



# Maatschappelijke visitatie de Kombinatie

Woningbouwvereniging de Combinatie

Opdrachtgever: Woningbouwvereniging de Combinatie

Rotterdam, 5 juni 2015





# Maatschappelijke visitatie de Kombinatie

Woningbouwvereniging de Combinatie  
Visitatieperiode 2010-2013



Opdrachtgever: Woningbouwvereniging de Combinatie

Marja de Bruyn  
Rob Out  
Corinne Vermeulen  
Maaïke Zwart

Rotterdam, 5 juni 2015

# Over Ecorys

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

Ecorys voert een actief MVO-beleid en heeft een ISO14001-certificaat, de internationale standaard voor milieumanagementsystemen. Onze doelen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering zijn vertaald in ons bedrijfsbeleid en in praktische maatregelen gericht op mensen, milieu en opbrengst. Zo gebruiken we 100% groene stroom, kopen we onze CO<sub>2</sub>-uitstoot af, stimuleren we het ov gebruik onder onze medewerkers, en printen we onze documenten op FSC- of PEFC-gecertificeerd papier. Door deze acties is onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk sinds 2007 met circa 80% afgenomen.

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

ECORYS Nederland B.V.

Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)  
K.v.K. nr. 24316726

**W [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)**

# Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Beoordeling maatschappelijke prestaties	8
Recensie de Combinatie	8
Scorekaart	11
Samenvatting	12
1 Profielschets	15
2 Presteren naar Opgaven en Ambities	19
2.1 Inleiding	20
2.2 Opgaven	20
2.3 Prestaties in het licht van de opgaven	23
2.4 Ambities	27
2.5 Ambities in relatie tot de opgaven	29
2.6 Beoordeling	30
3 Presteren volgens Belanghebbenden	31
3.1 Inleiding	32
3.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie	32
3.3 Beoordeling	32
3.4 Boodschap	37
4 Presteren naar Vermogen	39
4.1 Inleiding	40
4.2 Financiële continuïteit	40
4.3 Doelmatigheid	43
4.4 Vermogensinzet	44
4.5 Beoordeling	45
5 Presteren ten aanzien van Governance	47
5.1 Inleiding	48
5.2 Besturing	48
5.3 Intern toezicht	50
5.4 Externe legitimering en verantwoording	56
5.5 Beoordeling	57
Bijlagen	59
Bijlage 1: Position Paper De Combinatie	60
Bijlage 2: Bestuurlijke reactie	63
Bijlage 3: Geïnterviewde personen	65
Bijlage 4: Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring	66
Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren	68
Bijlage 6: Bronnenlijst	74
Bijlage 7: Presteren naar Opgaven	75



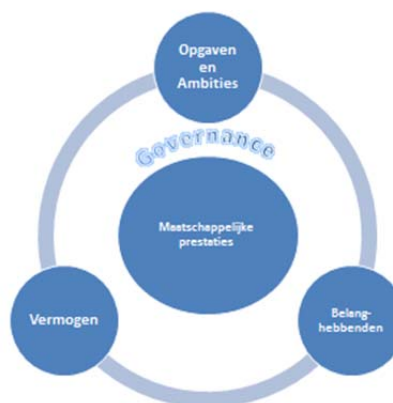
# Voorwoord

## Het visitatiestelsel

De maatschappelijke visitatie is een instrument voor horizontale verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties. Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat Methodiek Maatschappelijke Visitatie versie 5.0.

De visitatiemethodiek brengt de maatschappelijke prestaties van de corporatie in beeld. Het gaat hierbij steeds om de feitelijk geleverde prestaties in de afgelopen vier jaar. De volgende prestatievelden komen aan bod:

- Huisvesten van de primaire doelgroep;
- Huisvesten van bijzondere doelgroepen;
- Kwaliteit van woningen en woningbeheer
- (Des)investeren in vastgoed;
- Kwaliteit van wijken en buurten.



De beoordeling van de prestaties vindt plaats binnen een aantal referentiekaders:

- Presteren naar Opgaven en Ambities;
- Presteren volgens Belanghebbenden;
- Presteren naar Vermogen;
- Presteren ten aanzien van Governance.

In de recensie wordt een reflectie van de commissie gegeven op de corporatie. Daarin komt onder meer naar voren wat de corporatie heeft geleerd van het verleden, of de corporatie de goede dingen doet en deze ook goed doet en hoe het maatschappelijk presteren in relatie tot de identiteit, missie, ambities en context van de corporatie staat. Verder wordt aangegeven wat dat betekent voor de toekomst. De maatschappelijke visitatie resulteert verder in een kwantitatieve scorekaart en een toelichtende rapportage.

Aan het begin van de visitatie stelt de bestuurder een Position Paper op waarin aangegeven wordt wie de corporatie is, waar ze voor staat, wat ze wil bereiken, waar ze nu staat en de mate van tevredenheid daarover. In de recensie zal de visitatiecommissie daarop reflecteren. Aan het einde van de visitatie formuleert de corporatie, conform de Governancecode, een reactie op de beoordeling en de aanbevelingen uit het visitatierapport.

## Aanpak van Ecorys

De Combinatie heeft Ecorys in 2014 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden over de periode 2010 tot en met 2013. Voor deze periode, die aansluit op de periode waarop de vorige visitatie toezag, is gekozen omdat gedurende de uitvoering van de visitatie niet alle stukken over 2014 voorhanden waren.

Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Marja de Bruyn, Rob Out, Corinne Vermeulen, Maaïke Zwart. De aanpak van Ecorys kende de volgende stappen:

Maanden in 2015	januari	februari	maart	april	mei
Desk research					
Startbijeenkomst					
Interne interviews					
Belanghebbenden					
Concept rapport					
Interne bespreking					
Eindpresentatie					
Eindrapport					

### De meetschaal

Bij het geven van rapportcijfers geldt voor Presteren naar Opgaven de onderstaande meetschaal conform de 5.0 versie van de methodiek. Kwalitatieve prestaties worden ook in het licht van deze schaal beoordeeld. De corporatie scoort een voldoende als de prestaties in belangrijke mate de opgaven evenaren.

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

Voor de beoordeling van de Ambities, Vermogen en Governance gebruikt de visitatiecommissie cijfers op een meetschaal van 1-10, waarbij onderstaande meetschaal van kracht is. In het beoordelingskader is per meetpunt aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dit is het ijkpunt en levert het cijfer 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt allereerst of de corporatie aan dit ijkpunt voldoet. Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. In het beoordelingskader zijn criteria opgenomen voor plus- en respectievelijk minpunten.

Cijfer	Prestatie
10	Uitmuntend
9	Zeer goed
8	Goed
7	Ruim voldoende
6	Voldoende
5	Onvoldoende
4	Ruim onvoldoende
3	Zeer onvoldoende
2	Slecht
1	Zeer slecht



## Leeswijzer

Deel 1 omvat de beoordeling van de maatschappelijke prestaties in het kort:

- Recensie;
- Scorekaart;
- Samenvatting (profiel, samenvatting en weergave van de resultaten).

Deel 2 bevat de daadwerkelijke rapportage van de maatschappelijke visitatie van De Combinatie.

Deel 3 bevat de bijlagen bij het rapport:

1. Position Paper De Combinatie;
2. Betrokken personen (intern en extern);
3. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring;
4. Cv's van de visitatoren;
5. Bronnenlijst;
6. Uitwerking Presteren naar Opgaven en Ambities.

## Tot slot

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

# Beoordeling maatschappelijke prestaties

## Recensie de Combinatie

In de recensie geeft de visitatiecommissie - na afronding van de werkzaamheden en het geheel overziende - een reflectie op het maatschappelijke presteren van de corporatie. De recensie legt de verbinding tussen de verschillende lijnen waarlangs naar het maatschappelijk presteren is gekeken. De visitatiecommissie geeft in de recensie haar visie op de sterke punten en het verbeterpotentieel weer. De nu voorliggende visitatie heeft betrekking op de periode 2010 tot en met 2013.

### Position paper

Een 'degelijke dorpscorporatie'. Deze typering van de Combinatie wordt in het position paper door de bestuurder als passend gekwalificeerd. De visitatiecommissie kan zich hier in vinden. De Combinatie doet wat ze moet doen in het dorp (met stadse trekken) Zeist.

In het position paper schetst de bestuurder een aantal saillante thema's en momenten die in de visitatieperiode bepalend zijn geweest. Zo worden bijvoorbeeld het actieprogramma 'Bezuiniging en Verzakelijking', het nieuwe Rijksbeleid en de majeure aanpak van de L-flat als bijzonder complex in de portefeuille van de Combinatie aangehaald.

De visitatiecommissie meent dat de elementen in het position paper samen een goed beeld schetsen van de dynamiek waar de Combinatie in de visitatieperiode mee te maken heeft gehad. De commissie meent ook dat er een hoge mate van omgevingsbewustzijn uit blijkt en heeft waardering voor de balans die de Combinatie aanhoudt tussen rust en een stabiele koers enerzijds en het inspelen op de dynamische omstandigheden onder welke zij haar werk doet.

### Volkshuisvester 'pur sang'

Intern, extern. Bij alle gesprekken die de visitatiecommissie voerde is dit het steeds terugkerende beeld. Geheel passend in het maatschappelijk politieke klimaat is woningbouwvereniging de Combinatie de stevig lokaal verankerde speler die staat voor haar heldere ambities en opgaven. De visitatieperiode 2010-2013 laat zich voor de Combinatie kenmerken door een substantiële heroriëntatie op meerdere fronten. Gewijzigde marktomstandigheden, landelijke opvattingen met betrekking tot het speelveld en risico's op het vlak van financiële continuïteit maakten het noodzakelijk om op diverse vlakken maatregelen te treffen. Gedurende de visitatieperiode, met een doorloop naar heden, heeft zij dit als het ware 'in de luwte' kunnen volbrengen zonder dat dit tot abrupte discontinuïteit richting huurders, stakeholders of interne organisatie heeft geleid.

Wel is het effect mogelijk herkenbaar in de oordelen van de commissie bij de verschillende perspectieven. Daar waar bij de vorige visitatie over de periode 2006-2009 de Combinatie vooral met de blik naar buiten werkte met hoge scores voor de diverse maatschappelijke prestaties, scoort de corporatie nu op drie van de vier punten een ruime voldoende. De afgelopen jaren heeft de Combinatie naar mening van de commissie gebruikt om een interne basis te leggen en de toekomst aan te kunnen. Alle documentatie, beleidsuitingen en gevoerde gesprekken hebben dit beeld bevestigd.

Veel organisaties willen worden gekenschetst als een 'lerende organisatie' de Combinatie heeft zich naar de visitatiecommissie daadwerkelijk zo getoond. Al snel na het verschijnen van het vorige visitatierapport 2006-2009 heeft zij de toen genoemde verbeterpunten opgepakt. Belanghouders prijzen alom de openheid, ontvankelijkheid en beargumenteerde dialoog met de corporatie. Ook vanaf de start van dit visitatietraject heeft de commissie hetzelfde ondervonden.

Informatievoorziening, voltallige presentie en bereidheid achtergrondinformatie te verstrekken onderstrepen het belang dat de corporatie aan het instrument visitatie hecht. Hiermee heeft de

commissie er vertrouwen in dat oordelen en verbeterpunten weer voeding zullen geven aan de ontwikkelagenda van de Combinatie.

### Terugblik vorige visitatie

In de vorige maatschappelijke visitatie van de Combinatie is op basis van de methodiek 3.0 teruggeblikt over de periode 2005 – 2009. Binnen deze methodiek was de normering anders. Dat maakt een vergelijking tussen de resultaten van de voorgaande visitatie en de huidige visitatie lastig, omdat de cijfers niet één op één zijn te vergelijken.

In 2010 is de rapportage van de voorgaande maatschappelijke visitatie opgeleverd. De Combinatie behaalde in deze visitatiebeoordelingen tussen 7 (presteren naar opgaven en governance) en 8 (ambities, vermogen en stakeholders). De visitatiecommissie constateerde in 2010 een aantal verbeterpunten. Samengevat gaat het om navolgende zaken:

- De mate van concreetheid van beleid en ambities kan worden verbeterd, zodat de Combinatie beter kan meten of zij haar ambities waarmaakt en hoe/in welke mate zij kan bijsturen.
- Plannen om de organisatie doelmatiger te maken zijn nog onvoldoende concreet.
- de Combinatie kan zich verbeteren in het ophalen van wensen bij belanghebbenden en het verwerken hiervan in haar beleid.
- De communicatie met en relatie tussen de bewonersorganisatie en de Combinatie kan beter.

Vanuit deze visitatie is zichtbaar dat de Combinatie de verbeterpunten heeft opgepakt. De cijfers op basis van de methodieken 3.0 en 5.0 zijn niet zonder meer vergelijkbaar. Ambities en beleid worden nu als voldoende concreet beschouwd. De relatie met belanghebbenden is goed op orde en belanghebbenden waarderen zowel de maatschappelijke prestaties als de communicatie met ruime voldoendes. Specifiek op het punt van de beleidsbeïnvloeding zijn echter zowel huurders-vertegenwoordigers als gemeente relatief kritisch.

### De degelijke dorpscorporatie

Deze typering lanceert de Combinatie in de eerst alinea van haar position paper en blijkt zich niet te beperken tot alleen een intern 'wensbeeld'. De stevige lokale verankering met historisch besef onderstreept het beeld van de degelijke dorpscorporatie in positief opzicht. Bij het merendeel van bij de visitatie betrokken belanghebbenden roept de typering herkenning op. Daarnaast wordt een verlangen uitgesproken om processen sneller te laten verlopen en meer in te zetten op innovatie. De visitatiecommissie ziet de Combinatie hier naar streven, waarbij de (stagnerende) woningmarkt en het rijksbeleid de afgelopen jaren belemmeringen hebben opgeworpen op weg naar het bereiken van doelen op genoemde punten.

De bestuurder is in hoge mate mede gezichtsbepalend. Hij is stevig ingebed in de lokale gemeenschap. Ook de leden van het managementteam zijn extern zichtbaar, evenals andere functionarissen van de corporatie die zich op operationeel niveau samenwerkingsbereid tonen en namens de corporatie actief zijn in wijken. De beeldvorming naar buiten is vanuit de verschillende niveaus consistent.

### Focus op heroriëntatie

Na een doorslaggevende 'wake-up' call met het B oordeel van het CFV in 2012 maakte de Combinatie in de visitatieperiode vaart met een aantal noodzakelijke slagen op het vlak van de reductie van haar projectenprogramma, reductie van haar bedrijfslasten en inkrimping en herinrichting van de organisatie. De effecten hiervan op de financiële ratio's zullen zich naar verwachting in de komende jaren manifesteren. Zo zal bijvoorbeeld het beoogde effect van de inkrimping van het personeelsbestand en het afstoten van de eigen onderhoudsdienst pas in een

later stadium zichtbaar worden. Ingrepen hebben op korte termijn al geleid tot betere continuïteitsoordelen. Parallel aan de genoemde maatregelen heeft de commissie gezien dat de Combinatie stappen heeft gemaakt in het formuleren en professionaliseren van haar o.a. operationeel financieel beleid, financieel intern toezicht, opstellen toezichts- en afwegingskaders en risicomanagement. Ook hiervan loopt de daadwerkelijke effectuering soms door tot na de meetperiode.

### **Vermogensinzet en doelmatigheid**

De Combinatie toont zich hoog sensitief in het adresseren van, zowel landelijke als lokale nieuwe externe opgaven, maatschappelijke ontwikkelingen. Zij aarzelt niet dit te agenderen, te integreren in haar programmering van projecten en activiteiten. Ook is zij veelal agendazettend voor de lokale dialoog. Lokale overheid en organisaties weten dat ze zich binnen Zeist met nieuwe maatschappelijke vragen en projecten kunnen melden bij de Combinatie. En deze aarzelt dan niet haar rol te nemen. Een goed voorbeeld hiervan is het project Beukbergen. Gedurende de afgelopen jaren heeft deze opstelling geleid tot een ambitieuze projectenportefeuille, samenwerkingsverbanden en partnerships. Mede als gevolg van de landelijke vastgoedcrisis kon dit programma uiteindelijk slechts gedeeltelijk konden worden uitgevoerd en ook is de beoogde kwantitatieve prestatie niet behaald (bijvoorbeeld aantallen nieuwbouw, samenwerking Abrona). Het goed afwikkelen dan wel aanpassing van de geformuleerde investeringsprogramma's vergde veel aandacht en professionele inzet waarover in de respectievelijke jaarverslagen steeds transparant verslag is gedaan. De visitatiecommissie doet de aanbeveling om bij toekomstige projecten steeds al in een vroeg stadium op zoek te gaan naar de balans tussen maatschappelijke prestatie, financieel risico en zakelijke afspraken met partners.

### **Betaalbaarheid en beschikbaarheid**

Niet alleen in de actuele landelijke discussie over de corporatiesector, maar ook in alle gesprekken met stakeholders in Zeist (huurders, gemeente en overig), komt de zorg om de beschikbaarheid van woningen en de toekomstige betaalbaarheid daarvan voor de primaire doelgroep. Daar waar het Presteren volgens Belanghebbenden op vrijwel alle beleidsterreinen hoog scoort, wordt dit cijfer neerwaarts beïnvloed met betrekking tot de tevredenheid over beschikbaarheid en betaalbaarheid. Ondanks beleidskeuzen die leiden tot meer beschikbaar woningaanbod voor jongeren en jonge gezinnen wordt dit door de buitenwereld nog maar beperkt herkend en wordt gewezen op de actuele knelpunten in de markt voor deze groep. Dit geldt nog sterker voor de betaalbaarheid. In haar maatregelen ten behoeve van het waarborgen van een solide financiële positie heeft de Combinatie gekozen voor een prijsbeleid dat (noodgedwongen) consequenties heeft voor de jaarlijkse huurverhoging en huurprijsstelling bij nieuwe verhuur.

Na haar organisatiewijziging werkt de Combinatie sinds kort zowel in organisatiestructuur als besluitvormingsmethodiek voor het werken met de principes van het Driekamermodel om haar maatschappelijk presteren expliciet te maken. Binnen deze maatschappelijke kamer zal het de uitdaging worden te kiezen tussen de inzet van de beperkte financiële middelen ten behoeve van (des)investeringen in projecten/leefbaarheid of het garanderen van de betaalbaarheid voor de individuele huurder. Een lastig vraagstuk met het oog op de kenmerken van het woningbezit waar ook naar de toekomst toe investeringscapaciteit ten behoeve van herstructurering aan de orde is.

### **Legitimatie**

De Combinatie is een vereniging en kiest er expliciet voor dit te blijven. In aanvulling op het onderdeel legitimatie binnen het Presteren ten aanzien van Governance heeft de visitatiecommissie met belangstelling kennis genomen van de actieve inspanningen van de Combinatie om zowel deze juridische structuur opnieuw te 'laden' alsmede het gedachtengoed van de 'aanspreekbare

commissaris' goed vorm te geven. In basis een prima aanleiding om het profiel van de degelijke dorpscorporatie nog meer fundament te geven.

### Wat kan beter?

Het accent in de verbeterpunten voor de Combinatie ligt op het terrein van 'Vermogen':

- Zorg voor verder stabiliteit van en heldere rapportage over de financiële ratio's;
- Sluit voor wat de normen betreft aan bij de sectorbrede waarden;
- Zet de inspanningen gericht op een doelmatiger organisatie voort;

De prestaties van de Combinatie op het terrein van 'Opgaven en Ambities', 'Belanghebbenden' en 'Governance' zijn ruim voldoende. Suggesties voor verdere verbetering zijn:

- Houd aandacht voor de betaalbaarheid van de voorraad;
- Neem belanghebbenden (tijdig) mee in de afwegingen die ten grondslag liggen aan het huurprijsbeleid;

### Scorekaart

Perspectief	1	2	3	4	5	6	Cijfer	Gewicht	Eindcijfer
<i>Presteren naar Opgaven en Ambities</i>									
Prestaties in het licht van de opgaven	7,3	7,0	7,1	7,1	7,2		7,1	75%	7,1
Ambities in relatie tot de opgaven							7,0	25%	
<i>Presteren volgens Belanghebbenden</i>									
Prestaties	6,3	6,8	7,3	7,6	7,8		7,2	50%	7,3
Relatie en communicatie							7,6	25%	
Invloed op beleid							7,2	25%	
<i>Presteren naar Vermogen</i>									
Financiële continuïteit							6,0	30%	6,4
Doelmatigheid							6,0	30%	
Vermogensinzet							7,0	40%	
<i>Presteren ten aanzien van governance</i>									
Besturing	Plan						7,0	33%	7,0
	Check						7,0		
	Act						7,0		
Intern toezicht	Functioneren Raad						8,0	33%	
	Toetsingskader						7,0		
	Governancecode						7,0		
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie						7,0	33%	
	Openbare verantwoording						7,0		

Prestatievelden: 1. Huisvesting van de primaire doelgroep; 2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen; 3. Kwaliteit van woningen en woningbeheer; 4. (Des)investeringen in vastgoed; 5. Kwaliteit van wijken en buurten; 6. Overige prestaties.

## Samenvatting

### Beoordeling

De Combinatie krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende perspectieven van de maatschappelijke visitatie.

Tabel 2. Beoordeling

Perspectief	Prestatie	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	Ruim voldoende	7,1
Presteren volgens Belanghebbenden	Ruim voldoende	7,3
Presteren naar Vermogen	Voldoende	6,4
Presteren ten aanzien van Governance	Ruim voldoende	7,0

#### Presteren naar Opgaven en Ambities

7,1

De visitatiecommissie stelt vast dat de corporatie ruim voldoende prestaties heeft geleverd op alle onderdelen. Ten aanzien van de huisvesting van de primaire- en bijzondere doelgroepen heeft de Combinatie ruim voldoende prestaties geleverd. Er worden voldoende woningen toegewezen aan de daarop aangewezen (bijzondere) doelgroepen, waaronder jonge gezinnen. Naast het huisvesten van deze doelgroepen heeft de corporatie zich ook bezig gehouden met het op gang brengen van de doorstroming en het betaalbaar houden van het bezit. Er zijn stappen gezet binnen het thema energie en duurzaamheid, onder meer door het terugdringen van het gasverbruik en het verhogen van het energielabel van woningen. Voor wat betreft de investeringen in vastgoed is zichtbaar dat de Combinatie veel energie heeft gestoken in het verbeteren van het bestaand bezit en de verkoop van woningen. Conform de afspraak met de gemeente Zeist zijn in de visitatieperiode zichtbare prestaties geleverd op het terrein van wijkgericht werken en leefbaarheid.

#### Presteren volgens Belanghebbenden

7,3

De maatschappelijke prestaties van de Combinatie worden door de belanghebbenden met een 7,3 beoordeeld. Zowel de maatschappelijke prestaties, de communicatie als ook de mate van invloed op het beleid van de corporatie worden met een cijfer boven de zeven gewaardeerd. Uit de cijfers en de gevoerde gesprekken blijkt de zorg voor de (toekomstige) betaalbaarheid van sociale huurwoningen in Zeist een punt van aandacht. De kwaliteit van projecten is een sterk punt in de ogen van belanghebbenden, evenals de relatie en communicatie. Hoewel in de gesprekken punten ter verbetering ingebracht zijn, kunnen we spreken over relatief tevreden belanghebbenden.

#### Presteren naar Vermogen

6,4

De Combinatie voldoet als het gaat om 'vermogen' overall aan het ijkpunt voor een zes. Op het onderdeel 'financiële continuïteit' wordt in de gehele visitatieperiode voldaan aan alle normen die in de sector gelden. Dit geldt eveneens voor het onderdeel 'doelmatigheid'. De corporatie werkt aantoonbaar aan verbetering op dit onderdeel. Het onderdeel 'vermogensinzet' wordt als ruim voldoende gekwalificeerd op basis van de mate waarin de inzet van het vermogen wordt verantwoord en gemotiveerd en de aansluiting van de vermogensinzet op de externe opgaven en het beleid van de Combinatie.

7,0

#### *Presteren ten aanzien van Governance*

De Combinatie presteert voldoende als het gaat om governance. Alle onderdelen worden beoordeeld met een ruim voldoende. De visitatiecommissie kent een cijfer acht toe voor het functioneren van de Raad van Toezicht. De RvT vormt een goed functionerend team, wat ten goede komt aan het besluitvormingsproces en het toezicht. In aansluiting op het vermogensbeleid beschikt de RvT over een actueel en compleet toetsingskader. De corporatie voldoet aan de Governancecode en heeft de uitgangspunten verankerd in het beleid. De interne en externe legitimering is ook op orde.





# 1 Profielschets

## Werkgebied

Woningbouwvereniging de Combinatie beheert circa 3.510 huurwoningen in de gemeente Zeist. Naast woningen heeft de corporatie ook ander vastgoed in bezit, zoals een aantal garages (36), bedrijfsruimten/winkels (16) en overig vastgoed (9). Deze cijfers zijn ongewogen. De corporatie behoort, volgens de systematiek van het CFV, tot de 'middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties'. In totaal behoren 43 van de 381 corporaties tot deze referentiegroep.

## Woningbezit

Uit de CFV-cijfers blijkt dat de woningvoorraad van de Combinatie voor het grootste deel bestaat uit meergezinswoningen. In vergelijking met het landelijk gemiddelde heeft de corporatie een zeer gemiddeld aandeel van dit type. Wat betreft meergezinswoningen geldt ook dat het grootste deel uit meergezinswoning zonder lift tot en met 4 lagen bestaat. De Combinatie heeft een relatief groot aandeel hoogbouw ten opzichte van het landelijk gemiddelde. Het relatief grote aandeel hoogbouw leidt er toe dat het aandeel eengezinswoningen relatief kleiner is dan de landelijke referentiegroep. Wat betreft bouwperiode valt op dat het bezit (27%) is gebouwd in de jaren zestig. Ook in vergelijking met het landelijk bezit is de voorraad uit deze periode procentueel gezien relatief groot.

Tabel 1. Woningbezit

Type woningen	De Combinatie	Referentie	Landelijk
Eengezinswoningen	37,7%	34,3%	41,4%
Meergezinswoning zonder lift t/m 4 lagen	25,7%	32,9%	26,0%
Meergezinswoning met lift	15,9%	14,2%	14,8%
Hoogbouw	20,7%	13,1%	11,5%
Onzelfstandige overige wooneenheden	0,0%	5,5%	6,3%
<b>Totaal</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Bron: CIP (2014), Woningbouwvereniging de Combinatie.

Uit de laatste 2013 hadden de woningen behorend tot het Daeb-segment een gemiddeld streefhuurpercentage van 70% op basis van de woningwaardering exclusief de schaarste of 'Donnerpunten'. Inclusief de schaarstepunten was het streefhuurpercentage 64% van maximaal redelijk. De niet-Daeb woningen hebben een streefhuurpercentage van 98%, excl. schaarstepunten.

Het gemiddeld aantal woningwaarderingpunten ligt bij de Combinatie in de DAEB-categorie één punt onder de referentiegroep en zes punten onder het landelijk gemiddelde. Dit geldt in sterkere mate voor woningen in het niet-DEAB segment. Het aandeel sociale huurwoningen in de (sub) categorieën 'goedkoop' en 'betaalbaar' bedroeg eind 2013 respectievelijk 14,1% en 65,3%. Daarmee ligt het aandeel 'goedkope' sociale huurwoningen iets onder dat van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. Het aandeel 'betaalbare' sociale huurwoningen ligt op het zelfde niveau als het gemiddelde in de referentiegroepen.

De Combinatie heeft relatief veel woningen bovenin het sociale huursegment. Dit aandeel ligt met 20,6% boven dat van de referentiegroep (16,7%) en het landelijk gemiddelde (18,1%). Van het aandeel dure woningen hebben de meeste woningen wel een huur onder de huurtoeslaggrens.

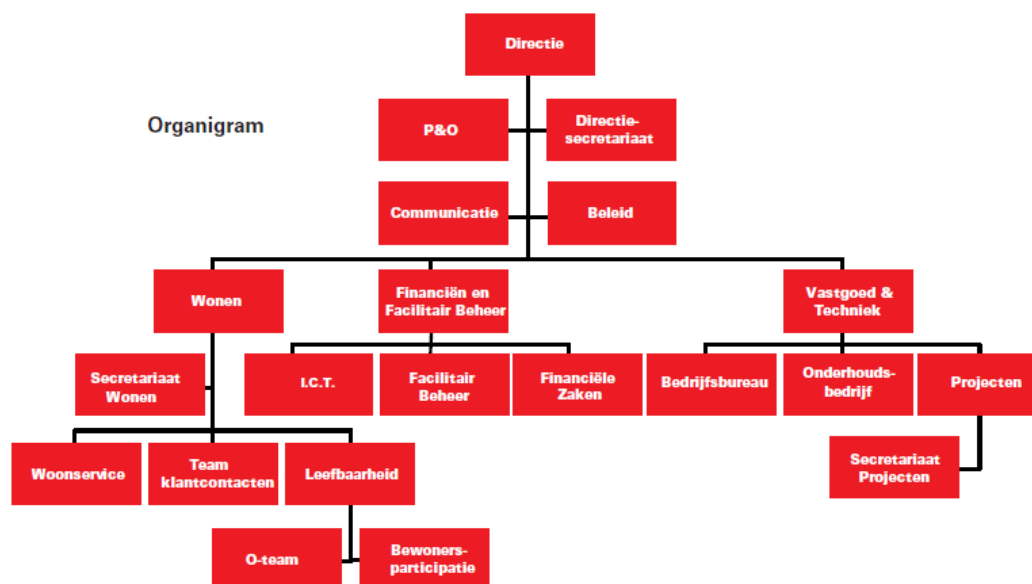
## Globale organisatiestructuur

Het personeelsbestand van de Combinatie bedraagt ultimo 2013 circa 49 fte. De directeur-bestuurder legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht over de relaties van de organisatiedoelen, de strategische beleidskeuzes, daarmee gepaard gaande risico's en de bereikte resultaten.

In 2012 is ingezet op bezuinigingen en een verzakelijking van de organisatie. In 2013 is deze operatie voortgezet, wat heeft geresulteerd in een andere indeling van de organisatie en een verkleining van de formatie. De werktitel van deze aanpassing van de organisatie is 'Combinatie Light'. Door middel van natuurlijk verloop, vrijwillig en verplicht minder werken, opzegging van een inhuurcontract met de gemeente, vervroegd uittreden en beëindiging van arbeidsovereenkomsten met wederzijds goedvinden, is de formatie gekrompen. In 2013 hebben zeven personen de organisatie verlaten.

De nieuwe organisatiestructuur (ultimo 2013) van de Combinatie is in onderstaand organogram te zien.

Figuur 1. Organogram De Combinatie



Bron: Jaarverslag 2013.

De Raad van Toezicht bestaat uit minimaal vijf en maximaal zeven leden, welke niet lid hoeven te zijn van de vereniging de Combinatie. Twee leden van de RvT moeten uit de kring van de huurders of uit de kring van in het belang van die huurders werkzame organisaties komen. Op dit moment (april 2015) bestaat de RvT uit vijf leden. In het hoofdstuk Governance wordt een verder toelichting gegeven op het interne toezicht.

*Verbindingen (bron: jaarverslag 2013)*

De Combinatie kent enkele verbindingen die opgericht zijn vanuit fiscale overwegingen en risicobeheer (Combinatie Holding, Komvast I en II). De Combinatie is 100% aandeelhouder van Combinatie Holding BV. Deze bv is 100% aandeelhouder van Komvast I BV en Komvast II BV. De balans en resultatenrekening van deze bv's zijn geconsolideerd. De bestuurlijke inrichting van deze entiteiten is zodanig, dat de RvT het toezicht op deze activiteiten direct uitvoert en er dus volledige transparantie op dat vlak bestaat.

De Combinatie participeert voor een derde deel in de VOF Zeicon, een samenwerkingsverband voor de nieuwbouw 'Dolderse Duinen' in Den Dolder van de Combinatie, Era Contour, en Seyster Veste. Het project bestaat uit 135 woningen, waarvan 47 in de huursector. Alle woningen zijn opgeleverd en verkocht of in exploitatie genomen. De VOF zal naar verwachting in 2014 worden opgeheven. De deelneming is niet geconsolideerd.



## 2 Presteren naar Opgaven en Ambities



## 2.1 Inleiding

Het eerste onderdeel waarop het presteren van De Combinatie wordt beoordeeld, is naar Opgaven en Ambities. De feitelijke maatschappelijke prestaties in de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de opgaven. Daarnaast wordt gekeken naar de mate waarin de ambities passend zijn bij de externe opgaven.

## 2.2 Opgaven

Hieronder zijn de maatschappelijke opgaven in het werkgebied omschreven. Daarbij is aandacht voor onder meer de prestatieafspraken en beleidsdocumenten van de overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, bracheorganisatie, politie en samenwerkingsverbanden waarin de corporatie participeert.

### 2.2.1 Regionale opgaven

#### **Provinciale Structuurvisie 2020 (PRS)**

De provincie maakt de hoofdkeuze om in te zetten op de ontwikkelingsmogelijkheden binnen de rode contouren. In de Provinciale Structuurvisie (PRS) is een programma opgenomen van in totaal 68.000 woningen tot 2028. Voor de gemeente Zeist gaat de PRS uit van een woningbouwprogramma van 2.200 woningen (toevoegingen en sloop/nieuwbouw). De vraag is of deze bouwambitie haalbaar is gezien de huidige problemen op de woningmarkt. Op dit moment ligt de feitelijke bouwproductie een stuk lager.

#### **Kadernota Wonen en Binnenstedelijke Ontwikkeling**

De druk op de Utrechtse woningmarkt is nog steeds hoog. De blijvende druk op de woningmarkt en de ambitie voor binnenstedelijke ontwikkeling, vragen om een heldere rol van de provincie. De provincie werkt daarom aan vitale dorpen en steden. Het realiseren van deze ambitieuze opgave voor binnenstedelijke ontwikkeling ligt voor het grootste deel bij ketenpartijen: gemeenten, marktpartijen en eindgebruikers. De provincie werkt samen met deze ketenpartijen aan een passend en voldoende woningaanbod in een aantrekkelijke, duurzame en leefbare werk- en woonomgeving. Daarbij zijn ook zaken als bereikbaarheid, voorzieningen en ruimte voor groen en recreatie belangrijk. De provincie pakt verschillende rollen op om haar ambities voor wonen en binnenstedelijke ontwikkeling te bereiken. De rollen die de provincie oppakt zijn:

- Regelgeven (regulerend);
- Proces begeleiden bij regionale afstemming (stimulerend);
- Kennis ontwikkelen en kennisdelen (stimulerend);
- Projecten ondersteunen: stimuleren en participeren.

De provincie zet in op activiteiten waarbij de provincie, gezien haar schaalniveau, rol, middelen en belangen, het verschil kan maken. Het gaat om activiteiten op regionaal niveau, zoals reguleren (vanuit provinciaal beleid, de PRS), stimuleren van regionale kennisontwikkeling en het aanjagen en verbinden op regionaal schaalniveau (gericht op afstemming en het maken van concrete uitvoeringsafspraken). De provincie werkt aan vitale dorpen en steden met een integrale benadering van werken, mobiliteit, recreatie en wonen. Dit thema wordt actief opgepakt aan de hand van de volgende ambities:

Ambitie 1: Betere afstemming van vraag en aanbod woning en woonomgeving;

Ambitie 2: Efficiënt ruimtegebruik;

Ambitie 3: Toekomstbestendige binnenstedelijke kwaliteit.

## Regionale Samenwerking

De regionale samenwerking op gebied van wonen vindt nu nog plaats binnen het Bestuur Regio Utrecht (BRU). Binnen dit samenwerkingsverband zijn diverse afspraken gemaakt. De afspraken over de woningbouwproductie zijn niet haalbaar gebleken. De afspraken over differentiatie zijn wel van belang voor het lokale beleid. Deze zijn:

1. Zoveel mogelijk per gemeente zorgen voor voldoende huisvestingsmogelijkheden van binnen de gemeente woonachtige ingeschreven woningzoekenden met een laag inkomen.
2. Gemeenten en corporaties in gemeenten met een relatief gering aandeel sociale huurwoningen leveren, binnen redelijke mogelijkheden, een extra inspanning om dit aandeel te verhogen.
3. Aandeel nieuwbouw sociale huur 2005-2015 per gemeente: ten minste 25% sociale huur.
4. Streven naar een meer evenwichtige prijsopbouw op wijkniveau, te bereiken door in wijken met een relatief hoog aandeel sociale huurwoningen via herstructurering dit aandeel te verlagen gecombineerd met het toevoegen van voldoende sociale huurwoningen op uitleg- en verdichtingslocaties.

Het gevoerde beleid van de gemeente Zeist past grotendeels binnen deze contouren, zij dat het aandeel sociale woningbouw in de nieuwbouw net te klein is. Landelijk is besloten om per 1 januari 2015 de stadsregio's op te heffen. Op dit moment werken 10 Utrechtse gemeenten (U10) aan een nieuwe samenwerking op vrijwillige basis. Het beleidsveld wonen is ook een belangrijk onderdeel voor deze samenwerking.

### 2.2.2 Lokale opgaven

#### Gemeente Zeist: Prestatieovereenkomst 2011-2012

De gemeente Zeist heeft in samenwerking met de Zeister corporaties (Stichting Seyster Veste, Woningbouwvereniging de Kombinatie, RK Woningbouwvereniging Zeist) voor 2011 en 2012 prestatieafspraken gemaakt. De afspraken zijn naar verschillende thema's gerangschikt en welke op alle prestatievelden uit de visitatie betrekking hebben:

- doelgroepen;
- leefbaarheid en woonomgeving;
- nieuwbouw;
- herstructurering;
- betaalbaarheid van het wonen;
- duurzaamheid;
- procesafspraken.

De prestatieafspraken zijn zowel kwantitatief als kwalitatief geformuleerd en zijn duidelijk in welke partij verantwoordelijk is voor het initiëren van de afspraak.

#### Gemeente Zeist: Prestatieovereenkomst 2013-2016

In november 2013 zijn er nieuwe prestatieafspraken afgesloten tussen de Zeister corporaties en de gemeente Zeist. Door de crisis op de woningmarkt, het sterk gewijzigde rijksbeleid en de bezuinigingen voldeed de oude overeenkomst niet meer en was het afsluiten van een nieuwe overeenkomst noodzakelijk. De nieuwe afspraken gelden tot 1 januari 2016 en houden rekening met het beleid van de laatste Woonvisie.

Een groot verschil met de prestatieafspraken van 2011-2012, is dat dit keer een gezamenlijke ambitie is opgesteld. Deze gezamenlijke ambitie luidt als volgt:

#### **Gezamenlijke ambitie: wijken voor iedereen**

De gemeente Zeist en de Zeister corporaties staan voor gedifferentieerde wijken met kansen voor een diversiteit van bewoners. Samen werken we hieraan op verschillende terreinen, namelijk bouwen en wonen, leefbaarheid, wijkgericht werken en het sociale domein. We streven naar leefbare wijken waar mensen prettig kunnen wonen. Hierbinnen hebben we ieder onze eigen rol en verantwoordelijkheid. We vinden een goede onderlinge samenwerking van groot belang om onze doelen te bereiken. Het maken van afspraken is hier een belangrijk onderdeel van.

Er zijn zowel prestatie- werk- als procesafspraken geformuleerd in de prestatieafspraken. De afspraken hebben betrekking op:

- transparantie vergroten;
- doelgroepen;
- voorraad sociale huurwoningen;
- nieuwbouw en herstructurering;
- duurzaamheid en leefbaarheid;
- procesafspraken.

#### **Woonvisie gemeente Zeist 2006-2010**

In 2007 is de woonvisie 2006-2010 vastgesteld voor de gemeente Zeist. De doelstelling van de Woonvisie was: 'Het creëren van optimale woonmogelijkheden voor woningzoekenden en inwoners van Zeist'. Het voorgenomen beleid zette in op het:

1. Oplossen van het kwantitatieve en kwalitatieve woningtekort. Het woningtekort is onwenselijk omdat het de keuzevrijheid en mobiliteit van huishoudens beperkt; de start van jonge huishoudens en de extramuralisering in de ouderen- en gehandicaptenzorg belemmert.
2. Realiseren van meer keuzevrijheid. Dit wil zeggen dat iedereen die een woning zoekt, de kans moet hebben om uiteindelijk de woning te vinden die wat betreft de kwaliteit het dichtst bij de eigen wensen en financiële mogelijkheden komt. Een aantal groepen, waaronder ouderen en starters krijgt hierbij specifieke aandacht.
3. Ontwikkelen van een voor alle huishoudens betaalbare en bereikbare woningvoorraad.
4. Creëren van leefbare en toekomstbestendige buurten en wijken.

Afspraken in de woonvisie zijn zowel kwantitatief als kwalitatief gedefinieerd. De gemeente benoemt in de visie dat gezien het belang van een hogere bouwproductie, zij (in overleg met) corporaties extra mogelijkheden wil geven o.a. door de verkoop van huurwoningen te vergroten. Uitgangspunt blijft wel dat er voor de BBSH-doelgroep voldoende huurwoningen beschikbaar blijven en dat de woningen van goede kwaliteit dienen te zijn.

#### **Woonvisie gemeente Zeist 2013-2015 "Kansen voor wonen in Zeist"**

In de Woonvisie 2013-2015 die de gemeente Zeist heeft opgesteld is een drietal uitgangspunten beschreven die van belang zijn bij de visitatie:

1. goede huisvesting voor de inwoners van Zeist;
2. inzetten op gedifferentieerde en duurzame wijken;
3. nieuwbouw is noodzakelijk, maar wel aansluitend bij de kwaliteit van de omgeving.



De woonvisie wordt afgesloten met een actielijst waarin concrete en soms SMART uitgewerkte maatregelen en acties staan vermeld. Zo is bijvoorbeeld per actie een doel aangegeven. Een trekker/regisseur is daarentegen niet vermeld. Samenwerking met de corporaties is genoemd op de volgende punten:

- voldoende en kwalitatieve voorraad sociale huurwoningen;
- vernieuwing van de sociale woningvoorraad en het verbeteren van de voorraad t.a.v. duurzaamheid;
- (energiebesparing) en kwaliteit;
- continuering van de herstructurering en nieuwbouw sociale woningen;
- samenwerking gericht op beheer en leefbaarheid van de wijken.

#### Overige samenwerkingsovereenkomsten

De Combinatie heeft de Intentieverklaring: "Sociale uitsluiting en armoedebestrijding" ondertekend samen met bijna 30 andere organisaties. Hieruit volgt het volgende afsprakenoverzicht voor de corporaties:

- De woningbouwcorporaties de Combinatie, Seyster Veste en R.K. Woningbouwvereniging tonen betrokkenheid bij het voorkomen van armoede en sociale uitsluiting in Zeist.
- De corporaties uiten de wens om de samenwerking met zorginstellingen aan te halen, ten einde elkaar eerder en beter te informeren over gezamenlijke klanten.

## 2.3 Prestaties in het licht van de opgaven

De beoordeling van de gerealiseerde maatschappelijke prestaties van De Combinatie ten aanzien van Presteren naar Opgaven is gebaseerd op de verkregen informatie van de corporatie. Bij de beoordeling is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden. Waar dit niet mogelijk was, is de beoordeling gemaakt aan de hand van kwalitatieve informatie uit de documentatie. Een gedetailleerd overzicht is opgenomen in bijlage 6. Het oordeel over de prestaties in het licht van de opgaven telt voor 75% mee in het eindoordeel van Presteren naar Opgaven en Ambities.

Tabel 2.1 Presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Beoordeling	Gem. cijfer
Huisvesten van de primaire doelgroep	7,3	7,1
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	7,0	
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,1	
(Des)investeren in vastgoed	7,1	
Kwaliteit van wijken en buurten	7,2	

### 2.3.1 Huisvesting van de primaire doelgroep

**7,3** Onder het prestatieveld huisvesting van primaire doelgroepen vallen woningtoewijzing, doorstroming en betaalbaarheid. De commissie is van mening dat de Combinatie op al deze onderwerpen de opgaven en afspraken op ruim voldoende wijze heeft ingevuld. Dit prestatieveld wordt gewaardeerd met een gemiddeld eindcijfer van 7,3. Op meerdere onderwerpen overtreffen de prestaties de opgaven, zoals het passend huisvesten van de doelgroep en het huisvesten van middeninkomens en de (her)ontwikkeling van het woonwagencentrum Beukbergen. In bijlage 6 is te zien dat voor deze prestaties hogere beoordelingen zijn toegekend.

Bij de woningtoewijzing moet de Combinatie zich houden aan de Europese richtlijn die eist dat corporaties minimaal 90% van de betaalbare huurwoningen moeten toewijzen aan huishoudens met een lager inkomen (2013: < € 34.229). De Combinatie heeft hier in alle visitatiejaren

ruimschoots aan voldaan. In het kader van Lokaal Maatwerk, is de toewijzing door loting 1 maart 2013 van start gegaan. Het is een experiment dat twee jaar loopt. De eerste resultaten wijzen uit dat meer mensen op een 'lotingwoning' reageren en dat de woningen relatief vaak worden toegewezen aan jonge woningzoekenden. Dit sluit aan op de prestatieafspraken 2011-2012, waarin stond dat naar mogelijkheden gezocht moest worden om de slaagkans voor starters te verbeteren. De drie Zeister woningcorporaties laten regelmatig woningmarktonderzoek uitvoeren naar de verhuisstromen om zo de positie van starters te verbeteren en de doorstroming te bevorderen. De doorstroming wordt mede op gang gebracht door het te koop aanbieden van huurwoningen onder MGE-constructie. Cijfers wijzen uit dat hierdoor woningen worden verkocht aan huishoudens met een middeninkomen en jonge gezinnen. Ook voor andere doelgroepen wordt door de Combinatie maatwerk geleverd, bijvoorbeeld spoedzoekers of mensen die een baan hebben gevonden in Zeist.

De Combinatie draagt bij aan het huisvesten van statushouders in de gemeente Zeist. In de jaren 2010-2013 heeft de corporatie 28 statushouders gehuisvest.

In de visitatieperiode is de Combinatie het eerste aanspreekpunt geweest bij de ontwikkeling van de plannen voor de herstructurering van woonwagencentrum Beukbergen. Het woonwagencentrum is met 170 standplaatsen het grootste centrum in Nederland. Met de drie woningcorporaties en de woonwagengebouwers is een samenwerkingsovereenkomst getekend. Het voornaamste doel is de overdracht van het beheer van de gemeente naar de Combinatie. Het woonwagencentrum wordt uitgebreid naar 220 wooneenheden en inmiddels zijn alle woningen gebouwd en opgeleverd. De Combinatie heeft 42 huurwoningen gebouwd in het project Beukbergen, waarvan 38 sociale huurwoningen.

Met betrekking tot het onderwerp 'betaalbaarheid' zijn met de gemeente Zeist in prestatieafspraken afspraken gemaakt over het totale aantal sociale huurwoningen, in bezit van corporaties, de kernvoorraad daarbinnen en het minimaal aantal eengezinswoningen. De Combinatie heeft in de visitatieperiode aan deze opgaven voldaan. Jaarlijks wordt door de drie corporaties de ontwikkeling van de huurvoorraad naar prijsklassen gemonitord en besproken met de gemeente.

### 2.3.2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen

**7,0**

**In de visitatieperiode heeft de Combinatie zich ingezet voor voldoende en betaalbare woningen voor senioren, mensen met een beperking en andere kwetsbare groepen op de regionale woningmarkt. De Combinatie heeft de afspraken op ruim voldoende wijze ingevuld hetgeen resulteert in een eindbeoordeling van gemiddeld een 7,0.**

Het levensloopbestendig maken van wijken is één van de speerpunten van de Combinatie. De Combinatie heeft in 2011 de definitie voor levensloopbestendige wijken en de rolverdeling om te komen tot levensloopbestendige wijken vastgesteld met stakeholders. De Combinatie doet onderzoek naar de behoefte aan voorzieningen in de woning. De Combinatie verhuurt ongeveer 450 seniorenwoningen, waarvan 80 aan senioren met een zorgindicatie in het woonzorgcentrum de Binnenhof. In de visitatieperiode zijn in het project Beukbergen twaalf seniorenwoningen ontwikkeld, welke eind 2014 gereed kwamen. De Combinatie is deelnemer in het Platform Wonen, Welzijn, Zorg, waarin naast de gemeente diverse zorg- en welzijnsorganisaties deelnemen. Voorts heeft zij een Seniorenkerngroep ingesteld, welke betrokken wordt bij vraagstukken over de huisvesting van senioren. Elke twee maanden is er overleg.

De corporatie heeft een huurincasso-beleid opgesteld zodat preventieve maatregelen genomen kunnen worden en financiële problemen tijdig kunnen worden gesignaleerd. Indien huurders in de

financiële problemen werkt de Combinatie samen met externe partijen, zoals de Sociale Dienst en Bureau Schuldhulpverlening.

De Combinatie is betrokken bij maatschappelijke opvang en de huisvesting van bijzondere doelgroepen (Beter Wonen). De Combinatie is een van de ondertekenaars van het Convenant Huisvesting instromers Maatschappelijke Opvang. Samen met de andere twee corporaties verhuurt de Combinatie jaarlijks een vooraf vastgesteld aantal woningen voor maatschappelijke opvang met behulp van de vereniging Beter Wonen. Deze woningen zijn verhuurd aan cliënten van (geestelijke) gezondheidsinstellingen. Door cliënten te huisvesten in zelfstandige woningen met woonbegeleiding, wordt de uitstroom uit de opvanginstellingen bevorderd.

De drie corporaties hebben, in samenspraak met de gemeente, knelpunten in het toewijzingssysteem voor woningen die geschikt en/of aangepast zijn voor mensen met een handicap aangepast, om de match tussen vraag en aanbod te verbeteren.

### 2.3.3 *Kwaliteit van woningen en woningbeheer*

**7,1**

Het prestatieveld 'kwaliteit van woningen en woningbeheer' bestaat uit de onderwerpen woningkwaliteit, kwaliteit van dienstverlening en energie/duurzaamheid. De Combinatie heeft alleen op het onderwerp energie/duurzaamheid prestatieafspraken met de gemeente gemaakt, maar de commissie ziet over de volle breedte prestaties. De prestaties op het terrein van kwaliteit van woningen en woningbeheer worden door de commissie gewaardeerd met een eindcijfer 7,1.

De Combinatie heeft zich tijdens de visitatieperiode ruim voldoende ingezet voor verbetering van de dienstverlening aan huurders aan de hand van de volgende twee wijzen waarop de corporatie de klanttevredenheid meet:

#### *Het Kombinatepanel*

Sinds de opzet van haar digitale klantenpanel (het Kombinatepanel) in 2011, peilt de corporatie twee keer per jaar de mening van de huurder via de deelnemers aan het panel. De ene meting betreft een klanttevredenheidsonderzoek. Bij de tweede meting wordt de tevredenheid met de woonomgeving inzichtelijk gemaakt. De Combinatie streeft hierbij naar een waardering van een 7 op een schaal van 10, behalve voor de kwaliteit van de woning waar de norm op een 6 is gesteld. Het aantal deelnemers aan het klantenpanel schommelt rond de 450.

#### *Continu metingen*

Daarnaast voert de Combinatie zogenaamde continue-metingen uit. Op basis van deze metingen wordt drie keer per jaar een rapportage opgesteld, parallel aan de perioderapportages. Het hele jaar door wordt de tevredenheid van vertrekkende en nieuwe huurders gemeten, evenals de tevredenheid van huurders met de afhandeling van reparatieverzoeken.

De resultaten van alle metingen worden vergeleken met die van collega-corporaties om te bepalen of de Combinatie (sterk) afwijkt van de gangbare cijfers. Op basis van de resultaten beoordeelt de corporatie haar dienstverlening en bestaand beleid. Waar dit nodig en mogelijk is wordt het beleid hierop aangepast.

In de beleidsplannen van de Combinatie wordt voldoende aandacht besteedt aan de dienstverlening naar de huurders. De commissie constateert dat in de visitatieperiode deze ambities verder uitgewerkt en/of geïmplementeerd zijn. Een voorbeeld hiervan is de ontwikkeling

van een huurderportaal dat begin 2014 kon worden geïmplementeerd en het organiseren van een themadag voor leden van de bewonerscommissies.

Op het terrein van woningkwaliteit wordt in de beleidsplannen gesproken over het streven om de kwaliteit van de woningen constant te houden en bij voorkeur naar een hoger niveau te tillen. De Combinatie heeft in het strategisch voorraadbeleid voor alle woningen het te bereiken kwaliteitsniveau beschreven. Bij mutatie en grootonderhoud worden de woningen op het gewenste niveau gebracht. De interne norm voor de klantwaardering van de standaardwoning is in het beleidsplan 2013-2016 gesteld op 6,0. In 2013 gaven de respondenten de algemene kwaliteit van de woning het cijfer 6,9, ruimschoots boven de norm.

Met de gemeente zijn afspraken gemaakt ten aanzien van energie en duurzaamheid. In de prestatieafspraken 2011-2012 staat dat de corporaties voor 2011 alle woningen voorzien van een energielabel en dat er jaarlijks een overzicht wordt gepubliceerd van de verdeling van energielabels over de voorraad. Aan deze afspraak heeft de Combinatie voldaan. In de perioderapportages zit een overzicht van de energielabels. Voor dezelfde periode is afgesproken dat bij renovatieprojecten minimaal twee labelstappen of het label B als uitgangspunt wordt genomen.

In 2008 had de Combinatie de beleidsdoelstelling geformuleerd om in 2018 33 % minder gas te verbruiken dan in 2008 zou. Naar verwachting zal dit percentage al in 2014 bereikt worden. In 2013 lag het percentage op 30,6% (norm 24,7%).

#### 2.3.4 (Des)investeringen in vastgoed

**7,1**

Onder het prestatieveld '(des)investeren in vastgoed' vallen nieuwbouw, verbetering bestaand woningbezit, sloop, maatschappelijk vastgoed en verkoop van woningen. De Combinatie heeft op een aantal onderwerpen ruim voldoende prestaties geleverd. Op een aantal onderwerpen overtreffen de prestaties de opgaven/ambities, zoals bij verbeteren van het woningbezit en de verkoop van woningen. In bijlage 6 is te zien dat voor deze prestaties hogere beoordelingen zijn toegekend. Het totale prestatieveld wordt gewaardeerd met een gemiddeld eindcijfer van 7,1.

In de prestatieafspraken met de gemeente Zeist zijn geen concrete afspraken gemaakt over de oplevering van nieuwe huur- en koopwoningen. De gemeente Zeist werkt continu aan de doelstelling van het toevoegen van ca. 200 nieuwe woningen per jaar. In het beleidsplan 2008-2012 staat dat de Combinatie ernaar streeft om ten minste 45 nieuwe woningen per jaar te bouwen. Het meest recente beleidsplan spreekt ook over dat aantal: gemiddeld 20 huurwoningen per jaar en indien de markt het toelaat 25 koopwoningen. Dit aantal is in de visitatieperiode niet gehaald. In totaal zijn 7 nieuwe huurwoningen opgeleverd en 17 nieuwe koopwoningen. De oplevering van het project het Rond stond gepland voor eind 2013 maar is uiteindelijk begin 2014 opgeleverd. De visitatiecommissie constateert dat in de perioderapportages (3 keer per jaar) de start bouw en oplevering van woningen continu gemonitord wordt.

De verkoop van woningen is in de visitatieperiode succesvol geweest. In totaal zijn 90 reguliere woningen en 56 woningen onder MGE verkocht. Dat is fors meer dan de norm die in de begrotingen werd genoemd. De Combinatie is erin geslaagd om de doelgroep te bereiken. De woningen werden vaak door jonge gezinnen gekocht, aangetrokken door de prijs en het woningtype (betaalbare eengezinswoningen).

De prestaties op het terrein van verbetering van bestaand woningbezit overtreffen de interne normen, genoemd in het beleidsplan en de begrotingen. In de jaren 2010-2013 is gemiddeld per

jaar aan 365 woningen groot onderhoud gepleegd. Dit is ruim boven de gestelde normen in het beleidsplan 2008-2012 (45 woningen per jaar) en het beleidsplan 2013-2016 (35 woningen per jaar). Deze prestatie is voor een groot deel tot stand gekomen door de woningrenovaties in de L-flat.

Wat betreft maatschappelijk vastgoed en sloop ziet de visitatiecommissie geen opgaven benoemd.

### 2.3.5 *Kwaliteit van wijken en buurten*

**7,2**

De zichtbare prestaties op het prestatieveld 'kwaliteit van wijken en buurten' in relatie tot de opgaven hebben geleid tot het gemiddelde eindcijfer van 7,2. Conform de afspraak met de gemeente Zeist zijn in de visitatieperiode prestaties geleverd op het terrein van wijkgericht werken en leefbaarheid.

Sinds 1998 wordt er door partijen in Zeist samengewerkt binnen wijkgericht werken (WGW), met als doel Zeist samen leefbaarder te maken. De partners van WGW in Zeist hebben in 2013 een nieuwe samenwerkingsovereenkomst ondertekend met een looptijd van vier jaar. De corporatie stelt jaarlijks een budget beschikbaar voor WGW en betaalt mee aan het Opruimteam. Ook levert de Combinatie personele inzet in de wijkteams vanuit het team Leefbaarheid. Binnen het Wijk Regie Team worden met de convenantpartners binnen WGW voor de leefbaarheid initiatieven en investeringen inzake leefbaarheid onderling afgestemd.

In wijken waar de Combinatie veel woningbezit heeft, heeft zij met de gemeente de regierol inzake vernieuwingen binnen WGW. Sinds 2013 is de rol van WGW in de wijk veranderd en is de bewoner meer aan zet. In samenwerking met de partners binnen het WGW wordt iedere twee jaar de wijkbeleving gemeten van de bewoners middels de Monitor Wijkbeleving Zeist. Deze resultaten worden gekoppeld aan de uitkomsten uit het Combinatiepanel.

Gemeente Zeist en corporaties hebben een convenant gesloten over gegevensuitwisseling voor de gezamenlijke aanpak van woonfraude in Zeist.

Conform de prestatieafspraken garandeert de Combinatie het veiligheidsniveau van de woningen en de complexen. Dit doet zij onder meer door te voldoen aan het Politie Keurmerk. Ook is voldaan aan de afspraak over de ondergrondse opslag van huisvuil bij nieuwbouw of herstructureringsprojecten.

## 2.4 *Ambities*

Onderstaand zijn de ambities van de corporatie beschreven, zoals vastgelegd in onder meer het ondernemingsplan of meerjarenbeleidsplan, jaarplannen en daaruit voortvloeiende documenten.

### 2.4.1 *Beleidsplan 2008 – 2011 'Samen werken aan wonen in Zeist'*

In het beleidsplan heeft de Combinatie een nieuwe koers uitgezet. Als basis voor deze nieuwe koers is de missie verwoord:

#### **Missie**

De Combinatie is een woningcorporatie, actief in de gemeente Zeist, die vanuit haar maatschappelijke betrokkenheid kwalitatief goede en duurzame woningen in aantrekkelijke buurten aanbiedt aan mensen die voor hun huisvesting aangewezen zijn op betaalbare woningen.

Speerpunten binnen de nieuwe koers zijn leefbaarheid, wijkgericht werken, duurzaam bouwen en participatie. De doelstellingen die hierbij geformuleerd zijn:

1. Mensen met een lager inkomen en mensen met een geestelijke of lichamelijke beperking de kans geven op een goede woning in een prettige woonomgeving.
2. Bewoners en woningzoekenden kunnen kiezen uit een gevarieerd aanbod van kwaliteitswoningen, zowel wat betreft uitvoering als prijs.
3. In Zeist zijn voldoende voorzieningen waardoor mensen in Zeist blijven wonen, en ook binnen de gemeentegrenzen een passende woning kunnen vinden, die aansluit bij hun levensfase en waar ze zich thuis en geborgen voelen.
4. Bewoners en woningzoekenden beschikken over optimale informatie en hebben voldoende zeggenschap.
5. Dit alles realiseren door een professionele, klantgerichte organisatie in te zetten en te zorgen voor financiële continuïteit.

#### 2.4.2 Oplegger beleidsplan 2011-2012

In navolging van de visitatie van 2010 is het beleidsplan 2008 – 2012 in 2010 geactualiseerd. Deze oplegger is een uitbreiding van het beleidsplan 2008 – 2011. Centraal in de oplegger staan de woorden "Vitaal en duurzaam". De oplegger beschrijft de accenten die gelegd worden op een drietal gebieden:

1. het huisvesten van de doelgroep jonge gezinnen en jongeren;
2. de inzet voor levensloopbestendige wijken;
3. energiebesparing en duurzaam ondernemen.

Ook worden de resultaten aangegeven die worden verwacht op andere beleidsterreinen:

1. Betaalbaar huren blijft voor wie dat nodig heeft: genoeg woningen voor mensen met een laag inkomen;
2. Leefbaarheid en Wijkgericht werken: maatschappelijk ondernemer binnen de Zeister samenleving;
3. Klanttevredenheid, participatie en maatschappelijke partners: meten, communiceren en evalueren;
4. Nieuwbouw, renovatie en herstructurering: Kwaliteitsverbetering;
5. Bedrijfsvoering: niet alles kan meer.

#### 2.4.3 Beleidsplan 2013 – 2016 'Samenwerken aan vitaal en duurzaam wonen'

In het beleidsplan zet de Combinatie het ingezette beleid van de oplegger van 2011 – 2012 voort. De speerpunten zijn: vitaal en duurzaam en er wordt ingezet op drie terreinen. Binnen deze terreinen is beschreven wat de Combinatie wil bereiken en welke resultaten de Combinatie wil behalen. De drie terreinen zijn:

1. Woningen voor jongeren en jonge gezinnen;
2. Sterke wijken;
3. Energiebesparing en duurzaam ondernemen.

Ook wordt het ingezette beleid op de overige beleidsterreinen voortgezet:

1. Betaalbaar huren blijft voor wie dat nodig heeft: genoeg woningen voor mensen met een laag inkomen;
2. Goede en toekomstgerichte dienstverlening;
3. Onderhoud en nieuwbouw: targets voor nieuw te bouwen huur- en koopwoningen en kwaliteitsverbetering bestaande woningen;
4. Bewonersparticipatie en samenwerking met maatschappelijke partners: versterken en belanghoudersmanagement;
5. Bedrijfsvoering en verdienmodel: duurzaam, flexibel en goed toezicht.

## 2.5 Ambities in relatie tot de opgaven

**7,0**

**De ambities van de Combinatie worden beoordeeld in relatie met de opgaven, die zich in het werkveld voordoen. De minimale eis voor een 6 in de methodiek 5.0 is dat de corporatie eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft en dat deze passen bij de externe opgaven in het werkgebied. De eigen ambities van de Combinatie zijn als passend beoordeeld in het licht van de opgaven en gewaardeerd met een 7,0. Een pluspunt is toegekend voor het inzicht in de lokale opgaven, onder meer door het laten uitvoeren van marktonderzoek en de inzet van een klantenpanel.**

De Combinatie heeft gedurende de gehele visitatieperiode gewerkt langs de lijnen die zijn uitgezet in het Beleidsplan 2008-2012 en het beleidsplan Samenwerken aan vitaal en duurzaam wonen 2013-2017. In het beleidsplan worden tien speerpunten benoemd die goed aansluiten bij de prestatieafspraken die met de gemeente zijn gemaakt en de aandachtspunten genoemd in de gemeentelijke woonvisie.

De Combinatie heeft structureel overleg met belanghebbenden omtrent de opgaven in het werkgebied en de aanwezige ambities. Bij de totstandkoming van de ambities maakt de Combinatie onder meer gebruik van relevante beleids- en marktinformatie en onderzoeksresultaten (o.a. het onderzoek naar wijkgericht werken in Zeist, woningmarktverkenning Zeist 2010-2030 en Marktadvies vrijesector huur).

De in het strategisch beleidsplan geformuleerde ambities krijgen (deels) een SMART-uitwerking in (beleids)documenten. De ambities en doelstellingen worden vertaald in jaarplannen en jaarbegrotingen, gemonitord in perioderapportages en verantwoord in jaarverslagen. In vergelijking met de vorige visitatie heeft de Combinatie zich voor de (middel)lange termijn gefocust op een beperkter aantal speerpunten: woningen voor jongeren en jonge gezinnen, sterke wijken en energiebesparing en duurzaam ondernemen.

## 2.6 Beoordeling

Onderstaande beoordeling betreft de combinatie van Presteren naar Opgaven en Presteren naar Ambities, waarbij de maatschappelijke prestaties in de afgelopen periode worden gekoppeld aan de opgaven. Tevens wordt een beoordeling gegeven van de mate waarin de ambities passend zijn bij de opgaven.

**Tabel 2.2 Presteren naar Opgaven en Ambitie**

Prestatieveld	Cijfer	Weging	Eindcijfer	
<i>Prestaties in het licht van de opgaven</i>				
Huisvesten van de primaire doelgroep	7,3	7,1	75%	7,1
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	7,0			
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,1			
(Des)investeren in vastgoed	7,1			
Kwaliteit van wijken en buurten	7,2			
<i>Ambities in relatie tot de opgaven</i>				
	7	25%		



### 3 Presteren volgens Belanghebbenden



### 3.1 Inleiding

In het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden wordt inzicht gegeven in de mate waarin de belanghebbenden tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van De Combinatie, de relatie en wijze van communicatie met de corporatie en de invloed op het beleid. Afsluitend geven belanghebbenden aan wat de corporatie kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen.

### 3.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie

Op basis van methodiek 5.0 moeten zowel de huurders als de gemeenten afzonderlijk via een persoonlijk interview worden betrokken bij de maatschappelijke visitatie. Daarnaast moeten maatschappelijke partners worden betrokken. Voorgaande is gedaan in deze maatschappelijke visitatie. In bijlage 2 is opgenomen welke belanghebbenden op welke wijze zijn betrokken.

**In dit hoofdstuk worden de meningen en oordelen van de belanghebbenden weergegeven. Het gaat hierbij om het oordeel van de belanghebbenden en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.**

### 3.3 Beoordeling

Hieronder is de cijfermatige beoordeling van de belanghebbenden weergegeven met betrekking tot de tevredenheid over de prestaties van De Combinatie op de vijf prestatievelden. Daarnaast is een beoordeling gegeven over de relatie en de wijze van communicatie als ook de mate van invloed die zij ervaren ten aanzien van het beleid van de corporatie.

#### 3.3.1 Prestaties

De belanghebbenden zijn gevraagd hun oordeel weer te geven in een rapportcijfer van 1-10. In onderstaande tabel is het oordeel van belanghebbenden op de verschillende onderdelen weergegeven naar type belanghebbenden. Het gemiddelde cijfer komt tot stand door weging van de scores van de huurders (1/3), gemeente (1/3) en overige belanghebbenden (1/3). Het eindoordeel komt als volgt tot stand:

- Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie (50%);
- Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie (25%);
- Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie (25%).

**Tabel 3.1 Presteren volgens Belanghebbenden**

Prestatieveld	Huurders	Gemeente(n)	Overig	Eindcijfer
<i>Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie</i>				
Huisvesten van de primaire doelgroep	5,8	8	5	6,3
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	6	7	7,5	6,8
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,5	7,3	7,2	7,3
(Des)investeren in vastgoed	8	7,7	7,1	7,6
Kwaliteit van wijken en buurten	7,5	8	7,8	7,8
<i>Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie</i>				
Relatie en communicatie	7,8	7	8,1	7,6
<i>Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie</i>				
Invloed op beleid	7,5	8	6	7,2
<b>Gemiddeld</b>				<b>7,3</b>

Het algehele oordeel van de geïnterviewde belanghebbenden op het totaal van geleverde prestaties, relatie en beleidsbeïnvloeding bedraagt een 7,3. Voor de geleverde maatschappelijke prestaties krijgt de Combinatie van de geïnterviewde belanghebbenden een 7,2 (ruim voldoende). De relatie en communicatie met de corporatie wordt met het cijfer 7,6 hoog gewaardeerd en de mate waarin belanghebbenden tevreden zijn over hun invloed op het beleid wordt uitgedrukt met een 7,2.

De prestaties op het vlak van '(des)investeren in vastgoed' worden gemiddeld het hoogste gewaardeerd. De Combinatie heeft in de afgelopen periode veel renovatie- en groot onderhoudsprojecten weten te realiseren, wat tot waardering bij de belanghebbenden heeft geleid. De laagste score is voor het huisvesten van de primaire doelgroep en dit heeft vooral te maken met een lage waardering van de huurders en overige belanghebbenden, die door de recente huurprijsstijging de huren omhoog zien gaan. In het vervolg van deze paragraaf wordt de beoordeling van de belanghebbenden op de prestatievelden nader toegelicht.

### Huisvesten van de primaire doelgroep

**6,3** Met belanghebbenden is gesproken over de thema's woningtoewijzing, doorstroming en betaalbaarheid, als onderdeel van het prestatieveld primaire doelgroep. Het huisvesten van de primaire doelgroep wordt gemiddeld als voldoende beoordeeld (6,3), maar daarbij moet vermeld worden dat de verschillen in beoordeling groot zijn.

De gemeente Zeist is tevreden als het gaat om de prestatie met betrekking tot het huisvesten van de primaire doelgroep. De gemeente stelt in dit verband wel vast dat de financiële armslag van corporatiesector als geheel en van de Combinatie beperkt is door met name de verhuurderheffing. Zij ziet dit terug in het huurbeleid van de corporatie waarin gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheid om huurprijzen (inkomensafhankelijk) te verhogen alsmede de huur bij mutatie te verhogen. De gemeente spreekt haar zorg uit voor de gevolgen in de toekomst voor omvang van de betaalbare voorraad in Zeist.

De huurdersvertegenwoordigers geven desgevraagd aan dat ze van mening zijn dat de corporatie zich de afgelopen jaren te weinig heeft gericht op het betaalbaar houden van woningen voor de primaire doelgroep. Dit baart de huurders zorgen. Zij erkennen wel dat de Combinatie zich bewust is van het thema, maar zijn van mening dat de Combinatie hier te weinig accuraat op heeft gereageerd.

De overige belanghebbenden zijn op dit punt kritisch en geven de Combinatie op dit punt gemiddeld een 5,0. Zij menen dat de betaalbaarheid van woningen te wensen over laat. Gesteld wordt dat de corporatie te weinig rekening houdt met de bovengrens voor de huurtoeslag. Zij zien een discrepantie tussen het erkennen van de problematiek enerzijds en het huurprijsbeleid waarin volledige huurverhogingen, per 1 juli en bij mutatie, worden doorgevoerd anderzijds. Een aantal van de ondervraagden geeft aan dat het voor jongeren en jonge gezinnen lastig is om goede en betaalbare huisvesting te vinden<sup>1</sup>. De Combinatie zou zich, naar hun mening, op dit punt creatiever kunnen opstellen in het zoeken van betaalbare opties. Bij de ontwikkeling van nieuwbouw zou bijvoorbeeld gekeken kunnen worden naar een basiskwaliteit met een gematigd huurniveau.

<sup>1</sup> Ook al blijkt uit het presteren naar opgaven dat de Combinatie aantoonbaar prestaties heeft geleverd ten behoeve van genoemde doelgroepen.

## Huisvesten van bijzondere doelgroepen

6,8

Voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen krijgt de Combinatie een 6,8 van de ondervraagden.

De gemeente vindt dat de huisvesting van bijzondere doelgroepen in de gemeente op dit moment voldoende gewaarborgd is. Met het oog op landelijke veranderingen met betrekking tot de decentralisatie en scheiding wonen en zorg, zal dit aspect in de toekomst ook van de Combinatie meer aandacht vragen. De gemeente voorziet een veranderopgave in het bestaande bezit. Zij meent dat de wil om tijdig in te spelen op deze opgave er aan de zijde van de Combinatie zeker is.

De huurders zijn van mening dat de Combinatie in de visitatieperiode meer had kunnen doen voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen. In hun optiek is verbetering mogelijk als het gaat om het aanpassen van bestaande woningen ten behoeve van mensen die een handicap hebben. Ze zien echter ook in dat dit niet alleen een de taak van de Combinatie is.

De Combinatie zet zich naar tevredenheid van de overige belanghebbenden in voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Zij geven bijvoorbeeld aan dat ouderen niet lang hoeven te wachten tot zij een woning krijgen toegewezen. Enkele belanghebbenden zijn van mening dat de Combinatie zich wel sterker zou moeten inzetten om opvang van daklozen te regelen in Zeist. De belanghebbenden zien echter ook in dat niet alles in de handen van de Combinatie ligt. Collega-corporaties geven aan dat Zeist al relatief veel senioren woningen kent en dat geen extra inspanningen voor deze doelgroep nodig zijn. De Combinatie speelt in hun ogen een adequate rol als het gaat om bijzondere doelgroepen.

## Kwaliteit van woningen en woningbeheer

7,3

Het onderdeel kwaliteit van woningen en woningbeheer wordt door de geïnterviewden gemiddeld beoordeeld met een 7,3.

De gemeente stelt dat de kwaliteit van het woningbezit van de Combinatie in het algemeen goed op orde is. Wel ligt er nog een opgave in de woningen die voorheen tot het gemeentelijk woningbedrijf behoorden. Daarnaast wordt gesteld dat de toekomst(waarde) van de L-flat op de agenda moet blijven staan. De kwaliteit van de dienstverlening is voor zover de blik van de gemeente strekt in orde. Als het gaat om energie en duurzaamheid mag de Combinatie evenals de andere corporaties die in de gemeente actief zijn in de ogen van de gemeente ambitieuzer zijn.

Huurders tonen zich tevreden over de kwaliteit van hun woningen. Ze vinden de aanpak van de L-flat goed en zijn tevreden met het resultaat. Ook overige belanghebbenden zijn over het algemeen tevreden over de kwaliteit van woningen van de Combinatie en de dienstverlening die de corporatie biedt. Aangegeven wordt dat de Combinatie een aantal grote renovatieprojecten zeer goed heeft opgepakt en in samenwerking met huurders tot een goed einde heeft gebracht. De indruk bestaat dat de L-flat wel een erg zware druk legt op het budget voor onderhoud en renovatie. Een enkele belanghebbende had een slechte ervaring met de kwaliteit van vastgoed van de Combinatie in het verleden, maar geeft aan dat dit nu niet meer het geval is. Overige belanghebbenden geven aan dat de Combinatie niet een voorloper is op het gebied van energie en duurzaamheid. Zij noemen als voorbeeld dat de Combinatie zich effectiever zou kunnen inzetten in het voorlichten van mensen hoe beter met energie om te gaan.

### (Des)investeren in vastgoed

7,6

Op het gebied van (des)investeren is de corporatie naar de mening van de belanghebbenden zeer actief. Het investeren in vastgoed door de Combinatie is in veel gesprekken als een sterk punt naar voren gekomen. Dit prestatieveld krijgt het hoogste cijfer van de ondervraagden, een 7,6.

De gemeente heeft waardering voor de prestaties van de Combinatie als het gaat om investeren in vastgoed; wat de corporatie doet doet ze goed. De communicatie tussen de gemeente en de Combinatie op het terrein van (des)investeren in vastgoed is open. De gemeente weet waar ze aan toe is en de corporatie presteert naar vermogen. Maatschappelijk vastgoed is maar beperkt relevant; er ligt geen aanvullende behoefte op dit terrein waar de Combinatie een rol in zou moeten spelen. Als het gaat om de verkoop van bestaand acht de gemeente aandacht voor de omvang van de voorraad sociale huurwoningen op zijn plaats. Zij vindt het positief dat de Combinatie vooraf de dialoog zoekt als het gaat om verkoop(voornemens).

Huurders vinden dat het resultaat van de nieuwbouw- en renovatie projecten van de Combinatie vaak erg goed is. Huurders noemen de L-flat en Beukbergen als positieve voorbeelden. Ze noemen wel dat het vaak erg lang duurt voordat een project is gerealiseerd.

Overige belanghebbenden zijn van mening dat de Combinatie zich bij investeringen meer dan nu het geval is moet richten op de betaalbaarheid voor de primaire doelgroep. Zij geven aan dat lang niet alle huurders een huurwoning bovenin de sociale prijsklasse wensen en dat er veel behoefte is aan een betaalbare woning. De investeringen die in het (recente) verleden in de L-flat zijn gepleegd worden als zeer positief bestempeld. Belanghebbenden geven aan dat recentelijk minder nieuwbouw is opgeleverd dan in de jaren daarvoor het geval is geweest.

### Kwaliteit van wijken en buurten

7,8

De inzet en prestaties van de Combinatie op het vlak van kwaliteit van wijken en buurten worden door de belanghebbenden als ruim voldoende tot goed beoordeeld (7,8). Het beeld van de prestaties van de Combinatie is eenduidig.

De gemeente ziet de Combinatie als een partner bij het bewaken van de kwaliteit van wijken en buurten. Ze hebben waardering voor de rol van de corporatie in meerdere wijkteams en voor het wekelijkse spreekuur van de wijkmanager. De focus moet wat de gemeente betreft liggen op de klassieke thema's 'schoon', 'heel' en 'veilig'. De gemeente stelt dat het aantal gevallen van overlast in buurten toeneemt en dat de aandacht hiervoor nodig.

De huurders zijn over het algemeen tevreden met de betrokkenheid van de Combinatie in hun buurt. Een enkeling zou meer betrokkenheid van de corporatie willen zien. De huurders zijn positief over de jaarlijkse schouw die de Combinatie samen met bewoners(commisies) uitvoert in de buurt. Bewoners voelen zich gehoord door de Combinatie als het gaat om de kwaliteit van wijken en buurten. Verbeterpunten die zij in de buurt aanwijzen worden daadwerkelijk door de corporatie opgepakt.

De overige belanghebbenden zien dat de Combinatie zich de afgelopen vijf jaar meer terughoudend is gaan opstellen als het gaat om het aangaan van nieuwe leefbaarheidsprojecten in wijken en buurten. Zij zien een relatie met de afgenomen financiële mogelijkheden van de corporatie. Mede daarom wordt het als een positief punt gezien dat de Combinatie actief blijft in de wijkteams en dat de Combinatie huismeesters heeft in flats. Collega-corporaties geven aan dat de Combinatie actief bezig is met leefbaarheid, betrokken participeert in wijkteams en frequent gesprekken voert over leefbaarheid met de gemeente.

### 3.3.2 Relatie en communicatie

**7,6**

**De geïnterviewde belanghebbenden waarderen de relatie en communicatie met de Combinatie met een 7,6. Over de volle breedte klinkt tevredenheid door.**

De gemeente kwalificeert de relatie en communicatie met de Combinatie als ruim voldoende. Er wordt maandelijks op ambtelijk niveau en vier tot vijf maal per jaar op bestuurlijk niveau overleg gevoerd. Ook is er van tijd tot tijd overleg tussen de gemeenteraad en de Zeister corporaties waaronder de Combinatie.

De vertegenwoordigers van de huurders zijn over het algemeen tevreden over de wijze waarop de corporatie communiceert. De huurders noemen de communicatiestijl van de Combinatie open, transparant en duidelijk. Ze vinden de onderwerpen die in het bewonersblad worden behandeld interessant en op een leuke manier gebracht. De huurders zouden graag zien dat er meer follow-up komt van voornemens. Zij geven aan dat de Combinatie plannen lanceert waar niet altijd opvolging aan wordt gegeven. Een ander aandachtspunt van de huurders is de afhandeling van reparatieverzoeken, waarover zij stellen dat dit adequater zou kunnen en moeten plaatsvinden. De huurders zien dat de Combinatie hierin stappen probeert te maken, maar vinden dat het vaak nog steeds erg lang duurt voordat bijvoorbeeld reparaties worden uitgevoerd en menen dat zij beter op de hoogte zouden moeten worden gehouden over status en voortgang.

Overige belanghebbenden zijn tevreden over de manier van communiceren van de Combinatie en waarderen dit met een 8,1. Hierbij wordt opgemerkt dat op meerdere niveaus in de organisatie de lijnen kort zijn, dat er vaak oplossingsgericht wordt gedacht en dat de samenwerking vaak prettig verloopt.

### 3.3.3 Invloed op beleid

**7,2**

**De belanghebbenden zijn, met één uitzondering onder de overige belanghebbenden, te spreken over de invloed op het beleid. Gemiddeld waarderen zij dit onderdeel met een 7,2.**

De gemeente is tevreden over de mate van invloed die zij kan uitoefenen op het beleid van de Combinatie. Zij voelt zich goed betrokken bij de beleidsontwikkeling en stelt dat er sprake is van een vruchtbare samenwerking.

Ook de huurdervertegenwoordiging voelt zich betrokken bij het beleid. Zij tekenen hierbij aan dat de Combinatie hen goed informeert, maar dat ze niet overtuigd zijn van het feit dat de Combinatie hun input op waarde schat en verwerkt in haar beleid.

Overige belanghebbenden zijn van mening dat zij meer betrokken zouden kunnen worden bij het beleid van de Combinatie. Zij menen dat de Combinatie een terugtrekkende beweging maakt als het gaat om het betrekken van partners bij beleidsontwikkeling. Belanghebbenden geven aan dat er 'meedenksessies' zijn waarbij stakeholders van de Combinatie worden uitgenodigd mee te denken over het beleid. Zij waarderen deze bijeenkomsten, waarbij aangetekend wordt dat niet alle samenwerkingspartners hiervoor zijn uitgenodigd. Ook voelen overige belanghebbenden zich niet altijd gehoord in discussies. Zij geven bijvoorbeeld aan niet gelukkig te zijn met de lijn die de Combinatie kiest in het huurprijsbeleid. Collega-corporaties stellen dat men elkaar onderling goed op de hoogte houdt van elkaars beleidsdocumenten. In de onderlinge afstemming is verbetering mogelijk én zichtbaar.

## 3.4 Boodschap

Aan de hand van een aantal open vragen, zijn belanghebbenden in staat gesteld een algemeen beeld te geven van De Combinatie en om de corporatie een boodschap mee te geven.

### 3.4.1 Wat is op hoofdlijnen uw beeld van de Combinatie?

De belanghebbenden hebben de Combinatie gekenmerkt met enkele kernwoorden, die in onderstaande figuur zijn verwerkt:

Figuur 3.1 De Combinatie in kernwoorden



### 3.4.2 Hebt u een boodschap voor De Combinatie?

Samenvattend geven de belanghebbenden aan De Combinatie de volgende 'boodschappen' mee waarin zij aangeven wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen.

#### Huurders

- Zet sterker in de op de betaalbaarheid van sociale huurwoningen in Zeist;
- Besteed meer aandacht aan voorlichting ten aanzien van energiebesparing;
- Zet het goede werk met betrekking tot leefbaarheid voort;
- De afhandeling van reparatieverzoeken kan voortvarender;
- Laat zien dat je de input van huurders van waarde vindt.

#### Gemeente

- Zet sterker in op duurzaamheid;
- Blijf werken aan de kwaliteit van ouder woningbezit;
- Streef naar kortere looptijden van renovatieprojecten;
- Zoek met de gemeente samen naar nieuwe manieren van (gebieds)ontwikkeling waarin plaats is voor meer invloed van bewoners;
- Houd in het huurprijsbeleid de belangen van de primaire doelgroep goed in het oog;
- Combineer het zijn van 'een degelijke dorpscorporatie' met iets meer vooruitstrevend profiel.

### Overige belanghebbenden

- Richt je sterker op betaalbaarheid;
- Heb meer oog op het huisvesten van jongeren;
- Wees actiever/effectiever in het organiseren van opvang voor daklozen;
- Stimuleer de doorstroming;
- Zie het betrekken van overige belanghebbenden bij het beleid en het gebruik maken van elkaars kennis en expertise als een kans: “gebruik partners als cement om je visie op te bouwen”;
- Wees effectiever in je verwachtingenmanagement.

### Collega-corporaties

- Laat maatschappelijk hart kloppen, maar houd financiën in de gaten om de noodzakelijke investeringskracht te waarborgen;
- Het mag wel wat zakelijker worden;
- Durf bedrijfsmatig te kijken;
- Strijd met open vizier;
- Wees niet te ontvankelijk voor diverse opgaven.



## 4 Presteren naar Vermogen



## 4.1 Inleiding

Bij Presteren naar Vermogen beoordeelt de visitatiecommissie of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. Hiertoe wordt door de commissie een oordeel gevormd over:

- Financiële continuïteit;
- Doelmatigheid;
- Vermogensinzet.

## 4.2 Financiële continuïteit

**6** In de methodiek 5.0 is het voldoen aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen de minimumeis voor een zes. De visitatiecommissie stelt vast dat de financiële ratio's van de Combinatie voldoen aan de normen van de externe toezichthouders. Het CFV spreekt over de visitatieperiode een positief solvabiliteits- en continuïteitsoordeel uit en het WSW stelt dat de Combinatie kredietwaardig dan wel borgbaar was.

Voor wat betreft de solvabiliteit stelt de visitatiecommissie vast dat de Combinatie haar eigen interne 'strengere' financiële norm niet haalt. Daarnaast constateert de commissie in de verantwoordingsstukken van de Combinatie een enigszins verwarrende manier van presenteren met sterke fluctuaties in diverse jaarbegrotingen en realisaties. De afweging die aan het oordeel van de visitatiecommissie ten grondslag ligt wordt in de onderstaande tekst verder toegelicht.

Tabel 4.1 Financiële ratio's de Combinatie<sup>2</sup>

	Norm	2013	2012	2011	2010
<b>Solvabiliteit</b>	> 25% <sup>3</sup>	18,0%	17,4%	18,7%	13,4%
<b>ICR</b>	> 1,4	2,29	2,26	2,12	2,31
<b>DSCR</b>	> 1,0	1,5	-	-	-
<b>Loan to Value</b>	< 65% <sup>4</sup>	60%	56%	59%	59%

Met ingang van 2013 zijn er geen losstaande continuïteits- en solvabiliteitsoordelen meer. Vanaf 2013 zijn er integrale beoordelingen die zich richten op het kwalitatief en kwantitatief duiden van risico's en het plegen van interventies om risico's te voorkomen dan wel te verkleinen. Op basis van de door de corporatie ingediende prognosegegevens 2013-2017, dVi 2012 en andere informatie, doet het CFV risicogericht onderzoek op een zestal toezichtterreinen die van invloed kunnen zijn op de financiële continuïteit van de corporatie.

Zowel in 2010 als in 2011 concludeerde het CFV dat de Combinatie een A1 status verdiende. In 2012 werd deze status verlaagd naar een B1 status omdat de financiële situatie in het derde prognosejaar in gevaar kon komen door geplande activiteiten. In 2013 constateerde het CFV dat de door de Combinatie getroffen bezuinigingsmaatregelen in de bedrijfslasten inmiddels waren doorvertaald. In de toezichtbrief 2014 geeft het CFV aan geen verdere aanleiding tot opmerkingen te hebben. De bevindingen van het CFV gaven geen aanleiding voor het doen van interventies in de visitatieperiode.

<sup>2</sup> Bron: Solvabiliteit, ICR en LTV: Jaarverslag 2013, pagina 57.

<sup>3</sup> Het betreft hier een eigen norm die de Combinatie zichzelf heeft opgelegd

<sup>4</sup> Zie vorige voetnoot; deze norm is strenger dan de sectorbreed geldende norm van 75%

## Solvabiliteit

Het solvabiliteitspercentage is voor de Combinatie van belang voor de beoordeling van de (financiële) continuïteit. Extern wordt (werd) de Combinatie op basis van solvabiliteit beoordeeld door het CFV. Het CFV berekent de solvabiliteit op basis van de volkshuisvestelijke exploitatiewaarde van het bezit. Deze waarde wordt bepaald op basis van de door de Combinatie opgegeven bedrijfswaarde waarop het CFV een correctie uitvoert, onder andere vanwege gestandaardiseerde parameters. Deze gecorrigeerde bedrijfswaarde wordt de volkshuisvestelijke exploitatiewaarde genoemd. Het CFV hanteert hiermee als basis voor de bepaling van de solvabiliteit de (gecorrigeerde) bedrijfswaarde.

Het CFV zet deze solvabiliteit af tegen een noodzakelijk geachte solvabiliteit. Deze grens bepaalt het CFV op basis van een jaarlijks opgesteld risicoprofiel (het CFV gebruikt in deze de termen volkshuisvestelijk vermogen en vermogensbuffer). Gedurende de visitatieperiode 2010-2013 lag de solvabiliteit van de Combinatie boven de door het CFV gestelde norm.

De correcties die het CFV uitvoert zijn niet of nauwelijks vooraf zijn te bepalen, wat het anticiperend sturen op deze parameter lastig maakt. Om toch een eigen baken te hebben, heeft de Combinatie een gewenste solvabiliteit benoemd van 25%, te berekenen op basis van de minimum waardering van het bezit (corresponderend met de waarderingsgrondslag in haar jaarrekening). Met deze 25% verwacht de corporatie boven de (overigens jaarlijks wisselende) ondergrens van het CFV te blijven.

Het CFV plaatst geen bijzondere opmerkingen ten aanzien van het toezichtveld 'solvabiliteit en draagkracht vermogen'. Corporatie in Perspectief van resp. 2013 en 2014 laten het volgende verloop van het volkshuisvestelijk vermogen zien.

**Tabel 4.2 Volkshuisvestelijk vermogen in het verslagjaar**

	2013	2012	2011	2010
Volkshuisvestelijk vermogen als % van het balanstotaal	39,9	28,9	29,0	15,8

Wel merkt het CFV in haar solvabiliteitsoordeel 2012 over het verslagjaar 2011 op dat de Combinatie haar solvabiliteit (mede) fundeert op hogere jaarlijkse huurstijgingen dan de normen van het CFV aangeven. Uit de stukken blijkt dat de Combinatie de komende jaren stuurt op een stijging van de solvabiliteit. De meerjarenplanning voorspelt een solvabiliteit die sterk oploopt.

## Kredietwaardigheid

De Combinatie is gedurende de visitatieperiode kredietwaardig volgens de normering van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw. De financiële positie, gebaseerd op de ingediende verantwoordings- en prognose-informatie, waaronder de investerings- en herfinancieringsprognose voor de jaren 2013 tot en met 2015, laten resultaten zien die voldoende zijn voor de twee procent normatieve aflossing die het WSW vereist. Wel wordt in de brief van de WSW in 2012 de nadruk gelegd op het belang van een spoedige bijstelling van het tot dan toe gevoerde beleid zodanig dat dat de neerwaartse ontwikkeling van de operationele kasstroom tijdig wordt bijgesteld. Ook geeft het WSW in 2010 en in 2012 aan dat de corporatie de komende jaren sterk afhankelijk is van de te realiseren verkoopopbrengsten. De WSW verwacht dat de investeringsambitie wordt bijgesteld in beide jaren wanneer deze opbrengsten tegenvallen.

### Interest Coverage Ratio

De ICR maakt inzichtelijk in hoeverre de rentelasten vanuit de operationele kasstromen kunnen worden voldaan. De Combinatie voldeed met een ICR die in de afgelopen jaren boven de twee lag ruim aan de norm.

### Loan to value

De Loan to Value ligt in de gehele visitatieperiode binnen de sectorbreed geldende norm van 75% als ook binnen de strengere norm van 65% die de Combinatie hanteert.

De stijging van de Loan to Value in 2013 wordt veroorzaakt door de afname van de bedrijfswaarde bij een nagenoeg gelijkblijvende leningenportefeuille. De belangrijkste oorzaken van de afname van de bedrijfswaarde zijn enerzijds het inrekenen van de verhuurderheffing die de positieve invloed van een verruimd huurbeleid te boven gaat.

### Debt Service Coverage Ratio

De depth service coverage ratio (DSCR) geeft aan of er voldoende operationele kasstromen worden gegenereerd voor rente en aflossing. Het WSW verwacht een minimale score van 1,0. Deze financiële parameter is gedurende de visitatieperiode geïntroduceerd. In 2013 voldeed de Combinatie met 1,5 ruimschoots aan de norm.

#### 4.2.1 Vermogensbeleid

De Combinatie heeft haar treasurybeleid vastgelegd in een treasurystatuut. Dit statuut is in 2012 geactualiseerd naar aanleiding van de beleidsregels rond financiële derivaten. Het treasurybeleid is gericht op het waarborgen van een blijvende toegang tot de kapitaalmarkt. Daarnaast streeft de corporatie naar zo laag mogelijke financieringslasten en tevens naar een beheersing van huidige en toekomstige renterisico's. Deze risico's worden op grond van het treasurystatuut gemanaged door een gelijkmatige verdeling over de jaren. De Combinatie heeft een treasurycommissie ingesteld.

De Combinatie hecht waarde aan de oordelen en adviezen van de externe accountant. De managementletters worden door de Raad van Toezicht met de accountant besproken. In de managementletters wordt de voortgang van de in vorige jaren gegeven adviezen en de opvolging daarvan door de organisatie besproken, en het oordeel van de accountant opgenomen over de kwaliteit van de interne administratieve processen en risicobeheersing. Tot de aandachtspunten die de accountant heeft geïdentificeerd behoren geen zaken met een hoge urgentie én van groot financieel belang. Gelet op het feit dat de meeste punten die voor verbetering vatbaar zijn van recente datum zijn is de opvolging van de aanbevelingen door de Combinatie op orde. Het verbeteren van de interne controlefunctie betreft een aanbeveling die de gehele visitatieperiode aan de orde zonder dat er opvolging aan is gegeven. Daarnaast blijkt uit de stukken dat het expliciet maken van het risicoprofiel van projecten al enige tijd op de agenda staat. Hoewel de noodzaak tot verbetering wordt onderschreven zal dit punt niet eerder dan in 2014 in de perioderapportages zijn opgenomen.

In de perioderapportages worden de belangrijkste (project-)ontwikkelingen belicht, waarbij de actuele prognose wordt afgezet tegen eerdere fasebesluiten. Verder worden de concern financiën tegen elkaar afgezet als het gaat om 'gerealiseerd in het vorige jaar', 'begroot voorafgaande aan het lopende jaar', 'actuele prognose voor het lopende jaar' en 'het verschil aanvankelijke en actuele prognose'.

De Combinatie oriënteert zich actief op mogelijkheden om haar vermogensbeleid verder te verbeteren. Zo is door een externe deskundige in 2012 een maatschappelijke vermogensscan

uitgevoerd en intern besproken. Ook heeft de Combinatie zich georiënteerd op het DrieKamerModel als besturingsmodel om het inzicht in inkomsten en uitgaven te vergroten, effectiever te sturen en de maatschappelijke verantwoording te verbeteren.

Getuige de managementletter 2013 van de accountant heeft de Combinatie een afwegingskader ingesteld op basis waarvan investeringsbeslissingen worden genomen. Het afwegingskader heeft tot doel om verder te professionaliseren, de processen te verbeteren en om slagvaardig te kunnen optreden inzake de besluitvorming rondom investeringen in vastgoed.

De Combinatie voert als onderdeel van haar begrotingen gevoeligheidsanalyses uit. Hierin wordt het effect van een aantal scenario's op de solvabiliteit, ICR en Loan to Value en de operationele kasstromen minus de 2% aflossingsfictie in kaart gebracht. Op basis van de gevoeligheidsanalyse wordt beoordeeld of het vermogensbeleid voldoende robuust is.

### 4.3 Doelmatigheid

**6**

De mate waarin de Combinatie de geleverde prestaties op efficiënte wijze behaalt, weegt mee in het oordeel over Presteren naar Vermogen. Bij dit onderdeel wordt gekeken of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. De minimale eis voor een 6 in de methodiek 5.0 is dat de corporatie een sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft in vergelijking met andere corporaties.

De beoordeling van het prestatieveld doelmatigheid komt op een 6. Op basis van de CiP-gegevens stelt de visitatiecommissie vast dat de Combinatie als het gaat om de netto bedrijfslasten sober en doelmatig werkt. De visitatiecommissie constateert dat de organisatie maatregelen heeft genomen waarvan in de komende jaren een duidelijke verbetering van de doelmatigheid mag worden verwacht. Dit is nodig om enkele parameters die onderdeel uitmaken van het paraplu begrip 'bedrijfslasten' te verbeteren.

Hieronder worden in tabel 4.1 de CiP-gegevens weergegeven. Daaruit komt naar voren dat de Combinatie in het jaar 2013 iets lagere netto bedrijfslasten had dan de referentiecorporaties en het landelijke gemiddelde (-2,7% versus -5,3%). Ook in de drie jaar daarvoor lagen de bedrijfslasten van de Combinatie onder de referentiecijfers. De bedrijfslasten van de corporatie dalen over de periode 2011 – 2013 en wel in dezelfde mate als de referentiegroep (-2,2%). Landelijk was echter sprake is van een toename. Het aantal verhuureenheden per fte ligt in 2013 aanzienlijk lager dan de referentiegroep en het landelijk gemiddelde (-19,8% versus -24,7%). Dit kengetal lag ook in de achterliggende jaren onder het referentieniveau. De personeelskosten per fte liggen iets boven het niveau dat de referentiegroep en het landelijk gemiddelde laat zien. Met uitzondering van 2010 was dit ook in de overige jaren het geval.

**Tabel 4.3 Netto bedrijfslasten 2013 en ontwikkeling netto bedrijfslasten per vhe, 2011 - 2013**

	Corporatie	Referentie	Landelijk	Toename 2011-2013 in %		
				Corporatie	Referentie	Landelijk
Bedrijfslasten / vhe exclusief leefbaarheidsuitgaven	€ 1.229	€ 1.263	€ 1.298	-2,2%	-2,2%	16,6%
Personeelskosten / fte	€ 73.470	€ 71.253	€ 72.305			
Aantal vhe / fte	73	91	97			

Bron: CIP (2014), De Combinatie.

In 2014 is de Aedes benchmark over het boekjaar 2013 verschenen. Deze benchmark, die gelet op het korte bestaan haar waarde in de sector nog moet bewijzen<sup>5</sup>, gaat uit van geharmoniseerde, beïnvloedbare netto bedrijfslasten per gewogen vhe. Er is een onderscheid naar grootteklasse gemaakt en de Combinatie valt in de grootteklasse 2.500 - 5.000 vhe. Het gemiddelde van die grootteklasse is € 999 per vhe. De Combinatie onderscheidt zich in negatieve zin van het gemiddelde met € 1.279 per vhe. De Combinatie bezit daarmee de 'C-status' als het gaat om de bouwsteen 'bedrijfsvoering' in de Aedes benchmark.

De Combinatie toont zich in de visitatieperiode bewust van de noodzaak om tot verbeteringen te komen als het gaat om doelmatigheid. Begin 2012 is het project Bezuiniging en Verzakelijking gestart. Het plan van aanpak voor de feitelijke inkringing van de organisatie kreeg de werktitel Combinatie Light mee. In 2013 is met een aantal medewerkers afspraken gemaakt over minder werken en vervroegd uitreden. Daarnaast hebben in 2013 zeven medewerkers de organisatie verlaten. Dat leidt met name in komende jaren tot een aanzienlijk daling van de bedrijfslasten. De inkringing van de formatie moet mogelijk worden gemaakt door een efficiëntere manier van werken en aanpassing van de manier van (samen)werken.

Verder is eind 2013 besloten om de werkzaamheden en de medewerkers van het onderhoudsbedrijf uit te plaatsen naar enkele aannemersbedrijven. Door de uitplaatsing zal de formatie van de Combinatie in 2014 nog fors kleiner worden met een substantiële daling van de bedrijfslasten tot gevolg.

Het streven naar doelmatigheid spreekt ook uit de projectevaluaties, zoals die rond de aanpak van de Indische Buurt. Punten die bijdragen aan een doelmatige aanpak (zoals een nauwkeurige opname van uit te voeren werkzaamheden voorafgaande aan de uitvoering) worden geïdentificeerd. Dit geldt ook voor punten die voor verbetering vatbaar zijn, zoals het nauwkeuriger opvolgen van projectprocedures en een nauwkeuriger sturing op de financiële voortgang.

#### 4.4 Vermogensinzet

**7**

**In deze paragraaf wordt beoordeeld of en op basis waarvan de Combinatie de inzet van het vermogen voor maatschappelijke prestaties motiveert en verantwoordt. De 5.0-methodiek vereist dat de corporatie de inzet van het beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties kan motiveren en verantwoorden. Als aan deze eis wordt voldaan, is de beoordeling een 6. De beoordeling van het prestatieveld vermogensinzet komt op een 7. Een pluspunt wordt toegekend op basis van de mate waarin het vermogensbeleid en de (maatschappelijke) doelen op elkaar zijn afgestemd. De visitatiecommissie waardeert verder de scherpte die de Combinatie aanhoudt in de balans tussen de inzet van middelen in het belang van de volkshuisvesting enerzijds en het waarborgen van de financiële continuïteit anderzijds.**

<sup>5</sup> De visitatiecommissie merkt hierbij op dat binnen de sector deze benchmark nog als een black box wordt ervaren en dat corporaties niet zelden moeite hebben om de gehanteerde cijfers te matchen met hun eigen gegevens.

Betaalbaarheid van sociale huurwoningen voor de doelgroep van beleid is in de hele sector een speerpunt. Ook voor de Combinatie is 'betaalbaar huren voor wie dat nodig heeft' een primaire doelstelling. De corporatie hanteert als uitgangspunt dat zij zorg draagt voor 45% van de sociale voorraad in Zeist. De Combinatie monitort dit aandeel en voldoet aan de prestatieafspraken met de gemeente op dit punt. Zij combineert dit beleid met het doorvoeren van inkomensafhankelijke huurverhoging.

De Combinatie geeft blijkt van een onderbouwde visie op het genereren van de benodigde middelen om financieel gezond te blijven. Zoals al eerder gesteld heeft zij in haar financieel meerjarenbeleid parameters vastgelegd die aansluiten bij of strenger zijn dan de in de sector geldende normen. De corporatie zoekt daarbij steeds een goede balans tussen investeren, het kunnen opbrengen van de verschillende heffingen, het optimaliseren van inkomsten door stijgende huurprijzen en het handhaven/verlagen van netto-bedrijfslasten.

Getuige het in het in 2011 bijgestelde beleidsplan investeert de Combinatie sterk in energiebesparing; de corporatie heeft zich ten doel gesteld om te bereiken dat in 2018 20% minder gas wordt verbruikt dan in 2008. De Combinatie herijkt haar beleid op gezette tijden: in 2013 is de doelstelling voor de vermindering van gasverbruik bijgesteld naar de doelstelling dat in 2020 33% minder gas wordt verbruikt. In het jaarverslag wordt gerapporteerd over de gerealiseerde verbeteringen in dit verband. De corporatie hanteert daarbij een zogenaamde 'woonlastengarantie', die inhoudt dat de huurverhoging die gekoppeld is aan de energiebesparende maatregelen gegarandeerd gecompenseerd wordt door de besparing op stookkosten.

De vermogensinzet wordt onderbouwd door de planning- en controlcyclus. In de periodeverslagen wordt de voortgang weergegeven ten aanzien van de punten zoals vastgelegd in (beknopte) jaarplannen, waarin wordt teruggegrepen op de ambities van het Beleidsplan. De ambities in de jaarplannen worden verwerkt in de begroting. Ook wordt de doorkijk naar volgende jaren opgenomen in de meerjarenbegroting. Het vermogensbeleid is erop gericht om te presteren volgens de eigen ambities en afspraken in het werkgebied en daarbij duurzaam te blijven voldoen aan de normstellingen van de externe toezichthouders.

## 4.5 Beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 5.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor De Combinatie resulteert het volgende beeld.

**Tabel 4.4 Presteren naar Vermogen**

Meetpunt	Cijfer	Weging	Eindcijfer
Financiële continuïteit	6	30%	6,4
Doelmatigheid	6	30%	
Vermogensinzet	7	40%	





# 5 Presteren ten aanzien van Governance



## 5.1 Inleiding

In de maatschappelijke visitatie is de governance een apart te beoordelen onderdeel, waarbij een drietal onderwerpen worden beoordeeld:

- Besturing;
- Het interne toezicht;
- Externe legitimering en externe verantwoording.

De visitatiecommissie heeft het oordeel over governance gebaseerd op de wijze waarop De Combinatie omgaat met de formele governance onderdelen en op de rol en invulling van het interne toezicht. Daartoe zijn agenda's en verslagen van vergaderingen bestudeerd en interviews gehouden met het bestuur en leden van de Raad van Toezicht.

## 5.2 Besturing

Dit onderdeel wordt beoordeeld in het licht van de strategievorming en het sturen op prestaties. Het gaat hierbij specifiek om de onderdelen 'Plan', 'Check' en 'Act' in de cyclus. Het onderdeel 'Do' is in de voorgaande hoofdstukken toegelicht.

### 5.2.1 Plan

**7**

**In de 5.0-methodiek is de minimale eis die wordt gesteld, dat de corporatie haar visie heeft vertaald naar strategische en tactische doelen en operationele activiteiten en naar financiële randvoorwaarden op een wijze dat deze te monitoren zijn (cijfer 6). De Combinatie voldoet aan deze eis. De strategie is in de visitatieperiode tweemaal vastgesteld. Daarmee is er een actueel overzicht van ambities en middelen. Een pluspunt is toegekend omdat de corporatie blij geeft van de gevoeligheid om op de veranderende omgeving in te spelen. Bij het opstellen van het nieuwe beleidsplan heeft de Combinatie haar klanten betrokken. De beoordeling van de planfunctie is een 7.**

De visie op de eigen positie en het toekomstig functioneren is vastgelegd in een beleidsplan dat een korte termijn omvat (2008-2012; herijkt voor de periode 2013-2016). De corporatie vertaalt haar visie naar doelen en operationele activiteiten, met ook aandacht voor de (veranderende) behoeften en wensen van haar klanten. Ten behoeve van de strategiebepaling heeft de Combinatie de afgelopen jaren verschillende onderzoeken uitgezet en bestaande onderzoeken geraadpleegd. Dit betreft onder meer onderzoek naar de vraag van woningen in het vrije sector huursegment en de volkshuisvestelijke opgave voor de Utrechtse woningcorporaties. De beleidsvoornemens zijn door een extern bureau getoetst aan de opvattingen en wensen van de bewoners.

De drie Zeister corporaties hebben gezamenlijk een Portefeuillestrategie 2012-2030 opgesteld. Hierin zijn alle investeringen en beleidsmaatregelen opgenomen, zodat er een duidelijk beeld ontstaat van de haalbaarheid van de ambities, de financiële kant en de risico's (onder andere vanuit beleidsvoornemens van het Rijk). De Portefeuille 2030 is gepresenteerd in de stuurgroep Prestatieafspraken.

Er heeft geen verdieping van het beleidsplan plaatsgevonden naar beleidsnotities. Het huurbeleid is beschreven in de Notitie Herijken strategisch voorraadbeleid uit 2010. Deze notitie strategisch voorraadbeleid is in de afgelopen jaren niet geactualiseerd.

Voor de jaren 2010-2013 heeft de Combinatie een (compact) bedrijfsbreed jaarplan ('beleidsvoornemens') opgesteld. Vanaf 2012 worden Jaarplannen opgenomen in de bijlagen bij de jaarbegroting.

In het meerjarenbegrotingen en de jaarbegrotingen komen de volkshuisvestelijke- en financiële doelstellingen uit het beleidsplan terug. Bij het opstellen van de (meerjaren)begrotingen geeft de Combinatie aan notie te hebben genomen van de externe ontwikkelingen, die naar verwachting het functioneren in de komende jaren zullen beïnvloeden.

De Combinatie maakt gebruik van risicoanalyses en scenario's.

### 5.2.2 Check

**7**

**Het ijkpunt voor een zes is dat de corporatie beschikt over een monitoring- en rapportagesysteem waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe het feitelijk leveren van de voorgenomen prestaties vordert. De Combinatie beschikt over een monitoring- en rapportagesysteem dat in de vorm van de periodierapportage beschikbaar komt.**

**De commissie heeft een pluspunt toegekend voor de actieve wijze waarop de rapportages worden gehanteerd. Op basis van de periodierapportages ontstaat een transparant beeld van de voortgang op alle strategische doelstellingen. De check-functie wordt beoordeeld met een 7.**

De bedrijfsresultaten worden gemonitord met behulp van periodierapportages, waarin een toelichting is gegeven op de kengetallen (dashboard). De opzet en indeling van de periodierapportages is gedurende de visitatieperiode globaal gelijk gebleven.

De transparantie in de voortgang is helder wat betreft de opvolging van volkshuisvestelijke doelen en financiële/vastgoed doelen. In het dashboard is vermeld wat de norm voor een bepaald aspect is en wat de realisatie in het betreffende tijdvak is geweest. Voor een achttal onderdelen wordt in iedere periodierapportage een toelichting geschreven: huuropzeggingen, nieuwe verhuringen, verkopen, energie/duurzaamheid, aanpassen voorraad, leefbaarheid in wijken, klanttevredenheid en bedrijfsvoering. De commissie constateert dat niet alle normen uit de periodierapportage één op één terug te voeren zijn in het beleidsplan. De normen voor verkoop van woningen en het aantal kwesties inzake leefbaarheid zijn bijvoorbeeld niet terug te vinden in het strategische beleidsplan.

De check op financiën en vastgoed is heel goed en overzichtelijk vormgegeven in de periodierapportages.

Projecten worden apart beschreven in de rapportage, waarin onderscheid wordt gemaakt in de fase waarin het project zich bevindt. De periodierapportage besteedt ook aandacht aan de voortgang van de uitvoering van het jaarplan. De periodierapportages zijn door de duidelijke manier van rapporteren organisatie-breed te gebruiken, zo ook voor de Raad van Toezicht. Naast periodierapportages stelt de corporatie jaarlijks een jaarverslag en jaarrekening op.

De Combinatie voert diverse evaluaties uit om inzicht te krijgen in het maatschappelijke presteren en benut deze evaluaties voor het bijstellen van de strategie. Drie typen evaluaties kunnen eruit worden gelicht:

- Projectevaluaties: in de visitatieperiode is een aantal keer een project geëvalueerd, met een analyse van het proces en het resultaat. De evaluatie kijkt naar de ontwikkelingen in het project, de volkshuisvestelijke resultaten, het bouwproces, de verkoop en de financiën, de samenwerking met maatschappelijk partners en de VVE-constructie;
- Evaluatie van pilots: in 2010 heeft een evaluatie plaatsgevonden van de Koopgarant regeling, zoals was afgesproken bij de start van de pilot;
- De kwaliteit van de dienstverlening en de woning wordt frequent gemeten door evaluatiemetingen bij nieuwe huurders, vertrokken huurders en reparatieverzoeken.

### 5.2.3 Act



**Het ijkpunt voor een zes is dat de corporatie bijstuurt indien zij afwijkingen heeft geconstateerd, in eerste instantie door acties om doelen alsnog te realiseren, in tweede instantie door de doelen zelf aan te passen.**

**De visitatiecommissie constateert dat de corporatie actief stuurt en bijstuurt indien dat nodig is. Daarbij verantwoordt zij haar keuzes en is zij transparant bij de onderbouwing daarvan. De corporatie heeft onder meer ingespeeld op macro-economische ontwikkelingen en exogene ontwikkelingen die direct van invloed zijn op het presteren van de corporatie. Het onderdeel 'act' wordt door de commissie gewaardeerd met een 7.**

De Combinatie beschikt over een uitgebreide monitoring in de perioderapportages (4-maands). In iedere rapportage wordt per onderwerp uiteengezet wat, naar aanleiding van de cijfers, de conclusie is, de achterliggende oorzaak en welke maatregelen er nodig zijn. Enkele voorbeelden laten zien dat de signalen die daaruit zichtbaar worden tot actie en aanpassing leiden.

In dit kader kan genoemd worden de ontwikkeling van Vogelwijk, waarbij gestart was met de bouw en oplevering van 17 koopwoningen. Bij een goede woningverkoop zouden de resterende 16 woningen van dit deelproject ook op de markt gebracht worden. In 2011 werd aan de hand van de verkoopcijfers duidelijk dat dit vervolg moeilijk zou worden. Er zijn een aantal verkoop bevorderende maatregelen genomen, waaronder de startersrenteregeling. De Combinatie is in overleg getreden met de gemeente over het programma en het bouw- en afzettempo. Medio 2014 heeft dit geleid tot een beëindigingsovereenkomst tussen de Combinatie en de gemeente Zeist.

## 5.3 Intern toezicht

Het interne toezicht wordt langs een drietal onderdelen gezien: functioneren van de Raad van Toezicht, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode.

### 5.3.1 Functioneren van de Raad van Toezicht

8

De 5.0-methodiek vereist als minimum (cijfer 6) dat sprake is van een passende profielschets, een openbare werving van nieuwe leden en voldoende aandacht voor deskundigheid. Ook wordt een goede invulling gevraagd van de rollen van toezichthouder, werkgever en klankbord. Het functioneren van de Raad van Toezicht is beoordeeld met een 8 omdat er voldaan is aan de minimale eisen van de methodiek en er pluspunten te benoemen zijn:

- De Combinatie toont zich transparant door het publiceren van stukken waaronder de profielschets;
- De profielschets actief gebruikt wordt bij het benoemen van leden en bij herbenoemingsbesluiten;
- Nieuwe leden van de Raad worden actief buiten eigen kring geworven;
- Er wordt actief gewerkt aan doorlopende kennisontwikkeling binnen de Raad;
- De Raad voert strategische discussies met actieve hantering van het toetsingskader, zowel onderling, met huurders en met de verschillende geledingen binnen de organisatie.

#### Samenstelling

In de statuten van de Combinatie en in het 'reglement werkwijze voor de Raad van Toezicht van woningbouwvereniging de Combinatie' is vastgelegd dat de Raad van Toezicht uit vijf tot zeven leden bestaat. Het reglement is vastgesteld door de Raad van Toezicht op 25 maart 2008 en geactualiseerd in 2013. De RvT bestaat nu uit vijf leden. Leden worden voor een periode van vier jaar benoemd en kunnen voor een volgende zittingstermijn van vier jaar herbenoemd worden. De leden van de Raad van Toezicht worden door de algemene vergadering benoemd.

Tabel 5.1 Samenstelling ultimo 2013<sup>6</sup>

Naam	Benoemd	Aftredend per	Rol (kennisgebied)
Martien Kromwijk	2013	2017/2021	Voorzitter op voordracht huurders (volkshuisvesting, strategie)
Michèle de Ruiter	2006	2014	Lid (project- en vastgoedontwikkeling)
Hennie de Boer	2009	2017	Vicevoorzitter ( zorg en welzijn)
Cosmo Schuurmans	2011	2015/2019	Lid (financiën en bedrijfsvoering)
Ruurd Lageveen	2011	2015/2019	Lid op voordracht huurders (openbaar bestuur en maatschappelijke organisaties)
Dick van Ginkel		2013	Voorzitter ( volkshuisvesting, strategie)

In het reglement van de Raad van Toezicht is een profiel opgenomen waarin de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen wordt geschetst. In het profiel zijn de volgende expertisevelden genoemd:

- Strategie en organisatiebesturing;
- Financiering en verantwoording;
- Vastgoedontwikkeling;
- Sociaal-maatschappelijke zaken, welzijn en zorg;
- Politiek en bestuur.

De Raad van Toezicht besteedt aandacht aan de deskundigheid van haar leden. Om de deskundigheid op peil te houden, volgt de Raad de informatie afkomstig van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW), het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV), van Aedes, die via hun publicaties en via hun vergaderingen, cursussen en lezingen beschikbaar is. Tevens namen leden deel aan diverse professionaliseringsbijeenkomsten voor toezichthouders.

<sup>6</sup> In januari 2015 (buiten de periode die in deze visitatie wordt beschouwd) is mevrouw Bianca Sanches tot de Raad van Toezicht toegetreten. De Combinatie heeft bewust besloten een kandidaat te werven met het profiel 'dorp/klant'

Binnen de Raad van Toezicht zijn twee commissies ingesteld: De Auditcommissie en de Remuneratiecommissie. Deze commissies bereiden besluitvorming in de Raad van Toezicht als geheel voor. Een voorbeeld van zo'n proces is de omgang met het Treasury statuut wat eerst uitgebreid in de auditcommissie wordt besproken, voordat de Raad van Toezicht erover een besluit neemt. Deze en andere ontwikkelingen zijn tevens weergegeven in de verslagen van de Raad van Toezicht. De verslagen geven een transparant beeld van de informatie die de Raad van Toezicht ontvangt en de besluitvorming die plaatsvindt.

### **Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord**

De rollen als toezichthouder, werkgever en klankbord worden door de Raad van Toezicht passend en naar tevredenheid van commissarissen en bestuurder ingevuld.

De Raad van Toezicht heeft tot taak toezicht te houden op het bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de Combinatie en haar verbindingen. De Raad van Toezicht richt zich bij de vervulling van haar taak op het belang van de Combinatie en weegt daarin de in aanmerking komende belangen van andere betrokkenen af. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de Rvt zijn omschreven in de statuten en reglementen.

Uit de verslagen en de interviews blijkt dat de Raad van Toezicht professioneel en onafhankelijk is. De Raad is voortdurend bezig met het optimaliseren van de wijze van toezicht, bijvoorbeeld door het in de zelfevaluatie aan de orde stellen van haar effectiviteit in de balans tussen een milde/begripvolle opstelling versus een kritische opstelling.

De rol als werkgever wordt mede door de Remuneratiecommissie, na consultatie van de gehele Raad van Toezicht, ingevuld. Het functioneren van de bestuurder wordt beoordeeld op basis van vooraf vastgestelde resultaatafspraken. Ook m.b.t. de bezoldiging van de bestuurder en leden van de raad in relatie tot WNT/overgangsregeling kiest de Raad van Toezicht haar eigen gemotiveerde opstelling.

Specifieke onderwerpen die aandacht behoeven, zoals de bezuinigingen, de 'Combinatie Light' en de management letter van de accountant, zijn terugkerende onderwerpen tijdens de vergaderingen. In haar rol van toezichthouder heeft de Raad van Toezicht periodiek contact met de OR, huurdersorganisatie, MT-leden en de accountant. Er wordt aandacht besteed aan wat er leeft bij externe belanghouders. Zo vindt er jaarlijks overleg plaats tussen de Raad van Toezicht en de Stichting BewonersPlatform, waarmee de Raad van Toezicht doet aan zelfstandige informatievergaring. In het jaarverslag benoemt de Rvt dat er verbeteringen mogelijk zijn in de perioderapportages en ook in de verslagen komt naar voren dat de Raad van Toezicht veelvuldig om specifiekere informatie of toelichting vraagt.

Veel corporaties hebben de verenigingsstructuur in de loop der jaren verruild voor een stichtingsvorm. De Combinatie toont zich bewust van de (mogelijke) voordelen van het feit dat de organisatie nog steeds de verenigingsvorm kent. De corporatie oriënteert zich, daar waar de maatschappelijke roep om sterk lokaal verankerde corporaties sterk is en waarbinnen de inbreng van huurders (leden) goed geregeld is, op het ook in de toekomst optimaal benutten van de verenigingsvorm.

De Raad van Toezicht fungeert tevens als klankbord voor de directeur bestuurder en staat de directeur bestuurder bij met advies. De relatie tussen de Raad van Toezicht en de bestuurder is open en constructief. Elk jaar worden er twee heisessies gehouden bij de Combinatie. Bij deze heisessies is, naast bestuurder en MT, de Raad van Toezicht altijd aanwezig, ook om haar rol als

advies- en klankbordfunctie te vervullen. De visitatiecommissie vraagt de Combinatie wel alert te blijven op het wel/niet besluitvormende karakter van deze heisessies. Hoewel opiniërend bedoeld meldt het verslag van 29 maart 2011 een besluit t.a.v. het projectplan Austerlitz en datzelfde geldt voor het verslag van 11 april 2013, waar de voortgang van het project Vogelwijk wordt besproken op een wijze die meer past in de reguliere Raad van Toezicht vergadering.

### Verslaglegging

Van de bijeenkomsten van de Raad van Toezicht worden verslagen gemaakt. De verslaglegging van de Raad van Toezicht is uitvoerig en toegankelijk. Uit de verslaglegging kan worden opgemaakt dat de Raad van Toezicht zich afdoende laat informeren en dat de bereidheid om informatie te delen bij de Raad van Toezicht aanwezig is. In de verslagen is onder meer te zien dat derden worden uitgenodigd om vergaderingen bij te wonen, zoals de accountant, die zowel bij de auditcommissie als bij de Raad van Toezicht vergadering aanwezig is. Leden van de Raad van Toezicht zijn ook bij andere bijeenkomsten aanwezig om informatie in te winnen

### Zelfreflectie

Conform de governancecode beoordeelt de Raad van Toezicht haar eigen functioneren en dat van de individuele leden van de Raad eenmaal per jaar. De Raad is in staat om kritisch naar haar eigen functioneren te kijken en ziet waar verbeterpunten mogelijk zijn. Incidenteel vindt de zelfevaluatie plaats onder begeleiding van een "externe". In 2012 heeft de stagiair binnen de Raad (Leergang Commissaris Woningcorporaties van de VTW) van de Raad van Toezicht de zelfevaluatie begeleid. Bij de overige jaren is geen melding van externe betrokkenheid bij de evaluatie en is er tevens geen melding van een tool die gebruikt wordt ter structurering van de evaluatie.

#### 5.3.2 Toetsingskader

**7**

**De 5.0-methodiek vereist dat de Raad van Toezicht een actueel toetsingskader hanteert en daar inzicht in kan geven (cijfer 6). Het toetsingskader van de Combinatie is adequaat geformuleerd. Het bevat de wettelijke taken, de eigen strategie vertaald in actiepunten en de harde financiële randvoorwaarden met indicatoren voor monitoring. Het toetsingskader wordt beoordeeld met een 7. Er is een pluspunt toegekend voor de compleetheid en mate van verantwoording van het toetsingskader.**

De taken en verantwoordelijkheden van de Raad van Toezicht zijn vastgelegd in de statuten van de Combinatie en zijn verder uitgewerkt in het Reglement voor de Raad van Toezicht. In haar jaarverslagen geeft de Raad van Toezicht aan welke documenten zij het handelen van de corporatie toetst:

- het Meerjarenbeleidsplan van de Combinatie 2013-2016;
- het jaarplan en de begroting 2013;
- investeringsbeleidskader (2012);
- treasurystatuut (2012);
- visitatierapport 2010;
- Prestatie-overeenkomst Zeister Corporaties en gemeente Zeist.

Het toetsingskader is in de visitatieperiode uitgebreid. Voor 2013 waren bijvoorbeeld het investeringsbeleidskader, het visitatierapport en de prestatieovereenkomst met de Zeister Corporaties en de gemeente Zeist geen onderdeel van het kader.

Het toetsingskader is door de Raad van Toezicht in de afgelopen jaren gebruikt bij het nemen van besluiten, het beoordelen van bestuursvoorstellen en de bewaking van de realisatie van

vastgestelde doelen. Jaarlijks wordt bijvoorbeeld, zonder expliciet het benoemen en gebruiken van het meerjarige beleidsplan, een jaarplan met doelstellingen en de bijbehorende financiële begroting goedgekeurd. Gedurende de gehele visitatieperiode is via de verslagen zichtbaar dat de Raad van Toezicht alle bestuursbesluiten met betrekking tot (des) investeringen in projecten intensief behandelt en toetst.

De Raad van Toezicht kent het toetsingskader, is betrokken bij formulering en actualisering en hanteert het actief tijdens discussies en besluitvorming.

### 5.3.3 Governancecode

**7**

**De 5.0-methodiek vereist de toepassing van de Governancecode en waar nodig de uitleg bij afwijkingen. De Combinatie onderschrijft de Governancecode en past deze actief en alert toe met uitzondering van een tweetal punten. Het betreft hier punten die niet dwingend van aard zijn. De Combinatie hanteert op het transparante wijze het uitgangspunt 'pas toe of leg uit' door uitleg in het jaarverslag. De beoordeling is een 7. Er is een pluspunt toegekend voor de actieve wijze waarop de corporatie omgaat met de Governancecode. De Combinatie stelt in haar jaarverslagen expliciet en transparant stil bij de wijze van toepassen van de Governancecode. De Raad handelt expliciet conform de code.**

De Raad van Toezicht en de directeur bestuurder onderschrijven de Governancecode voor woningcorporaties. De Governancecode voor woningcorporaties bevat normen voor goed bestuur en toezicht, transparantie, externe verantwoording en financiële beheersing. De Combinatie wijkt op twee punten af van de Governancecode:

1: De Combinatie volgt niet de aanbeveling van een mandaat voor maximum vier jaar voor bestuurders. Bij de inwerkingtreding van de Code in 2011 had de Combinatie reeds een contractuele overeenkomst met de huidige bestuurder. De Raad van Toezicht wenst die niet te wijzigen, mede omdat in de afspraken tussen Raad van Toezicht en bestuurder omtrent het functioneren en de beoordeling een effectieve werkwijze is vastgelegd.

2: De aanbeveling voor beperking van de ontslagvergoeding tot het vaste deel van de bezoldiging over een jaar wordt niet gevolgd. Met de huidige Bestuurder is een arbeidscontract aangegaan waarin geen specifieke afspraak en zijn opgenomen inzake ontslagvergoeding.

Naast de inrichting van bestuur en toezicht is in het kader van governance ook belangrijk hoe de organisatie wenst om te gaan met risicobeheersing en ethische aangelegenheden. De Combinatie beschikt over een integriteitsprotocol en een klokkenluidersregeling. Medewerkers die het vermoeden van een misstand hebben, kunnen deze desgewenst anoniem melden. De Combinatie heeft een vertrouwenspersoon aangewezen, waar mensen naartoe kunnen met meldingen over ongewenst gedrag van medewerkers.

In de jaarverslagen van de Combinatie wordt in de paragraaf over de Raad van Toezicht aandacht gegeven aan de Governancecode. Daar is te lezen dat de Raad van Toezicht de Governancecode onderschrijft. Dit uit zich in het verwerken van de van belang zijnde onderwerpen en thema's in de statuten en diverse reglementen (Reglement Raad van Toezicht, Profielschets Lid Raad van Toezicht, Integriteitsprotocol van de Combinatie en de Statuten van de Combinatie). Deze stukken zijn op de internetsite van de Combinatie gepubliceerd.



De visitatiecommissies constateert verder dat voor het begeleiden van de zelfevaluatie in 2012 gebruik is gemaakt van de diensten van een externe gespreksleider. Dit past bij het advies van de Governancecode.

## 5.4 Externe legitimering en verantwoording

### 5.4.1 Externe legitimatie

**7**

**De 5.0-methodiek vereist dat de corporatie op het punt van de externe legitimering ten minste de Governancecode en de Overlegwet volgt (6). De Combinatie betreft de belanghebbenden bij haar beleidsvorming en voert met hen een dialoog over de uitvoering van het beleid. De beoordeling is een 7.**

De Combinatie heeft een heldere visie op de belanghebbenden, welke wordt gecommuniceerd via het beleidsplan, flyers en het jaarverslag. De Combinatie treedt open en constructief in overleg. De belanghebbenden worden op verschillende manieren betrokken en over deze betrokkenheid wordt open gecommuniceerd. De gemeente Zeist en de drie Zeister corporaties worden onder meer betrokken bij het opstellen van het beleidsplan. De huurders worden betrokken door middel van de Stichting BewonersPlatform de Combinatie, Bewonerscommissies, de Algemene Ledenvergaderingen van de Vereniging, het Combinatiepanel en de Senioren Kerngroep. Het bewonersplatform wordt door de Combinatie om advies gevraagd bij de totstandkoming van het beleid. Dit advies wordt serieus genomen en terugkoppeling wordt in een reactie naar het platform gegeven. Het bewonersplatform tekent hierbij aan dat ze niet altijd tijdig betrokken worden; als voorbeeld noemen zij het proces rond de prestatieafspraken met de gemeente.

De ledenvergadering van de vereniging van de Combinatie heeft het beleidsplan vastgesteld, de gemeente, of andere belanghebbenden, zijn echter niet betrokken bij de totstandkoming van het beleidsplan.

Een pluspunt is het Combinatiepanel.nl waar huurders via een online vragenlijst hun mening kunnen geven over diverse onderwerpen zoals hun woning of de geleverde woondiensten. De Raad van Toezicht heeft contact met belanghebbenden. In 2013 is er bijvoorbeeld tweemaal bijeengekomen met de OR, was de Raad van Toezicht vertegenwoordigd bij de algemene ledenvergadering van de Combinatie en hebben ze het BewonersPlatform en bewonerscommissies ontmoet.

De Combinatie is actief bezig met de vraag hoe de participatiestructuur van de corporatie te verbeteren. In de huidige structuur zijn bijvoorbeeld jongeren en jonge gezinnen ondervertegenwoordigd. Om hier acties op te kunnen ondernemen is in 2013 onderzoek gedaan naar hoe deze doelgroepen beter te betrekken. De visitatiecommissie vindt deze proactieve houding positief hoewel de uitvoering zoals het position paper aanhaalt 'met horten en stoten' verloopt.

Getuige onderstaand citaat uit het position paper is de Combinatie gericht op samenwerking om ook in de toekomst een goede rol te kunnen vervullen:

'We gaan ook op zoek naar partners –om te beginnen binnen de gemeente- omdat we de behoefte voelen aan eenduidige aanpak van de opgaven in Zeist, bundeling van expertise, versterking van de financiële draagkracht en praktisch benutten van schaalvoordelen. Qua 'governance' denken we aan herinrichting van de verenigingsstructuur, zodat zowel leden/huurders, als belanghebbende maatschappelijke organisaties/stromingen een rol in het arrangement vervullen. Ik (de directeur-bestuurder, red) ga ervan uit dat de positie van huurders wordt versterkt, doordat ze meer eigen verantwoordelijkheid willen dragen en toegekend krijgen op het gebied van onderhoud, beheer en zeggenschap over hun wooncomplex.'

Wat opvalt, is dat de corporatie kansen ziet in het feit dat zij de verenigingsstructuur kent, daar waar veel corporaties zijn overgestapt op de stichtingsvorm.

#### 5.4.2 Openbare verantwoording

**7**

In de 5.0-methode wordt als minimale eis benoemd dat een openbare publicatie beschikbaar is waarin gerealiseerde prestaties worden vermeld en de afwijkingen worden toegelicht. De Combinatie voldoet op ruim voldoende wijze aan deze minimumeis en krijgt hiervoor een cijfer 7.

Het jaarverslag wordt jaarlijks gepubliceerd en biedt een ruim voldoende overzicht van en inzicht in de prestaties die het in het desbetreffende jaar zijn gerealiseerd. Hierbij wordt inzicht gegeven in de geleverde prestaties, bijvoorbeeld als het gaat om het aantal verkochte bestaande woningen of de uitvoering van planmatig onderhoud. Daarnaast geeft de Combinatie blijk van haar streven naar transparantie door het publiceren van een eigen integriteitscode en de Governancecode woningcorporaties. Er is ook een klokkenluidersregeling.

## 5.5 Beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 5.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor De Combinatie resulteert het volgende beeld.

**Tabel 5.2 Presteren ten aanzien van Governance**

Meetpunt		Cijfer		Weging	Eindcijfer
Besturing	Plan	7	7,0	33%	7,1
	Check	7			
	Act	7			
Intern Toezicht	Functioneren Raad	8	7,3	33%	
	Toetsingskader	7			
	Naleving Governancecode	7			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie	7	7,0	33%	
	Openbare verantwoording	7			



# Bijlagen

## Bijlage 1: Position Paper De Combinatie

Waar staan we voor, wat was je van plan, waar wil je naar toe en hoe staan we ervoor? Mieke Telkamp en Martin Luther King in max. 3 pagina's. Die vragen staan denk ik uitgebreid behandeld in beleidsplan(nen), jaarplannen, jaarverslagen en andere stukken in het 'visitatiedossier'. Daarom hieronder een persoonlijke selectie van zaken die mij bezighielden en –houden.

Tijdens selectiegesprekken voor een nieuwe voorzitter RvT in 2013 meende een 'ingelezen' kandidaat, dat de Combinatie een "degelijke dorpscorporatie" is. Die typering bevalt mij wel, al zou ik eraan toe willen voegen dat Zeist een dorp is met stadse trekken, en dat de Combinatie niet stil zit.

December 2012 was wat mij betreft een cruciale maand in de vierjaarsperiode 2010 -2013. Tijdens de Ledenvergadering van de vereniging – met recht het 'hoogste orgaan' waaraan de RvT verantwoording aflegt – hebben we het Beleidsplan 2013-2016 besproken. Na, op basis van het Visitatierapport uit 2010, consultatie van onze belanghebbende maatschappelijke organisaties en onze bewoners, alsmede afstemming met het Platform van Bewonersorganisaties. In dezelfde vergadering presenteerde onze Manager Financiën cijfers uit de begroting 2013. De voorzitter van de Raad van Toezicht lichtte de overwegingen toe, om Beleidsplan en begroting goed te keuren. Tijdens de vergadering kwam ook de zoektocht aan de orde om de verhouding tussen de Ledenvergadering en het Bewonersplatform te verhelderen en versterken. Bij de rondvraag heb ik het actieprogramma "Bezuiniging en Verzakelijking" uit de doeken gedaan. Stuk voor stuk thema's waarmee "wij van de Combinatie", en ik als bestuurder, met stevige inzet en meer of minder enthousiasme in onderhavige periode aan de slag zijn geweest.

Het verslag was nog niet geschreven of we ontvingen de richtlijn van het Centraal Fonds Volkshuisvesting dat we in de in te dienen begroting, waaraan al een maand of vier gesleuteld was, rekening moesten houden met de voornemens uit het Regeerakkoord. In dit geval Rutte II. We kregen een maandje extra. Niet alleen noopte de aangekondigde Verhuurderheffing tot een drastische verlaging van onze investeringsvoornemens en werd de noodzaak om te bezuinigen op onze bedrijfslasten/personeelskosten extra duidelijk, maar ook zette de aangekondigde aanpassing van de onderhanden aanpassing van de Woningwet, elementen van het kersverse Beleidsplan op losse schroeven. De discussie over het afzonderen van "niet daeb woningen" heeft effect gehad op ons instrumentarium om jongeren en jonge gezinnen beter in positie te brengen op de Zeister woningmarkt. Dat is een van onze voornemens die we onvoldoende hebben waargemaakt.

Naast een afwisselend regeringsbeleid speelde ook de omslag van het economische tij vanaf 2009 ons parten. Zo haakte zorgorganisatie Abrona in een laat stadium van gezamenlijke project-ontwikkeling af en zaaiden we gras in, i.p.v. de bouw van een complex zorg- en ouderenwoningen. Omdat de beoogde inkomsten niet gehaald konden worden zegde, de gemeente de samenwerking op voor de ontwikkeling van Huis ter Heide west, waar we enige energie en veel emotie in hadden geïnvesteerd. Ook in de Vogelwijk, onze herstructureringsbuurt bij uitstek, maakten we pas op de plaats. Alle sociale huurwoningen gereed, waagden we ons met een provinciale stimuleringsbijdrage en voor rekening en risico van de aannemer aan een eerste serie koopwoningen. Een initiatief tegen de stroom in, wel gelukt maar het houdt niet over. Tevens het startsein in 2011 om met de gemeente Zeist in gesprek te gaan over openbreken van de niet meer realistische samenwerkingsovereenkomst. We waren er vroeg bij en vonden gehoor bij de wethouder, maar het heeft al met al drie jaar geduurd voordat we echt afrekenden, om veel bescheidener opnieuw te beginnen. Qua nieuwbouw hebben we de voorgenomen '45 per jaar' niet gerealiseerd.

Het beleidsplan dat in 2012 tot stand kwam, wijkt niet spectaculair af van het voorafgaande. Focus op huisvesting van “ons” aandeel van de doelgroep, wel huurverhoging maar betaalbaarheid blijft; in samenspraak met gemeente en andere maatschappelijke organisaties werken aan sterke wijken met voldoende geschikte woonruimte, voorzieningen en infrastructuur om duurzaam goed te wonen; bij het opknappen van woningen een structurele energiebesparing conform landelijke doelstellingen realiseren; sterker betrokken bewoners die meer tevreden zijn over de dienstverlening; de vitaliteit van Zeist versterken door meer aandacht aan huisvesting van jongeren en jonge gezinnen te besteden; financieel gezond ook op lange termijn en bij tegenwind en een flexibelere organisatie.

Op de meeste doelstellingen boeken we resultaat. We verkenden de financiële toekomst grondig, maken risicoanalyses, entameerden een dialoog met het College van B&W, zijn een prominent partner in wijkgericht werken en wijkservicepunten, maar we hebben ook de nodige fricties met de gemeente. De klanttevredenheid is stabiel, al verloopt vernieuwing van de bewonersparticipatie met horten en stoten. De samenwerking met de collega corporaties is vruchtbaar, dat geldt ook voor de contacten met maatschappelijke partners ‘on the job’. Grootonderhoud gaat gepaard met goede resultaten op energiebesparing. We zoeken geen grootse avonturen, maar lastige klussen schuwen we niet. En kunnen we aan, want er werken gemotiveerde mensen bij de Combinatie met een behoorlijke expertise.

Wat die organisatie betreft hebben we de afgelopen jaren enkele slagen gemaakt die naar het zich laat aanzien goed uitpakken. De operatie Bezuiniging en Verzakelijking is, na beperkte maatregelen in vorige jaren, in 2012 gestart met een analyse van het vet op de botten en de minimaal nodig geachte bezetting. Dat heeft geresulteerd in een inkrimping van personeel op iedere afdeling die in de loop van 2013 en 2014 feitelijk zijn beslag heeft gekregen. Bovendien hebben we bij de inrichting van Combinatie Light gekozen voor introductie van het Drie Kamer Model (3KM) als besturingsfilosofie om zichtbaar te maken welk rendement ons vastgoedbeheer heeft en moet hebben en aan welke maatschappelijk verantwoorde doelen we (extra) middelen beschikbaar stellen. Ook hebben we met externe steun de organisatie aangepast naar het 3KM en in samenspraak met alle –blijvende- medewerkers het functiegebouw heringericht, de benodigde competenties en gewenste cultuur geformuleerd. Verantwoordelijkheid, klantgerichtheid en samenwerking zijn als kerncompetenties gekozen voor de hele organisatie. Ieder kreeg een nieuwe functie met inbegrip van te ontwikkelen, ook vakgerichte, competenties. We werken er nu mee en maken voortgang op alle onderdelen, al ondergaan we ook de ‘wet van de remmende voorsprong’. Het was een flinke uitdaging om met minder mensen de dienstverlening zo op peil te houden, dat de bewoners het niet merken. Blijkens de uitkomsten van klantenpanels, is dat aardig gelukt.

Eind 2013 hebben we naar aanleiding van een meerjarige resultaatanalyse besloten om het Onderhoudsbedrijf uit te plaatsen. Dat zal niet alleen in een forse personeelsreductie, maar ook in dalende kosten voor dagelijks onderhoud resulteren.

Lastige klussen hebben we in 2010-2013 zeker onder handen genomen. Majeur was de opknopbeurt van de L-flat, met 728 huishoudens onder één kap en 60+ nationaliteiten, een buitenmodel wooncomplex. Door isolatie van gevels en vernieuwen van installaties hebben we 4 en in sommige appartementen 5 labelsprongen gerealiseerd. Het afgeven van een “woonlasten-garantie” als één van de eerste in Nederland, heeft ongetwijfeld bijgedragen aan instemming van de bewoners met de ingreep. Aan het eind van de opknopbeurt werden we ten gevolge van nieuwe meetvoorschriften geconfronteerd met een asbestprobleem in –vrijwel- alle woningen. Met de rampzalige aanpak van een vergelijkbaar probleem in Utrecht vers in het geheugen, zijn we er in intensief overleg met de veiligheidsregio, de gemeente, milieudienst en GGD zo uitgekomen, dat ontruiming voorkomen is en we in rust en vertrouwen de – onvoorziene en dure- sanering konden

uitvoeren. Achteraf gezien is het spijtig dat we vooraf niet beter ons huiswerk hebben gedaan. Overigens is de invloed van de L-flat op onze financiële positie op lange termijn mede aanleiding om verkennende besprekingen over fusie aan te gaan met collega corporaties in de omgeving. Een andere lastige klus betreft de herontwikkeling van woonwagencentrum Beukbergen, het grootste van ons land. Na jaren van verwaarlozing heeft de gemeente, in het bijzonder de burgemeester, een langjarig en ingrijpend herstructureringsproject op stapel gezet, gedurfd en kostbaar. Alle standplaatsen worden vernieuwd, er komt meer ruimte tussen de 'wagens', allerhande rafels worden afgeknipt. De woningcorporaties hebben zich daaraan verbonden en stevig onderhandeld over condities en verantwoordelijkheden. De Combinatie is de trekker, terwijl beide lokale collega's moreel en financieel meedoen. De samenwerkingsovereenkomst van februari 2013 voorziet in de bouw van sociale huur- en koopwoningen, overname van huurwoonwagens en –standplaatsen en deelname aan het sociale beheer op het centrum. We hebben inmiddels een levendige relatie met de bewoners van het centrum –deels onze huurders- opgebouwd.

Dit zijn wat mij betreft opmerkelijke feiten voor de plaatsbepaling. Ook zijn er blijvende en nieuwe uitdagingen. Om te beginnen gaan we onze positie bepalen in het nieuw begrensde speelveld. De nieuwe Woningwet en Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting wijzen richting "kerntaak" en verdere beperking van verdien capaciteit. We zullen er trouw aan onze wortels voor kiezen om betaalbaarheid voor de 'echte' doelgroep te stellen boven maximaal verdienen, maar hoe precies is nog de vraag. We willen immers ook versneld investeren in de bestaande voorraad, zodat de woonlasten door energiegebruik binnen de perken blijven. We gaan ook op zoek naar partners –om te beginnen binnen de gemeente- omdat we de behoefte voelen aan eenduidige aanpak van de opgaven in Zeist, bundeling van expertise, versterking van de financiële draagkracht en praktisch benutten van schaalvoordelen. Qua 'governance' denken we aan herinrichting van de verenigingsstructuur, zodat zowel leden/huurders, als belanghebbende maatschappelijke organisaties/stromingen een rol in het arrangement vervullen. Ik ga ervan uit dat de positie van huurders wordt versterkt, doordat ze meer eigen verantwoordelijkheid willen dragen en toegekend krijgen op het gebied van onderhoud, beheer en zeggenschap over hun wooncomplex. We staan open voor uiteenlopende bewonersinitiatieven. Huurders gaan zich in toenemende mate digitaal bij ons vervoegen, wat ongetwijfeld aanleiding geeft tot flinke aanpassingen van organisatie, communicatie en participatie. We spannen ons voorts in om huurders en samenleving meer inzicht te bieden in de afwegingen die we maken voor de besteding van ons maatschappelijke budget en zullen de gelegenheid bieden om daarop invloed uit te oefenen. De komende jaren gaan we expliciet op zoek naar innovaties in energiebesparing en de toepassing van energieopwekking zonder fossiele brandstof. En we blijven ook een woningbouwvereniging. De draad van de Vogelwijk pakken we in 2015 op. In de kern Austerlitz kijken bewoners en woningzoekenden uit naar uitbreiding en vernieuwing, waarvan de Combinatie binnen het dorpsplan sociale huur en –koopwoningen, geschikt voor zorgbehoevenden, voor zijn rekening zal nemen. We oriënteren ons op andere locaties voor nieuwbouw in de sociale sector binnen de gemeente Zeist.

Kortom er is genoeg te doen en we gaan met plezier verder aan de slag.

Willem de Bruin  
Directeur-bestuurder

Januari 2015







We hebben met een goed gevoel kennisgenomen van het visitatierapport over de periode 2010-2013. De visitatiecommissie biedt ons op een prikkelende wijze inzichten die enerzijds aanleiding zijn om onze koers te handhaven en anderzijds ons aanbevelen om een aantal verbeteringen door te voeren.

We waarderen de kernwoorden waarmee belanghebbenden ons hebben gekenschetst. Deze kernwoorden als 'benaderbaar', 'sterke vertrouwensbasis' en 'verbonden met de gemeenschap' geven aan dat ons eigen beeld van de 'degelijke dorpscorporatie' grotendeels overeenkomt met dat van belanghebbenden. Belanghebbenden hebben als kanttkening geplaatst dat zij tijdig willen worden meegenomen in beleidsafwegingen met name over het huurprijsbeleid. De Kombinatiew wil haar 'lerende vermogen' blijven ontwikkelen en zal, naast de aanbeveling om belanghebbenden tijdig te betrekken bij beleidsontwikkeling, ook de andere aanbevelingen navolgen.

Vanuit de visitatie, maar ook vanuit maatschappelijk oogpunt staat betaalbaarheid bovenaan de agenda. Als volkshuisvester pur sang behouden we ons sociale karakter de komende jaren. Het afgelopen half jaar hebben we betaalbaarheid regelmatig besproken met huurders en belanghebbenden. De komende tijd werken we onderdelen daarvan uit met gemeente en onze huurdersorganisatie.

De financiële continuïteit is de afgelopen periode voldoende geweest. In onze begroting, rapportages en jaarrekening worden onze eigen financiële ratio's en meerjarenraming geprognosticeerd en gevolgd. De Kombinatiew blijft mede aan de hand van deze ratio's nadrukkelijk sturen op onze financiële continuïteit. De Kombinatiew sluit wat betreft de normen aan bij de in de sector gebruikelijke waarden, waarbij echter intern – mede in het kader van risicobeheer – een marge wordt aangehouden. We begrijpen dat het aanhouden van deze marge naar buiten toe wellicht tot verwarring kan leiden. Daarom zullen wij in onze externe verantwoordingen de in de sector gebruikelijke waarden aanhouden.

De visitatiecommissie adviseert voorts om door te gaan op het ingeslagen pad naar versterking van de doelmatigheid. We zien daar mogelijkheden voor, ondermeer door intensivering van de samenwerking met collega corporaties in Zeist, bevorderen van zelfwerkzaamheid van bewoners en slimme automatisering.

De Kombinatiew is een vereniging en wil dit blijven. Daarbij zoeken we naar mogelijkheden het maatschappelijke middenveld van belanghebbenden een bijzondere plek en rol te geven in de verenigingsstructuur. Ook langs die weg willen we onze maatschappelijke partners belanghebbenden nadrukkelijker betrekken bij het formuleren van onze opgaven en ambities.

Onze bewondering en dank gaat uit naar de visitatiecommissie voor hun zorgvuldige en gedegen rapport en hun betrokkenheid in de gesprekken. Het is knap om van buitenaf in

korte tijd tot rake analyses en ter zake doende aanbevelingen te komen. Ook bedanken we onze bewoners en andere belanghebbenden voor hun inzet, tijd en belangstelling. We kunnen hiermee verder en zien de toekomst met vertrouwen tegemoet. We voelen ons meer dan ruim voldoende gewaardeerd.

Willem de Bruin, directeur-bestuurder & Martien Kromwijk, voorzitter RvT

## Bijlage 3: Geïnterviewde personen

### De Combinatie

Naam	Functie
Dhr. W. de Bruin	Directeur-bestuurder
Dhr. P. Timmerman	Manager Vermogen / controller
Mw. G. Hullegien	Manager Maatschappij en Wonen
Dhr. L. Marton	Manager Vastgoed
Dhr. M. Kromwijk	Raad van Toezicht (voorzitter)
Mw. H. de Boer	Raad van Toezicht
Dhr. R. Lageveen	Raad van Toezicht
Dhr. C. Schuurmans	Raad van Toezicht
Mw. B. Sanches	Raad van Toezicht

### Belanghebbenden

Naam	Belanghebbende / organisatie
Dhr. van den Dijssel	Bewonersplatform
Dhr. T. Lampe	Bewonersplatform
Mw. G. Bewier	Bewonersplatform
Dhr. P. Rijpstra	Bewonersplatform
A.F. Ter Haar	Bewonersvereniging
Mw. Pronk	Bewonersvereniging
Mw. J. Verbeek	Gemeente Zeist, wethouder
Dhr. D. Wijen	Gemeente Zeist, bestuurs- en beleidsmedewerker
Mw. E. Lock-de Bruijn	Gemeente Zeist, accountmanager Wonen
Mw. A. Glissenaar	Meander Omnium
Mw. E. van den Heuvel	Kwintes
Dhr. B. Winters	Vitras/CMD
Mw. E. Arts	Sociaal Raadslieden
Dhr. R. Wassenberg	Seyster Veste
Dhr. C Schuurmans	R.K. Woningbouwvereniging

## Bijlage 4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring

### Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van De Combinatie in 2014 volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Ecorys geen enkele zakelijke relatie met De Combinatie te hebben.

Rotterdam, 05 juni 2015



Rob Out

## Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

De Combinatie

*Visitatieperiode januari 2010 – december 2013*

verklaren hierbij

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

*Naam en handtekening:*

Marja de Bruyn



*Naam en handtekening:*

Corinne Vermeulen



*Naam en handtekening:*

Rob Out



*Naam en handtekening:*

Maike Zwart



*Plaats:*

Rotterdam

*Datum:*

5 juni 2015

## Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren

## Voorzitter

### Naam, titel, voorletters:

de Bruyn, ir. Marja

### Geboortedatum:

28 maart 1956

### Woonplaats:

Rotterdam

### Huidige functie:

Zelfstandig adviseur, als visitator exclusief aan Ecorys gelieerd.

Mevrouw ir. M(arja) de Bruyn werkte jarenlang als directeur en bestuurder bij woningcorporaties in de regio Rijnmond. Uit dien hoofde was zijn in verschillende rollen betrokken bij fysieke en sociale vernieuwing in heel verschillende wijken en was zij initiator van innovatieve samenwerkingsprojecten.

Momenteel is zij toezichthouder bij diverse semipublieke instellingen (volkshuisvesting, maatschappelijke opvang en jeugd). Daarnaast werkt zij als zelfstandig adviseur. Mevrouw de Bruyn is vanuit die rol betrokken bij actuele transitievraagstukken van verschillende orde, steeds op het raakvlak van wonen, zorg en burgerinitiatief.

### Onderwijs:

2009/2010	TIAS NIMBAS Tilburg; senior Managementprogramma Strategie, Innovatie en Governance incl. Harvard University te Boston (executive programma)
1983-2009	Diverse vakgerichte opleidingen en managementleergangen
1974-1983	Huishoudwetenschappen Landbouwniversiteit Wageningen: Sociologie, voorlichtingskunde, methoden en technieken van sociaal onderzoek, ecologie van het wonen, recht van de ruimtelijke ordening, bouwkunde, planologie en statistiek. Bestuurskunde Erasmusuniversiteit Rotterdam.
1968-1974	Atheneum-B; Christelijk Lyceum Arnhem

### Loopbaan:

Juli 2012 –heden	Zelfstandig adviseur, MDB Interim en advies
2007-dec 2011	Bestuurder, tevens vicevoorzitter, woningcorporatie Woonstad Rotterdam
2005-2007	Directeur-bestuurder woningstichting de Nieuwe Unie, Rotterdam
1999-2005	Diverse functies woningstichting de Nieuwe Unie, Rotterdam
1980-1999	Diverse functies bij woningbouwvereniging Onze Woongemeenschap in Rotterdam

#### Overige (bestuurlijke) ervaring:

Jan. 2014-heden	Raad van Commissarissen woningcorporatie Wooninvest, Voorburg-Leidschendam, (voorzitter)
sept. 2013-heden	Raad van Advies Stichting Vitaal Pendrecht; totstandkoming Kindercampus; langjarige private funding t.b.v. verlengde schoolprogramma's in achterstandswijk
maart 2013-heden	Raad van Toezicht woningcorporatie TIWOS Tilburg (lid op voordracht huurders)
2013- heden	bestuur stichting Plezierrivier; gebiedsontwikkeling 'nieuwe stijl' Rottemerengebied
2012-heden	Raad van Toezicht Centrum voor Dienstverlening, maatschappelijke opvang, -dienstverlening en vrijwilligerswerk te Rotterdam e.o., (voorzitter financ. cie)
2011-heden	Raad van Toezicht TOS Centraal; de stichting (T)huis (O)p (S)traat werkt met een franchiseformule aan het praktisch opbouwwerk op pleinen en buurten in NL aan de activering van jongeren
2009-2011	Stichting Flexibel Wonen Rotterdam Rijnmond (voorzitter); huisvesting bijzondere doelgroepen
2008-2011	Bestuur Maaskoepel, regionale federatie woningcorporaties
2008-2011	Bestuur Woonnet, regionaal woonruimteverdelingssysteem regio Rijnmond
2008-2010	Initiator en lid stichting Prinsenhof; ontmoetingscentrum en woonservicegebouw voor seniore buurtbewoners en mensen met een verstandelijke beperking
2005-2010	Stedelijke Stuurgroep Buurtbemiddeling
2003-2005	Regionale Geschillencommissie Woonruimteverdeling regio Rotterdam
1999-2004	Taakgroep Huur-en Verhuur Maaskoepel (voorzitter), federatie woningcorporaties regio Rotterdam
1999-2003	Bestuur stichting Dak- en Thuislozen Rotterdam

#### Competenties:

Sterk: maatschappelijk gedreven, resultaat- en doelgericht, gericht op samenwerking, strategisch, verbinder, coachend leider, integer, kritisch

Lees hiervoor ook de afscheidsboodschappen op [www.woonstadrotterdam.nl/marjagaatrotterdamblijft](http://www.woonstadrotterdam.nl/marjagaatrotterdamblijft)



## Secretaris

### Naam, titel, voorletters:

Out, ir. MRE, R.N.M.

### Geboorteplaats en –datum:

Eindhoven, 7 september 1967

### Woonplaats:

Rotterdam

### Huidige functie:

Senior Consultant

### Onderwijs:

- 2001 – 2004: Master of Real Estate Postgraduate School, Technische Universiteit Eindhoven
- 1999 – 2000: Nederlandse Opleiding voor Vastgoed Management (NOVAM)
- 1987 – 1995: Bouwkunde, studierichting architectuur, afstudeerrichting volkshuisvesting, Technische Universiteit Delft
- 1986 – 1987: Propedeuse Planologie, Universiteit van Amsterdam
- 1979 – 1986: Gymnasium, Hertog Jan College te Valkenswaard

### Loopbaan:

- 2011 – heden: Ecorys Vastgoed, Senior consultant
- 2007 – 2011: Bokx Vastgoed Ontwikkeling B.V., Ontwikkelingsmanager
- 2005 – 2007: Gemeente Rotterdam, Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, Vakcoördinator Gronduitgifte
- 2003 – 2005: Gemeente Rotterdam, Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, Beleidscoördinator Grondprijzen
- 1999 – 2003: Gemeente Rotterdam, Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, Senior vastgoedmedewerker Kop van Zuid, Parkstad en Rotterdam Centraal
- 1997 – 1998: Gemeente Rotterdam, dienst Stedebouw en Volkshuisvesting, afdeling Volkshuisvesting, bureau Woningbouw en Fondsbeheer, Adviseur
- 1996 – 1997: Gemeente Rotterdam, dienst Stedebouw en Volkshuisvesting afdeling Volkshuisvesting, bureau Beleidsontwikkeling en Woningbouwplanning, Beleidsmedewerker

### Profielchets:

Rob coördineert werksoort Maatschappelijke Visitaties binnen Ecorys. Hij heeft diverse visitaties als projectleider uitgevoerd. Op basis van zijn opleiding en werkervaring heeft Rob een brede kijk op de corporatiesector en de context waarin de sector opereert. Zijn werkervaring bij de overheid en in de marktsector heeft een heldere visie op (maatschappelijk) ondernemen in de woningmarkt opgeleverd. De kern van zijn expertise ligt bij de vastgoed gerelateerde aspecten, zoals de ontwikkeling van gronden, gebieden en objecten. Hij is daarbinnen zowel thuis in conceptuele en ruimtelijke zaken als in financiële aangelegenheden.

## Commissielid

### Naam, titel, voorletters:

Vermeulen, drs., C.

### Geboorteplaats en –datum:

Wijdewormer, 19 oktober 1968

### Woonplaats:

Bergambacht

### Huidige functie:

Consultant

### Onderwijs:

2012	Cursus vastgoedrekenen
2012	Cursus scenarioplanning
1992 – 2013	Diverse cursussen en studiedagen op het vakgebied van wonen en/of zorg
1987 – 1992	Master Planologie, Universiteit Amsterdam
1981 – 1987	Vwo Sint Ignatiuscollege, Purmerend

### Loopbaan:

Sinds 2014	Consultant Ecorys, Algemeen commissielid visitaties woningcorporaties
2009 – 2013	Senior Markt Analyst Vesteda Investment Management
2001 – 2009	Consultant Ecorys Vastgoed
1997 – 2001	Marktonderzoeker Wonen, Wilma Vastgoed
1992 - 1997	Onderzoeker/adviseur Stedelijke Woningdienst, gemeente Amsterdam

### Profielchets:

Corinne heeft in de loop der jaren veel expertise opgebouwd ten aanzien van woningmarkt- en volkshuisvestingsvraagstukken. Dit heeft zij gedaan via de functie die zij heeft vervuld bij Ecorys alsmede de functies die zij bekleedde bij een gemeente, ontwikkelaar en belegger. Tijdens haar loopbaan bij Ecorys heeft zij zich onder meer gericht op haalbaarheidsstudies voor concrete projecten, vaststellen van woningbouwprogramma's voor nieuwe wijken, de ontwikkeling van woningbouwlocaties en portefeuilleanalyses. Opdrachtgevers waren ontwikkelaars, beleggers, gemeenten en woningbouwcorporaties in binnen- en buitenland. Verder is Corinne, binnen en buiten Ecorys, vaak betrokken geweest bij onderzoek naar de performance, strategie en actuele ontwikkelingen binnen de sector wonen en zorg. Voor een belegger heeft zij zich beziggehouden met de ontwikkeling van nieuwe concepten voor wonen met (intensieve) zorg.

Kernvaardigheden waarover Corinne beschikt zijn onder andere analyseren en doorgronden van documenten, interviewen en verslaglegging daarvan, opstellen van kwalitatieve en kwantitatieve rapportages en onderhouden van klantcontacten.

De kennis van de woningmarkt en specifiek de markt van wonen en zorg, is hiermee gewaarborgd binnen de maatschappelijke visitaties.

## Commissielid

### Naam, titel, voorletters:

Zwart, ir., M.

### Geboorteplaats en –datum:

Utrecht, 9 november 1987

### Woonplaats:

Utrecht

### Huidige functie:

Junior consultant

### Onderwijs:

2010 - 2013	Technische Universiteit Delft, Master Stedenbouwkunde (cum laude)
2012	Norwegian University of Science and Technology (NTNU), programma "planning en management in diverse culturen"
2009	Wageningen Universiteit, Minor landschapsarchitectuur en planning
2006 - 2010	Technische Universiteit Delft, Bachelor Bouwkunde
2000 - 2006	Dr. F.H. de Bruijne Lyceum, Utrecht, vwo natuur & gezondheid, economie 1, scheikunde 2

### Loopbaan:

2014 – heden	Ecorys, junior consultant
2014 – 2014	Posad urban strategies, Assistent ontwerper (4 maanden)
2013 – 2014	Mayaro/Rio Claro Regional Corporation, consultant, Trinidad en Tobago (4 maanden)
2013	United Nations Human Settlement Programme, stagiair (4 maanden)
2012	Cure India, stagiair (2 maanden)
2011	Nationale DenkTank, deelnemer (5 maanden)
2009 – 2010	Studentenraad Technische Universiteit Delft, bestuurslid ( 1 jaar full-time)

### Profielchets:

**Maaïke Zwart** is junior-consultant bij Ecorys en is afgestudeerd in Stedenbouwkunde aan de Technische Universiteit Delft. Zij heeft een zeer brede interesse in de processen die raakvlak hebben met stedelijke ontwikkeling. Denk hierbij aan sociaaleconomische thema's die spelen binnen steden als sociale woningbouw, achterstandswijken en grootstedelijk beleid.

Voordat zij startte bij Ecorys was zij onder andere werkzaam bij Posad Urban Strategies, heeft zij onderzoek gedaan bij de Nationale DenkTank en bij het Internationaal New Town Instituut. Binnen deze onderzoeken heeft Maaïke zowel kwalitatieve onderzoekstechnieken zoals interviews toegepast als kwantitatief data onderzoek gedaan. Zij heeft werkervaring opgedaan bij de Verenigde Naties (UN-Habitat) in New York en als ruimtelijk strategisch adviseur bij een regionale overheid in Trinidad & Tobago.

Binnen Ecorys is Maaïke betrokken bij onderzoeks- en evaluatieopdrachten voor zowel publieke als private partijen. De projecten waaraan Maaïke werkt zijn net als haar interesse zeer uiteenlopend. Beleidsevaluaties, haalbaarheidsstudies, business-cases en effectenanalyses zijn hier onderdeel van. Als commissielid neemt Maaïke deel aan maatschappelijke visitaties bij woningcorporaties.

## Bijlage 6: Bronnenlijst

Documenten – zo mogelijk over de afgelopen vier jaar	
Ambities en Presteren naar Opgaven	<p>Position paper</p> <p>Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen</p> <p>Plannen: beleidsplan, ondernemingsplan, strategische visie, operationeel plan</p> <p>Jaarverslagen, volkshuisvestingsverslagen</p> <p>Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid enz.)</p> <p>Documenten met en over eigen doelstellingen (op allerlei terreinen)</p> <p>Eigen wijkvisies</p> <p>Strategisch voorraadbeleid (SVB), verkoopbeleid bezit</p> <p>Eigen woningmarktgegevens</p> <p>Beschreven opgaven (landelijk, regionaal, lokaal)</p> <p>Woonvisies van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied</p> <p>Prestatieafspraken met belanghebbenden</p> <p>Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten</p> <p>Corporatiebenchmarkcentrum: indicatoren en overzichten</p>
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	<p>Documenten met opvattingen van belanghebbenden</p> <p>Verslagen van overleg met belanghebbenden</p> <p>Onderzoeken naar klanttevredenheid</p> <p>Prestatieafspraken, convenanten, contracten met belanghebbenden</p>
Presteren naar Vermogen (PnV)	<p>Publicaties CFV: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief</p> <p>De Oordeelsbrief van de minister van BZK</p> <p>Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen en verloop daarin</p> <p>WSW: het Cijfermatig perspectief en de Uitslagbrief Jaarrekeningen en jaarverslag</p> <p>Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen</p> <p>Kwartaalrapportages, kasstroom- en bedrijfswaardeberekeningen</p> <p>Managementdocumenten met betrekking tot financiële risicoanalyses en scenario's, financiële sturing, efficiency en visie op vermogensinzet</p> <p>Accountant: Managementletters, verslagen en brieven</p>
Governance	<p>Documenten over alle opgaven</p> <p>Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties</p> <p>Position paper</p> <p>Relevante correspondentie met minister (betreffende prestaties)</p> <p>Documenten over toezicht, inclusief agenda en relevante notulen RvT-vergaderingen</p> <p>Documenten met betrekking tot het profiel van de Raad van Toezicht, statuten, reglementen en zelfevaluatie RvT</p> <p>Toepassing governancecode (VTW-checklist)</p> <p>Toepassing overlegwet</p>

## Bijlage 7: Presteren naar Opgaven

### Huisvesten van de primaire doelgroep

	<b>Prestaties</b>	<b>Opgaven</b>	<b>Cijfer</b>	
	<b>Woningtoewijzing en doorstroming</b>			
	Verhuringen aan doelgroep binnen inkomensgroep: 2011: 98% 2012: 99% 2013: 97%	Algemene Europese richtlijn: corporaties moeten minimaal 90% van de betaalbare huurwoningen (tot 652,52 euro) toewijzen aan huishoudens met een inkomen tot 33.614 euro (prijspeil 2011);	9,0	
	Jaarverslag 2011: in samenspraak met collega corporaties is een begin gemaakt om te kijken naar een alternatief en beter toewijzingsbeleid. In het jaarverslag van 2012 staat dat in de 2e helft van 2012 de toewijzing van woningen doormiddel van loting in het kader van Lokaal Maatwerk is uitgewerkt.  De toewijzing door loting is 1 maart 2013 gestart. Het experiment loopt twee jaar en wordt na één jaar tussentijds geëvalueerd. De eerste resultaten wijzen uit dat er veel meer mensen op een 'lotingwoning' reageren en dat degene die de woning krijgt relatief jong is.	<u>Prestatieafspraken 2011 - 2012:</u> Voor starters worden in 2011 de mogelijkheden onderzocht om de slaagkans te verbeteren door alternatieven voor het woonruimteverdelingssysteem te onderzoeken. Dit onderzoek wordt gecombineerd met het onderzoek naar mogelijkheden voor inkomensafhankelijke huren (zie Betaalbaarheid van het wonen). Afhankelijk van de uitkomsten wordt vanaf 2011 gewerkt aan een flexibeler woonruimteverdelingssysteem, passend binnen het lokaal maatwerk.	7,0	
	2013: in 2013 werden in totaal 24 woningen van de drie Zeister corporaties op deze manier toegewezen. De Combinatie wees hiervan 11 woningen toe.	<u>Prestatieafspraken 2013 - 2016</u> De corporaties verloten maximaal 25 huurwoningen per jaar. Eengezinswoningen en woningen voor ouderen worden niet verloot. Eind 2014 evalueren we gezamenlijk de regeling. Er is eventueel ruimte om het aantal woningen dat verloot wordt te verhogen naar maximaal 50 per jaar.	7,0	
	In het woningmarktonderzoek zijn de verhuisstromen genoemd en de verwachte motieven.  Evaluatie doorstroomproject De Grift: De evaluatie wordt besproken, de resultaten zijn positief. Afgesproken wordt de evaluatie rond de zomer, als ook de verhuisketens n.a.v. het experiment inzichtelijk zijn, ter informatie naar de raad en de BRU te sturen. Het is immers een experiment in het kader van lokaal maatwerk.	<u>Prestatieafspraken 2011 - 2012:</u> Partijen starten in 2011 een onderzoek naar verhuisstromen en -motieven van starters die de gemeente verlaten. De corporaties nemen het initiatief. Op basis van dit onderzoek bepalen partijen welke aanvullende maatregelen kunnen bijdragen aan het beperken van het aantal vertrekkende starters.  <u>Prestatieafspraken 2011 - 2012:</u> Om de positie van doorstarters te verbeteren wordt aangesloten bij het	7,0	

Prestaties	Opgaven	Cijfer	
	regionale initiatief vanuit het BRU.		
<p><u>Jaarverslag 2013</u>  In 2013 heeft de Combinatie acht woningen in de vrije sector verhuurd. Zeven van deze vrije sectorwoningen zijn verhuurd aan jonge gezinnen. Ook hebben we één seniorenwoning in de vrije sector verhuurd. Alle huishoudens behoren tot de zogenaamde middeninkomens en hebben een inkomen van meer dan € 34.229,- (prijspeil 2013).  Jonge gezinnen met een middeninkomen (€ 34.000 - € 45.000), komen dat met voorrang (afgesproken met de gemeente) in een vrije sectorwoning. In dit segment kan de Combinatie voorrang verlenen. Derhalve heeft de corporatie circa 600 woningen gelabeld als potentiële vrije sector woning. Door het regeringsbeleid en de onduidelijkheid rondom het splitsen van DAEB en niet-DAEB heeft zij dit segment verkleind naar ongeveer 300 vhe niet-DAEB.  Door de halvering van het aantal vrije sector woningen is er van het huisvesten van jonge gezinnen minder terecht gekomen dan vooraf voorgenomen. Er zijn minder woningen in het vrije sectorsegment verhuurd. De vrije sector eengezinswoningen die leeg komen worden wel met voorrang aan jonge gezinnen aangeboden en toegewezen.</p>	<p><u>Prestatieafspraken 2013 - 2016</u>  De corporaties labelen, mits wet- en regelgeving dat mogelijk maakt en het wenselijk is, een deel van hun huurwoningen als vrije sectorwoningen voor de middeninkomens.</p>	8,0	
<p><u>Jaarverslag 2013:</u>  Senioren die reageren op een servicewoning of seniorenwoning en een eengezinswoning in de sociale huursector achterlaten, krijgen voorrang bij de toewijzing, boven senioren die geen eengezinswoning in de sociale huursector achterlaten.</p>	<p><u>Prestatieafspraken 2013 - 2016</u>  Corporaties en gemeente starten uiterlijk in 2014 een experiment om de doorstroming van ouderen uit eengezinswoningen naar seniorenwoningen te stimuleren. Hierbij krijgen ouderen die een eengezinswoning achterlaten voorrang bij toewijzing van seniorenwoningen.</p>	7,0	

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p>Jaarverslag 2013: Verkochte woningen met MGE-claim: 2013: 67; 2012: 47; 2011: 34;</p>	<p><u>Prestatieafspraken 2013 - 2016</u> De corporaties continueren het aanbieden van woningen in vormen tussen huur en koop, het Maatschappelijk Gebonden Eigendom. MGE-woningen worden bij voorkeur verkocht aan huishoudens met een middeninkomen die een sociale huurwoning in Zeist achterlaten om doorstroming te bevorderen. Mocht de wet- en regelgeving verhinderen dat corporaties vrije sectorhuurwoningen verhuren, dan onderzoekt de gemeente hoe middeldure huurwoningen wel gerealiseerd kunnen worden.</p>	7,0
<p>2010: In de hoofdlijn bestaat gezamenlijke bod uit het bouwen c.q. beheren van ca. 68 woningen/woonwagens in de sociale huursfeer, voor zover daarop grond van inkomens behoefte aan is. 2011: Uitvoeringsprogramma voor de herstructurering van woonwagencentrum Beukbergen vastgesteld door de gemeenteraad van Zeist. 2012: In oktober 2012 hebben de bestuurders van de drie Zeister woningcorporaties ingestemd met de conceptusamenwerkingsovereenkomst met de gemeente Zeist over bouw en exploitatie van woningen en woonwagens op het woonwagencentrum Beukbergen. 2013: In februari 2013 is de raamovereenkomst tussen de corporaties en de gemeente ondertekend. Het MT heeft de strategienotitie en haalbaarheidstoets goedgekeurd. Het plan is uitgewerkt tot en met de DO fase. Deze fase is goedgekeurd door het MT. 2013: De geplande start bouw van Beukbergenplein en Beukbergenlaan is naar april 2014 doorgeschoven door de langdurige discussie over de samenwerkingsovereenkomst met de gemeente Zeist.</p>	<p>Uitvoeringsprogramma voor de herstructurering van woonwagencentrum Beukbergen vastgesteld door de gemeenteraad van Zeist. Oktober 2012: drie Zeister woningcorporaties hebben ingestemd met de conceptusamenwerkingsovereenkomst met de gemeente Zeist over bouw en exploitatie van woningen en woonwagens op het woonwagencentrum Beukbergen. In februari 2013 is de raamovereenkomst tussen de corporaties en de gemeente ondertekend. Het MT heeft de strategienotitie en haalbaarheidstoets goedgekeurd. Het plan is uitgewerkt tot en met de DO fase. Deze fase is goedgekeurd door het MT. 2013: De geplande start bouw van Beukbergenplein en Beukbergenlaan is naar april 2014 doorgeschoven door de langdurige discussie over de samenwerkingsovereenkomst met de gemeente Zeist.</p>	7,0

<b>Prestaties</b>	<b>Opgaven</b>	<b>Cijfer</b>	
<p><u>Jaarverslag 2013</u></p> <p>In 2012 kreeg de Combinatie vanuit de Marokkaanse gemeenschap (Stichting Kleurrijk Zeist) het verzoek om na te gaan of er mogelijkheden waren om een woongroep voor Marokkaanse ouderen te faciliteren. De 'projectgroep Eldorado', die zich bezig houdt met de renovatie van het complex, heeft in 2013 onderzocht of er mogelijkheden waren voor de vestiging van deze woongroep in Eldorado. De conclusie was dat de woongroep met hun programma van eisen niet realiseerbaar was voor dit complex.</p> <p>In jaarverslagen komt de Combinatie terug op welke aanvragen ze krijgt voor woongroepen.</p>	<p>Prestatieafspraken 2011-2012: Woongroepen: Corporaties zoeken actief naar een nieuw experiment voor woongroepen in de bestaande voorraad. Toewijzing van woningen in een woongroep loopt via lokaal maatwerk.</p> <p>Prestatieafspraken 2011-2012: Woongroepen: Corporaties monitoren jaarlijks het effect van de aanvragen van woongroepen.</p>	7,0	
<p>De toewijzing van woningen aan statushouders gaat buiten het woonruimte verdeelsysteem om.</p> <p>2010: in 2010 zijn 11 statushouders gehuisvest</p> <p>2011: in 2011 zijn 5 statushouders gehuisvest</p> <p>2012: in 2012 zijn 5 statushouders gehuisvest</p> <p>2013: In 2013 zijn 7 woningen toegewezen aan statushouders, conform de landelijke taakstelling voor de huisvesting van vluchtelingen. hoewel er in de gemeenten een goede samenwerking is tussen gemeenten, vluchtelingenwerk en drie woningcorporaties is er toch een achterstand ontstaan. Eind 2013 was het woningaanbod beperkt, in januari is dit verbeterd.</p>	<p>10% bestemmen voor bijzondere doelgroepen zoals statushouders, stadsvernieuwings- en andere urgenten of kwetsbare groepen met een inkomen van € 34.085 of meer;</p> <p>Voldoen aan de taakstelling vanuit de gemeenten Zeist.</p>	7,0	
<b>Betaalbaarheid</b>			
<p><u>Jaarverslag 2011</u></p> <p>de Combinatie monitort op inkomens onder een bepaalde grens (33.641 in 2011) en rapporteert daarover in perioderapportages in 2011, 2012 en 2013.</p>	<p><u>Prestatieafspraken 2011 - 2012:</u></p> <p>Partijen monitoren jaarlijks de ontwikkeling van de huurwoningvoorraad naar prijsklassen.</p>	7,0	



Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p><u>Jaarverslag 2011</u> Uitgaande van de kernvoorraad bij de drie corporaties in Zeist moet de Combinatie ruim 3000 woningen in de kernvoorraad houden. Op 31 december 2011 behoorden 3232 van onze woningen tot de kernvoorraad. Dit is ruim 90% van ons totale bezit. Daarmee voldoet de Combinatie aan de prestatieafspraken met de gemeente Zeist. <u>Jaarverslag 2012</u> Eind 2012 heeft de Combinatie 3514 woningen in het sociale huursegment (huur tot €664,66) waarvan 3077 woningen in de kernvoorraad (tot €561,98), waarvan 998 eengezinswoningen in de kernvoorraad (tot €561,98). In 2013 was het aandeel eengezinswoningen van de Combinatie 37,7%, wat uitkomt op 1.323 woningen. Dit aandeel is ruim genoeg.</p>	<p><u>Prestatieafspraken 2011 - 2012:</u> Het aantal sociale huurwoningen in bezit van de corporaties blijft minimaal 6.500. Hiervan blijft minimaal 50% in de kernvoorraad. Corporaties garanderen 2.050 eengezinswoningen in de sociale huurwoningvoorraad, waarvan minimaal 50% in de kernvoorraad. <u>Prestatieafspraken 2013 - 2016</u> Het aandeel eengezinswoningen daalt niet onder de 25% van de totale voorraad sociale huur.</p>	8,0
<p><u>Jaarverslag 2013</u> staat: Eind 2013 heeft de Combinatie 3391 woningen in het sociale huursegment (huur tot € 681,02) waarvan 2788 woningen in de kernvoorraad (tot € 574,35). Hiermee voldoen we aan de prestatieafspraken met de gemeente Zeist.</p>	<p><u>Prestatieafspraken 2013 - 2016</u> Het totale bezit van de corporaties bestaat per 1 januari 2012 uit 8.185 woningen. We stellen vast dat Seyster Veste 46% (3.784 woningen), de Combinatie 43% (3.523 woningen) en de R.K. Woningbouw 11% (878 woningen) aan bezit heeft. Deze percentuele verdeling is van toepassing op de onderstaande afspraken over de voorraad. Het aandeel goedkope huurwoningen (kernvoorraad) daalt niet onder de 50% van de totale voorraad sociale huur, dit zijn minimaal 3.250 woningen.</p>	
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7,3</b>

Prestaties	Opgaven	Cijfer	
<p><b>Huisvesten van bijzondere doelgroepen</b></p>			
<p><u>Jaarplan 2011</u> Vanaf 2011 is het levensloopbestendig maken van wijken 1 van de speerpunten van de Combinatie. Het wordt als doel gesteld om samen met stakeholders dit speerpunt op te pakken</p> <p><u>Jaarverslag 2011</u> In 2011 heeft de Combinatie het initiatief genomen voor een bijeenkomst met stakeholders over levensloopbestendige wijken en buurten. Bij dit initiatief zijn de collega woningcorporaties en de gemeente aangehaakt</p> <p><u>Jaarplan 2012</u> Ook in 2012 staat levensloopbestendigheid hoog op de agenda</p> <p>In het jaarverslag 2012 is vermeld dat samen met de gemeente Zeist en collega-corporaties als projectgroep in kaart gebracht is welke initiatieven rond levensbestendigheid er in buurten en wijken zijn of worden opgestart. Dit alles onder de noemer: "een wijk voor iedereen". Omdat ze vraaggestuurd willen werken, hebben ze allereerst de behoefte geïnventariseerd. Ze deden dat samen met de wijkmanagers van het WijkgerichtWerken. Ze hebben geconstateerd dat de verzamelde initiatieven vanuit de bewoners vooralsnog geen ondersteuning nodig hebben.</p> <p>In het jaarplan van 2013 worden levensloopbestendige wijken niet genoemd, maar in plaats daarvan spreekt men van 'sterke wijken' en 'gemeenschapsversterkende wijken'</p>	<p><u>Prestatieafspraken 2011 - 2012:</u> Ouderen: Partijen brengen in 2012 gezamenlijk in beeld welke gebieden en bestaande complexen in aanmerking komen voor aanpassing naar levensloopbestendigheid. De gemeente neemt hiertoe het initiatief.</p> <p>Prestatieafspraken 2011 - 2012: Ouderen: In 2011 doen partijen gezamenlijk onderzoek naar de mogelijkheden voor het stimuleren van doorstroming van ouderen die in eengezinswoningen wonen. De corporaties nemen hiertoe het initiatief.</p>	8,0	

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p>In het Platform Wonen, Welzijn en Zorg is er vaak overleg en wordt er in oplossingen gedacht "de Combinatie probeert al jaar en dag om in beeld te krijgen wat er gaat komen. Al vijf jaar geleden is gezegd dat het fijn zou zijn als er in Zeist 13 tot 22 plekken zouden zijn waar kwetsbare mensen terecht kunnen. Dat heeft toen geresulteerd in de uitspraak dat er vijf wijkservicepunten zouden komen. Daar hebben de woningcorporaties hun steentje aan bijgedragen. De Combinatie staat open voor het meedenken over oplossingen"</p> <p>Uit het verslag 22 maart 2013</p>	<p><u>Prestatieafspraken 2013 - 2016</u>Partijen spreken af om jaarlijks de knelpunten op het gebied van wonen en zorg te benoemen en deze vanuit ieders verantwoordelijkheden op te lossen waar mogelijk.</p>	7,0
<p>Gemeente en corporaties hebben de knelpunten in het toewijzingssysteem voor woningen die geschikt en/of aangepast zijn voor mensen met een handicap, in onderling overleg aangepast om de matching van vraag en aanbod te verbeteren en (daardoor) de doorlooptijd van het proces verkorten.</p>	<p><u>Prestatieafspraken 2011 - 2012:</u> Partijen onderzoeken voor juli 2012 gezamenlijk de behoefte aan woonruimte door rolstoelafhankelijken en maken op basis van de uitkomsten eventueel aanvullende afspraken. De gemeente neemt hiertoe het initiatief.</p> <p><u>Prestatieafspraken 2013 - 2016</u> Vrijgekomen woningen die specifiek voor gehandicapten geschikt zijn (investering vanaf €7.000, -), worden direct toegewezen aan mensen van de wachtlijst. De gemeente bemiddelt hierbij. Corporaties houden tot 6 maanden de woning hiervoor vrij. Met uitzondering van de eerste maand, vergoedt de gemeente de huurprijs (incl. de servicekosten die niet te voorkomen zijn) aan de corporatie. Lukt het binnen deze periode niet om een match te vinden, dan kunnen corporaties de woningen via WoningNet aanbieden.</p>	7,0
<p><u>Jaarverslag 2013:</u> In zowel de Prestatieafspraken 2013-2016 die in 2013 zijn afgesloten tussen corporaties en gemeente, als in ons eigen beleidsplan 2013-2016, is opgenomen dat we inzicht willen krijgen in de vraag naar maatschappelijke opvang en bijzondere doelgroepen. Hiertoe start een onderzoek in samenwerking met de gemeente voor eind 2014.</p>	<p><u>Prestatieafspraken 2013 - 2016</u> Corporaties en gemeente starten in 2014 met een onderzoek naar de behoefte, opzet en uitvoering van een voorziening ter voorkoming van dakloosheid. Dit gebeurt in samenhang met het sociaal beleid wat door de gemeente is vastgesteld.</p>	7,0

Prestaties	Opgaven	Cijfer	
<p>Jaarverslag 2013:</p> <p>"De Combinatie besteedt extra veel aandacht aan het beperken van huurachterstanden en het voorkomen van huisuitzettingen. Het huurincassobeleid bestaat uit het nemen van preventieve maatregelen en het tijdig signaleren van financiële problemen. Voor huurders die in financiële problemen komen, werkt de Combinatie nauw samen met externe partijen zoals de Sociale Dienst, Bureau Schuldregeling en het Algemeen Maatschappelijk Werk van Vitras- CMD. Bij woningtoewijzing voert de Combinatie bij nieuwe huurders regelmatig een kredietwaardigheidcontrole uit."</p>	<p><u>Prestatieafspraken 2013 - 2016</u></p> <p>In 2013 vernieuwen we gezamenlijk het convenant voor schuldhulpverlening met als doel huisuitzettingen en hoog oplopende schulden bij huurders te voorkomen.</p>	7,0	
<p>In het jaarplan van 2012 staat dat de Combinatie meer inzicht wil verkrijgen in de behoefte naar huisvesting van bijzondere doelgroepen/maatschappelijke opvang. Dit is verder niet gespecificeerd.</p> <p><u>Jaarverslag 2012:</u></p> <p>"In RWU-verband heeft voorts een studiemiddag over maatschappelijke opvang geresulteerd in afspraken over aard en aantallen opvang- en huisvestingscapaciteit in de regiogemeenten."</p> <p>Gebaseerd op trends is in de woonvisie 2013 - 2016 de vraag naar maatschappelijke opvang vaag gedefinieerd. In het woningmarktonderzoek van ABFin 2011 wordt maatschappelijke opvang niet meegenomen. Of er gemonitord wordt kan niet worden gevonden.</p>	<p><u>Prestatieafspraken 2011 - 2012:</u></p> <p>Partijen formuleren op basis van de vraag naar maatschappelijke opvang voor 2014 gezamenlijk een visie op maatschappelijke integratie op en nemen hierin de monitoring van de omvang van de vraag mee. De gemeente neemt hiertoe het initiatief.</p>	6,0	

<b>Prestaties</b>	<b>Opgaven</b>	<b>Cijfer</b>	
Er is geen formeel evaluatiemoment (geweest). Jaarlijks wordt in de werkgroep prestatieafspraken tussen gemeente en corporaties bekeken hoeveel huishoudens er in een afgelopen jaar gehuisvest zijn en welk aantal voor het nieuwe jaar wordt vastgesteld. E.e.a. conform het 'convenant huisvesting uitstromers Maatschappelijke Opvang" van 31 oktober 2013. Er is 2 x per jaar een algemene ledenvergadering van de vereniging Beter Wonen met contactpersonen van de woningcorporaties, de gemeente en Het Vierde Huis. Tijdens die vergaderingen worden knelpunten, problemen of aanpassingen van (werk)afspraken besproken.	<u>Prestatieafspraken 2011 - 2012:</u> Corporaties nemen het initiatief tot de evaluatie van Beter Wonen in het eerste kwartaal van 2012. Tot die tijd worden praktijkervaringen met Beter Wonen geregistreerd door de individuele corporaties. Convenant huisvesting uitstromers Maatschappelijke Opvang (2013)	7,0	
Komt niet voor in de jaarverslagen, in jaarplannen, in andere beleidsdocument of in de woonvisie.  <u>Antwoord corporatie:</u> Gemeente en corporaties hebben daar geen actie op ondernomen; de vraag is vervallen.	<u>Prestatieafspraken 2011 - 2012:</u> Naar aanleiding van een actuele vraag van VieJa (een organisatie die informatie, hulp en advies biedt aan iedereen die te maken heeft met huiselijk geweld) zoeken gemeente en corporaties gezamenlijk naar een locatie om een groepsproject voor vrouwenopvang te realiseren.		
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7,0</b>	
<b>Kwaliteit van woningen en woningbeheer</b>			
<b>Woningkwaliteit</b>			
<u>Jaarverslag 2010:</u> Bouwen zo veel mogelijk volgens de huidige en toekomstige kwaliteitsnormen. Voor al de woningen in het strategisch voorraadbeleid is het te bereiken kwaliteitsniveau beschreven. Bij mutatie- en grootonderhoudsprojecten wordt de woning op het gewenste kwaliteitsniveau gebracht.	<u>Beleidsplan 2008 - 2012</u> We streven ernaar om de kwaliteit van de woningen constant te houden of bij voorkeur naar een hoger niveau te tillen.	7,0	
<u>Jaarverslag 2013:</u> In 2013 gaven de respondenten de algemene kwaliteit van hun woning het cijfer 6,85.	<u>Beleidsplan 2013 - 2016</u> De normen en eisen voor de woning (het 'product') passen we aan. We werken aan een klantwaardering van de standaardwoning met een cijfer 6.	8,0	

Prestaties	Opgaven	Cijfer	
<b>Kwaliteit dienstverlening</b>			
<p><u>Jaarverslag 2010:</u> De Combinatie zoekt naast de gebruikelijke vormen van participatie ook naar nieuwe manieren van het betrekken van bewoners bij het beleid en beheer. In 2008 is gestart met een nieuwe vorm van bewonersraadpleging via internet: het digitale huurderspanel in de L-flat aan de Laan van Vollenhove, het zogenaamde Kombinatiepanel. In 2010 zijn de voorbereidingen getroffen om dit panel in 2011 uit te rollen naar het gehele bezit van de Combinatie. Zo kan de Combinatie de tevredenheid van haar klanten blijven monitoren of de mening van haar huurders peilen over onderwerpen die van belang zijn.</p>	<p><u>Beleidsplan 2008 - 2012</u> De Combinatie hecht waarde aan de inbreng van bewoners en gaat de komende jaren in nauw overleg met het Platform van bewonersvertegenwoordigers de bewonersparticipatie nieuw leven inblazen. Zowel inzake het beleid van de Combinatie als het dienstenaanbod, worden nieuwe vormen van raadpleging beproefd. Met als doel dat een groter deel en ook andere categorieën bewoners hun mening laten horen. Op basis van een door een externe partij uitgevoerd onderzoek wordt de participatiestructuur ontwikkeld en beproefd.</p>	8,0	
<p><u>Jaarverslagen:</u> 2010: nvt 2011: tevredenheid dienstverlening 7,2 en woning 7,0. 2012: De totale dienstverlening scoorde in 2012 met een 6,9 net onder de norm (7,0). Voornamelijk de afhandeling van klachten over dienstverlening is een belangrijk aandachtspunt. Vanwege de slechte score heeft de Combinatie een aantal acties ondernomen. In het voorjaar van 2012 is een nieuwe klachtenprocedure beschreven en ingevoerd. De postprocedure is als gevolg hiervan ook aangepast. 2013: Totale dienstverlening: 6,9. Ook op alle onderliggende aspecten scoort de Combinatie onder het landelijke gemiddelde.</p>	<p><u>Beleidsnotitie:</u> De Combinatie meet de klanttevredenheid van de kwaliteit van haar dienstverlening. Met de opzet van een internetpanel, gaan we drie keer per jaar de mening van onze huurders peilen. We streven hierbij naar een waardering van ruim voldoende (7 op een schaal van 10).  Daarnaast meten we het hele jaar door de tevredenheid van vertrekkende en nieuwe huurders. Ook meten we het hele jaar door of huurders tevreden zijn met de afhandeling van reparatieverzoeken.</p>	7,0	
<p><u>Jaarverslag 2012</u> De jaarlijkse themadag voor leden van bewonerscommissies, Platform en seniorenkerngroep was in 2012 op 6 november. Thema van dit jaar was brandveiligheid en inbraakpreventie. De workshops op de brandweerkazerne door brandweer en politie werden door de vele aanwezigen als zeer leerzaam en nuttig ervaren.</p>	<p><u>Beleidsoplegger 2011</u> Jaarlijks organiseert de Combinatie naast de vaste overlegmomenten met het Huurdersplatform en bewonerscommissies een extra activiteit.</p>	7,0	

<b>Prestaties</b>	<b>Opgaven</b>	<b>Cijfer</b>
<p><u>Jaarverslag 2013: Huurderportaal:</u> mijnkombinatie.nl In het najaar van 2013 is onderzoek gedaan naar de wenselijkheid en de mogelijkheid van een huurderportaal. De Combinatie wil met de introductie van een huurderportaal haar (online) dienstverlening uitbreiden. Huurders kunnen dan sneller antwoord vinden op hun vragen en snel informatie met ons uitwisselen. In september 2013 is besloten een huurderportaal te ontwikkelen. De implementatie is begin 2014 gestart.</p>	<p><u>Beleidsplan 2013 - 2016</u>De komende jaren volgen we ontwikkelingen op het gebied van dienstverlening bij corporaties. De Combinatie stelt in overleg met bewoners een plan op om dienstverlening aan te passen aan de eisen en wensen van de toekomst en de kosten te optimaliseren. Zo maken we onze dienstverlening toekomstbestendig. Een van onze eerste acties zal de introductie van een internetportaal zijn, waarmee klanten zelf gegevens kunnen aanpassen en diensten op het door hen gewenste moment kunnen afnemen.</p>	8,0
<b>Energie en duurzaamheid</b>		
<p>In de perioderapportages wordt het gemiddelde energielabel gemonitord.</p>	<p><u>Prestatieafspraken: 2011 - 2012</u> De corporaties voorzien voor 2011 alle woningen in het bezit van een energielabel. De corporaties publiceren jaarlijks een overzicht van verdeling van energielabels in het woningbezit.</p>	7,0
<p>2013: De verbetering van de energielabels is achtergebleven. Er zijn minder A en B labels dan gepland. De geplande oplevering van het Rond heeft niet in 2013 plaatsgevonden maar doorgeschoven naar 2014. Hierdoor is het percentage A labels niet behaald. Bij het bepalen van de norm is rekening gehouden met de oplevering van deze woningen. Aantal woningen in bezit met label A en B in 2013: in totaal 23,27%</p>	<p><u>Prestatieafspraken: 2011 - 2012</u> Bij renovatieprojecten is minimaal 2 labelstappen of het B-label uitgangspunt bij zowel gemeente als corporaties.  Interne norm 2013 labels A en B: totaal 25,5%.</p>	7,0
<p>Energiebesparing is onderdeel van de strategische beleidsdocumenten die meerdere jaren bestrijken.</p>	<p><u>Prestatieafspraken: 2011 - 2012</u> De corporaties maken ieder in 2011 een langetermijnplanning voor het verbeteren van de energetische kwaliteit van de woningen.</p>	7,0
<p>Dit instrument is nog niet gebruikt, maar de afspraak is dat de nieuwbouw aan Beukbergen (zowel de laan als de het plein) wordt ingevoerd.</p>	<p><u>Prestatieafspraken: 2011 - 2012</u> Monitoring: De corporaties rapporteren jaarlijks vóór 15 april over de in het voorafgaande jaar gerealiseerde duurzaamheid nieuwbouw met GPR gebouw omdat dit het instrument is dat de gemeente Zeist gebruikt.</p>	6,0

<b>Prestaties</b>	<b>Opgaven</b>	<b>Cijfer</b>	
<p><u>Jaarverslag 2011</u></p> <p>"De corporaties gaan ervaring opdoen met een door de gemeente gepropageerd meetinstrument voor verduurzaming van woningen in het kader van nieuwbouw en herstructurering".</p> <p>Tot nu toe is het instrument nog niet gebruikt, maar de afspraak is dat de nieuwbouw aan Beukbergen (zowel de laan als de het plein) wordt ingevoerd.</p>	<p><u>Prestatieafspraken: 2011 - 2012</u></p> <p>De corporaties zullen GPR-gebouw als pilot inzetten voor een aantal nieuwbouwprojecten. In de periode tot 1 januari 2012 zullen de RKwbv minimaal één, de Combinatie minimaal één en Seyster Veste minimaal twee projecten inzetten om het instrument op bruikbaarheid te testen. Indien niet voor GPR-gebouw wordt gekozen zal gezamenlijk een ander meetsysteem worden gekozen om de ambitie te ondersteunen.</p>	6,0	
<p>Energiebesparing (in%) in 2010: realisatie 6,9% (norm 7,0)</p> <p>Energiebesparing (in%) in 2011: realisatie 9,1% (norm 8,0)</p> <p>Energiebesparing (in%) in 2012: realisatie 27,87% (norm 23,30)</p> <p>Energiebesparing (in%) in 2013: realisatie 30,60% (norm 24,70)</p> <p>De gasbesparing ten opzichte van het verbruik in 2008 is ruim 30 % en daarmee ver boven het geplande niveau. Die doelstelling is ruimschoots behaald.</p>	<p><u>Prestatieafspraken: 2013</u></p> <p>De corporaties streven ernaar om de afspraken uit het Landelijk Convenant Energiebesparing Huursector (28 juni 2012) te realiseren.</p>	8,0	
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7,2</b>	



Prestaties	Opgaven	Cijfer	
<b>(Des)investeren in vastgoed</b>			
<b>Nieuwbouw</b>			
<p>Perioderapportages: realisatie oplevering nieuwbouw huur2010: 1 woning2011: 6 woningen2012: 0 woningen2013: 0 woningen</p> <p>Perioderapportages: realisatie oplevering nieuwbouw koop2010: 0 woningen2011: 0 woningen2012: 17 woningen2013: 0 woningenNB Project De Rond, 19 sociale- en 14 vrije sector huurwoningen: oplevering was gepland eind 2013, maar heeft plaatsgevonden in februari 2014.</p>	<p>Beleidsplan 2008-2012: De komende jaren willen we ten minste 45 woningen per jaar nieuw bouwen.Beleidsplan 2013-2016: de Combinatie bouwt jaarlijks gemiddeld 20 huurwoningen en indien de woningmarkt het toelaat 25 koopwoningenPerioderapportages: norm oplevering nieuwbouw huur2010: 0 woningen2011: 6 woningen2012: 0 woningen2013: 0 woningenPerioderapportages: norm oplevering nieuwbouw koop2010: 0 woningen2011: 0 woningen2012: 17 woningen2013: 0 woningen</p>	5,0	
<p><u>Jaarverslag 2011</u></p> <p>"In overeenstemming met de Woonvisie bestaat ons nieuwbouwprogramma voor een deel uit middeldure en duurdere woningen (met koopsommen vanaf € 250.000,- en huurprijzen tussen de € 620,- en € 800,-). Hiermee dragen we bij aan de gewenste differentiatie van de Zeister woningvoorraad".</p> <p><u>In het jaarverslag 2012 wordt het in de zijlijn genoemd:</u></p> <p>"Tevens realiseren we hiermee een ander prijssegment woningen in de Vogelwijk waarmee we het woningbestand verder differentiëren, en er een buurt met gemêleerde bewoners ontstaat".</p> <p><u>Jaarverslag 2013:</u></p> <p>"In december 2012 is de concept woonvisie voor inspraak vrijgegeven. De corporaties hebben deze begin 2013 gezamenlijk van kanttekeningen voorzien. De verplichte differentiatie binnen nieuwbouwprojecten wordt ingeruild voor differentiatie op programmaniveau en organische gebiedsontwikkeling. In een motie heeft de Raad verzocht om een halfjaarlijkse rapportage over de resultaten van de differentiatie"</p>	<p><u>Prestatieafspraken: 2011 - 2012</u></p> <p>Partijen gaan bij nieuwbouw uit van het principe van gedifferentieerd bouwen in buurten en wijken. De volkshuisvestelijke differentiatie voor nieuwbouw is vastgelegd in de Woonvisie 2006-2010 van de gemeente Zeist. Deze differentiatie kan wijzigen als gevolg van de evaluatie van de Woonvisie in 2011 en het vaststellen van de nieuwe Woonvisie. Hierover maakt de gemeente aanvullende afspraken met de corporaties. De gemeente houdt ook marktpartijen aan deze differentiatie.</p>	7,0	

<b>Prestaties</b>	<b>Opgaven</b>	<b>Cijfer</b>	
Er worden de meest actuele overzichten met de gemeente gedeeld volgens een door de gemeente opgesteld schema. In 2013 heeft de gemeente met de resultaten van de uitvraag een factsheet woningmarkt 2013 en een indicatieve planning nieuwbouw (mei 2014) opgesteld. (Deze drie documenten worden meegestuurd).	<u>Prestatieafspraken: 2011 - 2012</u> Corporaties verstrekken twee keer per jaar (in januari en in juli) het meest actuele overzicht van nieuwbouwplannen aan de gemeente, ten behoeve van de rapportage aan de Gemeenteraad.	7,0	
<u>jaarverslag 2013:</u> "Onze huurders kunnen de woning beter laten beveiligen met veiligheidsbeslag en hang- en sluitwerk, een rookmelder en buitenverlichting. Dit alles conform het Politiekeurmerk Veilig Wonen. Dit kan in de vorm van een geriefverbetering."	<u>Prestatieafspraken 2013 - 2016</u> Bij nieuwbouw wordt door corporaties voldaan aan het Politie Keurmerk Veilig Wonen (PKVW) en krijgen de woningen het certificaat. De gemeente is er verantwoordelijk voor dat de woonomgeving in stedenbouwkundig opzicht voldoet aan de eisen (onderdeel veilige buurt). De corporaties dragen die verantwoordelijkheid voor de woning (onderdeel veilige woning).	7,0	
<b>Sloop</b>			
<i>Geen prestaties of ambities geformuleerd</i>		n.v.t.	
<b>Verbetering bestaand woningbezit</b>			
<u>Jaarverslag 2013:</u> "Als gevolg van de levensduurverlengende ingrepen en de natuurlijke veroudering is de restant levensduur eind 2013 op 20,9 jaar uitgekomen. Dit is een daling van circa half jaar ten opzichte van de restant levensduur van eind 2012. "	<u>Beleidsplan 2013 - 2016</u> We streven naar een gemiddelde resterende levensduur van alle woningen van minimaal 21 jaar.	6,0	
Perioderapportages: realisatie opleverde herstructurering 2010: -2011: -2012: -2013: 103 Perioderapportages: realisatie opleverde planmatig groot onderhoud 2010: 0 2011: 675 2012: 753 2013: 33	Beleidsplan 2008-2012: Renovatie en grootonderhoud van gemiddeld 4% van bezit p/j (145 woningen) Beleidsplan 2013-2016: de Combinatie wil de kwaliteit van haar bezit handhaven en zet in op renovatie en grootonderhoud van gemiddeld 35 woningen per jaar. Perioderapportages: norm opleverde herstructurering 2010: -2011: -2012: -2013: 103 Perioderapportages: norm opleverde planmatig groot onderhoud 2010: 0 2011: 423 2012: 753 2013: 761	9,0	

<b>Prestaties</b>	<b>Opgaven</b>	<b>Cijfer</b>	
<b>Maatschappelijk vastgoed</b>			
<i>Geen prestaties of ambities geformuleerd</i>		n.v.t.	
<b>Verkoop</b>			
<p><u>Jaarplan 2010:</u>            We hebben 20% van ons bezit bestemd voor verkoop, waarvan voor 53% (een kleine 300 woningen) de 'Verkoop in Koopgarant' constructie geldt.</p> <p>Gerealiseerde woningverkopten per jaar:            2010: 9 reguliere woningen verkocht, 17 MGE            2011: 19 reguliere woningen verkocht, 6 MGE            2012: 24 reguliere woningen verkocht, 13 MGE            2013: 38 reguliere woningen verkocht, 20 MGE</p>	<p><u>Beleidsplan 2008 - 2012</u>            We streven ernaar in de komende vier jaren circa 20% van onze woningen te bestempelen tot verkoopwoningen of keuzewoningen.</p> <p>(Interne)norm uit begroting voor aantal verkopen per jaar:            2010: 12 woningen regulier + 12 MGE            2011: 29 woningen regulier + 12 MGE            2012: 11 woningen regulier + 16 MGE            2013: 10 woningen regulier + 6 MGE</p>	9,0	
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7,1</b>	
<b>Kwaliteit van wijken en buurten</b>			
<p>Sinds 1998 werkt de Combinatie samen met de andere twee Zeister woningcorporaties, de gemeente Zeist, de politie en de stichting MeanderOmnium (opbouw- en welzijnswerk) binnen het Wijkgericht Werken (WGW).</p> <p>2011: De speerpunten zijn in 2011 aangevuld en dienen als onderlegger voor de volgende samenwerkingsovereenkomst Wijkgericht Werken 2013 tot en met 2016.</p> <p>2013: In wijken en buurten waar de Combinatie veel woningen verhuurt, heeft zij met de gemeente de regierol inzake vernieuwingen binnen Wijkgericht Werken (WGW) en leefbaarheid.</p> <p>In 2013 is de rol van het WGW in de wijk veranderd. Waar wij eerst nog de bepaler en uitvoerder waren, is nu veel meer de bewoner aan zet. Het WGW heeft de rol van ondersteuner' en faciliteert bewoners bij hun initiatieven.</p>	<p>In 2009 werd een hernieuwde samenwerkingsovereenkomst 'Wijkgericht Werken' door alle betrokken partijen getekend. In 2010 werd die overeenkomst omgezet in een lijst met speerpunten voor het WGW. genoemde speerpunten zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Positioneren van het Wijkgericht Werken en de wijkmanagers;</li> <li>• Meer werken met jaarplannen en onderliggende begrotingen;</li> <li>• Zelfredzaamheid van de bewoners van Zeist bevorderen;</li> <li>• Bekendheid van het Wijkgericht Werken verbeteren;</li> <li>• Communicatiemiddelen van de partners benutten.</li> </ul> <p><u>Prestatieafspraken: 2011 - 2012</u>            Partijen maken per gebied met Wijkgericht Werken afspraken voor de langere termijn. Hierbij wordt een verbinding gelegd tussen de</p>	8,0	

Prestaties	Opgaven	Cijfer	
<p>Elke twee jaar wordt de wijkbeleving van de inwoners gemeten met de Monitor Wijkbeleving Zeist en deze resultaten worden gekoppeld aan de uitkomsten van het Combinatiepanel.</p>	<p>herstructurerings- en nieuwbouwpogave en de doelstellingen en prioriteiten vanuit Wijkgericht Werken. de Combinatie werkt de komende jaren aan wijkvisies.</p> <p>De partners van het Wijkgericht Werken in Zeist hebben in september 2013 een nieuwe en verbeterde samenwerkingsovereenkomst ondertekend. De overeenkomst loopt 4 jaar.</p>		
<p>Ja, dit gebeurt binnen het platform Wonen, Welzijn, zorg, met de convenantpartners binnen het Wijkgericht Werken voor de leefbaarheid en er zijn leefbaarheidsafspraken bij een aantal projecten.</p> <p><u>Jaarplan 2013:</u> "Er is gewerkt aan een overdrachtsscenario en beheerovereenkomst waarin de leefbaarheid op het centrum gewaarborgd wordt."</p>	<p><u>Prestatieafspraken: 2011 - 2012</u> Partijen stemmen inspanningen, initiatieven en investeringen inzake de leefbaarheid van wijken en buurten onderling af.</p>	7,0	
<p>Er is een convenant gegevensuitwisseling gesloten in 2012 waarin dit staat. In 2013 zijn de praktische werkafspraken voor gegevensuitwisseling tussen de gemeente en de corporaties verder verbeterd.</p>	<p><u>Prestatieafspraken: 2011 - 2012</u> Gemeenten en corporaties bereiden een convenant voor over de gezamenlijke aanpak van woonfraude in Zeist. Dit convenant is voor het einde van 2011 effectief. Partijen zetten gezamenlijk in op de aanpak van woonfraude in Zeist. De gemeente verstrekt hierbij op verzoek van de woningcorporatie één of meerdere gegevens uit de GBA in overeenstemming met artikel 100 van de Wet GBA. Indien de geraadpleegde gegevens uit de GBA afwijken van de gegevens in de administratie van de corporatie, dan stelt de corporatie de gemeente hiervan in kennis.</p>	7,0	
<p>In het jaarverslag van 2011 staat dat de corporaties het veiligheidsniveau van hun woningen/complexen garanderen. (pagina 17).</p> <p><u>Jaarverslag 2012:</u> "Wij bieden onze klanten in de vorm van een geriefverbetering de mogelijkheid</p>	<p><u>Prestatieafspraken: 2011 - 2012</u> De corporaties zorgen ervoor dat nieuwbouwwoningen voldoen aan het politiekeurmerk veilig wonen of aan een veiligheidsniveau vergelijkbaar met dit keurmerk. Bij renovaties in de bestaande bouw worden woningen minimaal voorzien van inbraakwerend</p>	7,0	

Prestaties	Opgaven	Cijfer	
<p>om de woning beter te beveiligen met veiligheidsbeslag en hang- en sluitwerk, een rookmelder en buitenverlichting. Dit alles conform het Politiekeurmerk Veilig Wonen. Bij nieuwbouw en bij renovatie brengen we ook de noodzakelijke veiligheidsmaatregelen aan, bijvoorbeeld een rookmelder" (Dit is in 2011 bij zowel in de L-flat als ook in de complexen Binnenhof en Hofwijk gebeurd).</p> <p><u>Jaarverslag 2013:</u> "Onze huurders kunnen de woning beter laten beveiligen met veiligheidsbeslag en hang- en sluitwerk, een rookmelder en buitenverlichting. Dit alles conform het Politiekeurmerk Veilig Wonen. Dit kan in de vorm van een geriefverbetering."</p>	<p>hang- en sluitwerk. (Prestatieafspraken: 2011)</p> <p>Prestatieafspraken 2013 - 2016 Bij ingrijpende renovatie en planmatig onderhoud van corporatiewoningen wordt het behalen van het certificaat PKVW nagestreefd. Hierbij is wel sprake van maatwerk: daar waar onderdelen van woningen niet worden vervangen kan niet worden voldaan aan de eisen van het PKVW.</p>		
<p>In 2013 is door de Combinatie het eerst ontruimingsvonnis gehaald bij de rechter op basis van het hennepconvenant.</p>	<p>Ondertekend hennepconvenant (2012): doel is het aanpakken en rapporteren van hennepsteelt in woningen.</p>	7,0	
<p>Maart 2011 zijn de eerste twee ondergrondse verzamelcontainers voor restafval in de gemeente Zeist in gebruik genomen. De containers zijn een initiatief van de gemeente Zeist en woningbouw de Combinatie. De verwachting is dat deze containers zullen bijdragen aan een schoner straatbeeld. In de loop van 2011 zullen ook in een groot aantal andere wijken in Zeist ondergrondse verzamelcontainers geplaatst worden.</p>	<p><u>Prestatieafspraken: 2011 - 2012</u> Partijen maken voor 1 januari 2012 nadere afspraken over de mogelijkheden voor ondergrondse opslag van huisvuil bij nieuwbouw of herstructureringsprojecten.</p>	7,0	
<p><b>Gemiddelde beoordeling</b></p>		<b>7,2</b>	



Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)

**W** [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)

***Sound analysis, inspiring ideas***