeel ‘aandachtspunt’ moet worden gegeven. ‘Aandachtspunten’ vormen die zaken waarin Servatius naar de mening van belanghebbenden en/of PwC ver onder de norm presteert. Tabel S-1 licht de kwalitatieve en kwantitatieve waarderingen toe en geeft de corresponderende kleur weer.

Meetschaal

Tabel 1-2: verklaring toegekende oordelen

Kwalitatieve score	Benaming	Toelichting	Kwantitatieve score	Kleurcode
Aandachtspunt	Zeer slecht	Afwijking -75%	1,0	
	Slecht	Afwijking -60% tot -75%	2,0	
	Zeer onvoldoende	Afwijking -45% tot -60%	3,0	
	Ruim onvoldoende	Afwijking -30% tot 45%	4,0	
Onder de norm	Onvoldoende	Afwijking -15% tot -30%	5,0	
Conform de norm	Voldoende	Afwijking -5% tot -15%	6,0	
	Ruim voldoende	Afwijking -5% tot +5%	7,0	
Boven de norm	Goed	Afwijking +5% tot +20%	8,0	
Bijzondere prestatie	Zeer goed	Afwijking +20% tot +35%	9,0	
	Uitmuntend	Meer dan 35%	10,0	

Bron: PwC, 2011

- 37 Hieronder wordt het totaaloverzicht van de scores getoond in de visitatiescorekaart. Hierin zijn de scores ten aanzien van het maatschappelijk presteren van Servatius van de jaren t/m 2009, 2010 en het gemiddelde van de periode 2007 t/m 2010 weergegeven. Het bollenschema op de pagina erna is gebaseerd op de scores in 2010. De reden hiervoor is dat niet voor alle onderdelen van de visitatie (governance) per subonderdeel een oordeel voor de periode t/m 2009 kan worden gegeven. Omwille van dezelfde argumentatie zijn ook de spinnenwebben in bijlage H gebaseerd op de scores uit 2010.
- 38 PwC wijst erop dat het visitatieoordeel gevormd wordt door dit rapport als geheel en dat zonder toestemming van PwC geen referentie aan dit oordeel kan worden gemaakt zonder dat PwC daartoe toestemming verleent. Het is met andere woorden niet toegestaan het oordeel samenvattend elders te publiceren zonder toestemming van PwC.

Tabel 1-3: integrale scorekaart

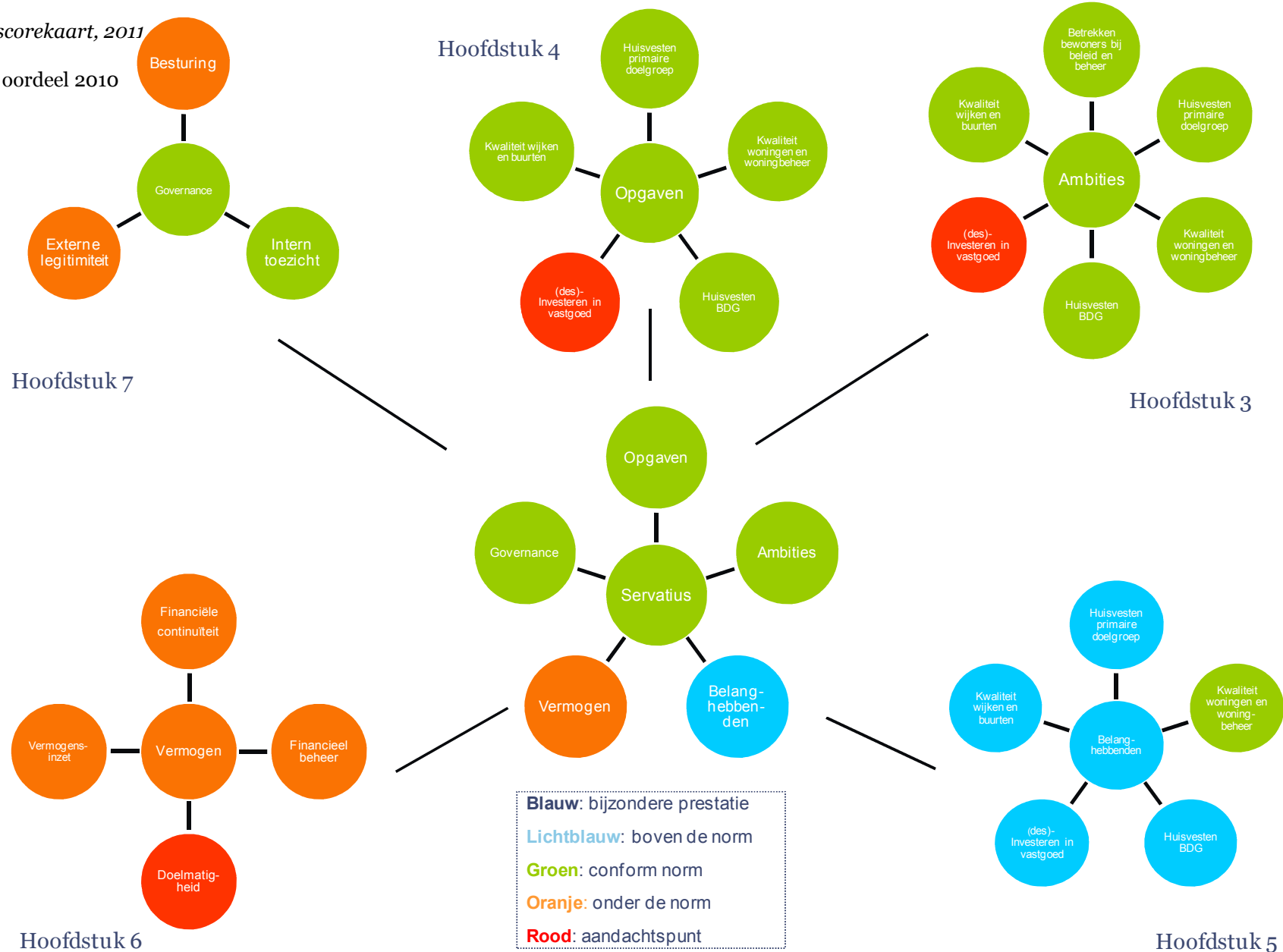
Perspectief	Prestatievelden						Gewicht	Cijfer t/m 2009	Cijfer 2010	Gewogen cijfer (t/m 2009 factor 3, 2010 factor 1)
	1	2	3	4	5	6				
Presteren naar ambities	6,6	6,8	6,5	4,9	7,0	6,6	n.v.t	4,7*	6,4	5,1
Presteren naar opgaven	6,6	7,0	6,6	4,0	7,0		n.v.t.	6,2	6,2	6,2
Presteren volgens belanghebbenden	7,2	6,9	7,3	7,2	7,5		n.v.t.	7,2	7,2	7,2
Presteren naar vermogen								5,3	5,3	5,3
Financiële continuïteit							20%	5,7	5,7	5,7
	<i>Vermogenspositie</i>							6,0	6,0	
	<i>Kredietwaardigheid</i>							6,0	6,0	
	<i>Integrale kasstroomsturing</i>							5,0	5,0	
Financieel beheer							20%	5,4	5,4	5,3
	<i>Planning en controlcyclus</i>							4,0	4,0	
	<i>Treasury management</i>							6,7	6,7	
Doelmatigheid							20%	4,9	4,9	4,9
Vermogensinzet							40%	5,3	5,3	5,3
	<i>Visie</i>							5,0	5,0	
	<i>Mogelijkheden verruiming vermogen</i>							6,0	6,0	
	<i>Maximalisatie</i>							5,0	5,0	
Governance								4,0	6,0	4,5
Besturing							33%	-	5,8	
	<i>Planning</i>								5,5	
	<i>Monitoring</i>								6,0	
	<i>Bijsturing</i>								6,0	
Intern toezicht							33%	-	6,7	
	<i>Functioneren RvC</i>								7,0	
	<i>Toetsingskader</i>								6,0	
	<i>Toepassing Governancecode</i>								7,0	
Belanghebbendenmanagement							33%	-	5,5	
								5,5	6,2	5,7

* 50% x 6,4 prestaties en 50% x 3,0 ambitieniveau

Prestatieveld 1: huisvesten van de primaire doelgroep, prestatieveld 2: Kwaliteit woningen en woningbeheer, prestatieveld 3: Huisvesten van doelgroep met specifieke huisvestingsbehoeften, prestatieveld 4: (-des) Investeren in vastgoed, prestatieveld 5: Kwaliteit wijken en buurten, prestatieveld 6: Betrekken bewoners bij beleid en beheer (toegevoegd prestatieveld)

PwC visitatiescorekaart, 2011

Gebaseerd op oordeel 2010



1.5. *Visitatiemethodiek*

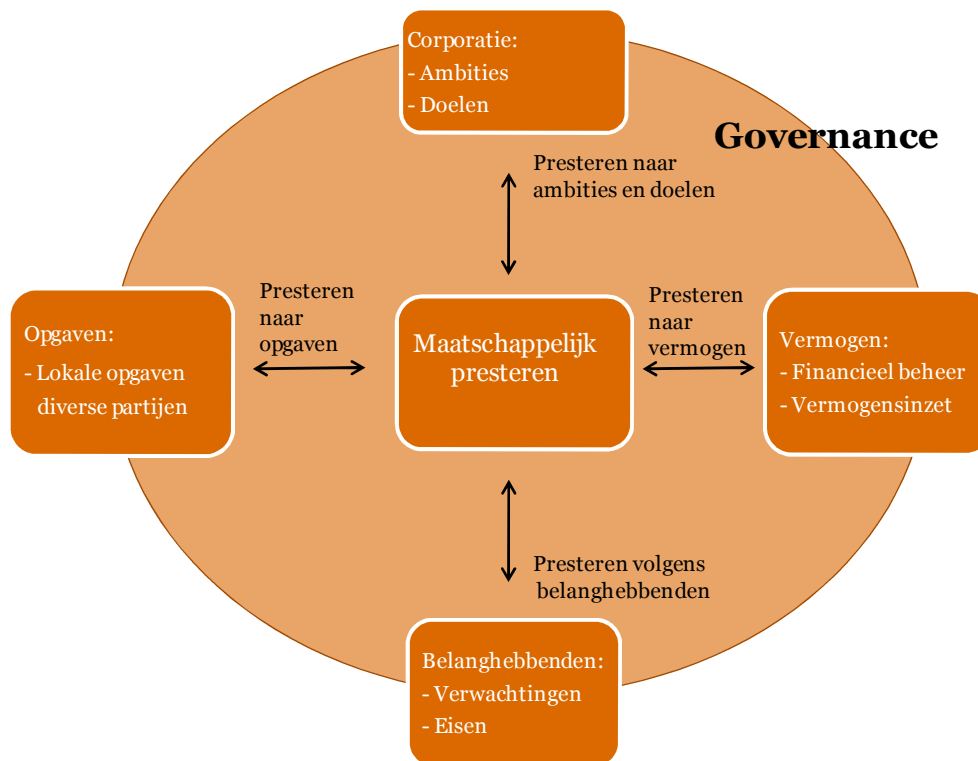
- 39 Woningcorporaties hebben maatschappelijk draagvlak nodig om effectief te kunnen opereren. Daarbij staat openheid over het functioneren en presteren van de organisatie voorop. Openheid vergroot het leervermogen van de corporatie en bevordert een goede maatschappelijke discussie. Een maatschappelijke visitatie is een uitstekend middel om de maatschappelijke prestaties van Servatius open en transparant te maken.
- 40 In de periode 2006-2007 is door de Auditraad een visitatiesysteem ontwikkeld waarmee maatschappelijke visitaties van woningcorporaties in beeld kunnen worden gebracht en beoordeeld. PwC is vanaf het begin betrokken bij het opzetten van dit visitatiestelsel. Het visitatiesysteem is primair bedoeld om voor de “maatschappij” zichtbaar te maken, wat de corporatie heeft gepresteerd. Daarnaast is het voor de corporatie ook een spiegel die wordt voorgehouden en die kan bijdragen aan een leer- en verbetertraject.
- 41 De maatschappelijke prestaties worden in de visitatie methodiek beoordeeld in het licht van vier perspectieven: de eigen ambities van de corporaties, de geformuleerde opgaven, de mening van de belanghebbenden en in het licht van de financiële positie van de corporatie. Tot slot wordt ook een oordeel gevormd over de governance van de corporatie. De kwaliteit van de besturing en het interne toezicht zijn een belangrijke voorwaarde voor het leveren van duurzame, verankerde maatschappelijke prestaties in de toekomst.
- 42 Sinds 2007 zijn met de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties 3.0 een kleine 200 visitaties uitgevoerd. De aanbevelingen van de Auditraad in 2008, de ervaringen met de methodiek tot op heden en de uitkomsten van de door de SEV uitgevoerde evaluatie in 2009 leidden tot de aanbeveling om de methodiek op een aantal punten aan te scherpen. In 2010 is daarvoor een ontwikkelgroep van alle visiterende bureaus van start gegaan wat heeft geleid tot een verdere aanscherping van de methodiek, resulterend in de Methodiek Maatschappelijke Visitatie versie 4.0.
- 43 De maatschappelijke visitatie bij Servatius, die in deze rapportage wordt beschreven, geeft een (gestructureerde) beoordeling over haar maatschappelijk presteren volgens de methodiek 4.0. De maatschappelijke visitatie geeft de belanghebbenden daarin een expliciete rol, zodat ook inzicht wordt gegeven in het presteren volgens hun maatstaven. Bovendien geeft de visitatie informatie en verantwoording aan de belanghebbenden over het presteren van Servatius. Dit bevordert de gewenste openheid in de sector.
- 44 PwC hecht zeer aan het onafhankelijkheidsbeginsel van de maatschappelijke visitatie. Daarom voert PwC geen maatschappelijke visitatie uit bij haar accountantsklanten of bij klanten waarvoor in de afgelopen vier jaar door PwC Advisory een adviesopdracht is uitgevoerd die betrekking heeft op onderdelen van de visitatie. Tevens zal PwC in de 2 jaar na afronding van de visitatie geen advies en/of accountancydiensten leveren die een relatie hebben met een of meer onderdelen van het visitatiestelsel.
- 45 PwC benadrukt dat voor de maatschappelijke visitatie weliswaar financiële analyses zijn uitgevoerd om tot een eindoordeel te kunnen komen, maar dat ze voor het oordeel presteren naar vermogen *geen* accountantscontrole heeft toegepast.

1.6. Vijfkaders

46 In het visitatiekader methodiek 4.0 is sprake van vijf kaders, namelijk:

1. Presteren naar ambities
2. Presteren naar opgaven
3. Presteren volgens de belanghebbenden
4. Presteren naar vermogen
5. Governance.

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



Bron: PwC/ SEV, 2011

48 De eindscore voor het maatschappelijk presteren van Servatius ontstaat door de gewogen onderdeelscores te middelen.

1.7. Aanpak

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

-
- 50 Vervolgens heeft PwC 13 (externe) belanghebbenden geraadpleegd om inzicht te krijgen in hun verwachtingen en hun beoordeling van het maatschappelijk presteren van Servatius. PwC heeft daartoe met deze belanghebbenden individuele gesprekken gevoerd. In bijlage F is een overzicht opgenomen van alle partijen waarmee PwC heeft gesproken in het kader van de maatschappelijke visitatie.
- 51 PwC heeft met alle beschikbare gegevens een toetsingskader ontwikkeld waaraan de maatschappelijke prestaties van Servatius zijn afgemeten.

1.8. Opbouw van het rapport

Dit rapport is als volgt opgebouwd:

- a) Hoofdstuk 1 geeft het totaaloordeel van Servatius weer inclusief de recensie
 - b) Hoofdstuk 2 geeft een korte omschrijving van de corporatie
 - c) Hoofdstuk 3 beschrijft het presteren naar ambities
 - d) Hoofdstuk 4 beschrijft hoe de feitelijke prestaties van Servatius zich verhouden tot de opgaven in het werkgebied
 - e) Hoofdstuk 5 vergelijkt enerzijds de prestaties en anderzijds de verwachtingen en oordelen van belanghebbenden
 - f) Hoofdstuk 6 geeft een oordeel over het presteren naar vermogen
 - g) Hoofdstuk 7 bevat het oordeel over governance. In dit hoofdstuk wordt ook de besturing beoordeeld waarbij wordt gekeken naar de planning, monitoring en bijsturing.
- 52 In bijlage D is een overzicht opgenomen van de brondocumenten die Servatius ter beschikking heeft gesteld aan PwC voor het vormen van een oordeel over haar maatschappelijk presteren. Bijlage G bevat de detailuitkomsten van de door PwC uitgevoerde toetsing. Bijlage E bevat een overzicht van de interne vertegenwoordigers die ten behoeve van de maatschappelijke visitatie zijn geïnterviewd. In bijlage F is een overzicht opgenomen van de betrokken externe belanghebbenden en hun relatie met Servatius. Bijlage H bevat de spinnenwebben met de scores op de verschillende onderdelen.

2. Omschrijving Servatius

2.1. Servatius

- 53 Servatius opereert in de stad Maastricht en de gemeente Eijsden. In totaal beheert Servatius ongeveer 11.800 woningen waarvan circa 11.000 in Maastricht en circa 800 in Eijsden. Daarnaast bezit Servatius ongeveer 2.600 overige woon- en niet-woongelegenheden (garages, parkeerplaatsen, bergingen, brede school, gezinsvervangend tehuis en eenheden in verzorgingstehuizen). Servatius heeft per 31 december 2010 circa 155 fte in dienst.
- 54 Servatius beschikt van oudsher over een nevenstructuur. De juridische structuur van Servatius omvat naast de Toegelaten Instelling een aantal rechtspersonen waarin Servatius volledig of gedeeltelijk zeggenschap heeft. In 2010 zijn de operationele bedrijfsactiviteiten binnen de verbindingen beperkt. Woningstichting Servatius heeft in 2010 haar nevenstructuren geëvalueerd. Het uitgangspunt voor de inrichting van de nieuwe juridische structuur wordt: ‘alles in de Woningstichting Servatius, tenzij....’.

2.2. Bestuur en toezicht

- 55 In 2010 is de heer P. Driever als interim directeur-bestuurder afgetreden en is de heer G.H. Weenink in december 2010 als directeur –bestuurder aangetreden. De heer Weenink is voor een periode van vier jaar benoemd. Na het verstrijken van deze periode kan hij worden herbenoemd voor een opeenvolgende periode van maximaal 4 jaar.
- 56 De Raad van Toezicht (RvT) bestaat uit vijf leden en zijn allen in 2010 aangetreden. De RvT heeft een aantal subcommissies te weten: een auditcommissie, een remuneratiecommissie en een vastgoedcommissie. Leden van de RvT kunnen voor een periode van vier jaar benoemd worden. Een lid kan niet worden herbenoemd indien hij op het moment van herbenoeming reeds acht jaar of langer een functie in de RvT heeft bekleed.

2.3. Missie en visie

- 57 Servatius is medio 2010 een strategietraject gestart. Daaruit zijn de hernieuwde kernwaarden en missie voortgekomen voor de jaren 2011 – 2015. De missie van Servatius luidt als volgt:
‘Servatius staat dichtbij de mensen. We bieden passende huisvesting met een goede prijs/kwaliteitverhouding in een prettige, leefbare buurt. Onze klanten hebben keuzemogelijkheden en kunnen binnen ons woningaanbod doorgroeien. We streven ernaar dat onze klanten binding voelen met de buurt en wijk waarin zij wonen en daarin zelf hun verantwoordelijkheid nemen. Waar mogelijk ondersteunen wij klanten en stad om de kwaliteit van wonen en leven in de buurten en wijken te blijven verbeteren. Om dit te bereiken werkt Servatius samen met partners in de omgeving, zonder daarbij onze kerntaken en financiële capaciteit uit het oog te verliezen.’
- 58 Er is een nieuwe koers ingezet waarbij een sterke focus ligt op de volkshuisvestelijke opgave van Servatius in Maastricht en Eijsden. Schoenmaker blijf bij je leest is de metafoer. Geen opzienbarende, risicovolle projecten meer maar investeringen in bestaand bezit en het bouwen van sociale huurwoningen voor de mensen die de hulp nodig hebben in plaats van grootschalige sloop en nieuwbouw. De sleutelwoorden zijn dichtbij, en thuis in de wijk.

2.4. Visie Servatius op maatschappelijk presteren

- 59 De afgelopen jaren heeft Servatius zich sterk geprofileerd met projectontwikkeling. Het fysieke element en een aantal specifieke projecten zijn uitvergroot terwijl men ook sociaal veel investeert en nog steeds doet. Het motto van Servatius ‘wij gaan voor het wij(k) gevoel’ was bij iedereen in de organisatie aanwezig en het overgrote deel van de medewerkers kan getypeerd worden als echte volkshuisvesters.
- 60 Servatius moet nu nieuwe keuzes maken ten aanzien van het maatschappelijk presteren. De hoofdlijnen voor het nieuwe beleid zijn uitgezet maar men is nog zoekende op welke manier concreet invulling te geven aan maatschappelijk presteren. Op hoofdlijnen kan gesteld worden dat de wijze waarop Servatius invulling geeft aan haar maatschappelijke rol in vergelijking met voorheen meer geënt is op de klant, de woning en het complex, in plaats van de wijk inclusief bijbehorende functies.
- 61 De basis voor maatschappelijk investeren is voor Servatius het voorzien in goede huisvesting. Daarnaast is ze van mening dat de leefbaarheid op orde gehouden moet worden. Maatschappelijk presteren is daarom ook het herkennen van maatschappelijke problemen en hiernaar handelen. Servatius heeft lang een leidende rol gehad ten aanzien van leefbaarheid in de wijken. Er komt nu een verschuiving van uitvoerend naar signaleren en regie. Servatius gaat eerder andere partijen betrekken en hen mede verantwoordelijk maken. Servatius is op dit moment bezig om de verantwoordelijkheden die zij in het verleden heeft genomen in de wijken over te dragen naar partijen waar daadwerkelijk de verantwoordelijkheid ligt. Daarbij is de corporatie nog steeds sterk betrokken bij de problematiek van haar huurders maar kiest zij er meer voor om de huurder ook een rol te laten spelen in de oplossing van dit probleem in plaats van het probleem van de huurder over te nemen. De investeringen die Servatius in het verleden heeft gedaan, hebben bijgedragen aan de emancipatie van bewoners waardoor bewoners nu ook daadwerkelijk in staat zijn om zelf meer de regie te nemen. Tevens is er vertrouwen opgebouwd waardoor bewoners ook bereid zijn om zelf een bijdrage te leveren.

Goede maatschappelijke prestaties

- 62 De uitkomsten van deze maatschappelijke visitatie laten zien dat Servatius in het verleden goede maatschappelijke prestaties heeft geleverd. Overige projecten waarmee Servatius negatief in het nieuws is gekomen staan hier los van. Voorbeelden van dergelijke goede prestaties zijn:
- a) Stijgende lijn in de leefbaarheid in de wijken waar Servatius heeft geïnvesteerd in herstructurering.
 - b) Vele samenwerkingen op sociaal gebied, onder andere participatie van bewoners.
 - c) Binding in de wijk, de realisatie van het wijkgevoel.
 - d) Zichtbare kwaliteitsverbetering bij fysieke herstructurering.
 - e) Realisatie van projecten met belangrijke maatschappelijke bijdragen.

2.5. Werkgebied

- 63 Maastricht en de omgeving van Maastricht is aan krimp onderhevig. Het aantal gezinnen neemt af en het aantal studenten en alleenstaanden neemt toe. Dit betekent dat het aantal huishoudens toeneemt maar het aantal mensen afneemt. Daarnaast is er sprake van vergrijzing in combinatie met ontgroening, ofwel dubbele vergrijzing. Dit alles heeft een grote invloed op de samenstelling van de bevolking en bijbehorende woonbehoeften. In het verleden waren keuzes van de gemeente en Servatius gebaseerd op een groeiscenario. Met de huidige kennis moeten keuzes opnieuw worden gewogen. Op dit moment beschikt Servatius niet over genoeg geschikte woningen om op een goede manier te kunnen anticiperen op de geschetste demografische ontwikkelingen.

-
- 64 Ten opzichte van het landelijke gemiddelde kent het werkgebied van Servatius een lager opleidingsniveau, lagere inkomens en een hoge werkloosheid. Tevens is er sprake van zichtbare multiproblematiek dat op individueel niveau veel aandacht vergt.

Opgaven Servatius

- 65 Naast bovenstaande opgaven gerelateerd aan de kenmerken van het werkgebied zijn er ook een aantal opgaven die specifiek voor Servatius gelden. Een daarvan is de noodzakelijke kwaliteitsverbetering in het bestaande bezit. Het bezit is op peildatum december 2010 gemiddeld 47 jaar oud. Verjonging is wenselijk en in sommige gevallen zal enkel renoveren niet volstaan. Een beperking zijn de beschikbare financiële middelen. Er moeten scherpe keuzes worden gemaakt waarvoor de beschikbare middelen wel en niet worden ingezet. Dit wordt meegenomen in de herijking van de herstructureringsopgaven in Maastricht. Deze herijking is nodig op basis van ontwikkelingen in het landelijke politiek beleid, de economie, de woningmarkt en de ontwikkelingen bij Servatius zelf.
- 66 Labelling van te verkopen woningen is een belangrijke opgave voor de komende periode. Om invulling te kunnen geven aan de financiële randvoorwaarden van het herstelplan moet Servatius een groot aantal woningen verkopen. Van belang is om goed na te gaan welke woningen voor verkoop worden aangemerkt, waarbij gezorgd wordt dat bewoners die je wilt behouden in een wijk ook verbonden blijven aan de wijk.

Relaties met belanghebbenden in werkgebied

- 67 Servatius staat meer dan voorheen open voor samenwerking in haar werkgebied. Voorheen werd Servatius soms argwanend bekeken omdat zij zich in het vaarwater van anderen bevond en de omgeving het gevoel had dat Servatius de krenten uit de pap haalde. Dit is veranderd. Ook andere partijen staan meer open voor samenwerking. Iedereen heeft last van de financiële crisis en laat zijn kwetsbaarheid zien. Dit zorgt voor een gevoel van saamhorigheid en een gezamenlijke focus.
- 68 Een uitdaging voor Servatius is het managen van de hoge verwachtingen gecreeërd door toezeggingen uit het verleden. Een belangrijke taak van Servatius is om deze verwachtingen te managen en tegelijkertijd te zorgen dat de belanghebbenden tevreden blijven. Een recent stakeholdersonderzoek en ook het belanghebbenden onderdeel van deze visitatie laat zien dat de omgeving nog tevreden is. Hierbij dient wel in acht te worden genomen dat dit oordeel is gebaseerd op prestaties uit het verleden. Wat blijkt is dat Servatius veel goodwill heeft opgebouwd. De relatie met de huurders staat meer onder druk. Doordat in het verleden onvoldoende aandacht is geweest voor het beheer zijn onderhoudsprogramma's vooruit geschoven. Huurders klagen om die reden over de staat van onderhoud van hun woning.

3. Herstel in presteren naar ambities

69 Dit hoofdstuk beschrijft de ambities en doelstellingen van Servatius. Geoordeeld wordt hoe de feitelijke prestaties zich verhouden tot de geformuleerde ambities. Conform de visitatiemethodiek 4.0 worden de prestaties van de afgelopen vier jaar beoordeeld. Dit betreft in het geval van deze visitatie de jaren 2007-2010.

3.1. Inleiding

70 In de inleiding van dit rapport is aangegeven dat er tweedeling zichtbaar is in de prestaties die worden geleverd op de diverse onderdelen van de visitatie. Dit is in sterke mate zichtbaar op het onderdeel presteren naar ambities. Dit onderscheid wordt veroorzaakt door de kwaliteit van de ambities. De ambities waren in de periode tot en met 2009 dermate hoog dat deze uiteindelijk het presteren van de corporatie als geheel in negatieve zin beïnvloed hebben. Voor deze tijdsperiode wordt daarom de kwaliteit van de ambitie meegenomen bij het toekennen van het oordeel. Een onderbouwing voor de score wordt gegeven in paragraaf 3.9 van dit hoofdstuk. Vanaf 2010 is herstel zichtbaar in het ambitieniveau. Servatius moet noodgedwongen meer terug naar de kerntaak en is haar ambities naar beneden aan het bijstellen.

3.2. Eindoordeel presteren naar ambities scoort in 2010 conform de norm

71 Dit hoofdstuk beschrijft de ambities en de doelstellingen van Servatius. De feitelijke prestaties worden daartoe vergeleken met de geformuleerde ambities en doelen van Servatius. Hierdoor wordt duidelijk in hoeverre Servatius haar eigen ambities en doelstellingen realiseert en kan een oordeel worden gegeven. De prestaties worden geordend naar de onderstaande prestatievelden:

- a) Huisvesting van de primaire doelgroep
- b) Kwaliteit woningen en woningbeheer
- c) Huisvesting doelgroep met specifieke huisvestingsbehoeften
- d) (des-)Investeren in vastgoed
- e) Kwaliteit wijken en buurt
- f) Betrekken bewoners bij beleid en beheer (toegevoegd prestatieveld).

72 In de volgende tabel is het eindoordeel voor het presteren naar eigen ambities en doelstellingen weergegeven. Hierbij is de vraag beantwoord in hoeverre Servatius erin is geslaagd de geformuleerde missie en doelstellingen te realiseren in de periode 2007-2010. Er wordt hierbij een onderscheid gemaakt in de periode tot en met 2009 en het jaar 2010. Voor de berekening van het eindoordeel voor deze maatschappelijk prestatie is het oordeel van 2010 meegenomen.

Tabel 3-1: eindoordeel presteren naar ambities

Onderwerp	Oordeel t/m 2009	Weging	Oordeel 2010
Huisvesting van de primaire doelgroep	6,6	n.v.t.	6,6
Kwaliteit woningen en woningbeheer	6,8		6,8
Huisvesting doelgroep met specifieke huisvestingsbehoefte	6,5		6,5
(des-)Investeren in vastgoed	4,9		4,9
Kwaliteit wijken en buurt	7,0		7,0
Betrekken bewoners bij beleid en beheer	6,6		6,6
Totaal prestatievelden	6,4	50%	6,4
Kwaliteitsniveau ambities	3,0	50%	n.v.t.
Eindoordeel: conform de norm	4,7		6,4

Bron: PwC, 2011

- 73 In de komende paragrafen is per prestatieveld uitgewerkt wat de prestaties zijn met de bijbehorende oordelen. Gezien het grote aantal prestaties is ervoor gekozen om in het hoofdrapport een selectie van de prestaties op te nemen. Het oordeel is echter wel degelijk gebaseerd op alle prestaties per prestatieveld. Deze kunnen worden teruggevonden in bijlage G.

3.3. Huisvesting van de primaire doelgroep scoort conform de norm

- 74 Dit prestatieveld beschrijft de prestaties van Servatius op het gebied van huisvesting van de primaire doelgroep. De huisvesting omvat de beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen, woningtoewijzing en doorstroming en het bevorderen van eigen woningbezit.

Tabel 3-2: eindoordeel presteren naar huisvesting van de primaire doelgroep

Prestatie	Doelstelling	Jaar	Oordeel
Beschikbaarheid			
Gemiddelde voorraad goedkope en betaalbare huurwoningen is 92% van de totale huurvoorraad	Tenminste 85% van de huurwoningen zijn in de categorie goedkoop en betaalbaar	2007-2010	8,0
Woningtoewijzing en doorstroming			
Servatius heeft de afgelopen jaren gemiddeld 82% van de huurwoningen toegewezen aan de primaire doelgroep	Spreiding en betaalbaarheid bewerkstelligen doormiddel van het labelen van de kernvoorraad (70% primair, 30% secundair)	2007-2010	8,0
Betaalbaarheid			
Servatius waardeert woningen conform het woningwaarderingssysteem en verhoogt huren van zittende huurders binnen de marge die het Rijk hiervoor aangeeft. Wat resulteert in een maximale verhoging per jaar van gemiddeld 2%	Blijven aanbieden primaire huurvoorraad onder huurtoeslag grens	2007-2010	7,0
Bevorderen eigen woningbezit			
Servatius heeft de interne	Bevorderen eigen	2009	7,0

verkooporganisatie 'JeThuisHuis' opgezet	woningbezit/wooncarrière en op orde krijgen financiën Servatius		
Er is €4,9 miljoen uit verkopen van woningen gerealiseerd in 2010	Opbrengst van €9,2 miljoen uit de verkoop van woningen te realiseren	2010	3,0
Samengesteld oordeel overige prestaties (zie bijlage G)			6,5
Eindoordeel: conform de norm			6,6

Bron: PwC, 2011

- 75 In het beleidsplan opgesteld in 2005 stelt Servatius dat een van haar uitgangspunten is om zich garant te stellen voor de minst draagkrachtigen van de samenleving. Servatius heeft met het Woningburo afgesproken dat tenminste 85% van de huurwoningen binnen de goedkoop en betaalbaar categorie blijft. Servatius wijkt daarvan de afgelopen jaren gemiddeld positief af (meer dan 5%), waardoor ze op deze doelstelling boven de norm presteert.
- 76 Om de exploitatie en huurprijzen van de kernvoorraad betaalbaar te houden heeft Servatius in 2003 de keuze gemaakt om 70 % te labelen als primair en 30 % als secundair. Hierbij wordt gekeken naar een zo evenwichtig mogelijke spreiding over de stad en buurten, om zodoende differentiatie te kunnen garanderen. Servatius wijkt in haar resultaat meer dan 15% af van de doelstelling en presteert daarmee boven de norm. De grens van 92% (beschikbare woningen binnen de goedkoop en betaalbaar categorie) wordt bewust niet volledig opgezocht door Servatius om spreiding van sociale klassen en inkomen te realiseren.
- 77 De woningen in de primaire voorraad blijft Servatius aanbieden onder de huursubsidiëgrens zodat de lagere inkomensgroepen voldoende keuzemogelijkheden hebben om een betaalbare, geschikte woning te vinden. De huurprijs van deze primaire woningvoorraad stelt Servatius vast aan de hand van het woningwaarderingssysteem. Servatius verhoogt de huren voor zittende huurders binnen de marge die door het Rijk hiervoor wordt aangegeven. De gemiddelde huurverhoging in de periode 2007-2010 bedroeg minder dan 2% per jaar. Deze prestatie is conform de norm.
- 78 Om de financiën van Servatius op peil te houden is in 2009 geconstateerd dat wellicht complexgewijs woningen moeten worden verkocht. De doelstelling was om in de jaren na 2009 een verkoopvijver van 1800 woningen te definiëren en de woningen aan te bieden aan de zittende huurders. Het bevorderen van eigen woningbezit bij herstructurering is een specifiek aandachtspunt (van huur naar koop; of bijvoorbeeld senioren die verhuizen van een grondgebonden naar een levensloopbestendig appartement). Daarnaast heeft Servatius een interne verkooporganisatie opgezet om verkoop van individuele woningen te bewerkstelligen. De verkooporganisatie is vergelijkbaar met een klein makelaarskantoor en is 'JeThuisHuis' genoemd. Het kantoor is apart gepositioneerd binnen Servatius. Het heeft een afwijkende handelsnaam, een aparte website, een apart inbelnummer en aangewezen medewerkers. De inrichting van deze organisatie moet Servatius helpen om op een goede manier invulling te kunnen geven aan haar verkoopopgave. PwC kent daarom het oordeel conform de norm toe.
- 79 Omdat de verkoop van woningen hoofdzakelijk financieel is gedreven formuleert Servatius haar doelstellingen in bedragen en niet in aantallen. De doelstelling van 2010 was om een opbrengst van 9,2 miljoen euro uit de verkoop van woningen te realiseren. In 2010 is een resultaat van €4,9 miljoen gerealiseerd uit woningverkopen. De afwijking is hiermee groter dan 45% en de prestatie is daarmee ver onder de norm.

3.4. *Kwaliteit woningen en woningbeheer scoort conform de norm*

- 80 Dit prestatieveld omvat de prestaties van Servatius op het gebied van de kwaliteit van nieuwbouwwoningen en kwaliteitsverbetering van bestaande woningen. Daarnaast omvat dit prestatieveld de kwaliteit van de dienstverlening van Servatius en haar inspanningen op het gebied van energie en duurzaamheid.

Tabel 3-3: *eindoordeel presteren naar kwaliteit woningen en woningbeheer*

Prestatie	Doelstelling	Jaar	Oordeel
Woningkwaliteit			
De kosten voor onderhoud zijn afgenomen en de klanttevredenheid is beperkt toegenomen	Reduceren kosten onderhoud en verhogen klanttevredenheid	2007-2010	7,0
Energie en duurzaamheid			
Op het laatste toetsmoment is het Energie label D het gemiddelde van het bezit van Servatius	Gemiddelde van een label B voor totale bezit	2007-2017	5,0
Een groot aantal nieuwbouw complexen wordt uitgerust met WKO installaties en WTW units	Duurzaamheidsmaatregelen bij nieuwbouw op gebouwniveau	2007	7,0
Samengesteld oordeel overige prestaties (zie bijlage G)			7,0
Eindoordeel: conform de norm			6,8

Bron: PwC, 2011

- 81 In het jaarplan van 2007 stelt Servatius dat de komende jaren gericht zullen zijn op het verder vergroten van het aandeel intern uitgevoerd klachtenonderhoud, het verder terugbrengen van kosten en een hogere klanttevredenheid. In 2009 was 77% van de klanten tevreden over de afhandelsnelheid van klachten. Dit is een toename van 5% ten opzichte van 2007.
- 82 Ten aanzien van energie en duurzaamheid heeft Servatius in het verleden voornamelijk aandacht besteed aan energie maatregelen in de nieuwbouw. In 2007 is de ambitie geformuleerd om in 10 jaar het gemiddelde van het bezit op een B-label te brengen. Alle woningen hebben in de periode 2008-2009 daartoe een energiekeurmerk/label gekregen. Daarnaast is nieuw beleid geformuleerd in voorbereiding op het gebied van energie en duurzaamheids maatregelen. Er is een stijgende lijn zichtbaar, maar op het laatste toetsmoment voldoet nog maar 3% van het bezit aan de door Servatius zelf gestelde norm van gemiddeld een B-label voor het totaal bezit (3 jaar na het opstellen van het beleid). Gemiddeld heeft het bezit van Servatius een label D. Dit resulteert in een beoordeling onder de norm. Het is tevens de vraag of Servatius op dit moment prioriteit moet geven aan investeringen in energie en duurzaamheid in plaats van een ander type grootschalige onderhoud dat meer rendement geeft ten aanzien van de waardeverhoging en toename van het woongenot van huurders. De financiële middelen zijn beperkt waardoor er welafgewogen keuzes gemaakt moeten worden.
- 83 Bij nieuwbouw worden duurzaamheids maatregelen op gebouwniveau toegepast, zoals zonneboilers, douchewater warmteterugwinning en energiezuinige ventilatie. Hierdoor is een CO₂-reductie mogelijk van 15% - 20%. Het aanbrengen van Warmte Koude Opslag installaties bij veel nieuwbouw kan als vooruitstrevend worden betiteld. Een aantal voorbeelden van resultaten:
- a) Bij Piazza Ponjaard is een gesloten bronsysteem met warmtepomp aangebracht.

- b) Bij Caberg-Malpertuis is bij nieuwbouw een gesloten bronsysteem met warmtepomp aangebracht
- c) Bij de kantoren aan het Wim Duisenbergplantsoen is een open bronsysteem met warmtepomp aangebracht (inclusief zelfdenkende energiezuinige verlichting).

Servatius geeft hiermee invulling aan de door haar geformuleerde ambities voor duurzaamheidsmaatregelen en presteert hiermee conform de norm.

- 84 De visitatiemethodiek waar feitelijke prestaties worden afgezet tegen de geformuleerde ambities leidt in dit geval tot een oordeel conform de norm. Dit doet echter geen recht aan de zorgen die PwC en Servatius op dit moment hebben over de kwaliteit van de woningen. Het bezit is oud en onderhoud heeft de laatste jaren te weinig prioriteit gekregen. De ambities ten aanzien van onderhoud waren in het verleden laag hierdoor kon met een relatief beperkte inzet prestaties worden geleverd om volgens de visitatiemethodiek het oordeel conform de norm te behalen. Maar dit zegt niets over het absolute niveau van het onderhoud. Richting de toekomst is het dan ook noodzakelijk om aanvullende ambities te formuleren en hier ook concrete resultaten te boeken.

3.5. Huisvesting doelgroep met specifieke huisvestingsbehoeften scoort conform de norm

- 85 Dit prestatieveld omvat de inzet van Servatius voor de huisvesting van doelgroepen met specifieke aanpassingen en voorzieningen en (onderzoek naar) nieuwbouw ten behoeve van bijzondere huisvesting. Daarnaast omvat dit veld prestaties van Servatius op het gebied van woningaanpassingen in het bestaand bezit ten aanzien van bijzondere doelgroepen.

Tabel 3-4: eindoordeel presteren naar huisvesting doelgroep met specifieke huisvestingsbehoeften

Prestatie	Doelstelling	Jaar	Oordeel
Huisvesting voor kwetsbare doelgroepen			
In 2008 is Servatius actief geweest met “Kamers met Kansen, aanpak multiprobleem gezinnen, onderzoek Living Support, realisatie Domushuizen etc.	Het stimuleren en begeleiden van mensen naar actieve deelname in de samenleving	2008	7,0
Senioren			
Realisatie van zorgcentrum De Bron in Eijsden met 75 intramurale zorgplaatsen en 18 senioren woningen	Samenwerking met (zorg)instellingen intensiveren om zo de specifieke wensen van de bijzondere doelgroepen, evenals de vraag naar zorgcomponenten te kunnen vervullen	2010	7,0
In 2009 is Servatius een samenwerkingsverband aangegaan met Mosae Alarm. Mosae Alarm verzorgt sociale alarmering waardoor bewoners van zorgcentrum Campagne van buitenaf hulp kunnen inroepen als dat nodig is	Instellen “sociale alarmering” om makkelijker hulp in te roepen van buitenaf	2009	7,0
Studenten			
Project de Campus is in 2008 gestart en in 2009 gestopt met grote financiële consequenties voor Servatius	Servatius heeft zich in 2005 voorgenomen het gat tussen vraag en aanbod voor studenten zoveel mogelijk te dichten met een grootschalig	2005-2009	1,0

	project: de Campus		
Woonwagengewoners			
Servatius heeft indirect ongeveer 100 woonwagens in beheer genomen	Extra aandacht naar de “onderkant” van de woningmarkt (waaronder woonwagens)	2009	7,0
Zorgbehoevenden			
Realisatie van nieuwbouwwoningen ten behoeve van zorginstellingen, zowel op het gebied van woonvormen voor geestelijk als lichamelijk gehandicapten (Radar, Koraalgroep, RIBW)	Nieuwe diensten en producten ontwikkelen welke in nauw overleg met welzijnsinstellingen en zorgaanbieders tot stand zijn gekomen	2009	7,0
Samengesteld oordeel overige prestaties (zie bijlage G)			7,0
Eindoordeel: conform de norm			6,5

Bron: PwC, 2011

- 86 Servatius heeft in 2007 de ambitie geformuleerd om mensen te stimuleren en te begeleiden naar actieve deelname in de samenleving. Servatius wilde dit bewerkstelligen door middel van het verhogen van de arbeidsparticipatie (coaching, bemiddeling, sollicitatietraining, samenwerkingspartner ketenaanpak) en het stimuleren van de doorstroom (van activiteiten naar vrijwilligerswerk, werkleertrajecten of reguliere baan). Dit heeft geresulteerd in o.a. opstarten van het project Kamers met Kansen (woon-, werk- en leerproject voor kansarme jongeren in Maastricht Noordoost), de regie in de aanpak van multiprobleem gezinnen, de opstart van het onderzoek Living Support (gewenste huisvesting voor 'niet-plaatsbaren'), de aankoop van Domushuizen en het opstarten van het project IMMENS (vormgeving werk-stagemogelijkheden voor kwetsbare groepen). Servatius heeft conform haar ambities een groot aantal programma's opgestart voor het begeleiden van mensen naar actieve deelname in de samenleving. Dit resulteert in een beoordeling conform de norm.
- 87 Eén van de speerpunten van beleid zoals geformuleerd in 2005 is: 'Samenwerking met (zorg)instellingen intensiveren om zo de specifieke wensen van de bijzondere doelgroepen, evenals de vraag naar zorgcomponenten te kunnen vervullen'. De voorgenomen aantallen zijn vastgelegd in jaarlijkse prestatieafspraken met gemeenten en corporaties. De nieuwbouw van zorgcentrum De Bron met 75 intramurale zorgplaatsen en 18 seniorenwoningen (huur) is in juli 2010 opgeleverd. Dit is een voorbeeld van de uitwerking van dit speerpunt, Servatius heeft meerdere zorgcomplexen gerealiseerd. Het ontwerp van het gebouw is samen met zorginstelling Vivre uit Maastricht ontwikkeld. De grond blijft eigendom van Servatius. Vivre heeft het gebouw 'sleutelklaar' van Servatius gekocht. Het resultaat zoals genoemd is conform de geformuleerde prestatieafspraken waaruit de doelstelling voortkomt.
- 88 Naast de bouw van nieuwe complexen voor ouderen is er ook aandacht voor de bestaande voorraad ouderenwoningen. Een van de doelstellingen op dit gebied is om naast nieuwbouwprojecten ook bestaande ouderencomplexen te voorzien van sociale alarmering. In geval van nood kunnen ouderen via dit systeem makkelijk en snel hulp van buitenaf oproepen. De Wet Maatschappelijke Ondersteuning, die in 2006 van kracht werd, biedt mogelijkheden om in samenwerking met zorgaanbieders en welzijnsinstellingen de dienstverlening aan ouderen verder uit te breiden. Per april 2009 is Servatius een samenwerkingsverband aangegaan met Mosae Alarm. Vanuit zorgcentrum Campagne verzorgt Mosae Alarm de sociale alarmering waardoor bewoners hulp van buitenaf kunnen inroepen als dat nodig is. Hiermee presteert Servatius conform de norm
- 89 In 2005 heeft Servatius zich voorgenomen om het gat tussen vraag en aanbod voor studenten zoveel mogelijk te dichten met een grootschalig project: de Campus. De planning was om in het najaar van 2005 te starten met de

bouw en in de zomer 2008 de bouw af te ronden. Servatius heeft ervoor gekozen om als coördinerend aannemer op te treden. In 2008 is de bouw gestart. Het Campus project is in 2009 gestopt waardoor Servatius geen invulling heeft kunnen geven aan de geformuleerde ambities. Het oordeel is zeer onvoldoende, er is hier geen sprake van een geleverde prestatie.

- 90 Vanuit beheersperspectief vraagt ‘de onderkant van de woningmarkt’ veel aandacht. De aanpak van overlastvraagstukken, schuldhulpverlening, opvang en de aanleg van nieuwe woonwagelocaties vereist structurele samenwerking met hulpverlenende instanties aldus Servatius. In haar visie ‘Maatschappelijk ondernemen in de Euroregio 2005-2010’ gaf Servatius al aan dat de maatschappelijke opvang steeds belangrijker zal worden; meer huurders zullen aangewezen zijn op ondersteuning en begeleiding om hun leven op orde te houden, hetzij in specifieke woonvormen, hetzij in de reguliere voorraad. Servatius heeft daarin haar verantwoordelijkheid genomen door de o.a. woonwagens in beheer te nemen en voorzieningen om woonwagelocaties aan te leggen. Het einddoel is een woonproduct dat betaalbaar is, energiezuiniger, meer wooncomfort biedt en beter in het straatbeeld past. Servatius geeft hiermee op een goede manier invulling aan de extra aandacht voor de onderkant van de samenleving en presteert conform de gestelde ambities.
- 91 Naast de bovengenoemde specifieke doelgroep richt Servatius zich ook op andere zorgbehoevende doelgroepen door de realisatie van nieuwbouwwoningen ten behoeve van zorginstellingen op het gebied van woonvormen voor geestelijk als lichamelijk gehandicapten (Radar, Koraalgroep, RIBW). Hiermee geeft Servatius conform de norm invulling aan de ontwikkeling van nieuwe diensten en producten welke in nauw overleg met welzijnsinstellingen en zorgaanbieders tot stand zijn gekomen.

3.6. (des-)Investeren in vastgoed scoort aanzienlijk onder de norm

- 92 Dit prestatieveld omvat de prestaties op het gebied van nieuwbouw, sloop, verkoop, verbetering bestaand bezit en maatschappelijk vastgoed.

Tabel 3-5: eindoordeel presteren (des-) investeren in vastgoed

Prestatie	Doelstelling	Jaar	Oordeel
Nieuwbouw regulier			
Over de jaren 2007-2010 is 25% van de gestelde ontwikkel- en herstructurerings doelstelling daadwerkelijk gerealiseerd	Een gecombineerde herstructurering en ontwikkel opgave met niet doelgroep specifieke huurwoningen (950) en koopwoningen (1100) van 2005-2010	2007-2010	2,0
Eengezinswoningen in het Boostencomplex Boschpoort	Kleinschalige herstructurering in plaats van grootschalige sloop en nieuwbouw	2010	7,0
Nieuwbouw bijzondere doelgroepen			
Ten behoeve van woonwagelocaties is, gekoppeld aan de herinrichting van de Vinkenslag, in 2007 een nieuwe locatie gerealiseerd voor 25 standplaatsen	Aandacht voor de onderkant van de woningmarkt door middel van aanleg van nieuwe woonwagelocaties	2007	7,0
Per jaar is niet meer dan 33% van de geformuleerde doelstelling daadwerkelijk	Realiseren van 1550 voor senioren geschikte woningen in de periode	2009	2,0

gerealiseerd	2005-2010		
Toevoegingen			
Servatius heeft over de toetsingsjaren gemiddeld ongeveer 20 objecten per jaar aangekocht	Investeren in gebiedsontwikkeling door middel van aankoop. Tenminste 20 objecten per jaar	2007-2010	7,0
Sloop			
Servatius heeft een gemiddelde sloop van rond de 100 objecten per jaar	Sloop ten behoeve van herstructurering van 1300 woningen in de periode 2005-2010	2007-2010	2,0
Samengesteld oordeel overige prestaties (zie bijlage G)			7,0
Eindoordeel: onder de norm (aandachtspunt)			4,9

Bron: PwC, 2011

- 93 Eén van de uitgangspunten van het beleid van Servatius is om de voorraad huurwoningen op peil te houden. Omdat in 2005 een aantal woningen niet meer voldeed aan de kwaliteitseisen, was Servatius in het kader van het GSB-beleid genoodzaakt in de periode 2005-2010 circa 1300 woningen in Maastricht te slopen. Om de woningen die op deze wijze aan de voorraad werden onttrokken te compenseren, heeft Servatius in haar beleidsplan van 2005 aangegeven tot 2010 ongeveer 450 vervangende sociale huurwoningen en meer dan 600 koopwoningen te realiseren. Daarnaast heeft Servatius zich ten doel gesteld om in het kader van projectontwikkeling tot 2010, 1550 woningen in Maastricht te bouwen waarvan 1150 sociale huurwoningen (inclusief woningen voor bijzondere doelgroepen). Servatius heeft deze doelstellingen beperkt waargemaakt; 25% van de gestelde opgave is daadwerkelijk gerealiseerd. Servatius presteert hiermee onder de norm en krijgt het oordeel aandachtspunt. Dit betreft een oordeel van de totale bouwopgaven. Vanwege het verschil in definities tussen de geformuleerde ambities en de prestaties was het voor PwC niet mogelijk om een uitsplitsing te maken qua prestaties voor de diverse woningcategorieën.
- 94 In tegenstelling tot de jaren voor 2010 heeft Servatius aangegeven in plaats van het verder verruimen van het werkterrein zich nu te concentreren op hoofdzakelijk de primaire doelgroep. De doelstelling van het uitvoeren van herstructureringsplannen is gebleven, maar het karakter ervan is aangepast naar de gewijzigde omstandigheden van Servatius. In de plaats van grootschalige sloop en nieuwbouw heeft Servatius gekozen om met gespreide kleinere ingrepen een maximaal effect voor wijk of stadsdeel na te streven. Kleinschalige herstructurering wordt sinds 2010 toegepast zoals bijvoorbeeld bij de 17 eengezinswoningen van het Boostencomplex. Servatius realiseert hier de gestelde aantallen en presteert hiermee conform de norm.
- 95 Vanuit beheersperspectief vraagt 'de onderkant van de woningmarkt' veel aandacht. De aanpak van overlastvraagstukken, schuldhulpverlening, opvang en de aanleg van nieuwe woonwagencentra vereist structurele samenwerking met hulpverlenende instanties. Ten behoeve van woonwagencentra is, gekoppeld aan de herinrichting van de Vinkenslag, in 2007 een nieuwe locatie gerealiseerd voor 25 standplaatsen. Deze prestatie is conform de norm.
- 96 Servatius heeft aangegeven in de beleidsperiode 2005-2010 in diverse prijsklassen en op uiteenlopende locaties, ruim 1.550 voor senioren geschikte woningen in de nieuwbouw te realiseren. Naar verwachting zouden dus ongeveer 300 woningen per jaar voor senioren geschikt moeten worden gemaakt. Servatius heeft in de periode 2008-2009 ongeveer 33% van de ambitie gerealiseerd en de prestatie is daarmee als slecht te beschrijven volgens de typering van de meetschaal.

- 97 Investeren in gebiedsontwikkeling is een wezenlijk onderdeel van de visie van Servatius. In het streven naar prettige, leefbare wijken worden panden aangekocht om op termijn gesloopt te worden en plaats te maken voor nieuwe ontwikkelingen of vanuit sociaal maatschappelijk oogpunt verworven om hiermee stabiliteit in de directe omgeving te bewerkstelligen. Er wordt sinds 2008 voorgesteld om als jaarlijks budget uit te gaan van 20 aankopen per jaar. De aankopen in het verleden resulteren in een gemiddeld aantal aankopen van 38 per jaar. Aangezien Servatius in het ene jaar deze doelstelling overtreft en in het andere jaar veel minder dan 20 woningen aanschaft, presteert zij over de afgelopen jaren gemiddeld conform de norm.
- 98 Eén van de uitgangspunten van het beleid van Servatius was om de voorraad huurwoningen op peil te houden. Omdat een aantal woningen niet meer voldeed aan de kwaliteitseisen, was Servatius in het kader van het GSB-beleid genoodzaakt in de periode 2005-2010 circa 1300 woningen in Maastricht te slopen. 1300 Woningen betekent 260 woningen per jaar. Servatius heeft in de jaren 2007-2010 meer dan 60% lager dan de doelstelling gepresteerd. Er zijn veel minder woningen gesloopt dan als vastgelegd in de doelstelling. Dit resulteert in een slechte prestatie.

3.7. *Kwaliteit in wijken en buurten scoort conform de norm*

- 99 Dit prestatieveld omvat de prestaties van Servatius op het gebied van emancipatie, leefbaarheid en haar inzet voor het behouden dan wel creëren van vitale wijken en buurten.

Tabel 3-6: *eindoordeel presteren kwaliteit in wijken en buurten*

Prestatie	Doelstelling	Jaar	Oordeel
Werk & werkgelegenheid			
Servatius spant zich samen met bewoners en gemeente in om het voor een wijk maximaal haalbare voorzieningenniveau te realiseren	Hoofddoel is dat Servatius een duidelijke positie inneemt te midden van vele verenigingen en groeperingen die actief zijn in het wijkleven van alle dag	2007	7,0
Veiligheid			
Servatius heeft haar eigen en het bezit van andere corporaties gescand ten behoeve van criminaliteitspreventie en veiligheid. Daarnaast levert zij een actieve bijdrage aan het Veilige Buurten Team	Fysieke maatregelen nemen ten behoeve van veiligheid in buurten en wijken	2009	7,0
Integratie/participatie			
Servatius heeft besloten om een eigen wijkcommissie voor Boschpoort op te richten waarin leefbaarheidszaken die in de wijk spelen aan de orde worden gesteld	Servatius wil haar betrokkenheid bij de buurt uitdragen en zo meehelpen om de sociale samenhang op wijkniveau te versterken	2009	7,0

Wonen & woonomgeving			
Eenmaal per jaar organiseert Servatius een activiteit voor haar huurders/wijkbewoners	Servatius ondersteunt ten behoeve van de kwaliteit van het wonen en de woonomgeving (dit hoeft geen materiële ondersteuning te zijn)	2008	7,0
Samengesteld oordeel overige prestaties (zie bijlage G)			7,0
Eindoordeel: conform de norm			7,0

Bron: PwC, 2011

- 100 Servatius ziet zich zelf duidelijk in beeld als het gaat over het beheer van buurtcentra, brede scholen of andere sociaal-maatschappelijke voorzieningen. Hoofddoel is hierbij het feit dat Servatius op deze wijze een duidelijke positie inneemt te midden van vele verenigingen en groeperingen die actief zijn in het wijkleven van alle dag. Signalen vanuit de wijk komen hier veelvuldig en snel bijeen en kunnen zo worden opgepakt voordat escalaties dreigen. Bij iedere wijk behoort een bepaald voorzieningenniveau. Servatius spant zich samen met bewoners en gemeente in om het voor een wijk maximaal haalbare voorzieningenniveau te realiseren. Hiermee heeft zij conform de norm invulling gegeven aan de geformuleerde ambitie.
- 101 Servatius heeft als doelstelling fysieke maatregelen aan te brengen ten behoeve van de veiligheid, zoals het plaatsen van poorten en verlichting, het snoeien van onoverzichtelijk groen en het aanbrengen van materialen die gelabeld zijn met het Politie Keurmerk Veilig Wonen. Servatius maakt daarnaast afspraken met bewoners of de stadswachten die controlerondes uitvoeren en 's avonds de diverse poorten nalopen en eventueel sluiten. Servatius gaat, samen met de wijkagent en de opbouwwerker, in gesprek met jongeren die gedrag vertonen dat niet getolereerd wordt en constateren dat er een kentering in de gevoelens van onveiligheid is waar te nemen. In 2009 heeft Servatius het totale woningbestand (en overige Maastrichtse corporaties) gescand ten behoeve van Criminaliteitspreventie en Veiligheid. Daarnaast levert zij een actieve bijdrage in Veilige Buurten Team (VBT). Dit is wat van een corporatie verwacht mag worden. Servatius presteert hiermee conform de norm.
- 102 Huurdersactiviteiten in georganiseerd verband krijgen de laatste jaren meer aandacht van de corporatie. Dergelijke activiteiten die zich vooral op buurt- en wijkniveau afspelen, dragen niet alleen bij aan de leefbaarheid maar sorteren ook effect in de vorm van klantenbinding. Met het sponsoren van buurtactiviteiten, het ondersteunen van bewonerscommissies of het uitbrengen van buurtkranten, wil Servatius haar betrokkenheid bij de buurt uitdragen en zo meehelpen om de sociale samenhang op wijkniveau te versterken. Een resultante van het beleid is dat Servatius heeft besloten om een eigen wijkcommissie voor Boschpoort op te richten waarin leefbaarheidszaken die in de wijk spelen aan de orde worden gesteld. Servatius presteert hiermee conform de norm.
- 103 Servatius ondersteunt diverse activiteiten in de buurt. Het gaat hier echter verder dan een enkel materiële ondersteuning. Servatius is daadwerkelijk betrokken en is dan ook vaak zelf lijfelijk aanwezig bij activiteiten in de buurt of neemt deel aan de organisatie van activiteiten. Eenmaal per jaar organiseert Servatius een activiteit voor haar huurders/wijkbewoners. Servatius presteert hiermee conform de norm.

3.8. Betrekken bewoners bij beleid en beheer scoort conform de norm

- 104 Dit prestatieveld omvat de prestaties van Servatius op het gebied van het betrekken van bewoners bij het beleid en beheer van de woning en woonomgeving.

Tabel 3-6: eindoordeel presteren betrekken bewoners bij beleid en beheer

Prestatie	Doelstelling	Jaar	Oordeel
Gestructureerd overleg met huurdersvereniging Servaassleutel	Bevorderen maatschappelijk participatie	2007	7,0
Servaassleutel begin 2010 haar ongenoegen geuit over de wijze waarop de communicatie en informatievoorziening door Servatius plaatsvindt	In nauwe samenspraak met Servaassleutel een sluitend netwerk van bewonersvertegenwoordigingen te realiseren	2010	5,0
Samengesteld oordeel overige prestaties (zie bijlage G)			7,0
Eindoordeel: conform de norm			6,6

Bron: PwC, 2011

- 105 Een van de doelstellingen van Servatius is het bevorderen van maatschappelijke participatie. De bewonersparticipatie vergroten door mensen te stimuleren zelf mee te participeren in activiteiten gericht op het verbeteren van de buurt. Zo is in 2007 op bestuurlijk en uitvoerend vlak gestructureerd overleg gevoerd met de huurdersvereniging Servaassleutel. De diverse bewonerscommissies waren gesprekspartner voor de wijkteams in de districten. Hierbij zijn alle voorkomende zaken van beheer aan de orde gekomen. Verder zijn de bewonerscommissies geïnformeerd over huurverhogingen, afrekening levering diensten, onderhoudsprogramma's, jaarplannen, bedrijfsbegroting en toewijzingsbeleid. In de jaren tot 2008 presteert Servatius hiermee conform de norm.
- 106 Een van de doelstellingen van Servatius geformuleerd in 2005 was om de komende jaren in nauwe samenspraak met Servaassleutel een sluitend netwerk van bewonersvertegenwoordigingen te realiseren. Echter na de 'crisis' bij Servatius heeft Servaassleutel begin 2010 haar ongenoegen geuit over de wijze waarop de communicatie en informatievoorziening door Servatius plaatsvindt. Zij was van mening dat haar adviesrecht niet voldoende werd gerespecteerd. De Huurdersvereniging verlangt een goed contact, voorlichting, informatie met en van Servatius. Servatius heeft tot haar grote spijt moeten beamen dat de communicatie naar de huurdersbelangenvereniging in 2009 te wensen over heeft gelaten. Deze prestatie van Servatius is daarmee onder de norm. PwC constateert echter wel, en de huurderbelangenvereniging geeft dit ook aan, dat een stijgende lijn zichtbaar is in de omgang tussen Servatius en de huurdersbelangenvereniging.

3.9. Ambitieniveau

- 107 De visitatiemethodiek stelt de visitatiecommissie in staat om het oordeel op de prestatievelden naar boven of beneden bij te stellen op basis van het ambitieniveau. PwC is van mening dat Servatius op diverse prestatievelden een zeer hoog ambitieniveau heeft gehad. Dit heeft een positief effect gehad op het maatschappelijk presteren door de grote bijdragen van Servatius aan met name de kwaliteit van wijken en buurten en haar inzet voor bijzondere doelgroepen.

108 Het hoge ambitieniveau heeft echter ook zijn keerzijde. Met name het hoge ambitieniveau op het prestatieveld ‘(-des)Investeren in vastgoed’ heeft een negatief effect gehad. De maatschappelijk intentie van waaruit diverse vastgoedprojecten worden ondernomen hebben uiteindelijk vaak niet tot het gewenste resultaat geleid. Dit kwam omdat men niet over de juiste kennis beschikte, projecten financieel niet goed werden doorgerekend en de constructie waarbij opbrengsten uit de commerciële projecten werden ingezet voor investeringen in sociale projecten in de praktijk niet werkte. Bovendien was de focus teveel op ontwikkeling en waren de ambities ten aanzien van beheer, een van de kerntaken van een corporatie, minimaal. Het gebrek aan de juiste en realistische ambities en de daaruit voortkomende problemen en financiële consequenties hebben Servatius bijna ten onder doen gaan en hebben grote consequenties voor de wijze waarop Servatius in de toekomst nog invulling kan geven aan haar maatschappelijke taak als corporatie. De kwaliteit van de ambities worden dan ook als zwaar onvoldoende beoordeeld wat leidt tot een rapportcijfer 3,0.

4. *Presteren naar opgaven scoort conform de norm*

109 Dit hoofdstuk beschrijft hoe de feitelijke prestaties van Servatius zich verhouden tot de opgaven in het werkgebied.

4.1. *Inleiding*

- 110 In de inleiding van dit rapport is aangegeven dat er tweedeling zichtbaar is in de prestaties die worden geleverd op de diverse onderdelen van de visitatie. Dit geldt in mindere mate voor het onderdeel opgaven. Er is wel een splitsing qua presteren maar deze wordt met name zichtbaar in de periode na 2010.
- 111 Servatius pleegde in het verleden een grote inzet voor de opgaven in haar werkgebied en heeft hiermee een belangrijke bijdrage geleverd. Echter, als gevolg van de interne crisis moet Servatius haar ambities en daarmee de wijze waarop ze invulling kan geven aan de opgaven heroverwegen. Een concreet voorbeeld hiervan zijn de herstructureringsopgaven. Eind jaren '90 is er een convenant opgesteld tussen de corporaties en de gemeente Maastricht waarin afspraken zijn gemaakt over de herstructurering van diverse wijken en buurten. Deze afspraken zijn uitgewerkt in wijk- en buurtplannen. Op dit moment wordt de samenwerking geëvalueerd met als gezamenlijke vraag hoe de kwaliteit van de herstructurering bij een afnemende investeringscapaciteit op peil kan worden gehouden. De gemeente geeft echter aan dat Servatius de afspraken in de uitvoeringsplannen tot op heden op een goede manier is nagekomen.
- 112 Voor de overige opgaven met lokale partijen geldt dat er in het verleden een groot aantal convenanten en samenwerkingsverbanden zijn opgestart. Na inventarisatie blijkt dat Servatius ongeveer 60 convenanten heeft met diverse belanghebbenden. Servatius gaat nu bekijken wat ze wil en kan doen met de afspraken die hierin staan. Dit betekent dat richting de toekomst afspraken uit het verleden niet automatisch voortgezet kunnen worden. Er is daardoor onzekerheid over de manier waarop Servatius in de toekomst een bijdrage kan en gaat leveren aan de lokale opgaven. Van belang is dat hier op korte termijn duidelijkheid over komt. Echter, in het verleden heeft Servatius op een goede manier invulling gegeven aan deze opgaven.
- 113 Op basis van bovenstaande heeft PwC ervoor gekozen om geen splitsing te maken in het presteren tot en met 2009 en in 2010. De manier waarop invulling wordt gegeven aan de opgaven zal met name vanaf 2011 verschillen, omdat Servatius naar alle waarschijnlijkheid minder kan doen dan voorheen en de prestaties daarom vanaf dan niet meer overeen zullen komen met de geformuleerde opgaven. Richting de toekomst is het dan ook noodzaak om met de partijen om tafel te gaan zitten en de opgaven af te stemmen op de huidige realiteit.

4.2. *Presteren naar opgaven scoort conform de norm*

- 114 Zoals uit tabel 4-1 blijkt sluiten de geleverde prestaties van Servatius conform de norm aan op de opgaven. De norm wordt gevormd door opgaven op lokaal niveau. De lokale opgaven in het werkgebied van Servatius zijn vastgelegd in een aantal prestatiedocumenten, samenwerkingsovereenkomsten en convenanten.

115 In de ‘Prestatieafspraken 2007 Maastricht’, ‘Prestatieafspraken 2008 Maastricht’, ‘Prestatieafspraken 2009 Maastricht’ en ‘Prestatieafspraken 2010 Maastricht’ zijn gemaakte afspraken vastgelegd tussen de gemeente, Woonpunt, Maasvallei en Servatius. Veel van deze doelstellingen gelden dan ook voor al deze corporaties. In het document ‘Prestatieafspraken 2009 Eijsden’ zijn afspraken vastgelegd tussen de gemeente Eijsden en Servatius.

116 Naast de prestatieafspraken heeft Servatius een groot aantal convenanten ondertekend waaruit opgaven voor Servatius zijn gedestilleerd:

- Een convenant met Gemeente Maastricht ten behoeve van het terugdringen van de Huurachterstanden;
- Enkele convenanten met GGD, RIBW, Leger des Heils ten behoeve van huisvesting bijzondere doelgroepen;
- Een convenant met gemeente Maastricht ten behoeve van aanpak drugsoverlast;
- Een convenant met Trajekt ten behoeve van buurtbemiddeling;
- Convenanten met gemeente Maastricht ten behoeve van leefbaarheid (Veilige buurten Team en leefbaarheidfonds);
- Convenanten en samenwerkingsovereenkomsten met gemeente ten behoeve van Maatschappelijk verantwoord ondernemen (Duurzaam bouwen, Warmtenetproject, Maastricht 2030 klimaatneutraal, Maastricht bereikbaar).

117 Daarnaast participeert Servatius in de volgende samenwerkingsverbanden:

- Samenwerking Servatius Gemeente Eijsden WMO met afspraken ten behoeve van de Wet Maatschappelijk Ondersteuning;
- Samenwerking met gemeente Maastricht ten behoeve van aanpak drugsoverlast, handel en teelt;
- Samenwerking met politie ten behoeve van aanpak drugsoverlast, handel en teelt;
- Samenwerking met Mosae zorggroep ten behoeve van sociale alarmering;
- Samenwerkingsovereenkomst met gemeente ten behoeve van woonfraudebestrijding;
- Samenwerkingsovereenkomst met gemeente Maastricht en UM voor verhuur woningen (o.a. Kamerburo)'
- Samenwerkingsovereenkomst met gemeente Maastricht ten behoeve van herstructurering van Noord oost, Malberg, Caberg, Mariaberg, Pottenberg, Eijsden, Brusselsepoort, Mosa porselein;
- Samenwerkingsovereenkomst met deurwaarder ten behoeve van reductie huurders met huurachterstand;
- Exploitatieovereenkomsten met gemeente Maastricht ten behoeve van leefbaarheid (De Letterdoes, La Balletsa, Op de Cour).

118 Voor de beoordeling van de opgaven is in eerste instantie gebruikt gemaakt van de prestatieafspraken met de gemeenten. Daarnaast is de beoordeling aangevuld met prestaties die volgen uit de verschillende convenanten en samenwerkingsovereenkomsten van Servatius met andere partijen. Echter, een groot aantal afspraken uit de convenanten en samenwerkingsovereenkomsten zijn tevens vastgelegd in de prestatieafspraken. De geleverde prestaties zijn daarom in eerste instantie vergeleken met de prestatieafspraken en indien nodig aangevuld met de opgaven uit de convenanten en samenwerkingsovereenkomsten.

Tabel 4-1: eindoordeel presteren opgaven

Onderwerp	Oordeel
Huisvesting van de primaire doelgroep	6,6
Kwaliteit woningen en woningbeheer	7,0
Huisvesting bijzondere doelgroepen	6,6
(des-)Investeren in vastgoed	4,0
Kwaliteit van wijken en buurten	7,0
Eindoordeel: conform de norm	6,2

Bron: PwC, 2011

- 119 In dit hoofdstuk worden achtereenvolgens de resultaten van Servatius op de verschillende prestatievelden in relatie tot de diverse opgaven genoemd. Van belang om hierbij op te merken is dat bij de uitwerking van de oordelen per prestatieveld geen weging is meegenomen voor de verschillende jaren. Deze weging heeft enkel betrekking op het eindoordeel.

4.3. Huisvesting van de primaire doelgroep scoort conform de norm

- 120 De feitelijke prestaties van Servatius op de verschillende prestatievelden en de relatie tot de opgaven is in onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 4-2: oordeel huisvesting van de primaire doelgroep

Feitelijke prestaties	Opgaven	Oordeel
Prestatieafspraken		
Het jaarplan van het 'Woningburo Maastricht' 2010 bevat een concrete planning met hoeveel woningen per doelgroep zullen worden aangewend. Daarnaast is het woonruimteverdeelsysteem inmiddels geïmplementeerd voor Maastricht	Corporaties in Maastricht implementeren de woonruimteverdeelsysteem verbeterpunten op basis van de in 2008 afgeronde evaluatie	7,0
In 2010 is met het 'Woningburo Maastricht', Woonpunt en Maasvallei bekeken in hoeverre het Maastrichtse woningzoekenden-systeem van het Woningburo geschikt is voor de woningtoewijzing in de nieuwe gemeente Eijsden-Margraten. In 2011 wordt dit overleg voortgezet	In 2009 vindt een evaluatie van het woonruimteverdeelsysteem in Eijsden plaats waarbij met name gekeken zal worden naar de positie van de diverse doelgroepen binnen het verdeelsysteem in Eijsden	5,0
Door aan te sluiten bij een landelijk initiatief van het Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid (CCV), is het totale woningbestand van de Maastrichtse corporaties eind 2009 gescand	De gemeente en corporaties zullen in 2008 in beeld brengen in welke mate 'woonfraude/illegale bewoning' op Maastrichtse schaal binnen de woningvoorraad van de corporaties voorkomt	7,0

Servatius waardeert woningen conform het woningwaarderingsstelsel en verhoogt huren van zittende huurders binnen de marge die het Rijk hiervoor aangeeft. Wat resulteert in een verhoging per jaar van gemiddeld 2%	De corporaties staan garant voor het behoud van een voldoende betaalbare woningvoorraad in Maastricht en een evenwichtige spreiding hiervan over de diverse wijken in Maastricht	7,0
Om de exploitatie en huurprijzen van de kernvoorraad betaalbaar te houden heeft Servatius conform de prestatieafspraken de keuze gemaakt om tenminste 70 % te labelen als primair en 30 % als secundair. Realisatie is dat 82% behoort tot categorie primair	Gemeente en corporaties hebben in 2008 nadere afspraken gemaakt over de kernvoorraad tot 2010. In 2010 bedraagt de ijzeren voorraad 17.500 woningen. De corporaties staan hiervoor garant. Voor Servatius zijn dat 8.150 woningen	7,0
Eindoordeel: conform de norm		6,6

Bron: PwC, 2011

- 121 In 2010 is het resultaat dat Servatius 81% van haar woningbezit heeft gecategoriseerd voor de primaire doelgroep. Door beslissingen in het kader van Strategisch voorraad beleid daalt dit percentage wel over de jaren. In 2008 is de evaluatie van het woonruimteverdeelsysteem in Maastricht afgerond. Op basis hiervan heeft Servatius de systeemverbeterpunten in haar woonruimteverdeelsysteem geïmplementeerd. Echter, de evaluatie van het woonruimteverdeelsysteem in Eijsden heeft nog niet geresulteerd in aanpassingen in het systeem. In 2011 wordt het overleg tussen corporaties met betrekking tot dit systeem voortgezet.
- 122 In 2009 is het totale bestand van de Maastrichtse woningcorporaties gescand ten behoeve van criminaliteitspreventie. Naast de gegevens van de corporaties en de GBA is daarbij gebruikt gemaakt van relevante (openbare) consumentendata. De eerste uitkomsten wijzen erop dat woonfraude in Maastricht in veel geringere mate aan de orde is dan in vergelijkbare steden elders.

4.4. Kwaliteit woningen en woningbeheer scoort conform de norm

Tabel 4-3: oordeel kwaliteit woningen en woningbeheer

Feitelijke prestaties	Opgaven	Oordeel
Prestatieafspraken		
Bij de nieuwbouw van Piazza Ponjaard en Caberg-Malpertuis zijn gesloten bronsystemen met warmtepompen aangebracht. Dit zijn voorbeelden van de initiatieven van Servatius ten behoeve van het bouwen van klimaatneutrale woningen	De Maastrichtse woningcorporaties bouwen in het kader van het regionaal Klimaatwoningplan 1.000 klimaatneutrale woningen.	7,0
Alle woningen hebben in de periode 2008-2009 een energiekeurmerk/label gekregen	De woningcorporaties geven de gemeente inzicht in de EPC energieprestaties van hun sociale woningvoorraad zoals per 1 januari 2009 beschikbaar	7,0
Nieuwbouw van Servatius wordt uitgerust met WKO installaties en tussen 2007-2010 zijn 350 woningen voorzien van WTW units. Daarnaast worden ieder jaar	Regionaal zijn de gemeente en de corporaties ondertekenaar van het convenant duurzaam bouwen	7,0

ongeveer 450 conventionele cv ketels vervangen en 1000 woningen zijn de afgelopen tijd voorzien van dubbel glas	(nieuwbouw en bestaande bouw)	
Eindoordeel: conform de norm		7,0

Bron: PwC, 2011

- 123 In de periode 2007-2010 zijn 350 woningen voorzien van Warmte Terugwinnings units. Bij de nieuwbouw van Piazza Ponjaard en Caberg-Malpertuis zijn gesloten bronsystemen met warmtepomp aangebracht en de kantoren aan het Wim Duisenbergplantsoen zijn voorzien van een open bronsysteem met warmtepomp (inclusief zelfdenkende energiezuinige verlichting). Ieder jaar worden er ongeveer 450 conventionele cv-ketels vervangen door HR-ketels, waarmee ongeveer 50% van de centrale ketelhuizen vervangen is door HR-ketels. In de periode 2007-2010 zijn ongeveer 1050 woningen geheel of gedeeltelijk voorzien van dubbelglas. Daarnaast participeert Servatius stedelijk in het Energie Platform. Op het laatste toetsmoment heeft 22% van het bezit van Servatius een label C of hoger. Gemiddeld heeft het bezit van Servatius een label D. Bij nieuwbouw worden duurzame maatregelen getroffen, bij bestaande bouw zijn nog verbeteringen nodig.

4.5. *Kwaliteit huisvesting bijzondere doelgroepen scoort conform de norm*

Tabel 4-4: oordeel kwaliteit huisvesting bijzondere doelgroepen

Feitelijke prestaties	Opgaven	Oordeel
Prestatieafspraken		
Servatius is kernpartner in de aanpak van multiprobleem gezinnen (persoonsgerichte aanpak). Daarnaast is zij gestart met het onderzoek Living Support en heeft ze zich aangesloten bij project IMMENS	Gemeente en corporaties geven actief invulling aan het project Casusaanpak multiproblematiek (Persoonsgerichte Aanpak)	7,0
Servatius is kernpartner in de aanpak van multiprobleem gezinnen (persoonsgerichte aanpak). Daarnaast is zij gestart met het onderzoek Living Support en heeft ze zich aangesloten bij project IMMENS.	De huisvestingsopgave van zogenaamde maatwerk-doelgroepen	7,0
Wat betreft huisvesting van specifieke doelgroepen heeft Servatius in 2009-2010 het volgende gepresteerd (plaatsing): - maatwerk-doelgroepen: 48 personen - urgenten: 88 personen - herstructureringskandidaten: 48 personen	De huisvestingsopgave van zogenaamde maatwerk-doelgroepen (Statushouders, Generaal pardonners, GGZ, Maatschappelijke opvang)	7,0
Voor studenten is het Campus project gestart, maar helaas is dat nooit afgerond. Voor starters heeft Servatius enkele koopconstructies opgezet om afgestudeerden te binden	Corporaties realiseren woonprojecten voor studenten en ex-studenten. Doel is een grotere variëteit in aanbod te verkrijgen en deze doelgroep (na afronding studie) waar mogelijk te binden	5,5
De afgelopen jaren zijn er diverse kwaliteitsslagen gerealiseerd om te komen tot nieuwe of kwalitatief betere woonwagelocaties	Zorg voor de aanleg van de overeengekomen vervangende woonwagelocaties in Maastricht	7,0

Servatius heeft twee panden aangekocht voor de realisatie van twee Domushuizen in samenwerking met Leger des Heils	Daklozen re-integreren in de maatschappij via een traject dat moet leiden tot zelfstandig wonen	7,0
Samenwerkingsovereenkomst Jongerenfoyer Maris Stella		
Project Kamers met Kansen in samenwerking met de Welzijnsorganisaties Trajekt en de gemeente (woon-, werk- en leerproject voor kansarme jongeren in Maastricht Noordoost)	Begeleiding van potentiële drop-outs naar scholing of werk	7,0
Eindoordeel: conform de norm		6,6

Bron: PwC, 2011

- 124 Servatius is actief bezig er voor te zorgen dat er voldoende woningen beschikbaar zijn voor speciale doelgroepen. Servatius participeert actief in verschillende project zoals 'Kamers met kansen', een woon-, werk- en leerproject voor kansarme jongeren in Maastricht Noordoost. Daarnaast is Servatius kernpartner in de aanpak van multiprobleem gezinnen (persoonsgerichte aanpak). In 2008 is Servatius samen met RIBW het onderzoek Living Support (gewenste huisvesting voor 'niet-plaatsbaren') gestart en in het najaar van 2008 is Servatius partner geworden in het project IMMENS, waarbij de werk-stagemogelijkheden voor kwetsbare groepen met diverse organisaties verder wordt vormgegeven. Ook is Servatius actief bezig geweest met woonwagencollocaties. De afgelopen jaren zijn er diverse kwaliteitsslagen gerealiseerd om te komen tot nieuwe of kwalitatief betere woonwagencollocaties. Dit betreft onder andere: het aanbrenge van klompenhokken, het verbeteren van de infrastructuur, het plaatsen van afschermingen zodanig dat er één geheel wordt gevormd met de omgeving. Daarnaast heeft er planmatig onderhoud aan de woonwagens plaatsgevonden die eigendom zijn van Servatius, zodanig dat er sprake is van een goede basiskwaliteit.

4.6. (des-)Investeren in vastgoed scoort onder de norm

Tabel 4-4: oordeel (-des) investeren in vastgoed

Feitelijke prestaties	Opgaven	Oordeel
Prestatieafspraken		
In de periode 2007-2010 zijn in totaal 521 woningen gerealiseerd in huur en koopsector	Gemeente Maastricht geeft jaarlijks een specificatie af met de wenselijke bouwproductie naar sector	7,0
De Campus (woningen en voorzieningen) is in zijn geheel niet gerealiseerd. Daarnaast zijn ook enkele projecten vertraagd en haalt Servatius haar afspraken met betrekking tot sloop en verkoop niet volledig	Gemeente en corporaties hebben prestatieafspraken gemaakt over investeringen met exacte aantallen per doelgroep en jaartal	1,0
Eindoordeel: onder de norm		4,0

Bron: PwC, 2011

- 125 Servatius heeft in het verleden zeer ambitieuze aantallen genoemd ten behoeve van sloop, herstructurering en ontwikkeling van woningen. De afgelopen jaren heeft Servatius 521 woningen gerealiseerd in de huur- en koopsector, waardoor zij bijdraagt aan de gestelde aantallen productie van (goedkope) woningen in de prestatieafspraken. Servatius is echter mede door het Campus project in zwaar weer terecht gekomen. Vanaf 2009 heeft dit er toe geleid dat Servatius niet meer in staat is aan alle vastgestelde prestatieafspraken te voldoen. Projecten worden uitgesteld en niet alle afspraken die in het verleden zijn gemaakt kunnen op dit moment automatisch worden nagekomen. De prestaties van Servatius over de afgelopen jaren zijn wisselend en

zij presteert daardoor gemiddeld lager dan de norm. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat de gewenste bouwproductie die een aantal jaren geleden geformuleerd is niet meer actueel is vanwege de veranderingen in de Maastrichtse woningmarkt. Echter, dit neemt niet weg dat Servatius eerder gemaakte afspraken omtrent de Campus niet heeft kunnen nakomen. Tevens zijn andere projecten in het gedrang gekomen als gevolg van de financiële situatie die is ontstaan na het Campus project.

4.7. Kwaliteit wijken en buurten scoort conform de norm

Tabel 4-5: oordeel kwaliteit wijken en buurten

Feitelijke prestaties	Opgaven	Oordeel
Lokale opgaven		
Servatius heeft als participant in het buurtplan Malberg specifiek ingezet op realisatie sociaal plan herhuisvesting Musketruwe en financiële bijdrage geleverd aan het project Buurtbemiddeling	De corporaties zullen jaarlijks de kwantitatieve herhuisvestingopgave in relatie tot de buurtaanpak in beeld brengen en jaarlijks monitoren	7,0
In 2009 is het totale woningbestand van Servatius gescand ten behoeve van Criminaliteitspreventie en Veiligheid. Daarnaast levert Servatius een actieve bijdrage in Veilige Buurten Team (VBT)	De gemeente Maastricht start in 2009 'Veilige Buurt', in samenwerking met de politie, Trajekt en de woningcorporaties	7,0
In het buurtplan Malberg werkt Servatius samen met diverse partners aan de ontwikkeling van een gedifferentieerd woonmilieu, met een vernieuwend aanbod op het gebied van wonen, werken, welzijn en voorzieningen	Gemeente Maastricht heeft in samenwerking met de woningcorporaties en overige buurtpartners stadsdeelprogramma's opgesteld voor de periode 2009-2010 ten behoeve van bevorderen leefbaarheid	7,0
Servatius investeert in diverse kleinschalige activiteiten met verenigingen, bewonersinitiatieven, netwerkpartners en werkgelegenheidsprojecten	Woningcorporaties werken mee aan de doelstelling van de gemeente Maastricht om ondernemerschap laagdrempelig te maken	7,0
Convenant Leefbaarheidsfonds		
Servatius levert een (financiële) bijdrage aan het leefbaarheidsfonds	Financiële ondersteuning van wijkactiviteiten (sociale cohesie)	7,0
Eindoordeel: conform de norm		7,0

Bron: PwC, 2011

- 126 In het buurtplan Malberg werkt Servatius samen met diverse partners aan de ontwikkeling van een gedifferentieerd woonmilieu, met een vernieuwend aanbod op het gebied van wonen, werken, welzijn en voorzieningen. Servatius investeert in diverse kleinschalige activiteiten met verenigingen, bewonersinitiatieven, netwerkpartners en werkgelegenheidsprojecten. Servatius heeft als participant in het buurtplan Malberg specifiek ingezet op realisatie sociaal plan herhuisvesting Musketruwe en een financiële bijdrage geleverd aan het project Buurtbemiddeling. In 2009 is het totale woningbestand van Servatius (en overige Maastrichtse corporaties) gescand ten behoeve van Criminaliteitspreventie en Veiligheid. Daarnaast levert Servatius een actieve bijdrage in Veilige Buurten Team (VBT). De corporatie levert tevens een (financiële) bijdrage aan het leefbaarheidsfonds.

5. *Servatius presteert volgens haar belanghebbenden boven de norm*

127 Dit hoofdstuk beschrijft het maatschappelijk presteren volgens een selectie van belangrijke belanghebbenden van Servatius. De verwachtingen en de oordelen van de belanghebbenden nemen een prominente plaats in bij de uiteindelijke oordeelsvorming van de maatschappelijke visitatie. Allereerst wordt de aanpak toegelicht die is gehanteerd om het oordeel van de belanghebbenden in kaart te brengen. Vervolgens wordt het eindoordeel van de belanghebbenden van Servatius toegelicht en worden, per onderdeel, de oordelen toegelicht.

5.1. *Inleiding*

128 In de gesprekken met de belanghebbenden heeft PwC aangegeven dat de visitatie betrekking heeft op de jaren 2007-2010. Er is aan de belanghebbenden expliciet gevraagd dat wanneer zij een verschil zien in het Servatius tot en met 2009 en het Servatius van 2010, zij dit kunnen duiden. Indien dit het geval is geweest is dit expliciet in de tekst van dit hoofdstuk benoemd. De belanghebbenden oordelen uiteindelijk dat het maatschappelijk presteren van Servatius voor de periode 2007-2010 boven de norm is geweest. De kanttekening dat gebrek aan communicatie op dit moment de binding van Servatius tot haar omgeving verzwakt is een sterk aandachtspunt maar doet niet af aan de geleverde prestaties.

129 PwC maakt op basis van bovenstaande geen onderscheid in tijdsperiode met betrekking tot het oordeel belanghebbenden. Het oordeel dat in dit hoofdstuk is weergegeven betreft dan ook de gehele periode van de visitatie.

5.2. *Aanpak oordeel belanghebbenden*

130 In totaal hebben 13 belanghebbenden meegewerkt aan de maatschappelijke visitatie. Met deze personen zijn individuele interviews afgenomen. Een overzicht van de belanghebbenden die aan de visitatie hebben meegewerkt is weergegeven in bijlage F.

131 Het visitatiekader schrijft voor dat de belanghebbenden een oordeel toekennen op basis van de geleverde prestaties op vijf prestatievelden, te weten:

- a) Huisvesting van de primaire doelgroep
- b) Kwaliteit woningen en woningbeheer
- c) Huisvesting doelgroep met specifieke huisvestingsbehoeften
- d) (des-)Investeren in vastgoed
- e) Kwaliteit wijken en buurten.

132 PwC heeft er bewust voor gekozen om in de gesprekken met de belanghebbenden niet alleen de geleverde prestaties, maar ook het proces van samenwerking te belichten. Hierbij is gebruik gemaakt van de verschillende onderdelen van de beleidscyclus, te weten:

- a) Missie en visie
- b) Inspraak, participatie en communicatie
- c) Beleidskeuzes en afwegingen
- d) Prestatieafspraken

- e) Resultaten (is ondergebracht bij de vijf te beoordelen prestatievelden)
- f) Verantwoording.

133 Het oordeel is echter, conform de methodiek, gebaseerd op de cijfers die de belanghebbenden hebben toegekend op de vijf prestatievelden. In dit hoofdstuk wordt dan ook eerst ingegaan op de resultaten waarna aanvullende informatie wordt gegeven over het oordeel van de belanghebbenden ten aanzien van het proces van samenwerking met Servatius.

5.3. Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is boven de norm

134 De belanghebbenden zijn tevreden over de maatschappelijke prestaties van Servatius. De score op het onderdeel presteren naar belanghebbenden kan worden aangemerkt als een prestatie boven de norm. Hieronder wordt weergegeven hoe de belanghebbenden Servatius typeren. Daarbij wordt onderscheid gemaakt naar de wijze waarop voorheen werd aangekeken tegen Servatius en hoe Servatius nu door de belanghebbenden wordt gezien.

Voorheen

- a) Organisatie op zoek naar nieuwe rollen
- b) Een ambitieuze en grensverleggende corporatie
- c) Lef en durf, timmerde aan de weg
- d) Sterke doe mentaliteit
- e) Innovatief en ondernemend
- f) Een corporatie die het onmogelijke waarmaakte en de stad op sleeptouw nam
- g) Extravert in bouw
- h) Men doet meer dan van ze verwacht kan worden
- i) Zichtbaar aanwezig in de wijk
- j) Een sociale volkshuisvester
- k) Grote bereidwilligheid om in te spelen op vragen vanuit de omgeving
- l) Sterk ontwikkelend.

135 Belanghebbenden geven aan dat een typering van de huidige organisatie lastig is door het transformatieproces waarin Servatius zich bevindt. Toch zijn al een aantal beelden herkenbaar:

- a) Grote betrokkenheid bij problemen van huurders
- b) Minder daadkrachtig dan voorheen
- c) In vergelijking met voorheen een meer reguliere samenwerkingspartner
- d) De huidige situatie resulteert in onzekerheid over de bijdrage die Servatius kan leveren
- e) Een corporatie die een verschil wil maken. Servatius blijft betrokken alleen de snelheid van handelen is langzamer geworden
- f) Beherend
- g) Tweedeling in imago. Enerzijds is er het Servatius van de wijken en anderzijds is er het Servatius van de Campus.

136 Belanghebbenden beoordelen het maatschappelijk presteren van Servatius met gemiddeld een 7,2. De volgende tabel bevat het oordeel over het maatschappelijk presteren van Servatius per onderdeel.

Tabel 3-1: eindoordeel presteren volgens belanghebbenden per onderdeel

Belanghebbendengroep	
Huisvesting van de primaire doelgroep	7,2
Kwaliteit woningen en woningbeheer	6,9
Huisvesting bijzondere doelgroepen	7,3
(des-)Investeren in vastgoed	7,2
Kwaliteit van wijken en buurten	7,5
Eindoordeel: boven de norm	7,2

Bron: PwC, 2011

137 In de volgende tabel wordt het oordeel per belanghebbenden groep weergegeven.

Tabel 3-2: oordeel per belanghebbendengroep

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeenten	7,3
Huurdersvertegenwoordigers	7,1
Zorg, welzijn en onderwijs	7,1
Collega corporaties	7,3
	7,2

Bron: PwC, 2011

- 138 De belanghebbenden beoordelen het maatschappelijke presteren van Servatius over de jaren 2007-2010 als een prestatie boven de norm. Het beeld van Servatius van de Campus dat op dit moment overheerst doet onrecht aan de goede maatschappelijk prestaties die in het verleden zijn neergezet. Belanghebbenden spreken over Servatius als een partij die in de basis een sociale volkshuisvester is. De slogan van Servatius ‘Wij gaan voor het wij(k) gevoel’ wordt uitgedragen en ook zo beleefd door bewoners. De belanghebbenden erkennen dat bij alle investeringen die zijn gedaan Servatius het maatschappelijk belang voorop heeft gesteld. Uiteindelijk is men echter te ambitieus geweest en heeft men teveel gedaan. Destijds werd echter niet gevraagd naar de legitimiteit van deze keuzes ook al waren er misschien twijfels. Men was blij dat Servatius bereid was de projecten op te pakken.
- 139 Van alle goede prestaties zijn de belanghebbenden het meest positief over de investeringen van Servatius in de kwaliteit van wijken en buurten. Servatius levert een grote bijdrage aan de herstructurering waarbij sprake is van een sterk sociaal programma. De belanghebbenden oordelen dat Servatius door het toevoegen van functies en gebouwen in de wijk de leefbaarheid bevordert. Tevens is zij zichtbaar in de wijk aanwezig en spant ze zich ook op individueel niveau in voor haar huurders.
- 140 Een aandachtspunt is de kwaliteit van het bestaande bezit. Het bezit is relatief oud en het beheer hiervan heeft de afgelopen jaren onvoldoende aandacht gekregen. Het vraagt de komende jaren dan ook aanzienlijke investeringen. Dit in combinatie met de noodzakelijke bezuinigingen brengt een lastige opgave voor Servatius met zich mee. Een ander aandachtspunt is de communicatie. Het verdient aanbeveling dat Servatius richting haar belangrijkste belanghebbenden meer inzicht geeft in de huidige situatie. Op dit moment wordt het beeld voor Servatius neergezet. Het is van belang dat Servatius zelf weer de regie in handen neemt. Een onderdeel van deze regierol is communicatie over haar toekomstige beleid. Belanghebbenden geven aan begrip te hebben voor de situatie bij Servatius en begrijpen dat het tijd kost om zaken weer op te bouwen. Het duurt echter te lang voordat de nieuwe koers zichtbaar is waardoor de verbinding met de omgeving verzwakt.

5.4. Huisvesten van primaire doelgroep scoort boven de norm

- 141 Dit onderdeel gaat in op de mate waarin Servatius voldoende invulling geeft aan beschikbaarheid, betaalbaarheid en het bevorderen van eigen woningbezit. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep.

Tabel 3-3: oordeel per belanghebbendengroep huisvesten primaire doelgroep

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeenten	7,4
Huurdersvertegenwoordigers	6,7
Zorg, welzijn en onderwijs	7,0
Collega corporaties	7,5
Eindoordeel: boven de norm	7,2

Bron: PwC, 2011

Gemeenten

- 142 De gemeenten oordelen dat de omvang van de sociale voorraad van Servatius voldoende is. Bij herstructurering worden bovendien nieuwe sociale huurwoningen gerealiseerd met een hoge kwaliteit en goede betaalbaarheid. Bewoners kunnen daardoor in de wijk blijven wonen. Een aandachtspunt is de verhouding tussen huur en koopwoningen als gevolg van de noodgedwongen verkopen. Hierdoor bestaat het gevaar dat de sociale voorraad afneemt en mensen tussen wal en schip vallen, omdat zij niet over de financiële middelen beschikken om een huis te kunnen kopen.

Huurdersvertegenwoordiging

- 143 De huurdersbelangenvertegenwoordiging Servaassleutel oordeelt dat Servatius voldoende woningen beschikbaar heeft in de sociale sector. Ook de betaalbaarheid van de woningen is voldoende. De woningen zijn echter relatief oud en vragen om renovatie. Servatius wil na renovatie een huurprijs van 80-100% maximaal redelijk toepassen. Door nieuwe plannen van het Kabinet komt de betaalbaarheid van de woningen bij mutatie bovendien in gevaar. Tot op heden wordt bij de betaalbaarheid weinig rekening gehouden met de kosten van energiegebruik en de daarbij horende woonlastenbenadering.

- 144 Verkoop van woningen is in het verleden geen speerpunt van Servatius geweest. Servatius moet nu verplicht circa 100 woningen per jaar verkopen. Om het eigen woningbezit onder haar huurders te bevorderen zou Servaassleutel graag zien dat Servatius een aantal aantrekkelijke koopvormen of kortingen toepast voor trouwe huurders.

Zorg, welzijn en onderwijs

- 145 Slechts een klein deel van de belanghebbenden op het gebied van zorg, welzijn en onderwijs heeft voldoende zicht op de prestaties van Servatius ten aanzien van het huisvesten van de primaire doelgroep om hier een oordeel toe te kennen. De partijen die een oordeel toekennen vinden dat Servatius hier op een voldoende manier invulling aan geeft. Er zijn tegelijkertijd echter kritische kanttekeningen over het gevolgde beleid in het verleden en zorgen voor de toekomst. Het oordeel is dat er in het verleden veel tijd is besteed aan en investeringen zijn gedaan voor bijzondere projecten, waardoor huurders in het verleden onvoldoende aandacht hebben gehad. De zorg richting de toekomst is dat het opgelegde verkoopprogramma van Servatius een grote

impact heeft op de woningmarkt. Van belang is dit programma dusdanig in te richten dat de woningmarkt qua aanbod niet verstoord wordt. Ook de verhouding koop versus huur verandert door de verkopen. Ten aanzien van de gewenste samenstelling van de wijken verdient dit aandacht.

Collega corporaties

- 146 Servatius is altijd gericht geweest op betaalbaarheid van de woningen en had ook altijd het grootste aandeel goedkope woningen. In de herstructurering wordt een belangrijke bijdrage geleverd aan deze betaalbare voorraad. De laatste jaren heeft Servatius echter ook veel koopwoningen gebouwd en goedkoop bezit gesloopt.
- 147 Men moet in vergelijking met andere jaren noodgedwongen meer de ruimte zoeken in de hoogte van de huurprijzen. Dit geldt echter voor alle corporaties in het werkgebied van Servatius. De verkoop van woningen heeft in het verleden bij alle corporaties op een laag pitje gestaan. Servatius is hier nu actiever in. Dit is met name vanwege financiële motieven.

5.5. Kwaliteit woningen en woningbeheer scoort conform de norm

- 148 Het onderdeel kwaliteit woningen en woningbeheer geeft een oordeel over de woningkwaliteit, de kwaliteit van de dienstverlening en de investeringen in energie & duurzaamheid naar de mening van de belanghebbenden. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep.

Tabel 3-4: oordeel per belanghebbendengroep kwaliteit woningen en woningbeheer

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeenten	7,0
Huurdersvertegenwoordigers	6,3
Zorg, welzijn en onderwijs	6,9
Collega corporaties	6,9
Eindoordeel: conform de norm	6,9*

Bron: PwC, 2011

* Het aantal waarnemingen per groep verschilt, waardoor het gemiddelde van de groepen in de tabel afwijkt van het daadwerkelijk gemiddelde waarop het eindoordeel gebaseerd is.

Gemeenten

- 149 De gemeenten oordelen positief over de kwaliteit van de nieuwbouw. Er is veel aandacht voor het kwaliteitsniveau en de esthetiek van woningen. De kwaliteit van de bestaande voorraad is minder goed. Het bezit is redelijk gedateerd waardoor delen van de portefeuille qua kwaliteitsniveau te wensen over laten. Door de huidige financiële positie moet bezuinigd worden op onderhoud. De angst is dat daardoor het onderhoudsprogramma wordt teruggeschroefd.

Huurdersvertegenwoordiging

- 150 Er is een sterke variatie in de kwaliteit van het woningbezit per wijk. Sommige wijken zijn geheel vooroorlogs en vragen om die reden om aanzienlijke investeringen. Het wordt wenselijk geacht om het huidige bezit op orde te brengen door het aanpakken van achterstallig onderhoud. De wil om dit te regelen is voor Servaassleutel zichtbaar aanwezig bij Servatius. Door de onrust binnen de organisatie wordt onderhoud en renovatie van woningen echter uitgesteld. Dit wordt als negatief ervaren door bewoners.

151 De dienstverlening van Servatius aan haar huurders wordt als conform de norm beoordeeld. De bereikbaarheid is goed en Servatius neemt snel contact op met de klant. De inspanning op het gebied van energie & duurzaamheid worden beneden de norm beoordeeld. Servatius is beperkt actief op dit gebied. Dit wordt mede veroorzaakt door de beperkte financiële middelen. Servatius laat echter wel vooruitgang zien, zo is recent een beleidsnotitie over energie & duurzaamheid opgesteld.

Zorg, welzijn en onderwijs

152 De kwaliteit van de woningen die Servatius realiseert wordt op een paar projecten na over het algemeen als een prestatie conform de norm beoordeeld. Een belanghebbenden groep geeft aan dat de kwaliteit vaak beter is dan hetgeen verwacht mag worden van een corporatie. Zo is er oog voor duurzaam bouwen en wordt er nadrukkelijk nagedacht over diverse technische aspecten zoals brandveiligheid. Andere belanghebbenden zien dit niet terug.

153 Ten aanzien van de dienstverlening is een verschil merkbaar in de dienstverlening richting de belanghebbenden versus de dienstverlening richting de huurders. Voor zover hier zicht op is wordt de dienstverlening richting de huurders als een prestatie conform de norm beoordeeld. Servatius spant zich sterk in om klachten van huurders op een goede manier op te lossen. De dienstverlening richting de belanghebbenden wordt door enkelen echter minder positief beoordeeld. Er wordt onvoldoende ingesprongen op klachten en de informatieverstrekking omtrent de opvolging van deze klachten is beperkt.

Collega corporaties

154 De kwaliteit van de nieuwbouw wordt als 'conform de norm' beoordeeld. De kwaliteit van de bestaande bouw als 'beneden de norm'. Er was in het verleden te weinig geld beschikbaar voor mutatieonderhoud en planmatig onderhoud. Onderhoud stond qua prioritering officieel niet lager dan de commerciële projecten, maar omdat de commerciële activiteiten wel gefinancierd moesten worden waren er geen middelen meer beschikbaar voor de beheeractiviteiten. Dit laatste wordt nu opgepakt.

155 De sterk gedecentraliseerde dienstverlening van Servatius, door de aanwezigheid van wijkbeheerders en wijksteunpunten, wordt positief gewaardeerd. Tegelijkertijd wordt opgemerkt dat het niveau van dienstverlening aan de huurders de afgelopen twee jaar sterk is teruggelopen. Dit is enerzijds te wijten aan de financiële situatie, maar zeker ook aan de onrust binnen de organisatie. Onder de streep volstaat het huidige niveau echter nog steeds en springt Servatius er niet negatief uit ten opzichte van andere corporaties.

5.6. Huisvesting bijzondere doelgroepen scoort boven de norm

156 Het onderdeel huisvesting van bijzondere doelgroepen gaat in op de prestaties van Servatius op het gebied van wonen en zorg ten behoeve van ouderen, bewoners met een lichamelijke of geestelijke beperking en overige personen die zorg, begeleiding of speciale eisen nodig hebben voor hun woning. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep.

Tabel 3-5: oordeel per belanghebbendengroep huisvesten bijzondere doelgroepen

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeenten	7,3
Huurdersvertegenwoordigers	8,5
Zorg, welzijn en onderwijs	7,0
Collega corporaties	7,5
Eindoordeel: boven de norm	7,3*

Bron: PwC, 2011

* Het aantal waarnemingen per groep verschilt, waardoor het gemiddelde van de groepen in de tabel afwijkt van het daadwerkelijk gemiddelde waarop het eindoordeel gebaseerd is.

Gemeenten

- 157 In Maastricht bestaat een sociaal plan per buurt. In deze plannen zijn de voorrangsposties voor bijzondere doelgroepen vastgelegd. Hier wordt door Servatius op een goede manier invulling aan gegeven. Servatius geeft vanuit een sterk maatschappelijk bewustzijn invulling aan de huisvesting van de bijzondere doelgroepen. Hierbij worden individuele woonwensen zoveel mogelijk meegenomen en wordt daar waar mogelijk maatwerk geleverd. Tevens wordt nagedacht over de realisatie van gemeenschappelijke ruimten zodat er ontmoetingsplekken voor bewoners zijn. In de gemeente Eijsden is Servatius wat betreft de huisvesting van bijzondere doelgroepen met name geënt op senioren. De kwaliteit van de gerealiseerde seniorencomplexen wordt als goed beoordeeld en ook het proces ten aanzien van tijdelijke huisvesting is op een goede manier ingevuld door Servatius.

Huurdersvertegenwoordiging

- 158 De huurdersbelangenvereniging is zeer tevreden over de prestaties van Servatius ten aanzien van huisvesting van bijzondere doelgroepen en kent het oordeel 'bijzondere prestatie' toe. Servatius is al jaren actief op het gebied van ouderenhuisvesting. Daarnaast spant ze zich ook in voor allerlei andere bijzondere doelgroepen.

Zorg, welzijn en onderwijs

- 159 De zorg, welzijn en onderwijspartijen oordelen positief over de mate waarin Servatius zich inspant om huisvesting voor bijzondere doelgroepen te realiseren. Men ziet een grote bereidheid bij Servatius om bijzondere doelgroepen te huisvesten, ook de doelgroepen waarvoor andere partijen niet meteen vooraan in de rij staan. Tevens is Servatius bereid om financieel onrendabele investeringen te doen.

Collega corporaties

- 160 Omdat een van de collega corporaties geen zicht heeft op de inspanningen die Servatius de laatste jaren heeft geboekt op het gebied van bijzondere huisvesting, is het oordeel gebaseerd op de mening van één collega corporatie. Deze beoordeelt dat Servatius bovenmatig actief is voor wat betreft de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Servatius heeft een aanzienlijk deel van de zorglocaties in Maastricht overgenomen en vervangen. Ook heeft ze zelf diverse huizen, tehuizen en kleine voorzieningen gerealiseerd. Deze activiteiten sluiten naar de mening van de belanghebbende aan bij het profiel van Servatius als een sociale corporatie die zich richt op de zwakkeren in de samenleving.

5.7. (-des)Investeren in vastgoed scoort boven de norm

- 161 Dit onderdeel gaat in op de prestaties van Servatius ten aanzien van vastgoedinvesteringen. Het betreft activiteiten op het gebied van nieuwbouw, sloop, verbetering bestaand bezit, investeringen in maatschappelijk vastgoed en verkoop van woningen. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende.

Tabel 3-6: oordeel per belanghebbendengroep (-des)investeringen in vastgoed

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeenten	7,2
Huurdersvertegenwoordigers	7,0
Zorg, welzijn en onderwijs	7,5
Collega corporaties	6,8
Eindoordeel: boven de norm	7,2*

Bron: PwC, 2011

* Het aantal waarnemingen per groep verschilt, waardoor het gemiddelde van de groepen in de tabel afwijkt van het daadwerkelijk gemiddelde waarop het eindoordeel gebaseerd is.

Gemeenten

- 162 Servatius heeft in het verleden ruim voldoende geïnvesteerd in vastgoedontwikkeling en is haar afspraken met de gemeente Maastricht, zoals overeengekomen in de herstructureringsopgaven, tot op heden nagekomen. Door de huidige situatie is de financiële ruimte momenteel beperkter dan voorheen. Na de zomer moet blijken in hoeverre de afspraken qua herstructurering ook in de toekomst nog ingevuld kunnen worden. De gemeente Maastricht heeft echter aangegeven dat er vertrouwen is dat Servatius haar verantwoordelijkheid zal nemen. Een kanttekening ten aanzien van vastgoedontwikkeling is dat Servatius in het verleden een te divers palet aan activiteiten heeft uitgevoerd waarvoor ze niet de juiste expertise in huis had. Hierdoor konden gemaakte afspraken niet altijd worden nagekomen en duurde het proces lang.
- 163 In het recente verleden heeft Servatius ook actief geïnvesteerd in maatschappelijk vastgoed. Servatius zag het belang van maatschappelijk vastgoed voor de waarde van de wijk. Investeringen werden gedaan vanuit een sociaal volkshuisvestelijke visie.

Huurdersvertegenwoordiging

- 164 Servatius voldoet aan de gemeentelijke prestatieafspraken omtrent bouwproductie. Ook ziet de huurdersvertegenwoordiging een goede inspanning op het gebied van maatschappelijk vastgoed. Servaassleutel is van mening dat wanneer er meer financiële middelen beschikbaar zouden zijn, de inspanningen groter zouden zijn. In vergelijking met voorheen is Servatius minder actief op het gebied van commercieel vastgoed en de ontwikkeling van nieuwbouwlocaties.

Zorg, welzijn en onderwijs

- 165 De belanghebbenden op het gebied van zorg, welzijn en onderwijs oordelen dat Servatius in het verleden grote inspanningen heeft gepleegd ten aanzien van vastgoedinvesteringen. Dit heeft betrekking op de herstructurering van wijken, maar ook een aantal bijzondere projecten. De inspanningen van Servatius op het gebied van de herstructurering worden positief gewaardeerd. In het verleden werden ook projecten die niet voor de hand lagen door Servatius uitgevoerd, het was een ontvankelijke partij. Op dit moment lijkt Servatius stil te staan en zijn er slechts beperkte investeringen op het gebied van vastgoedontwikkeling.

166 Op het gebied van maatschappelijk vastgoed is Servatius ook actief. Ze heeft hier in het kader van de herstructurering diverse projecten gerealiseerd zoals een winkelcentrum, wijkservicepunten, een buurthuis en brede scholen. Men is tevreden over de wijze waarop Servatius hier invulling aan heeft gegeven. De kwaliteit is goed en de gebouwen hebben een positief effect op de wijk.

Collega corporaties

167 De collega corporaties zijn van mening dat Servatius goede prestaties neerzet in de herstructureringswijken. De invulling van vastgoedontwikkeling ten aanzien van sociale woningbouw en maatschappelijk vastgoed wordt dan ook gezien als een goede prestatie. De fout die Servatius echter in het verleden heeft gemaakt is dat ze zich ook heeft begeven op terreinen waar ze onvoldoende kennis van had. Hierop heeft ze zich, achteraf gezien, vertild.

5.8. Kwaliteit van wijken en buurten scoort boven de norm

168 Dit onderdeel beoordeelt de resultaten van Servatius op het gebied van leefbaarheid, vitale wijken en buurten en sociale stijging. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep.

Tabel 3-7: oordeel per belanghebbendengroep kwaliteit van wijken en buurten

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeenten	7,8
Huurdersvertegenwoordigers	7,0
Zorg, welzijn en onderwijs	7,2
Collega corporaties	7,8
Eindoordeel: boven de norm	7,5

Bron: PwC, 2011

Gemeenten

- 169 Het bevorderen van leefbaarheid in wijken wordt in Maastricht gerealiseerd door middel van sociale uitvoeringsprogramma's ten aanzien van de herstructurering. Servatius draagt hier zowel inhoudelijk als financieel aan bij. Hierbij is ook specifiek aandacht voor bewonersparticipatie en het bevorderen van emancipatie. Servatius spant zich in om een wijkgevoel te creëren en draagt dit zelf ook uit door betrokken en actief te zijn in de wijken. Op dit moment is er voor de bewoners in de wijk (nog) geen verschil in het Servatius van nu en voorheen.
- 170 Ook in de gemeente Eijsden wordt positief geoordeeld over de inspanningen van Servatius voor de kwaliteit van wijken en buurten. Servatius was zeer actief in de leefomgeving. Ze investeerde in diverse wijkvoorzieningen en gaf ook bijdragen aan de openbare ruimte. Dit werd niet verwacht, maar Servatius deed het wel. In Eijsden is de terugtrekkende beweging al wel zichtbaar. Servatius is minder aanwezig en de financiële bijdragen zijn beperkter.

Huurdersvertegenwoordiging

- 171 Servatius draagt bij aan de leefbaarheid in wijken en buurten door aanleg van voorzieningen, ondersteuning van activiteiten en financiële ondersteuning van wijk- en buurtverenigingen. Het is voor de huurdersbelangenvereniging niet duidelijk welk beleid wordt gevolgd ten aanzien van investeringen in

leefbaarheid. Vragen vanuit bewoners zijn vaak de aanleiding tot het geven van een bijdrage. Over het verleden bestaat het beeld dat Servatius erg ruimhartig was met leefbaarheidsinvesteringen.

Zorg, welzijn en onderwijs

- 172 De belanghebbenden op het gebied van zorg, welzijn en onderwijs oordelen dat Servatius zich op een goede manier inspant voor de leefbaarheid in wijken en buurten. Servatius is in staat kwaliteit aan wijken en buurten toe te voegen door functies en gebouwen in de wijk te plaatsen/beschikbaar te stellen die de leefbaarheid bevorderen. Tevens wordt op individueel niveau actief ingespeeld op overlast door bewoners, waarbij problemen samen met partners worden opgelost. Een verschuiving die reeds zichtbaar is voor de belanghebbenden, is dat Servatius haar huurders meer zelf verantwoordelijk maakt in plaats van de dingen voor de huurders te doen.
- 173 Servatius participeert in diverse gezamenlijke projecten van partners in de wijken. Dit wordt als een belangrijke sociale bijdrage gezien. De belanghebbenden vragen zich af of, nu Servatius in zwaarder vaarwater terecht is gekomen, dergelijke projecten nog steeds dezelfde prioriteit krijgen.

Collega corporaties

- 174 De collega corporaties zijn erg positief over de inspanningen van Servatius ten aanzien van de kwaliteit van wijken en buurten. Servatius was ruimhartig in haar investeringen in leefbaarheid en aanwezig in wijken door middel van wijkbeheerders en de realisatie van wijksteunpunten. Medewerkers waren zichtbaar actief in de wijk en pikten signalen op die vervolgens werden neergelegd bij onder andere de gemeente. Tegenwoordig wordt het als vanzelfsprekend beschouwd dat een corporatie dergelijke taken op zich neemt, maar toentertijd was Servatius hier heel vooruitstrevend in.
- 175 De angst dat Servatius in de toekomst minder zal investeren in leefbaarheid, en de terugtrekkende beweging die daarbij hoort, is voor de collega corporaties al zichtbaar. Wanneer Servatius minder investeert in wijkbeheerders en wijksteunpunten en dit compenseert met goed beheer, wordt dit niet als slecht beoordeeld. Men is van mening dat Servatius in het verleden teveel deed en er onvoldoende zicht was op de effectiviteit van de investeringen.

5.9. Beoordeling samenwerkingsproces

- 176 Zoals eerder vermeld heeft PwC er bewust voor gekozen om in de gesprekken met de belanghebbenden niet alleen de geleverde prestaties, maar ook het proces van samenwerking te belichten. Hiervoor worden de volgende onderwerpen van de beleidscyclus uitgewerkt:
- a) Missie en visie
 - b) Inspraak, participatie en communicatie
 - c) Beleidskeuzes en afwegingen
 - d) Prestatieafspraken
 - e) Verantwoording.

Missie en Visie

- 177 Dit onderdeel gaat in op de mate waarin de missie en visie van Servatius overeenstemmen met de verwachtingen van belanghebbenden.
- 178 In essentie wordt Servatius gezien als een sociale volkshuisvester. De visie en het lef van de voormalig bestuurder is echter hetgeen wat Servatius met name gezicht heeft gegeven. De belanghebbenden herkennen echter wel de basis. Dit is Servatius die als maatschappelijke partner acteert, een sterke betrokkenheid heeft voor wat er in de wijk nodig is en die hoogwaardige projecten realiseert voor de sociale sector met zorg voor de woning en de woonomgeving.
- 179 De kritiek die er nu is op de (te) brede taakopvatting van Servatius in het verleden, is achteraf gezien begrijpelijk. Echter de belanghebbenden geven aan dat er destijds bewondering was voor de handelwijze van Servatius. De oud-bestuurder was een gevierd man vanwege alle bijzondere projecten waarin werd geïnvesteerd. De belanghebbenden waren blij met Servatius als partner, die bereid was ver te gaan in haar investeringen. Deze investeringen werden gedaan vanuit een zeer sterke maatschappelijke betrokkenheid. Wanneer de samenleving er belang aan hechtte en Servatius er de financiële middelen voor had werd een investering aangegaan. Servatius vond het belangrijk om de iconen van de stad te behouden voor de samenleving. Servatius werd ook gewaardeerd voor het feit dat ze de maatschappelijke behoefte zag en daarvoor haar nek durfde uit te steken.
- 180 Servatius moet op dit moment noodgedwongen terug naar haar kerntaak en heeft daardoor minder oplossend vermogen en de speelruimte voor de nabije toekomst lijkt beperkt. De belanghebbenden vinden de hernieuwde focus op de kerntaak goed, hiermee kan de organisatie weer verder worden opgebouwd. Men ervaart dat Servatius nog zoekende is hoe ze precies invulling wil geven aan deze nieuwe koers.

Inspraak, participatie en communicatie

- 181 Het onderdeel inspraak, participatie en communicatie gaat in op de wijze waarop Servatius samenwerkt met andere partijen, de mate waarin Servatius belanghebbenden betreft bij de beleidsontwikkeling en de mate en effectiviteit van de communicatie en participatie.
- 182 Servatius stelde zich altijd zeer proactief op in de samenwerking. Men kwam met suggesties en aanvullingen die niet altijd noodzakelijk waren maar wel toegevoegde waarde boden. Servatius deed genoeg, er werd geleverd wat gevraagd werd en vaak meer. Het beeld vanuit het verleden is dan ook dat men voor allerlei zaken terecht kon bij Servatius en dat zij het merendeel van de tijd ook inspeelde op de vraag. Dit is veranderd, Servatius is nu meer volgend.
- 183 Servatius geeft op een goede manier invulling aan inspraak van huurders. Zo wordt bewoners de mogelijkheid geboden voor inspraak ten aanzien van de herstructurering. Bij sloop- en renovatietrajecten worden bewoners tijdig ingelicht en worden keuzemogelijkheden geboden. Servatius is ook actief aanwezig in de wijken en luistert daarbij goed naar haar huurders. Hierdoor is ze in staat een goede relatie te bewerkstelligen. Ook het overleg met de huurdersvertegenwoordigers wordt als positief beoordeeld. Er is sprake van periodiek overleg en Servatius toont goede wil door constructief overleg. Merkbaar is dat Servatius nog zoekende is op welke manier invulling te geven aan de overlegwet en het feit dat de huurdersvertegenwoordiging een wettelijk

inspraakinstrument is. Er is echter een duidelijke positieve ontwikkeling zichtbaar ten aanzien van de inspraak die Servatius biedt.

- 184 De belanghebbenden ervaren een duidelijke scheiding tussen de organisatie Servatius, die vanuit een traditionele sociale taak gericht was op haar huurders en hier ook veel ruimte biedt voor inspraak, en de oud-bestuurder die zijn eigen projecten deed. Het leek alsof de rest van de organisatie hier nauwelijks mee van doen had. De oud-bestuurder was bovendien een sterk visionair waar intern en extern tegenop werd gekeken waardoor er weinig weerwoord was. Tevens bood de oud-bestuurder zelf ook niet de ruimte voor inspraak. Deze scheiding biedt kansen voor de toekomst, de organisatie welke is overgebleven heeft een juiste focus en een sterk sociaal karakter.
- 185 De inspraak die Servatius aan haar overige belanghebbenden bood op projectniveau wordt minder positief beoordeeld. Men had de neiging om de dingen zelf op te pakken en de belanghebbenden hier onvoldoende bij te betrekken. Gebleken is dat in de uitvoering van projecten problemen ontstonden, omdat Servatius op een andere manier invulling gaf aan de uitvoering van het PvE waardoor kosten hoger uitvielen dan begroot. Belanghebbenden hebben ervaren dat inspraak tijdens de uitvoering ook noodzakelijk was om te zorgen dat projecten in goede banen verliepen. Deze ruimte werd echter niet altijd geboden door Servatius.
- 186 De belanghebbenden ervaren over het algemeen een beperkte communicatie over de stand van zaken bij Servatius. Van belang is dat Servatius iets doet aan de beeldvorming. Op dit moment circuleren er veel verhalen wat voor onrust zorgt in de omgeving, alleen de gemeente heeft hier een ander beeld bij. Zij ervaart een open houding van Servatius over de huidige situatie, dit wordt gewaardeerd.

Beleidskeuzes

- 187 Het onderdeel beleidskeuzes gaat in op de wijze waarop Servatius een gedegen afweging maakt bij het stellen van prioriteiten op haar prestatievelden en de mate waarin Servatius erin slaagt de uitgedragen prioritering te realiseren.
- 188 In het verleden was het vanzelfsprekend dat Servatius allerlei projecten op zich nam. Het maatschappelijk en stedelijk belang is daarbij de basis voor investeringen geweest. Uiteindelijk is men echter te ambitieus geweest en heeft men teveel hooi op de vork genomen. Het maatschappelijke belang is teveel voorop gesteld ten opzichte van de langtermijn financiële consequenties. De balans tussen ambities en betaalbaarheid was onvoldoende aanwezig. De oud-bestuurder trachtte tevens sociale en commerciële belangen met elkaar te combineren. In de praktijk bleken deze belangen echter onverenigbaar. Door de commerciële investeringen waren er beperktere middelen beschikbaar voor de volkshuisvestelijke taken.
- 189 Voor de belanghebbenden is het niet duidelijk waar Servatius als geheel naartoe gaat. Op onderdelen ziet men dat er keuzes worden gemaakt, bijvoorbeeld ten aanzien van de verkoop van woningen en de heroverweging van de herstructureringsopgaven. Het totaalbeeld ontbreekt echter nog. Het is wenselijk dat de omgeving een beeld krijgt van wat Servatius kan en wil. Op dit moment duurt het echter te lang voordat beslissingen worden genomen om dit beeld te kunnen verschaffen. Doordat beslissingen voorheen door de top werden genomen zijn medewerkers niet gewend om ook zelf de verantwoordelijkheid te nemen voor te maken keuzes. De omgeving heeft begrip voor de situatie en begrijpt dat hier tijd voor nodig is. Echter, inmiddels is twee jaar verstreken en is nog geen duidelijke nieuwe koers en herstel zichtbaar. Het transitieproces duurt daarmee te lang wat zorgt dat de binding met de omgeving verzwakt en de opgebouwde goodwill uit het verleden langzaam opraakt.

Prestatieafspraken

- 190 Dit onderdeel gaat in op het oordeel van de belanghebbenden over de wijze waarop Servatius zich inspannt voor het maken van prestatieafspraken en in welke mate Servatius de gemaakte afspraken naleeft.
- 191 Afspraken omtrent de herstructurering in Maastricht zijn vastgelegd in een convenant uit 2000. In de uitvoering is men ongeveer halverwege. Servatius heeft in het verleden altijd op een goede manier invulling gegeven aan de gemaakte afspraken. Op dit moment is er een tijdelijke time out om te kijken wat het programma richting de toekomst wordt op basis van nieuwe inzichten over ontwikkeling van de wijken, de economische situatie en de algemene financiële situatie van corporaties en gemeente. De time out wordt ook met name gebruikt om Servatius de kans te geven zichzelf te herpakken. Na de zomer komen alle betrokken partijen bijeen om inzicht te geven in de huidige mogelijkheden. Dan moet blijken welke afspraken nog kunnen worden nagekomen. Met overige partijen zijn een groot aantal convenanten (circa 60) gesloten. Servatius heeft inmiddels geïnventariseerd wat deze afspraken zijn. Nu moet beoordeeld worden wat richting de toekomst nog mogelijk is.
- 192 Op wijkniveau en ten aanzien van de reguliere bedrijfsvoering komt Servatius gemaakte afspraken na. Wat betreft haar core business is het een betrouwbare partner. Ten aanzien van de projecten lukte het Servatius niet om toezeggingen waar te maken. Men kocht panden zonder de investeringen vooraf goed door te rekenen waardoor in een later stadium bij berekening bleek dat deze financieel niet haalbaar waren waarmee projecten vervolgens stil kwamen te liggen. Hierdoor kwam het voor dat Servatius zich committeerde, maar zich vervolgens weer terug moest trekken. Er is ook kritiek over de uitvoering van de projecten. Servatius heeft zich in het verleden kwaliteiten toegekend die men niet bezat. Hierdoor konden projecten niet op een goede manier worden uitgevoerd. Servatius suste dergelijke situaties vaak zonder verbetering aan te brengen. Problemen werden niet met de opdrachtgever gedeeld of er werd pas naar gehandeld wanneer problemen door de opdrachtgever benoemd werden. Men ervaart dat aansprakelijkheden in eerste instantie van de hand werden gedaan. Tevens is het beeld dat er onvoldoende afstemming en onderlinge aansturing is binnen Servatius.
- 193 De huidige situatie maakt dat Servatius toezeggingen uit het verleden niet meer automatisch kan waarmaken. Dit is enerzijds gelegen in de interne situatie en anderzijds in de ontwikkelingen in de markt. Sinds de interim bestuurder en met de komst van de nieuwe bestuurder belooft Servatius niets meer, dus ook geen dingen die ze niet waar kunnen maken. Dit wordt als een goede ontwikkeling beschouwd. Nu moet verder gestalte krijgen waar Servatius in de toekomst voor gaat staan en dat moet men vervolgens nakomen.

Verantwoording

- 194 Dit onderdeel gaat in op de mate waarin de corporatie op alle relevante aspecten volledig en transparant verantwoording aflegt over haar prestaties. Wordt aan de belanghebbende voldoende uitgelegd waarom er bepaalde keuzes in beleid/de samenwerking worden gemaakt?
- 195 Op dit moment worden veel vraagtekens gesteld bij de keuzes die Servatius in het verleden heeft gemaakt. Belanghebbenden geven echter aan dat destijds niet gevraagd werd naar de legitimiteit van de gemaakte keuzes. Men was blij dat Servatius bereid was de projecten op te pakken en Servatius typeerde de investeringen als onderdeel van haar taak. Dit was ook mogelijk in die tijd omdat de overheid vond dat corporaties fysiek en sociaal moesten investeren. Het gebrek aan verdere specificatie van deze taken in het Rijksbeleid liet veel ruimte over aan corporaties voor een eigen invulling. Servatius heeft gebruik gemaakt van deze ruimte om

diverse projecten op te pakken. Door de veranderde economische situatie en de veranderende rol van de corporatie zijn deze activiteiten van Servatius echter in een ander daglicht komen te staan en worden op dit moment wel de nodige vraagtekens gezet. Belanghebbenden geven aan dat het van belang is om de keuzes die Servatius destijds heeft gemaakt in de context van die tijd te zien.

- 196 Servatius wordt op dit moment als onvoldoende open en transparant ervaren. Er wordt onvoldoende zicht gegeven op de huidige interne situatie. Belanghebbenden moeten via de media horen wat de stand van zaken is. Deze situatie wordt niet als wenselijk geacht. Het zou goed zijn als Servatius met haar belanghebbenden om tafel gaat zitten en aangeeft welke keuzes gemaakt moeten worden en bij de belanghebbenden toetst hoe zij deze keuzes beoordelen.

5.10. Adviespunten belanghebbenden

- 197 Naast de vaste onderwerpen uit het visitatiekader is aan de belanghebbenden ook gevraagd welke adviespunten zij Servatius wil meegeven voor het verbeteren van haar (maatschappelijke) prestaties en de samenwerking. Deze zijn hieronder themagewijs weergegeven. PwC benadrukt dat dit de meningen van de belanghebbenden zijn en geen adviespunten van PwC betreft. De adviespunten dienen ook altijd gewogen te worden binnen de totale beleidsvisie van de corporatie.

Van binnen naar buiten

- a) Pak je positie weer en wees niet bang om weer terug te komen. Blijf niet als een geslagen hond in de hoek zitten waar de klappen vallen. Dat heeft Servatius niet verdiend en het is ook niet goed voor Servatius, de huurders en de stad. Stap over de onzekerheid heen. Maak een stap voorwaarts en laat zien wie je bent als corporatie, ook al kun je minder dan voorheen. De goodwill is er nog steeds.
- b) Sta open voor hulp van anderen.

Beheersing organisatie

- a) Zoek een betere balans tussen de financiële middelen, ambitie en bijbehorend beleid. Overweeg goed welk deel wordt ingezet voor sociale investeringen.
- b) Gebruik de noodzakelijke sanering om een kwaliteitsslag te maken in de organisatie en de beheersing en besturing beter in te richten.

Communicatie over status

- a) Communiceer je status proactief. De huidige beeldvorming werkt in het nadeel van Servatius. Zorg dat je jezelf opnieuw op de kaart zet. Op dit moment bepalen anderen dit voor Servatius.
- b) Zorg dat je belangrijkste belanghebbenden belangrijke ontwikkelingen rechtstreeks van Servatius te horen krijgen in plaats van via de media.
- c) Blijf in gesprek met je sociale partners en voorkom dat de focus teveel intern gericht is.
- d) Communiceer transparant en open met je partners. Alle partners kampen op dit moment met beperktere financiële middelen en bezuinigingsopgaven. Door open en transparant te zijn krijg je steun vanuit de omgeving. Servatius staat er niet alleen voor.

Inzicht in nieuwe koers

- a) Organiseer een overleg met een brede groep belanghebbenden. Leg de nieuwe strategie uit, de afwegingen die daarbij zijn gemaakt en wat de nieuwe koers wordt en hoe je daarmee naar buiten wilt treden.
- b) Stel op basis van de afgeslankte taakopvatting een nieuwe missie en visie op met bijbehorende doelstellingen en communiceer dit met de omgeving.

Behoud maatschappelijke focus

- a) Haar sociale karakter maakt Servatius geliefd. Zorg dat dit behouden blijft ondanks dat men meer terug zal moeten naar de kerntaak.
- b) Blijf jezelf profileren als sociale verhuurder door maatschappelijk betrokken te blijven en coulant om te gaan met lage inkomensgroepen. Het is onwenselijk dat zij door huurprijsverhogingen moeten bijdragen aan het verbeteren van de financiële positie van Servatius.
- c) Van belang is dat Servatius uitstraalt dat ze haar sociale focus wel wil behouden, maar dat het nu even niet kan. Dit is iets anders dan wanneer gezegd wordt onze visie en filosofie verandert.

Projecten

- a) Verbeteren van de kwaliteit van de projectleiding en aansturing van projecten. Ga niet alleen uit van de eigen capaciteiten, maar vertrouw ook op de kennis van de partners.
- b) Wees open en transparant over problemen die je tegenkomt in de uitvoering en neem hier zelf verantwoordelijkheid voor.
- c) Betere specificaties van het Programma van Eisen gecombineerd met de financiële consequenties. De financiële kaders dienen vervolgens nauwgezet gemonitord te worden.
- d) Zorg voor een goede financiële doorrekening van projecten. Dit voorkomt dat toezeggingen worden gedaan die niet kunnen worden nagekomen en dat projecten moeten worden teruggedraaid.

Verkoop

- a) De verkoop van woningen dient goed overdacht te worden. Verkoop heeft invloed op de omvang van de portefeuille wat weer effect heeft op de grootte van de corporatie en haar mate van invloed. Tevens zet het de woningmarkt onder druk door het creëren van een overaanbod hetgeen een negatief effect heeft op de huizenprijzen.

6. *Presteren naar vermogen scoort onder de norm*

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

199 Achtereenvolgens wordt ingegaan op de volgende onderwerpen:

- a) Financiële continuïteit
 - a. Vermogenspositie
 - b. Kredietwaardigheid
 - c. Integrale kasstroomsturing
- b) Financieel beheer
 - a. Planning en controlcyclus
 - b. Treasury
- c) Doelmatigheid
- d) Vermogensinzet
 - a. Visie
 - b. Mogelijkheden verruiming vermogen
 - c. Maximalisatie.

200 PwC heeft bij de visitatie bewust een beschouwende rol gekozen. Door gebruik te maken van externe referenties en objectieve maatstaven, die zoveel mogelijk aspecten van het visitatiekader raken, wordt geborgd dat de visitatie op dit onderdeel een uniform karakter krijgt en worden valide vergelijkingen met referentiecorporaties en algemene branchegegevens mogelijk. Deze externe referentie komt ondermeer uit de rapportages van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (hierna: WSW), het Centraal Fonds Volkshuisvesting (hierna: CFV), Corporatie in Perspectief en de bij PwC beschikbare branchekennis.

201 Wij merken op dat wij geen accountantscontrole hebben uitgevoerd op de beschikbare financiële informatie.

6.1. *Inleiding*

202 Het oordeel dat in dit hoofdstuk is weergegeven heeft betrekking op de jaren 2007-2010. PwC had hierbij niet de beschikking over de cijfers uit de jaarrekening van 2010 omdat deze op het moment van schrijven nog ter controle bij de externe accountant lagen. Dit neemt niet weg dat PwC een oordeel heeft kunnen vormen over de wijze waarop het financiële beleid op dit moment is vormgegeven en of dit voldoende basis biedt voor een goede financiële sturing in de toekomst. In de analyse en beoordeling is nadrukkelijk gebruik gemaakt van de kwartaalrapportages 2010 en de begrotingen 2010 en 2011. Bij de individuele onderwerpen is aangegeven op basis van welke documenten de beoordeling heeft plaatsgevonden.

6.2. Eindoordeel presteren naar vermogen scoort onder de norm

203 De volgende tabel geeft de opbouw van de eindscore weer ten aanzien van presteren naar vermogen. De daaropvolgende paragrafen lichten de scores per onderdeel toe.

Tabel 6-1: eindoordeel presteren naar vermogen

Onderwerp	Bevinding	Cijfer	Weging
Financiële continuïteit	Onder de norm	5,7	20%
Financieel beheer	Onder de norm	5,4	20%
Doelmatigheid	Aandachtspunt	4,9	20%
Vermogensinzet	Onder de norm	5,3	40%
Eindoordeel	Onder de norm	5,3	

Bron: PwC, 2011

204 PwC concludeert dat het eindoordeel op het onderdeel presteren naar vermogen onder de norm is. Servatius beschikt over een precaire financiële positie, waarbij het naast het oplossen van probleemprojecten van belang is de interne organisatie naar een hoger niveau te tillen. Om te groeien naar een gezonde evenwichtige organisatie is het tevens van belang financiële sturing te ontwikkelen en daarbij voldoende sturingsparameters te definiëren. Aan de hand van meerjarenprojecties is het dan mogelijk om gefundeerde keuzes te maken.

205 Op het gebied van het voeren van financieel beheer, doelmatigheid en vermogensinzet scoort Servatius laag. Basisinformatie als ontwikkeling van de bedrijfswaarde en balansprojecties zijn niet aanwezig waardoor keuzes voor de (middel)lange termijn niet gefundeerd genomen kunnen worden. Afwegingen en keuzes worden daarbij niet zichtbaar gemaakt en niet expliciet vastgelegd. Aanscherping van het financieel beleid kan worden bereikt door het verder operationaliseren van financiële sturing, rendementseisen op investeringsbeslissingen en exploitatie.

206 Per saldo concluderen wij dat het eindoordeel op presteren naar vermogen en continuïteit onder de norm is.

6.3. Financiële continuïteit scoort onder de norm

207 Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of de corporatie haar financiële continuïteit voldoende gewaarborgd heeft, waardoor zij langdurig in staat is haar maatschappelijke functie te continueren. Het oordeel wordt gebaseerd op de vermogenspositie, de kredietwaardigheid en integrale kasstroomsturing.

208 In de volgende tabel worden de oordelen gegeven op onderdelen van de financiële continuïteit. De onderdelen worden verder uitgewerkt in deze paragraaf.

Tabel 6-2: oordeel presteren naar financiële continuïteit

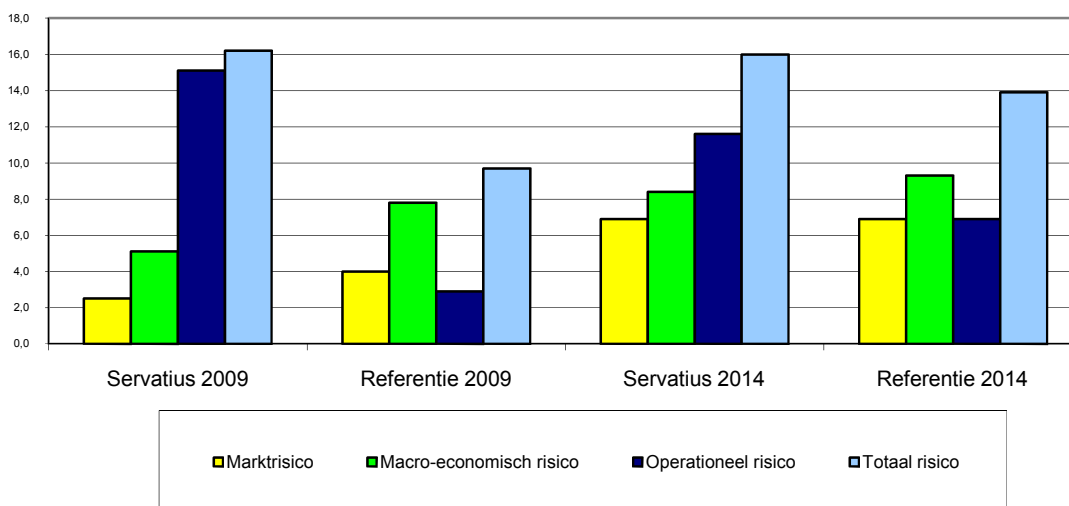
Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Vermogenspositie (Oordeel CFV)	Conform de norm	6,0
Kredietwaardigheid (oordeel WSW)	Conform de norm	6,0
Integrale kasstroomsturing	Onder de norm	5,0
Eindoordeel	Onder de norm	5,7

Bron: PwC, 2011

Vermogenspositie (beoordeling CFV) scoort conform de norm

- 209 Het solvabiliteitsoordeel 2010 (verslagjaar 2009) van het CFV is positief. Op basis van de ingediende verantwoordingsinformatie concludeert het CFV dat het vermogen op balansdatum 31 december 2009 groter is dan het voor Servatius vastgestelde risicobedrag plus vermogensbeklemming, hetgeen tot het oordeel 'voldoende solvabiliteit' leidt. Na overleg heeft het CFV haar voorlopige oordeel "onvoldoende" naar boven bijgesteld. Naar ons begrijpen zijn in 2010 de lopende projecten en bijbehorende financieringen uit de nevenstructuur teruggebracht in de toegelaten instelling. De verantwoording en rapportage hierover hebben het CFV doen besluiten een voldoende solvabiliteitsoordeel af te geven.
- 210 Het continuïteitsoordeel 2010 (periode 2010-2014) van het CFV is positief. Uit de ingediende verantwoordingsinformatie concludeert het CFV dat het volkshuisvestelijk vermogen in de periode 2010 tot en met 2014 boven het risico plus vermogensbeklemming zal liggen. Dit betekent dat de voorgenomen activiteiten van Servatius passend zijn bij de financiële mogelijkheden van de corporatie. Het CFV geeft in haar brief daarbij het volgende aan: "Ik wijs u erop dat uw huidige financiële positie weliswaar voldoende is, maar dat voor de ontwikkeling van uw financiële positie en uw financieringspositie zowel de realisatie van besparingen door reorganisatie, als besparingen op onderhoud en voorgenomen woningverkoop van groot belang zijn. Het fonds wenst de ontwikkelingen van de genomen maatregelen nauwlettend te volgen en zal hiertoe het monitoringstraject voortzetten zoals dit in de afgelopen periode is gevoerd."
- 211 Het CFV gaat in haar beoordelingsmethodiek uit van een benadering die is gebaseerd op 'Value at Risk'. Het vermogen van de corporatie wordt binnen de methodiek gebaseerd op een door het fonds voorgeschreven actuele waarde. Vervolgens wordt de meest waarschijnlijke ontwikkeling afgezet tegen een slecht weer scenario, waarbij markt-, operationele en macro-economische risico's worden afgewogen. Voor Servatius ziet de ontwikkeling van de risico's er als volgt uit op basis van de cijfers 2009 – 2014:

Figuur 6.1: ontwikkeling risico's



Bron: CFV, 2009

- 212 Het CFV schat in 2009 de risico's van Servatius ten opzichte van de referentie hoger in dan die van de referentie corporatie. In 2014, als de reorganisatie en herstructurering van Servatius gereed is, worden de risico's bij Servatius lager ingeschat met uitzondering van het operationeel risico.

-
- 213 Het fonds benoemt dit risico als het risico van een verlies door inadequate of falende interne processen, mensen of systemen of door externe gebeurtenissen. Dit risico kan in vele verschillende vormen naar voren komen en is lastig op voorhand te meten en te rapporteren. Wel hangen de risico's uiteraard af van de omvang van de activiteiten en kan aangegeven worden in welke omstandigheden (bijvoorbeeld kwaliteit van het risicobeheer, professionaliteit van de organisatie) het risico groter of kleiner is. Bij de beoordeling van de solvabiliteit neemt het Fonds bij de bepaling van het operationeel risico alleen de risicogebieden deelnemingen, aangegane verplichtingen koop en huur en treasury mee. Servatius heeft een historie en heeft de herstructurering van haar projectenportefeuille alsmede de herstructurering van de organisatie onderhanden. In dat kader lijkt het reëel dat het CFV het operationeel risico hoger inschat.
- 214 Het totaalrisico plus de beklemming van het vermogen als gevolg van vennootschapsbelasting vereist ultimo 2014 volgens de CFV systematiek een relatieve vermogenspositie van 16,0%. Servatius heeft ultimo 2014 een verwachte vermogenspositie van 27,07%. Het CFV geeft hierbij de A-status af.

Kredietwaardigheid (oordeel WSW) scoort conform de norm

- 215 Servatius dient vanuit haar operationele kasstroom de rente plus 2% van de normatieve aflossingen (uitstaande leningspositie per 1 januari) te kunnen voldoen. Als daaraan wordt voldaan kan een lening met WSW-borging worden aangetrokken, ervan uitgaande dat het bedrag wordt aangewend voor bestedingen waarvoor het WSW-borging kan verlenen. Dit betekent daarom dat de interestdekkingsratio op basis van WSW-systematiek groter dan 1 dient te zijn. Indien niet wordt voldaan, wordt door het WSW een nadere beoordeling uitgevoerd.
- 216 Op basis van de kasstroomprojecties wordt door het WSW een faciliteringsvolume bepaald. Het volume wordt door het WSW 'klaar gezet' voor de corporatie. De corporatie kan dus voor dat bedrag leningen door het WSW laten borgen.
- 217 In het schrijven van 23 februari 2010 concludeert het WSW op basis van de prognosegegevens 2010-2014, dat Servatius voor 2010 een faciliteringsvolume van € 69,5 miljoen nodig heeft voor het aantrekken van de noodzakelijke vermogensbehoefte. De borgingscommissie van het WSW heeft besloten dit faciliteringsvolume vrij te geven, bestaande uit € 41,5 miljoen aan verliesinvesteringen van het Campusproject en € 28 miljoen aan herfinancieringen in 2010. De in 2009 overeengekomen condities blijven daarbij van toepassing. Gezien de onzekerheden in de afwikkeling van met name het Campus-project en de onzekerheid in de investeringskasstroom over 2011 en 2012, is conform afspraak enkel het faciliteringsvolume toegekend voor 2010. Ten aanzien van 2011 en verdere jaren zal met het WSW aanvullend overleg worden gevoerd voordat dit faciliteringsvolume wordt vrijgegeven. Overigens heeft Servatius in 2010 met name haar investeringsprognoses zodanig bijgesteld dat er sprake is van een positieve kasstroom in alle prognosejaren. Hierbij is zij wel afhankelijk van de realisatie van de geprognosticeerde verkopen.

Kasstroomsturing scoort onder de norm

- 218 Bij adequate financiële sturing wordt de sturing op kasstromen gekoppeld aan resultaat- en rendementsdoelstellingen, waarde-ontwikkeling van het bezit en vermogensontwikkeling op basis van de actuele waarde. Deze onderdelen zijn daarom aanvullend meegenomen in de beoordeling van de integrale kasstroomsturing.

Tabel 6-3: oordeel presteren naar integrale kasstroomsturing

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Kasstromen	Onder de norm	5,0
Resultaat- en rendementsdoelstellingen	Onder de norm	5,0
Rendement op investeringen	Onder de norm	5,0
Waardeontwikkeling	Onder de norm	5,0
Vermogensontwikkeling	Onder de norm	5,0
Eindoordeel	Onder de norm	5,0

Bron: PwC, 2011

Kasstromen scoren onder de norm

- 219 Het visitatiestelsel stelt de zichtbare sturing op kasstromen als basis voor de aansturing van de corporatie. Uitgangspunt daarbij is dat de corporatie jaarlijks haar risico's met behoud van scenario's die de financiële effecten op het vermogen weergeven analyseert. Dit zijn scenario's voor minimaal de komende 5 jaar waarin de omgevingsrisico's (Europa, BTW etc.) op de vermogenspositie en de kasstromen in kaart zijn gebracht voor:
- De reguliere activiteiten c.q. diensten van algemeen economisch belang (D.A.E.B.)
 - De niet –DAEB activiteiten
 - Grondposities (en overige nog niet in exploitatie genomen bezittingen/posities)
 - De verbindingen.
- 220 Sturing op kasstromen betekent dat gekeken moet worden naar de samenhang tussen de volgende drie kasstromen namelijk:
- Operationele kasstromen
 - Portfoliokasstromen
 - Financieringskasstromen.
- 221 Het financiële beleid geeft richting aan de gewenste verhouding tussen de kasstromen en daarmee inzicht in de ruimte die bestaat om het gewenste maatschappelijke rendement te behalen.
- 222 Servatius heeft in haar begroting 2011 sturingsparameters benoemd die gestoeld zijn op direct rendement, de omvang van de operationele kasstroom en solvabiliteit. In de kwartaalrapportages stelt Servatius op basis van de ontwikkeling van het bedrijfsresultaat vast of de organisatie op koers ligt. Een projectie van kasstromen is in de kwartaalrapportage opgenomen op hoofdlijnen waarbij opvalt dat uitgaven uit investeringsactiviteiten als saldo-post zijn weergegeven. Daarnaast wordt in de kwartaalrapportage geen balansbeeld opgenomen. De mogelijkheden van financiële sturing gedurende het boekjaar en in meerjarenperspectief dienen naar onze mening uitgebreid te worden met een nadere analyse van kasstromen uit investeringen en balansprojecties.
- 223 De omvang van toekomstige kasstromen kunnen sterk variëren en is mede afhankelijk van de door Servatius gekozen beleidsuitgangspunten. De mate waarin de kasstromen variëren in omvang wordt volatiliteit genoemd. Servatius heeft in de begroting 2011 voor het eerst scenario's opgenomen. De wijzigende elementen betreffen doortrekken investeringsvolume, financieringsrente en huurderiving. Een keuze voor een scenario waarop Servatius gaat koersen is hierbij niet genomen. Tevens ontbreekt inzicht in de ontwikkeling van de bedrijfswaarde en overige balansposities in de komende periode. Financiële sturing dient verder vormgegeven te worden door dit te verankeren in de planning en controlcyclus. Om de volatiliteit die gesignaleerd wordt bij de begroting 2011 een plek te geven in het financieel beleid kan Servatius onderscheid maken in scenario's.

Hierbij zou Servatius een drietal scenario's kunnen onderkennen, te weten een basis - , een gematigd - en een slecht scenario. De effecten van de drie scenario's kunnen dan worden meegenomen in de bepaling van de uiteindelijke rapportages/begroting zodat hierop kan worden geanticipeerd.

- 224 Het belang van kasstromen ziet men bij Servatius in. Verdere aanscherping kan worden bewerkstelligd door de verantwoording over eerder genoemde scenario's. Gezien bovenstaande opmerkingen beoordeelt PwC het onderdeel kasstroom als lager dan de norm.

Resultaat- en rendementsdoelstellingen scoren onder de norm

- 225 Servatius hanteert als eis een positieve vrije kasstroom inclusief de 2% aflossingsfictie alsmede een rendement van 8%. Afgeleid van deze parameters zijn overige prestatie indicatoren benoemd in de begroting 2011. Overigens blijkt dat de gestelde rendementsdoelstelling in het geschetste meerjarenperspectief niet wordt gerealiseerd. Consequenties van deze constatering worden echter niet zichtbaar in de begroting.
- 226 Op basis van bovenstaande constatering concluderen wij dat Servatius niet expliciet stuurt op resultaat- en rendementsdoelstellingen. Voor het expliciet op resultaat- en rendementsdoelstellingen sturen kan onderscheid gemaakt worden tussen de interest dekkingsratio, het direct rendement en het indirect rendement. Onderstaand worden de kengetallen kort toegelicht. In het onderdeel financiële positie worden de kengetallen verder toegelicht en uitgewerkt voor de periode 2011-2015.
- 227 De interest dekkingsratio geeft aan in hoeverre Servatius in staat is om vanuit de exploitatie van het bestaande bezit haar verschuldigde interest te betalen. Servatius monitort de ontwikkeling van de kasstromen op totaalniveau per kwartaal in de kwartaalrapportage met een projectie naar het einde van het boekjaar.
- 228 Het direct rendement (operationele kasstroom in % van gemiddelde bedrijfswaarde) geeft aan welk direct rendement is behaald op het geïnvesteerde vermogen.
- 229 Het indirecte rendement betreft de mutatie in de bedrijfswaarde inclusief de toegevoegde (voorgenomen) investeringen. De mutatie in de bedrijfswaarde die het gevolg is van het wegvallen van de jaarschijf (de autonome mutatie) maakt geen onderdeel uit van het indirecte rendement.

Rendement op investeringen scoort onder de norm

- 230 Als rendementseis voor te realiseren investeringen wordt vaak gebruik gemaakt van de interne rendementseis. De interne rendementseis wordt aangeduid als de IRR, ofwel de Internal Rate of Return. De IRR is de disconteringsvoet die benodigd is om de netto contante waarde van geprojecteerde kasstromen van een investering in vastgoed, gelijk te laten zijn aan de stichtingskosten van de investering zelf. Servatius neemt in haar begroting 2011 voor het eerst informatief de IRR op. Deze wordt nog niet als sturingsparameter gehanteerd. De fase waarin Servatius op dit moment zit maakt dat nauwelijks nieuwe investeringsprojecten worden opgestart. Wel staan in de komende periode renovatieprojecten op de planning waarvoor het naar onze mening eveneens raadzaam is de IRR te hanteren.
- 231 Het voordeel van de IRR, ten opzichte van de onrendabele top, is het feit dat een relatie wordt gelegd met de winstgevendheid van de exploitatie en dat binnen de IRR gemakkelijk kan worden gedifferentieerd naar soort vastgoed. De samenhang van de kengetallen in het financieel beleid verbetert het inzicht in de financiële

effecten bij investeringsbeslissingen. Door de focus op de onrendabele top wordt geen gebruik gemaakt van de samenhang tussen de kengetallen.

- 232 De focus van Servatius op de onrendabele top, in relatie tot de investeringsruimte en faciliteringsvolume, zorgt ervoor dat de corporatie binnen de kaders van het WSW en het CFV blijft. Maar door het ontbreken van rendementsdoelstellingen, zoals de IRR, wordt geen gebruik gemaakt van de samenhang met bijvoorbeeld het directe rendement uit exploitatie. Op grond daarvan beoordeelt PwC het onderdeel rendement op investeringen onder de norm.

Waardeontwikkeling scoort onder de norm

- 233 Servatius waardeert haar bezit in haar (interne en externe) verantwoording tegen bedrijfswaarde. Hiermee wordt in het kader van financiële sturing ingegaan op toekomstverwachtingen en de impact daarvan op de vermogenspositie van de corporatie. De ontwikkeling van de bedrijfswaarde in de komende periode is echter niet inzichtelijk gemaakt en sterk afhankelijk van keuzes ten aanzien van investeringsprojecten en de keuzes in het SVB. Wanneer deze keuzes helder zijn, verdere vertaling heeft plaatsgevonden naar de ontwikkeling van de bedrijfswaarde en meerjarenperspectief, heeft de dan beschikbare informatie veel aanknopingspunten met financiële sturing. Servatius is op dit moment nog niet zover en scoort daarom lager dan de norm op dit onderdeel.

Vermogensontwikkeling scoort onder de norm

- 234 Servatius hanteert voor de beoordeling van haar vermogensontwikkeling in de begroting 2011 de verhouding van eigen vermogen ten opzichte van het balanstotaal. De begroting 2011 laat zien dat in 2011 en 2012 de intern gestelde norm niet wordt gerealiseerd. Het is in de begroting en overige documentatie niet zichtbaar of hieraan verdere acties zijn ondernomen. Het niet beschikbaar hebben van deze informatie maakt dat wij een score lager dan de norm op dit onderdeel toekennen.
- 235 De beoordeling van het vermogen van Servatius richt zich op het schatten van de waarborgen voor de financiële continuïteit op langere termijn, op basis van het beleid van de corporatie. Hierbij speelt de waarde van het bezit als resultante van verwachte kasstromen, de financiering en de exploitatie juist een belangrijke rol.
- 236 De omvang van het benodigde risicobuffer, de financieringsruimte als resultante van de waarde van de inkomende kasstromen minus de financiering, wordt bepaald door het risicoprofiel van de corporatie gebaseerd op haar eigen beleid, de hieruit afgeleide risico's en de volatiliteit van de geprojecteerde kasstromen.
- 237 Binnen de sector worden diverse waardebegrippen gehanteerd. Wij zijn van mening dat de waarde gebaseerd is op integrale beleidsdoorrekening, de beleidswaarde, in het huidige speelveld voor financiële sturing de meest relevante waarde is. Deze waarde als uitkomst van geprojecteerde kasstromen is door de corporatie het meest beïnvloedbaar door middel van haar beleidskeuzes. Afgezet tegen bijvoorbeeld de aeDex-waarde, als best practice voor vastgoedsturing, ontstaat daarbij een beeld van de maatschappelijk opgeofferde waarde. Een kengetal dat de relatie legt tussen de beleidswaarde en het aandeel externe financiering wordt 'Loan to Value' genoemd. In paragraaf 6.6 wordt dit kengetal verder uitgewerkt.

6.4. Financiële beheer scoort onder de norm

- 238 Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of de corporatie professioneel plant, checkt dat ze doet wat ze zich financieel voorneemt en bijstelt indien noodzakelijk. Tevens wordt de treasuryfunctie beoordeeld.
- 239 In de volgende tabel worden de oordelen gegeven op onderdelen van het financieel beheer. De onderdelen worden verder uitgewerkt in deze paragraaf.

Tabel 6-4: oordeel presteren naar financieel beheer

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Planning en controlcyclus	Aandachtspunt	4,0
Treasury	Conform de norm	6,7
Eindoordeel	Onder de norm	5,4

Bron: PwC, 2011

Planning en control scoort een aandachtspunt

- 240 In 2009 heeft Deloitte een goedkeurende verklaring verstrekt bij de jaarrekening van Servatius. De jaarrekening 2010 is onderhanden. In het kader van de accountantscontrole heeft Deloitte haar bevindingen gerapporteerd in het accountantsverslag en in de managementletter. Deloitte heeft over 2009 en 2010 gerapporteerd dat de interne beheersorganisatie van Servatius onderontwikkeld is en dat het realiseren van de gestelde doelen naast een ambitieuze doch realistische planning vraagt om een nieuwe impuls. Dit is voor ons reden een score aanzienlijk lager dan de norm toe te kennen.

Treasury scoort conform de norm

- 241 Servatius heeft een aanzienlijk bedrag aan langlopende leningen uitstaan om de woningportefeuille te financieren.
- 242 Het uitgangspunt van de treasuryfunctie is het zo voordelig mogelijk aantrekken van vermogen en het in kaart brengen van de financiële risico's die met die leningen samenhangen en het afdekken ervan. De treasuryfunctie is daarom van invloed op de financiële continuïteit en wordt om die reden bij de beoordeling betrokken.
- 243 De volgende tabel bevat de scores van Servatius op het onderdeel Treasury.

Tabel 6-5: oordeel presteren naar treasury

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Aanwezigheid treasurystatuut	Onder de norm	5,0
Gemiddeld rentepercentage	Bijzondere prestatie	9,0
Afdekken renterisico's	Conform de norm	6,0
Eindoordeel	Conform de norm	6,7

Bron: PwC, 2011

Aanwezigheid treasury statuut scoort onder de norm

- 244 Servatius beschikt over een treasurystatuut daterend van 22 maart 2010. Daarvoor fungeerde een treasurystatuut daterend uit mei 2001. In het statuut daterend uit 2010 zijn de verantwoordelijkheden rond de treasury-activiteiten geregeld. De uitwerking van de verantwoordelijkheden rond de treasuryfunctie is gedegen en gedetailleerd. De uitwerking in een treasury-jaarplan en de verantwoording daarover in de kwartaalrapportage is adequaat.
- 245 Servatius heeft haar renterisico's en aflossingsverplichtingen van de huidige portefeuille adequaat in beeld. Wij vragen ons daarbij wel af in hoeverre kasstromen van onderhoud en investeringen adequaat in beeld zijn, gezien ontbreken van informatie inzake de ontwikkeling van de bedrijfswaarde en de status van het SVB. De beschikbaar stelling van borgingsruimte door WSW geeft echter ook aan dat het inzicht van de kasstromen op korte termijn wel voldoende in beeld is. Tevens blijkt dat door voorzichtige inschatting van verkoop-inkomsten en onderhoud- en investeringsuitgaven op korte termijn de liquiditeitspositie adequaat in beeld is. Het ontbreken van sturingsinformatie uit het SVB en onderhoud- en investeringsbeleid maakt dat kasstroom informatie op de (middel)lange termijn ontbreekt.
- 246 Gezien bovenstaande overwegingen, het kapitaalintensieve karakter van een woningcorporatie, de onzekerheid omtrent het inzichtelijk hebben van investering- en onderhoudskasstromen en het feit dat treasury een speerpunt is in de beoordeling van de externe toezichthouder beoordelen wij de score op dit onderwerp als lager dan de norm.

Gemiddeld rentepercentage scoort bijzondere prestatie

- 247 In 2009 bedraagt het gemiddelde rentepercentage op de langlopende leningen 3,29% (CFV referentiecorporatie 4,35%). De rente die Servatius betaald op haar externe financiering is daarmee lager dan de referentiecorporatie hetgeen een resultante is van een gedegen, risicomijdend treasury beleid. De afwijking van 24% leidt tot het oordeel bijzondere prestatie.

Afdekken renterisico's scoort conform de norm

- 248 Door Servatius worden renterisico's afgedekt. Dit gebeurt bijna automatisch door de eisen die het WSW aan de leningportefeuille stelt (met name de spreiding van aflossingsmomenten). Dit wordt intern periodiek beoordeeld bij het opstellen van de interne rapportages. Servatius heeft als beleid om geen derivaten te gebruiken bij het afdekken van renterisico's. Er wordt enkel gebruik gemaakt van langlopende, vastrentende leningen. In aandelen wordt niet belegd. PwC kent op basis hiervan het oordeel conform de norm toe.

6.5. Doelmatigheid scoort aandachtspunt

- 249 Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of de corporatie efficiënt werkt en actief bijstuurt indien er afwijkingen ten opzichte van het plan worden geconstateerd. De corporatie heeft een visie op en criteria voor de doelmatigheid in haar organisatie.
- 250 In de volgende tabel worden de oordelen gegeven op onderdelen van doelmatigheid. De onderdelen worden verder uitgewerkt in deze paragraaf.

Tabel 6-5: oordeel presteren naar doelmatigheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Doelstellingen efficiency	Onder de norm	5,0
CiP indicatoren	Aandachtspunt	4,8
• Netto bedrijfslasten per VHE	Aandachtspunt	4,0
• Ontwikkeling netto bedrijfslasten	Aandachtspunt	4,0
• Aantal VHE per fte	Onder de norm	5,0
• Personeelskosten per fte	Conform de norm	6,0
Eindoordeel	Aandachtspunt	4,9

Bron: PwC, 2011

Doelstellingen ten aanzien van efficiency scores onder de norm

251 Naast een kwantitatieve beoordeling van efficiëntie is ook gekeken naar de organisatie-inrichting, waarbij zo efficiënt mogelijk wordt gewerkt. Daarnaast is gekeken naar het zelfcorrigerende vermogen van de organisatie, hiermee wordt bedoeld op het vermogen van Servatius om zelf inefficiënties te signaleren, voorstellen te doen voor verbetering en deze verbetering te monitoren.

252 PwC heeft vastgesteld dat bij Servatius, met de opzet van het tweede deel van de reorganisatie, op een adequate wijze kostenbeheersing wordt uitgevoerd en gemonitord. De uitvoering van het tweede deel van de reorganisatie moet nog ter hand worden genomen en momenteel zijn er onvoldoende gedetailleerde rapportages aanwezig waarop wordt gestuurd. Het oordeel is daarom dat de organisatie ten aanzien van kostenbeheersing over onvoldoende zelfcorrigerend vermogen beschikt. De beheerkosten per verhuureenheid zijn aanzienlijk hoger dan het gemiddelde van de referentiecorporaties. PwC kent daarom het oordeel lager dan de norm toe.

CiP indicatoren scoren een ‘aandachtspunt’

253 De CiP indicatoren (CFV-publicatie “Corporatie in Perspectief”) wijken negatief af van de referentiegroepen. Op onderdelen wijken deze dusdanig af dat het presteren op dit onderdeel als een aandachtspunt wordt betiteld. In de volgende paragrafen worden de scores op de verschillende indicatoren weergegeven.

Netto bedrijfslasten per VHE zijn hoger dan gemiddeld

254 De netto bedrijfslasten per verhuureenheid van Servatius bedragen € 1.837. Het gemiddelde van de referentiecorporaties is € 1.462 en het landelijk gemiddelde € 1.396. De score is daarom lager dan de norm.

Ontwikkeling netto bedrijfslasten scoort aanzienlijk lager dan de norm

255 Wanneer wordt gekeken naar de ontwikkeling van de bedrijfslasten in de jaren 2007-2009 is te zien dat deze bij Servatius substantieel toenemen. Dit is met name zichtbaar na de reorganisatie Sunlight in 2007 waarbij de ontwikkelafdeling werd ondergebracht in de nevenstructuur. In 2010 is het aantal projecten gereduceerd en de nevenstructuur ontmanteld waarna de bedrijfslasten in 2011 naar verwachting weer zullen afnemen. De score over de beoordelingsperiode is echter aanzienlijk lager dan de norm.

Aantal VHE per fte lager dan gemiddeld

- 256 Efficiëntie komt ook tot uitdrukking in de omvang van de formatie. Hoe borgt de organisatie dat men qua formatie ‘niet te ruim in het jasje zit’? De formatie van Servatius volgens CiP bedraagt per 100 verhuureenheden 1,6 FTE. Het gemiddelde van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde bedraagt nagenoeg 1,1. De formatie van Servatius per 100 verhuureenheden is daarmee flink hoger dan het gemiddelde. Het oordeel is daarom lager dan de norm.

Loonkosten lager dan gemiddeld

- 257 De gemiddelde loonkosten van Servatius liggen volgens CiP ruim € 25.000 per FTE lager dan de gemiddelde waarde bij de referentie en landelijke corporaties. Dit onderbouwt de stelling, die ook in de tweede reorganisatieronde wordt benoemt, dat er te veel onvoldoende gekwalificeerde medewerkers werkzaam zijn bij Servatius. Om een gezonde organisatie te bouwen is het noodzakelijk een kwaliteitsverbetering in de organisatie door te voeren. Op basis van de hoogte van het salaris in relatie tot de benchmark zou gesteld kunnen worden dat het presteren boven de norm is. Echter, het lage salaris geeft ook een indicatie van de aanwezige kwalificaties binnen de organisatie wat onvoldoende blijkt te zijn. De formatie is daarmee niet op orde. De combinatie van loonkosten en kwaliteit van de formatie leidt uiteindelijk tot een oordeel conform de norm met een rapportcijfer 6,0.

6.6. Vermogensinzet scoort onder de norm

- 258 Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of de corporatie haar vermogen maximaal inzet voor het leveren van maatschappelijke prestaties en kennis en inzicht heeft in beschikbare financiële middelen en mogelijkheden om deze te verruimen.
- 259 In de volgende tabel worden de oordelen gegeven op onderdelen van presteren naar vermogensinzet. De onderdelen worden verder uitgewerkt in deze paragraaf.

Tabel 6-6: oordeel presteren naar vermogensinzet

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Visie	Onder de norm	5,0
Mogelijkheden verruiming vermogen	Conform de norm	6,0
Maximalisatie	Onder de norm	5,0
Eindoordeel	Onder de norm	5,3

Bron: PwC, 2011

Visie ten aanzien van inzet middelen scoort onder de norm

Het financiële beleid van Servatius is gericht op het komen tot een structureel gezonde financiële positie. Hiertoe moeten onder andere probleemprojecten als de Campus worden afgewikkeld, de organisatie worden omgevormd en zicht verkregen worden op achterstallig onderhoud in de portefeuille. Het vermogen moet actief ingezet worden voor de maatschappelijke ambities in het werkgebied, maar er moet ook voorzichtigheid worden betracht ten aanzien van financiële risico's. Servatius hanteert hierbij twee belangrijke uitgangspunten; een positieve cashflow en een norm voor rendement. Momenteel is er geen volledig zicht op het noodzakelijke

investeringsprogramma in onderhoud en renovatie en kan nog onvoldoende getoetst worden op financiële en maatschappelijke criteria. De eindscore op dit onderwerp is daarom lager dan de norm.

Mogelijkheden tot verruiming vermogen scoort conform de norm

- 260 Om een oordeel te geven over de mogelijkheden om het vermogen te verruimen wordt naar het directe rendement en de loan to value gekeken.

Direct rendement scoort conform de norm

- 261 Het direct rendement geeft aan welk direct rendement is behaald op het geïnvesteerde vermogen. Wij gaan uit van direct rendement als operationele kasstroom in percentage van de gemiddelde bedrijfswaarde. Het kengetal kan dienen als basis voor beslissingen ten aanzien van het huur- en onderhoudsbeleid van het bestaande bezit. Ter bepaling van het gewenste rendement per complex kan ondermeer de hoogte van de rente op langlopende leningen, het gewenste rendement op eigen vermogen en de strategische doelstelling per complex, als basis dienen.
- 262 Gezien het ontbreken van inzicht in de ontwikkeling van de bedrijfswaarde kan het direct rendement niet zichtbaar worden gemaakt en ontbreekt dit sturingselement. Servatius stuurt op het rendement van het eigen vermogen in de begroting 2011. Op basis daarvan kennen wij een oordeel conform de norm toe.

Maximalisatie van vermogen scoort onder de norm

- 263 Om een oordeel te geven over de maximalisatie van het vermogen te verruimen, wordt gekeken naar de ontwikkeling van de loan to value en de hoogte van de interest dekkingsratio.

Loan to value scoort onder de norm

- 264 Loan to value legt de relatie tussen bedrijfswaarde en het aandeel externe financiering. Dit betreft de verhouding tussen de leningen en de waarde van het vastgoed, ofwel de mate waarin het vastgoed extern is gefinancierd. Het gaat hierbij om de waarde van het vastgoed gebaseerd op bedrijfswaarde gedeeld door het eigen vermogen inclusief herwaardering.
- 265 Het WSW onderzoekt in hoeverre zij haar financieringsfaciliteit zal uitbereiden door corporaties verdergaand te borgen, op basis van bedrijfswaarde en daaraan gerelateerd een maximaal gewenst percentage loan to value. Als maximaal wenselijk percentage geldt binnen de markt als vuistregel een percentage van 75%.
- 266 Uit de jaarrekening 2009 blijkt een loan to value van 65%. Het ontbreken van inzicht in de meerjarenprojectie van balansposities maakt dat we de ontwikkeling van de loan to value niet inzichtelijk kunnen maken. Hiermee is onduidelijk of Servatius binnen de bandbreedte van een gezonde situatie blijft waarbij door investering aan het einde van de periode de norm wel wordt bereikt. Omdat geen sturing op de ontwikkeling kan plaatsvinden beoordeelt PwC dit aspect daarmee als lager dan de norm.

Interest dekkingsratio scoort onder de norm

- 267 De interest dekkingsratio geeft aan in hoeverre Servatius in staat is om vanuit de exploitatie van het bestaande bezit haar verschuldigde interest te betalen. Servatius monitort de ontwikkeling van de kasstromen per kwartaal in de kwartaalrapportage.
- 268 Als vuistregel voor de interest dekkingsratio wordt in de praktijk een minimum van 1,25 aangehouden. Een eventueel overschot kan dienen voor de (interne) financiering van investeringen.
- 269 In de jaarrekening 2009 zijn vele bijzondere lasten verwerkt waardoor een objectieve bepaling van de interest dekkingsratio op basis van de beschikbare gegevens lastig is. Het ontbreken van inzicht in de meerjarenprojectie van balansposities, maakt dat we de ontwikkeling van de interest dekkingsratio niet inzichtelijk kunnen maken.
- 270 Omdat geen sturing op de ontwikkeling kan plaatsvinden beoordeelt PwC dit aspect daarmee als lager dan de norm.

7. *Nieuwe opzet presteren naar governance scoort conform de norm*

271 In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de wijze waarop Servatius de interne besturing, het interne toezicht en de externe legitimiteit heeft georganiseerd. Het interne toezicht wordt beoordeeld in het licht van de VTW-criteria en de Governancecode. De externe legitimiteit wordt beoordeeld op basis van het belanghebbendenmanagement.

272 De toetsing is in drie onderdelen verdeeld:

- a) Besturing
 - a. Planning
 - b. Monitoring
 - c. Bijsturing
- b) Intern toezicht
 - a. Functioneren RvT
 - b. Toetsingskader
 - c. Toepassing Governancecode
- c) Externe legitimiteit.

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

- a) De Governancecode
- b) Statuten en reglementen
- c) De agenda's van de RvT-bijeenkomsten
- d) Toepassing Governancecode (Vereniging Toezichthouders Woningcorporaties(VTW)-checklist)
- e) Een interview met de directeur-bestuurder en de voorzitter van de RvT en de auditcommissie
- f) Bevindingen uit relevante andere onderdelen van onderhavige visitatie
- g) Documenten van de internetsite van Servatius.

7.1. *Inleiding*

274 Als gevolg van problemen die zijn ontstaan bij enkele grote (commerciële) projecten van Servatius is per 24 september 2009 de Raad van Toezicht (hierna: RvT) afgetreden en is een interim toezichthouder aangesteld. De minister heeft vervolgens een externe toezichthouder benoemd. Per 1 april 2010 is de nieuwe RvT aangetreden.

275 Gezien deze bijzondere situatie heeft PwC ervoor gekozen om bij het onderdeel governance niet vier jaar terug te kijken. Het Instituut Financieel Onderzoek (hierna: IFO) heeft in 2010, in opdracht van de nieuwe RvT, reeds onderzoek gedaan naar de effectiviteit van het door de voormalige RvT uitgeoefende toezicht in de periode 2006-2009. PwC acht het niet wenselijk en noodzakelijk middels deze visitatie opnieuw het interne toezicht over die periode te onderzoeken. In plaats daarvan wordt beoordeeld op welke wijze de nieuwe raad invulling geeft aan haar taak en hoe men borgt dat het toezicht in de toekomst beter kan functioneren dan voorheen. Hier zal op onderdelen wel een verwijzing worden gemaakt naar de bevindingen van het IFO om te kunnen laten zien welke veranderingen in gang zijn gezet.

276 In dit hoofdstuk is bij het oordeel gebruik gemaakt van voornemens die de nieuwe RvT heeft geformuleerd. Deze zijn vaak pas in het jaar 2011 geformuleerd. Ondanks dat dit officieel buiten de te onderzoeken periode van de visitatie valt, heeft PwC er toch voor gekozen dit mee te nemen. Reden hiervoor is dat de nieuwe RvT en bestuurder pas sinds december 2010 samenwerken en sinds die tijd hebben kunnen bouwen aan een nieuw fundament voor het toezicht binnen Servatius. Enkel door ook de stappen die in 2011 zijn gezet mee te nemen was het mogelijk om een oordeel te vellen over het functioneren van het toezicht bij Servatius.

7.2. Eindoordeel presteren naar governance scoort conform de norm met aandacht voor de voortgang van de planning

277 Het presteren naar governance scoort conform de norm. Dit oordeel is nadrukkelijk gebaseerd op het intern toezicht zoals uitgeoefend door de huidige RvT en de voorgenomen inrichting van de governance. Daarbij is sterk meegenomen dat de rolopvatting, de gewenste invulling van het toezicht en governance de juiste richting neemt. PwC wil expliciet onder de aandacht brengen dat er zorg bestaat over het realiseren van de voornemens op het vlak van governance. Wij zien wel dat de RvT stuurt met een expliciete actielijst. Onze zorg zit dan ook niet bij de inhoud, doch bij de beschikbare capaciteit nodig voor het realiseren van de voornemens vanwege het ontbreken van een expliciet plan inclusief in de tijd gedefinieerde mijlpalen. We adviseren een expliciet plan inclusief mijlpalen op te zetten. Dit geldt zowel voor het realiseren van de gewenste governance, als voor de inrichting van de interne beheersing van de organisatie. Vanuit haar rolopvatting zou de RvT hier meer aandacht aan mogen geven. Hiermee kan de RvT ook haar toetsingskader, een aandachtspunt, versterken en winnen in de kwaliteit van het uit te oefenen toezicht.

Tabel 7-1: eindoordeel presteren naar governance

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Besturing	Onder de norm	5,8
Intern toezicht	Conform de norm	6,7
Externe legitimiteit	Onder de norm	5,5
Eindoordeel:	Conform de norm	6,0

Bron: PwC, 2011

7.3. Besturing scoort onder de norm

278 Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of de corporatie professioneel plant, monitort en actief bijstuurt in geval van afwijkingen. Bij het onderdeel 'planning' wordt getoetst of de corporatie kennis van en visie heeft op relevante omgevingsontwikkelingen, risico's, opgaven en de eigen sterkten en zwakten. Bovendien wordt getoetst of ze op basis hiervan een realistische vertaling van strategische doelen naar tactische doelen en operationele activiteiten maakt die kunnen worden gemonitord. Bij het onderdeel 'monitoring' wordt getoetst of de corporatie over een systeem beschikt waarmee periodiek gemeten wordt in welke mate de voorgenomen prestaties gerealiseerd worden. Bij het onderdeel 'bijsturing' wordt getoetst of de corporatie actief bijstuurt indien er afwijkingen ten opzichte van de gestelde doelen worden gerealiseerd.

279 In de volgende tabel worden de oordelen gegeven op onderdelen van besturing. De onderdelen worden verder uitgewerkt in deze paragraaf.

Tabel 7-2: oordeel presteren naar besturing

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Planning	Onder de norm	5,5
Monitoring	Conform de norm	6,0
Bijsturing	Conform de norm	6,0
Eindoordeel	Onder de norm	5,8

Bron: PwC, 2011

Presteren naar planning scoort onder de norm

- 280 Servatius bevindt zich op dit moment in het proces van strategievorming. Hierbij moet invulling worden gegeven aan de volkshuisvestelijke doelstellingen. Het reorganisatietraject vraagt nu om prioriteit ten opzichte van het herijken van de visie en strategie. Hierdoor is de begroting op dit moment leidend ten aanzien van de volkshuisvestelijke opgaven. Ondanks de verplichtingen van Servatius om te bezuinigen en woningen te verkopen wil men zo goed mogelijk invulling blijven geven aan de kerntaak. Soms wringen beide zaken echter. Dit is de spagaat waarin Servatius zich op dit moment bevindt.
- 281 PwC kent op dit onderdeel het oordeel beneden de norm toe. Het is op dit moment onvoldoende duidelijk wat de koers wordt van de nieuwe organisatie met bijbehorende strategische en operationele doelstellingen. PwC erkent dat het traject vertraging heeft opgelopen vanwege de personele besparingen die op korte termijn gerealiseerd moet worden. PwC ziet tevens dat er intern al wel ideeën over de nieuwe strategie zijn, maar deze zijn nog niet vastgelegd en ook niet besproken met de omgeving. Op dit moment probeert Servatius het hoofd boven water te houden en kan men nog geen duidelijke koers varen. Of zoals in de gesprekken met de visitatiecommissie werd gezegd: ‘Er is geen strategie als er geen vandaag is.’

Presteren naar monitoring scoort conform de norm

- 282 In de managementletter van de externe accountant is aangegeven dat management control een aandachtspunt is. Servatius heeft op aanraden van de externe accountant een actieplan opgesteld om de interne beheerorganisatie te professionaliseren. Hierin zijn onder andere onderwerpen als managementinformatie, projectcontrol en risicomangement opgenomen. Per onderwerp is daarbij aangegeven welke concrete doelstellingen, acties en resultaten nodig zijn om de interne beheersing te verbeteren. In de praktijk blijkt echter dat de reorganisatie en de afwikkeling van kwesties, zoals het project Campus, nog de volle aandacht vraagt van Servatius. Hierdoor is vertraging opgetreden in de opvolging van de aanbevelingen in de managementletter en het invulling geven aan het systeem van monitoring en besturing.
- 283 De conclusie van de externe accountant is dat de interne beheersorganisatie van Servatius hierdoor onvoldoende op orde is. Het realiseren van de op dit vlak gestelde doelen vraagt naast een ambitieuze en toch realistische planning, om een nieuw impuls. Een impuls die, naar opvatting van de accountant, bij voorkeur vanuit de nieuwe directeur/bestuurder en de RvT dient te komen. De control organisatiestructuur is inmiddels door Servatius als maatregel benoemd ter opvolging van de managementletter. De planning is dat deze in oktober 2011 gereed is. De RvT geeft aan dat wanneer deze acties zijn uitgevoerd zij een instrumentarium voorhanden heeft om te kunnen monitoren.
- 284 PwC ziet dat Servatius stappen onderneemt om beter in control te zijn. Echter, ze sluit zich aan bij de mening van de externe accountant dat het lang duurt voordat Servatius daadwerkelijk de zaken op orde heeft. Juist een

basis functie zoals planning & control moet zo snel mogelijk op orde zijn om de organisatie op een goede manier in rustiger vaarwater te laten belanden. PwC kan op basis van de gesprekken en overlegde documentatie op dit moment niet concluderen dat de organisatie voldoende ‘in control’ is. Positief is dat de RvT onderschrijft dat het in control komen van de organisatie een hoge prioriteit moet hebben. Er ligt nu een plan van aanpak dat Servatius naar een stevigere Planning & Control cyclus moet brengen. Ook het aanstellen van de nieuwe bestuurder en nieuwe managementleden speelt daarin een belangrijke rol. Gezien het belang dat de RvT, de bestuurder en de organisatie hier aan hecht, de prioriteit die het hier aan toekent en het plan van aanpak, is daarom toch een beoordeling conform de norm, zij het aan de onderkant, toegekend.

Presteren naar sturing scoort conform de norm

285 Uit de gesprekken met de belanghebbenden blijkt dat Servatius in het verleden onvoldoende heeft bijgestuurd wanneer projecten niet meer conform het oorspronkelijke Programma van Eisen en/of budget werd uitgevoerd. Ook werd dit onvoldoende gecommuniceerd richting de partijen waarmee werd samengewerkt. Van belang is dat vooraf een goede inschatting wordt gemaakt van de risico's en dat hier gedurende het proces op gestuurd wordt en men indien nodig kan bijstellen. Risicobeheersing staat op dit moment nadrukkelijk op de agenda van het bestuur en de RvT. Het moet echter nog verder worden uitgewerkt om hier ook daadwerkelijk sturing op plaats te kunnen laten vinden. Dit geldt voor de gehele interne beheersing. Een van de belangrijkste onderwerpen qua risicoprofiel is projectontwikkeling. De RvT is zich terdege bewust van het belang van sturing op dit onderwerp. Intern is een en ander uitgewerkt middels een integrale doorlichting van de projectenportefeuille aan de hand van vastgestelde criteria. De RvT monitort meer dan normaal wenselijk de projecten. De RvT spant zich dan ook bewust in voor sturing op dit onderwerp. De RvT is zich ook bewust dat dit alleen een tijdelijke situatie kan zijn. Gezien de activiteiten van de RvT en de organisatie op dit onderwerp is een oordeel ‘conform de norm’ toegekend.

7.4. Intern toezicht scoort conform de norm

286 Bij dit onderdeel wordt het functioneren van de RvT, het gehanteerde toetsingskader van de RvT en de wijze waarop de Governancecode wordt toegepast, getoetst.

287 In de volgende tabel worden de oordelen gegeven op bovenstaande onderdelen. De onderdelen worden verder uitgewerkt in deze paragraaf.

Tabel 7-3: eindoordeel presteren naar intern toezicht

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Functioneren RvT	Conform de norm	7,0
Toetsingskader	Conform de norm	6,0
Toepassing Governancecode	Conform de norm	7,0
Eindoordeel	Conform de norm	6,7

Bron: PwC, 2011

Functioneren van de RvT scoort conform de norm

288 Bij dit onderdeel wordt de wijze waarop de RvT haar toezicht uitvoert beoordeeld door te toetsen hoe het besluitvormingsproces tot stand komt. Hiertoe wordt de cultuur, de wijze waarop de zelfreflectie wordt vormgegeven en opgevolgd, de rolopvatting als toezichthouder en de samenstelling van de RvT.

Tabel 7-4: oordeel functioneren RvT

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Cultuur	Conform de norm	7,0
Zelfreflectie	Conform de norm	7,0
Rolopvatting	Conform de norm	7,0
Samenstelling RvT	Conform de norm	7,0
Eindoordeel	Conform de norm	7,0

Bron: PwC, 2011

Cultuur van de RvT scoort conform de norm

- 289 De RvT zit op dit moment dicht op de operatie, meer dan men zelf wenselijk acht. Men acht het echter voor nu wel noodzakelijk. In de toekomst wil men het toezicht meer op afstand van het bestuur vormgeven, zonder in te leveren op het toezicht. De RvT is echter van mening dat dit enkel mogelijk is wanneer Servatius meer in control is. De RvT hoopt dat de organisatie eind 2011 dusdanig is opgebouwd dat het huis verder op orde is en zij zich meer kan terugtrekken en kan focussen op de reguliere taken van een RvT.
- 290 De RvT vindt het belangrijk dat er goede werkafspraken worden gemaakt met de bestuurder. Hiertoe heeft zij een document ‘Samenwerking Raad van Toezicht en Bestuurder Servatius’ opgesteld. Dit is de cultuur in de formele zin des woord. De RvT vindt het echter belangrijk dat de bestuurder zich veilig voelt om met problemen naar de RvT te komen. Dit moet voorkomen dat de RvT met verrassingen wordt geconfronteerd. Men wil in de relatie naar een open boek principe. Dit wordt onder andere ingevuld door ook informele sessies te beleggen waarin met elkaar besproken kan worden waar men echt staat.
- 291 De RvT heeft zelfstandig contact met de interne controller. Naast de interne controller wordt er ook een projectcontroller aangesteld om toezicht te houden op besluitvorming en monitoring van projecten. De auditcommissie heeft aangegeven dat zij de mogelijkheid wil hebben om rechtstreeks contact te hebben met de accountant en de financieel directeur, dit is inmiddels ook het geval. De voorzitter van de RvT heeft ook rechtstreeks contact met de financieel directeur. Deze financieel directeur sluit tevens aan bij RvT vergaderingen en vergaderingen van de auditcommissie.
- 292 PwC kent op basis van bovenstaande het oordeel conform de norm toe. De werkcultuur is onderwerp van aandacht en afspraken over de werkwijze zijn vastgelegd. Tevens is er een directe relatie tussen de RvT en de controller en financieel directeur. Dit getuigt van een open houding van de bestuurder. Een aandachtspunt is de nabijheid van de RvT ten opzichte van de bestuurder. Het vertrouwen tussen RvT en bestuur is nog fragiel en moet nog verder worden opgebouwd. De RvT is zich hiervan bewust en ook voornemens om in de toekomst gepaste afstand te nemen.

Zelfreflectie scoort conform de norm

- 293 In oktober 2010 heeft een zelfreflectie van de RvT plaatsgevonden onder begeleiding van een extern adviseur. Tijdens deze bijeenkomst is stilgestaan bij de startsituatie van de nieuwe RvT, de taak waar Servatius voor staat en de benodigde competenties van de RvT, het functioneren van de werkwijze van de RvT, het huidige toetsingskader en de samenwerking met bestuur en de werkorganisatie. Richting toekomst is bepaald dat de bestuurder elk jaar een oordeel velt over het functioneren van de RvT, de RvT daarna een zelfevaluatie houdt en men daarna het beoordelingsgesprek met de bestuurder voert. Voor het beoordelingsgesprek met de bestuurder

heeft de RvT een aantal ijkpunten vastgesteld op basis waarvan de beoordeling zal plaatsvinden. Deze zijn ontleend aan ‘triple P’: people (mensen), profit (financiën) en planet (duurzaamheid).

- 294 Uit het onderzoek integriteitbeleid van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (hierna: CFV) blijkt dat integer handelen voorheen geen onderdeel uitmaakte van de informatievoorziening en verantwoording aan de RvT. De RvT heeft daarom aan het bestuur een plan van aanpak gevraagd voor de wijze waarop integriteit vorm gaat krijgen. De bedoeling is dat er een integrale aanpak komt voor de gehele organisatie én de RvT. Dit onderwerp staat binnenkort op de agenda voor het overleg met de bestuurder. Omdat het integriteitbeleid opnieuw moet worden vormgegeven bevindt men zich nog niet in de fase waarbij gesproken wordt over hoe de RvT hierover geïnformeerd wordt.
- 295 PwC kent voor het onderdeel zelfreflectie het oordeel conform de norm toe. De RvT heeft de aanbevelingen van het IFO omtrent het aanscherpen van de zelfreflectie ten harte genomen en ingebouwd dat dit periodiek plaatsvindt. Ook is er in vergelijking met voorheen meer aandacht voor integriteit.

Rolopvatting scoort conform de norm

- 296 In het governanceverslag 2010 staat de RvT stil bij zijn taakopvatting. Ze beschrijft dat de RvT als taak heeft toezicht te houden op het bestuur en op de algemene gang van zaken in de woningcorporatie en de met haar verbonden ondernemingen en tevens het bestuur ter zijde staat. Als onderwerpen waar zij toezicht op houdt zijn beschreven:
- a) Realisatie van doelstellingen van de corporatie
 - b) Realisering van de volkshuisvestelijke opgaven
 - c) Strategie en risico's verbonden aan de activiteiten van de corporatie
 - d) Opzet en werking van de interne risicobeheersing- en controlsystemen.
- 297 De RvT komt bijeen voor het bespreken van de kwartaalrapportages, de jaarrekening en begroting en voor inhoudelijke beleidszaken. Het toezicht strekt zich tevens uit tot de met de corporatie verbonden ondernemingen.
- 298 De RvT geeft aan dat ze door de bijzondere situatie waarin Servatius zich op dit moment bevindt nog niet kan bezighouden met bovenstaande reguliere toezichttaken. Leidraad voor het handelen van de RvT is op dit moment het plan van aanpak ‘Fit en Gezond’. De RvT is in het kader hiervan op dit moment nauw betrokken bij de verplichte bezuinigingen waaraan Servatius invulling moet geven, de afwikkeling van schadeclaims en een herbeoordeling van alle geplande investeringen. Men komt dan ook meer bij elkaar (maandelijks) dan wenselijk is.
- 299 PwC herkent in de gesprekken met bestuur en RvT de juiste rolopvatting, en onderkent dat in de huidige situatie de rolinvulling aanvullende stappen vereist. De controlemechanismen die de RvT heeft ingebouwd leiden er toe dat de RvT dicht op de bestuurder zit. Hier bestaat een spanning tussen dicht er op zitten en er té dicht opzitten. Wel is het van belang deze spanning die voor beide partijen merkbaar is te uiten ten opzichte van elkaar en elkaars overwegingen zichtbaar te maken. Hierdoor ontstaat ook de openheid en transparantie die de RvT graag wil bewerkstelligen in haar relatie met de bestuurder. Op basis van de huidige rolopvatting en de onderkenning dat de RvT naar de toekomst toe haar rol moet aanpassen, kent PwC het oordeel conform de norm toe.

Samenstelling RvT scoort conform de norm

- 300 De werving van de nieuwe raad heeft plaatsgevonden door een vacaturecommissie bestaande uit de voorzitter van de RvT (ad interim), de algemeen directeur (ad interim) van Servatius, een vertegenwoordiger van de huurdersvereniging, een vertegenwoordiger van de ondernemingsraad van Servatius en een derde deskundige. Bij de werving is benoemd dat kandidaten aantoonbare deskundigheid moeten bezitten op een of meer van de volgende aandachtsgebieden: volkshuisvesting, bestuur, projectontwikkeling, financiën en organisatie. Tevens is een intern document opgesteld met het functieprofiel van de voorzitter en leden van de RvT, de benodigde competenties en deskundigheden. Deze profielschets is in 2010 herijkt.
- 301 De huidige RvT die per 1 april 2010 is aangesteld bestaat uit 5 personen. In de omschrijving van de samenstelling van de RvT is naam, leeftijd, functie, deskundigheidsgebied, beroep en nevenfuncties opgenomen. Tevens is een rooster van aftreden opgesteld. Leden van de RvT kunnen voor een periode van vier jaar worden benoemd. Een lid kan niet worden (her)benoemd indien hij op het moment van herbenoeming reeds acht jaar of langer een functie in de RvT heeft bekleed. Ook de honorering van de commissarissen is vastgelegd en onderdeel van het governanceverslag.
- 302 De RvT heeft een viertal commissies aangesteld met daarin leden van de RvT. Het betreft een agendacommissie, een auditcommissie, een vastgoedcommissie en renumeratiecommissie. De reglementen van deze commissies moesten ten tijde van het opstellen van dit rapport nog worden vastgesteld. De agendacommissie bereidt de vergaderingen van de Raad voor. De auditcommissie is belast met het toezicht op de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen, de financiële informatieverschaffing door Servatius, de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de externe accountant en de relatie met de externe accountant. De vastgoedcommissie houdt zich bezig met de herbeoordeling van projecten.
- 303 PwC beoordeelt de wijze waarop de selectie van de nieuwe raad heeft plaatsgevonden en de samenstelling van de raad als conform de norm.

Toetsingskader scoort conform de norm

- 304 Bij dit onderdeel wordt het toetsingskader dat de RvT hanteert om de beslissingen van de corporatie te toetsen beoordeeld.

Tabel 7-5: oordeel toetsingskader

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Toetsingskader	Conform de norm	6,0
Eindoordeel	Conform de norm	6,0

Bron: PwC, 2011

- 305 Het ontbreken van een beheersingskader bij de initiëring en uitvoering van projecten, alsmede een gebrek aan interne controle maatregelen ten aanzien van vastgoed en grondtransacties, waren belangrijke conclusies uit het onderzoek van IFO. De RvT heeft op basis van deze aanbevelingen in haar voorstel 'samenwerking RvT en bestuurder Servatius' een aantal verbetervoorstellen benoemd. Deze hebben betrekking op de besluitvorming omtrent herbeoordeling van de projectenportefeuille en het besluitvormingskader voor nieuwe projecten. Als hoofdrichtlijn geldt dat de maatschappelijke en financiële implicaties onderdeel moeten zijn van het

besluitvormingskader. De exacte uitwerking van het toetsingskader staat nog niet vast, dit is op dit moment in ontwikkeling. De fase waarin men zich nu bevindt is er een van ontwikkeling, waar een fundament voor de toekomst wordt neergelegd. Wanneer dit wordt gedaan met de juiste procedures en statuten wordt de organisatie en haar mensen structuur gegeven. Voor het ontwikkelen van deze procedures is het volgende afgesproken:

- a) Ontwikkelen van een standaard format voor alle projecten ten behoeve van de voortgangsrapportage met daarin een vastgestelde werkwijze
- b) Actualisatie en implementatie van het aanbestedingsbeleid
- c) Vaststellen van kengetallen voor een goede financiële beoordeling van projecten
- d) Richtlijnen voor het aankopen van locaties.

- 306 Er komt één document waarin de projectfasering nauwkeurig in kaart kan worden gebracht. Financiële consequenties en een juridische toets zijn hier een standaard onderdeel van. Het MT en de RvT krijgen standaard een exposé van alle projectvoorstellen met daarin bovengenoemde informatie. Alle voorstellen worden ter toetsing voorgelegd bij de directiesecretaris. Enkel na diens goedkeuring ten aanzien van volledigheid worden de voorstellen ingebracht ter besluitvorming. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een driestromen model waarbij elk besluit door deze stromen getoetst wordt. De drie stromen zijn vertegenwoordigd in het MT en betreffen: maatschappelijk rendement, waardeontwikkeling vastgoed en financiële continuïteit. Enkel wanneer van ieder akkoord wordt verkregen kan een investering worden aangegaan. Tevens wordt een projectcontroller aangesteld die als taak heeft om de voortgang van de projecten te bewaken en de voortgangsrapportages opstelt.
- 307 Gezien de huidige financiële situatie bij Servatius vormt op dit moment de financiering de basis voor besluitvorming en risicoanalyse. Daarnaast wordt gekeken naar toekomstige ontwikkelingen en hoe het project zich verhoudt tot andere projecten in de portefeuille. De RvT wil inzicht hebben in alle onderleggers van de projecten. Dit is meer dan normaliter gewenst is, doch momenteel noodzakelijk.
- 308 Naast bovengenoemde dat specifiek ingaat op het in ontwikkeling zijnde toetsingskader voor projectontwikkeling, heeft de RvT ook in kaart gebracht welke andere stukken worden verwacht van de bestuurder zodat zij voldoende kaders heeft voor goed bestuur en toezicht. Het betreft de volgende stukken:
- a) Visiedocument en een strategisch beleidsplan
 - b) Meerjaren onderhoudsplan
 - c) Investeringsplan bestaand en nieuw bezit
 - d) Treasuryplan en financiële meerjarenraming
 - e) Plan van aanpak voor verbetering administratieve organisatie en informatievoorziening
 - f) Plan van aanpak voor kwaliteit en cultuur werkorganisatie.
- 309 Uit bovenstaande blijkt dat de RvT een duidelijk beeld heeft over hetgeen nog ontwikkeld moet worden qua reglementen en procedures om op diverse onderwerpen een toetsingskader te ontwerpen dat hen in staat stelt op een goede wijze te monitoren. Hier ligt een programma plus tijdspad met bijbehorende acties onder. Tijdens elke vergadering met de RvT worden deze acties langsgelopen. Er is een speciale agendacommissie aangesteld door de RvT om dit goed voor te bereiden. Ten aanzien van de opvolging van acties vindt de RvT dat er duidelijk verbetering is ten opzichte van voorheen.
- 310 PwC constateert dat het vormgeven van het toetsingskader op dit moment volop in ontwikkeling is bij Servatius. De inventarisatie van benodigde stukken en bijbehorende kaders is gemaakt en zaak is nu dat dit opgevolgd wordt. De RvT neemt hierin een sturende rol en ziet nauwkeurig toe op de uitvoering van de gemaakte

afspraken. PwC is bezorgd over de haalbaarheid van de plannen. Naast het opbouwen van de organisatie moet er gelijktijdig bezuinigd worden. Dit legt veel druk op het werkapparaat. Uit de rapportage van de externe accountant blijkt dat eerdere acties voor het opstellen van een goed beheerskader door tijdsdruk niet haalbaar zijn gebleken en PwC zet vraagtekens bij de haalbaarheid van de planning. Desondanks wordt het oordeel conform de norm toegekend, zij het met een rapportcijfer 6,0. De eerste belangrijke stappen zijn gezet en met de lessen uit het verleden is men belangrijke verbeteringen aan het realiseren om in de toekomst op basis van een goed functionerend toetsingskader toezicht te kunnen houden.

Toepassing Governancecode scoort conform de norm

- 311 Bij dit onderdeel wordt de toepassing van de Governancecode en eventuele afwijkingen daarop getoetst.

Tabel 7-5: oordeel toepassing Governancecode

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Toepassing Governancecode	Conform de norm	7,0
Eindoordeel	Conform de norm	7,0

Bron: PwC, 2011

- 312 Servatius geeft in het governanceverslag 2010 aan dat zij de beginselen van de Governancecode Woningcorporaties onderschrijft. Men heeft de principes en uitwerkingen grotendeels overgenomen op een aantal uitzonderingen na. Deze uitzonderingen worden omschreven en zijn onderbouwd. Aangegeven wordt dat de afwijkingen met name voortkomen uit de transitiefase waarin Servatius zich bevindt, met een nieuwe RvT en bestuurder en de focus ligt op het in control krijgen van de organisatie. Het jaar 2011 wordt gebruikt om verdere actie te ondernemen om afwijkingen ten opzichte van de Governancecode weg te nemen.
- 313 Servatius hanteert tevens de beloningscode voor bestuurders. Op basis hiervan is in 2010 het bezoldigingsbeleid en de arbeidsvoorwaarden van de bestuurder vastgesteld. Dit is vastgelegd in een renumeratierapport. De honorering van de RvT is gebaseerd op de honoreringscode.
- 314 PwC kent voor de toepassing van de Governancecode het oordeel conform de norm toe. Servatius past de code grotendeels toe, geeft aan waar ze afwijkt en wat de reden daarvoor is. Tevens spreekt zij de intentie uit om op termijn de Code volledig toe te passen. Daarnaast past zij de honoreringscode voor RvT en de beloningscode voor bestuurders toe.

7.5. Externe legitimiteit scoort onder de norm

- 315 Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of de corporatie voldoet aan de vereisten die de Governancecode stelt aan de beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden.

Tabel 7-6: oordeel presteren naar externe legitimiteit

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Externe legitimiteit	Onder de norm	5,5
Eindoordeel	Onder de norm	5,5

Bron: PwC, 2011

- 316 De bijzondere situatie van Servatius heeft ook zijn invloed op de relatie met de omgeving. Doordat op dit moment de prioriteit ligt bij het op orde krijgen van de interne organisatie heeft Servatius minder contacten

dan voorheen met haar omgeving. De belanghebbenden begrijpen dat Servatius eerst orde op zaken moet stellen voordat zij weer het gesprek aan kan gaan over samenwerking met derden. Echter, men verneemt op dit moment geen enkel signaal van Servatius. Graag zou men geïnformeerd worden over de stand van zaken ten aanzien van de interne reorganisatie en wil men met Servatius meedenken over het nieuw vorm te geven beleid.

- 317 De RvT beschouwt de relatie met de belanghebbenden primair als een taak voor de bestuurder. Men wil echter wel openstaan voor contact met de omgeving. De bestuurder beschouwt men als het boegbeeld van de organisatie, de RvT is de antenne. Op dit moment wordt door enkele belanghebbenden direct contact gezocht met de RvT. Men gaat dergelijke gesprekken niet uit de weg, maar doet dit met besef van de eigen rol waarbij scherp benadrukt wordt wat de taak van de bestuurder en wat de taak van de RvT is.
- 318 De RvT heeft een keer per jaar overleg met de ondernemingsraad en de huurdersvereniging Servaassleutel. Hiervoor zijn vaste aanspreekpunten aangesteld. Onderwerpen van overleg zijn de reorganisatie, huurdersbelangen, de herstructurering in wijken en de jaarlijkse begroting van Servatius. Naast deze formele overlegmomenten probeert de RvT welbewust open te staan voor signalen vanuit deze twee organen. De RvT heeft afgesproken dat men tweemaal per jaar 's middags vergadert op het kantoor van Servatius zodat ze zichtbaar is voor de werknemers van Servatius en de drempel om de RvT aan te spreken lager wordt.
- 319 De bestuurder geeft op een goede manier invulling aan de overlegwet. Op korte termijn staan bovendien een tweetal heidagen op de planning met bestuur en de huurdersvertegenwoordigers Servaassleutel om samen afspraken te maken over verdere invulling van de samenwerking en een toelichting te geven over de huidige situatie bij Servatius en haar beleidskeuzes voor de toekomst.
- 320 PwC beoordeelt het presteren naar belanghebbendenmanagement als beneden de norm. De reden hiervoor is dat Servatius op dit moment noodgedwongen sterk intern gericht is. De RvT ervaart ook een belemmering in het op dit moment uitbouwen van de relaties met belanghebbenden. Dit wordt veroorzaakt door onder andere (juridische) procedures en de interne reorganisatie die eerst afgewikkeld moet worden. De relatie met externe belanghebbenden komt hierdoor op een tweede plek. PwC acht dit begrijpelijk maar vindt het noodzakelijk dat Servatius de verbinding weer zoekt. De omgeving reikt de hand en geeft aan bereid te zijn te helpen en mee te denken. Door de belanghebbenden mee te nemen in de moeilijke afwegingen die gemaakt moeten worden, zal uiteindelijk ook meer begrip zijn voor de keuzes die gemaakt worden. Hiervoor moet men echter uit de eigen schulp kruipen. De relatie tussen de RvT en de omgeving wordt als voldoende beoordeeld. In formele zin zijn de contacten gelegd en de RvT is zich zeer bewust van de taak die zij als Raad heeft ten aanzien van belanghebbendenmanagement. Er is echter sprake van een belemmering zoals hiervoor uiteengezet.

A. *Onafhankelijkheidsverklaring PwC*

Onafhankelijkheidsverklaring bureau

PwC verklaart hierbij dat de visitatie van Servatius in 2011 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. PwC heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft PwC geen advies- en/of interimopdrachten of werkzaamheden uitgevoerd voor de corporatie op beleidsterreinen die de visitatie raken. In de komende twee jaar zal PwC geen advies- en/of interimopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Servatius op beleidsterreinen die de visitatie raken.

J.M.M. van der Meulen



Partner Corporaties, Bouw en Vastgoed

Amsterdam, juni 2011

B. Onafhankelijkheidsverklaring visitatoeren

Onafhankelijkheidsverklaring de heer T.J. Bakker

De heer T.J. Bakker verklaart hierbij dat de visitatie van Servatius in 2011 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. De heer T.J. Bakker heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft De heer T.J. Bakker geen zakelijke of persoonlijke band gehad met de corporatie. In de komende twee jaar zal heer T.J. Bakker geen advies- en/of interimopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Servatius op beleidsterreinen die de visitatie raken.

T.J. Bakker

Director corporaties, bouw en vastgoed PwC



Amsterdam, juni 2011

Onafhankelijkheidsverklaring de heer G. Turkenburg

De heer G. Turkenburg verklaart hierbij dat de visitatie van Servatius in 2011 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. De heer G. Turkenburg heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft De heer G. Turkenburg geen zakelijke of persoonlijke band gehad met de corporatie. In de komende twee jaar zal heer G. Turkenburg geen advies- en/of interimopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Servatius op beleidsterreinen die de visitatie raken.

G. Turkenburg

Partner sectorgroep woningcorporaties



Amsterdam, juni 2011

Onafhankelijkheidsverklaring mevrouw N.O.M. Schoenmakers

Mevrouw N.O.M. Schoenmakers verklaart hierbij dat de visitatie van Servatius in 2011 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Mevrouw N.O.M. Schoenmakers heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft mevrouw N.O.M. Schoenmakers geen zakelijke of persoonlijke band gehad met de corporatie. In de komende twee jaar zal mevrouw N.O.M. Schoenmakers geen advies- en/of interimopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Servatius op beleidsterreinen die de visitatie raken.

Mevrouw N.O.M. Schoenmakers
Projectleider maatschappelijke visitaties PwC



Amsterdam, juni 2011

Onafhankelijkheidsverklaring mevrouw M.H.W. van Doorn – van Boxtel

Mevrouw M.H.W. van Doorn – van Boxtel verklaart hierbij dat de visitatie van Servatius in 2011 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Mevrouw M.H.W. van Doorn – van Boxtel heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft mevrouw M.H.W. van Doorn – van Boxtel geen zakelijke of persoonlijke band gehad met de corporatie. In de komende twee jaar zal mevrouw M.H.W. van Doorn – van Boxtel geen advies- en/of interimopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Servatius op beleidsterreinen die de visitatie raken.

Mevrouw M.H.W. van Doorn – van Boxtel
Register accountant PwC



Amsterdam, juni 2011

Onafhankelijkheidsverklaring de heer M. Beijersbergen

De heer M. Beijersbergen verklaart hierbij dat de visitatie van Servatius in 2011 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. De heer M. Beijersbergen heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft De heer M. Beijersbergen geen zakelijke of persoonlijke band gehad met de corporatie. In de komende twee jaar zal heer M. Beijersbergen geen advies- en/of interimopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Servatius op beleidsterreinen die de visitatie raken.

M.J. Beijersbergen
Adviseur corporaties, bouw en vastgoed



Amsterdam, juni 2011

C. CV's visitatoren

Drs. Jan Maarten van der Meulen Verantwoordelijk partner visitaties



Geboortejaar: 1959
Functie binnen PwC: Partner
Kantoor: Amsterdam
Telefoon: +31 88 792 6370
Mobiel: +31 6 5332 7170
E-mail: janmaarten.van.der.meulen@nl.pwc.com

Profiel

Jan Maarten heeft een lange staat van dienst als bestuurlijk adviseur op het gebied van strategie- en organisatieontwikkeling in de corporatiesector. Hij heeft zeer ruime kennis en ervaring met strategische en bestuurlijke vraagstukken binnen en buiten de volkshuisvestingssector, waaronder een groot aantal fusies.

Vaktechnische specialiteiten

- Strategie en besturing
- Fusies
- Reorganisaties en implementaties van fusies

Opleiding

- V.U. Bestuurskunde te Amsterdam (hoofdvakken Economie en Recht)
- Summer School Essex
- V.W.O. te Hoogeveen
- NIMA A
- Modulen bedrijfskunde O.U.
- Diverse interne/externe financiële cursussen

Loopbaan

1986 – heden PricewaterhouseCoopers Advisory N.V.

- Partner
- Lid bestuur PricewaterhouseCoopers Advisory NV (portefeuille Financiën en Operations)
- Leading partner van de business unit public sector (groep van 1.60 fte) binnen Advisory

Werkzaam op het vakgebied strategisch management, gespecialiseerd in het ontwikkelen van strategische plannen, haalbaarheidsonderzoeken samenwerking/fusie, begeleiding fusie en overnames in de Corporatie-, Bouw- en Vastgoedsector. Onderstaand een selectie van verrichte opdrachten.

1985-1986

Vrije Universiteit

Wetenschappelijk medewerker; in dit verband een onderzoek gedaan naar de organisatorische en beleidsmatige aspecten van de tot standkoming van het stelsel van Sociale Zekerheid. Dit onderzoek vond plaats in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken.

Gijsbert Turkenberg RA

Partner sectorgroep woningcorporaties



Gebortedaag: 1967
Functie binnen PwC: Partner
Kantoor: Amsterdam
Telefoon: +31 88 792 3443
Mobiel: +31 6 5383 9739
E-mail: gijsbert.turkenberg@nl.pwc.com

Profiel

Gijsbert is partner in de accountancy praktijk en sinds 1996 betrokken bij de sector Woningcorporaties. Momenteel is hij als voorzitter van deze sectorgroep eindverantwoordelijk voor de dienstverlening binnen PwC. Hij heeft ruime ervaring opgedaan in de controle en advisering van zowel profit als non-profit organisaties. Gijsbert heeft scherp inzicht in bestuurlijke verhoudingen en governancevraagstukken vanuit zijn achtergrond bij complexe cliënten. Rondom de implementatie van de EU-beschikking en de herziening van de Woonwet is hij gesprekspartner van het ministerie van Binnenlandse Zaken en het WSW. Hij is onder andere spreker op diverse interne bijeenkomsten, maar ook op externe seminars waaronder die bij de VTW, Aedes en de SOM. Het jaar in de Verenigde Staten heeft in het teken gestaan van de ontwikkeling van ons beroep, zowel qua inhoud als organisatie. In dat jaar heeft Gijsbert gewerkt aan de herontwikkeling van onze Assurance organisatie. In dat verband heeft hij ook een opleiding change management aan de universiteit van Colorado gevolgd.

Relevante klanten

Audit

Alkantie, Woongroep Holland, Vidomes, Huismeesters, Ymere, Openbaar Belang Zwolle, Volkshuisvesting Arnhem, Patrimonium Veenderdaal, Waarborgfonds Sociale Woningbouw, Waarborgfonds Eigen Woning (NHG), De Vooruitgang Volendam, Woondiensten Aarwoude, De Woningstichting Barneveld, Volksbelang Vianen, Woonbedrijf SWS.Hvhl, BrabantWonen, Trivire, Parteen

Advies

DeltaWonen, Stadgenoot, Ministerie VROM/WWI/BZK,

Overig

NV Pontmeyer, Koninklijke Houthandel G. Wijma & Zn, Witkamp Bouwgroep, Boer Hartog Hooft, KRO, Waterland Private Equity, RTV Noord-Holland, Maets, Udamic, ASP4All.

Loopbaan

1985- heden: PricewaterhouseCoopers en rechtsvoorgangers in Nederland, Nederlandse Antillen (1986-1990) en de Verenigde Staten (2007)
Partner, Business Unitleider en vestigingsleider.

Rollen

- Partner PricewaterhouseCoopers Accountants NV
- Voorzitter sectorgroep Woningcorporaties
- Chairmen Global workgroup private companies on R&Q

Tromp J. Bakker

Director Wonen & Zorg



Geboortjaar: 1964
Functie binnen PwC: Director
Kantoor: Amsterdam
Telefoon: 088 792 46 21
Mobiel: 06 1361 8339
E-mail: tromp.bakker@nl.pwc.com

Profiel

Tromp heeft 6 jaar advieservaring in een breed scala aan projecten waarbij de focus ligt op (strategische) beslissingen binnen het Vastgoedsegment. Het draait hier om lange termijn visie inzake beslissingen over de vastlegging van middelen en organisatie. We moeten direct de vertaaldag worden gemaakt naar actief handelen en de verbinding met mensen. Tromp is te typeren als inspirerend, creatief, mensgericht en een bouwer. Hierbij is hij gewend om in projecten te acteren in nauwe samenwerking met de klant.

Relevante werkervaring

Bij Woonzorg Nederland als eindverantwoordelijke directeur voor vastgoed betrokken geweest bij de opzet van de organisatie. Hierin werd duidelijk onderscheid gemaakt tussen de strategische beslissingen en de uitvoering hiervan door functiescheiding werd goed ieders rollen bewaakt.

Doordat Woonzorg Nederland over 180 gemeentes verspreid haar vastgoed heeft, heeft Tromp een uitgebreid inzicht gekregen in de diverse vraagstukken over geheel Nederland.

Vanuit zijn rol bij onder andere WPM en Jones Lang LaSalle heeft Tromp een breed zicht gekregen op de vraagstukken inzake financiële verantwoording en transparantie bij beleggers en pensioenfondsen.

Opleiding

- Opleiding tot Qualified Controller
- MBA, Business School Nederland

Loopbaan

2010 - heden

PwC Advisory, Wonen en Zorg

Director publieke sector.

2002 - 2005

Woonzorg Nederland

Directeur Vastgoed

> 2005

Financieel directeur Jones Lang Wootton en vanaf 1999 Jones Lang LaSalle Vastgoedmanagement b.v.

Concerncontroller WPM te 's Hertogenbosch de grootste winkelcentrumbeheerder voor alle grote beleggers en winkelcentrum planontwikkelaar van Nederland.

Neeltje Schoenmakers MSc.

Adviseur volkshuisvestelijke en sociaal-maatschappelijke vraagstukken



Geboortejaar:	1982
Functie binnen PwC:	Advisor
Kantoor:	Amsterdam
Telefoon:	+31 88 792 53 45
Mobiel:	+31 6 518 44 973
E-mail:	neeltje.schoenmakers@nl.pwc.com

Profiel

Neeltje is adviseur bij PwC Advisory en valt onder de adviesgroep Wonen en Zorg. Tevens is zij lid van het interne expertiseteam Participatie, Burgerschap en Diversiteit en het expertiseteam Vergrijzing en Bevolkingsdaling.

De werkzaamheden van Neeltje bij PwC richten zich op sociaal-maatschappelijke vraagstukken en opdrachten gerelateerd aan de volkshuisvesting. Zij doet dit bij diverse woningcorporaties en het programmaministerie van WVI. Het merendeel van haar tijd houdt zij zich bezig met de maatschappelijke visitaties. Zij heeft bij een groot aantal projecten opgetreden als projectleider en houdt zich naast de algehele coördinatie bezig met de externe gesprekken met belanghebbenden en de interne gesprekken met bestuur en management. Neeltje is sinds 2011 binnen PwC eindverantwoordelijk voor de uitvoering van de maatschappelijke visitaties.

Opleidingen

- Universiteit Nijmegen (2008), Bedrijfswetenschappen, master International Management
- Hogeschool Eindhoven (2004), Commerciële economie, bachelor Marketing Management
- Hogeschool 's-Hertogenbosch (2002), International business and languages, propedeuse
- Malaspina University-College, British Columbia, Canada (2001)
- VWO, Elde College (2000)

Loopbaan

- 2008 tot heden PwC Advisory, adviseur publieke sector met een focus op sociaal-maatschappelijke vraagstukken

Overige

- Taalcoach project TaalDuet vluchtelingenwerk (2011-heden)
- Lid PwC-expertiseteam Vergrijzing en Bevolkingsdaling (2010 – heden)
- Lid PwC-expertiseteam Participatie, Wijkaanpak en Diversiteit (2009 – heden)

Ria van Doorn-van Boxel RA

Registeraccountant



Geboortejaar: 1968
Functie binnen PwC: Senior – manager
Kantoor: Eindhoven
Telefoon: 088 - 7921541
Mobiel: 06 22464020
E-mail: Ria.van.doorn@nl.pwc.com

Profiel

Ria is vanaf 1987 werkzaam bij PwC. Vanuit een generieke praktijk heeft zij zich in de sector woningcorporaties gespecialiseerd. Daarnaast bedient zij nog een aantal cliënten in de generieke praktijk om ook de wisselwerking corporaties – bedrijfsleven vast te houden. Ria is tevens lid van het QA-team woningcorporaties en vanuit die rol verantwoordelijk voor het up-to-date houden van de controleteams in Brabant en Limburg. Met het QA-team is Ria tevens verantwoordelijk voor de kwaliteit van dienstverlening van de accountants en de productontwikkeling.

In het afgelopen jaar heeft zij aan de basis gestaan van een onderzoek naar de integriteitsborging bij onze controlecliënten waarover ook het artikel "Integriteit bij woningcorporaties: tijd voor de volgende stap!" is geschreven.

Tot slot visiteert zij woningcorporaties op het onderdeel financiën en governance.

Loopbaan

- Audit manager PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.
- Lid secorgroep Woningcorporaties - kwaliteitsbewaking
- Lid regioteam Woningcorporaties Zuid Nederland

Opleiding

- VWO (1987)
- NIVRA (laatste deel via UvA) (1994)

Publicaties

- 2010 "Integriteit bij woningcorporaties: tijd voor de volgende stap!"

Overig

- Extern deskundige bij afstudeersittingen van HEAO-studenten van de AVANS hogeschool te 's Hertogenbosch (2010-heden)
- Vice – voorzitter Raad van Toezicht Uden College (2010-heden)
- Voorzitter van de Raad van Toezicht van de Stichting Kinderopvang Uden eo. (2007 – 2010)
- Voorzitter van het bestuur van de Stichting Kinderopvang Uden eo. (1997 – 2007)
- Docent Leer Accountantscontrole aan de Stichting Footys Eindhovshogeschool te Tilburg (1995-1999)

Michiel Beijersbergen

Adviseur Wonen & Zorg



Geboortejaar:	1981
Functie binnen PwC:	Adviseur
Kantoor:	Amsterdam
Telefoon:	+31887927399
Mobiel:	+31613345669
E-mail:	michiel.beijersbergen@nl.pwc.com

Profiel

Michiel werkt als Adviseur voor PwC binnen de Wonen & Zorg groep. Michiel heeft de afgelopen jaren ervaring opgedaan in het uitwerken van bedrijfsprocessen en het managen van projecten op zowel vastgoed en financieel gebied. Daarnaast heeft Michiel ervaring met visitaties van corporaties door het uitvoeren van brononderzoeken en gesprekken met interne en externe belanghebbenden.

Relevante klanten

Woondiensten Aarwoude, BrabantWonen, Ymere, Provincie Zuid-Holland, ING REIM NL, De Woningbouw, Vesteda, Woonzorggroep Wilgaerden, Woonstichting Vooruitgang, Wonen West Brabant, Dudok Wonen, Nijestee en Ons Huis

Opleidingen

- Amsterdam School of Real Estate (2011), Asset management, onderdeel postdoctorale Master of Studies in Real Estate (MSRE)
- Erasmus Universiteit Rotterdam (2008), Bedrijfskunde, master (MSc.) General Management & Marketing Management
- Universiteit Utrecht (2006), Informatiekunde, bachelor (BSc.)
- Nijmeegse Scholengemeenschap Groenewoud (2001), VWO

Loopbaan

- PwC (2008 tot heden) Adviseur PwC binnen de commerciële en publieke sector op het gebied van vastgoedvraagstukken
- Nyenrode (2006-2008) Wetenschappelijk medewerker Nyenrode Strategy Center
- Universiteit Utrecht (2003-2006) Wetenschappelijk medewerker Betafaculteit

D. Brondocumenten

Presteren naar ambities
Maatschappelijk ondernemen in de Euregio (2005-2010)
Jaarverslag 2007
Sociale bouwstenen (2007)
Milieubeleidsplan (2007)
Jaarplan Service & Onderhoud 2007-2008
Vaststellen streefhuren Wonen 2008
DT Notitie strategisch aankoopbeleid 2008
Jaarverslag 2008
Jaarverslag 2009
Jaarplan Servatius wonen 2009
Huurbeleid 2009
Sociaal plan 2009
Vaststellen verkoopportefeuille (2009)
Beleidskader verkoopbeleid – Criteria toekennen Startersrenteregeling (2009)
Concept jaarverslag 2010
Streefhurenbeleid 2010
Kernwaarden, missie en visie (2010)
Servatius Quo Vadis? Ondernemingsplan 2010-2011
Jaarplan 2011
Woonruimteverdeelreglement
Jaarplan Woningburo
Wonen in Beweging (gemeente Maastricht)
Standaard bestek document
Presteren naar opgaven
Visie op de woningmarkt, uit het brede beleid Wonen, wijk en Integratie 2010
Prestatieafspraken Gemeente-corporaties '08
Prestatieafspraken Maastricht '08-'10
Prestatieafspraken Maastricht '09
Convenant Leger des Heils/Domus
Convenant Jongerenfoyer Maris Stella
Convenant Leefbaarheidsfonds
Overige convenanten en samenwerkingsverbanden Servatius
Presteren naar vermogen
Jaarrekeningen Servatius 2008 en 2009
Begrotingen Servatius 2009 t/m 2011
Corporatie in Perspectief 2008 t/m 2010
Oordeelsbrief ministerie van Binnenlandse zaken / VROM 2008 t/m 2010
Solvabiliteits- en continuïteitsoordeel CFV 2009 en 2010
Correspondentie inzake kredietwaardigheid en faciliteringsvolume van het WSW 2009 en 2010
Dpi verslagjaar 2010 verzonden 28-2-2011
Kwartaalrapportages 2009 en 2010
Treasury statuut d.d. 22-3-2010
Managementletters Deloitte 2009 en 2010
Presteren naar governance
Governanceverslag 2010
Managementletter 2010
Presentatie bestuurder n.a.v. management letter 2010
Rapportage onderzoek bestuur en toezicht, IFO 2010
Notitie samenwerking Raad van Toezicht en Bestuurder Servatius, oktober 2010
Verslag evaluatiebijeenkomst RvT, oktober 2010

Brief CFV vervolgonderzoek integriteit, februari 2011

Diverse statuten en reglementen

Profielschets voorzitter en leden RvT

Advertentietekst vacature RvT

Agenda's RvT 2008

Agenda's en actielijsten nieuwe RvT 2010-2011

E. Overzicht interne gesprekken

	Naam	Functie
1	De heer Weenink	Directeur-bestuurder
	De heer Simon	Interne Controle
2	Mevrouw Cortenraad	Beleidsmedewerker
	De heer Meij	Bestuurssecretaris
3	De heer Schmidt	Directeur Wonen
	De heer Bonten	Projectontwikkelaar
4	De heer van Houten	Teamleider klant en wijk
	De heer Smeets	Senior wijkadviseur
7	De heer Marx	Interim manager financiën
6	Mevrouw Clerx	Voorzitter RvT
	De heer van Dijk	Voorzitter Auditcommissie RvT

F. *Overzicht externe gesprekken*

	Organisatie	Naam	Functie
	Gemeenten		
1	Gemeente Maastricht	De heer Constongs	Wethouder cultuur, wonen en wijken
2	Gemeente Maastricht	De heer Nuss	Stadsdeelwethouder Noord-Oost
3	Gemeente Maastricht	De heer van Dijk	Projectmanager
4	Gemeente Eijsden-Margraten	De heer Jacobs	Wethouder
	Huurdersvertegenwoordigers		
5	Huurdersvereniging Servaassleutel	De heer Pasau	Voorzitter Servaassleutel
		De heer Vels	Secretaris Servaassleutel
	Zorg, welzijn en onderwijs		
6	Stichting Radar	De heer Braun	Projectmanager Huisvesting
7	Stichting Trajekt	De heer Vermeulen	Gebiedsmanager
8	Vivre	De heer Sprokel	Manager bouwzaken
9	Koraal Groep	De heer van Zalk	Manager HVO
		De heer Schoenmakers	Bouwcoördinator
10	RIBW	De heer Gijsselaers	Directeur-bestuurder
11	Universiteit Maastricht	De heer Postema	Vice-voorzitter College van Bestuur
	Collega corporaties		
12	Woningstichting Maasvallei	De heer Crijns	Directeur-bestuurder
13	Woonpunt	Mevrouw Depondt	Directeur-bestuurder

G. Detail toetsing ambities

Huisvesting van de primaire doelgroep						
Prestatie	Jaar	Brondocument	Toetsingsdocument	Resultaat	1	Toelichting
Beschikbaarheid woningen						
- 94% van de woningvoorraad binnen de goedkoop en betaalbaar categorie (2007)						
- 94% van de woningvoorraad binnen de goedkoop en betaalbaar categorie (2008)						
- 93% van de woningvoorraad binnen de goedkoop en betaalbaar categorie (2009)						
- 92% van de woningvoorraad binnen de goedkoop en betaalbaar categorie (2010)	2007-2010	JV 2007, JV 2008, JV 2009, JV 2010	Maatschappelijk ondernemen in de Euregio. Beleidsplan 2005-2010	Boven de norm	8	Servatius kiest ervoor als uitgangspunt dat ze zich garant stelt voor de minst draagkrachtigen van de samenleving. De met het Woningburo afgesproken afscherming goedkope voorraad is >= 85%. Servatius wijkt in haar resultaat meer dan 5% af van de doelstelling en presteert daardoor boven de norm.
Woningtoewijzing en doorstroming						
83% toewijzing van de primaire doelgroep (2007). 82% toewijzing van de primaire doelgroep (2008). 84% toewijzing van de primaire doelgroep (2009). 79% toewijzing van de primaire doelgroep (2010).	2007-2010	JV 2007, JV 2008, JV 2009, JV 2010	Maatschappelijk ondernemen in de Euregio. Beleidsplan 2005-2010	Boven de norm	8	Om de exploitatie en huurprijzen van de kernvoorraad betaalbaar te houden heeft Servatius in 2003 de keuze gemaakt om 70% te labelen als primair en 30% als secundair, waarbij wordt gekeken naar een zo evenwichtig mogelijke spreiding over de stad en buurten, om zodoende differentiatie te kunnen garanderen. Servatius wijkt in haar resultaat meer dan 15% af van de doelstelling en presteert daardoor boven de norm.
Leegstandspercentage 1,4% van de jaarhuur (2007) Leegstandspercentage 1,3% van de jaarhuur (2008) Leegstandspercentage 0,65% van de jaarhuur (2009) Leegstandspercentage 3,26% van de jaarhuur (2010)	2007-2010	JV 2007, JV 2008, JV 2009, JV 2010 + additioneel Excel leegstand	Jaarplan Servatius wonen 2009, Jaarplan 2011	Geen beoordeling		In haar jaarplannen heeft Servatius geformuleerd dat ze leegstand bij mutatie wil terugbrengen naar minder dan 10 dagen bij woningen en minder dan 3 maanden bij BOG (2009). Leegstandsdagen < 10 dagen. Over de jaren (na 2009) neemt het leegstandspercentage toe. De gehanteerde definitie van leegstand berekening is de afgelopen jaren gewijzigd. Servatius heeft (nog) niet vastgesteld welke % worden nagestreefd. Hierdoor is deze prestatie niet te toetsen.
Het jaarplan van het Woningburo Maastricht'2010 bevat een concrete planning met hoeveel woningen per doelgroep zullen worden aangewend. Daarnaast is het Woonverdeelsysteem inmiddels live voor Maastricht. In 2010 is met het Woningburo Maastricht', Woonpunt en Maasallei bekeken in hoeverre het Maastrichtse woningzoekenden-systeem van het Woningburo geschikt voor de woningtoewijzing in de nieuwe gemeente Eijsden-Margraten. In 2011 wordt dit overleg voortgezet.	2010	JV 2010	Maatschappelijk ondernemen in de Euregio. Beleidsplan 2005-2010, Woonruimte verdeelreglement, Jaarplan Woningburo + additionele e-mail met toelichting	Onder de norm	5,5	In het ondernemingsplan van 2005 staat vermeld dat voor de klanten met woonwensen in zowel de primaire als de secundaire voorraad Servatius naar een marktgericht woningtoewijzingsmodel toe wil met minder regels en criteria waarbij de keuzevrijheid van klanten voorop staat. In Maastricht is begin 2011 het woonruimte verdeelsysteem van Woningburo geïmplementeerd. Dit is conform de afspraken die met de andere corporaties en de gemeente Maastricht zijn gemaakt (vastgelegd in het Woonruimte verdeelingsreglement en het Jaarplan van Woningburo). Voor een uniform woonruimte verdeelsysteem in de gemeente Eijsden wordt nog overlegd met de corporaties en gemeente. Definitieve besluitvorming hierover heeft nog niet plaatsgevonden. De beoordeling is daarmee onder de norm. De doelstelling is al in 2005 geformuleerd maar in 2011 nog niet volledig gerealiseerd.

Betaalbaarheid						
<p>- Gemiddeld huurverhoging in 2007 bedroeg 1,1% waarvan 0% voor 570 woningen en 1,1% voor 10.950.</p> <p>- Gemiddeld huurverhoging in 2008 bedroeg 1,6% waarvan 0% voor 838 woningen en 1,6% voor 10.155 en 2,6% voor 88 woningen.</p> <p>- Gemiddeld huurverhoging in 2009 bedroeg 2,35%.</p> <p>- Gemiddeld huurverhoging in 2010 bedroeg 1,08% waarvan 0% voor 1.188 woningen.</p>	2007-2010	JV 2007, JV 2008, JV 2009, JV 2010	Maatschappelijk ondernemen in de Euregio beleidsplan 2005 – 2010	Conform de norm	7	De woningen in de primaire voorraad blijft Servatius aanbieden onder de huursubsidielgrens zodat de lagere inkomensgroepen voldoende keuzemogelijkheden hebben om een betaalbare, geschikte woning te vinden. De huurprijs van deze primaire woningvoorraad stelt Servatius vast aan de hand van het woningwaarderingssysteem. Voor zittende huurders zal de jaarlijkse huurverhoging plaatsvinden binnen de marge die door het Rijk hiervoor wordt aangegeven.
<p>In 2010 heeft Servatius het huurbeleid herzien dat eind 2010 is vastgesteld. Op 31 december 2010 bedroeg de gemiddelde netto huur 67,5% van de maximaal redelijke huur (MRH). Als alle woningen gemuteerd zijn, conform het nieuwe huurbeleid, dan bedraagt de gemiddelde huur 80% van de MRH.</p>	2010	JV 2010	Streefhurenbeleid 2010, Vaststellen streefhuren Wonen 2008, Huurbeleid 2009	Conform de norm	6,5	In 2007 was het uitgangspunt dat de gemiddelde huur van de woningen op 70% maximaal redelijke huur (MRH) dient te liggen. In 2008 is de huidige streefhuur (oude methode) vergeleken met de berekende markthuur. Dit heeft geresulteerd in een streefhuur 'nieuwe stijl' (uitgedrukt in een percentage van de Aedex markthuur). Vanaf 2010 geldt dat woningen waarvan de MRH > € 357.37 en < € 548,18 is, de voorgestelde streefhuur 80% van de Aedexhuur dient te zijn (indien nodig aftoppen op 100% MRH). Servatius presteert met een realisatie van een gemiddelde van 67,5% MRH ten opzichte van het beleid in 2007-2009 een 7 (max 5% afwijking) conform de norm en ten opzichte van het beleid van 2010 een 6 (15% afwijking) conform de norm.
Bevorderen eigenwoningbezit						
<p>Servatius heeft een interne verkooporganisatie opgezet. De verkooporganisatie is vergelijkbaar met een klein makelaarskantoor en is "JeThuisHuis" genoemd. Het is apart gepositioneerd binnen Servatius, d.w.z. een afwijkende handelsnaam, aparte website, apart inbelnummer en aangewezen medewerkers.</p>	2009	JV 2009	Vaststellen verkoopportefeuille (2009)	Conform de norm	7	Om de financiën op peil te houden zullen wellicht complexgewijs woningen worden verkocht. In de komende jaren worden 1800 woningen aangeboden aan de zittende huurder. In de herstructurering is het bevorderen/stimuleren van wooncarrière wel degelijk een aandachtspunt (van huur naar koop; of bijvoorbeeld senioren die verhuizen van een grondgebonden naar een levensloopbestendig appartement). Het middel dat Servatius gebruikt (het interne makelaarskantoor) is conform de verwachting van de verkoopdoelstelling.
<p>In de tweede fase uitvoering centrum plan Wittevrouwenveld zijn 15 starterskoopwoningen gerealiseerd met Slimmer Kopen</p>	2009	JV 2009	Vaststellen Verkoopportefeuille, (2009)	Conform de norm	7	Uit onderzoek is gebleken dat er markt is voor verkoop in de doelgroep starters, eventueel in combinatie met financiële producten (bijv. Slimmer Kopen). Servatius heeft dit product daarom geïntroduceerd. Dit is conform de verwachting van een corporatie.

In 2010 hebben 9 huishoudens gebruik gemaakt van de StartersRenteRegeling. Tot en met begin 2011 zijn dat er 17.	2010	JV 2010	Servatius Quo Vadis? Ondernemingsplan 2010-2011, Beleidskader verkoopbeleid – Criteria toekennen Startersrenteregeling (2009)	Geen beoordeling		Om het voor meer mensen mogelijk te maken de sprong te maken van huur naar koop, ondersteunt Servatius kopers door middel van een koopvariant en kunnen huurders kiezen tussen 5% korting op taxatieprijs of gebruikmaken van de StartersRenteRegeling (i.e. de koopvariant). Servatius heeft de doelstelling niet gekwantificeerd. Daardoor is deze doelstelling niet te toetsen.
De verkoop van huurwoningen is een van de pijlers waarop ons herstructureringsprogramma in de GSB-wijken en ons strategisch voorraadbeleid is gebaseerd. Verkoop levert niet alleen middelen op, maar biedt huurders ook de mogelijkheid om te kopen en daarmee hun betrokkenheid bij woning en woonomgeving te versterken. Tot 31 december 2007 zijn in totaal 804, 2008 in totaal 813, 2009 in totaal 820 woningen verkocht.	2007-2009	JV 2007, JV 2008, JV 2009	Toelichting Servatius, Wonen in Beweging (gemeente Maastricht)	Geen beoordeling		De 'gemiddelde' gewenste verhouding huur/koop voor de herstructureringswijken is in de periode 2009-2010 ca. 70-30. Dit kan echter per wijk verschillen en is vastgelegd in de nota 'Wonen in beweging' van de gemeente Maastricht. Er zijn vele partijen betrokken bij het realiseren van deze doelstelling. De gemeente Maastricht heeft nog geen integrale nota opgesteld waarin de balans is opgemaakt. De doelstelling is niet te toetsen aangezien de dwarsdoorsneden die de gemeente vastlegt in haar prestatieafspraken niet te matchen is met de rapportage van Servatius (wijk, jaartal, verkoop bestaande bouw, verkoop nieuwbouw etc). Daarnaast is er geen beoordeling aangezien het een opgave betreft (geen doelstelling geformuleerd)
In 2009 bestaat de verkooprijver uit 1211 woningen. In 2010 is een verkooprijver van 1800 woningen vastgesteld.	2009	JV 2009, JV 2010	Toelichting Servatius	Conform de norm	7	De doelstelling van 2009 is het verkopen van woningen in het kader van de interne reorganisatie. De verkopen zijn financieel gedreven. Servatius stelt hierbij een verkooprijver van 1211 woningen aan. De doelstelling is behaald aangezien de verkooprijver is vastgesteld.
Servatius heeft in 2010 voor 4,9 miljoen euro aan verkopen gerealiseerd (de verkoop van 32 sociale huurwoningen, en 2 appartementen in Luik)	2010	JV 2010 + specificatie	Toelichting Servatius	Aandachtspunt	3	De doelstelling van 2010 is om een opbrengst van 9,2 miljoen euro uit de verkoop van woningen te realiseren. In 2010 is een 4,9 miljoen gerealiseerd uit woningverkoop. De afwijking is hiermee groter dan 45%.
Oordeel					6,6	

Kwaliteit woningen en beheer						
Prestatie	Jaar	Brondocument	Toetsingsdocument	Resultaat	Oordeel	Toelichting
Woningkwaliteit						
Uitgaven planmatig onderhoud casco € 2,3 miljoen (2007), € 2,3 miljoen (2008). Uitgaven mutatieonderhoud € 2,3 miljoen (2009), € 1,3 miljoen (2010).	2007-2010	JV 2007, JV2008, JV2009, JV 2010	Jaarplan Service & Onderhoud 2007-2008	Conform de norm	7	<p>Servatius wil een marktconform aanbod tegen juiste prijs/kwaliteitsratio garanderen. Hiertoe heeft zij de Periodieke woninginspectie ("APK") geïntroduceerd. De gedachte is een daling van kosten voor planmatig onderhoud te realiseren en klanttevredenheid te verhogen.</p> <p>Service & Onderhoud (S&O) is verantwoordelijk voor de uitvoering van het dagelijks onderhoud, reparatieverzoeken, het mutatieonderhoud en het Abonnement Huurderonderhoud (AHO). De afdeling voert het Maintenance Quality Management (MQM) kwaliteitslabel uit. De kwaliteit van de mutatiewoning dient te verbeteren door:</p> <ul style="list-style-type: none"> -SLA's mutatie vastleggen -Schoonmaken sanitair comb. met kleine poetsbeurt door MTB/ buurtbeheer -Waar nodig lichte schilderbeurt <p>Een daling van de kosten is positief in het kader van verwachting reductie onderhoudskosten.</p> <p>Totaal onderhoudskosten is gedaald over de jaren. Hiermee presteert Servatius conform de norm.</p>
2007: 496 woningen groot onderhoud bij klacht en mutatie. 2008: 900 woningen groot onderhoud bij klacht en mutatie. In 2007 was 72% tevreden over de snelheid van afhandelen klachtenonderhoud In 2009 was 77% tevreden over de snelheid van afhandelen klachtenonderhoud	2007-2008	JV 2007, JV 2008, Klanttevredenheidsonderzoek 2007, Klanttevredenheidsonderzoek 2009	Jaarplan Service & Onderhoud 2007-2008, Maatschappelijk ondernemen in de Euregio beleidsplan 2005 - 2010	Conform de norm	7	<p>De komende jaren zullen gericht zijn op het verder vergroten van het aandeel intern uitgevoerd klachtenonderhoud, het verder terugbrengen van kosten en een hogere klanttevredenheid.</p> <p>De klanttevredenheid door snelle afhandeling reparatieverzoeken is toegenomen. Servatius presteert hiermee conform de norm</p>
Aantal abonnement huurderonderhoud (AHO): 3.815 (2007), 3.849 (2008) abonnementen. AHO gekoppeld aan Groene Kruis Serviceabonnement (voor 55+): 2.113 (2007), 2.107 (2008), 3.500 (2009) abonnementen.	2007-2009	JV 2007	Jaarplan 2007 / 2008 Service & Onderhoud b.v. in schema resultaatgebieden	Conform de norm	7	Tijdens inspectie bezoek wordt (preventief) klachten- en bij abonnees AHO-onderhoud gepleegd, gelijk kunnen waar nodig gewenste ontbrekende gegevens worden opgenomen. Stijging aantal serviceabonnementen is positief. Servatius presteert hiermee conform de norm.
Energie en duurzaamheid						
Alle woningen hebben in de periode 2008-2009 een energiekeurmerk/label gekregen. Daarnaast is beleid in voorbereiding op het gebied van energie en duurzaamheid. Servatius participeert stedelijk aan het Energie Platform. Op het laatste toetsmoment heeft 22% van het bezit van Servatius een label C of hoger. Gemiddeld heeft het bezit van Servatius een label D.	2008-2009	JV 2008	Milieubeleidsplan (2007), Servatius Quo Vadis? Koers 2010 & 2011 Servatius, Figuur verdeling energielabels	Onder de norm	5	In het verleden is voornamelijk aandacht besteedt aan maatregelen in de nieuwbouw. Het streven is gericht op een B-label als gemiddelde voor het bezit. Het huidige bezit van Servatius heeft een gemiddelde van energielabel D. Het milieubeleidsplan is in 2007 opgesteld. Servatius voldoet hiermee dus nog niet aan haar eigen gestelde norm van een B-label gemiddeld voor het bezit.
Comfort+ (ontwikkeld door de Universiteit Eindhoven en A2L) wordt tijdens de renovatie in het Boostencomplex als duurzaam innovatief concept toegepast. Bij het Boostencomplex zijn vervolgens de volgende zaken aangebracht: 1. een gesloten bronsysteem met warmtepomp; 2. warmte terugwinnings units en 3. hemelwaterinfiltreringsinstallatie.	2008-2009	JV 2008	Milieubeleidsplan (2007), Toelichting Servatius	Conform de norm	7	Servatius maakt het mogelijk om het gasverbruik in onze woningvoorraad met tenminste 20% te verminderen in de komende 10 jaar. Elke verbetering van een label kan uitgedrukt worden in een theoretische vermindering van het gasverbruik. De doelstelling is moeilijk meetbaar geformuleerd. Servatius voert duurzame verbeteringen uit waardoor conform de norm van deze doelstelling wordt gepresteerd.

Servatius heeft "nog" geen woningen met een EPC van 0,4 gerealiseerd.	2010	JV 2010	Servatius Quo Vadis? Koers 2010 & 2011 Servatius.	Geen beoordeling		Door gebruikmaking van integrale concepten kan in de nieuwbouw, tegen acceptabele prijzen, een EPC worden gerealiseerd van 0,4. In 2015 wordt de EPC van max 0,4 in nieuwbouw verplicht. Servatius bouwt voor 50 jaar en tracht het energieverbruik tegen acceptabele investeringen binnen nieuwbouw terug te dringen. De doelstelling is in 2010 opgesteld. Sindsdien is nauwelijks nieuwbouw gerealiseerd. Toetsing van deze doelstelling op dit moment is derhalve niet zinvol.
Het project zonneboilers in 2010 afgerond. Met behulp van de subsidie van AgentschapNL zijn inmiddels 42 zonneboilers geplaatst in zowel Maastricht als Eijsden. Gemiddeld leveren deze voor de huurder een voordeel op tussen de € 175 en € 225 per jaar.	2010	JV 2010	Milieubeleidsplan (2007)	Conform de norm	7	Bij nieuwbouw zijn maatregelen op gebouwniveau gewenst, zoals zonneboilers, douchewater warm teterugwinning en energiezuinige ventilatie. (CO2-reductie mogelijk van 15% - 20%). Door het aanbrengen van zonneboilers presteert Servatius conform de norm.
In de periode 2007-2011 zijn 350 Woningen voorzien van Warmte Terugwinnings units	2007-2011	JV 2007, JV 2008, JV 2009, JV 2010	Standaard bestek document	Conform de norm	7	Bij nieuwe woningen zijn maatregelen op gebouwniveau gewenst, zoals zonneboilers, douchewater warm teterugwinning en energiezuinige ventilatie. (CO2-reductie mogelijk van 15% - 20%). Servatius heeft haar kwaliteit geborgd in 'Standaard Nieuwbouw Bestek Servatius Woningstichting'. Dit bestek is van toepassing bij alle nieuwbouwprojecten. In het standaard bestek zijn diverse duurzame maatregelen opgenomen. FSC-hout, HR-ketels, douchekoppen, WTW ventilatie. Door het aanbrengen van onder andere WTW units presteert Servatius conform de norm.
Aantal voorbeelden: - Bij Piazza Ponjaard is een gesloten bronsysteem met warmtepomp aangebracht. - Bij Caberg-Malpertuis is bij nieuwbouw een gesloten bronsysteem met warmtepomp aangebracht - Bij de kantoren aan het Wim Duisenbergplantsoen is een open bronsysteem met warmtepomp aangebracht (inclusief zelfdenkende energiezuinige verlichting).	2007	JV 2007	Milieubeleidsplan (2007)	Conform de norm	7	Bij nieuwbouw zijn maatregelen op gebouwniveau gewenst, zoals zonneboilers, douchewater warm teterugwinning en energiezuinige ventilatie. (CO2-reductie mogelijk van 15% - 20%). Het aanbrengen van Warmte Koude Opslag installaties bij veel nieuwbouw kan als vooruitstrevend worden betiteld.
Ieder jaar worden er ca. 450 conventionele cv-ketels vervangen woningen door HR-ketels. Waarbij vanaf 2007 t/m 2009 zijn in ca. 50% van alle centrale ketelhuizen de conventionele ketels vervangen door HR-ketels.	2007-2011	JV 2007, JV 2008, JV 2009, JV 2010	Milieubeleidsplan (2007)	Conform de norm	7	Bij nieuwbouw zijn maatregelen op gebouwniveau gewenst, zoals zonneboilers, douchewater warm teterugwinning en energiezuinige ventilatie. (CO2-reductie mogelijk van 15% - 20%). Door het aanbrengen van HR ketels presteert Servatius conform de norm.
Ca. 1050 woningen zijn in de periode 2007-2011 geheel of deels voorzien van dubbelglas	2007-2011	JV 2007, JV 2008, JV 2009, JV 2010	Milieubeleidsplan (2007)	Conform de norm	7	In het verleden is voornamelijk aandacht besteedt aan maatregelen in de nieuwbouw. Het streven is gericht op een B-label als gemiddelde voor het bezit. Door het aanbrengen van dubbelglas in woningen presteert Servatius op deze doelstelling conform de norm.
Oordeel						6,8

Huisvesting van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen						
Prestatie	Jaar	ent	Toetsingsdocument	Resultaat	Oordeel	Toelichting
Huisvesting voor kwetsbare doelgroepen						
In 2007 zijn 4 personen aangemeld bij het Vangnet Moeilijk Plaatsbaren, hetgeen geleid heeft tot een aantal huurcontracten waarbij op voorhand begeleiding en zorg zijn geregeld.	2007	JV 2007	Sociale bouwstenen (2007)	Conform de norm	7	Bevorderen van de maatschappelijke participatie in Maastricht Noordwest: - Toename van het aantal mensen dat lid van een (sport)vereniging is of activiteiten in de buurt of het stadsdeel organiseren; - Toename van het aantal mensen dat kaderfuncties vervult; - Versterken van de eigen kracht van bewoners en bewonersgroepen;
- Project Kamers met kansen in samenwerking met de Welzijnsorganisaties Trajekt en de gemeente (woon-, werk- en leerproject voor kansarme jongeren in Maastricht Noordoost). - Kernpartner in de aanpak van multiprobleem gezinnen (persoonsgerichte aanpak) in samenwerking met Gemeente, Trajekt, GGD, politie en Woonpunt. - Opstart (in samenwerking met RIBW) van een onderzoek, Living Support, naar de gewenste huisvesting voor 'niet-plaatsbaren'. - Aankoop van twee panden voor de realisatie van twee Domushuizen in samenwerking met Leger des Heils. - Najaar 2008 is Servatius partner geworden in het project IMMENS, waarbij de werk-stagemogelijkheden voor kwetsbare groepen met diverse organisaties verder wordt vormgegeven.	2008	JV 2008	Sociale bouwstenen (2007)	Conform de norm	7	Het stimuleren en begeleiden van mensen naar actieve deelname in de samenleving (bijvoorbeeld vrijwilligerswerk), onder andere via de Mens Ontwikkel Structuur (MOS-project) door middel van - Verhogen arbeidsparticipatie: Servicepunt Werk en Bemiddeling (coaching, bemiddeling, sollicitatietraining, samenwerkingspartner ketenaanpak); - Aandacht bij "de knooppunten" (activiteit van Trajekt, i.s.m. opbouwwerk en servicepunt voor werk) om jongeren vanuit activiteiten te laten doorstromen naar vrijwilligerswerk, werkleerprojecten of naar een reguliere baan. Servatius participeert hierin actief en presteert hierbij conform de norm.
Wat betreft huisvesting van specifieke doelgroepen heeft Servatius in 2009-2010 het volgende gepresteerd (plaatsing): - maatwerk-doelgroepen: 48 personen - urgenten: 88 personen - herstructureringskandidaten: 48 personen.	2E+07	JV 2009, JV 2010	Ondernemingsplan 2010-2011	Conform de norm	7	Het huisvesten van kwetsbare groepen in onze samenleving behoort tot opgave van Servatius. Vele voorbeelden hiervan zijn het resultaat van de samenwerking met bijvoorbeeld het Leger des Heils, Radar, Kamers met Kansen en de RIBW. Daarnaast wil Servatius een duurzame bijdrage leveren aan de leefbaarheid in buurten en wijken. Daartoe ontwikkelt en beheert Servatius Maatschappelijk Onroerend Goed (MOG). Multifunctionele accommodaties, buurthuizen en sportaccommodaties worden hiertoe gerekend. Ook biedt Servatius huisvesting aan zorginstellingen zoals Vivre. Partners die een meerwaarde kunnen creëren in wijken (etc.) vinden in Servatius een betrouwbare medestander. Servatius presteert hiermee conform de norm.

Senioren						
De nieuwbouw van zorgcentrum De Bron met 75 intramurale zorgplaatsen en 18 seniorenwoningen (huur) is in juli 2010 opgeleverd. Het ontwerp van het gebouw is samen met zorginstelling Vivre uit Maastricht ontwikkeld. De grond blijft eigendom van Servatius. Vivre heeft het gebouw 'sleutelklaar' van Servatius gekocht.	2010	JV 2010	Maatschappelijk ondernemen in de Euregio. Beleidsplan 2005-2010	Conform de norm	7	Eén van de speerpunten van beleid: 'Samenwerking met (zorg)instellingen intensiveren om zo de specifieke wensen van de bijzondere doelgroepen, evenals de vraag naar zorgcomponenten te kunnen vervullen'. Servatius zal de komende jaren 20 miljoen investeren in zorgcentra. De voorgenomen aantallen zijn vastgelegd in jaarlijkse prestatieafspraken met gemeenten en corporaties. Het resultaat zoals genoemd is conform de geformuleerde prestatieafspraken.
Verder uitvoering geven aan de bouw van zorgcentrum Providentia in Heer, in middels omgedoopt tot Croonenhof. Het totale complex zal in 2010 gereed zijn.	2009	JV 2009	Maatschappelijk ondernemen in de Euregio. Beleidsplan 2005-2010	Conform de norm	7	Naast nieuwbouwprojecten, zullen in de toekomst ook bestaande ouderencentra worden voorzien van sociale alarmering. In geval van nood kunnen ouderen via dit systeem makkelijk en snel hulp van buitenaf oproepen. De Wet Maatschappelijke Ondersteuning, die in 2006 van kracht wordt, biedt mogelijkheden om in samenwerking met zorgaanbieders en welzijnsinstellingen de dienstverlening aan ouderen verder uit te breiden.
Per april 2009 is Servatius een samenwerkingsverband aangegaan met Mosae Alarm. Vanuit zorgcentrum Campagne verzorgt Mosae Alarm de sociale alarmering waardoor bewoners hulp van buitenaf kunnen inroepen als dat nodig is.	2009	JV 2009	Maatschappelijk ondernemen in de Euregio. Beleidsplan 2005-2010	Conform de norm	7	Naast nieuwbouwprojecten, zullen in de toekomst ook bestaande ouderencentra worden voorzien van sociale alarmering. In geval van nood kunnen ouderen via dit systeem makkelijk en snel hulp van buitenaf oproepen. De Wet Maatschappelijke Ondersteuning, die in 2006 van kracht wordt, biedt mogelijkheden om in samenwerking met zorgaanbieders en welzijnsinstellingen de dienstverlening aan ouderen verder uit te breiden.
Studenten						
Start bouw van het Campusproject: Servatius heeft ervoor gekozen om als coördinerend aannemer op te treden. In 2008 is de bouw gestart en in 2009 stopgezet.	2007-2009	JV 2007, JV 2008, JV 2009	Maatschappelijk ondernemen in de Euregio. Beleidsplan 2005-2010	Aandachtspunt	1	Servatius was voornemens om het gat tussen vraag en aanbod voor studenten zoveel mogelijk te dichten met een grootschalig project: de Campus. De planning was om in het najaar van 2005 te starten met de bouw en in de zomer 2008 de bouw af te ronden. Het Campus project is in 2009 gestopt en eindigde voor Servatius in een financieel fiasco.

Woonwagengewoners						
Het beheer van de woonwagendstandplaatsen en de huurwoonwagens is door woningstichting Servatius uitbesteed aan Partners in Maatwerk (PIM) (eigendom van de 3 corporaties). Het totaal aantal standplaatsen, verdeeld over de gemeente Maastricht en de gemeente Eijsden, bedraagt nu 75. Het aantal huurwoonwagens en -chalets bedraagt 25. In de wijken Malberg en Caberg zijn de woonwagendlocaties om muurd en aangepast aan de sfeer van de wijk. Op de locatie Koffiemolenweg in de wijk Malberg wordt het huurchalets vervangen. Mogelijk kan deze vervanging model staan om stap voor stap toe te werken naar normalisatie. Het einddoel is een woonproduct dat betaalbaar is, energiezuiniger, meer wooncomfort biedt en beter in het straatbeeld past.	2009	JV 2009	Maatschappelijk ondernemen in de Euregio. Beleidsplan 2005-2010	Conform de norm	7	Vanuit beheersperspectief vraagt 'de onderkant van de woningmarkt' veel aandacht. De aanpak van overlastvraagstukken, schuldhulpverlening, opvang en de aanleg van nieuwe woonwagendlocaties vereist structurele samenwerking met hulpverlenende instanties. De komende jaren zal de maatschappelijke opvang steeds belangrijker worden, meer huurders zullen aangewezen zijn op ondersteuning en begeleiding om hun leven op orde te houden, hetzij in specifieke woonvormen, hetzij in de reguliere voorraad. Servatius neemt daarin haar verantwoordelijkheid door de Woonwagens in beheer te nemen en voorzieningen aan te leggen. Meer dan van een corporatie verwacht mag worden.
De afgelopen jaren zijn er diverse kwaliteitsslagen gerealiseerd om te komen tot nieuwe of kwalitatief betere woonwagendlocaties. Dit betreft onder andere: het aanbrengen van klompenhokken, het verbeteren van de infrastructuur, het plaatsen van afschermingen zodanig dat er één geheel wordt gevormd met de omgeving. Daarnaast heeft er planmatig onderhoud aan de woonwagens plaatsgevonden die eigendom zijn van Servatius, zodanig dat er sprake is van een goede basiskwaliteit.	2010	JV 2010	Kernwaarden, missie en visie (2010)	Conform de norm	7	Servatius biedt passende huisvesting met een goede prijs/kwaliteit verhouding in een prettige buurt waarin klanten zich thuisvoelen. Klanten hebben keuzemogelijkheden en kunnen binnen het bezit van Servatius wooncarrière maken. Servatius faciliteert klanten en de stad met als doel kwaliteit van wonen en leven in buurten en wijke te blijven verbeteren.
Zorgbehoevenden						
Najaar 2008 intentieovereenkomst ondertekend met RIBW < Woonpunt om te onderzoeken of Servatius partner wordt in ROOS (één-loketfunctie op het gebied van wonen, welzijn en zorgvragen).	2008	JV 2008	Maatschappelijk ondernemen in de Euregio. Beleidsplan 2005-2010	Conform de norm	7	De Wet Maatschappelijke Ondersteuning, die in 2006 van kracht wordt, biedt mogelijkheden om in samenwerking met zorgaanbieders en welzijnsinstellingen de dienstverlening aan ouderen verder uit te breiden. Ook de herstructurering leidt tot nieuwe samenwerkingsverbanden. In het kader van de herhuisvesting van zittende huurders, de realisatie van specifieke voorzieningen voor ouderen, van brede scholen, winkelveorzieningen, bedrijfsverzamelgebouwen en gemeenschapshuizen, heeft Servatius nieuwe diensten en producten ontwikkeld, welke in nauw overleg met welzijnsinstellingen, scholen, winkeliersverenigingen en zorgaanbieders tot stand zijn gekomen.
Realisatie van nieuwbouwwoningen ten behoeve van zorginstellingen, zowel op het gebied van woonvormen voor geestelijk als lichamelijk gehandicapten (Radar, Koraalgroep, RIBW)	2008	JV 2008	Maatschappelijk ondernemen in de Euregio. Beleidsplan 2005-2010	Conform de norm	7	
Oordeel					6,5	

(Des)investeren in vastgoed						
Prestatie	Jaar	ment	Toetsingsdocument	Resultaat	Oordeel	Toelichting
Nieuwbouw regulier						
- 1 bedrijfsruimte (Meerssenerweg) inclusief 8 woonwoningen (2007) - 12 bedrijfsruimten (Wittevrouwenveld) en 146 parkeerplaatsen (2008) - 9 winkels (Electrobuurt), 2 kantoren (R.Nafzgerstraat), 68 parkeerplaatsen (Caberg), 7 commerciële ruimten Bakvliet (Eijsden), 16 parkeergelegenheden Bakvliet (Eijsden) (2009) - 1 brede school in Eijsden.	2007-2008, 2010	JV 2007, JV 2008, JV 2010	Maatschappelijk ondernemen in de Euregio. Beleidsplan 2005-2010 + toelichting nieuwbouw Servatius	Conform de norm	7	Naast een uitgebreid woningbouwprogramma ontwikkelt Servatius winkelvoorzieningen, brede scholen annex gemeenschapsvoorzieningen, kantoren, bedrijfsruimtes en gebouwde parkeervoorzieningen. Servatius heeft de afgelopen jaren gedaan wat verwacht mag worden van een corporatie (o.a. parkeerplaatsen) en presteert hiermee conform de norm.
- 17 grondgebonden woningen Parallelweg - Eijsden (Koop) - 2 huurwoningen, 9 kamers Pieterke, Raadhuisstraat (Sociale huur)	2007	JV 2007	Maatschappelijk ondernemen in de Euregio. Beleidsplan 2005-2010 + toelichting nieuwbouw Servatius	Aandachtspunt	2	Eén van de uitgangspunten van beleid van Servatius is om de voorraad huurwoningen op peil te houden. Omdat een aantal woningen niet meer voldoet aan de huidige kwaliteitseisen, is Servatius in het kader van het GSB-beleid genoodzaakt in de periode 2005-2010 circa 1300 woningen in Maastricht te slopen. Om de woningen die op deze wijze aan de voorraad worden onttrokken te compenseren zal Servatius de komende jaren ongeveer 450 (vervangende) woningen in de huursfeer realiseren. Hiervan wordt circa 80% in de sociale sector gebouwd (360). In het koopsegment worden in de GSB-wijken tot 2010 nog eens meer dan 600 woningen gebouwd. In het kader van projectontwikkeling worden tot 2010 nog eens 1550 woningen in Maastricht gebouwd (400 koopwoningen; 1150 huurwoningen, waarvan 750 sociale huurwoningen (650 studentenwoningen/100 seniorenwoningen). Totaal sociale huur/huur regulier in 5 jaar : 450 + 500 = 950 Totaal koop in 5 jaar: 400 Totale realisatie huur regulier: 137 - 2007: 9 - 2008: 0 - 2009: 128 - 2010: 0 Totale realisatie koop regulier: 191 - 2007: 17 - 2008: 15 - 2009: 110 - 2010: 49
- 15 grondgebonden woningen in Wittevrouwenveld (Koop)	2008	Toelichting Servatius				
2009: - 14 eengezinswoningen in Boschpoort (Sociale huur) - 60 galerijwoningen in Caberg (Sociale huur) - 2 eengezinswoningen in Eijsden (Huur) - 28 eengezinswoningen in Heugemerveld (Huur) - 23 eengezinswoningen in Wittevrouwenveld (Koop) - 26 grondgebonden woningen Heugemerveld (Koop) - 14 gestapelde woningen Heugemerveld (Koop) - 26 appartementen Electrobuurt (Koop) - 13 grondgebonden woningen Electrobuurt (Koop) - 9 woningen in Caberg (Huur) - 8 grondgebonden koopwoningen Electrobuurt (Koop) - 14 grondgebonden woningen (Huur) Boostencomplex - 1 gestapelde woning (huur)	2009	JV 2009				
- 14 Starterswoningen Poelveld (Koop) - 14 Pleinwoningen Poelveld (Koop) - 7 woningen Sareptaplein Limmel (Koop) - 14 woningen Caberg blok 3-5 (Koop)	2010	Toelichting Servatius				
17 eengezinswoningen Boostencomplex in Boschpoort.	2010	JV 2010	Servatius Quo Vadis? Ondernemingsplan 2010-2011	Conform de norm	7	In tegenstelling tot de jaren voor 2010 zal Servatius in plaats van het verder verruimen van het werkterrein concentreren op hoofdzakelijk de primaire doelgroep, de lagere inkomens. De herstructureringsplannen zal dan ook worden uitgevoerd. Het karakter ervan zal echter anders zijn. In de plaats van grootschalige sloop en nieuwbouw zal Servatius met gespreide kleinere ingrepen een maximaal effect voor wijk of stadsdeel nastreven. Kleinschalige herstructurering wordt sinds 2010 toegepast.

Nieuwbouw bijzondere doelgroepen						
Speciale doelgroepen: - 10 appartementen (gezinsvervangend tehuis). - 42 aanleunwoningen.	2007	JV 2007		Geen beoordeling		Geen gekwantificeerde geformuleerde doelstelling aan ten grondslag. Derhalve niet te toetsen.
Ten behoeve van woonwagewoners is, gekoppeld aan de herinrichting van de Vinkenslag, een nieuwe locatie gerealiseerd voor 25 standplaatsen.	2007	JV 2007	Maatschappelijk ondernemen in de Euregio. Beleidsplan 2005-2010	Conform de norm	7	Vanuit beheersperspectief vraagt 'de onderkant van de woningmarkt' veel aandacht. De aanpak van overlastvraagstukken, schuldhulpverlening, opvang en de aanleg van nieuwe woonwagelocaties vereist structurele samenwerking met hulpverlenende instanties.
In 2008 ten behoeve van senioren: - 18 aanleunwoningen (Heugem) - 61 appartementen (Wittevrouwenveld) - 46 seniorenappartementen - 10 seniorenappartementen in Eijsden - 32 seniorenwoningen in Heer. In 2009 ten behoeve van senioren: - 11 seniorenappartementen in Gronsveld. - 23 appartementen Bakvliet	2008, 2009	JV 2008, JV 2009	Maatschappelijk ondernemen in de Euregio. Beleidsplan 2005-2010	Aandachtspunt	2	Servatius zal de komende beleidsperiode (2005-2010), in diverse prijsklassen en op uiteenlopende locaties, ruim 1.550 voor senioren geschikte woningen in de nieuwbouw realiseren. Daarnaast zal Servatius voor ruim 20 miljoen euro investeren in zorgcentra. Ook wordt bekeken in hoeverre het mogelijk cq. wenselijk is de bestaande voorraad aan te passen al naar gelang de fysieke conditie van de bewoner. Naar verwachting dus 1550/5 = +/- 300 woningen per jaar voor senioren. Specifiek voor senioren heeft Servatius in 2008-2009 totaal 33% van de ambitie gerealiseerd. Dit is een aandachtspunt.
In 2009 voor bijzondere doelgroepen: - 14 onzelfstandige wooneenheden in Wittevrouwenveld. - 11 zelfstandige woningen in Eijsden. - 24 wooneenheden voor Koraal groep in Wittevrouwenveld.	2009	JV 2009	Maatschappelijk ondernemen in de Euregio. Beleidsplan 2005-2010	Geen beoordeling		Naast het aanbieden van een betaalbare ijzeren voorraad zal Servatius Wonen zich komende jaren meer gaan richten op het verhuren en beheren van Maatschappelijk Vastgoed, waarbij we ons profileren op de buurtontmoetingsfuncties/voorzieningen, zorgwoningen en voorzieningen voor ouderen en bijzondere doelgroepen, die gefinancierd worden via AWBZ, dan wel andere (Rijks-)subsidies. Servatius heeft in haar beleid geen specifieke kwantificeerbare doelstelling benoemd, waardoor toetsing niet mogelijk is.
In 2010 ten behoeve van bijzondere doelgroepen: - 18 appartementen Breusterhof in Eijsden - 64 zorgplaatsen Croonenhoff in Heer - 32 betaalbare en 32 dure aanleunwoningen Croonenhoff in Heer. - 11 studio's voor het RIBW - 24 kamers voor het Leger des Heils (Domusproject)	2010	JV 2010	Servatius Quo Vadis? Ondernemingsplan 2010-2011	Geen beoordeling		Het huisvesten van kwetsbare groepen in de samenleving behoort tot de opgave van Servatius. Voorbeelden hiervan zijn samenwerking met bijvoorbeeld het Leger des Heils, Radar, Kamers met Kansen en de RIBW. Daarnaast wil Servatius een duurzame bijdrage leveren aan de leefbaarheid in buurten en wijken. Daartoe ontwikkelt en beheert Servatius Maatschappelijk Onroerend Goed (MOG) zoals multifunctionele accommodaties, buurthuizen en sportaccommodaties. Daarnaast biedt Servatius ook huisvesting aan zorginstellingen zoals Vivre. Servatius heeft in haar beleid geen specifieke kwantificeerbare doelstelling benoemd, waardoor toetsing niet mogelijk is.

Aankoop						
- In 2007 heeft Servatius 93 eenheden aangekocht. - In 2008 heeft Servatius 57 eenheden aangekocht. - In 2009 heeft Servatius 2 eenheden aangekocht. - In 2010 heeft Servatius geen woningen aangekocht.	2007-2009	JV 2007, JV 2008, JV 2009	DT Notitie strategisch aankoopbeleid 2008	Conform de norm	7	Investeren in gebiedsontwikkeling is een wezenlijk onderdeel van de visie van Servatius. In het streven naar prettige, leefbare wijken worden panden aangekocht om op termijn gesloopt te worden en plaats te maken voor nieuwe ontwikkelingen of vanuit sociaal maatschappelijk oogpunt verworven om hiermee stabiliteit in de directe omgeving te bewerkstelligen. Er wordt sinds 2008 voorgesteld om als jaarlijks budget uit te gaan van 20 aankopen per jaar voor een gemiddelde prijs van € 373.943,- per pand. De aankopen in het verleden resulteren in een gemiddeld aantal aankopen van 38 per jaar. Aangezien Servatius in het ene jaar deze doelstelling overtreft en in het andere jaar veel minder dan 20 woningen aanschaf, presteert zij over de afgelopen jaren gemiddeld conform de norm.
Verbetering						
In 2010 is gestart met 95 eenheden ABH - Witte vrouwen veld. De overige plannen zijn in voorbereiding.	2010	JV 2010	Toelichting Servatius	Geen beoordeling		De genoemde resultaten betreffen geformuleerde prestatieafspraken. - 4 eenheden Frankenstraat - Witte vrouwen veld - 95 eenheden ABH - Witte vrouwen veld - 75 eenheden Populier/Belijeweg - Limmel - 4 eenheden St. Maartenspoort - 43 eenheden Mergelweg - Sint Pieter - 40 eenheden Ponjaardruwe - Malberg. Servatius voldoet daarmee aan de prestatieafpraak die in het jaarverslag van 2010 zijn opgenomen. Geen beoordeling aangezien het een opgave betreft (geen doelstelling geformuleerd)
Sloop						
In de periode 2007-2010 heeft Servatius: - In 2007 heeft Servatius 43 eenheden gesloopt. Daarnaast zijn 7 eenheden tijdelijk uit de exploitatie genomen. - In 2008 heeft Servatius 12 bejaardenwoningen in Eijsden gesloopt. - In 2009 heeft Servatius 112 eenheden gesloopt. - In 2010 heeft Servatius 135 eenheden gesloopt.	2007-2010	JV 2007, JV 2008, JV 2009, JV 2010	Maatschappelijk ondernemen in de Euregio. Beleidsplan 2005-2010	Aandachtspunt	2	Eén van de uitgangspunten van beleid van Servatius om de voorraad huurwoningen op peil te houden. Omdat een aantal woningen niet meer voldoet aan de huidige kwaliteitseisen, is Servatius in het kader van het GSB-beleid genoodzaakt in de periode 2005-2010 circa 1300 woningen in Maastricht te slopen. 1300 Woningen betekent 260 woningen per jaar. Servatius presteert jaren meer dan 60% lager dan de doelstelling.
Oordeel					4,9	

Kwaliteit van wijken en buurten						
Prestatie	Jaar	nt	Toetsingsdocument	Resultaat	Oordeel	Toelichting
Werk & werkgelegenheid						
In het buurtplan Malberg werkt Servatius samen met diverse partners aan de ontwikkeling van een gedifferentieerd woonmilieu, met een vernieuwend aanbod op het gebied van wonen, werken, welzijn en voorzieningen.	2007	JV 2007	Maatschappelijk ondernemen in de Euregio. Beleidsplan 2005-2010	Conform de norm	7	Servatius ziet zich zelf duidelijk in beeld als het gaat over het beheer van buurtcentra, brede scholen of andere sociaal-maatschappelijke voorzieningen. Hoofddoel is hierbij het feit dat Servatius op deze wijze een duidelijke positie inneemt te midden van vele verenigingen en groeperingen die actief zijn in het wijkleven van alle dag. Signalen van uit de wijk komen hier veelvuldig en snel bijeen en kunnen zo worden opgepakt voordat escalaties dreigen. Bij iedere wijk behoort een bepaald voorzieningenniveau. Servatius spant zich samen met bewoners en gemeente in om het voor een wijk maximaal haalbare voorzieningenniveau te realiseren.
Servatius investeert in diverse kleinschalige activiteiten met verenigingen, bewonersinitiatieven, netwerkpartners en werkgelegenheidsprojecten.	2008	JV 2008	Maatschappelijk ondernemen in de Euregio. Beleidsplan 2005-2010	Conform de norm	7	Servatius draagt verenigingen een warm hart toe. Daar waar mogelijk ondersteunt Servatius de vereniging financieel dan wel in natura. Het gaat hier echter verder dan een enkel materiële ondersteuning. Servatius is daadwerkelijk betrokken en is dan ook vaak zelf lijfelijk aanwezig bij activiteiten in de buurt of neemt deel aan de organisatie van activiteiten.
Veiligheid						
In het stadsdeel Maastricht Noordoost zijn verschillende activiteiten opgestart en uitgevoerd: opschonen van de buurt, verbeteren van de entree van wijken en de aanpak van de brandgangen.	2007	JV 2007	Maatschappelijk ondernemen in de Euregio. Beleidsplan 2005-2010	Conform de norm	7	De doelstelling is de kans om slachtoffer te worden van een misdrijf in heel Maastricht is verminderd van 15% naar 13% in 2010; Dit kan worden bewerkstelligd door in de aanpak van verbetering van veiligheid en bestrijding van onveiligheidsgevoelens aandacht is voor fysieke maatregelen (verlichting, brandgangen, verkeer). Servatius financiert en participeert actief. Dit is meer dan van een corporatie verwacht mag worden.
In 2009 is het totale woningbestand van Servatius (en overige Maastrichtse corporaties) gescand ten behoeve van Criminaliteitspreventie en Veiligheid. Daarnaast levert Servatius een actieve bijdrage in Veilige Buurten Team (VBT)	2009	JV 2009	Maatschappelijk ondernemen in de Euregio. Beleidsplan 2005-2010	Conform de norm	7	Servatius heeft als doelstelling fysieke maatregelen ten behoeve van de veiligheid, zoals het plaatsen van poorten en verlichting, het snoeien van onoverzichtelijk groen en het aanbrengen van materialen die gelabeld zijn met het Politie Keurmerk Veilig Wonen. Servatius maakt daarnaast afspraken met bewoners of de stadswachten die controlerondes uitvoeren en 's avonds de diverse poorten nalopen en eventueel sluiten, bewoners die andere bewoners begeleiden na de wekelijkse kienavond. Servatius gaat, samen met de wijkagent en de opbouwwerker, in gesprek met jongeren die gedrag vertonen dat niet getolereerd wordt en constateren dat er een kentering in de gevoelens van onveiligheid is waar te nemen.

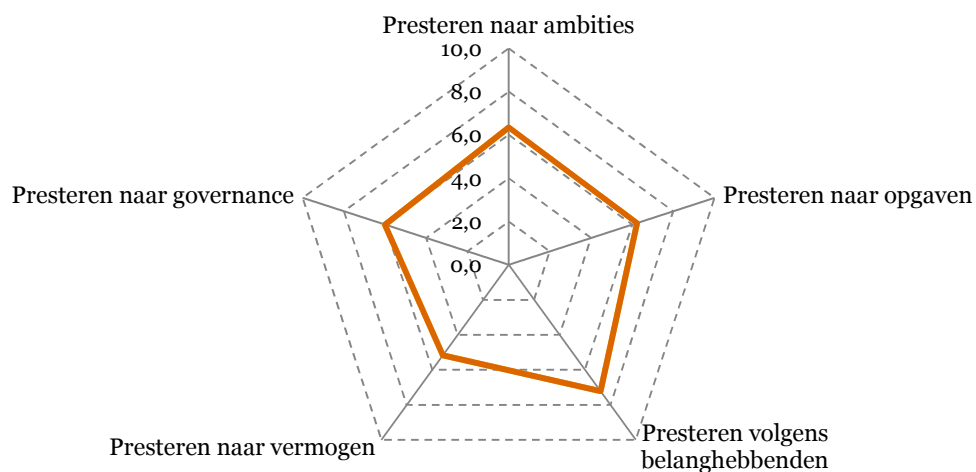
Integratie/participatie						
Servatius heeft in 2007 ook geïnvesteerd in het realiseren en behouden van maatschappelijke voorzieningen (Wijkcombinatiegebouw De Letterdoes, investering in Trefcentrum)	2007	JV 2007	Maatschappelijk ondernemen in de Euregio. Beleidsplan 2005-2010	Conform de norm	7	Servatius ondersteunt. Het gaat hier echter verder dan een enkel materiële ondersteuning. Servatius is daadwerkelijk betrokken en is dan ook vaak zelflijfelijk aanwezig bij activiteiten in de buurt of neemt deel aan de organisatie van activiteiten.
Servatius heeft als participant in het buurtplan Malberg in 2008 specifiek ingezet op realisatie sociaal plan herhuisvesting Musketrue en financiële bijdrage project Buurtbesteding.	2008	JV 2008	Sociaal plan 2009	Conform de norm	7	Het Sociaal Plan is een garantieplan voor alle huurders. Per herstructureringswijk wordt het plan verder uitgewerkt en ingevuld naar de mogelijkheden in en wensen uit die buurt of wijk. Op basis van uw woonwensen bieden Servatius huurder een andere, passende woning aan. In de buurt of buiten de buurt. In de oudbouw of in de nieuwbouw. Uiteraard hebben huurders die hun woning noodgedwongen moeten verlaten, voorrang bij de toewijzing van een andere woning.
Servatius heeft besloten om een eigen wijkcommissie voor Boschpoort op te richten waarin leefbaarheidszaken die in de wijk spelen aan de orde worden gesteld.	2009	JV 2009	Maatschappelijk ondernemen in de Euregio. Beleidsplan 2005-2010	Conform de norm	7	Huurdersactiviteiten in georganiseerd verband krijgen de laatste jaren meer aandacht van de corporatie. Dergelijke activiteiten die zich vooral op buurt- en wijkniveau afspelen, dragen niet alleen bij aan de leefbaarheid maar sorteren ook effect in de vorm van klantenbinding. Met het sponsoren van buurtactiviteiten, het ondersteunen van bewonerscommissies of het uitbrengen van buurtkranten, wil Servatius haar betrokkenheid bij de buurt uitdragen en zo meehelpen om de sociale samenhang op wijkniveau te versterken.
In het kader van buurtaanpak Caberg-Malpertuis is ingezet op sociaal plan herhuisvesting Tamboerijnstraat en Fagotstraat, Caberg Zuidoost en de Cimbalestraat. Daarnaast is er dmv tijdelijke verhuur en beheer de leefbaarheid in en rondom de complexen op peil gehouden (incl. financiële bijdrage)	2009	JV 2009	Sociaal plan 2009	Conform de norm	7	Zorgdragen voor een zorgvuldige herhuisvesting op basis van geïnventariseerde woonwensen en het sociaal plan: - actieve bemiddeling - vergoeding van zelf aangebrachte voorzieningen - tegemoetkoming in de verhuiskosten Servatius heeft een plan opgesteld voor herhuisvesting en acteert proactief (inclusief vergoedingen ZAV's). Dit is meer dan van een corporatie verwacht mag worden.
In verschillende buurten zijn door Servatius 'leefbaarheidsgroepjes' opgericht; hierin worden, samen met een vertegenwoordiging van bewoners, leefbaarheidproblemen geïnventariseerd en opgepakt door de verantwoordelijke instanties of de bewoners zelf.	2010	JV 2010	Maatschappelijk ondernemen in de Euregio. Beleidsplan 2005-2010	Conform de norm	7	Betrekken van bewoners bij beleid en beheer.

Wonen en woonomgeving						
Servatius houdt spreekuren in de wijkinfowinkel. In 2007 is tevens gestart met de voorbereidingen voor een nieuwe herhuisvestingsoperatie.	2007	JV 2007	Maatschappelijk ondernemen in de Euregio. Beleidsplan 2005-2010	Conform de norm	7	Servatius ondersteunt. Het gaat hier echter verder dan een enkel materiële ondersteuning. Servatius is daadwerkelijk betrokken en is dan ook vaak zelf lijfelijk aanwezig bij activiteiten in de buurt of neemt deel aan de organisatie van activiteiten.
In 2007 is i.h.k.v. het buurtplan Caberg-Malpertuis sociaal plan in werking getreden en is de herhuisvesting van de huidige bewoners opgestart. Tevens is er een bewonerscommissie opgericht.	2007	JV 2007	Sociaal plan 2009	Conform de norm	7	Op basis van de woonwensen bieden Servatius de huurders een andere, passende woning aan. In de buurt of buiten de buurt. In de oudbouw of in de nieuwbouw. Uiteraard hebben huurders die hun woning noodgedwongen moeten verlaten, voorrang bij de toewijzing van een andere woning.
Eenmaal per jaar (op 13 mei) organiseert Servatius een activiteit voor haar huurders/wijkbewoners. In 2008 stond de 13 mei actie in het teken van 'wensen voor de wijk'.	2008	JV 2008	Maatschappelijk ondernemen in de Euregio. Beleidsplan 2005-2010	Conform de norm	7	Servatius ondersteunt. Het gaat hier echter verder dan een enkel materiële ondersteuning. Servatius is daadwerkelijk betrokken en is dan ook vaak zelf lijfelijk aanwezig bij activiteiten in de buurt of neemt deel aan de organisatie van activiteiten. Servatius presteert hiermee conform de norm.
Servatius heeft als participant in het buurtplan Malberg in 2008 specifiek ingezet op: - inzetten van het sociaal plan voor de huisvesting van de Musketruwe; in 2008 is gestart met de huisbezoeken en herhuisvesting van de eerste fase - participatie aan woonomgevingsplannen zoals het project 'Kunstroute in de wijk'.	2008	JV 2008	Sociaal plan 2009	Conform de norm	7	Het Sociaal Plan is een garantieplan voor alle huurders. Per herstructureringswijk wordt het plan verder uitgewerkt en ingevuld naar de mogelijkheden in en wensen uit die buurt of wijk. Op basis van uw woonwensen bieden Servatius huurder een andere, passende woning aan. In de buurt of buiten de buurt. In de oudbouw of in de nieuwbouw. Uiteraard hebben huurders die hun woning noodgedwongen moeten verlaten, voorrang bij de toewijzing van een andere woning.
Er worden spreekuren gehouden in de Wijkservicepunten en zijn vaste medewerkers van Servatius aan buurten en projecten gekoppeld. Ten behoeve van de verbetering van de leefbaarheid wordt de zelfredzaamheid gestimuleerd.	2009-2010	JV 2009 JV 2010	Kernwaarden, missie en visie Servatius (2010)	Conform de norm	7	Servatius zoekt continu de verbinding. Ze faciliteert klanten, gericht op zelfredzaamheid. Medewerkers werken actief samen om de dienstverlening aan de klant en de maatschappelijke resultaten voor de wijk/kern te maximaliseren. Vanuit haar kennis en visie en ten gunste van de wijk/kern verbindt Servatius partners zonder zelf altijd een uitvoerende rol te spelen. Servatius staat open voor samenwerking maar toetst de inzet altijd aan haar kerntaken, financiële mogelijkheden en competenties. De prestatie is meer dan van een corporatie verwacht mag worden.
Oordeel					7,0	

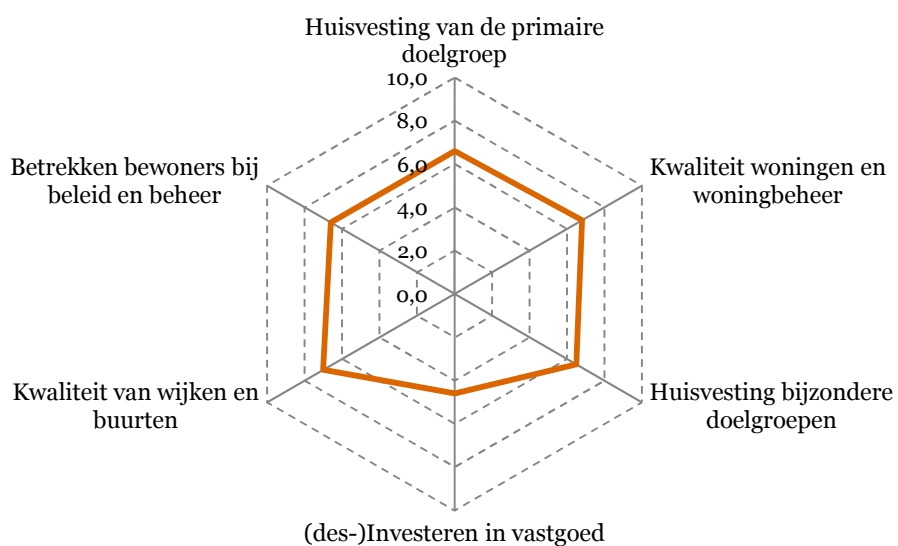
Betrekken van bewoners bij beleid en beheer						
Prestatie	Jaar	Brondocument	Toetsingsdocument	Resultaat	Oordeel	Toelichting
Betrekken van bewoners bij beleid en beheer						
In 2007 is op bestuurlijk en uitvoerend vlak gestructureerd overleg gevoerd met de Huurdersvereniging Servaasleutel. De diverse bewonerscommissies waren weer gesprekspartner voor de wijkteams in de districten. Hierbij zijn alle voorkomende zaken van beheer aan de orde gekomen. Verder zijn de bewonerscommissies geïnformeerd over huurverhogingen, afrekening levering diensten, onderhoudsprogramma's, jaarplannen, bedrijfsbegroting en toewijzingsbeleid. In totaal waren er in 2007 tien commissies in Oost en negen in West.	2007	JV 2007	Sociale bouwstenen (2007)	Conform de norm	7	Bevorderen van maatschappelijk participatie; de bewonersparticipatie vergroten door mensen te stimuleren zelf mee te participeren in activiteiten gericht op het verbeteren van de buurt., bv door het project competente buurt structureel in de buurt te verankeren. Inzet Servatius is hierbij conform de norm.
Ook in 2008 heeft op bestuurlijk en uitvoerend vlak gestructureerd overleg plaatsgevonden met Huurdersvereniging Servaasleutel. Onderwerpen van gesprek waren de adviezen met betrekking tot de huurverhoging, de begroting, de onkostenvergoeding voor projectmatig onderhoud en de diverse buurtplannen in de herstructureringswijken.	2008	JV 2008	Sociale bouwstenen (2007)	Conform de norm	7	Met de Huurdersvereniging, die met een klantenbestand van ruim 3000 leden formeel de positie van huurdersvertegenwoordiging inneemt, wordt in toenemende mate samengewerkt. Servaasleutel vervult een belangrijke rol in de beoordeling van het te voeren beleid van de corporatie; nieuwe initiatieven en beleidsvoornemens worden eerst ter beoordeling aan de vereniging voorgelegd alvorens deze verder worden uitgewerkt. Naarmate het werkveld zich verder uitbreidt en steeds meer inwoners te maken krijgen met de dienstverlening van de corporatie, wordt de klankbordfunctie van de georganiseerde huurders steeds belangrijker. Op termijn zullen hierdoor, naast de huurdersvereniging en de vele bewonerscommissies, nieuwe vormen van huurdersparticipatie ontstaan. Te denken valt daarbij aan klantenpanels, internetpeilingen, etc. Ook in de verantwoording achteraf hecht Servatius eraan, dat zoveel mogelijk huurders, klanten en andere belanghebbenden kennis kunnen nemen van de activiteiten van de woningstichting
In mei 2008 heeft een stedelijk symposium plaatsgevonden over de herstructurering onder de titel: Oude wijken, Nieuwe wijken.	2008	JV 2008	Maatschappelijk ondernemen in de Eurégio (2005-2010), Sociale bouwstenen	Conform de norm	7	Conform de norm
In 2009 is de samenwerking met de Huurdersvereniging Servaasleutel geïntensiveerd. Er vond regelmatig afstemmingsoverleg plaats tussen de directie en het management van Servatius en Servaasleutel. Servaasleutel wordt betrokken bij de te nemen maatregelen als gevolg van de crisis bij Servatius.	2009	JV 2009		Geen beoordeling		Geen beoordeling aangezien het een opgave betreft (geen doelstelling geformuleerd)
Begin 2010 heeft Servaasleutel haar ongenoegen geuit over de wijze waarop de communicatie en informatieverlening door Servatius plaatsvindt. Zij was van mening dat haar adviesrecht niet voldoende werd gerespecteerd. De Huurdersvereniging verlangt een goed contact, voorlichting, informatie met en van Servatius. Servatius heeft tot haar grote spijt moeten beamen dat de communicatie naar de Huurdersvereniging de afgelopen periode te wensen heeft over gelaten.	2010	JV 2010	Maatschappelijk ondernemen in de Eurégio (2005-2010), Sociale bouwstenen	Aandachtspunt	5	In nauwe samenspraak met Servaasleutel zal een sluitend netwerk van bewonersvertegenwoordigingen worden gerealiseerd. Integratie van bewoners in hun nieuwe woonomgeving vormt het sluitstuk van de mutatieprocedure en bevordert de sociale cohesie. Hierbij kunnen oudkomers (buren, bewonerscomité) een belangrijke inbreng leveren. Verder zullen de wensen van onze klanten worden gekanaliseerd door aan te sluiten bij de wijksteunpunten en het verder uitbouwen en vaker raadplegen van ons internetpanel. In de herstructurering zullen de rafelranden omgebogen worden in sociale kwaliteit door het benutten van braakliggende terreinen en het voorkomen van (tijdelijke) leegstand. Ongenoegen is gebleken bij Servaasleutel. Onder de norm.
Op 12 mei 2010 hebben Servatius en Servaasleutel de koppen bij elkaar gestoken voor een gezamenlijke studiedag. Thema's die hierbij aan de orde kwamen zijn: het huurbeleid, de ontwikkelingen binnen Servatius, de ontwikkelingen in de sector & de invloed van 'Brussel' en de relatie Servaasleutel - Servatius.	2010	JV 2010	Kernwaarden, missie en visie (2010)	Conform de norm	7	Servatius vindt de balans tussen 'Wijkregisseur' en 'klantencorporatie'. Binnen het vak buurtregisseur/emancipatiemachine is Servatius gericht op het primaire proces. Dat betekent dichterbij de klant staan. Servatius stuurt op kwaliteit van de buurten en wijken en legt hierover verantwoording af. Klanttevredenheid blijft een belangrijk uitgangspunt.
Oordeel					6,6	

H. Spinnenwebben

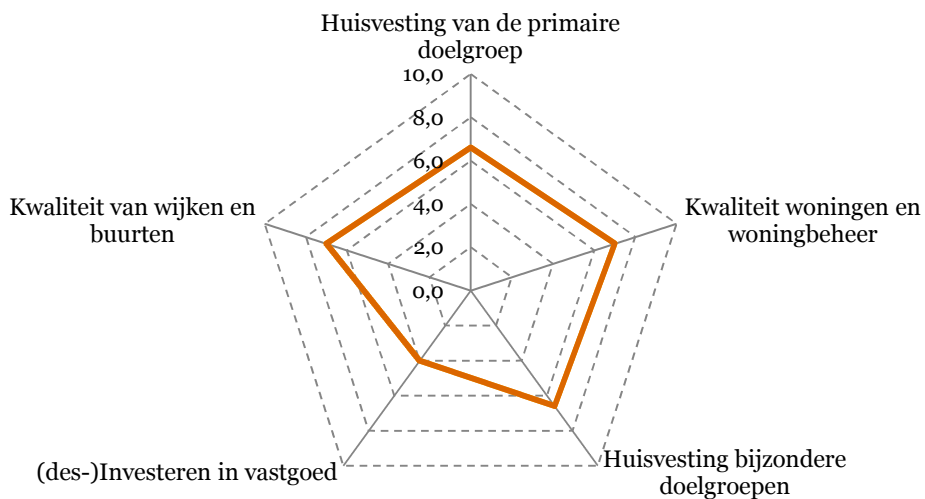
Totaalscore maatschappelijke visitatie Servatius



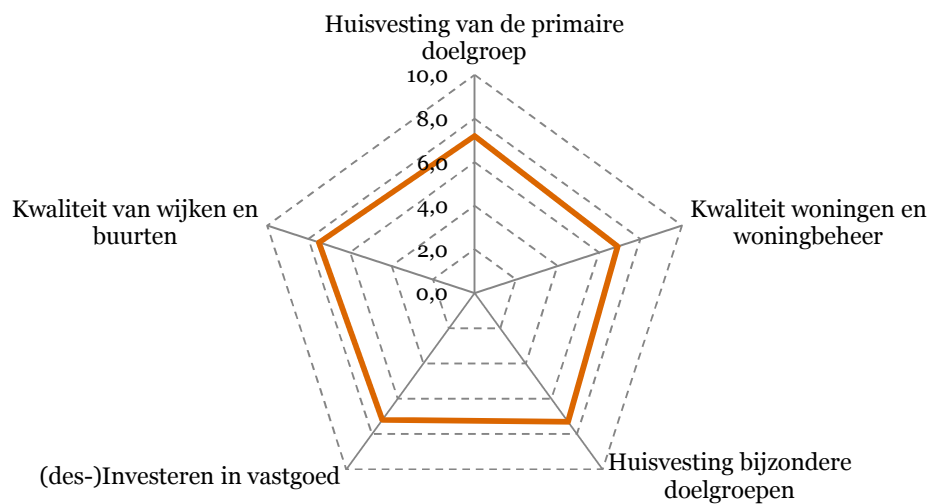
Presteren naar ambities



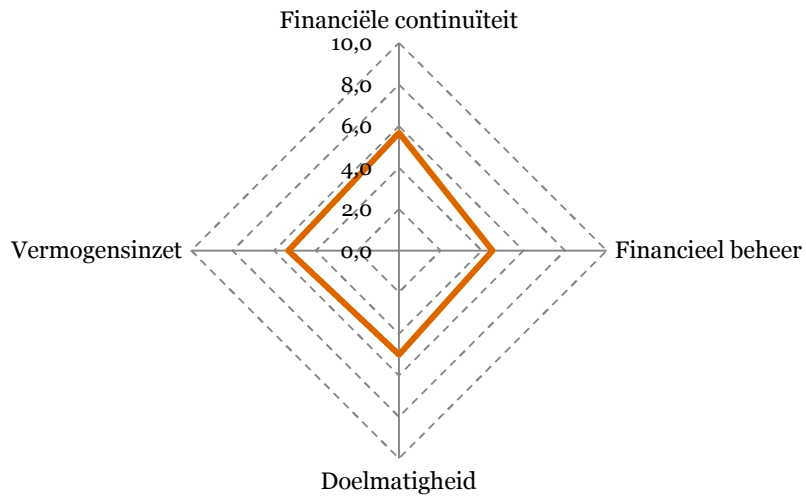
Presteren naar opgaven



Presteren volgens belanghebbenden



Presteren naar vermogen



Presteren naar governance

