



Maatschappelijke visitatie 't Heem

Definitief

Opdrachtgever: Woonstichting 't Heem

Rotterdam, 9 januari 2012

Maatschappelijke visitatie 't Heem

Definitief

Opdrachtgever: Woonstichting 't Heem

Arie Willem Stek
Lotte Storcken
Wouter Vos

Rotterdam, 3 januari 2012

Over Ecorys

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

Ecorys Nederland voert een actief MVO-beleid en heeft een ISO14001-certificaat, de internationaal erkende kwaliteitsstandaard voor milieumanagementsystemen. Wij hebben onze doelen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering vertaald in ons bedrijfsbeleid en in praktische maatregelen, zoals het printen van onze documenten op FSC-gecertificeerd papier en het compenseren van onze CO2-voetafdruk.

ECORYS Nederland BV
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

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

W www.ecorys.nl

Ecorys Vastgoed
T 010 453 84 41
F 010 453 85 88

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Totaalbeoordeling en recensie	9
Totaalbeeld: eindoordeel	9
Presteren naar eigen ambities	10
Presteren naar opgaven	11
Presteren volgens belanghebbenden	11
Presteren naar vermogen	12
Presteren ten aanzien van governance	12
Integrale scorekaart	13
Recensie	14
1 Profiel 't Heem	17
1.1 Profiel	17
1.2 Bezit	17
1.3 Organisatie	18
2 Presteren naar Ambities	19
2.1 Inleiding	19
2.2 Prestaties	19
2.3 Beleidskader	21
2.4 Prestaties en beoordeling	22
3 Presteren naar Opgaven	24
3.1 Inleiding	24
3.2 Beschrijving van het werkgebied	24
3.3 Lokale opgaven	24
3.3.1 Gemeente Tilburg	24
3.3.2 Gemeente Haaren	25
3.4 Prestaties en Beoordeling	26
4 Presteren volgens Belanghebbenden	28
4.1 Inleiding	28
4.2 Samenwerking en overleg	28
4.3 Betrokkenheid van belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie	29
4.3.1 Eindoordeel belanghebbenden en conclusie	33
5 Presteren naar Vermogen	35
5.1 Inleiding	35
5.2 Financiële continuïteit	35
5.2.1 Vermogenspositie	35
5.2.2 Middelen	36
5.2.3 Sturen op kasstromen	36
5.3 Financieel beheer	38
5.3.1 Planning- en controle cyclus	38
5.4 Doelmatigheid	40

5.5	Vermogensinzet	41
5.6	Prestaties en beoordeling	43
6	Governance	45
6.1	Inleiding	45
6.2	Besturing	45
6.3	Intern toezicht	46
6.3.1	Functioneren van de Raad van Commissarissen	46
6.4	Externe legitimatie	48
6.5	Presteren op het gebied van Governance	49
	Bijlagen	51
	Bijlage 1: Normenkader visitatiemethodiek 4.0	52
	Bijlage 2: Geïnterviewde personen 't Heem	63
	Bijlage 3: Betrokken belanghebbenden	64
	Bijlage 4: Documentatie	65
	Bijlage 5: Uitwerking beoordeling presteren naar eigen Ambities	67
	Bijlage 6: Uitwerking beoordeling presteren naar Opgaven	76
	Bijlage 7: onafhankelijkheidsverklaring	84
	Bijlage 8: CV's Visitatiecommissie	85

Voorwoord

Het visitatiestelsel

Een aantal corporaties, verenigd in Het Woonnetwerk, heeft in 2005 het initiatief genomen te komen tot de ontwikkeling van een stelsel voor maatschappelijke visitatie. Medio 2006 was het visitatiestelsel op hoofdlijnen ontwikkeld en is een pilot van start gegaan, waarin maatschappelijke visitaties zijn uitgevoerd en de methodiek is doorontwikkeld. Deze pilot is in de eerste helft van 2008 afgerond. In september 2009 is de methodiek ondergebracht in de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, die onder meer belast is met de kwaliteitsbewaking van het visitatiestelsel. Sinds 2011 worden de maatschappelijke visitaties uitgevoerd conform de 4.0 methodiek.

Het doel van de maatschappelijke visitatie is als volgt verwoord:

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

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

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

De governance vormt hierin een bijzonder veld.

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

Maatschappelijke visitatie 't Heem – de aanpak van Ecorys

't Heem heeft Ecorys in juli 2011 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode september tot en met november 2011. Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Arie Willem Stek, Lotte Storcken en Wouter Vos. De aanpak van Ecorys kende de volgende stappen:

1. Deskresearch
Op basis van beschikbare documenten is in september 2011 een inventarisatie gemaakt van de gegevens die relevant zijn in het kader van de maatschappelijke visitatie. Deze gegevens zijn bestudeerd en verwerkt in een (intern) werkdocument.
2. Startbijeenkomst
Op 25 oktober 2011 heeft onder leiding van Ecorys een startbijeenkomst plaatsgevonden met de directeur-bestuurder, een delegatie van de Raad van Commissarissen en het directie/management team. Daarbij heeft Ecorys een korte toelichting gegeven op de doelstellingen en de aanpak van de maatschappelijke visitatie.
3. Interviews intern
Aansluitend aan de startpresentatie heeft het interview plaatsgevonden met de directeur-

bestuurder, het management team, bestuurssecretaris en beleidsadviseur. Twee leden van de Raad van Commissarissen zijn op 22 november gesproken.

4. Belanghebbendenbetrokkenheid

De belanghebbenden zijn middels belanghebbendenronde betrokken bij de visitatie. Deze heeft plaats gevonden op 22 november 2011. In de bijlage wordt een overzicht gegeven van de bij de visitatie betrokken belanghebbenden.

5. Interne bijeenkomst visitatieteam Ecorys

In september en oktober 2011 heeft het visitatieteam van Ecorys intern overleg gevoerd. Daarbij zijn de bevindingen ten behoeve van de rapportage en de beoordeling van de geleverde prestaties besproken.

6. Rapportage

Aansluitend is de conceptrapportage maatschappelijke visitatie opgesteld. Deze is op 15 december 2011 besproken bij 't Heem. Na verwerking van tekstuele correcties is de definitieve rapportage opgesteld.

Beoordelen van de prestaties van de corporatie

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

- wij beschouwen, terugkijkend, de jaren 2007 tot en met 2010. Ecorys maakt zoveel mogelijk gebruik van feiten en cijfers, normeringen en oordelen van anderen. De *feitelijk geleverde prestaties* en de waargenomen belanghebbendenoordelen vormen steeds de basis van de beoordeling.
- wij bekijken ook de context waarin de prestaties zijn (worden) gerealiseerd. De context kan bijvoorbeeld verklaringen opleveren voor het achterblijven van prestaties. Deze verklarende context bepaalt niet de beoordeling van de feitelijk gerealiseerde prestaties, maar wordt als tekstuele aanvulling op de beoordeling geformuleerd.
- wij hebben ervoor gekozen de prestatiespinnenwebben te voorzien van tekstblokken die het oordeel in de spinnenwebben inkleuren. Op deze wijze ontstaat naar onze mening een evenwichtig beeld tussen kwantitatief oordeel en context/ argumentatie.

De meetschaal

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

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

Leeswijzer

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

Deel 2 bevat de daadwerkelijke rapportage van de maatschappelijke visitatie van 't Heem en bestaat uit de volgende hoofdstukken:

1. Profiel van 't Heem
2. Presteren naar Ambities (PnA)
3. Presteren naar Opgaven (PnO)
4. Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)
5. Presteren naar Vermogen (PnV)
6. Governance

Bijlagen:

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

Tot slot

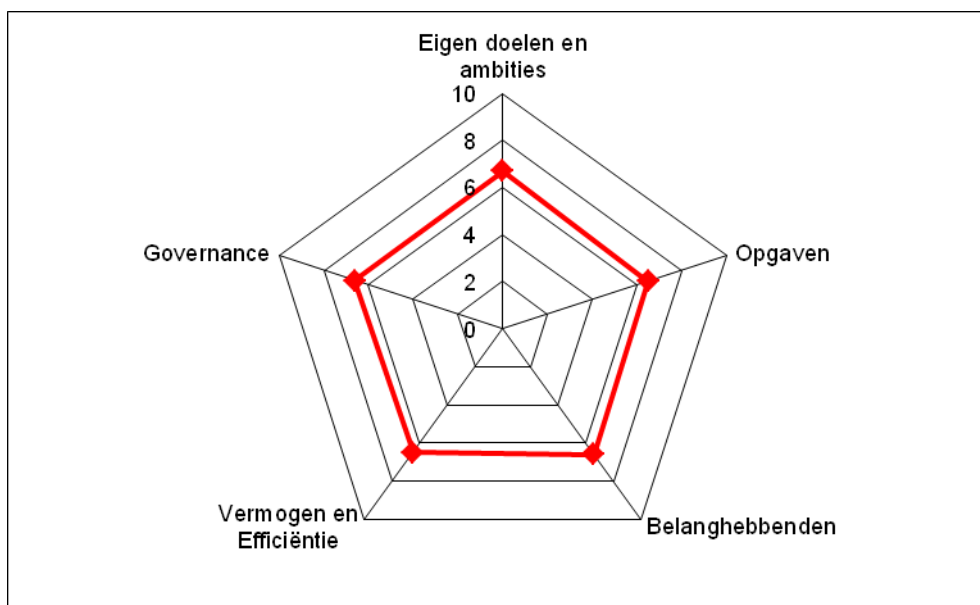
De leden van het visitatieteam van Ecorys danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie.

Totaalbeoordeling en recensie

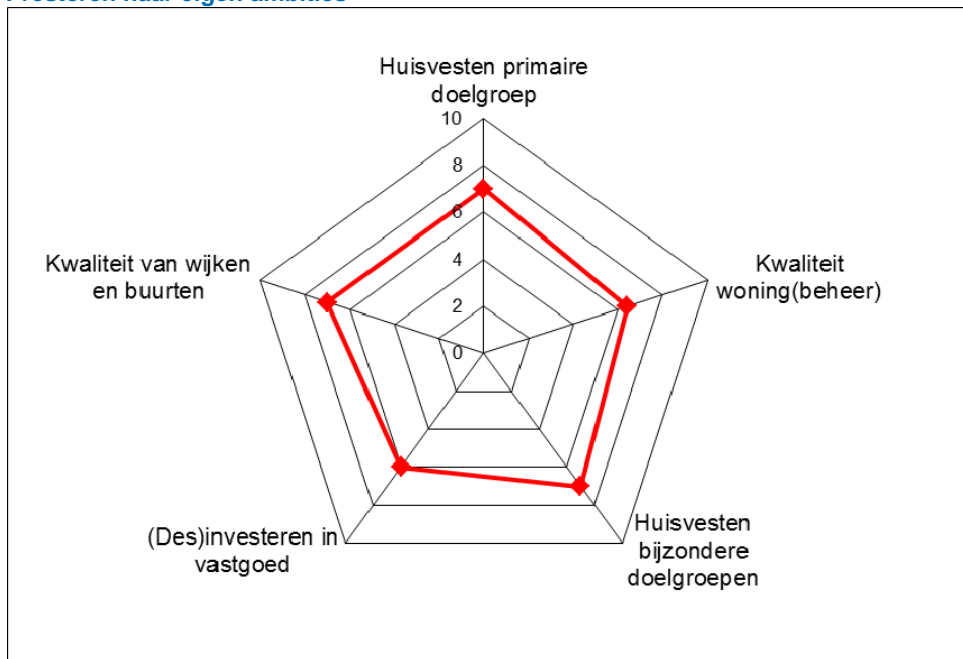
Totaalbeeld: eindoordeel

't Heem krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie:

- Ruim voldoende, indien de eigen ambities het referentiekader zijn (Presteren naar eigen Ambities: 6,7);
- Voldoende tot ruim voldoende, indien de opgaven in het werkgebied het referentiekader zijn (Presteren naar Opgaven: 6,5);
- Ruim voldoende , waar het de betrokkenheid, de verwachtingen en de beoordeling van de belanghebbenden betreft (Presteren volgens Belanghebbenden: 6,7);
- Voldoende tot ruim voldoende, indien deze worden afgezet tegen de financiële mogelijkheden van de corporatie en de mate van efficiëntie die daarbij aan de orde is (Presteren naar Vermogen: 6,5);
- Voldoende tot ruim voldoende, wat betreft de invulling van governance (Presteren ten aanzien van Governance: 6,6).



Presteren naar eigen ambities

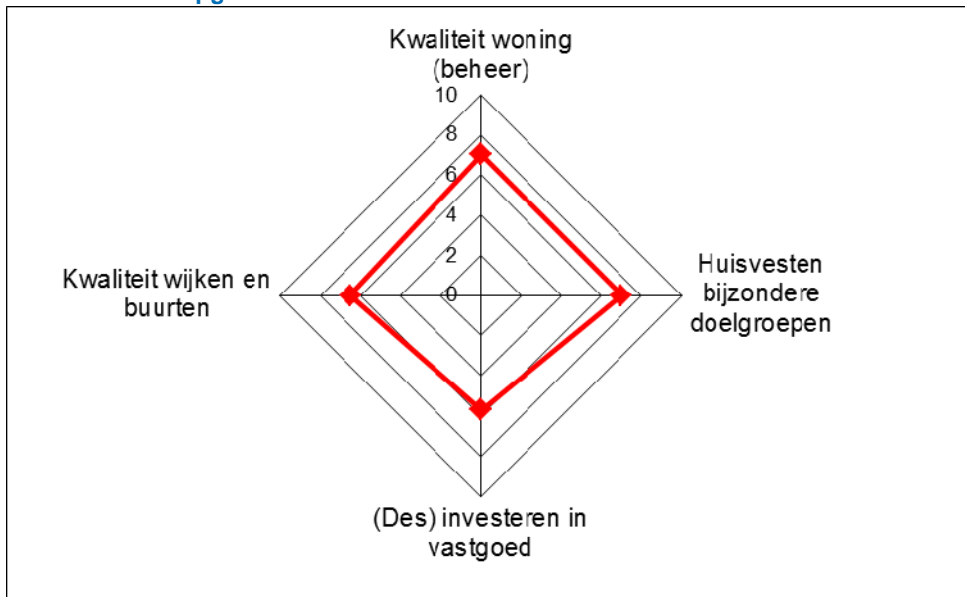


Gemiddeld scoort 't Heem een ruime voldoende op het presteren naar eigen ambities en doelstellingen. De gemiddelde cijfers variëren van een 6,0 tot een 7,0. De beoordeling laat zien dat 't Heem het hoogst presteert op de velden 'Huisvesten van de primaire doelgroep', 'Huisvesten bijzonder doelgroep' en 'Kwaliteit van buurten en wijken'. Dit houdt in dat de corporatie haar ambities en doelstellingen op deze prestatievelden volledig waarmaakt.

Omdat de woonstichting 't Heem een personele unie heeft met de zorgstichting 't Heem is er binnen de corporatie relatief veel aandacht voor het huisvesten van de doelgroep senioren. Daarnaast geeft de corporatie aan de kernen waar zij bezit heeft leefbaar te willen houden. Dit doet 't Heem door bij te dragen aan (integrale) dorpsontwikkelingsplannen en het opzetten van een vrijwilligersbeleid.

't Heem scoort lager (maar nog steeds voldoende) op de prestatievelden 'Kwaliteit woningen en woningbeheer', dit is met name toe te schrijven aan het verschil in de onderhoudsbegroting en realisatie hiervan. Ook (des)-investeren in vastgoed scoort iets lager door niet realiseren van Centrumplan in Haaren, conform de samenwerkingsovereenkomst.

Presteren naar opgaven



't Heem presteert voldoende tot ruim voldoende naar opgaven in het werkgebied. Bij de beoordeling van de prestaties naar opgaven van 't Heem, valt op dat er alleen voor de gemeente Tilburg multilaterale overkoepelende prestatieafspraken zijn en dat deze niet op alle velden even SMART zijn geformuleerd. Jaarlijks zijn deze prestatieafspraken gemonitord, waarbij corporaties aangeven wat zij al dan niet hebben gedaan op het terrein van de afspraken die zijn gemaakt.

Hierdoor is het niet mogelijk de prestaties te koppelen aan opgaven uit de prestatieafspraken. In de gemeente Haaren zijn alleen afspraken gemaakt omtrent de realisatie van het centrumplan in Haaren en Helvoirt.

De corporatie scoort, wat betreft de opgaven, het hoogst op het gebied van kwaliteit woningen en woningbeheer en huisvesten van de bijzondere doelgroep. De ruim voldoende score voor kwaliteit van woningen en woningbeheer is toe te schrijven aan de milieumaatregelen die 't Heem samen met corporaties in Tilburg heeft opgepakt. Ook voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen heeft 't Heem gedaan wat in het Convenant Wonen (gemeente Tilburg) van haar werd verwacht. De corporatie heeft zorgcentrum de Eikelaar in Udenhout getransformeerd en bijgedragen aan een woonzorgservice-zone door binnen een bepaalde straal rond het woonzorgcentrum de klant extramurale zorg- en dienstverlening aan te bieden.

Door het stopzetten van het Centrumplan scoort 't Heem het laagst op het prestatieveld (des)investeren in vastgoed.

Presteren volgens belanghebbenden

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van 't Heem ruim voldoende tot goed. Het meest belangrijk vinden de belanghebbenden de prestatievelden 'Kwaliteit van woning en woningbeheer' en 'Overige' (heeft bij 't Heem betrekking op belanghebbendenparticipatie).

De laagste score is door de belanghebbenden gegeven voor haar prestaties op het gebied van (des)investeren in vastgoed. Dit hangt samen met het niet realiseren van het centrumplan in Haaren.

Opvallend is de verdeeldheid van de belanghebbenden over de waardering met betrekking tot de communicatie van de corporatie. Een deel van de belanghebbenden beoordeelt 't Heem als een zeer open, transparante corporatie met korte lijnen. Terwijl anderen sinds het aantreden van de

huidige directeur-bestuurder weinig hebben vernomen van de corporatie. De corporatie heeft voornamelijk intern gericht gewerkt en heeft te maken gehad met veel personele wisselingen. Dit heeft de uitvoering van projecten vertraagd. Ook de communicatie over de voortgang van projecten kan volgens een aantal belanghebbenden beter. De belanghebbenden die de communicatie met 't Heem positief, ervaren beoordelen de prestaties van de corporatie over het algemeen hoger.

Presteren naar vermogen

't Heem heeft de afgelopen jaren te maken gehad met een forse financiële tegenwind. Het WSW heeft in 2010 aangegeven dat de prognose van de operationele kasstroom onderhevig was aan substantiële verlaging, veroorzaakt door de toename van de rentelasten die ontstaan uit het financieren van met name het Centrumplan Haaren en het project de Leyenhof in Helvoirt. De corporatie heeft hier op geanticipeerd door een herstelplan te formuleren. Door de keuze te maken een aantal projecten niet of niet volledig uit te voeren blijft de continuïteit van de corporatie gewaarborgd. De kasstormprognose en de meerjaren winst- en verliesrekening (met uitzondering van 2011) zijn tot 2020 positief.

De verhouding eigen vermogen - vreemd vermogen is met een solvabiliteit van tegen de 41% goed te noemen, datzelfde geldt voor de rentedekkingsgraad van 1,5%. Zowel de solvabiliteit als de rentedekkingsgraad van 't Heem ligt boven de norm. De financiële kaders van 't Heem zijn in 2003 vastgelegd in een Treasury-statuut, tevens zijn in de ondernemings- en jaarplannen financiële doelstellingen opgenomen. Met name in het laatste ondernemingsplan is de nadruk erg komen te liggen op de continuïteit van de corporatie.

De bedrijfslasten liggen, na een forse daling in 2007, in 2010 weer een stuk hoger dan bij andere corporaties. Volgens de corporatie is dit toe te schrijven aan incidentele hoge lasten in 2010.

Presteren ten aanzien van governance

De governance van 't Heem voldoet in grote lijnen aan de norm. De beleidscyclus van 't Heem is helder. Voor de periode 2007-2010 is bij 't Heem het ondernemingsplan 2008-2012: 'Hart voor leven en wonen' van belang. Dit ondernemingsplan is jaarlijks uitgewerkt in een jaarplan. In 2010 heeft de corporatie actief bijgestuurd naar aanleiding van de crisis en financiële situatie binnen de organisatie.

De Raad van Commissarissen functioneert volgens de norm: er vindt een zelfevaluatie plaats en de nodige kennisvelden zijn binnen de Raad vertegenwoordigd. De Raad van Commissarissen steunt de Raad van Bestuur bij verantwoording naar externen. Hierbij is er aandacht voor de rolverdeling (niet op elkaars stoel gaan zitten). De rolverdeling is een onderwerp dat uitvoerig ter sprake is gekomen tijdens de vergaderingen.

Integrale scorekaart

De integrale scorekaart toont het volgende beeld:

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

Recensie

Woonstichting 't Heem is een bijzondere woningstichting. (I) Bijzonder omdat het een kleine woningstichting is, die haar aandacht verspreidt over vijf dorpsgemeenschappen. (II) Bijzonder omdat 't Heem enerzijds een allround woningcorporatie is in Udenhout en Biezenmortel en anderzijds een gespecialiseerde 'wonen-welzijn-zorg' corporatie is in de dorpen Helvoirt, Haaren en Berkel-Enschot. (III) Bijzonder ook omdat 't Heem de kleinste speler is in de gemeente Tilburg waarin ruim driekwart deel van haar bezit is gesitueerd, en een grote speler is in de gemeente Haaren waarin nog geen kwart van haar bezit is gelegen. (IV) Bijzonder tenslotte omdat de woningstichting en de zorgstichting beide de naam 't Heem dragen en in een personele unie samenwerken onder de leiding van één directeur-bestuurder en één Raad van Commissarissen. Ook elders in de organisatie zijn mensen verantwoordelijk voor zowel zorg- als woonbeleid.

Woonstichting 't Heem speelt in alle vijf de dorpen van haar werkgebied een belangrijke rol als het gaat om de woon- en leefomgeving van senioren en daarmee ook om de leefbaarheid van het dorp. In een veranderende beleidsmatige context van wonen en zorg moet zij op zeer kleine schaal passende oplossingen bieden in het woon- en zorgaanbod. Immers het is een groot goed dat mensen de laatste jaren van hun leven in het eigen (kleine) dorp en in hun eigen sociale omgeving kunnen doorbrengen ongeacht hun zorgbehoefte.

Het bezit van 't Heem kan gesplitst worden in (a) woonzorg (service) centra met aanleun- en seniorenwoningen daaromheen; (b) eengezinswoningen en appartementen (Udenhout en Biezenmortel) en (c) zorgeenheden voor speciale doelgroepen (mensen met een beperking).

Ad (a)

De Eikelaar in Udenhout is in 2004 nieuw gebouwd en aangepast, de andere drie zorgcentra zijn aan het einde van hun levensduur en moeten worden vernieuwd, hetzij op dezelfde locatie, hetzij op een andere locatie.

De planvorming verloopt trager dan verwacht, kent grotere risico's dan ingeschat en ondertussen moeten de 'oude' centra langer gebruikt worden. Dit brengt hogere instandhoudings- en gebruikskosten met zich mee en mogelijk een lagere bezettingsgraad, omdat potentiële nieuwe bewoners liever een andere keuze maken. In de visitatieperiode is het plan voor de Leyenhof in Helvoirt aangepast en daarmee haalbaar gemaakt. Centrumplan Haaren is eenzijdig stopgezet door 't Heem en de afwikkeling van de aangegane samenwerkingsovereenkomst moet eerst gebeuren voordat met de gemeente Haaren over een alternatief plan kan worden gesproken. Het in stand houden en exploiteren van een verouderd woonzorgcentrum in Haaren en straks de tijdelijke huisvesting organiseren, is een taak die gecombineerd moet worden met een adequate en politiek gevoelige planvorming voor het nieuwe centrum.

Ad (b)

Daarnaast heeft 't Heem de ambitie in Udenhout een volwaardige woningcorporatie te zijn. Het bezit in deze categorie is in orde en kent een lage mutatiegraad. De roep uit de samenleving naar betaalbare woningen voor starters en senioren (zonder zorg!) is weliswaar niet SMART geformuleerd door de gemeente Tilburg, maar legt eveneens een druk op 't Heem om hier al dan niet met samenwerkingspartners te investeren in betaalbare huurwoningen.

Ad (c)

Hier zijn, in de visitatieperiode, de nodige wapenfeiten geleverd, kleinschalige projecten die aansluiten op een moderne visie op wonen, welzijn en zorg voor kwetsbare groepen.

Ergo de ontwikkeling van de voorgenomen nieuwbouwplannen heeft de afgelopen vier jaar veel energie, tijd en geld gekost en het 't Heem in de dorpskern Haaren is nog niet toekomstbestendig gemaakt. Aan de andere kant moeten we niet uit het oog verliezen dat een belangrijk deel van het 'normale' corporatiebezit goed in de markt ligt, een lage mutatiegraad kent en goed onderhouden is. Als daarbij de renovatie van de Eikelaar in Udenhout en de aanstaande nieuwbouw van de Leyenhof in het centrum van Helvoirt worden opgeteld, heeft 't Heem voor 80% van haar bezit ruim voldoende gepresteerd in de periode 2007 – 2010 als het gaat om het beheren en vernieuwen van haar bezit.

In de beoordeling van de prestaties hebben wij deze afweging nadrukkelijk gemaakt. Bij Presteren naar Ambities wegen we verder mee dat 't Heem haar ambities voor Centrumplan Haaren heeft bijgesteld en zelf de samenwerking met de gemeente heeft stopgezet toen de continuïteit van de stichting in het geding kwam.

Tenslotte hebben wij ons ook afgevraagd of het inzicht in de financiële onhaalbaarheid en onuitvoerbaarheid van het project niet eerder tot een besluit aan de bestuurstafel en aan die van de Raad van Commissarissen had moeten leiden. Immers in 2009 was de crisis op de financiële markt en op de woningmarkt al manifest. De strengere regelgeving voor woningcorporaties werd in 2010 pas duidelijk. Dit gekoppeld aan de bestuurswisseling in september 2009 maakt het aannemelijk dat de risico- impact van de veranderende omstandigheden van het Centrumplan Haaren, binnen 't Heem niet eerder dan het voorjaar van 2010 duidelijk kon worden en dat, na een zorgvuldige afweging, besloten is te stoppen met de uitvoering van de samenwerkingsovereenkomst Centrumplan Haaren en naar alternatieve oplossingen te zoeken.

Samenvattend heeft 't Heem een turbulente tijd doorgemaakt in de visitatieperiode 2007 -2010, waarin behalve een bestuurswisseling ook is gereorganiseerd in het management en de wijze van aansturing. Zoals gezegd is 80% van het bezit ruim voldoende beheerd en 80% van de huurders ruim voldoende bediend. Om de laatste 20% ook weer op het gewenste ambitieniveau te krijgen, is een krachtinspanning nodig die 't Heem in samenwerking met haar regionale partners in zorg en wonen en indien nodig met externe deskundigheid wil leveren. De les dat je als kleine gespecialiseerde 'woon-welzijn-zorg-corporatie' soms teveel alleen wil, is geleerd.

1 Profiel 't Heem

1.1 Profiel

In 2007 zijn Zorgstichting de Kreite en Woningstichting St. Lambertus met elkaar verbonden in een personele unie. Sinds 2008 treden zij samen naar buiten onder de naam: 't Heem, een samenwerkingsverband van Woonstichting 't Heem en Zorgstichting 't Heem. Deze beide organisaties werken onder één naam, met één directeur-bestuurder en Raad van Commissarissen. 't Heem heeft een bezit van ruim 1.000 verhuureenheden. De corporatie is actief in de gemeente Tilburg en de gemeente Haaren en heeft bezit in de kernen Udenhout, Berkel-Enschot, Haaren, Helvoirt en Biezenmortel. Behalve het verhuren van woningen biedt 't Heem een breed scala aan zorg- en welzijnsactiviteiten. De corporatie behoort, volgens de systematiek van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV), tot de referentiegroep corporaties met gemiddeld profiel. In totaal worden 122 van de 430 corporaties tot deze groep gerekend.

1.2 Bezit

Het woonbestand van 't Heem bestaat voor een groot deel uit eengezinswoningen (40%), desondanks is dit lager dan het landelijk beeld (43%). Daarnaast verhuurt de corporatie meergezinswoningen met lift (26%) en zonder lift (9%) en kent ze een relatief hoog percentage eenheden verzorging (18%) t.o.v. landelijk beeld (2%). 't Heem heeft een relatief jong bezit, slechts 1% van de voorraad is voor 1959 gebouwd, landelijk ligt het gemiddelde op 22%. De nadruk ligt op de bouwperiode 1970-1989 (61%), ten opzichte van het landelijk beeld (40%).

Tabel 1.1: Woningvoorraad 't Heem

	't Heem	Landelijk
Eengezinswoningen	40,3	42,8
Meergezinswoningen vier etages zonder lift	9,0	27,0
Meergezinswoningen met lift	25,9	13,4
Hoogbouw	0,0	11,0
Eenheden verzorging	18,4	2,2
Overige	6,4	3,7
Totaal	100,0	100,0

Bron: Corporatie in perspectief, 't Heem, analyse Centraal Fonds Volkshuisvesting 2011

Het gemiddelde huurniveau ligt bij 't Heem op € 468,- per maand. Dit is 77% van de maximaal toegestane huur. Het huurniveau en de maximaal toegestane huur liggen hoger dan zowel de referentie groep (€ 436,-; 69%) als het landelijk beeld (€ 421,-; 72%). Het gemiddelde aantal punten woningwaardering bij 't Heem (138) ligt bijna gelijk aan de referentiegroep (139) en hoger dan het landelijk gemiddelde (131).

Het aandeel van het woningbezit dat valt onder de classificaties goedkope en betaalbare woningen bedroeg ultimo 2009 respectievelijk 13% en 80%. (in de referentiegroep was dat 18% en 72%). Het aantal dure woningen onder de huurtoeslaggrens (6%) ligt lager dan de referentiegroep (8%) en is lager dan het landelijk beeld (7%).

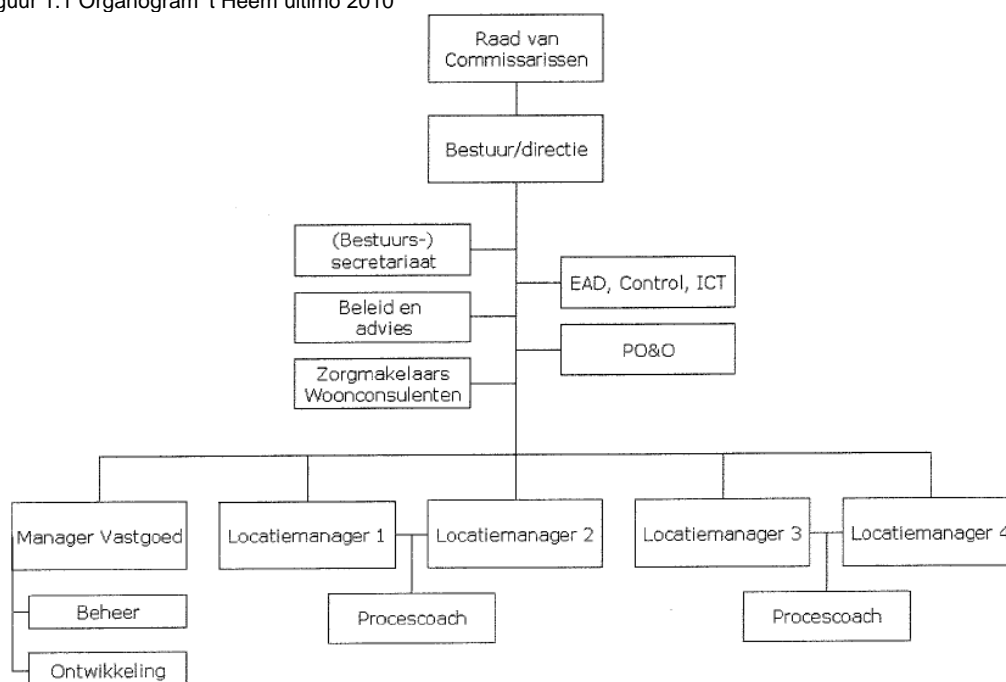
1.3 Organisatie

Woonstichting 't Heem vormt een personele unie met Zorgstichting 't Heem, bestuurd door één directeur-bestuurder. Aan de woonstichting wordt 10,7 fte toegekend. 't Heem heeft een Raad van Bestuur (directeur-bestuurder) en een Raad van Commissarissen. De directeur-bestuurder wordt in zijn werkzaamheden ondersteund door het management bestaande uit manager EAD, Control en ICT, manager PO&O, manager Vastgoed (werkzaam tot april 2010) en de locatielieden. De Raad van Commissarissen houdt toezicht op de bedrijfsvoering. De samenstelling van het managementteam kent de afgelopen vier jaar flink wat wisselingen. Tot 2007 was er een manager Wonen actief.

Deze functie is destijds over gegaan in een regio directie. In 2010 is de regio directie vervangen door vier locatiemanagers (op de woonzorgcentra). De locatiemanagers zijn integraal verantwoordelijk voor alle zorg- en woonvoorzieningen voor senioren in hun dorpskern.

Onderstaand is het organogram van 't Heem weergegeven (zowel Woon- als Zorgstichting).

Figuur 1.1 Organogram 't Heem ultimo 2010



Bron: Jaarverslag 2010

Deelnemingen

Eind 2007 heeft 't Heem twee dochterondernemingen opgericht, namelijk

- 't Heem Holding B.V.
- 't Heem Ontwikkeling B.V.

In 2009 heeft de ondertekening van de VSO 2, geleid tot de vorming van een fiscale eenheid van Woonstichting 't Heem en haar dochters 't Heem Holding en 't Heem Ontwikkeling B.V.

2 Presteren naar Ambities

2.1 Inleiding

Presteren naar Ambities vormt het eerste onderdeel waarop het maatschappelijk presteren van 't Heem wordt beoordeeld. De maatschappelijke visitatie blikkt over een periode van vier jaar terug, 2007 -2010. De toekomstvisie 2008-2012: "Hart voor leven & wonen" is hierbij belang. Verder levert de ondernemingsstrategie 2011-2015 input voor de beoordeling.

De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar heeft de visitatiecommissie beoordeeld in het licht van de geformuleerde ambities en doelstellingen. Hierbij is, conform de visitatiemethodiek, per prestatieveld globaal omschreven wat de prestaties zijn. Vervolgens is in dit hoofdstuk een beschrijving gegeven van de beleidsdocumenten waarin de doelstellingen van 't Heem staan weergegeven. Het laatste onderdeel van dit hoofdstuk bestaat uit de beoordelingstabel en toelichting.

2.2 Prestaties

Aan de hand van jaarverslagen, kwartaalrapportages en overige documenten zijn de belangrijkste prestaties op hoofdlijnen van de afgelopen vier jaar beschreven en gekoppeld aan de prestatievelden uit de visitatiemethodiek. Een gedetailleerde koppeling van prestaties aan ambities staat weergegeven in bijlage vijf.

Huisvesten van de primaire doelgroep

In 2007 heeft 't Heem een Strategisch Voorraadbeleid vastgesteld met daarin, onder andere, aandacht voor verkoop, kwaliteit en grootschalige renovaties. In 2010 heeft 't Heem opnieuw een aanzet gegeven om het Strategisch Voorraadbeleid te actualiseren.

Vanaf 2008 is SWITCH in werking getreden, hiermee kunnen woningzoekenden in de gemeente Tilburg via internet hun voorkeuren en woonwensen kenbaar maken. In 2010 heeft 't Heem, in samenwerking met drie Tilburgse corporaties, gekeken hoe ze binnen de woonruimteverdeling (in de gemeente Tilburg), meer klant- en marktgericht kan werken. Dit heeft geresulteerd in het aanbieden van meer maatwerk, door bijvoorbeeld toepassing van een lotingmodel, direct te huur en het aanbieden van gelabelde zorgwoningen

Voor het woningbezit in de gemeente Haaren heeft de corporatie datzelfde jaar onderzoek gedaan naar mogelijkheden voor een nieuw woonruimteverdelingssysteem. De corporatie heeft besloten in 2009 aan te haken bij het woningtoewijzingssysteem van Woonveste.

't Heem biedt woningen met korting te koop aan, aan zittende huurders. De korting is afhankelijk van het aantal jaar dat de huurder bij 't Heem huurt.

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

In de periode 2007 tot en met 2010 heeft 't Heem in totaal ca. €6,1 miljoen uitgegeven aan onderhoudswerkzaamheden. Dit is een stuk lager dan het begrote bedrag van €7,9 miljoen. Zowel de begroting van de planmatige (met uitzondering van 2009) als niet-planmatige uitgaven zijn overschreden. Volgens de corporatie is dit toe te schrijven aan de personele wisselingen binnen

vastgoedbeheer, waardoor activiteiten niet volledig konden worden uitgevoerd. In 2009 heeft 't Heem voor alle complexen een meerjarenonderhoudsbegroting opgesteld. Vanaf dat jaar zijn de verschillen tussen de begroting en uitgaven minder groot. 't Heem heeft verschillende zorgcentra in bezit en in zowel 2008 als in 2010 heeft de corporatie investeringen gedaan om de brandveiligheid in de complexen te vergroten.

Naast veiligheid is ook energie en duurzaamheid van het woningbezit een issue bij 't Heem. In 2007 heeft de corporatie met de Tilburgse corporaties een energieconvenant afgesloten. Volgens deze afspraken heeft de corporatie, gedurende de visitatieperiode, bij nieuwbouw gekozen voor energiebesparende installaties en duurzame milieuvriendelijke materialen. Samen met de Tilburgse corporaties heeft 't Heem in 2008 ingestoken op verdere gedragsbeïnvloeding om huurders energiebewust te maken. Voor de energielabeling van het bezit heeft 't Heem in 2009 een visie opgesteld, in 2011 zal de energielabeling van het bezit worden voorbereid.

Om te achterhalen wat er speelt onder haar belanghebbenden, voert 't Heem jaarlijks op twee woonzorglocaties cliënttevredenheidsonderzoek uit. In 2009 heeft de corporatie een uitgebreide inventarisatie gehouden op het gebied van service en diensten. Om de corporatie bereikbaar te houden kunnen de huurders in elke dorpskern terecht bij een locatie van 't Heem. Daarnaast kunnen klanten met hun Voorstellen, Ideeën en Problemen terecht bij de corporatie door het invullen van de zogenaamde VIP kaarten.

Huisvesten doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen

Omdat 't Heem een woon- en zorgstichting betreft zijn er veel prestaties gevonden op het prestatieveld huisvesten van doelgroepen met specifieke aanpassing of voorzieningen. De visitatie heeft enkel betrekking op de wooncomponent. Echter in sommige gevallen is de scheidslijn tussen beide componenten moeilijk te trekken.

Een groot project dat gedurende de gehele visitatieperiode heeft plaats gevonden, is de ombouw van de Eikelaar naar een woonzorgservicecentrum met een woonvorm voor dementerenden: kleinschalig wonen. In 2009 is de verbouwing van het complex afgerond en in 2010 zijn vier kleinschalige groepswoonings (categorie zwaar) in gebruik genomen. Daarnaast is 't Heem in 2007 een samenwerking aangegaan met zorgboerderij "Ons Erf" die cliënten van 't Heem een dagvoorziening biedt; 't Heem bemiddelt bij dagopvang. Ook heeft de woonstichting in 2008 in Udenhout tien appartementen voor cliënten van ASVZ/Vincentius opgeleverd.

Behalve in vastgoed, investeert 't Heem in diensten ter verbetering van de klanttevredenheid. In 2008 heeft de corporatie marktonderzoek uitgevoerd naar het aanbieden van producten, diensten en services om huurders zolang mogelijk zelfstandig te laten wonen. In datzelfde jaar heeft 't Heem de visie, missie en kernwaarden uitgewerkt in het Manifest Wonen-Welzijn en Zorg. Per kern biedt 't Heem uitgebreide diensten en service aan de doelgroep senioren..

(Des)investeren in vastgoed

't Heem heeft in de periode 2007-2010 vier vrije sector koopwoningen opgeleverd. Daarnaast is de corporatie in 2010 bezig geweest met het uitwerken van stedenbouwkundige plannen van de locatie Mortel II en heeft ze overeenkomsten ondertekend, betreffende herontwikkeling van "De Overhoeken" in Berkel-Enschot. Onderdeel van de herontwikkeling bevat onder andere een nieuwe locatie voor Torentjeshoef.

In 2009 is een groot renovatieproject van 79 woningen afgerond in Udenhout en Biezenmortel. In de visitatieperiode zijn in totaal acht woningen uit de huurvoorraad verkocht.

De meeste aandacht vanuit 't Heem en vanuit de buitenwereld ging uit naar de realisatie van het Centrumplan Haaren. In 2007 is, na diverse onderzoeken, een overeenkomst met de gemeente Haaren ondertekend, betreffende realisatie van het Centrumplan. In 2008 is het definitieve ontwerp vastgesteld. In 2009 heeft een wisseling plaats gevonden van directeur-bestuurder. De nieuwe directeur-bestuurder vond dat de aandacht van de organisatie buitenproportioneel gericht was op de nieuwbouwontwikkelingen, zonder dat de risico's voldoende in kaart waren gebracht en actueel gehouden. Eind 2009 zijn alle projecten geëvalueerd op hun risico's. Hierbij is gekeken naar het toekomstbeeld en wat dat betekent voor de voorgenomen vastgoedontwikkelingen. Bij het Centrumplan in Haaren waren de financiële risico's voor 't Heem te groot. De directie heeft in goed overleg met de Raad van Commissarissen besloten het project niet uit te voeren. Door het project wel te realiseren zou de continuïteit van de corporatie in gevaar komen. Het niet realiseren van het Centrumplan heeft voor veel ophef gezorgd en heeft impact gehad op de relatie met de gemeente Haaren. Momenteel kijken beide partijen hoe de samenwerkingsovereenkomst kan worden beëindigd en afgewikkeld en een hernieuwde samenwerking zich verder kan vervolgen. Vooruitlopend hierop heeft 't Heem alternatieven ontwikkeld en voorgelegd aan de gemeente. Vooralsnog zonder inhoudelijke reactie van de kant van de gemeente Haaren.

Ook in Helvoirt stond de realisatie van een centrumplan op stapel. Na grondig onderzoek is in Helvoirt ervoor gekozen het centrumplan aan te passen en kan 't Heem haar deel, het woonzorgcentrum De Leyenhof realiseren.

Kwaliteit wijken en buurten

't Heem wil ervoor zorgen dat de dorpen, waarin zij bezit heeft, leefbaar blijven en dat mensen er fijn wonen. Dit doet de corporatie onder andere door woningen en multifunctionele centra te realiseren, mensen samen te brengen in verenigingen, activiteiten te bieden en zorg te leveren aan de mensen die daar behoefte aan hebben. De ambitie voor de ontwikkeling van multifunctionele centra is er een die doorklinkt uit het Meerjaren ondernemingsplan 'Schets van de Toekomst'; deze is in het licht van Herstelplan inmiddels bijgesteld.

Om de leefbaarheid te monitoren is in de gemeente Tilburg (o.a. voor de kernen Berkel-Enschot en Udenhout) in 2007 en 2010 een leefbaarheidsmonitor 'Lemon' uitgezet.

In Berkel-Enschot en Udenhout is de gemeente in 2009 gestart met het opstellen van een Integraal Dorpsontwikkelingsplan (IDOP). In dat kader zijn in beide dorpen diverse klankbordbijeenkomsten georganiseerd waaraan ook 't Heem heeft deelgenomen. In 2008 zijn in de vier dorpen in de gemeente Haaren (Haaren, Helvoirt, Biezenmortel en Esch) de dorpsontwikkelingsplannen (DOP) geformuleerd. Ook hier heeft 't Heem deelgenomen aan de klankbordgroep- en discussiebijeenkomsten (in de dorpen Haaren, Helvoirt en Biezenmortel).

Om dorpsbewoners een bijdrage te laten leveren aan het welbevinden van de klant heeft 't Heem in 2008 een vrijwilligersbeleid geïmplementeerd.

2.3 Beleidskader

In deze paragraaf wordt ingegaan op de missie en visie van de corporatie in de periode 2007 tot en met 2010. Daarnaast wordt weergegeven op welke wijze de missie en de visie zijn vertaald in ambities op concerniveau. Hiervoor is voornamelijk gebruik gemaakt van de ondernemingsplannen.

Toekomstvisie 2008-2012: Van Droom naar Daad

't Heem werkt met enthousiasme aan kwaliteit van leven en welzijn, voor een verzorgd thuis in de lokale gemeenschap. De Woonstichting wil vanuit haar maatschappelijke taak zich inzetten voor haar huurders en de samenleving waarin zij werkzaam is. 't Heem ontwikkelt in samenwerking met belanghouders en plaatselijke organisaties duurzame woningen en gebouwen met bijbehorende services, diensten en zorg die aan de lokale wensen en behoeften voldoen.

De missie uit de toekomstvisie luidt als volgt:

't Heem, van u en voor u, dichtbij en thuis in uw dorp.

De visie is uitgewerkt in de kernwaarden:

't Heem is betrokken, thuis, laagdrempelig, klantgericht en staat midden in het leven.

Hierin stelt de corporatie zichzelf drie strategische opdrachten:

1. 't Heem kiest als primaire doelgroep senioren/ zorgvragers en wil in samenhang en samenwerking diensten leveren op het gebied van wonen/ service en wonen/ zorg.
2. 't Heem kiest voor het versterken van welzijn, kwaliteit van leven. Zij richt zich vanuit de primaire doelgroep op betrokkenen in het dorp.
3. Ter ondersteuning van de opdracht voor de primaire (sociale) doelgroep en functie ontwikkelt 't Heem commercieel vastgoed met als doel bij te dragen aan de haalbaarheid van projecten en t.b.v. de financiële continuïteit.

Ondernemingsstrategie 2011-2015

Na de risico-inventarisatie heeft 't Heem in 2010 haar ondernemingsstrategie geactualiseerd en voorzien van accentverschuivingen. De kernpunten hieruit zijn:

1. De corporatie kan niet ongelimiteerd onrendabel investeren.
2. In Udenhout is 't Heem een volwaardige woningcorporatie.
3. De corporatie investeert vooral in wonen en zorg voor senioren.
4. De corporatie is op zoek naar versterking op haar schaal.

De ambities uit het ondernemingsplan worden geconcretiseerd naar doelstellingen in jaarplannen. De jaarplannen bepalen deels de agenda van de organisatie. In de jaarplannen worden de activiteiten onderverdeeld naar de vier harten van 't Heem, namelijk: Hart voor de Klant, Hart voor de Samenleving, Hart voor de Medewerker en Hart voor de Zaak.

Binnen de visitatieperiode heeft 't Heem ook een notitie opgesteld voor het:

- Verkoopbeleid (2007)

Andere beleidsnotities zoals:

- Strategisch Voorraadbeleid (2011);
- Woonvisie (2011);
- Zorgvisie (2011);

zijn na 2010 geactualiseerd en vallen buiten deze visitatie

2.4 Prestaties en beoordeling

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties van 't Heem, ten aanzien van de eigen ambities is gebaseerd op de volgende informatie

- (interne) Kwartaalrapportages;
- Jaarverslagen 2007-2010;
- RvC-notities;

- CFV-gegevens.

De beoordeling van de ambities op de verschillende prestatievelden is in de onderstaande tabel weergegeven. Bijlage vijf bevat een gedetailleerde uitwerking van de confrontatie tussen prestaties en ambities. De feitelijk geleverde prestaties zijn afgezet tegen de ambities van 't Heem. In de uitwerking zijn meer specifieke doelstellingen uit de jaarplannen beoordeeld. In de beoordeling is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden en SMART geformuleerde doelstellingen. Waar dit niet mogelijk was, is de beoordeling gemaakt aan de hand van kwalitatieve informatie uit de documentatie.

Tabel 2.1: Presteren naar Ambities

	Cijfer
1. Huisvesting van primaire doelgroep	7
2. Kwaliteit woningen en woningbeheer	6,4
3. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7
4. (Des-)investeren in vastgoed	6
5. Kwaliteit van wijken en buurten	7
6. Overig	-
Totaal	6,7

Gemiddeld scoort 't Heem een ruime voldoende op het presteren naar eigen ambities en doelstellingen. De gemiddelde cijfers variëren van een 6,0 tot een 7,0. De beoordeling laat zien dat 't Heem het hoogst presteert op de velden 'Huisvesten van de primaire doelgroep', 'Huisvesting van de bijzondere doelgroep' en 'Kwaliteit van buurten en wijken'. Dit houdt in dat de corporatie haar ambities en doelstellingen op deze prestatievelden volledig waarmaakt.

Omdat Woonstichting 't Heem een personele unie heeft met Zorgstichting 't Heem is er binnen de corporatie relatief veel aandacht voor het huisvesten van de doelgroep senioren. Daarnaast geeft de corporatie aan de kernen waar zij bezit heeft leefbaar te willen houden. Dit doet 't Heem door bij te dragen aan (integrale) dorpsontwikkelingsplannen en het opzetten van een vrijwilligersbeleid.

't Heem scoort lager (maar nog steeds voldoende) op de prestatievelden 'Kwaliteit woningen en woningbeheer', dit is met name toe te schrijven aan het verschil in de onderhoudsbegroting en realisatie hiervan. Ook '(Des-)investeren in vastgoed' scoort iets lager door het niet realiseren van Centrumplan in Haaren, conform de samenwerkingsovereenkomst.

3 Presteren naar Opgaven

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk komen de lokale afspraken tussen 't Heem en haar belanghebbenden aan bod. Deze afspraken vloeien voort uit woonvisies en prestatieafspraken. De hieruit volgende opgaven zijn vervolgens gekoppeld aan de feitelijk gerealiseerde prestaties, waarna een beoordeling volgt. De integrale uitwerking van de beoordeling is weergegeven in bijlage 6. De prestaties worden naar rato van het woningbezit in de gemeenten gewogen.

3.2 Beschrijving van het werkgebied

't Heem heeft ruim 1.000 verhuureenheden in de gemeente Tilburg (kernen Udenhout en Berkel-Enschot) en de gemeente Haaren (kernen Haaren, Helvoirt, Biezenmortel). In de onderstaande tabel is de verdeling van het bezit over de verschillende kernen weergegeven.

Tabel 3.1: Bezit van 't Heem verspreidt over de kernen

Type woning	Berkel-Enschot	Biezenmortel	Haaren	Helvoirt	Udenhout	Totaal
Eengezinswoning		21			338	359
Etagewoning			9		67	76
Seniorenwoning		12	8		121	141
Aanleunwoning	66		33	62	57	218
Eenheid wz-centra	46		36	52	60	194
Overige zorgeenheden		9			59	68
Totaal	112	42	86	114	702	1.056
Percentage	11%	4%	8%	11%	66%	100%

Bron: Bewerking jaarverslag 2010

't Heem verhuurt eengezinswoningen in Udenhout en Biezenmortel. In de overige kernen verhuurt de corporatie aanleun-, etage-, senioren en socio-woningen.

3.3 Lokale opgaven

3.3.1 Gemeente Tilburg

Meer dan driekwart van het bezit van 't Heem is gevestigd in de gemeente Tilburg. Het bezit is te vinden in de kernen Udenhout en Berkel-Enschot. Van de totale sociale woningmarkt in gemeente Tilburg heeft 't Heem minder dan 1% in bezit. In de gemeente waar de corporatie veel bezit heeft, is zij een kleine speler.

Woonvisie 2005-2010: Balans in de stad

De Woonvisie schetst de woonopgaven voor de periode 2007-2010 en verwoordt de ambities van de gemeente Tilburg in een beleidsprogramma. Hierbij komen thema's en trends in 'het wonen', actuele knelpunten en speerpunten voor beleid aan de orde.

De visie uit de Woonvisie luidt: 'Stad in balans' waarmee de gemeente doelt op de ambitie om Tilburg een complete stad te laten zijn: bruisend, ondernemend, duurzaam en zorgzaam. De Woonvisie richt zich met name op de stad Tilburg en minder op de omliggende kernen.

De kernen zijn bij de volgende punten genoemd:

- Kleinschalige woonvormen richten zich op het voorzien in de behoefte in de diverse buurten/ wijken/ dorpskernen.
- Bij het inkleuren van nieuwe woonlocaties is de woonmilieubenadering goed te zien, zoals in De Wijk en de planvorming voor de Overhoeken in Berkel-Enschot.

Convenant Wonen 2005-2010

't Heem werkt op diverse thema's nauw samen met de gemeente Tilburg en collega-corporaties Tiwos, TBV en WonenBreburg. Deze partijen hebben samen onder andere het Convenant Wonen ondertekend.

Voor de periode 2005-2010 zijn er prestatieafspraken opgesteld tussen de gemeente Tilburg en de vier Tilburgse woningcorporaties. In dit convenant komen de volgende volkshuisvestelijke thema's aan bod:

- bouwen van nieuwe bereikbare huurwoningen voor de doelgroep;
- behoud van de kernvoorraad, herstructurering;
- organisatie en financiering van de bewonersparticipatie;
- samenwerking op het terrein van leefbaarheid en veiligheid;
- huisvestingssituatie van ouderen en andere groepen die begeleiding behoeven;
- inzet van de reserve volkshuisvesting.

Tevens hebben de corporaties samen met de gemeente opdracht gegeven in 2007 en 2010 aan het Rigo om een leefbaarheidsonderzoek – het zogeheten *Lemon, de Leefbaarheidsmonitor* - uit te voeren.

In 2010 is een nieuw vijfjarig Convenant Wonen 2010-2015 opgesteld. Daarnaast zijn, in het kader van het convenant, ook twee werkgroepen gestart, namelijk de werkgroep Energie en de werkgroep Armoede. De voortgang van het convenant wordt jaarlijks gemonitord, waarbij de corporaties aangeven wat zij al dan niet hebben gedaan. Bij de monitoring wordt op enkele onderdelen onderscheid gemaakt tussen de verschillende corporaties en op andere onderdelen niet.

Convenant Wonen 2010-2011

In 2010 heeft de gemeente Tilburg in samenwerking met de woningcorporaties en de bewonersorganisatie het convenant wonen vernieuwd. De afspraken die in het convenant zijn opgenomen hebben een ambitieniveau dat zich uitstrekt over een periode van vijf jaar. Door partijen is er voor gekozen de afspraken in eerste instantie voor twee jaar af te sluiten. Hierdoor wordt een tussenmoment gecreëerd waarin nader vorm kan worden gegeven aan de gezamenlijke afspraken omtrent duurzaamheid en woonlastensturing. De belangrijkste opgaven voor de (sociale) volkshuisvesting zijn:

- Het in voldoende mate aanbieden van kwalitatief goede woningen voor mensen met lage inkomens,
- Het (met anderen) zorgdragen voor woningen die betaalbaar zijn en blijven,
- Het ervoor zorgen dat overal in de stad sociale huur- en koopwoningen beschikbaar zijn,
- De condities creëren vanuit volkshuisvestelijk perspectief waarin sociale stijging mogelijk is,
- Participatie en zeggenschap van bewoners op collectief en individueel niveau optimaal vormgeven.

3.3.2 Gemeente Haaren

Bijna een kwart van het bezit van 't Heem is gevestigd in de gemeente Haaren, in de kernen Haaren, Helvoirt en Biezenmortel. Het gaat hier met name om seniorenwoningen of

verzorgingswoningen. In de gemeente Haaren heeft 't Heem een aandeel van ruim 20% van de sociale woningvoorraad. 't Heem is voor de gemeente Haaren een grote speler op de woningmarkt. In de gemeente Haaren zijn geen woonvisies of overkoepelende prestatieafspraken gemaakt voor de periode 2007-2010. Wel is gemeente Haaren in 2010 van start gegaan met de voorbereidingen van een nieuwe Woonvisie. 't Heem is als een van de belanghebbenden benaderd voor input, onder andere, middels een gesprek dat in oktober 2010 plaatsvond.

In de periode 2007-2010 zijn wel enkele samenwerkingsovereenkomsten afgesloten tussen Woonstichting 't Heem en de gemeente Haaren.

[Samenwerkingsovereenkomst Centrumplan Haaren \(2007\)](#)

Woningstichting St. Lambertus (later Woonstichting 't Heem) en gemeente Haaren hebben in 2007 een samenwerkingsovereenkomst ondertekend, betreffende de herontwikkeling van het centrumplan Haaren. Het centrumplan omvatte onder meer de realisatie van een woonzorgservicecentrum, (sociale) woningbouw, de bouw van een Brede school, sporthal, gemeenschapshuis en kinderopvang. Woningstichting St. Lambertus treedt bij de realisatie van het centrumplan op als risicodragend ontwikkelaar en realisator van het gehele plan.

Wegens financiële omstandigheden heeft 't Heem in 2010 besloten het centrumplan niet in de huidige vorm te realiseren. De corporatie geeft in 2011 aan dat, ondanks 't Heem het centrumplan in Haaren niet meer kan uitvoeren, zij wel wil blijven bijdragen aan de ontwikkeling van 60 woningen (intramuraal/extramuraal) in de gemeente Haaren. In de Leyenhof (Helvoirt) heeft de corporatie het voornemen 30 woningen om te vormen tot intramuraal woongebouw. Aan het Martinipad en Bloeijsmanstraat zal naar de visie van 't Heem sloop en vervolgens nieuwbouw van ca. 70 woningen plaatsvinden.

[Koop- & Exploitatieovereenkomst met betrekking tot Herontwikkeling WZSC De Leyenhof \(2009\)](#)

De Koop-&Exploitatieovereenkomst geeft de kaders van de herontwikkeling WoonZorgService-Centrum de Leyenhof. De corporatie geeft aan dat in de periode 2009-2010-2011 gesprekken zijn gevoerd over de inhoud van het plan; wat er moet komen; welke herziene visie hier aan ten grondslag moet liggen.

[Woonvisie 2011-2015](#)

In de Woonvisie 2011-2015 'Jouw kruiwagen naar mooi wonen' beschrijft de gemeente hoe haar woonbeleid er de komende periode uit gaat zien. Hierin houdt de gemeente rekening met de gevolgen van de kredietcrisis, leefbaarheid en het steeds belangrijker worden van de relatie wonen-welzijn-zorg. De gemeente Haaren stelt een evenwicht op de woningmarkt centraal.

De vraag voor de corporaties is als volgt:

- Aandeel betaalbare huurwoningen vergroten;
- Bijdrage leveren in de realisatie van koopwoningen in het goedkope en middensegment;

De opgaven die hieruit volgen vallen buiten de visitatieperiode.

3.4 Prestaties en Beoordeling

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties van 't Heem ten aanzien van de opgaven is gebaseerd op basis van de volgende informatie:

- Tussentijdse rapportages RvC;
- Jaarverslagen 2007-2010;
- MT- en RvC-notities.;
- CFV-gegevens.

De beoordeling van de verschillende documenten wordt in de onderstaande tabel weergegeven. In bijlage zes is de uitwerking van de beoordeling van het Presteren naar Opgaven opgenomen.

Tabel 3.3: Presteren naar Opgaven

	Cijfer
1. Huisvesten primaire doelgroep	*1
2. Kwaliteit woningen en woningbeheer	7
3. Huisvesten bijzondere doelgroepen	7
4. (Des) investeren in vastgoed	5,7
5. Kwaliteit wijken en buurten	6,5
Totaal	6,5

't Heem presteert voldoende tot ruim voldoende naar opgaven in het werkgebied. Bij de beoordeling van de prestaties naar opgaven van 't Heem, valt op dat er alleen voor de gemeente Tilburg multilaterale overkoepelende prestatieafspraken zijn en dat deze niet op alle velden even SMART zijn geformuleerd. Jaarlijkse zijn deze prestatieafspraken gemonitord, waar corporaties aangeven wat zij al dan niet hebben gedaan op het terrein van de afspraken die zijn gemaakt.

Hierdoor is het niet mogelijk de prestaties te koppelen aan opgaven uit de prestatieafspraken. In de gemeente Haaren zijn alleen afspraken gemaakt omtrent de realisatie van het centrumplan in Haaren en Helvoirt.

De corporatie scoort, wat betreft de opgaven, het hoogst op het gebied van kwaliteit woningen en woningbeheer en huisvesten van de bijzondere doelgroep. De ruim voldoende score voor kwaliteit van woningen en woningbeheer is toe te schrijven aan de milieumaatregelen die 't Heem samen met corporaties in Tilburg heeft opgepakt. Ook voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen heeft 't Heem gedaan wat in het Convenant Wonen (gemeente Tilburg) van haar werd verwacht. De corporatie heeft zorgcentrum de Eikelaar in Udenhout getransformeerd en bijgedragen aan een woonzorgservice-zone door binnen een bepaalde straal rond het woonzorgcentrum de klant extramurale zorg- en dienstverlening aan te bieden.

Door het stopzetten van het Centrumplan scoort 't Heem het laagst op het prestatieveld (des)investeren in vastgoed.

¹ * prestaties niet te koppelen aan SMART geformuleerde opgaven

4 Presteren volgens Belanghebbenden

4.1 Inleiding

Het hoofdstuk presteren volgens belanghebbenden bevat een beschrijving van de belanghebbenden en enkele vormen van overleg en samenwerking, welke 't Heem heeft met de belanghebbenden. Het laatste onderdeel van dit hoofdstuk is gebaseerd op de uitkomsten van de externe belanghebbendenbijeenkomst op 22 november en het aanvullende telefonische interview en bevat de beoordeling van de belanghebbenden.

4.2 Samenwerking en overleg

De corporatie hecht veel waarde aan het contact met belanghebbenden. Behalve met de huurders heeft 't Heem tevens contact met de verschillende gemeenten in haar werkgebied, zorg- en welzijnsinstellingen, maatschappelijke organisaties en collega-corporaties.

Huurder

Eén van de speerpunten van 't Heem is hart voor de klant. De corporatie hecht waarde aan goed overleg met haar huurders en ze vindt het belangrijk dat een huurder prettig en comfortabel woont in zijn of haar woning. Wegens gebrek aan animo is het de corporatie, ondanks inspanningen, niet gelukt een huurdersvereniging op te zetten of structureel overleg te organiseren.

Huurdersvergaderingen

Het gebrek aan huurdersinbreng probeert de corporatie te ondervangen door jaarlijks in de kernen waar de corporatie bezit heeft een huurdersvergadering te organiseren. Alleen in Biezenmortel wordt geen afzonderlijke huurdersvergadering gehouden; hier worden de huurders uitgenodigd deel te nemen aan de vergadering in Helvoirt. Tijdens de huurdersvergaderingen komt een breed scala aan onderwerpen ter sprake.

Behalve deze (algemene) huurdersvergaderingen heeft 't Heem overleg met haar huurders en omwonenden in geval van groot onderhoudswerkzaamheden, ontwikkelingen en nieuwbouw. Vanuit een huurdersvergadering in de Eikelaar is in 2006 een bewonersplatform opgericht. Op basis van de signalen uit de algemene huurdersvergadering wordt invulling gegeven aan beleidsthema's.

VIP-regeling

't Heem hanteert een VIP-regeling, om zo de klant als ervaringsdeskundige te betrekken bij de organisatie. Om meer inzicht te krijgen over het op de juiste manier handelen, wil 't Heem graag de mening en waardering van haar klanten weten. In 2008 heeft de corporatie een VIP-procedure én VIP-kaart geïntroduceerd. VIP staat voor Vragen, Ideeën en Problemen. Gedurende de eerste periode in 2008 is hierop veel respons geweest, en ook in 2009 (in 2010 iets minder) zijn er veel VIP-kaarten ingediend. De melding zijn veelal afkomstig van huurders en hebben doorgaans betrekking op technische-/onderhoudsvragen.

Cliëntenraden

't Heem vindt het belangrijk dat haar cliënten inspraak hebben in haar beleid. De woonzorgcentra Torentjeshoef, de Eikelaar, de Leyenhof en Haarensteyn hebben elk een cliëntenraad, die geheel

bestaan uit cliënten of hun vertegenwoordigers. De cliëntenraden zijn in het leven geroepen om gevraagd en ongevraagd advies te geven aan de directie van 't Heem en op deze manier de belangen te behartigen van de bewoners van de woonzorgcentra en aanleunwoningen. Onderwerpen die worden besproken variëren van beleid tot klachtenregelingen en van zorgkwaliteit tot jaarplannen. In 2010 is de Cliëntenraden gevraagd of zij deze rol ook willen vervullen in het kader van een bredere huurdervertegenwoordiging in de dorpen.

4.3 Betrokkenheid van belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie

In overleg met 't Heem is er voor gekozen de belanghebbenden door middel van twee belanghebbendenronden te betrekken bij de maatschappelijke visitatie. In de bijlage is een lijst opgenomen met de betrokken belanghebbenden. Daarnaast is nog één telefonisch interview gehouden met een belanghebbenden die was verhinderd. De beoordeling van alle belanghebbenden is verwerkt tot één verslag. In onderstaande tabel zijn de verschillende typen belanghebbenden van beide rondes weergegeven.

Tabel 4.1: typen belanghebbenden aanwezig bij de bijeenkomsten.

Belanghebbenden	Aantal
Gemeenten	2
Huurders/bewoners	1
Zorg- en welzijnspartijen	5
Corporaties	1
Overige	1
Totaal	10

In onderstaande sub paragrafen 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.

De belanghebbenden geven aan dat zij niet op alle prestaties zicht hebben. Omdat zij niet op alle prestatievelden betrokken zijn bij de corporatie of omdat ze niet gedurende de hele visitatieperiode contact hebben gehad met 't Heem.

De belanghebbenden waarderen de geleverde prestaties over het algemeen als belangrijk. Behalve de verkoop van woningen aan huurders wordt niet door alle belanghebbenden even belangrijk geacht. De prestaties van 't Heem worden gemiddeld gewaardeerd met een voldoende tot ruim voldoende. De gegeven cijfers op de verschillende prestaties variëren van een 1 tot een 8. Onvoldoendes zijn met name gegeven op het prestatieveld (Des)investeren in vastgoed. In het onderstaande verslag wordt per prestatieveld weergegeven hoe de belanghebbenden 't Heem beoordelen.

Huisvesten van de primaire doelgroep

Zoals eerder weergegeven achten niet alle belanghebbenden de verkoop van woningen als belangrijk. Door woningen uit de portefeuille van de corporatie te verkopen, wordt de woningvoorraad bestemd voor de sociaal zwakkeren kleiner. Hoewel ook een aantal erbij aangeeft dat door deze maatregel, een koopwoning voor huishoudens met lage middeninkomens bereikbaar wordt. Daarnaast kan het geld dat 't Heem met de verkoop van woningen verdient, weer worden ingezet voor de realisatie van nieuwe projecten voor de doelgroep.

Een ander belangrijk punt in het eerste prestatieveld is het houden van woonlastenonderzoek. In de gemeente Tilburg is dit gebeurd vanuit het Rigo. Hieruit bleek dat de woonlasten in de toekomst voor een groot deel uit de energielasten bestaat. Dit is iets dat corporaties in de gaten moeten houden.

Het is volgens de belanghebbenden belangrijk dat 't Heem zich blijft oriënteren op de primaire doelgroep. Vanuit een aantal belanghebbenden zou de corporatie meer aandacht mogen besteden aan de huisvesting van senioren en starters.

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Het beheer van de woningen waarderen de belanghebbenden over het algemeen als voldoende tot ruim voldoende. Enkele punten die de belanghebbenden als belangrijk ervaren zijn de veiligheid van de complexen, basiskwaliteit en klanttevredenheid. Het beheer en kwaliteit van de bestaande woningenvoorraad is goed, met een positieve vermelding voor de aandacht voor de (brand)veiligheid. Ook is er waardering voor de klanttevredenheid. Het houden van cliënttevredenheidsonderzoeken en de mogelijkheid voor de klanten om hun Voorstellen, Ideeën en Problemen (VIP) door te geven aan de corporatie is door enkele belanghebbenden hoog beoordeeld.

Niet alle geleverde prestaties zijn even SMART geformuleerd. Dit maakt de beoordeling lastig en hierdoor zijn een aantal prestaties zwakker gewaardeerd.

Huisvesten bijzondere doelgroepen

Een aantal belanghebbenden is met de corporatie verbonden vanuit de 'zorgkant'. De corporatie geeft aan zich specifiek te willen oriënteren op de huisvesting van senioren met zorgbehoefte. Desondanks zijn op dit prestatieveld onvoldoendes gevallen. Tijdens de bijeenkomst is aangegeven dat 't Heem het niet is gelukt bepaalde plannen te concretiseren. De corporatie kan meer presteren op het gebied van huisvesting voor senioren en gehandicapten en heeft in het verleden kansen aan zich voorbij laten gaan. Echter is ook aangegeven dat 't Heem doet wat ze kan op het gebied van wonen en zorg. De corporatie heeft veel initiatief getoond bij gemeenschappelijke projecten in de kernen Udenhout en Berkel-Enschot.

Niet alle geleverde prestaties zijn bekend bij de belanghebbenden. Daarnaast is voor de belanghebbenden de scheiding tussen de woon- en zorgcomponent niet altijd helder. Belangrijke prestaties op het gebied van huisvesten van de senioren doelgroep is het bevorderen van zelfstandigheid en verbinding aangaan met lokale organisaties.

(Des)investeren in vastgoed

Bij (des)investeren in vastgoed is het centrumplan Haaren het belangrijkste discussiepunt. In 2007 is de gemeente Haaren een samenwerking met 't Heem aangegaan met betrekking tot de realisatie van het centrumplan in Haaren. In 2007 is de corporatie gestart met het uitvoeren van diverse onderzoeken naar de inrichting van het dorpsplan. De onderzoeken hebben in 2008 tot een definitief ontwerp geleid van het centrumplan. Dit is goed gekeurd door de gemeente Haaren. De eerste problemen beginnen in 2009 als het project enorme vertraging op loopt.

Uiteindelijk heeft 't Heem oktober 2010 besloten het project niet in de oorspronkelijke vorm uit te voeren. Dit wordt door de gemeente als rampzalig beoordeeld, zij had dit niet aan zien komen, gelet op het contract dat beide partijen gezamenlijk in 2007 hadden afgesloten. De gemeente had het project geheel in handen van 't Heem gegeven. Het niet uitvoeren van het centrumplan heeft veel emoties losgemaakt. Het centrumplan is essentieel voor de leefbaarheid in het dorp. Ook de teleurstelling bij de toekomstige bewoners is groot. Volgens de gemeente heeft 't Heem tussentijds

nooit aangegeven dat er iets fout zat en er is niet duidelijk gecommuniceerd waarom het project niet door gaat. De gemeente Haaren is van mening dat de corporatie ook naar de bewoners toe niet helder is geweest over wat hen te wachten staat (wel of niet verhuizen). Ook het mogelijk niet realiseren van intramurale capaciteit (zorgcategorie 4-5) in het dorp zal als een gemis worden ervaren. Bij een toenemende vraag naar intensieve zorg zal men immers het dorp moeten verlaten. Dit staat haaks op de missie van 't Heem.

Momenteel bekijkt een adviescommissie wat de financiële consequenties zijn voor het ontbinden van de samenwerking. De gemeente blijft van mening dat het oorspronkelijke plan wel uitvoerbaar was.

Er zijn in de gemeente Haaren voorbeelden van projecten (uitgevoerd door collega-corporaties) die succesvol zijn uitgevoerd zoals in Esch (een dorp met ca. 2.000 inwoners). Ondanks de problemen rond het centrumplan, kijken de gemeente en 't Heem weer samen vooruit.

De afgevaardigde van de Rabobank erkent dat het niet uitvoeren van het centrumplan Haaren negatieve gevolgen heeft voor het snel op peil brengen van de leefbaarheid in de kern. Hij voegt hier aan toe dat het wel realiseren van het centrumplan gevaar zou opleveren voor de continuïteit van de corporatie. In dit licht bezien is het beter "ten halve gekeerd dan ten hele gedwaald". Bij het aangaan van de samenwerkingsafpraak had de corporatie nooit kunnen voorspellen wat de economische omstandigheden zouden kunnen zijn in 2010.

De ontwikkeling van het centrumplan in Helvoirt verloopt, op de vertraging na, goed. Hier zijn meerdere partijen bij betrokken geweest. Het plan omvat verschillende functies.

De andere belanghebbenden geven aan dat door omstandigheden een aantal projecten een forse vertraging hebben opgelopen of volledig zijn uitgesteld. Dit is ongewenst maar tegelijk ook onoverkoombaar. Volgens een aantal belanghebbenden heeft de corporatie er echter alles aan gedaan de ontwikkelingen toch door te laten gaan. Wel kan 't Heem in de toekomst misschien meer realistische (SMART) doelstellingen formuleren op het gebied van (des)investeren in vastgoed. In de kleine kernen waar de corporatie werkzaam is, kan men niet ongelimiteerd blijven bouwen. Er is onvoldoende afzetmarkt. Daarnaast is het belangrijk dat tegenslagen duidelijk naar buiten worden gecommuniceerd. Niet iedereen is op de hoogte van de stand van zaken.

Kwaliteit van wijken en buurten

Het ontwikkelen van de dorpscentra hangt ook samen met de leefbaarheid. Dit is in het voorgaande punt in het verslag aan de orde gekomen. De overige prestaties worden door de belanghebbenden als voldoende tot ruim voldoende gewaardeerd.

Algemene indruk

De algemene indruk verschilt per belanghebbende. Enerzijds zijn er belanghebbenden die 't Heem als een open, transparante corporatie zien, waarbij de lijnen kort zijn. Zij beschrijven 't Heem als een organisatie midden in de maatschappij, een enthousiaste en soms bevlogen organisatie. Voor hen is 't Heem een actief en ondernemend woonbedrijf. De samenwerking wordt door hen over het algemeen als constructief open en transparant ervaren. Een prettige samenwerkingspartner, die zich in grote lijnen met de goede dingen bezig houdt. De corporatie is bereikbaar voor vele doelgroepen. Anderzijds zijn er belanghebbenden die aangeven dat de corporatie juist niet transparant is en zij waarderen de mate en wijze waarop 't Heem communiceert onvoldoende.

De missie van 't Heem (uit het ondernemingsplan 2008-2012) is volgens een aantal belanghebbenden duidelijk en helder geformuleerd. De maatschappelijke oriëntatie en de

betrokkenheid in de samenleving komen goed tot uitdrukking. Terwijl anderen de missie wel ambitieus vinden maar ook niet SMART geformuleerd. Volgens hen lukt het 't Heem niet zich echt in de dorpen te manifesteren.

In 2011-2015 is de strategie op basis van de economische situatie bijgesteld om de financiële continuïteit te waarborgen. Het is volgens de belanghebbenden een goede reactie op de bouwcrisis en omvat noodzakelijke aanpassingen die passend zijn in conjunctuur, de omstandigheden van buiten (economische/financiële situatie) en het landelijk beleid. Maar de kernpunten uit de visie van 2011-2015 neigen naar knelpunten en dit geeft de onzekerheid van de organisatie weer.

De maatschappelijke taak 'oriëntatie op en betrokkenheid bij de samenleving' blijft. Het kernpunt: 'de corporatie investeert vooral in wonen en zorg voor senioren' spreekt de belanghebbenden het meest aan. Een belanghebbende geeft aan dat dit wel voldoende flexibel moet gebeuren. Hoewel momenteel nog veel moet gebeuren op het gebied van seniorenhuisvesten, zal ook aan de vergrijzing tenslotte een einde komen.

Over het algemeen is de corporatie met de juiste dingen bezig. 't Heem heeft wegens haar omvang echter wel te maken met beperkingen qua omvang en investeringsplafond. Wellicht wil de corporatie te veel, hierdoor is het belangrijk om voortdurend de financiële mogelijkheden te toetsen. 't Heem heeft een aantal van haar bestaande plannen reeds gewijzigd in het licht van het economisch tijdsgewricht. Als gevolg hiervan zijn de gemeenteafspraken omtrent het centrumplan niet nagekomen; wat dramatisch is voor de bevolking van deze kern. De centrumplan-ontwikkelingen in Helvoirt zijn na aanpassingen wel weer hoopvol. Desondanks wordt betreurd dat de ontwikkelingen niet leiden tot één centrum in Helvoirt.

Zaken die de corporatie laat liggen zijn investeringen in noodzakelijke nieuwe voorzieningen en aandacht voor starters- en seniorenwoningen. De corporatie zou bijvoorbeeld leasecontracten voor investeringen in hulpmiddelen kunnen opstellen om zo koopwoningen langer geschikt te maken voor senioren die enige hulp nodig hebben.

Communicatie en prestatieafspraken

Over de manier van communiceren met de corporatie zijn de meningen verdeeld. Volgens een deel verloopt de informatieverschaffing redelijk tot goed; deze groep heeft op diverse momenten overleg met de corporatie. Zij ervaart een ontwikkeling in de organisatie sinds het aantreden van de huidige directeur-bestuurder.

Een ander deel van de belanghebbenden vindt dat de communicatie met de corporatie niet altijd volgens behoren loopt. Sinds het aantreden van de huidige directeur-bestuurder hebben deze belanghebbenden niets meer gehoord van het 'oude' ondernemingsplan 2008-2012. De corporatie heeft in hun ogen vooral intern gericht gewerkt. Er zijn veel personele veranderingen geweest, dit heeft onder andere geleid tot wijzigingen en vertraging van projecten. Het nieuwe ondernemingsplan/ herstelplan is bij een aantal niet bekend en is nooit eenduidig naar buiten gepubliceerd.

Het vastleggen van prestatieafspraken is erg belangrijk en wordt gezien als een vereiste om de relatie levensvatbaar te houden. De prestatieafspraken zijn essentieel voor de toetsing. Gemaakte afspraken moeten immers worden nagekomen. Samenwerking en versterking is nodig om een volwaardige woningcorporatie te kunnen zijn. Maar 't Heem is in het verleden bij de keuze van partners, een samenwerking aangegaan die problemen heeft gegeven. Het maken van prestatieafspraken zien de belanghebbenden als zeer belangrijk, maar het is nog belangrijker dat men uitgaat van de haalbaarheid ervan.

Automerk

De belanghebbenden is gevraagd de corporatie te vergelijken met een automerk. Niet alle belanghebbenden kunnen 't Heem vergelijken met een automerk. Volgens hen is een corporatie niet te vergelijken met een ding, 't Heem heeft een maatschappelijke functie, wonen en zorg in Udenhout. Degene die wel een automerk hebben genoemd, vergeleken de corporatie met:

- SAAB (2x): te kleine schaal, aanvankelijk goed product maar werkelijkheid is te hard voor deze schaal;
- Volkswagen;
- Volvo: Aandacht voor de mens in de auto, zorg en veiligheid;
- Een seniorenauto: met een goede organisatie en geen bureaucratisch instituut.

Boodschap

De volgende boodschap willen de belanghebbenden 't Heem meegeven:

- Graag goed constructief overleg en inzet voor woonzorgcentra in Haaren en Helvoirt. Vernieuwing van gedateerde seniorenwoningen;
- Maak en presenteer, richting maatschappij, realiseerbare plannen. Treed naar buiten met plannen die je waar kunt maken. Momenteel hebben veel plannen vertraging opgelopen, dit zou wellicht voorkomen kunnen worden door betere plannen;
- Versterk de functie (als woningcorporatie);
- Blijf betrokken bij de samenleving en blijf zelf ontwikkelen;
- Zeggen wat je doet en doen wat je zegt (ondernemingsplan 2008-2012);
- Beter communiceren, wat doet 't Heem aan woon/wensen onderzoek in Udenhout?;
- Houd de lijnen kort, houd de hoofdzaken in de gaten en houd de financiën strak;
- Zoek als woonstichting samenwerking met corporaties zodat er meer budget is en een gespreide/ gedeelde verantwoordelijkheid;
- Vooral blijven richten op de doelgroep. De dorpen vergrijzen, de corporatie moet er voor zorgen dat ze leefbaar blijven.
- Zorg dat je bij de tijd blijft, zeker in tijden van crisis.

4.3.1 Eindoordeel belanghebbenden en conclusie

Het rapportcijfers uit de belanghebbendenbijeenkomst staat in de onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 4.2: Oordeel belanghebbenden belanghebbendenbijeenkomst

	Belang	Weet niet	Gemiddeld Cijfer	Weet niet
Huisvesten primaire doelgroep	6,8	-	7,1	6
Kwaliteit woningen en woningbeheer	7,2	-	6,9	2
Huisvesten bijzondere doelgroepen	6,9	-	6,9	2
(Des)investeren in vastgoed	7,1	1	5,7	2
Kwaliteit van wijken en buurten	7	-	6,8	4
Overige (i.h.k.v. belanghebbenden-participatie)	7,2	4	7	9
Gemiddeld	7,0		6,7	

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van 't Heem ruim voldoende tot goed. Het meest belangrijk vinden de belanghebbenden de prestatievelden 'Kwaliteit van woning en woningbeheer' en 'Overige' (heeft bij 't Heem betrekking op belanghebbendenparticipatie).

De laagste score is door de belanghebbenden gegeven voor haar prestaties op het gebied van (des)investeren in vastgoed. Dit hangt samen met het niet realiseren van het centrumplan in Haaren.

Opvallend is de verdeeldheid van de belanghebbenden over de waardering met betrekking tot de communicatie van de corporatie. Een deel van de belanghebbenden beoordeelt 't Heem als een zeer open, transparante corporatie met korte lijnen. Terwijl anderen, sinds het aantreden van de huidige directeur-bestuurder, weinig hebben vernomen van de corporatie. De corporatie heeft voornamelijk intern gericht gewerkt en heeft te maken gehad met veel personele wisselingen. Dit heeft de uitvoering van projecten vertraagd. Ook de communicatie over de voortgang van projecten kan volgens een aantal belanghebbenden beter. De belanghebbenden die de communicatie met 't Heem positief ervaren, beoordelen de prestaties van de corporatie over het algemeen hoger.

5 Presteren naar Vermogen

5.1 Inleiding

Presteren naar Vermogen wordt langs vier invalshoeken beoordeeld:

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

5.2 Financiële continuïteit

In deze paragraaf wordt gekeken of 't Heem haar financiële continuïteit voldoende heeft gewaarborgd, waardoor zij langdurig in staat is haar maatschappelijke functie te continueren. Hierbij kijken we naar vermogenspositie, middelen en sturing op kasstromen.

5.2.1 Vermogenspositie

Solvabiliteitsoordeel

Op basis van het volkshuisvestelijk vermogen ultimo 2009 en de berekende waarde van het risico ultimo 2010 heeft 't Heem in 2011 een positief solvabiliteitsoordeel gekregen. Dit betekent dat de corporatie financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder de opbrengsten van de verkoop van woningen.

De solvabiliteit bij 't Heem ligt op 48% (2010) en zal volgens de prognose t/m 2015 verder toenemen tot 58%, waardoor deze ruim boven de door de toezichthouders (WSW/ CFV) gestelde norm ligt. De huidige financiële positie van Woonstichting 't Heem kan als gezond worden beschouwd.

Continuïteitsoordeel

In aanvulling op het solvabiliteitsoordeel geeft het CFV een continuïteitsoordeel. Daarin worden de voorgenomen activiteiten in relatie gebracht met de vermogenspositie. 't Heem heeft een continuïteitsoordeel A2 gekregen in 2010: de voorgenomen activiteiten in eerste drie jaar zijn passend bij de vermogenspositie van 't Heem, maar uitvoering van de voorgenomen activiteiten daarna kan de financiële positie in gevaar brengen. In 2011 heeft 't Heem weer een continuïteitsoordeel A1 gekregen.

Een belangrijke bestaansgrond voor 't Heem is maatschappelijk ondernemen. Hiervoor is het veilig stellen van de financiële continuïteit van de organisatie essentieel, zodat ook op de langere termijn het huisvesten van de primaire doelgroep zeker wordt gesteld.

Terugkijkend naar de (volkshuisvestelijke) vermogenspositie als percentage van het balanstotaal blijkt dat deze voor de periode 2008 t/m 2010 zijn gestegen terwijl, het percentage bij de referentiegroep en het landelijk gemiddelde daalt. In 2010 ligt het percentage volkshuisvestelijk vermogen van het balans totaal bij 't Heem een stuk hoger dan bij de benchmark. Het volkshuisvestelijk vermogen is het vermogen van de woningcorporatie, met als uitgangspunt de continuïteit in de maatschappelijke functie van de woningcorporatie.

Tabel 5.1: Volkshuisvestelijk vermogen van het verslagjaar als % balanstotaal

	2008	2009	2010
't Heem	31,7	35,5	42,4
Referentiegroep	34,6	32,8	30,2
Landelijk	30,5	29,3	27,2

Bedrijfswaarde

Bij de opstelling van de meerjarenprognose gaat 't Heem uit van de waarderingsgrondslag bedrijfswaarde.

5.2.2 Middelen

WSW oordeel

Het WSW beoordeelt voor borgstelling de toekomstige kasstromen van de corporatie. Begin december 2010 ontving 't Heem van het WSW de toekenning van het faciliteringsvolume voor de jaren 2010 en 2011. 't Heem is net zoals in de voorgaande jaren onveranderd kredietwaardig. Het faciliteringsvolume bedraagt in totaal ca. € 54 miljoen.

Het WSW geeft aan dat de prognose van de operationele kasstroom, net zoals het voorgaande jaar, onderhevig is aan substantiële verlaging. Deze verlaging is veroorzaakt door toename van de rentelasten die ontstaan uit de financiering van het Centrumplan Haaren en project Leyenhof in Helvoirt. Vanaf 2013 zullen onvoldoende resultaten uit exploitatie worden gegenereerd om aan de eisen van het WSW te voldoen.

Als reactie hierop heeft het WSW aangegeven dat de facilitering van deze twee projecten niet vanzelfsprekend is en dat het van belang is het beleid dermate aan te passen zodat, ook ten tijde van ontwikkeling van deze projecten, aan de WSW-eisen kan worden voldaan. Later heeft de corporatie er voor gekozen het centrumplan niet in de huidige vorm uit te voeren en is het project Leyenhof aangepast. Daarnaast heeft 't Heem een herstelplan geschreven, waarin de projectmatige risico's volledig in kaart zijn gebracht.

Loan to value

De loan to value geeft de verhouding aan tussen het totale leenbedrag en de zekerheden die daar tegenover staan. In 2010 bedraagt bij 't Heem de totale WOZ-waarde van huurwoningen ca. € 161 miljoen (€ 203.089 x 794) voor verzorgingseenheden ca. € 16 miljoen (€ 80.809 x 194) en voor overige woningen ca. € 6 miljoen (€ 89.338 x 68). De totale WOZ-waarde van de verhuureenheden bedraagt ca. € 183 miljoen. De langlopende schulden van de corporatie bedroegen in 2010 € 33,3 miljoen. Dit houdt in dat de corporatie een loan to value heeft van ca. 18 %. Dit is lager dan de maximaal toegestane loan to value (WSW) van 50%.

5.2.3 Sturen op kasstromen

't Heem geeft aan te sturen op kasstromen. Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode. Jaarlijks stelt de corporatie een kasstroomoverzicht op voor de komende tien jaar. In de onderstaande tabel is een overzicht gegeven van de prognose tot 2020.

Tabel 5.2: Operationeel kasstromenoverzicht 2011 t/m 2020 (x € 1.000)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ontvangsten	6.972	7.097	7.240	7.356	7.515	7.702	7.893	8.090	8.291	8.497
Uitgaven	3.537	3.156	3.235	3.398	3.489	3.595	3.704	3.817	3.932	4.052
Rente	1.640-	2.163-	2.096-	1.909-	1.770-	1.666-	1.560-	1.410-	1.260-	1.085-
Vennootschapsbelasting	0	0	0	250-	462-	511-	583-	642-	-705	-771
Operationele kasroom	1.795	1.779	1.936	1.800	1.794	1.929	2.046	2.221	2.394	2.589

Bron: 't Heem Meerjarenprognose

Bij 't Heem zijn de operationele kasstromen voor de komende tien jaar positief en nemen naar 2020 toe, door toenemende ontvangsten.

't Heem maakt onderscheid in operationele, (des)investerings- en financieringskasstromen. Hieronder is de begroting en het resultaat van het kasstroomoverzicht gegeven van 2010. In 2010 wijkt de begroting af van het resultaat. De hoge positieve operationele kasstroom is toe te schrijven aan het hoge bedrijfsresultaat en mutatie kortlopende schulden. De negatieve kasstroom (des)investeren is te verklaren door de investering in vastgoedontwikkeling en woningverbeteringen.

Tabel 5.3: Kasstroombegroting en resultaat, 2010 (x € 1.000)

	Begroting 2010	Resultaat 2010
Kasstroom Operationeel	851	3.174
Kasstroom financieel	688	211
Kasstroom (des)investeren	-2.168	-3.385
Netto Kasstroom	-629	0

Bron: 't Heem

Rentedekkingsgraad

In tabel 5.3 is de rentedekkingsgraad van 't Heem vergeleken voor de periode 2007 tot en met 2010. De rentedekkingsgraad van 't Heem schommelt over de periode en ligt in 2010 op 1,5% en blijft daarmee boven de 1,25%. Met andere woorden, de hogere rentedekkingsgraad leidt tot een minder risico dat de corporatie haar verplichtingen niet na kan komen.

Tabel 5.4: Rentedekkingsgraad 2007 t/m 2010

	2007	2008	2009	2010
't Heem	1,3	1,3	1,9	1,5
Referentie	1,8	1,5	1,6	1,8
Landelijk	1,8	1,5	1,5	1,8

Bron: Corporatie in perspectief, 't Heem, analyse Centraal Fonds Volkshuisvesting 2011

Herstelplan

Aan het eind van het eerste kwartaal in 2010 werd 't Heem geconfronteerd met negatieve exploitatieresultaten voor de zorgstichting. Hiermee is het eigen investeringsbeleid van de woonstichting negatief beïnvloed. Dit heeft geleid tot het herijken en opnieuw prioriteren van activiteiten en projecten 't Heem breed. De organisatie heeft een herstelplan opgesteld met als doel het verlies in 2010 zoveel mogelijk te beperken, een kwalitatief goede en financieel sluitende begroting voor 2011 op te stellen en een structureel gezonde bedrijfsvoering te bewerkstelligen. Dit herstelplan heeft uiteindelijk geleid tot een nieuwe ondernemingsstrategie 2011-2015.

5.3 Financieel beheer

5.3.1 Planning- en controle cyclus

't Heem geeft aan dat in 2009 de planning- en controlecyclus verder is geoptimaliseerd. Aan de managementinformatie is een kasstroomoverzicht en een verloopoverzicht van de bedrijfswaarde toegevoegd. Tevens is de analyse met betrekking tot de onderhoudsuitgaven verder gespecificeerd. Door middel van een heldere planning- en controlecyclus worden ook door de Raad van Commissarissen alle bedrijfsgegevens periodiek getoetst.

Meerjarenbegroting

't Heem maakt gebruik van een meerjarenprognose voor de komende tien jaar, waarbij wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslag actuele waarde (bedrijfswaarde). De corporatie geeft aan financiële beslissingen te maken op basis van de begrotingen. Het jaarresultaat is alleen in 2011 negatief. In dat jaar zijn de overige bedrijfslasten tweemaal zo hoog als in de overige jaren. De hoge bedrijfslasten zijn vooral toe te schrijven aan de hoge kostenonderhoud en de hoge overige kosten. De meerjarenbegroting voor 2011 tot en met 2020 is in de onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 5.5: Meerjarenbegroting 2011 t./m. 2020

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Bedrijfsopbrengsten	6.748	7.185	7.329	7.448	7.609	7.797	7.991	8.190	8.393	8.601
Bedrijfslasten	7.076	3.726	3.805	3.940	4.031	4.137	4.246	4.359	4.474	4.594
Bedrijfsresultaat	328-	3.459	3.524	3.508	3.578	3.660	3.832	3.832	3.919	4.008
Rentebaten	63	95	51	73	73	73	73	73	73	73
Rentelasten	1.927-	2.150-	2.043-	1.952-	1.801-	1.690-	1.485-	1.335-	1.173-	998-
Renteresultaat	1.864-	2.055-	1.992-	1.879-	1.728-	1.617-	1.412-	1.262-	1.100-	925-
Vennootschapsbelasting	0	0	0	250-	462-	511-	583-	642-	705-	771-
Resultaat deelneming	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mutatie actuele waarde	1.430	1.025	787	1.014	544	571	569	567	564	562
Jaarresultaat	736-	2.429	2.318	2.394	1.931	2.103	2.318	2.494	2.679	2.874

Bron: jaarrekening 2010

Daarnaast heeft 't Heem voor deze meerjarenbegroting zeven verschillende scenario's uitgewerkt. Bij deze risicoanalyse is rekening gehouden met worst-case en best-case scenario, verschillende rentestanden en het wel of niet realiseren van verschillende projecten. Ter illustratie hieronder de opbouw van de scenario's en hun effecten.

Tabel 5.6: Scenario's meerjarenbegroting

	Resultaten scenario's (financiering 5 %)			Resultaten scenario's (financiering 6 %)		
	Minimum weerstand vermogen 2011-2020	% aflossing operationele kasstromen 2016-2020	% aflossing operationele kasstromen 2011-2015	Minimum weerstand vermogen 2011-2020	% aflossing operationele kasstromen 2011-2015	% aflossing operationele kasstromen 2011-2020
Uitgangsscenario (scenario 0)	44%	4,6%	7,7%	44%	4,5%	7,2%
Toevoeging ontwikkeling Helvoirt (scenario 1)	37%	3,7%	3,6%	37%	3,4%	2,9%
Toevoeging Haaren (scenario 2A)	33%	3,5%	2,1%	33%	3,3%	1,4%
" (scenario 2B)	32%	3,5%	2,0%	31%	3,3%	1,3%
" (scenario 2C)	31%	4,2%	1,9%	30%	4,0%	1,2%
Toevoeging Udenhout upgrade De Eikebaer (scenario 3)	29%	4,0%	1,7%	28%	3,7%	1,0%
Toevoeging Berkel-Enschot Abdij Koningsoord (scenario 4)	27%	3,6%	1,0%	26%	3,3%	0,3%
Toevoeging Udenhout Den Boogerd (scenario 5)	24%	3,6%	0,8%	23%	3,3%	0,1%
Toevoeging Berkel-Enschot Overhoek Koningsoord (scenario 6)	23%	3,6%	0,8%	22%	3,3%	0,1%
Toevoeging Berkel-Enschot Torenijeshoef (scenario 7)	24%	3,6%	0,9%	23%	3,3%	0,1%

Treasurystatuut

Het treasurystatuut van 't Heem stamt uit 2003 en is destijds geformuleerd door Woningstichting St. Lambertus. In het statuut zijn de hoofdlijnen van het cashmanagement, financieringsmanagement, beleggingsmanagement en renterisicomanagement vastgelegd Dit statuut is geactualiseerd.

Risicomanagement

Om de financiële risico's voor de organisatie te beperken heeft 't Heem de potentiële risico's van de nieuwbouwplannen in kaart gebracht en worden deze periodiek geëvalueerd. Zo kan indien daar aanleiding toe is tijdig worden bijgestuurd. In 2008 heeft de corporatie enkele initiatieven genomen op het gebied van risicobeheersing, zoals de oprichting van de vennootschap 't Heem Ontwikkeling BV. De (project)administratie en administratieve organisatie van 't Heem Ontwikkeling BV is in 2009 verder ingericht zodat de ontwikkelingsactiviteiten optimaal kunnen worden bewaakt.

Daarnaast laat de Raad van Bestuur diverse risico's (o.a. fiscaal, juridisch, economisch) toetsen door onafhankelijke adviseurs. De bevindingen worden bij besluitvorming ter goedkeuring aan de Raad van Commissarissen voorgelegd.

Onrendabele toppen

't Heem kijkt bij investeringsbeslissingen naar de onrendabele top. Bij nieuwbouwplannen kan de corporatie zich een kleine onrendabele top permitteren, maar ze gaat geen grote risico's nemen. Hierbij kijkt de corporatie wat het project toevoegt voor de primaire doelgroep. De corporatie is zich het afgelopen jaar steeds meer op de core-business gaan oriënteren. Dit betekent niet dat ze helemaal geen maatschappelijk vastgoed meer wil realiseren, maar 't Heem zal geen grote risico's nemen als de ontwikkelingen niet voor de primaire doelgroep is bestemd.

Sturing Raad van Commissarissen

Bij minder complexe activiteiten/ projecten toetst de Raad van Commissarissen bij de Raad van Bestuur of de mogelijke risico's in beeld zijn. Indien er aanleiding is, vraagt de Raad van Commissarissen de risico's inzichtelijk te maken. Projectontwikkeling heeft met name de afgelopen jaren extra aandacht gekregen van de Raad van Commissarissen. Twee jaar geleden is binnen de RvC een Auditcommissie gestart, die kijkt naar de (financiële) risico's van projecten.

Accountantsoordeel

De accountant vindt het getuigen van lef om een analyse van het centrumplan Haaren te maken en hiervan de conclusie te verwoorden. 't Heem heeft immers al veel inspanningen geleverd en kosten gemaakt omtrent het centrumplan Haaren. Deze kosten zullen moeten worden afgeboekt. Het risicoprofiel van de projectenportefeuille van 't Heem is hiermee drastisch kleiner geworden. De accountant geeft aan dat in het herstelplan in de volle breedte naar de toekomst van 't Heem is gekeken en komt tot de conclusie dat alle elementen een plek in het plan hebben gekregen. Desondanks heeft de accountant nog enkele opmerkingen over het herstelplan:

- Blijf gezien de economische omstandigheden het verkoopprogramma kritisch volgen.
- Gezien de onzekerheid met betrekking tot het Centrumplan Haaren heeft 't Heem inmiddels besloten dat Haarensteyn nog langer in exploitatie zal blijven. Op dit punt zullen de huidige berekeningen aangepast gaan worden zodat het juist in de jaarrekening wordt verwerkt.
- De accountant stelt vast dat 't Heem voor de financiële processen 'in control' is.
- Aanbevelingen uit voorgaande managementletters betreffende het werken met vaste aannemers m.b.t. mutatie- en klachtenonderhoud, basiskwaliteit, meerjarenprognose en beheersmaatregelen zijn door 't Heem opgevolgd.

5.4 Doelmatigheid

Efficiëntie

De mate waarin de corporatie de prestaties op efficiënte wijze behaalt, weegt mee in het oordeel over het presteren naar vermogen. De netto bedrijfslasten per verhuureenheid vormen daarvoor in het visitatiereferentiekader de relevante maat.

Tabel 5.7 Ontwikkeling van de netto bedrijfslasten per verhuureenheid

	2006	2007	2008	2009	2010	Toename (%)
't Heem	1.613	1.262	1.347	1.358	1.746	38,4%
Referentiegroep	1.083	1.141	1.249	1.317	1.308	14,1%
Landelijk	1.169	1.249	1.340	1.396	1.355	8,4%

Bron: Corporatie in Perspectief, 't Heem, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2011

Tabel 5.8: Netto bedrijfslasten, personeelskosten en vhe per fte (2010)

	't Heem	Referentiegroep	Landelijk
Netto bedrijfslasten per VHE	1.746	1.308	1.355
Personeelskosten per fte	79.065	63.680	63.134
Aantal VHE per fte	101	91	87

Bron: Corporatie in Perspectief, 't Heem, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2011

De netto bedrijfslasten per verhuureenheid bij 't Heem liggen hoger dan bij de referentiegroep en het landelijk beeld. In de periode 2007 tot en met 2009 liggen de bedrijfslasten ongeveer gelijk aan de benchmark. In 2010 is er sprake van een forse stijging van de netto bedrijfslasten.

Opvallend is dat de netto bedrijfslasten per verhuureenheden in 2006 ook een stuk hoger lagen dan de benchmark. Deze zijn in 2007 flink gedaald.

Doelstellingen voor efficiëntie

De hoge bedrijfslasten in 2006 zijn te verklaren doordat destijds sprake was van een kleiner aantal vhe's. Vanaf 2007 is het eigendom van de zorglocaties (± 200 eenheden) aangekocht van de zorgstichting, waardoor de kosten per vhe zijn gedaald.

't Heem verklaart de hogere bedrijfslasten in 2010 door een aantal incidentele lasten welke in dat jaar zijn genomen. In 2010 heeft de corporatie extra kosten gemaakt voor het opstellen van het herstelplan (afvloeiingskosten van personeel). Daarnaast zijn de bedrijfslasten hoger door de genomen maatregelen ter versterking van brandveiligheid van een tweetal zorglocaties (inzet brandwachten en kosten in verband met aanpassing aan brandmeldingsinstallatie).

't Heem geeft aan in 2010 flink te hebben ingegrepen in de overhead, in het bijzonder het hoger management en de ondersteunende diensten, het resultaat hiervan is in 2011 zichtbaar. De corporatie heeft goed gekeken naar het efficiënt inzetten van het personeel. De meest invloedrijke wijziging is het afscheid nemen van de regiodirecteuren.

5.5 Vermogensinzet

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

Visie inzet middelen naar maatschappelijk rendement

In haar ondernemingsplan 2008-2012 heeft 't Heem een aparte paragraaf besteed aan het maatschappelijk ondernemen. Hierin geeft de corporatie aan dat zij een grote rol wil spelen in de samenleving van de dorpskernen waar zij is gevestigd. De corporatie voelt zich verantwoordelijk om belangrijke vraagstukken op het gebied van wonen, welzijn en zorg op een innovatieve wijze op te lossen. De primaire doelgroepen daarbij zijn senioren en zorgvragers.

Concrete plannen inzet vermogen voor maatschappelijke prestaties

't Heem heeft in haar ondernemingsplan een tiental doelstellingen geformuleerd, waarmee zij aangeeft dat zij maatschappelijk ondernemen als een doelbewuste en continue activiteit ziet. Ook in de jaarplannen komt het thema maatschappelijk ondernemen terug, zij het minder uitgebreid.

't Heem heeft ten opzichte van de referentiegroep een relatief hogere uitgave voor leefbaarheid. De uitgaven voor fysieke activiteiten liggen hoger dan die van de referentiegroep en die van het landelijk gemiddelde (ook in 2008 en 2009).

Tabel 5.9: Uitgaven Leefbaarheid (2010)

	't Heem	Referentiegroep	Landelijk
Sociale activiteiten	47	50	67
Fysieke activiteiten	57	45	54
Totaal	104	96	120

Bron: Corporatie in Perspectief, 't Heem, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2011

't Heem heeft de stichting Vrienden van 't Heem opgericht, met als doel een impuls te geven aan de leefbaarheid in alle dorpskernen. De stichting ondersteunt initiatieven van de bewoners op het gebied van leefbaarheid in de dorpen waar 't Heem actief is. Jaarlijks is er een budget van € 25.000,- beschikbaar voor zowel sociale als fysieke activiteiten.

Visie en doelstellingen vergroten vermogen

Bij het maatschappelijk ondernemen streeft 't Heem naar een verantwoord evenwicht tussen de financiële aspecten van de bedrijfsvoering (winst, economisch rendement en garantie op continuïteit) en sociale ecologische aspecten (mens en milieu). Eén van haar doelstellingen bij maatschappelijk ondernemen is:

- Ter ondersteuning van de maatschappelijke opdracht ontwikkelt 't Heem ook commercieel vastgoed (met name koopwoningen) met als doel bij te dragen aan de haalbaarheid van maatschappelijke projecten en ten behoeve van de financiële continuïteit van 't Heem.

Als gevolg van negatieve exploitatieresultaten voor de zorgstichting in 2010, heeft de corporatie een herstelplan opgesteld om het verlies in 2010 zoveel mogelijk te beperken. Dit herstelplan is uitgewerkt tot een nieuwe ondernemingsstrategie voor de periode 2011-2015. In de ondernemingsstrategie is veel aandacht voor de continuïteit van 't Heem. Eén van de doelstellingen is dat 't Heem niet ongelimiteerd onrendabel kan investeren.

5.6 Prestaties en beoordeling

Het beoordelingsschema uit de 4.0 versie van de visitatiemethodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor 't Heem resulteert het volgende beeld:

Tabel 5.10: Beoordelingsschema Presteren naar Vermogen

Meetpunt	Situatie bij corporatie	Beoordeling (cijfer)	Weging	Gewogen gemiddelde
Financiële continuïteit			20%	6,8
Vermogenspositie	't Heem heeft een positief solvabiliteitsoordeel, een A1-continuïteitsoordeel en waardeert (2011) haar bezit tegen bedrijfswaarde. In 2010 beschikt de corporatie nog over een A2-oordeel	6,5		
Liquiditeit	't Heem voldoet aan de criteria van het WSW. Maar geeft in 2010 aan dat de kasstromen onderhevig zijn aan substantiële verlaging.	7		
Integrale kasstromen	De komende tien jaar heeft 't Heem positieve kasstromen. De rentedekkingsgraad bij de corporatie bedraagt 1,5.	7		
Financieel beheer			20%	6,5
Planning- en controle cyclus Treasurymanagement	't Heem heeft financieel beheer vastgesteld in o.a. het Treasury-statuut uit 2003, de corporatie stelt jaarlijks een meerjarenbegroting op en heeft in 2010 verschillende risico-scenario's berekend en daarnaast doelstellingen in beide ondernemingsplannen geformuleerd. 't Heem heeft een positieve beoordeling van de accountant ontvangen. De accountant is lovend over het herstelplan, maar heeft desondanks nog enkele opmerkingen. 't Heem volgt de aanbevelingen van de accountant op.	6,5 6,5		
Doelmatigheid			20%	6
Doelmatigheid	't Heem geeft aan flink te hebben ingegrepen in de overhead, met name in het management en de ondersteunende diensten. Er is gekeken naar het efficiënt inzetten van het personeel. Dit heeft in eerste instantie tot een daling van de bedrijfslasten geleid (2007). In 2010 zijn de bedrijfslasten fors gestegen en liggen ze hoger dan de benchmark. Dit is volgens de corporatie te verklaren door incidentele lasten.	6		

Meetpunt	Situatie bij corporatie	Beoordeling (cijfer)	Weging	Gewogen gemiddelde
Vermogensinzet			40%	6,7
Visie op vermogensinzet	In haar ondernemingsplan 2008-2012 heeft 't Heem een aparte paragraaf besteed aan het maatschappelijk ondernemen. De corporatie wil een grote rol spelen in de samenleving van de dorpskernen waar zij bezit heeft.	7		
Inzet vermogen voor maatschappelijke prestaties	't Heem heeft in het ondernemingsplan doelstellingen geformuleerd waarmee zij aangeeft dat zij maatschappelijk ondernemen als een doelbewuste en continue activiteit ziet.	6,5		
Visie op verruiming vermogen	't Heem streeft naar een verantwoord evenwicht tussen de financiële aspecten van de bedrijfsvoering. Het herstelplan is opgesteld om het verlies in 2010 zoveel mogelijk te beperken. Dit plan is uitgewerkt tot een nieuwe ondernemingsstrategie 2011-2015 met veel aandacht voor de continuïteit van 't Heem.	6,5		
Eindcijfer voor Presteren naar Vermogen (gemiddeld)				6,5

't Heem heeft de afgelopen jaren te maken gehad met een forse financiële tegenwind. Het WSW heeft in 2010 aangegeven dat de prognose van de operationele kasstroom onderhevig was aan substantiële verlaging, veroorzaakt door de toename van de rentelasten die ontstaan uit het financieren van met name het Centrumplan Haaren en het project de Leyenhof in Helvoirt. De corporatie heeft hier op geanticipeerd door een herstelplan te formuleren. Door de keuze te maken om een aantal projecten niet of niet volledig uit te voeren, blijft de continuïteit van de corporatie gewaarborgd. De kasstroomprognose en de meerjaren winst- en verliesrekening (met uitzondering van 2011) zijn tot 2020 positief.

De verhouding eigen vermogen-vreemd vermogen is met een solvabiliteit van tegen de 41% goed te noemen, datzelfde geldt voor de rentedekkingsgraad van 1,5%. Zowel de solvabiliteit als de rentedekkingsgraad van 't Heem ligt boven de norm. De financiële kaders van 't Heem zijn in 2003 vastgelegd in een Treasury-statuut, tevens zijn in de ondernemings- en jaarplannen financiële doelstellingen opgenomen. Met name in het laatste ondernemingsplan is de nadruk erg komen te liggen op de continuïteit van de corporatie.

De bedrijfslasten liggen, na een forse daling in 2007, in 2010 weer een stuk hoger dan bij andere corporaties. Volgens de corporatie is dit toe te schrijven aan incidentele hoge lasten in 2010.

6 Governance

6.1 Inleiding

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

De visitatiecommissie heeft het oordeel over de governance gebaseerd op de wijze waarop 't Heem haar beleidscyclus heeft opgezet, de rol en invulling van het interne toezicht en op welke wijze beleidsbeïnvloeding van belanghebbenden plaats vindt.

Voor de beoordeling van het intern toezicht zijn agenda's en verslagen van vergaderingen bestudeerd en interviews gehouden met de directie en met leden van de Raad van Commissarissen.

't Heem onderschrijft de Governance Code. In het jaarverslag staat informatie over het rooster van aftreden, het reglement en profielschets van de Raad van Commissarissen, integriteit, de werkwijze en de verantwoording en honorering. Het jaarverslag is te downloaden op de site van de corporatie. Informatie over de governance wordt niet apart vermeld op de site.

6.2 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.

Goed en professioneel planningsproces

In het kader van de maatschappelijke visitatie wordt gekeken naar de gehele beleidscyclus vanwege de verankering van de maatschappelijke prestaties in de organisatie en de duurzaamheid van het presteren.

De visitatie heeft betrekking op de jaren 2007 tot en met 2010, waarbij tevens een vooruitblik wordt gegeven naar de toekomst. In deze periode is voor 't Heem de toekomstvisie 'Hart voor leven en wonen, 2008-2012' van belang.

De ambities uit het ondernemingsplan worden jaarlijks vertaald in concrete doelstellingen. Een belangrijke leidraad voor de doelstellingen die de corporatie zich zelf oplegt, is het jaarplan. Dit document bepaalt voor een belangrijk deel de agenda van de corporatie. De managers, mensen op projecten en de locatiemanagers geven ieder input voor het jaarplan. De controller vertaalt vervolgens het jaarplan in twee begrotingen: één voor de woon- en één voor de zorgstichting. In het jaarplan worden de activiteiten van de corporatie geordend naar vier themavelden, namelijk: Klant, Samenleving, Medewerker en Zaak. De themavelden zijn gebaseerd op het Instituut Nederlands Kwaliteit (INK)- model. Meer concretere zaken worden in de projectplannen uitgewerkt.

Wegens het negatieve exploitatieresultaat in de zorgstichting heeft 't Heem in 2010 een nieuwe ondernemingsstrategie opgesteld voor de periode 2011-2015. De samenhang van de beleidscyclus is overzichtelijk al zijn niet alle doelstellingen van 't Heem even SMART geformuleerd.

Check

De corporatie verantwoordt het presteren in het jaarverslag, dat beschikbaar is voor alle belanghebbenden op haar website. Daarnaast stelt de corporatie ieder kwartaal een interne kwartaalrapportage op. De kwartaalrapportages zijn vooral financieel van aard. Aan de hand van de kwartaalrapportages kan de Raad van Commissarissen toetsen. Een duidelijke koppeling met de doelstellingen uit de jaarplannen ontbreekt in de kwartaalrapportages. Daarbij schenkt de Raad extra aandacht aan volkshuisvestelijke prestaties zoals de risico's omtrent complexe nieuwbouwprojecten.

Act

't Heem stelt ieder kwartaal interne kwartaalrapportage op, deze zijn vooral financieel van aard. Afwijkingen van de begroting worden middels de kwartaalrapportages gemonitord en verantwoord.

Halverwege 2010 zag 't Heem dat ze geconfronteerd werd met een verliesgevende exploitatie binnen de zorgstichting, met een invloed op de hele organisatie. De verliesgevende exploitatie had een negatief jaarresultaat tot gevolg. Dit is voor de organisatie aanleiding geweest een herstelplan op te stellen. Hierin staan maatregelen uitgewerkt die ertoe moeten leiden dat 't Heem financieel in control blijft en een structureel gezonde bedrijfsvoering wordt bewerkstelligd. Door deze maatregelen zijn een aantal projecten *on hold* gezet. Tevens zijn nieuwbouwplannen herzien. Dit heeft onder andere gevolgen gehad voor de ontwikkeling van het Centrumplan in Haaren.

Naar aanleiding van het herstelplan heeft de corporatie ook haar ondernemingsplan 2008-2012 herijkt, door accentverschuivingen aan te brengen. Het gevolg van de herijking is dat de woonstichting meer als een zelfstandige entiteit wordt behandeld, met de zorgstichting als belangrijke partner. Het opstellen van het herstelplan komt de beoordeling van de prestaties van de woningstichting ten goede.

6.3 Intern toezicht

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

6.3.1 Functioneren van de Raad van Commissarissen

Woonstichting 't Heem en Zorgstichting 't Heem werken onder één naam en kennen één directeur-bestuurder en één Raad van Commissarissen. Beide stichtingen zijn lid van een eigen brancheorganisatie met hun eigen regels voor bestuur en Governance Codes. Voor de woonstichting is deze brancheorganisatie Aedes, waarbij de verplichte Aedescode (met Governance Code) geldt. 't Heem hecht grote waarde aan een open en transparante verantwoording.

't Heem onderschrijft de Aedescode, waarmee zij de maatschappelijke doelstellingen in haar statuten verankert. Aan de hand van het 'pas toe of leg uit principe' wordt de Governance Code Woningcorporaties gehanteerd. De voornaamste punten van afwijking zijn:

- 't Heem hanteert geen integriteitscode dan wel klokkenluidersregeling. In het verleden bleek hier binnen de organisatie geen behoefte aan te zijn. Aan het opstellen hiervan werd vooralsnog geen prioriteit gegeven (dit zal in 2012 worden opgepakt).
- Er is geen expliciete verklaring van de RvC betreffende de onafhankelijkheid van haar leden opgenomen in het verslag van de RvC. Dit is impliciet verankerd in het Reglement voor de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen

Zowel de directeur-bestuurder als de Raad van Commissarissen ervaren de onderlinge relatie als goed. De rollen van beiden zijn goed belicht. Een delegatie van de Raad van Commissarissen is meegegaan op gesprek bij de gemeente Haaren om haar steun te betuigen aan de directeur-bestuurder over de beslissing betreffende het centrumplan. De aanwezigheid bij het gesprek is een uitgebreid discussiepunt geweest tijdens de RvC-vergaderingen. Omdat het bespreekbaar wordt gehouden, loopt het toezicht houden en het besturen niet door elkaar. De directeur-bestuurder en de Raad van Commissarissen gaan niet op elkaars stoel zitten.

In 2010 heeft de corporatie onderzoek gedaan naar de eisen uit de Governance Code. Aan de hand van een checklist is per thema bekeken of 't Heem voldoet aan de eisen van de Governance Code. Naar aanleiding van dit onderzoek is het regelement van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen bijgesteld indien dit nodig was.

De Raad van Commissarissen van 't Heem bestaat ultimo 2010 uit vijf leden en er is een vacature vrij voor een zesde lid, waarvoor al een kandidaat beschikbaar is. De Commissarissen worden geselecteerd op basis van een algemeen functieprofiel met algemene functie-eisen binnen de organisatie. Specifieke profielen en eisen zijn opgesteld op basis van een dialoog over te wensen deskundigheden en competenties ter aanvulling binnen de Raad. Aan een extern bureau is opdracht gegeven de werving en selectie te verzorgen. Bij de laatste werving is specifiek gezocht naar een commissaris met ervaring in de vastgoedbranche.

Belangenverstrengeling en onafhankelijkheid is een blijvend punt van aandacht binnen de Raad van Commissarissen. Eén van de Commissarissen was tot voor kort lid in de gemeenteraad van Tilburg. Bij kwesties met betrekking tot het werkgebied in de gemeente Tilburg stemde zij bewust niet mee.

De commissarissen worden benoemd voor een periode van vier jaar. Na een zorgvuldige procedure kunnen de commissarissen worden herbenoemd. De maximale zittingsperiode van een commissaris bedraagt maximaal twee termijnen van vier jaar.

Rolopvatting Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen houdt toezicht en toetst tijdens bijeenkomsten de consistentie en consequentie in beleidsontwikkelingen en - uitvoering. De Raad toetst kritisch, stelt vragen, geeft advies en fungeert als sparringpartner/ klankbord voor de Raad van Bestuur.

De prestatieafspraken tussen de Raad van Commissarissen en de directeur-bestuurder zijn op papier vastgelegd. Jaarlijks beoordeelt de Raad van Commissarissen op basis van vooraf overeengekomen prestatieafspraken het functioneren van de Raad van Bestuur.

Beoordeling Raad van Commissarissen

Daarnaast toetst de Raad van Commissarissen ieder jaar haar eigen functioneren middels de zelfevaluatie. De resultaten uit de zelfevaluatie worden besproken met de Raad van Bestuur en indien er verschillen zijn, wordt hier over gediscussieerd. Binnen de organisatie is een algemeen functieprofiel met algemene functie-eisen voor de Raad van Commissarissen aanwezig.

De Raad heeft zeven reguliere vergaderingen per jaar, waarbij onder meer de volgende onderwerpen aan bod komen:

- bedrijfsprestaties (kwartaalrapportages);
- ontwikkelen van beleid;
- voortgang (nieuwbouw) projecten, risicomangement en besluitvorming;
- financiële verslaglegging, accountantsopdracht en managementletter;

- positionering en profilering van 't Heem binnen de lokale samenleving;
- belangrijke externe ontwikkelingen
- ontwikkelingen binnen Raad van Commissarissen en thema governance.

Daarnaast worden themamiddagen, een jaarevaluatie en diverse bijeenkomsten met (delegaties van) de Ondernemingsraad, de Cliëntenraden, directie en management gehouden. De Raad hecht veel waarde aan informele overlegmomenten met diverse betrokkenen binnen de organisatie.

Toezichtskader

De Raad van Commissarissen van 't Heem beoordeelt jaarlijks op basis van vooraf overeengekomen prestatieafspraken het functioneren van de Raad van Bestuur. De uitgangspunten voor de prestatieafspraken zijn de bijzondere en complexe activiteiten die aan de orde zijn.

De Raad houdt toezicht op en toetst tijdens bijeenkomsten de uitvoering en de ontwikkelingen van beleid. Door middel van kwartaalrapportages monitort de RvC de realisatie van jaarplanactiviteiten.

6.4 Externe legitimatie

Op de website van 't Heem wordt een lijst weergegeven met de belangrijkste samenwerkingspartners op het gebied van wonen, zorg en overige. Daarnaast worden in jaarverslagen van 't Heem de belanghebbenden van de corporatie genoemd.

Belanghebbenden wordt gevraagd mee te praten en mee te beslissen over het werk van 't Heem. 't Heem organiseert jaarlijks per dorp een huurdersvergadering (m.u.v. Biezenmortel) waarbij alle in het BBSH genoemde onderwerpen met betrekking tot huurdersparticipatie zijn geagendeerd. De bijeenkomsten werden geleid door de regiodirectie. Daarnaast worden huurders complexgewijs uitgenodigd voor overleg in het geval van grote onderhoudswerkzaamheden.

Huurdersparticipatie

Het belang en de wensen van de klant zijn richtinggevend voor het beleid van 't Heem. De corporatie hecht waarde aan goed overleg met haar huurders. Op basis van de signalen uit de algemene huurdersvergadering wordt invulling gegeven aan beleidsthema's. In 2010 is een opgezet gemaakt en is aan alle huurders een voorstel voorgelegd hoe 't Heem invulling wil geven aan medezeggenschap/ participatie van de huurder.

In het kader van de ontwikkelingen en nieuwbouw worden huurders en omwonenden uitgenodigd voor informatiebijeenkomsten. Doel van deze bijeenkomsten is plannen toe te lichten en hierover met de deelnemers in gesprek te gaan.

Vanuit een huurdersvergadering in de Eikelaar is in 2006 een bewonersplatform opgericht.

't Heem hanteert een VIP-regeling, met als doel de klant als ervaringsdeskundige te betrekken bij de organisatie. Om meer inzicht te krijgen over het op de juiste manier handelen van de corporatie, wil 't Heem graag de mening en waardering van haar klanten weten. In 2008 heeft de corporatie een VIP-procedure én VIP-kaart geïntroduceerd óók voor klanten van de Woonstichting. VIP staat voor Vragen, Ideeën en Problemen. Gedurende de eerste periode in 2008 is hierop veel respons geweest en ook in 2009 (in 2010 iets minder) zijn er veel VIP-kaarten ingediend. De meldingen zijn veelal afkomstig van huurders en hebben doorgaans betrekking op technische/ onderhoudsvragen.

6.5 Presteren op het gebied van Governance

Het beoordelingsschema uit de 4.0 versie van de visitatiemethodiek geeft ingevuld voor de 't Heem het volgende beeld:

Tabel 6.1 Presteren op het gebied van Governance

Meetpunt	Situatie bij de 't Heem	Beoor- deling	Weging	Gewogen eindcijfer
<i>Besturing</i>				
Plan: professioneel planningsproces	Voor de periode 2007-2010 is bij 't Heem het ondernemingsplan 2008-2012: 'Hart voor leven en wonen' van belang. Dit ondernemingsplan is jaarlijks uitgewerkt in een jaarplan.	7	33%	6,8
Check: periodieke monitoring Verantwoording in openbare publicatie	De prestaties van 't Heem worden jaarlijks weergegeven in het jaarverslag dat de corporatie op haar website publiceert. De RvC toetst de realisatie van de doelstellingen aan de hand van de interne kwartaalrapportages.	7		
Act: actieve bijsturing	Halverwege 2010 werd de corporatie geconfronteerd met negatieve exploitatie-resultaat. 't Heem heeft een herstelplan opgesteld met maatregelen die er toe leiden dat de corporatie financieel in control blijft.	6,5		
<i>Intern Toezicht</i>				
Functioneren RvC	De RvC en de directeur- bestuurder ervaren de onderlinge relatie als goed en de rollen van beiden zijn goed belicht. Het functioneren van de RvC is voortdurend een aandachtspunt gedurende vergaderingen	7	33%	7
Zelfreflectie	Conform de Governance Code beoordeelt de RvC jaarlijks zelf haar eigen functioneren in een besloten evaluatievergadering.	7		
Rolopvatting	De RvC houdt toezicht en toetst de consistentie en consequentheid in beleidsontwikkelingen en uitvoering. Daarnaast fungeert de RvC als sparring-partner/ klankbord voor de Raad van bestuur.	7		
Samenstelling	De commissarissen worden geselecteerd op basis van een algemene profielschets. Specifieke eisen worden opgesteld op basis van een dialoog over te wensen deskundigheid en competenties ter aanvulling binnen de Raad.	7		
Toetsingskader	De Raad hanteert een vastgesteld toetsingskader.			
Governance Code	Aan de hand van het 'pas toe of leg uit principe' wordt de Governance Code Woningcorporaties gehanteerd.	7		

<i>Externe legitimatie</i>				
Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	Het is 't Heem niet gelukt een huurdersvertegenwoordiging op te richten. Om dit te ondervangen organiseert de corporatie jaarlijks algemene huurdersvergaderingen. Sinds 2008 worden deze in vier kernen georganiseerd. Daarnaast kunnen huurders door middel van VIP-kaarten hun Vragen Ideeën en Problemen voorleggen aan de corporatie. In 2010 is in elk dorp de cliëntenraad gevraagd ook als vertegenwoordiging van de huurders op te treden. Op de website vermeldt de corporatie met welke partners in het werkgebied zij samenwerkt.	6	33%	6
Presteren naar Governance				6,6

De governance van 't Heem voldoet in grote lijnen aan de norm. De beleidscyclus van 't Heem is helder. Voor de periode 2007-2010 is bij 't Heem het ondernemingsplan 2008-2012: 'Hart voor leven en wonen' van belang. Dit ondernemingsplan is jaarlijks uitgewerkt in een jaarplan. In 2010 heeft de corporatie actief bijgestuurd naar aanleiding van de crisis en financiële situatie binnen de organisatie.

De Raad van Commissarissen functioneert volgens de norm: er vindt een zelfevaluatie plaats en de nodige kennisvelden zijn binnen de Raad vertegenwoordigd. De Raad van Commissarissen steunt de Raad van Bestuur bij verantwoording naar externen. Hierbij is er aandacht voor de rolverdeling (niet op elkaars stoel gaan zitten). De rolverdeling is een onderwerp dat uitvoerig ter sprake is gekomen tijdens de vergaderingen.

Bijlagen

Bijlage 1: Normenkader visitatiemethodiek 4.0

Presteren naar Ambities

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

Presteren naar Opgaven

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

Presteren volgens Belanghebbenden

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

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

Financiële continuïteit - vervolg		
	<p>Financieringskasstromen:</p> <ul style="list-style-type: none"> De corporatie hanteert een investerings-/financieringsratio. De corporatie heeft een maximale loan to value (op basis van de WOZ) van 50%. 	<p>Operationele kasstromen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gekeken wordt naar het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening ofwel uit puur alleen de exploitatie. Vanuit deze exploitatie bestaand bezit of operationele kasstroom betaalt de corporatie haar rente; uitgedrukt in een verhoudingsgetal is dat de rentedekkingsgraad. De minimale eis is 1,2, maar gezien de vele toekomstige risico's bestempelt de accountant steeds vaker minimaal 1,3 als safe. Direct rendement is de operationele kasstroom uitgedrukt in een percentage van de bedrijfswaarde. <p>Portfoliokasstromen:</p> <ul style="list-style-type: none"> De Internal Rate of Return (IRR)** is een rendementsberekening voor te realiseren investeringen die gedifferentieerd wordt naar type vastgoed. De portefeuille wordt gewaardeerd tegen bedrijfswaarde en niet tegen historische kostprijs. Voor een goed beeld kijkt men minimaal tien jaar vooruit. <p>Financieringskasstromen:</p> <ul style="list-style-type: none"> De investerings-/financieringsratio geeft de mate aan waarin investeringen worden gefinancierd met extern vermogen. Het maximale vermogen dat de corporatie kan lenen bij het WSW, is 50 procent van de WOZ-waarde van haar portefeuille.
Financieel beheer		
<p>4.2.1. De corporatie heeft haar financiële planning en controle-cyclus op orde</p>	<ul style="list-style-type: none"> De corporatie maakt een transparante vertaling van de ambities en opgaven (inclusief SVB, desinvesteringen enzovoort) in meerjarenramingen van minimaal vijf jaar. De eerstejaarsschijf bedrijfswaarde en de begroting sluiten op elkaar aan (begrote activiteiten zijn transparant verwerkt in de bedrijfswaarde). Er is, indien noodzakelijk, een zichtbare en door de raad van commissarissen goedgekeurde bijsturing. 	<ul style="list-style-type: none"> Het strategisch voorraadbeleid (SVB), de (des)investeringen en alle andere ambities en opgaven worden zo herkenbaar en traceerbaar mogelijk vertaald naar financiële meerjarenramingen. De berekening van de bedrijfswaarde in het eerste jaar van de raming (eerstejaarsschijf) sluit zo goed mogelijk aan op de begrote activiteiten. Sturen aan de hand van kwartaalrapportages is zinvoller naarmate deze sneller beschikbaar komen na afloop van het kwartaal. Aan de hand van gesprekken en managementdocumenten is dit traject herleidbaar.

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

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

Governance

Meetpunt	IJkpunt voor 7	Toelichting
Besturing - plan		
5.1.1 De corporatie hanteert een goed en professioneel planningsproces (incl. risicomanagement).	<p>De corporatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> beschikt over een managementdocument waarin alle opgaven, voortvloeiend uit (samenwerkings) afspraken met derden, zijn beschreven; betreft actief de belanghebbenden bij de strategievorming. Jaarlijks worden er een of meer belanghebbendenbijeenkomsten gehouden waarin input voor de plannen wordt opgehaald en de realisatie van plannen wordt teruggekoppeld; 	<p>Het betreft hier niet alleen de opgaven, zoals vastgelegd in de prestatieafspraken, maar ook alle andere afspraken en overeenkomsten met relevante belanghebbenden.</p> <p>Actief betrekken betekent, behalve jaarlijks de resultaten terugkoppelen, vooral ook het voorafgaand aan het opstellen van de plannen input ophalen bij de relevante belanghebbenden.</p>
Besturing – plan - vervolg		
	<ul style="list-style-type: none"> laat regelmatig klanttevredenheidsonderzoeken uitvoeren en verwerkt de resultaten in haar beleid; heeft haar beleidscyclus omschreven en/of maakt deze zichtbaar door een managementinformatiesysteem waarin de vertaling van de missie/visie en de invloed van relevante omgevingsvariabelen en risico's naar jaarlijkse strategische plannen is opgenomen en de daarvan afgeleide meetbare doelen en activiteiten per jaar, kwartaal en/of maand (afhankelijk van de noodzakelijke sturing); brengt op gestructureerde wijze omgevings- en operationele risico's in kaart; werkt vanuit een door de raad van commissarissen en bestuur goedgekeurde en gedeelde visie; laat de plannings ook toetsen door resp. bespreken met de raad van commissarissen. 	<p>Van belang is dat de raad van commissarissen ook betrokken is bij de visie en planvorming.</p> <p>Dit alles blijkt uit beschikbare managementdocumenten, verslagen van bijeenkomsten met belanghebbenden en van de raad van commissarissen en van het bestuur, evenals gesprekken met betrokkenen.</p>

Besturing - check		
5.1.2. De corporatie kan de voorgenomen prestaties (zowel naar opgaven als bedrijfsvoering) periodiek monitoren	De corporatie beschikt over een managementinformatiesysteem dat aansluit op de gedeelde visie, het strategisch plan en het jaarplan en dat de voortgang van de plannen periodiek inzichtelijk maakt. De corporatie heeft de voorgenomen prestaties vertaald naar meetbare eenheden (die aansluiten bij de doelen) en kan zowel alle opgaven als de efficiency in de bedrijfsvoering op reguliere basis volgen/meten. De periode van monitoren vertoont daarbij een relatie met de mate van risico's voor de corporatie.	Bij de vertaling van de plannen van strategisch naar tactisch en operationeel gaat het erom dat dit zodanig SMART gebeurt dat de behaalde resultaten op de operationele doelstellingen ook weer herleid kunnen worden tot de tactische en strategische doelen. Getracht wordt inzicht te verkrijgen in de consistente en duidelijke manier waarop de organisatie haar doelen en prestaties weergeeft en dus kan monitoren.
5.1.3. De corporatie verantwoordt het presteren (inclusief de afwijkingen) jaarlijks in een openbare publicatie.	De voorgenomen én gerealiseerde prestaties staan in samenhang vermeld in het goed leesbare, transparante jaarverslag, waarbij ook de afwijkingen worden toegelicht/ verantwoord.	
Besturing - act		
5.1.4. De corporatie stuurt actief bij indien zich afwijkingen ten opzichte van het plan voordoen of stelt beredeneerd de plannen bij.	<ul style="list-style-type: none"> • De corporatie kan overtuigend aantonen dat, indien zij afwijkingen heeft geconstateerd, er bijsturing heeft plaats gevonden. Dit geldt voor zowel de meerjarenstrategie als de jaarlijkse plannen. • Bij onvoldoende presteren wordt een verbeterprogramma opgesteld en actief gecommuniceerd met betrokken belanghebbenden. • Belanghebbenden die worden geraakt door het achterblijven van de prestaties of ingrijpende bijstellingen worden adequaat geïnformeerd. • De genomen besluiten worden regelmatig door bestuurder en raad van commissarissen gemonitord en over afwijkingen legt het bestuur verantwoording af 	

Intern toezicht – functioneren RvC		
5.2.1. Open cultuur	<p>Uit de verslagen van de vergaderingen van de raad van commissarissen en uit de gesprekken blijkt dat er sprake is van een open cultuur waarin afwijkende meningen gehoord worden.</p> <p>Kritische vragen en verschillen van mening kunnen op tafel komen.</p>	<p>Een goed functionerende raad van commissarissen kent een cultuur waar ieder lid zich veilig voelt en zich kwetsbaar durft op te stellen. Hierdoor kunnen kritische vragen gesteld worden en eventueel verschillen van mening op tafel komen en grondig besproken. Dit leidt tot een betere besluitvorming. (bron: VTW)</p>
5.2.2. Zelfreflectie	<p>Jaarlijks vindt er een zelfevaluatie plaats en één keer per twee jaar gebeurt dat onder begeleiding van een externe.</p> <p>De raad van commissarissen is actief betrokken bij het onderwerp integriteit. Jaarlijks is integriteit en belangenverstrengeling onderwerp van gesprek tussen de raad van commissarissen en bestuur, blijkend uit agenda en verslaglegging.</p>	<p>De raad van commissarissen geeft blijk van kritische zelfreflectie over het eigen functioneren. Dit wordt gecheckt door de visitatiecommissie aan de hand van documenten en gesprekken met betrokkenen.</p>
5.2.3. Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord	<p>Uit de verslagen van de vergaderingen van de raad van commissarissen en uit de gesprekken blijkt dat de raad van commissarissen zich goed bewust is van haar rollen. Waarbij zij zich primair ziet als toezichthouder en werkgever van de bestuurder.</p>	<p>De raad van commissarissen is primair toezichthouder en treedt op als werkgever van de bestuurder. De raad van commissarissen geeft invulling aan de adviesrol die past bij de kenmerken van de corporatie en de bestuurder, met dien verstande dat er geen sprake kan zijn van een functie als adviseur in letterlijke zin maar meer een functie als klankbord voor de bestuurder.</p>

Intern toezicht – functioneren RvC - vervolg		
	<p>Toezicht:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er is een effectieve toezichtrelatie tussen de raad van commissarissen en de bestuurder. • De raad van commissarissen is in staat tot zelfstandige informatiegaring. <p>Werkgever:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De raad van commissarissen beoordeelt periodiek of de competenties van de bestuurder passend zijn bij de opgave van de corporatie. 	<p>De raad van commissarissen houdt de rollen scherp in de gaten en bewaart voldoende afstand.</p> <p>De raad van commissarissen is kwalitatief voldoende toegerust om evenwichtig toezicht te houden op het bestuur.</p> <p>De relatie tussen de raad van commissarissen en bestuurder is voldoende zakelijk en professioneel om elkaar aan te spreken.</p> <p>De raad van commissarissen heeft zelfstandig toegang tot de OR, het managementteam en de controller om geïnformeerd te worden ten behoeve van haar toezichtfunctie.</p> <p>De raad van commissarissen beoordeelt periodiek of de kwaliteiten van de bestuurder passen bij het ontwikkelingsstadium van de corporatie en spreekt prestatienormen af met de bestuurder.</p>
5.2.4. Samenstelling van de raad van commissarissen	<p>De raad van commissarissen werft actief nieuwe leden buiten de eigen kring (bijvoorbeeld door het plaatsen van advertenties of door het inschakelen van een W&S-bureau). De raad van commissarissen heeft hiervoor een profielschets vastgelegd die past bij de aard en de activiteiten van de corporatie. De daadwerkelijke samenstelling van de raad van commissarissen voldoet aan de profielschets.</p>	<p>De samenstelling van de raad van commissarissen wordt bepaald aan de hand van een algemeen profiel, waarin de kennisgebieden/deskundigheden die in ieder geval in de raad aanwezig moeten zijn volgens de Code, worden benoemd. Daarnaast worden noodzakelijke kennis- en ervaringsgebieden afgeleid van de missie en het taakveld van de corporatie. Voor een goed functionerende raad van commissarissen als team is het ook wenselijk dat een raad van commissarissen is samengesteld uit personen met diverse achtergronden (sekse, leeftijd, beroepsgroepen, etnische afkomst, persoonlijke stijl) (bron: VTW).</p>
Intern toezicht - toetsingskader		
5.2.5. De raad van commissarissen hanteert een actueel toetsingskader (onder andere gericht op risicomanagement)	<p>De raad van commissarissen kan inzicht geven in het gehanteerde toetsingskader. Dit kader is beschreven en wordt daadwerkelijk gehanteerd.</p> <p>Dit toetsingskader past bij de visie en strategie van de corporatie.</p> <p>Uit de agenda en verslagen van de raad van commissarissen blijkt dat regelmatig expliciete risicoanalyses met betrekking tot verbindingen, grote investeringen en/of projectontwikkeling worden besproken en getoetst aan het vastgestelde toetsingskader.</p>	<p>Het toetsingskader omvat alle eisen, criteria, minimale ijkpunten waaraan de raad van commissarissen alle (jaar)plannen, investeringsbeslissingen, verbindingen enzovoort toetst. Beschreven is wat de raad toetst en op basis waarvan (criteria, minimale ijkpunten).</p> <p>Dit toetsingskader heeft een duidelijke relatie met de missie, visie van de corporatie en de afspraken met belanghebbenden.</p> <p>Het toetsingskader wordt periodiek geactualiseerd op basis van grote externe veranderingen (Europa, recessie enzovoort).</p>

Intern toezicht – toetsingskader - vervolg		
		<p>De raad van commissarissen laat systematisch risico's in kaart brengen met betrekking tot verbindingen, grote investeringen en projectontwikkeling en bespreekt/ beoordeelt deze en toetst aan het vastgestelde kader.</p> <p>Het toetsingskader omvat in principe de volgende onderdelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategische visie/ondernemingsplan • Strategisch voorraadbeleid • Meerjareninvesteringsplan • Jaarplan en (meerjaren)begroting • Treasury en financieringsstatuut • Risicobeheersingsysteem • Belanghebbendedefinities en omgang/ afspraken • Prestatieafspraken met gemeente(n)
Intern toezicht – Governance Code		
5.2.6. De corporatie past de Governancecode toe en legt uit waar en waarom zij daarvan afwijkt	<p>De corporatie heeft, blijkend uit de invulling van de (VTW-) checklist van de Governancecode en de visitatiegesprekken, de Governancecode volledig toegepast c.q. in relevante gevallen uitgelegd waarom daarvan is afgeweken. Afwijkingen van de Code worden toegelicht in het jaarverslag en op de website.</p> <p>De corporatie hanteert eveneens de honoreringscode voor de raad van commissarissen en de beloningscode voor bestuurders.</p>	<p>De beoordeling van de Governancecode gaat over de mate waarin de Code wordt toegepast en de motivatie waarmee afwijkingen worden gemotiveerd. Aan de corporatie wordt gevraagd een checklist die is geordend op basis van de Governancecode, naar eer en geweten in te vullen. De checklist is in deze handleiding opgenomen. De commissie oordeelt op basis van de checklist en de gesprekken hierover.</p>
Externe legitimatie		
5.3.1. Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	<p>Er wordt voldaan aan de vereisten die de Governancecode stelt aan de beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden, namelijk:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er is een belanghebbendenregister op de website. (V.1.2) • Er is minimaal eenmaal per jaar overleg met belanghebbenden, door bestuur vastgesteld en door de raad van commissarissen goedgekeurd. (V.2.1)* • Belanghebbenden zijn in de gelegenheid advies uit te brengen over de vastgestelde jaarrekening, het jaarverslag, de strategie en het beleid. (V.2.2) 	<p>De visitatiecommissie beoordeelt op basis van documenten én gesprekken de wijze waarop de corporatie omgaat met haar belanghebbenden: in welke mate wordt aan hen verantwoording afgelegd, met hen overlegd, is er sprake van een dialoog of eenrichtingverkeer en kunnen de belanghebbenden het beleid ook daadwerkelijk beïnvloeden?</p>

Externe legitimatie - vervolg		
	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuur en raad van commissarissen zijn voltallig aanwezig bij belanghebbendenoverleg. (V.2.3) • Het bestuur maakt een verslag van het belanghebbendenoverleg en plaatst dit binnen drie maanden op de website. (V.2.4) • Het visitatierapport wordt besproken in het belanghebbendenoverleg op basis van het standpunt van bestuur en de raad van commissarissen. (V.3.3) • Er wordt invulling gegeven aan het overleg tussen verhuurders en huurder, zoals vastgelegd in de Overlegwet 	<p>Dit wordt beoordeeld op twee punten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wordt voldaan aan de vereisten die de Governancecode stelt aan belanghebbendenmanagement? • Vindt er huurdersoverleg plaats conform de Overlegwet en worden bewoners betrokken bij beleid en beheer?

Bijlage 2: Geïnterviewde personen 't Heem

Naam	Functie
Dhr. C. Oprins	Directeur-bestuurder
Dhr. S. Putters	Controller
Mevr. E. Smit	Locatiemanager
Dhr. E. van Herpen	Bestuurssecretaris
Mevr. H. Broekema	Beleidsadviseur
Dhr. A. Goos	Raad van Commissarissen
Dhr. J. Simons	Raad van Commissarissen

Bijlage 3: Betrokken belanghebbenden

Belanghebbendenbijeenkomst

Naam	Organisatie
Dhr. A.J. Gorter	Directeur-bestuurder Woonveste
Dhr. J. Van den Brand	Wethouder o.a. wonen en welzijn, gemeente Haaren
Dhr. M. Houben	Directie, Rabobank Hart van Brabant
Dhr. G. Snoeren	Hoofd facilitair zaken en vastgoed De Wever (organisatie voor ouderenzorg)
Dhr. H. Breimer	Voorzitter Cliëntenraad de Eikelaar, Udenhout
Dhr. Th. Van Eekelen	Voorzitter Cliëntenraad Torentjeshoef, Berkel-Enschot
Dhr. C. Bressers	Voorzitter Cliëntenraad Haarensteyn, Haaren
Dhr. H. van Hal	Voorzitter Cliëntenraad de Leyenhof, Helvoirt
Dhr. F. Goossens	Dorpsraad secretaris van Udenhout

Telefonische interviews

Naam	Organisatie
Dhr. J. Hamming	Wethouder, gemeente Tilburg (wethouder Volkshuisvesting in de periode waarop visitatie betrekking heeft; momenteel o.a. portefeuille armoedebeleid en wijkimpuls)

Bijlage 4: Documentatie

Documenten
<i>Algemeen</i>
Analyse CiP 2011, 2010, 2009
Samenvatting CiP 2011, 2010,2009
Beoordelingsbrieven 2011, 2010, 2009, 2008,2007
Toelichting CiP 2011, 2010, 2009
CFV Continuïteitsoordeel 2011, 2010, 2009,2008
CFV financiële positie
<i>Ambities</i>
Ondernemingsplan 2008-2012: Hart voor Leven & Wonen
Ondernemingsstrategie 2011-2015
't Heem na herstel, 2011
Jaardocument Zorgstichting 't Heem, 2007, 2008, 2009, 2010
Jaarbeeld 2007, 2008
Jaarverslag highlights, 2009
IJkmomenten 2010 't Heem
Organisatie 't Heem ontwikkelingsperspectief, 2010
Portefeuille 't Heem, 2011
Jaarverslagen en jaarrekeningen: 2007 t/m 2010
Jaarplannen: 2007 t/m 2011
Strategisch Voorraadbeleid, 2010
Verkoopbeleid, 2007
Woonvisie 't Heem, 2011
Zorgvisie 't Heem, 2011
<i>Gemeente Haaren</i>
Input woonvisie gemeente Haaren, 2011
Woonvisie gemeente Haaren 2011-2015; Jouw kruiwagen naar mooi wonen
Centrumplan Haaren samenwerkingsovereenkomst, 2007
<i>Gemeente Tilburg</i>
Gemeente Tilburg Woonvisie 2005-2010
Gemeente Tilburg Woonvisie concept 2011-2015
Gemeente Tilburg Convenant Wonen 2005-2010
Gemeente Tilburg Convenant Wonen 2010-2015
Monitoring Woonvisie gemeente Tilburg, verschillende jaren
Gemeente Tilburg Dorpsontwikkelingsplannen notitie m.b.t. 't Heem
Gemeente Tilburg Convenant Hennepteelt, 2005, 2011
Leefbaarheid Tilburg 2007
Stand van Zaken Leefbaarheid Tilburg, 2008
Lemon, 2010
Omgangscodes herstructurering, 2010
Tilburgse corporaties energiekrant, 2008
Tilburgse corporaties toerende woonkamer i.h.k.v. energie
Tilburgse corporaties maken 800 woonkamers energiezuinig (persbericht)

Documenten
Woningvoorraad gelabeld voor verkoop, 2009
Woonruimteverdelingen gemeente Tilburg (verschillende jaren)
Woningtoewijzing samenwerkingsovereenkomst werkgebied Haaren, 2010
<i>Belanghebbenden</i>
Verslagen Cliëntenraadplegingen (Verschillende jaren)
Folder klachten 't Heem
Klachtenformulier 't Heem, 2010
Klachtenregeling
Stichting vrienden van 't Heem folder en jaarverslag, 2010
Verhuisplan, 2008
Verhuis- en verplaatsbeleid intern i.h.k.v. ombouw de Eikelaar
<i>Vermogen</i>
Kwartaalrapportages Q1 t/m Q3, 2007 t./m. 2010
Deloitte accountantsverklaring jaarrekening, 2007 t./m. 2010
Deloitte management letter, 2007 t./m. 2010
Deloitte rapport van feitelijke bevindingen, 2007 t./m. 2010
<i>Governance</i>
Agenda RvC vergaderingen, 2007 t./m. 2010
Notulen RvC vergaderingen, 2007 t./m. 2010
Auditcommissie reglement 't Heem, 2009
Formulier zelfevaluatie RvC
Management Samenvatting strategie, 2009
Mededelingen RvB vergaderingen, 2010, 2011
Notities m.b.t. Jaarplan/begroting/jaarverslagen (verschillende jaren)
Oordeelsbrief minister WWI, 2009, 2010
Oordeelsbrief VROM, 2009
Portefeuilleverdeling DOMO
Rapport Kock; Besturing en inrichting van organisatie- en managementstructuur van St. Lambertus / de Kreite, 2007
Rapportage onderzoek governance zorg en wonen
Reglement Auditcommissie RvC 't Heem, 2009
Reglement RvB-RvC, 2008
Statuten Woonstichting 't Heem
Statuten Zorgstichting 't Heem
Voorstellen RvC o.a. jaarplannen/ -verslagen, begrotingen (verschillende jaren)
Werkwijze RvC-RvB

Bijlage 5: Uitwerking beoordeling presteren naar eigen Ambities

Huisvesten van primaire doelgroep

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
<p>Beschikbaarheid:</p> <ul style="list-style-type: none"> 2007: Strategisch Voorraad beleid is vastgesteld, met de volgende onderdelen: verkoopbeleid, kwaliteitsbeleid, grootschalige renovaties en herstructurering, complexbeheerplannen, actieplan SVB. 2010: <ul style="list-style-type: none"> Het Strategisch Voorraadbeleid wordt opgestart/herijkt en bestaat uit drie deelproducten: een kadernotitie, een complexenboek waarin een strategiebepaling per complex 	<ul style="list-style-type: none"> 2007: St. Lambertus implementeren van het Strategisch Voorraadbeleid 	<p>7</p> <p>7</p>
<p>Woningtoewijzing:</p> <ul style="list-style-type: none"> 2008: <ul style="list-style-type: none"> Inwerkingtreding van SWITCH, woningzoekenden kunnen via internet hun voorkeuren en woonwensen kenbaar maken. Onderzoek gedaan naar mogelijkheden nieuw woonruimteverdelingssysteem in gemeente Haaren; in 2009 haakt 't Heem aan bij systeem van Woonveste 2010: <ul style="list-style-type: none"> De corporatie evalueert huur/verhuur en toewijzingsbeleid (met aandacht voor 90% van de sociale voorraad toewijzen aan doelgroep met inkomen tot € 33.614,-). Binnen woonruimteverdeling (Tilburg) hebben Tilburgse corporaties waaronder 't Heem gekeken hoe ze meer klant- en marktgericht kunnen werken. Er wordt meer maatwerk geboden (via loting, optiemodel, aanbod van gelabelde zorgwoningen) De corporatie heeft nader stil gestaan bij ZAV-beleid 	<ul style="list-style-type: none"> 2010: Het realiseren van een eenduidig woningtoewijzingsstelsel. 	<p>7</p> <p>7</p>
<p>Betaalbaarheid:</p> <ul style="list-style-type: none"> 2010: Woonlastenonderzoek uitgevoerd, gezamenlijk initiatief van de 4 Tilburgse corporaties i.k.v. Convenant Wonen 		
<p>Bevorderen eigen woningbezit</p> <ul style="list-style-type: none"> 2007-2010: 't Heem verkoopt woningen aan zittende huurders met korting. De korting is afhankelijk van het aantal jaar dat de huurder bij 't Heem huurt. 		

<ul style="list-style-type: none"> • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - Koopovereenkomst afgesloten met Coöperatieve bouwvereniging "Eigen Bezit" voor de aankoop van 11 Maatschappelijk Gebonden Eigendom (MGE) in 's-Hertogenbosch. De MGE-woningen worden in 2011 door 't Heem d.m.v. koopgarant in de verkoop geplaatst. 		
Gemiddeld		7

Kwaliteit woningen en woningbeheer

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
<p>Woningkwaliteit</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2007: wegens klachten maatregelen getroffen teneinde het leefklimaat in de Eikelaar te verbeteren. • 2008: op één locatie is extra aandacht geschonken aan 'wat te doen bij brand of calamiteit'. • 2009: voor alle complexen is een meerjarenonderhoudsbegroting opgesteld. • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - Investeringsen gedaan om de (brand)veiligheid en toegankelijkheid van zorgcentra te vergroten. O.a. brandmeldinstallaties op Leyenhof en Torentjeshoef vervangen en liften aangepast op Torentjeshoef. - Schilderonderhoud 100 woningen. - Extra ingezet op houtrotsanering en plaatsen van HR++glas - Onderzoek gedaan naar het klimaat van Atrium 	<ul style="list-style-type: none"> • 2010: Keurmerktraject en kwaliteitssysteem. 	

<p>Realisatie Onderhoud (x 1.000)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2007: <ul style="list-style-type: none"> - Planmatig onderhoud: € 1.060 - Mutatie onderhoud: € 22 - Klachtenonderhoud: € 236 • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - Planmatig onderhoud: € 1.396 - Mutatie onderhoud: € 12 - Klachtenonderhoud: € 224 • 2009: <ul style="list-style-type: none"> - Planmatig onderhoud: € 958 - Mutatie onderhoud: € 26 - Klachtenonderhoud: € 244 • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - Planmatig onderhoud: € 1.726 - Mutatie onderhoud: € 25 - Klachtenonderhoud: € 214 	<p>Begroting Onderhoud (x 1.000)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2007: <ul style="list-style-type: none"> - Planmatig onderhoud € 1.820 - Niet planmatig onderhoud € 381 • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - Planmatig onderhoud € 1.740 - Niet planmatig onderhoud € 380 • 2009: <ul style="list-style-type: none"> - Planmatig onderhoud € 842 - Niet planmatig onderhoud € 351 • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - Planmatig onderhoud € 1.932 - Niet planmatig onderhoud € 490 	<p>5,5</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>7</p> <p>6</p>
<p>Kwaliteit dienstverlening</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2007: Clienttevredenheidsonderzoek Haarensteyn en Torentjeshoef uitgevoerd in 2008 verbeterpunten opgesteld. • 2008 en 2010: Clientraadpleging gehouden in Leyenhof en de Eikelaar. • 2009: Clienttevredenheidsonderzoek • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - Bewoners kunnen suggesties geven over de warme maaltijd en op elke locatie is een menubijeenkomst gehouden. - Klanten en vrijwilligers kunnen VIP-kaarten invullen, met daarop hun Voorstellen, Ideeën en Problemen. - Mensen kunnen in elke dorpskern terecht bij een locatie van 't Heem • 2009: <ul style="list-style-type: none"> - Gastvrouwen aanstellen op eetpunten. - Thema maaltijden georganiseerd • 2010: projectgroep voeding in het leven roepen. • 2009: uitgebreide inventarisatie service en diensten. 	<ul style="list-style-type: none"> • 2007-2010: Client tevredenheidsonderzoek uitvoeren • 2007: Clienttevredenheidsonderzoek Haarensteyn en Torentjeshoef. • 2008: Client tevredenheidsonderzoek Eikelaar en de Leyenhof. • 2008: project opgestart 'adopteer een kok'. rechtstreekse communicatie tussen kok en bewoner. • 2008-2009: Voortdurend aandacht voor kwaliteit van eten in centra. Bijv. evaluatie van de menucyclus en eetpunten. • 2007: Inhoud geven aan een zo volledig mogelijk aanbod van service en diensten per dorpskern. 	<p>6,7</p> <p>7</p> <p>7</p> <p>6</p>

<ul style="list-style-type: none"> • 2010: 2010: de woonstichting heeft afscheid genomen van de 'oude' klachten- & geschillencommissie en zich aangesloten bij een <i>regionale klachtencommissie</i>; nieuwe klachtenregeling/-procedure opgesteld en cliëntvertrouwenspersoon geworven. 	<ul style="list-style-type: none"> • 2010: Introduceren van een klant vertrouwenspersoon. 	
<p>Energie en duurzaamheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2007 <ul style="list-style-type: none"> - Energieconvenant afgesloten met Tilburgse corporaties - Enquêtes uitzetten om inzicht te krijgen in energiegedrag/-gebruik van huurders. • 2007-2010: Bij nieuwbouw kiest 't Heem voor energiebesparende installaties en duurzame milieuvriendelijke materialen. • 2008: Samen met Tilburgse collega corporaties ingestoken op verdere gedragsbeïnvloeding om huurders energie bewust te maken o.a. energiemarkten en workshops georganiseerd, energiekant samengesteld en energiezuinige huiskamer-estafette gehouden. • 2009: <ul style="list-style-type: none"> - Visie geformuleerd energielabeling • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - Aanzet gemaakt om in 2011 energielabeling van het bezit voor te bereiden. - In 63 woningen zijn de CV-ketels planmatig vervangen door energiezuinige combiketels - Start werkgroep Energie (gemeente Tilburg). 	<ul style="list-style-type: none"> • 2007: <ul style="list-style-type: none"> - Stimuleren van het milieubewust zijn. - Energiekosten inzichtelijk en beheersbaar maken. • 2010: duurzaamheid in vastgoed. 	<p>7</p> <p>7</p> <p>7</p>
		6,4

Huisvesten doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
<p>Huisvesting ouderen en bewoners met een beperking</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2007: <ul style="list-style-type: none"> - Start bouw van 'de Fontein', Koestraat omvat 10 appartementen voor cliënten van ASVZ/Vincentius. - Wegens weerstand van omwonenden is ontwikkeling Akkerdistel gestopt. - Opening zorgboerderij "Ons Erf" in 	<ul style="list-style-type: none"> • 2007: <ul style="list-style-type: none"> - Realisatie huisvesting mensen met verstandelijke/ lichamelijke beperking op locaties Koestraat en Akkerdistel in Udenhout. - De Kreite; opstellen van een zorgplan per cliënt. - Implementatie zorgzwaarte pakketten. 	<p>7</p>

<p>Udenhout. Het betreft hier een samenwerkingsverband dat in 2007 is aangegaan tussen 't Heem en "Ons Erf"</p> <ul style="list-style-type: none"> - In een deel van de zorgcomplexen is geïnvesteerd in de bereikbaarheid en toegankelijkheid. • 2008: Ombouw Eikelaar begint vorm te krijgen. Start bouw 2009. • • 2009: Aan het eind van 2009 is verbouwing Eikelaar afgerond. • 2010: Vier kleinschalige groepswoningen in de Eikelaar in gebruik genomen. • 2007 -2010 : 't Heem heeft aan Prisma aangegeven op onderdelen graag partner te willen zijn. • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - Verkennend marktonderzoek naar het aanbieden van producten, services en diensten gedaan naar mogelijkheden om huurders zo lang mogelijk zelfstandig te laten wonen. - Op een inbreidingslocatie in Udenhout huisvesting voor mensen met een verstandelijke en/of lichamelijke beperking. Het betreft een voorziening voor 10 cliënten van ASVZ-zuid-west aan de Koestraat. - Visie, missie en kernwaarden uitgewerkt in Manifest Wonen-Welzijn en zorg. - In Torentjeshoef pilot uitgevoerd Baxtersysteem (nieuw geneesmiddelen-distributiesysteem) in 2009 ingevoerd. • 2009: <ul style="list-style-type: none"> - Expertise ingezet aangenaam wonen, werken en recreëren o.a. op het gebied van domotica. - Binnen een bepaalde straal rond het 	<ul style="list-style-type: none"> • 2007: Ombouw van de Eikelaar t.b.v. de implementatie van het concept kleinschalig wonen • 2008-2009: ombouw in de Eikelaar van 24-30 verblijfplaatsen in de categorie licht naar 18-24 verblijfplaatsen in de categorie zwaar. Er komen drie of vier kleinschalige groepswoningen voor dementerende ouderen. • 2010: Implementeren kleinschalig wonen in de Eikelaar. • 2007: Om een toegesneden pakket aan zorg en diensten te kunnen bieden wil de Kreite zich positioneren als netwerkorganisatie • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - 't Heem wil partner zijn voor/van Prisma binnen onderdelen van de ontwikkeling van Landpark Assisië in Biezenmortel. - Verkennend marktonderzoek uitvoeren naar producten en diensten t.a.v. wonen, welzijn, services en zorg. - Zorgleefplan opstellen voor individuele klanten die zorg ontvangen. - Verder concretiseren van de missie, visie en kernwaarden in het manifest wonen-welzijn-zorg. • 2009: <ul style="list-style-type: none"> - Implementatie vier nieuwe medicatiedistributiesystemen. • 2009: <ul style="list-style-type: none"> - Toepassen van domotica - Aanbieden van een op de klant 	<p>7</p> <p>7</p> <p>7</p> <p>7</p> <p>7</p> <p>7</p> <p>7</p> <p>7</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------

<p>woonzorgcentrum de klant extramurale zorg- en dienstverlening aanbieden.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aanbieden van personen alarmering, maaltijden, klussendiensten en welzijnsactiviteiten. - Beter structureren van Zorg Thuis. - Verbindingen leggen en samenwerken met lokale professionele en maatschappelijke organisaties op het gebied van wonen, zorg en welzijn. - • 2010: per kern service en diensten aangeboden 55+: <ul style="list-style-type: none"> - Deelname sociale en culturele activiteiten; - Maaltijden bij eetpunt; - Bewegen voor ouderen; - Personenalarmering; - Internet en e-mail • 2010: project Zorg Thuis Hulp Thuis van start (opzet totale extramurale zorg- en dienstverlening). 	<p>afgestemd services- en dienstenpakket.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aanvullende verpleeghuiszorg bieden aan klanten die de regie over het eigen leven hebben verloren. 	7
Gemiddeld		7

(Des)investeren in vastgoed

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
<p>Nieuwbouw</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2007: Uitwerking gegeven aan concept stedenbouwkundigplan Mortel II (ca. 400 woningen). • 2008-210: verkennende gesprekken Mortel II. • 2010: Locatie Mortel II (Udenhout) is uitgewerkt tot een gedetailleerd stedenbouwkundig plan. • 2007: Start bouw van 'de Fontein' , Koestraat omvat een viertal Koopwoningen; oplevering • 2008: Ontwikkeling Koningsoord Berkel-Enschot kost meer tijd dan gepland. • 2009: vertraging ontwikkeling Overhoeken Koningsoord. Haalbaarheidsstudie uitgevoerd voor vervangende nieuwbouw Torentjes hoof • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - Overeenkomst ondertekend herontwikkeling 'De Overhoeken' - Overeenkomst ondertekend herontwikkeling Torentjeshoef. 	<ul style="list-style-type: none"> • 2007: acquisitie grond Mortel fase II (Udenhout). • 2009: Verdere stappen gezet in de Mortel II in Udenhout • 2008: Oplevering 4 vrije sector woningen aan de Koestraat. • 2007: acquisitie grond o.a. Overhoeken (Berkel-Enschot) • 2009: verdere stappen gezet in de planontwikkeling van Overhoeken Koningsoord in Berkel-Enschot • 2010: ontwikkeling nieuw Torentjeshoef 	7
		7
		7
		7

<ul style="list-style-type: none"> • 2010: grondposities ca. 1.188 m2 aangekocht t.b.v. ontwikkeling centrumplan Haaren. 	<ul style="list-style-type: none"> • 2010: nieuwbouw in Helvoirt 	
<p>Sloop/samenvoegen</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2007: 't Heem maakt deel uit van klankbordgroep voorzieningencluster Haarensteyn. 		
<p>Verkoop</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2007: 1 woning verkocht • 2008: 2 woningen verkocht • 2009: 3 woningen verkocht • 2010: 2 woningen verkocht 	<ul style="list-style-type: none"> • 2007- 2008: 45 woningen voor verkoop aangewezen • 2009-2010: 100 woningen voor verkoop aangewezen. 	
<p>Verbetering bestaand bezit</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2007: Bij de start van de renovatie van 79 woningen liep de corporatie tegen problemen. Het project is doorgeschoven naar 2008 (waarbij kennis van Tiwos wordt ingehuurd). • 2009: <ul style="list-style-type: none"> - Drie zorgcentra worden op middellange termijn herontwikkeld tot multifunctionele accommodatie. - Renovatie 79 woningen Udenhout en Biezenwortel afgerond. - Opstellen programma van Eisen upgrade van woonzorgcentrum de Eikelaar. • 2007-2010: <ul style="list-style-type: none"> - 't Heem betrokken bij herijking omvangscode Herstructurering 	<ul style="list-style-type: none"> • 2009: Afronding renovatieproject 79 woningen in Udenhout en Biezenmortel 	7
<p>Maatschappelijk vastgoed</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2007: in juni werd in de gemeenteraad van Haaren unaniem door alle partijen, gekozen voor het Centrumplan. • 2007: diverse onderzoeken naar inrichting dorpskern Haaren. • 2008: eind van het jaar definitief ontwerp centrumplan Haaren. • 2009: vertraging realisatie centrumplan Haaren • 2010: Het centrumplan kan niet in de oorspronkelijke vorm doorgang vinden. Er wordt naar een alternatief plan gezocht. • 2007: gesprekken met de gemeente Haaren over de invulling van de dorpskern in Helvoirt. Dit heeft niet het gewenste resultaat opgeleverd. 	<ul style="list-style-type: none"> • 2007: realisatie eetpunt Haarensteyn • 2007-2009: Realiseren centrumplan (voorzieningencluster) Haaren • 2007-2009: ontwikkeling van Woonzorgservicecentrum Helvoirt. 	4

<ul style="list-style-type: none"> • 2008: vertraging centrumplan Helvoirt. • 2009: Definitieve opzet herontwikkeling woonservicezone de Leyenhof • 2009: Centrumplan Helvoirt is door de gemeenteraad aangenomen. • 2010: Start ontwerp centrumplan Helvoirt. • 2009:concept Grand Cafe uitgewerkt, dit blijkt op de meeste locaties niet haalbaar. 	<ul style="list-style-type: none"> • 2009: uitvoering geven aan het concept Grand Café: ontmoetingsplek. 	
Gemiddeld		6

Kwaliteit van wijken en buurten

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
<p>Leefbaarheid en vitale wijken</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2007: <ul style="list-style-type: none"> - Bijdrage 't Heem aan Lemon, de leefbaarheidsmonitor in wijken en buurten in de gemeente Tilburg - Projecten Wensenboom en MIA (Meer Individuele Aandacht), bewoners mogen een wens doen en medewerkers proberen deze in vervulling te laten gaan. - 't Heem heeft geparticipeerd bij het opstellen van dorpsontwikkelingsplannen in de gemeente Haaren. - Hennepconvenant ondertekend (gemeente Tilburg). - Start werkgroep Armoede (gemeente Tilburg). • 2007-2010 : In Udenhout en Berkel-Enschot neemt 't Heem deel aan buurtregie. • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - Vrijwilligersbeleid geïmplementeerd. • 2009: verdere invullingen gegeven aan het vrijwilligersbeleid. • 2009-2010: Betrokken bij het opstellen van Integraal Dorpsontwikkelingsplan (gemeente Tilburg). • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - Deelname Woonstichting 't Heem aan Leefbaarheidsmonitor Lemon (in Tilburg). 	<ul style="list-style-type: none"> • 2007; Realiseren van een geëngageerde omgeving. • 2008: Uitvoering gegeven aan het nieuwe vrijwilligersbeleid. Dorpsbewoners zullen meer dan voorheen de kans krijgen een bijdrage te leveren aan het welbevinden van de klanten door middel van vrijwilligerswerk. • 2009: Verder uitwerking geven aan het vrijwilligersbeleid. 	7
		7

Overige

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
<ul style="list-style-type: none"> • 2007: Algemene huurdersvergadering georganiseerd. • 2008-2010: 't Heem heeft in alle kernen (m.u.v. Biezenmortel) Algemene huurdersvergaderingen georganiseerd met als onderwerpen o.a.: terugblik op het jaar, jaarplan nieuwe jaar, ontwikkelingen en projecten binnen 't Heem 		
<ul style="list-style-type: none"> • 2007-2008: project gerelateerd overleg: bewonerscommissie renovatieproject. • 2008: klantbijeenkomst verhuisplan Haaren • 2009: Informatiebijeenkomsten georganiseerd kleinschalig wonen de Eikelaar, bewoners Haaren/ Helvoirt. • 2010: Elke woonzorglocatie van 't Heem heeft een Cliëntenraad. In 2010 is de raden gevraagd of zij hun rol van belangenbehartiger willen verbreden naar die van huurdervertegenwoordiger 		
<ul style="list-style-type: none"> • Bewonersplatform De Eikelaar is in 2006 opgericht. 		

Bijlage 6: Uitwerking beoordeling presteren naar Opgaven

Huisvesten van primaire doelgroep

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
<p>Beschikbaarheid:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2007: Strategisch Voorraad beleid is vastgesteld, met de volgende onderdelen: verkoopbeleid, kwaliteitsbeleid, grootschalige renovaties en herstructurering, complexbeheerplannen, actieplan SVB. • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - Het Strategisch Voorraadbeleid wordt herijkt / opgestart en bestaat uit drie deelproducten: een kadernotitie, een complexenboek waarin een strategiebepaling per complex 	<ul style="list-style-type: none"> • Tilburg 2005-2009: <ul style="list-style-type: none"> - handhaven van de kernvoorraad voor de doelgroep. Minimaal 80% onder de € 466,- (prijspeil 2004) 	
<p>Woningtoewijzing:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - Inwerkingtreding van SWITCH, woningzoekenden kunnen via internet hun voorkeuren en woonwensen kenbaar maken. - Onderzoek gedaan naar mogelijkheden nieuw woonruimteverdelingssysteem in gemeente Haaren; in 2009 haakt 't Heem aan bij systeem van Woonveste • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - De corporatie evalueert huur/verhuur en toewijzingsbeleid (met aandacht voor 90% van de sociale voorraad toewijzen aan doelgroep met inkomen tot € 33.614,-). - Binnen woonruimteverdeling (Tilburg) hebben Tilburgse corporaties – waaronder 't Heem gekeken hoe ze meer klant- en marktgericht kunnen werken. Er wordt meer maatwerk geboden (via loting, optiemodel, aanbod van gelabelde zorgwoningen) - De corporatie heeft nader stil gestaan bij ZAV-beleid 	<ul style="list-style-type: none"> • Tilburg 2005-2009: <ul style="list-style-type: none"> - De corporaties brengen bij inkomensschommelingen op voorhand snel de extra verwachte huurtoeslag in mindering op de huur. 	
<p>Betaalbaarheid:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2010: Woonlastenonderzoek uitgevoerd, gezamenlijk initiatief van de 4 Tilburgse corporaties i.k.v. Convenant Wonen 		

<p>Bevorderen eigen woningbezit</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2007-2010: 't Heem verkoopt woningen aan zittende huurders met korting. De korting is afhankelijk van het aantal jaar dat de huurder bij 't Heem huurt. • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - Koopovereenkomst afgesloten met Coöperatieve bouwvereniging "Eigen Bezit" voor de aankoop van 11 Maatschappelijk Gebonden Eigendom (MGE) in 's-Hertogenbosch. De MGE-woningen worden in 2011 door 't Heem d.m.v. koopgarant in de verkoop geplaatst. 		

Kwaliteit woningen en woningbeheer

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
<p>Woningkwaliteit</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2007: wegens klachten maatregelen getroffen teneinde het leefklimaat in de Eikelaar te verbeteren. • 2008: op één locatie is extra aandacht geschonken aan 'wat te doen bij brand of calamiteit'. • 2009: voor alle complexen is een meerjarenonderhoudsbegroting opgesteld. • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - Investeringsen gedaan om de (brand)veiligheid en toegankelijkheid van zorgcentra te vergroten. O.a. brandmeldinstallaties op Leyenhof en Torentjeshoef vervangen en liften aangepast op Torentjeshoef. - Schilderonderhoud 100 woningen. - Extra ingezet op houtrotsanering en plaatsen van HR++glas - Onderzoek gedaan naar het klimaat van Atrium 	<ul style="list-style-type: none"> • Tilburg 2005-2009: <ul style="list-style-type: none"> - Politiekeurmerk veilig wonen. 	

<p>Realisatie Onderhoud (x 1.000)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2007: <ul style="list-style-type: none"> - Planmatig onderhoud: € 1.060 - Mutatie onderhoud: € 22 - Klachtenonderhoud: € 236 • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - Planmatig onderhoud: € 1.396 - Mutatie onderhoud: € 12 - Klachtenonderhoud: € 224 • 2009: <ul style="list-style-type: none"> - Planmatig onderhoud: € 958 - Mutatie onderhoud: € 26 - Klachtenonderhoud: € 244 • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - Planmatig onderhoud: € 1.726 - Mutatie onderhoud: € 25 - Klachtenonderhoud: € 214 	-	
<p>Kwaliteit dienstverlening</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2007: Clienttevredenheidsonderzoek Haarensteyn en Torentjeshoef uitgevoerd in 2008 verbeterpunten opgesteld. • 2008 en 2010: Clientraadpleging gehouden in Leyenhof en de Eikelaar. • 2009: Clienttevredenheidsonderzoek • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - Bewoners kunnen suggesties geven over de warme maaltijd en op elke locatie is een menubijeenkomst gehouden. - Klanten en vrijwilligers kunnen VIP-kaarten invullen, met daarop hun Voorstellen, Ideeën en Problemen. - Mensen kunnen in elke dorpskern terecht bij een locatie van 't Heem • 2009: <ul style="list-style-type: none"> - Gastvrouwen aanstellen op eetpunten. - Thema maaltijden georganiseerd • 2010: projectgroep voeding in het leven geroepen. • 2009: uitgebreide inventarisatie service en diensten. • 2010: de woonstichting heeft afscheid genomen van de 'oude' klachten- & geschillencommissie en zich aangesloten bij een <i>regionale klachtencommissie</i>; nieuwe klachtenregeling/-procedure opgesteld. In het kader van de klachtenprocedure zorgstichting is een 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeente Tilburg 2005-2009: <ul style="list-style-type: none"> - Bewoners betrekken bij planontwikkeling en planuitvoering van herstructurerings- en grote projecten volgens omgangscodes herstructurering 	7

cliëntvertrouwenspersoon geworven.		
Energie en duurzaamheid <ul style="list-style-type: none"> • 2007 <ul style="list-style-type: none"> - Energieconvenant afgesloten met Tilburgse corporaties - Enquêtes uitzetten om inzicht te krijgen in energiegedrag/-gebruik van huurders. • 2007-2010: Bij nieuwbouw kiest 't Heem voor energiebesparende installaties en duurzame milieuvriendelijke materialen. • 2008: Samen met Tilburgse collega corporaties ingestoken op verdere gedragsbeïnvloeding om huurders energie bewust te maken o.a. energiemarkten en workshops georganiseerd, energiekraant samengesteld en energiezuinige huiskamer-estafette gehouden. • 2009: <ul style="list-style-type: none"> - Visie geformuleerd energielabeling • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - Aanzet gemaakt om in 2011 energielabeling van het bezit voor te bereiden. - In 63 woningen zijn de CV-ketels planmatig vervangen door energiezuinige combiketels - Start werkgroep Energie (gemeente Tilburg). 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeente Tilburg 2005-2009: <ul style="list-style-type: none"> - Partijen maken over het realiseren van nieuwe doelstellingen op het gebied van energie en duurzaamheid nadere afspraken 	7
		7

Huisvesten doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
Huisvesting ouderen en bewoners met een beperking <ul style="list-style-type: none"> • 2007: <ul style="list-style-type: none"> - Start bouw van 'de Fontein', Koestraat omvat 10 appartementen voor cliënten van ASVZ/ Vincentius. - Wegens weerstand van omwonenden is ontwikkeling Akkerdistel gestopt. - Opening zorgboerderij "Ons Erf" in Udenhout. Het betreft hier een samenwerkingsverband dat in 2007 is aangegaan tussen 't Heem en "Ons Erf". - In een deel van de zorgcomplexen is geïnvesteerd in de bereikbaarheid en toegankelijkheid. • 2008: Ombouw Eikelaar begint vorm te krijgen. Start bouw 2009. • 2009: Aan het eind van 2009 is verbouwing 		

<p>Eikelaar afgerond.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2010: Vier kleinschalige groepswoningen in de Eikelaar in gebruik genomen. • 2007 -2010 :t Heem heeft aan Prisma aangegeven op onderdelen graag partner te willen zijn. • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - Verkennend marktonderzoek naar het aanbieden van producten, services en diensten gedaan naar mogelijkheden om huurders zo lang mogelijk zelfstandig te laten wonen. - Op een inbreidingslocatie in Udenhout huisvesting voor mensen met een verstandelijke en/of lichamelijke beperking. Het betreft een voorziening voor 10 cliënten van ASVZ-zuid-west aan de Koestraat. - Visie, missie en kernwaarden uitgewerkt in Manifest Wonen-Welzijn en zorg. - In Torentjeshoef pilot uitgevoerd Baxtersysteem (nieuw geneesmiddelen-distributiesysteem) in 2009 ingevoerd. • 2009: <ul style="list-style-type: none"> - Expertise ingezet aangenaam wonen, werken en recreëren o.a. op het gebied van domotica. - Binnen een bepaalde straal rond het woonzorgcentrum de klant extramurale zorg- en dienstverlening aanbieden. - Aanbieden van personen alarmering, maaltijden, klussendiensten en welzijnsactiviteiten. - Beter structureren van Zorg Thuis. - Verbindingen leggen en samenwerken met lokale professionele en maatschappelijke organisaties op het gebied van wonen, zorg en welzijn. • 2010: per kern service en diensten aangeboden 55+: <ul style="list-style-type: none"> - Deelname sociale en culturele activiteiten; - Maaltijden bij eetpunt; - Bewegen voor ouderen; - Personenalarmering; - Internet en e-mail • 2010: project Zorg Thuis Hulp Thuis van start (opzet totale extramurale zorg- en dienstverlening). 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeente Tilburg 2005-2009: <ul style="list-style-type: none"> - Transformatie zorgcentrum Eikelaar/Udenhout • Gemeente Tilburg 2005-2009: <ul style="list-style-type: none"> - Realiseren van woonzorgservice-zones/servicewijken 	<p>7</p> <p>7</p>
<p>Gemiddeld</p>		<p>7</p>

(Des)investeren in vastgoed

<ul style="list-style-type: none"> - Opstellen programma van Eisen upgrade van woonzorgcentrum de Eikelaar. • 2007-2010: <ul style="list-style-type: none"> - 't Heem betrokken bij herijking omvangscode Herstructurering 		
<p>Maatschappelijk vastgoed</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2007: in juni werd in de gemeenteraad van Haaren unaniem door alle partijen, gekozen voor het Centrumplan. • 2007: diverse onderzoeken naar inrichting dorpskern Haaren. • 2008: eind van het jaar definitief ontwerp centrumplan Haaren. • 2009: vertraging realisatie centrumplan Haaren • 2010: Het centrumplan kan niet in de oorspronkelijke vorm doorgang vinden. Er wordt naar een alternatief plan gezocht. • 2007: gesprekken met de gemeente Haaren over de invulling van de dorpskern in Helvoirt. Dit heeft niet het gewenste resultaat opgeleverd. • 2008: vertraging centrumplan Helvoirt. • 2009: Definitieve opzet herontwikkeling woonservicezone de Leyenhof • 2009: Centrumplan Helvoirt is door de gemeenteraad aangenomen. • 2010: Start ontwerp centrumplan Helvoirt. • 2009: concept Grand Cafe uitgewerkt, dit blijkt op de meeste locaties niet haalbaar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Woningstichting St. Lambertus (nu 't Heem) treedt bij de realisatie van het centrumplan op als risicodragend ontwikkelaar en realisator van het gehele plan. Het centrumplan omvatte onder meer de realisatie van een woonzorgservicecentrum, (sociale) woningbouw, de bouw van een Brede school, sporthal, gemeenschapshuis en kinderopvang. 	4
		5,7

Kwaliteit van wijken en buurten

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
<ul style="list-style-type: none"> • 2007: <ul style="list-style-type: none"> - Bijdrage 't Heem aan Lemon, de leefbaarheidsmonitor in wijken en buurten in de gemeente Tilburg - Projecten Wensenboom en MIA (Meer Individuele Aandacht), bewoners mogen een wens doen en medewerkers proberen deze in vervulling te laten gaan. - 't Heem heeft geparticipeerd bij het opstellen van dorpsontwikkelings- 		6,5

<p>plannen in de gemeente Haaren.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hennepconvenant ondertekend (gemeente Tilburg). - Start werkgroep Armoede (gemeente Tilburg). • 2007-2010 : In Udenhout en Berkel-Enschot neemt 't Heem deel aan buurtregie. • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - Vrijwilligersbeleid geïmplementeerd. • 2009: verdere invullingen gegeven aan het vrijwilligersbeleid. • 2009-2010: Betrokken bij het opstellen van Integraal Dorpsontwikkelingsplan (gemeente Tilburg). • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - Deelname Leefbaarheidsmonitor Lemon (in Tilburg). 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeente Tilburg 2005-2009: <ul style="list-style-type: none"> - Toepassen van gereedschapskist leefbaarheid en veiligheid. • Gemeente Tilburg 2005-2009: <ul style="list-style-type: none"> - Onderzoeksresultaten leefbaarheid en veiligheid integreren en afstemmen. 	
		6,5

Overige

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
<ul style="list-style-type: none"> • 2007: Algemene huurdersvergadering georganiseerd. • 2008-2010: 't Heem heeft in alle kernen (m.u.v. Biezenmortel) Algemene huurdersvergaderingen georganiseerd met als onderwerpen o.a.: terugblik op het jaar, jaarplan nieuwe jaar, ontwikkelingen en projecten binnen 't Heem 		
<ul style="list-style-type: none"> • 2007-2008: project gerelateerd overleg: bewonerscommissie renovatieproject. • 2008: klantbijeenkomst verhuisplan Haaren • 2009: Informatiebijeenkomsten georganiseerd kleinschalig wonen de Eikelaar, bewoners Haaren/ Helvoirt. • 2010: Elke woonzorglocatie van 't Heem heeft een Cliëntenraad. In 2010 is de raden gevraagd of zij hun rol van belangenbehartiger willen verbreden naar die van huurdervertegenwoordiger 		
<ul style="list-style-type: none"> • Bewonersplatform De Eikelaar is in 2006 opgericht. 		

Bijlage 7: onafhankelijkheidsverklaring

Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

Woonstichting 't Heem

Visitatieperiode: week 39, 2011 - week 1, 2012

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

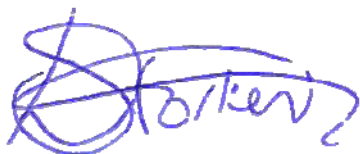
Naam en handtekening:

Arie-Willem Stek



Naam en handtekening:

Lotte Storcken



Naam en handtekening:

Wouter Vos



Plaats:

Rotterdam

Datum:

3 januari 2012

Bijlage 8: CV's Visitatiecommissie

Voorzitter Visitatiecommissie

Naam, titel, voorletters:

Stek, Drs. A.W.

Geboorteplaats en –datum:

Rotterdam, 15 januari 1964

Woonplaats:

Driebergen

Huidige functie:

Partner

Onderwijs:

- 1982 – 1988: Erasmus Universiteit Rotterdam, Doctoraal Economische Faculteit, specialisatie Regionale Economie
- 1976 – 1982 VWO

Loopbaan:

2011 – heden: Partner Ecorys Vastgoed, Rotterdam
2009 – 2010 Directeur Ecorys Communicatie, Amsterdam.
2003 – 2009 Hoofd Marketing en Communicatie BAM Vastgoed, Bunnik
1999 – 2003 Partner Stek & Van Breukelen Organisatie- en communicatieadvies
1990 – 1999 Account director FPW, Rotterdam
1989 – 1990 Business Development Manager, SGB Holland
1988 – 1989 Economisch adviseur Contactgroep Werkgevers Metaalindustrie, nu CWM-FME

Profielchets:

Sinds begin 2011 betrokken bij visitaties. Daarvoor werkervaring in marketing en communicatieprojecten voor consortia waar corporaties onderdeel van waren. Marketing en communicatie voor nieuwbouw- en herstructureringsprojecten van corporaties, vaak in samenwerking met gemeenten. Ervaring met bewonerscommunicatie en participatietrajecten, kwalitatief marktonderzoek en enquêtes. Expert op het vlak van draagvlak en betrokkenheid creëren. Arie Willem Stek is een van de initiatiefnemers van de nieuwbouwsite www.niki.nl en van www.e-calculator.nl. Samen met Cauberg-Huygen werkt hij voor Ecorys aan een e-calculator voor de bestaande bouw die energielasten voorspelt op basis van de combinatie van woningkenmerken en bewonerskenmerken. Naast marketing en marktonderzoek voor de woningmarkt zijn duurzaamheid en energiereductie in de gebouwde omgeving zijn belangrijkste werkvelden.

Secretaris Visitatiecommissie

Naam, titel, voorletters:

Storcken, MSc, C.A.L.

Geboorteplaats en –datum:

Roermond, 5 januari 1985

Woonplaats:

Utrecht

Huidige functie:

Junior consultant

Onderwijs:

2008 – 2009: Master: Economische Geografie, Universiteit Utrecht

2007: Bachelor (minor): Internationale Economie, School of Economics Utrecht

2004 – 2006: Bachelor (majeur): Sociale Geografie, Universiteit Utrecht

1997 – 2004: VWO, profiel: Economie en Maatschappij, St. Ursula, Horn

Loopbaan:

2010 – heden: Ecorys Vastgoed, Junior consultant

Profielchets:

Lotte is sinds februari 2010 werkzaam als consultant bij Ecorys en heeft zich het afgelopen jaar voornamelijk bezig gehouden met opdrachten rondom woningcorporaties. Inmiddels heeft zij haar bijdrage geleverd aan een groot aantal visitaties; van kleine plattelandscorporaties tot corporaties in een stedelijke omgeving. Daarnaast heeft Lotte meegedraaid bij enkele (woning)marktonderzoeken voor zowel commerciële als publieke partijen.

commissielid

Naam, titel, voorletters:

Vos, drs., W.

Geboorteplaats en –datum:

Boskoop, 11 juli 1979

Woonplaats:

Gouda

Huidige functie:

Manager Ecorys Vastgoed

Onderwijs:

1997 – 2003: Sociale en institutionele economie, Universiteit Utrecht

1991 – 1997: VWO, Coenecoop College Waddinxveen

Loopbaan:

2009 – heden: Ecorys Vastgoed, Manager

2003 – 2009: Ecorys, diverse functies

Profielchets:

Wouter Vos is als manager bij de divisie Vastgoed betrokken bij de activiteiten, die ontplooid worden op het gebied van de vastgoedmarkt. Wouter Vos houdt zich onder meer bezig met gebiedsontwikkeling, project- / procesmanagement, begeleiding van herstructurering van bedrijventerreinen, stedelijke vernieuwingsprojecten, procesanalyses, maatschappelijke kosten-batenanalyses en beleidsvisies. Binnen de maatschappelijke visitaties vervult Wouter Vos de rol van voorzitter dan wel projectleider, waarbij zijn kennis van de vastgoedmarkt en procesmanagement een goede basis vormen voor het beoordelen van de maatschappelijke prestaties van woningcorporaties.



Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

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

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas