



Woonzorg Nederland

Visitatierapport



Utrecht, oktober 2011

Colofon

Raeflex
Catharijnesingel 56
3511 GE Utrecht
E: w.dewater@raeflex.nl
W: www.raeflex.nl

Visitatiecommissie

De heer prof. dr. P. Hooimeijer (voorzitter)
De heer drs. R. Rijntjes
Mevrouw C.M.F. Bomhof MOC (secretaris)
De heer P. van Achteren BLL (secretaris)

Voorwoord

Sinds 1 januari 2007 is in de AedesCode opgenomen dat alle leden zich verplichten zich eens in de vier jaar te laten visiteren. Visitaties geven inzicht in de prestaties van de corporaties. Behalve de prestaties geeft de visitatie ook inzicht in de checks en balances van de corporatie onder het hoofdstuk Governance. Met de visitatie legt de corporatie verantwoording af aan de omgeving. Visitatierapporten zijn openbaar.

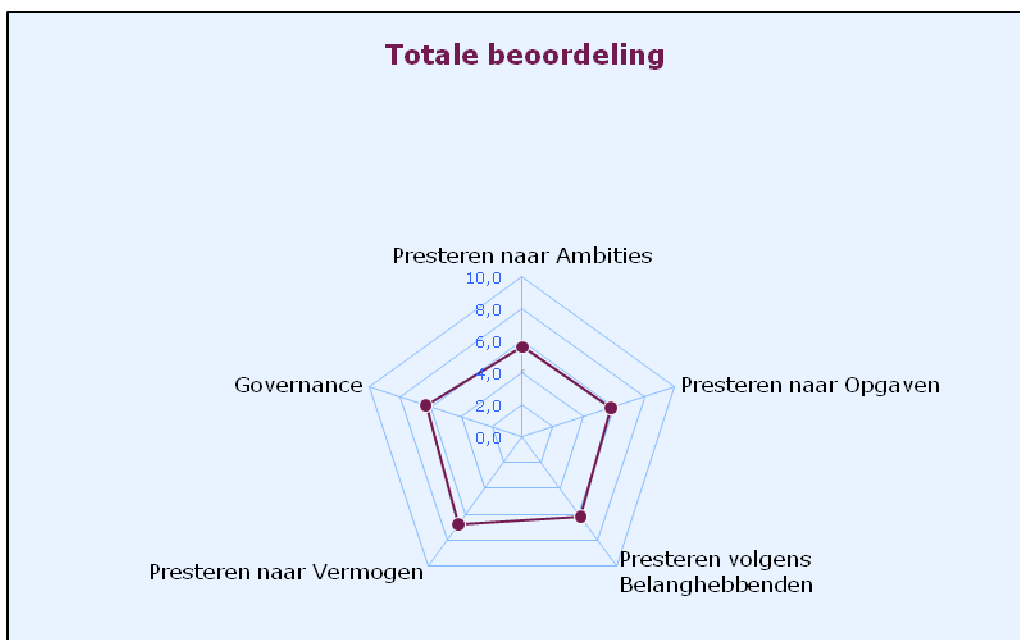
Raeflex voert al sinds 2002 visitaties uit voor woningcorporaties. Wij zien visitaties als een beoordelingsinstrument over het maatschappelijk presteren van individuele woningcorporaties, en als instrument om de prestaties in de toekomst te verbeteren. Onze visitaties worden uitgevoerd door onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die dus niet bij Raeflex in dienst zijn. Bij visitaties wordt gekeken naar de prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar en naar de borging van de prestaties voor de toekomst. Raeflex is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

Samenvatting en recensie

Samenvatting

In januari 2011 heeft Woonzorg Nederland te Amstelveen opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 4.0-versie van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, december 2010) en vond plaats in de periode januari en september 2011. Als onderdeel van deze visitatie zijn in mei 2011 digitale vragenlijsten verspreid onder 248 huurderscommissies, 28 gemeenten en 85 zorginstellingen. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 30 mei, 1 juni, 9 juni en 10 juni 2011. De visitatie geeft een oordeel over de prestaties in de afgelopen vier jaar, 2007 tot en met 2010.

Woonzorg Nederland wordt gewaardeerd met het eindcijfer 6,1.



Totale beoordeling	
Verplichte velden	Cijfer
Presteren naar Ambities	5,6
Presteren naar Opgaven	5,8
Presteren volgens Belanghebbenden	6,2
Presteren naar Vermogen	6,8
Governance	6,3
Gemiddelde score	6,1

De commissie komt tot de conclusie dat Woonzorg Nederland voldoende presteert, wanneer alle prestatievelden in ogenschouw worden genomen. Op de onderdelen Presteren naar Vermogen, Governance en Presteren volgens Belanghebbenden, presteert zij in de ogen van de commissie (iets) beter dan op de andere twee velden. De corporatie presteert goed waar het gaat om haar taken als huisvester van doelgroepen met specifieke aanpassingen, maar scoort minder goed op een aantal andere taakgebieden, zoals het huisvesten van de primaire doelgroep en de kwaliteit van de (vooral oudere) woningvoorraad en het woningbeheer. De commissie ziet dat Woonzorg Nederland zich met name op het laatste terrein aan het ontwikkelen is sinds 2010. Dat zou in de toekomst de waardering voor de kwaliteit van de woningvoorraad en het woningbeheer ten goede moeten komen.

Presteren naar Ambities

De commissie beoordeelt Presteren naar Ambities met een 5,6, een krappe voldoende. De visitatieperiode valt samen met de looptijd van het ondernemingsplan bij Woonzorg Nederland. Onder de titel 'Ruimte voor zorgeloos wonen' presenteert de corporatie haar ambities voor de periode 2007 – 2011. Gedurende de looptijd heeft Woonzorg Nederland een midterm review uitgevoerd, waaruit bleek dat aanpassingen in de koers noodzakelijk waren. De groei doelstellingen waarvan in eerste instantie werd uitgegaan, hebben minder prioriteit gekregen. De focus is voor de toekomst op het leveren van meer kwaliteit in wonen en dienstverlening, onder meer door de inzet van het project Terug naar de Klant. De commissie constateert dat daarmee de oorspronkelijke ambities en doelstellingen voor een belangrijk deel niet zijn gerealiseerd. De commissie is van oordeel dat de corporatie op het prestatieveld huisvesten van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen, haar ambities wel waarmaakt. Daarmee geeft Woonzorg Nederland consequent inhoud aan haar identiteit als seniorenhuisvester. Op de andere prestatievelden komt de commissie uit op onvoldoende beoordelingen. De ambities zijn veelal niet waargemaakt of zijn verlaten. Zowel de beoogde kwaliteitssprong, de voorgenomen investeringen en de versterking van het imago zijn niet gerealiseerd.

Presteren naar Opgaven

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven met een 5,8. Daarbij heeft de commissie gekeken naar een aantal algemeen geldende opgaven voor het huisvesten van ouderen, gebaseerd op het BBSH en op een aantal door de rijksoverheid vastgestelde beleidsnotities en onderzoeken. Vanwege het landelijk verspreid werkgebied zijn er immers slechts een beperkt aantal prestatieafspraken die als ijkpunt voor het bepalen van de opgaven kunnen dienen. Uit onderzoek blijkt dat het aandeel ouderen met een beperkt inkomen (de primaire doelgroep) de komende jaren groeit, evenals de groep middeninkomens onder de ouderen. De prestaties van Woonzorg Nederland als toegelaten instelling, zijn daar niet geheel mee in overeenstemming, naar mening van de commissie. De goedkope voorraad is de laatste jaren gekrompen ten gunste van de betaalbare voorraad. Het Centraal Fonds Volkshuisvesting oordeelt dat Woonzorg Nederland in vergelijking met de referentiecorporaties (ouderenhuisvesters), een lage kwaliteit biedt tegen een hogere prijs en dat de jaarlijkse vernieuwingsinspanning (sloop/nieuwbouw) minder is. Om die reden heeft de commissie het huisvesten van de primaire doelgroep door Woonzorg Nederland als matig ervaren. De kwaliteit van de oudere woningvoorraad en de kwaliteit van het woningbeheer hebben naar mening van de commissie te wensen overgelaten.

Er is sprake van achterstallig onderhoud op het gebied van de woonkwaliteit, doordat de corporatie geen cyclisch planmatig onderhoud uitvoert gericht op de vervanging van keukens, sanitair en andere voorzieningen. De prijs-kwaliteit verhouding is niet in balans voor wat betreft de oudere voorraad, gezien de hoge huurstelling (91 procent van de maximaal redelijke huurprijs) en de matige kwaliteit van de woningen. Vanaf 2010 is Woonzorg begonnen met het opzetten van renovatieplannen en een traject dat moet leiden tot een hogere klantgerichtheid. De resultaten van een eerste proefproject lijken gunstig te zijn. Mede gezien de achterblijvende prestaties in eerdere jaren en in andere regio's, heeft de commissie dit prestatie onderdeel als onvoldoende beoordeeld. Tegenover deze lage waarderingen staat een hoge waardering voor de huisvesting van de doelgroepen met een specifieke huisvestingsbehoefte. Woonzorg Nederland heeft in vergelijking met andere corporaties bovengemiddeld veel kennis over vastgoed voor ouderen met een potentiële zorgvraag en weet daarin goede producten te leveren. De overige velden zijn voldoende bevonden.

Presteren volgens Belanghebbenden

Belanghebbenden vinden het presteren van Woonzorg Nederland gemiddeld meer dan voldoende: 6,2. Het best zijn zij te spreken over de prestaties die Woonzorg Nederland levert op het terrein van de huisvesting van ouderen en mensen met een beperking. Op andere terreinen is de waardering voor de prestaties lager, vooral waar het gaat om de kwaliteit van de woningvoorraad en het woningbeheer. De meningen van de belanghebbenden zijn verdeeld naar achtergrond. Huurders hebben over het algemeen een hogere waardering voor het presteren van Woonzorg Nederland dan zorginstellingen. Het aantal gemeenten, dat de commissie heeft kunnen raadplegen, is te beperkt om daaruit algemene conclusies over de waardering van de lokale overheid voor Woonzorg Nederland te ontleen. Tegelijkertijd valt op dat de waarderingen over het beheer, de kwaliteit en de leefbaarheid van recent opgeleverde complexen, aanmerkelijk hoger uitvallen dan bij oudere woningvoorraad van Woonzorg Nederland.

Presteren naar Vermogen

De commissie waardeert het Presteren naar Vermogen met een 6,8. De commissie oordeelt dat Woonzorg Nederland volgens of boven de norm presteert op de onderdelen: financiële continuïteit, financieel beheer en doelmatigheid. Het treasurybeleid van de corporatie is bijvoorbeeld zorgvuldig uitgewerkt en de planning- & controlcyclus is op orde. Het prestatieveld vermogensinzet beoordeelt de commissie met een krappe voldoende. De rendementseisen, die Woonzorg Nederland hanteert, zijn hoog in vergelijking met wat elders in de sector gebruikelijk is. De projectsgewijze benadering van rendement en de relatief hoge rendementseisen, beperken de inzet van het vermogen ten behoeve van maatschappelijke prestaties.

Governance

De commissie waardeert Governance met een 6,3. Over het algemeen zijn de besturing en het intern toezicht bij Woonzorg Nederland op orde. De planning is van hoge kwaliteit evenals de bijsturing op die planning. Het intern toezicht heeft de afgelopen vier jaar een ontwikkeling ondergaan en is ruim voldoende beoordeeld. De totale waardering voor het prestatieveld Governance is negatief beïnvloed door de waardering voor de externe legitimatie van Woonzorg Nederland. De commissie vindt de externe legitimatie naar belanghebbenden matig ingevuld. De relatie met het huurdersplatform is pas het afgelopen jaar sterk verbeterd. De commissie stelt vast dat de communicatie tussen Woonzorg Nederland en de zorginstellingen (nog) niet op orde is. De communicatie met de Espria partners verloopt beter.

Recensie

Woonzorg Nederland is een bijzondere corporatie, die zich op verschillende punten onderscheidt van andere toegelaten instellingen in de volkshuisvestingssector. Het landelijk verspreid werkgebied, de specifieke gerichtheid op ouderenhuisvesting en de bestuurlijke personele unie met een zorgleverancier, geven Woonzorg Nederland een eigen karakter. Juist in een tijd waarin vergrijzing, extramuralisering van de zorg en de herontwikkeling van verzorgingshuizen een stevige stempel drukken op de volkshuisvestelijke opgave in Nederland, kan Woonzorg Nederland een belangrijke rol vervullen.

Deze rol heeft Woonzorg Nederland in de afgelopen vier jaar voor een belangrijk deel kunnen waar maken. Woonzorg Nederland heeft zich in de visitatie bewezen als een corporatie die goed scoort op haar kernactiviteit: de huisvesting van oudere senioren. Woonzorg Nederland zet haar specifieke volkshuisvestelijke expertise op het grensvlak van wonen en zorg in bij tal van zorgvastgoedprojecten. De kennis en expertise van Woonzorg Nederland bij de ontwikkeling van zorgvastgoed wordt alom gewaardeerd. Daarnaast heeft Woonzorg Nederland de laatste jaren diverse nieuwbouwprojecten, gericht op de zelfstandige huisvesting van ouderen, geïnitieerd en bestaande complexen voor deze doelgroep herontwikkeld.

De commissie maakt hierbij wel een kanttekening. Vanuit het streven om de positie als marktleider op de vastgoedmarkt voor senioren te versterken, heeft Woonzorg Nederland in het verleden een stevige groeiambitie geformuleerd. De groeiambitie betrof in eerste instantie vooral het realiseren van nieuwe huisvesting voor ouderen in het middeninkomens segment. De noodzaak om voldoende rendement te behalen, om daarmee te kunnen blijven investeren in nieuw of herontwikkeld vastgoed, heeft langere tijd het beleid van Woonzorg Nederland gedomineerd.

De klanttevredenheid, de relatie met belanghebbenden en de kwaliteit van het bestaande bezit hebben minder aandacht gekregen dan wenselijk was. Het imago van Woonzorg Nederland is mede daardoor ongunstig beïnvloed. Ook is de organisatie, naar mening van de commissie, door deze strategie wat afgedwaald van haar kerntaak als toegelaten instelling: het huisvesten van mensen in een kwetsbare positie. De groeiambitie en het denken in rendementen heeft op gespannen voet gestaan met de betaalbaarheid en de kwaliteit van de oudere woningvoorraad. Ondanks het feit dat Woonzorg Nederland deze ambitie heeft bijgesteld, heeft de commissie om die redenen een aantal prestatievelen niet voldoende bevonden.

In de laatste twee jaar heeft Woonzorg Nederland zich op haar strategie beraden. Naar eigen zeggen heeft de bestuurlijke samenwerking met zorgpartner Espria er mede toe geleid dat in 2010 gestart is met een cultuurwijziging voor de hele organisatie.

Waar de corporatie van oorsprong tot in de vezels vastgoedgedreven lijkt te zijn, wil zij de komende jaren de focus meer leggen bij de bewoners van haar complexen. Ook in de bejegening en samenwerking van en met externe maatschappelijke partners zal deze omslag beslag moeten krijgen. Het vergroten van transparantie, inzetten op meer interactie en een open cultuur, lijken sleutels te zijn om de afstand tot belanghebbenden te verkleinen.

De commissie ziet dat als een stevige opgave. De commissie heeft Woonzorg Nederland leren kennen als een grote en hiërarchisch aangestuurde organisatie, waardoor partners in het werkveld, de klanten, maar ook de eigen medewerkers afstand ervaren in de richting van het hoofdkantoor. Het directieteam leidt de organisatie in haar dagelijkse activiteiten. De Raad van Bestuur vervult een meer toezichthoudende taak ten aanzien van de dagelijkse activiteiten en concentreert zich op het strategisch niveau.

De commissie ziet hier een spanning met de gewenste omslag. Meer verantwoordelijkheid in de lokale situatie en activiteiten dicht bij de klant met meer flexibiliteit, vragen om een andere wijze van verdelen van taken en bevoegdheden zonder daarmee de doelmatigheid en het kostenbewustzijn, dat de organisatie nu kenmerkt, uit het oog te verliezen.

Naar oordeel van de commissie zal ook de manier van denken en handelen zich moeten aanpassen aan een meer klantgedreven werkwijze. Het vergroten van klantwaarde zal daarbij een hogere prioriteit moeten hebben, dan het verhogen van financiële waarde.

In de woningportefeuille van de corporatie doen zich dusdanige kwalitatieve opgaven voor, dat ingrijpende investeringsplannen noodzakelijk zijn. Woonzorg Nederland is zich daarvan bewust. Om aan deze opgave tegemoet te komen zal Woonzorg Nederland haar huidige afwegingskaders moeten herzien, om een maximale inzet van het vermogen mogelijk te maken.

De commissie ziet voor Woonzorg Nederland een belangrijke rol weggelegd als specialist in ouderenhuisvesting en het woonzorg vastgoed. De opgave is weliswaar groot, maar de potenties en de kwaliteiten om aan deze opgave tegemoet te komen, zijn bij Woonzorg Nederland zeker aanwezig.

Inhoud

Voorwoord	3
Samenvatting en recensie	5
1 Woonzorg Nederland en het werkgebied	13
1.1 De visitatie	13
1.2 Woonzorg Nederland	13
1.3 Het werkgebied	14
1.4 Leeswijzer	14
2 Presteren naar Ambities	15
2.1 Missie en ambities	15
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Ambities	17
2.3 Conclusies en motivatie	17
3 Presteren naar Opgaven	21
3.1 Omschrijving van de opgaven in het werkgebied	21
3.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven	23
3.3 Conclusies en motivatie	23
4 Presteren volgens Belanghebbenden	27
4.1 De belanghebbenden van Woonzorg Nederland	27
4.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren volgens Belanghebbenden	29
4.3 Conclusies en motivatie	29
5 Presteren naar Vermogen	33
5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen	33
5.2 Conclusies en motivatie	33
6 Governance	37
6.1 Beschrijving governance Woonzorg Nederland	37
6.2 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	37
6.3 Conclusies en motivatie	38
7 Integrale scorekaart	41
Bijlage 1 Verantwoording visitatie	43
Bijlage 2 Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaringen	47
Bijlage 3 Beoordelingskader voor visitatie	59
Bijlage 4 Definities	61
Bijlage 5 Overzicht prestaties, ambities en opgaven	65

1 Woonzorg Nederland en het werkgebied

1.1 De visitatie

In januari 2011 heeft Woonzorg Nederland te Amstelveen opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 4.0-versie van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, december 2010) en vond plaats tussen januari 2011 en september 2011. Woonzorg Nederland heeft voorafgaand aan de visitatiegesprekken een zelfevaluatie geschreven. Daarnaast zijn als onderdeel van deze visitatie in mei 2011 digitale vragenlijsten verspreid onder 248 huurderscommissies, 28 gemeenten en 85 zorginstellingen. Bij de visitatiegesprekken heeft de commissie een aantal belanghebbenden gesproken uit verschillende delen van het land. Voor een deel betrof het belanghebbenden op locaties, waar Woonzorg Nederland de afgelopen vier jaar heeft geïnvesteerd in nieuwbouw of herontwikkeling. Verder heeft de commissie gesproken met belanghebbenden in regio's waar Woonzorg Nederland over een marktpositie van enige omvang beschikt. Tot slot heeft de commissie gesproken met vertegenwoordigers van Woonzorg Nederland, huurdersorganisaties en zorginstellingen, die zicht hebben op het interne en externe functioneren van de corporatie. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 30 mei, 1 juni, 9 juni en 10 juni 2011.

De visitatiecommissie bestond uit de heer prof. dr. P. Hooimeijer (voorzitter), de heer drs. R. Rijntjes, mevrouw C.M.F. Bomhof MOC (secretaris) en de heer P. van Achteren BLL (secretaris). In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen. Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren, heeft de visitatie voor Woonzorg Nederland de functie van verbeterinstrument. De corporatie wil op basis van de visitatie handvatten vinden om haar prestaties te verbeteren. De visitatie betreft de periode 2007 - 2011. Voor de beoordelingen hanteert Raeflex een 10-puntsschaal. Het oordeel 7 geeft aan dat de prestatie gelijk is aan de norm. De wijze van beoordeling wordt toegelicht in bijlage 3.

1.2 Woonzorg Nederland

Woonzorg Nederland is ontstaan door fusie van een aantal op de huisvesting van ouderen georiënteerde rechtsvoorgangers. In 1950 is de NCHB (Nederlandse Centrale voor Huisvesting van Bejaarden) opgericht om huisvesting te bieden aan senioren met een laag inkomen. In 1996 is de NCHB gefuseerd met de HBB (Humanistische Bouwstichting Bejaardenhuisvesting). De organisatie heeft toen de naam Woonzorg Nederland gekregen. In 2000 heeft er een nieuwe fusie plaatsgevonden met de LKBB (Landelijke Katholieke Bouwstichting voor Bejaarden).

Sinds 2008 maakt Woonzorg Nederland via een personele unie, deel uit van het samenwerkingsverband Espria, waarin naast Woonzorg Nederland ook de zorgorganisaties Eveen Groep (later stichting Espria) en Stichting Philadelphia Zorg zijn opgegaan. In 2009 heeft Philadelphia het samenwerkingsverband weer verlaten.

Woonzorg Nederland beheert in totaal circa 43.500 wooneenheden, waarvan 26.750 zelfstandige huurwoningen en 16.750 zorgeenheden in locaties voor beschermd wonen (323), verzorgingshuizen (14.575) en verpleeghuizen (1.853). De corporatie is in het gehele land actief, werkt in 176 gemeenten en is de grootste landelijke organisatie voor ouderenhuisvesting. Belangrijkste belanghebbenden zijn het huurdersplatform, de diverse bewonerscommissies, zorginstellingen behorende tot de Espria groep en daarbuiten en gemeenten. Bij Woonzorg Nederland werken 409 medewerkers, in totaal 360 fte.

Aan het hoofd van Woonzorg Nederland staat een driehoofdig Raad van Bestuur, die tevens de Raad van Bestuur van de Espria groep vormt. De Raad van Bestuur heeft via een directiestatuut taken en bevoegdheden gedelegeerd aan een directieraad bestaande uit vijf directeuren, die ieder een eigen bedrijfs onderdeel aansturen. Het interne toezicht bestaat nu uit zeven leden, waarvan twee leden namens de huurders zitting hebben in de Raad van Commissarissen. Ten tijde van de visitatie waren er twee vacatures, die inmiddels zijn vervuld (september 2011).

1.3 Het werkgebied

Woonzorg Nederland is in het gehele land werkzaam. In de meeste gemeenten neemt Woonzorg Nederland een bescheiden marktpositie in, gezien de specifieke aard van het bezit en de specifieke doelgroep waar de corporatie zich op richt. Uitzondering daarop vormt de gemeente Voorschoten, waar de corporatie met circa 1.600 woningen de grootste sociale verhuurder is. In deze gemeente zijn verder woningcorporatie De Sleutels met 500 woningen en woningcorporatie Vidomes met 24 woningen actief. Het woningbezit van Woonzorg Nederland bestaat voor het merendeel uit nultredenwoningen (inclusief de intramurale eenheden 99,5 procent) en woningen voor ouderen en gehandicapten (inclusief de intramurale eenheden 93,1 procent van de voorraad). Het woningbezit is zeer gevarieerd en loopt uiteen van kleine wooncomplexen tot grote woonzorgcentra. Veel van het woningbezit dateert uit de jaren zeventig en tachtig (circa 57 procent). Tien procent is daarvoor gebouwd en 30 procent daarna.

Het Centraal Fonds deelt deze corporatie in de categorie 2 in, dat wil zeggen de categorie van corporaties die zich met ouderenhuisvesting bezig houden. Er zijn 21 corporaties in deze categorie.

1.4 Leeswijzer

Dit rapport is ingedeeld naar de onderdelen waarop de woningcorporatie is beoordeeld. Daarbij zijn de vastgestelde onderdelen:

- Presteren naar Ambities (hoofdstuk 2);
- Presteren naar Opgaven (hoofdstuk 3);
- Presteren volgens Belanghebbenden (hoofdstuk 4);
- Presteren naar Vermogen (hoofdstuk 5);
- Governance (hoofdstuk 6).

Ieder hoofdstuk geeft de beoordeling weer waarna de motivatie van het cijfer wordt gegeven. Voor de leesbaarheid van het rapport is ervoor gekozen om in hoofdstuk 7, tot slot, een cijfermatig overzicht te geven van alle beoordelingen. In bijlage 5 worden alle beschrijvingen van de doelstellingen, opgaven en de gegevens over de prestaties in tabelvorm weergegeven. Deze tabel vormt de onderlegger voor de beoordelingen.

2 Presteren naar Ambities

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van Woonzorg Nederland in relatie tot de ambities.

2.1 Missie en ambities

In het ondernemingsplan 2007 – 2011 'Ruimte voor zorgeloos wonen' formuleert Woonzorg Nederland haar missie voor die periode als volgt:

Woonzorg Nederland is de grootste gespecialiseerde wooncorporatie voor seniorenhuisvesting in Nederland. De maatschappelijke onderneming richt zich op alle klantgroepen binnen het segment van de senioren en kent die klanten door en door. Kwetsbare senioren, mensen met een beperking (dus ook jongeren) en mensen met een smalle beurs zijn daarbij bijzondere doelgroepen van beleid.

Woonzorg Nederland streeft er naar dat iedereen zo zelfstandig mogelijk kan wonen op een hoogwaardig niveau van leven en welzijn, dat past bij zijn/haar leefstijl. De organisatie biedt woonmilieus aan in een variëteit van leefgemeenschappen, met hoogwaardige vastgoedproducten en een variëteit aan diensten. Waar nodig worden daartoe langjarige, synergetische verbindingen aangegaan met de daartoe meest geschikte partners in de markt.

De organisatie is gedreven en bedreven en bekwaamt zich tot een effectieve, innovatieve en klantgedreven netwerkorganisatie.

Naast de missie omschrijft Woonzorg Nederland in haar ondernemingsplan onder meer ook de gewenste identiteit. Samen geven deze op hoofdlijnen de ambities van de corporatie weer. Een analyse van de externe omgeving, het in kaart brengen van sterkten en zwakten, kansen en bedreigingen, geeft aan hoe Woonzorg Nederland er voor staat en in welke marktomstandigheden zij opereert. Op basis van het totaal van deze gegevens heeft Woonzorg Nederland haar ambities vertaald naar doelstellingen.

De hoofddoelstelling voor de planperiode luidt:

Marktleiderschap door schaalvergroting, generieke kwaliteitsverbetering en imago-/reputatieversterking.

Als landelijke nichespeler in de ouderenhuisvesting wil Woonzorg Nederland nadrukkelijk de komende jaren de standaard zetten op 'hun' terrein en de vanzelfsprekende keuze worden van ouderen en van potentiële alliantiepartners.

Afgeleid van deze hoofddoelstelling zijn de volgende doelstellingen opgesteld:

- A. Het bereiken/handhaven van een schaalgrootte, omvang en marktgebied dat past bij een marktleider in de nichemarkt seniorenhuisvesting en naastgelegen markten.
- B. Het aanzienlijk verbeteren van de kwaliteit van klantenkennis/klantbejegening, bezit/producten, aangeboden arrangementen en organisatie.
- C. Het vestigen en versterken van de reputatie, imago van Woonzorg Nederland als deskundige/ervaren, vernieuwende, agendabeïnvloedende en maatschappelijk betrokken organisatie.

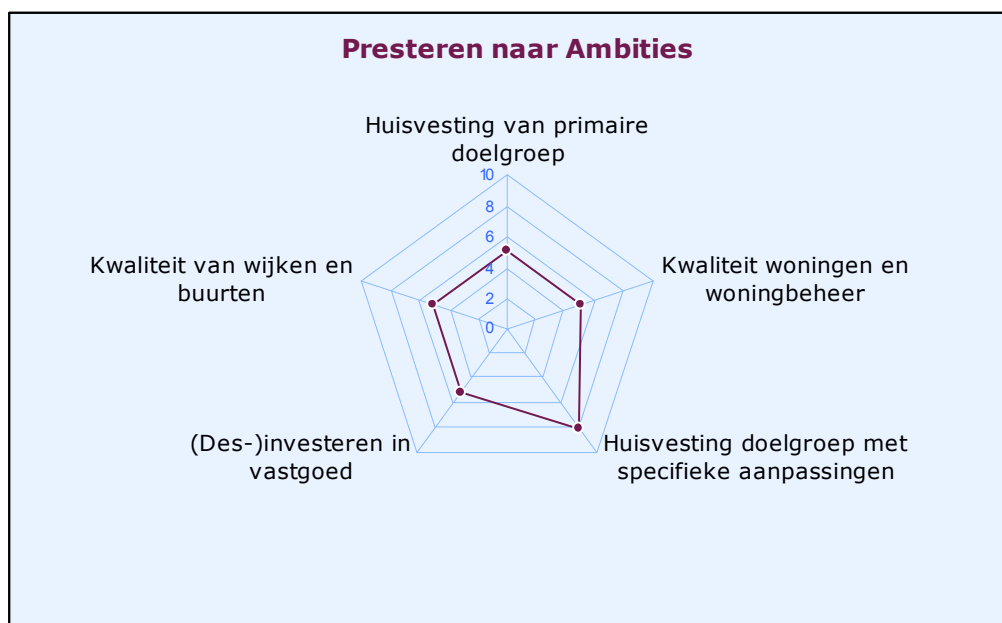
Op hun beurt zijn de doelstellingen vertaald naar subdoelstellingen die uitgewerkt en geconcretiseerd zijn in een implementatieplan. Het implementatieplan is door directeuren van de corporatie begin 2007 uitgewerkt naar actieprogramma's met bijbehorende planning en middelenbeslag.

In november van 2009 komt de 'Midterm Review Ondernemingsplan 2007/2011' (MTR) gereed. In de review wordt gezien in hoeverre de organisatie op koers ligt met het verwezenlijken van de doelen van het ondernemingsplan en of er bijstellingen wenselijk of noodzakelijk zijn. Woonzorg Nederland concludeert in de review dat de organisatie achterblijft op enkele essentiële doelstellingen vanuit het ondernemingsplan. Met name de groei blijft achter. Hetzelfde geldt ook voor de klanttevredenheid en het kwaliteitsniveau van sommige oudere producten. Dat laatste resulteert in leegstand en huurderving. In de zelfevaluatie die Woonzorg Nederland heeft opgesteld voor deze visitatie, geeft de corporatie aan dat de missie en ondernemingsvisie door deze constatering, niet wezenlijk zijn bijgesteld. Wel zijn op onderdelen aanpassingen doorgevoerd. In de zelfevaluatie noemt Woonzorg Nederland de volgende bijstellingen:

- De fikse kwantitatieve groei-doelstelling is losgelaten: Woonzorg Nederland gaat zich (nog) meer richten op de kwaliteit van het bestaande bezit;
- Woonzorg Nederland gaat zich (nog) sterker richten op een goede klantbediening. Onder meer door proberen vorm te geven aan one-stop-shopping met één aanspreekpunt (de bewonerconsulent) en veel aandacht voor bejegening. Voor de inrichting van de organisatie betekent dit het voorbereiden van een reorganisatie waarbij de front-office wordt versterkt (verbeterprogramma Terug naar de Klant) en leidend wordt voor de inrichting van de back-office;
- De focus op dienstverlening, samenwerking en verbeteren van de klantbediening krijgt expliciet vorm in het organisatiebrede cultuurverandertraject dat in 2010 en 2011 wordt uitgevoerd.

Woonzorg Nederland zet met deze aanpassingen van de doelstellingen een stap in de richting van de klant. Deze stap is voor de commissie het meest zichtbaar geworden in het programma 'Terug naar de Klant'. Dit project kent enkele resultaatgebieden waarop Woonzorg Nederland verbetering beoogt: klanttevredenheid, medewerkertevredenheid, bezettingsgraad van het bezit, ketensamenwerking, en implementatie van (nieuwe) formules. 'Terug naar de Klant' is in de tweede helft van 2010 in Noord-Holland ingevoerd. Na een evaluatie in het voorjaar van 2011 is, gezien de positieve resultaten, besloten het programma landelijk in te voeren.

2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Ambities



Presteren naar Ambities	
Prestatievelden	Cijfer
Huisvesting van primaire doelgroep	5,0
Kwaliteit woningen en woningbeheer	5,0
Huisvesting doelgroep d.m.v. specifieke aanpassingen	8,0
(Des-)investeren in vastgoed	5,0
Kwaliteit van wijken en buurten	5,0
Gemiddelde score	5,6

2.3 Conclusies en motivatie

De commissie beoordeelt het Presteren naar Ambities met een **5,6**. Woonzorg Nederland levert goede prestaties als het gaat om haar kernactiviteit: het huisvesten van doelgroepen door middel van specifieke aanpassingen en voorzieningen. Over de andere prestatievelden constateert de commissie dat Woonzorg Nederland haar ambities en doelstellingen onvoldoende waarmaakt. Hieronder licht de commissie haar waarderingen toe.

Huisvesten van primaire doelgroep

De commissie waardeert dit onderdeel met een **5,0**. In haar ondernemingsplan geeft Woonzorg Nederland aan dat zij een te eenzijdig klantbestand heeft van oudere senioren met een smalle beurs. Uitbreiding in de richting van midden- en hogere inkomens wordt om die reden door de corporatie nagestreefd.

Woonzorg Nederland formuleerde haar doelstelling voor 2011 als volgt:

- Onder de aftoppingsgrens: gewenst in 2011, 65 procent (75 procent in 2006);
- Tussen aftoppingsgrens en liberalisatiegrens: gewenst in 2011 30 procent (23 procent in 2006);
- Boven de liberalisatiegrens: gewenst in 2011, 5 procent (2 procent in 2006).

Woonzorg Nederland heeft bij de visitatiecommissie aangegeven dat bij het in kaart brengen van de verdeling in huurklassen, er in een ander systeem niet wordt gewerkt met de aftopping- en liberalisatiegrens, zoals in het ondernemingsplan is gedaan. In de (dagelijkse) praktijk worden de volgende huurklassen gehanteerd: goedkoop, betaalbaar, (betaalbaar) middelduur, en duur. Woonzorg Nederland geeft aan dat in het ondernemingsplan bedoeld is dat in de verdeling van huurniveaus meer (betaalbare) middeldure en minder goedkope huur zou moeten komen. Uit onderstaande realisatietabel van Woonzorg Nederland blijkt dat de corporatie er niet in is geslaagd substantieel meer aanbod in het (betaalbare) middeldure segment te realiseren. Wel is zichtbaar dat zich een lichte verschuiving heeft voorgedaan van de goedkope en betaalbare voorraad naar het dure segment.

Realisatie

	2006		2009		Verschil
	Grens (€)	Verdeling	Grens (€)	Verdeling	
Goedkoop	< 343	9,4%	< 357	8,3%	-1,1%
Betaalbaar	< 527	80,4%	< 548	78,6%	-2,2%
Middelduur	> 527	10,2%	< 648	10,2%	+2,9%
Duur	> 615		> 648	2,9%	

Kwaliteit woningen en woningbeheer

De commissie waardeert dit onderdeel met een **5,0**.

Het is de commissie gebleken dat het werken aan de kwaliteit van woningen en woningbeheer bij Woonzorg Nederland, vooral zichtbaar is bij de te realiseren of pas gerealiseerde woningen. In de ambities en de bijbehorende prestaties (zie bijlage 5) zien we dit terug door de focus op het 'Programma van Eisen zelfstandige woningen voor senioren nieuwbouw'. Woonzorg Nederland geeft aan dat tegenwoordig 90 procent van de gerealiseerde woningen aan de eisen voldoet.

Ten aanzien van het bestaande bezit zijn er complexvisies toegekend (doorexpluiten, sloop/nieuwbouw, renovatie, in stand houden of afstoten). Aan de complexvisies is een onderhoudsstrategie gekoppeld onder de gemeenschappelijke noemer 'sober en doelmatig'. Middels een conditiemeting eens in de vier jaar wordt de onderhoudstoestand van de complexen bepaald. Op basis hiervan wordt een meerjarenbegroting opgesteld, inclusief een begroting voor onderhoud. In 2007 en 2008 zijn de jaarplannen onderhoud niet volledig gerealiseerd. Om deze reden heeft Woonzorg Nederland in 2008 het programma 'Vervroegen planmatig onderhoud' gestart. Dit heeft geleid tot een grotere planbaarheid van het werk, duidelijke communicatie met de betrokkenen en betere bewaking van de cashflow. In 2009 is de inhaalslag afgerond en ook in 2010 is het onderhoud volledig uitgevoerd. In de midterm review die Woonzorg Nederland in 2009 heeft uitgevoerd, wordt aangegeven dat 51 procent van de intramurale voorraad niet voldoet (score rood in stoplichtmodel) aan de (recente) eisen van het College Bouw (deels gebaseerd op programma van eisen). Nog eens 23 procent van die voorraad krijgt een oranje stoplichtscore.

Voor de zelfstandige woningen wordt in de midterm review aangegeven dat meer dan driekwart van de woningen voor meer dan 60 procent voldoet aan de eisen, gesteld voor 55-75 jarigen. Voor de leeftijdsgroep 75+ voldoet ongeveer tweederde van de voorraad. Woonzorg Nederland geeft aan dat voor haar als specialist en als zelfverklaard marktleider, 80 procent van de woningvoorraad het uitgangspunt zou moeten zijn.

De commissie constateert dat met het langdurig volgen van een onderhoudslijn gekenmerkt door de termen 'sober en doelmatig', niet voldaan is aan de eigen ambities om de woningen woontechnisch geschikt te maken of te houden voor haar doelgroepen.

Huisvesting doelgroepen m.b.v. specifieke aanpassingen of voorzieningen

De commissie waardeert dit onderdeel met een **8,0**.

Alle activiteiten van Woonzorg Nederland staan in het teken van het huisvesten van doelgroepen die specifieke aanpassingen en/of voorzieningen behoeven, en dan specifiek de (oudere) senioren. In de werkzaamheden ziet de commissie deze focus zeer nadrukkelijk terug. De complexen van Woonzorg Nederland, pas gerealiseerde projecten en huidige ontwikkelplannen, staan voor het overgrote deel in het teken van het huisvesten van deze groepen senioren. De corporatie maakt daarbij adequaat gebruik van de kennis die zij in de loop der jaren heeft opgebouwd als seniorenhuisvester. Dit is voor de commissie onder meer zichtbaar geworden in de toegesneden programma's van eisen voor nieuwbouw en de relaties, die zij onderhoudt met zorgpartijen door het hele land. Hierin presteert Woonzorg Nederland duidelijk boven de norm.

(Des-)investeren in vastgoed

De commissie waardeert dit onderdeel met een **5,0**.

In het ondernemingsplan 'Ruimte voor zorgeloos wonen 2007 – 2011' is een stevige groeiambitie geformuleerd. Het bereiken/handhaven van een schaalgrootte, omvang en markt bereik dat past bij een marktleider in de nichemarkt seniorenhuisvesting en naastgelegen markten, is een van de drie afgeleiden van de hoofddoelstelling voor Woonzorg Nederland. Deze doelstelling moest onder meer bereikt worden door *toename bezit via autonome groei, overname en/of fusie*, waarbij gestreefd werd naar minimaal 55.000 eenheden eind 2011. Dit aantal betreft zowel de zelfstandige woningen als de intramurale eenheden.

Woonzorg Nederland heeft de voorgenomen groei van het aantal verhuureenheden niet kunnen realiseren. Eind 2010 telt de woningvoorraad 26.747 zelfstandige woningen, tegenover 26.789 in 2007. In het jaarverslag 2010 is het totaal aantal verhuureenheden (dus inclusief de verzorgingseenheden) op 46.105 vastgesteld. In de stukken treft de commissie voor het uitblijven van de groei diverse verklaringen aan. De eerste oorzaak is een financiële: voor de kredietcrisis zag Woonzorg Nederland een forse prijsstijging, zowel van transactiepreizen van bestaand vastgoed als voor de prijzen van aannemers, hierdoor bleek het moeilijk om binnen de financiële kaders van Woonzorg Nederland investeringen te doen. Als tweede oorzaak wijst Woonzorg Nederland aan de discussie rondom de invoering van een nieuwe vergoedingssystematiek van huisvesting van intramurale complexen. Een derde oorzaak is de opgedragen verkoop van 1.300 eenheden in het kader van de bestuurlijke personele unie met Espria.

De commissie erkent de rol van deze situaties/ontwikkelingen, maar stelt tegelijkertijd ook vast dat de realisatie dermate ver verwijderd blijft van beoogde resultaten, dat deze omstandigheden als verklaring niet uitputtend zijn. De commissie weegt in haar oordeel positief mee dat Woonzorg Nederland met de midterm review heeft geconcludeerd dat de ambities onrealistisch waren. Toch is er in de tweede helft van de looptijd van het ondernemingsplan nog steeds ingezet op overnametrajecten. Ook heeft de corporatie geen beleid ontwikkeld om de gevolgen van het desinvesteren in het oudere bezit te compenseren.

Vernieuwen van wijken en buurten

De commissie waardeert dit onderdeel met een **5,0**.

Woonzorg Nederland heeft haar ambitie op dit terrein geformuleerd onder de kop: maatschappelijk ondernemer (voor uitwerking zie bijlage 5). In de activiteiten richt Woonzorg Nederland zich vrijwel uitsluitend op de eigen wooncomplexen. De spreiding van het bezit wordt hiervoor als oorzaak aangewezen. De commissie heeft hier tot zekere hoogte begrip voor, maar merkt op dat deze basishouding samenwerking met partners in de directe omgeving mogelijk kan afhouden. De commissie heeft vanuit de gesprekken en de documentatie kunnen vaststellen dat de afgelopen vier jaren de bijdragen aan leefbaarheid in en rond de complexen nog onvoldoende zijn geweest. Met het programma 'Terug naar de Klant' zet Woonzorg Nederland weliswaar stappen om meer aandacht te hebben voor (leefbaarheids)wensen van de klant. De commissie merkt daarover op dat de resultaten nog maar zeer beperkt eenduidig geïnterpreteerd en meegewogen kunnen worden. Vanuit de gesprekken in Noord-Holland, waar het programma reeds is geïmplementeerd, is voor de commissie niet eenduidig gebleken dat 'Terug naar de Klant' een antwoord is op de afstand tussen de organisatie en de klant.

3 Presteren naar Opgaven

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van Woonzorg Nederland in relatie tot de externe opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen.

3.1 Omschrijving van de opgaven in het werkgebied

Woonzorg Nederland rekent heel Nederland tot haar werkgebied. Dat maakt het bepalen van wat de opgave is voor deze corporatie anders dan voor lokaal of regionaal gebonden toegelaten instellingen.

Woonzorg Nederland formuleert haar opgave als volgt: het bieden van comfortabele woonruimte, een hoogwaardig aanbod van diensten en zorg en een uitstekende service aan ouderen en mensen met een beperking, met als belangrijkste doel "hen zo lang mogelijk in staat te stellen een zinvol bestaan midden in de samenleving te leiden" (Zelfevaluatie Woonzorg Nederland, 2011).

Naast deze algemeen gestelde opgave ziet Woonzorg Nederland nog een bijzondere opgave in het 'overeind houden' van het voorzieningenniveau voor ouderen en mensen met een beperking in de krimpregio's, waar de corporatie van oudsher actief is. Daarbij maakt de corporatie de aantekening dat dit wel bedrijfseconomisch verantwoord dient te zijn. Woonzorg Nederland constateert een zeer grote behoefte aan ouderenhuisvesting in deze regio's in de toekomst, mede onder invloed van de vergrijzing. Daarnaast ziet de corporatie het als bijzondere opgave om substantieel bij te dragen aan het bevorderen van scheiden van wonen en zorg in (eigen) bestaande intramurale situaties, mits bedrijfseconomisch verantwoord (Zelfevaluatie Woonzorg Nederland, 2011). Ten slotte ziet Woonzorg Nederland het als opgave om bij te blijven dragen aan woonzorgvoorzieningen voor ouderen met een middeninkomen, juist omdat voor deze groep de keuze op dit terrein uiterst beperkt is (Zelfevaluatie Woonzorg Nederland, 2011).

Omdat de corporatie in zoveel verschillende gemeenten actief is en daar over het algemeen een beperkte positie inneemt, zijn er weinig gemeenten waarmee Woonzorg Nederland prestatieafspraken heeft gemaakt, dan wel geparticipeerd heeft in het opstellen van woonvisies. Voorbeelden van gemeenten waar Woonzorg Nederland in dergelijke processen wel een rol heeft gespeeld zijn Den Bosch, Purmerend en Voorschoten. De prestatieafspraken met Voorschoten stammen uit 2005 en worden nu geactualiseerd. Woonzorg Nederland sluit wel samenwerkingsovereenkomsten met gemeenten af over specifiek te realiseren projecten of over woonruimteverdeling (bijvoorbeeld Westervoort).

De commissie heeft zich bij het beschouwen van de opgaven, waar Woonzorg Nederland voor staat, georiënteerd op het BBSH en op een aantal beleidsnotities, opgesteld in opdracht van de overheid betreffende de ontwikkeling van de woningmarkt voor senioren.

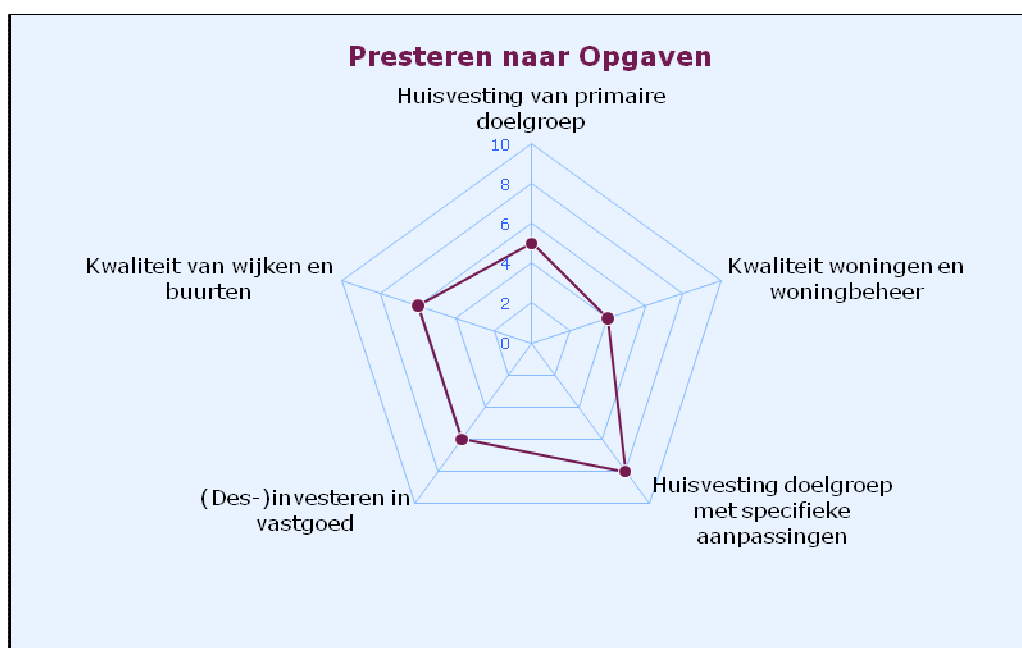
Daarbij heeft de commissie het volgende geconstateerd:

- Diverse rapporten wijzen op een sterke vergrijzing, met name in de krimpgebieden. De groeiende groep senioren kent een zeer gedifferentieerde opbouw, naar leefstijl, naar achtergrond en naar inkomenspositie (rapport Senioren op de woningmarkt, 2010);
- Hoewel de inkomenspositie van de ouderen in de toekomst over het algemeen verbetert, neemt het aantal ouderen met een laag inkomen toe. Dit komt doordat een groeiende groep ouderen een beperkte aanspraak heeft op de AOW;
- Naast deze groep ouderen, stijgt ook het aandeel ouderen met een middeninkomen (bron: werkdocument ministerie Sociale Zaken en Werkgelegenheid over inkomensontwikkeling ouderen in 2006);
- Daarnaast blijkt uit onderzoek dat er een groeiende behoefte is aan nultredenwoningen en dan met name in de koopsector;
- In totaal gaat het om het in de beleidsbrief van 2007 vastgestelde aantal van 45.000 nultredenwoningen per jaar, waarvan 13.000 woningen waarbij ouderen op afroep zorg kunnen verkrijgen;
- Omdat de verhuisbereidheid van ouderen relatief gering is, is er een grote behoefte aan het aanpassen van bestaande woningen;
- Slechts een gering aantal ouderen is bereid en in staat om de stap van een koopwoning naar een huurwoning te maken (rapport Senioren op de woningmarkt, 2010).

De behoefte aan verzorgingsplaatsen in verzorgingshuizen zal de komende jaren sterk dalen, mede onder invloed van de extramuralisering van de zorg en de aanpassingen van de AWBZ (rapport Senioren op de woningmarkt, 2010).

De commissie constateert dat Woonzorg Nederland bij het bepalen van haar opgave voor een deel de lijn van bovenstaande beleidsnotities en het BBSH volgt, maar tegelijkertijd voor een marktgestuurde en bedrijfseconomisch gedreven invulling van haar opgave kiest. De commissie heeft zich bij het beoordelen van het Presteren naar Opgave van Woonzorg Nederland laten leiden door de uitgangspunten zoals die uit de bovenstaande beleidsnotities en uit het BBSH naar voren komen.

3.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven



Presteren naar Opgaven	
Prestatievelden	Cijfer
Huisvesting van primaire doelgroep	5,0
Kwaliteit woningen en woningbeheer	4,0
Huisvesting doelgroep m.b.v. specifieke aanpassingen	8,0
(Des-)investeren in vastgoed	6,0
Kwaliteit van wijken en buurten	6,0
Gemiddelde score	5,8

3.3 Conclusies en motivatie

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven met een **5,8**.

Woonzorg Nederland levert sterke prestaties als het gaat om haar kernactiviteit: het huisvesten van de doelgroep met behulp van specifieke aanpassingen en voorzieningen. De commissie waardeert de prestaties op de terreinen kwaliteit van woningen en woningbeheer en het huisvesten van de primaire doelgroep als onvoldoende. Hieronder licht de commissie haar waarderingen toe.

Huisvesting van primaire doelgroep

De commissie waardeert dit onderdeel met een **5,0**.

Woonzorg Nederland heeft zich de laatste jaren meer gericht op het vergroten van het aanbod voor de middeninkomens dan op het vergroten van het aanbod voor de mensen met een beperkt inkomen. Dit voornemen heeft zij onder meer verwoord in de midterm review, waarin Woonzorg Nederland aangeeft een groter aandeel middeldure huurwoningen (van 25 procent naar 35 procent) na te streven. Deze insteek is zichtbaar in zowel de investeringen in nieuwbouw, als in het huurbeleid dat de corporatie voert.

De corporatie kijkt bij haar investeringen in nieuwbouw wel naar de aftoppingsgrens, maar zoekt daarbij de maximaal redelijke huurprijs op, voor zover de markt het toelaat. Als gevolg daarvan is de gemiddelde huurprijs van Woonzorg Nederland dan ook hoog, in verhouding tot de maximaal redelijke huurprijs (91,0 procent ten opzichte 84,1 procent referentiecorporatie en 71,5 procent landelijk). De corporatie neemt de marktwaarde van het woningbezit als ijkpunt voor het huurbeleid. Overwegingen van betaalbaarheid lijken ondergeschikt te zijn bij het bepalen van de investeringen en het huurbeleid, terwijl er wel degelijk een opgave bestaat om ouderen met een beperkt inkomen van huisvesting te voorzien, zo blijkt uit woningmarktonderzoeken. Woonzorg Nederland heeft daarentegen in haar ambities vastgesteld een woningvoorraad met minder sociale huurwoningen en meer (middel) dure huurwoningen na te streven.

Kwaliteit woningen en woningbeheer

De commissie waardeert dit onderdeel met een **4,0**.

Dit kritische oordeel vloeit voort uit de beoordeling van de prestaties gericht op de kwaliteit van het beheer van de bestaande voorraad. De kwaliteit van de nieuw ontwikkelde woningen beoordeelt de commissie als goed. Omdat circa 70 procent van de woningvoorraad van Woonzorg Nederland uit de periode van voor 1990 bestaat, heeft de kwaliteit van de oudere bestaande voorraad zwaar meegewogen in de beoordeling van dit prestatieveld.

Een belangrijk deel van deze woningvoorraad voldoet ook naar eigen zeggen van Woonzorg Nederland niet meer aan de eisen van deze tijd. De commissie heeft geconstateerd dat deze woningvoorraad wel aan de buitenkant is onderhouden, maar dat er nauwelijks sprake is van cyclisch planmatig onderhoud gericht op het actualiseren van de woonkwaliteit, bijvoorbeeld door het vervangen van cv-ketels, sanitair en keukens. Woonzorg Nederland erkent inmiddels dat het bestaande bezit om een ingrijpende renovatie vraagt en is in 2010 begonnen met het ontwikkelen van renovatieplannen, vanuit de zorg voor de verhuurbaarheid van een aantal complexen. De commissie heeft echter geen bijstelling van het onderhoudsbeleid, gericht op het actualiseren van de woonkwaliteit aangetroffen.

Woonzorg Nederland is eveneens in 2010 begonnen met een vernieuwing van haar wijze van klantbenadering. In Noord-Holland is gestart met een project 'Terug naar de Klant', gericht op het verbeteren van de relatie met klanten en het terugdringen van leegstand. In 2012 zal dit project verder worden geïmplementeerd in de overige regio's.

De commissie is van mening dat Woonzorg Nederland haar relatie met haar klanten en het beheer van de bestaande woningvoorraad de afgelopen vier jaar in ogenschouw nemend beduidend minder aandacht heeft geschonken, dan gewenst zou zijn geweest. Daardoor zijn met name onderhoudstechnische en woontechnische situaties ontstaan, die leiden tot een negatieve beoordeling op dit prestatieveld. Ook wat betreft de eisen van duurzaamheid en energiebeperking zijn er in de oudere bestaande voorraad achterstanden ontstaan.

Woonzorg Nederland heeft zich met ingang van 2010 uitgesproken om meer inhoud te geven aan de invulling van de klantwaarde. De commissie constateert tevens dat de woningcorporatie daarvoor nog een aantal stappen heeft te zetten, zowel in dienstverlening als in onderhoud.

Huisvesting doelgroepen m.b.v. specifieke aanpassingen of voorzieningen

De commissie waardeert dit onderdeel met een **8,0**.

De commissie erkent de meerwaarde en de deskundigheid van Woonzorg Nederland op dit werkveld. Vooral in de herontwikkeling van verzorgingshuizen en in het ontwikkelen van nieuw vastgoed, weet de corporatie goed aan welke eisen ouderenhuisvesting moet voldoen, niet alleen in woonoppervlakte maar ook in voorzieningen. Woonzorg Nederland weet in haar relatie met zorginstellingen haar kennis van zorgvastgoed zodanig in te zetten, dat er kwalitatief goede producten ontstaan. De corporatie is bezig met het herontwikkelen van verzorgingshuizen tot eigentijdse woonvormen voor ouderen, in combinatie met kleinschalige intramurale woonvoorzieningen. Ook daarin heeft Woonzorg Nederland deskundigheid ontwikkeld, die verder gaat dan bij een niet categorale ouderenhuisvester gebruikelijk is. Voorbeelden daarvan zijn domotica en het toepassen van aanpasbaar bouwen, zodat woonruimtes later afgestemd kunnen worden op de toekomstige woonwensen van ouderen met een zorgbehoefte. Zeker in een periode waarin de regelgeving waaraan zorgwoningen moeten voldoen aan verandering onderhevig is, acht de commissie dat een verstandige keuze.

(Des-)investeren in vastgoed

De commissie waardeert dit onderdeel met een **6,0**, een voldoende.

De corporatie heeft de afgelopen jaren geïnvesteerd in nieuwbouw en de herontwikkeling van zorgvastgoed. Een aantal projecten heeft onder invloed van de kredietcrisis vertraging opgelopen, desalniettemin zijn er sinds de crisis circa duizend woningen en zorgplaatsen opgeleverd. Gezien de landelijk geconstateerde opgave van 45.000 nultredenwoningen per jaar is dat aantal beperkt. Daartegenover staat dat deze opgave geldt voor zowel de particuliere markt als de sociale woningmarkt. Bovendien geldt in sociale huurwoningenmarkt deze opgave voor alle woningcorporaties en niet alleen voor Woonzorg Nederland. Daarmee is een oordeel op het investeren in vastgoed op basis van aantallen opgeleverde woningen en zorgplaatsen, niet goed te bepalen. Wel constateert de commissie uit de cijfers van het CiP dat de jaarlijkse vernieuwingsinspanning van Woonzorg Nederland lager is dan die bij de referentiecorporatie (1,4 procent Woonzorg Nederland versus 2,0 procent referentiecorporatie).

De commissie heeft voor de onderbouwing van haar oordeel op dit prestatieveld verder gekeken naar de visie en de bereidheid van Woonzorg Nederland op het investeren in vastgoed, om daarmee aan de vraag naar nultredenwoningen en zorgwoningen tegemoet te komen. De commissie constateert dat Woonzorg Nederland een uiterst behoedzame wijze van investeren kent. Investeringsbeslissingen in bijvoorbeeld krimpgebieden worden sterk bedrijfseconomisch afgewogen (zie ook bijlage 5). De volkshuisvestelijke opgave vraagt daarentegen ook om projectontwikkeling in gebieden en woningen, waarvan de opbrengsten beperkt rendabel of zelfs niet rendabel zijn. Woonzorg Nederland heeft deze overwegingen minder zwaar laten meewegen bij haar investeringsbeslissingen van de afgelopen jaren. Rendementsoverwegingen hebben daarbij een belangrijkere rol gespeeld. In het hoofdstuk Presteren naar Vermogen licht de commissie dit onderdeel verder toe. Vanwege dit laatste element heeft de commissie haar waardering voor het (des)investeren in vastgoed beperkt tot een 6.

Kwaliteit van wijken en buurten

De commissie waardeert dit onderdeel met een **6,0**.

De commissie erkent dat Woonzorg Nederland een andere rol in het versterken van de kwaliteit van wijken en buurten vervult dan de traditionele, lokaal verankerde, corporaties. Woonzorg Nederland richt zich bij dit prestatieveld met name op het leefklimaat in haar complexen en in de directe omgeving daarvan. De commissie constateert dat Woonzorg Nederland zorg draagt voor een aantal belangrijke voorzieningen voor ouderen, zoals gemeenschappelijke ruimten. Tegelijkertijd constateert de commissie dat Woonzorg Nederland nog wel eens achterblijft in haar prestaties op dit werkterrein. Het gaat daarbij om de invulling van leeg blijvende algemene ruimtes, het tegengaan van overlast rond het complex en het ondersteunen van een aantal bewonerscommissies bij het organiseren van activiteiten voor de bewoners in het complex. Met het vervangen van de beheerders op de complexen door consultants, is de aanwezigheid van medewerkers op de complexen beperkt tot een aantal uren per week. Daarmee is ook de invloed van Woonzorg Nederland op het leefklimaat van de complexen beperkt. Alles tegen elkaar afwegend vindt de commissie de prestaties van Woonzorg Nederland voldoende.

Overige/andere prestaties

De commissie heeft geen overige prestaties aangetroffen.

4 Presteren volgens Belanghebbenden

Belanghebbenden van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen kunnen er aanspraak op maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld zijn gebracht. Belanghebbenden zijn bijvoorbeeld huurders, de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen. Dit hoofdstuk gaat over het oordeel dat belanghebbenden geven ten aanzien van de prestaties van Woonzorg Nederland. Gezien de grote spreiding van het werkgebied heeft de commissie gebruik gemaakt van een digitale raadpleging van de verschillende belanghebbenden. Dit digitale onderzoek is opgezet in samenwerking met Woonzorg Nederland en heeft naast de gesprekken met belanghouders geleid tot de beoordeling van dit prestatieonderdeel.

4.1 De belanghebbenden van Woonzorg Nederland

Huurdersorganisatie

Woonzorg Nederland kent een Landelijk Huurders Platform (LHP), waarmee de corporatie overlegt over zaken van algemeen beleid en beheer. De diverse bevoegdheden en verantwoordelijkheden van het platform zijn geregeld in een samenwerkingsconvenant, gebaseerd op de Wet Overleg Huurders Verhuurder. Het LHP overlegt met de directieraad. Twee keer per jaar vindt dit overleg in aanwezigheid van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen plaats. De laatste jaren heeft het platform zich geprofessionaliseerd en is het overleg met Woonzorg Nederland sterk verbeterd.

Daarnaast zijn er nog circa 250 bewonerscommissies actief, die verspreid in het gehele land de belangen van de bewoners uit de verschillende complexen behartigen. Bewonerscommissies bespreken op complexniveau met Woonzorg Nederland over zaken als onderhoud, leefbaarheid, servicekosten en de zorg en diensten die (eventueel) door lokale zorginstellingen worden geleverd. De bewonerscommissies zijn aangesloten bij het LHP.

De commissie heeft met vertegenwoordigers van het LHP gesproken en met drie afzonderlijke bewonerscommissies. Daarnaast zijn alle bewonerscommissies benaderd met een digitale vragenlijst. In totaal hebben 66 bewonerscommissies een ingevulde vragenlijst geretourneerd. Uit deze vragenlijst bleken de bewonerscommissies de samenwerking met Woonzorg Nederland van groot belang te vinden. Zij hebben het belang van de samenwerking gewaardeerd met een 7,8.

Gemeente(n)

Woonzorg Nederland is actief in 177 gemeenten. Zoals vermeld in hoofdstuk 1.2 is de marktpositie van Woonzorg Nederland over het algemeen beperkt. In een aantal gemeenten telt de corporatie slecht enkele tientallen woningen; in andere gemeenten is de woningvoorraad substantiëler van aard (circa 760 woningen in Capelle aan de IJssel en circa 1500 woningen in Amsterdam), maar dan nog is het marktaandeel relatief gering. Uitzondering daarop is de gemeente Voorschoten. Door overname van het gemeentelijk woningbedrijf in de jaren negentig, is Woonzorg Nederland de grootste woningcorporatie in deze gemeente.

Woonzorg Nederland heeft in een beperkt aantal gemeenten prestatieafspraken afgesloten, meestal in aansluiting met andere lokale corporaties. Voorbeelden daarvan zijn Den Bosch, Purmerend en Voorschoten. De prestatieafspraken met Voorschoten stammen uit 2005 en worden nu geactualiseerd; een proces dat naar zeggen van de gemeente moeizaam verloopt. In Westervoort heeft Woonzorg Nederland afspraken gemaakt over de woonruimteverdeling. Ook heeft de corporatie diverse samenwerkingsovereenkomsten met gemeenten afgesloten, gericht op het (her)ontwikkelen van projecten.

In totaal zijn er zestig gemeenten uitgenodigd om een digitale vragenlijst in te vullen. Tien daarvan hebben aan deze oproep gehoor gegeven. Daarnaast heeft de commissie gesproken met de gemeente Voorschoten, de gemeente Purmerend, de gemeente Almere en de gemeente Zederik. Telefonisch is er nog contact geweest met de gemeente Wijk bij Duurstede.

Uit de geringe response op de vragenlijst is af te lezen dat de relatie tussen Woonzorg Nederland en de gemeenten waarin zij werkzaam is over het algemeen niet intensief te noemen is. De gemeenten hebben het belang van de samenwerking met Woonzorg Nederland gewaardeerd met een 5,5.

Zorg- en Welzijnspartijen

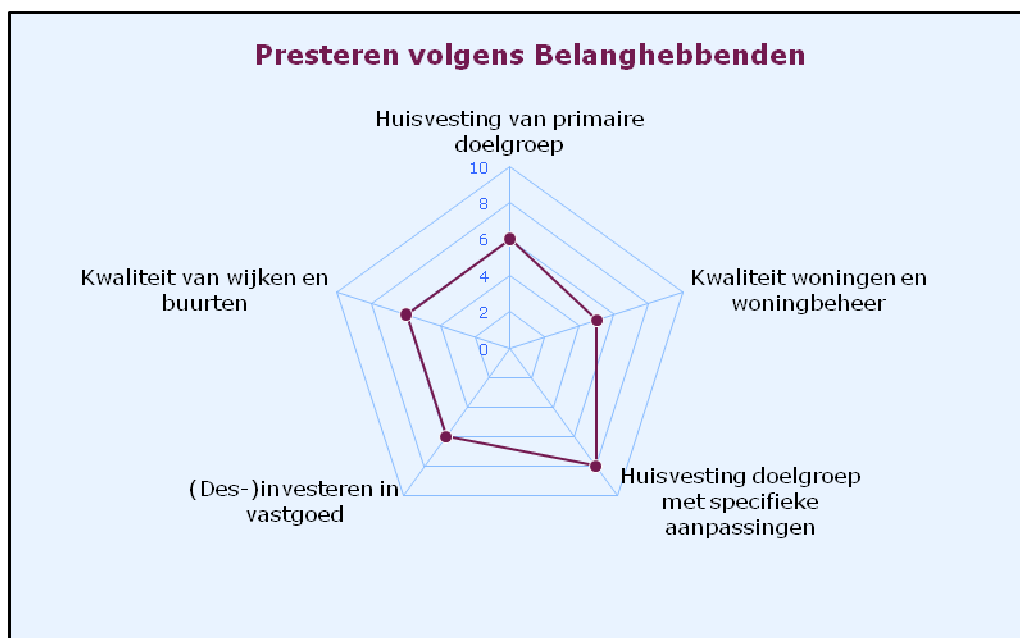
De derde groep belanghebbenden, met wie Woonzorg Nederland te maken heeft, zijn de zorg- en welzijnsinstellingen. De zorginstellingen onderhouden diverse relaties met Woonzorg Nederland: als (keten)samenwerkingspartner in het aanbieden van aanvullende wonen-, welzijn- en zorgproducten, als huurder van zorgvastgoed en als (mede-)ontwikkelaar van nieuw zorgvastgoed.

Woonzorg Nederland werkt samen met Espria partners (onder meer Eveen en Meander) en met enkele tientallen andere zorginstellingen. Met de Espriapartners ontwikkelt Woonzorg Nederland vormen van dienstverlening, er op gericht om ouderen zo lang mogelijk zelfstandig te laten wonen, waarbij welzijn en zorg al naar gelang de vraag ondersteunend zijn.

In totaal zijn 85 zorginstellingen gevraagd om een digitale vragenlijst in te vullen, waarvan 38 zorginstellingen hebben gereageerd. Daarnaast heeft de commissie met vijf zorginstellingen gesproken, waarvan twee telefonisch. Twee van de vijf geïnterviewde zorginstellingen behoorden tot de Espriagroep.

Het belang van de samenwerking waarderen de zorginstellingen met een 6,9. De zorginstellingen zijn aanmerkelijk lager in de waardering voor de prestaties van Woonzorg Nederland (zie 4.3).

4.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren volgens Belanghebbenden



Presteren volgens Belanghebbenden	
Prestatievelden	Cijfer
Huisvesting van primaire doelgroep	6,0
Kwaliteit woningen en woningbeheer	5,0
Huisvesting doelgroep m.b.v. specifieke aanpassingen	8,0
(Des-)investeren in vastgoed	6,0
Kwaliteit van wijken en buurten	6,0
Gemiddelde score	6,2

4.3 Conclusies en motivatie

Gemiddeld scoort Woonzorg Nederland een **6,2** op het Presteren volgens Belanghebbenden, een voldoende. Twee waarderingen wijken af van dit gemiddelde. De 8,0 voor de huisvesting van de doelgroep m.b.v. specifieke aanpassingen. Alle belanghebbenden zijn overtuigd van de kennis en de expertise die Woonzorg Nederland als vastgoed leverancier van zorgvastgoed en ouderenhuisvesting toont. Deze deskundigheid is zichtbaar in de producten die de corporatie levert en de wijze waarop zij de kennis van zorg en vastgoedontwikkeling weet te combineren. Wat betreft de kwaliteit van woningen en woningbeheer is de waardering lager, een 5. De lage waardering heeft vooral te maken met de kwaliteit van het bestaande bezit en de soms lange communicatielijnen bij Woonzorg Nederland, die naar mening van de belanghebbenden, een slagvaardig optreden in dienstverlening verhinderen.

Huisvesting van primaire doelgroep

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een **6,0**.

Uit de digitale vragenlijst en de gesprekken komt een verdeelde mening over de waardering van dit prestatieveld naar voren. Over het algemeen vinden de belanghebbenden (en dan met name de huurders en de gemeenten) de prijs van de woningen hoog, maar wel betaalbaar. Bij woningen, die relatief recent aan de voorraad zijn toegevoegd, betrekken de meeste belanghebbenden ook de kwaliteit van de woningen bij hun oordeel. Die kwaliteit is goed. Wel valt het diverse belanghebbenden op dat Woonzorg de grenzen van de betaalbaarheid opzoekt en daarmee forse huren voor haar nieuw gerealiseerde woningen berekent. Hier en daar leiden deze hoge huren in combinatie met servicekosten tot hoge woonlasten, die de verhuurbaarheid aantasten. In sommige situaties leidt dit tot leegstand.

Bij de oudere bestaande bouw zijn de oordelen lager. De prijs wordt hoog genoemd, hetgeen de verhuurbaarheid van ook dit bezit niet ten goede komt. In Voorschoten ziet men een ontwikkeling die leidt tot het uitpanden van met name het goedkope bezit en een geringe focus vanuit Woonzorg Nederland om zich in te spannen voor mensen met een laag inkomen.

De zorginstellingen, die de commissie gesproken heeft, gaven aan te weinig zicht te hebben op dit prestatieonderdeel en hebben daarom afgezien van een beoordeling.

Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een **5,0**.

De verschillen in beoordelingen zijn groot. Er is veel waardering voor de kwaliteit van het vastgoed dat in de laatste jaren is ontwikkeld. Beduidend lager is de waardering voor de kwaliteit van het vastgoed en voor de dienstverlening bij belanghebbenden die het oudere vastgoed en de dienstverlening daar omheen waarderen.

Uit de vragenlijst blijkt dat de huurderscommissies en gemeenten Woonzorg Nederland als een klantgerichte organisatie met gemiddeld een 6 waarderen. Zorginstellingen zijn over het algemeen minder tevreden en geven Woonzorg Nederland een 4,7 als klantgerichte organisatie.

In de gesprekken met belanghebbenden geven diverse gesprekspartners waarderingen, variërend van een 4 tot een 8, met een enkele forse uitschieter naar beneden. Ook uit de beantwoording van de vragenlijst komt een aantal kritische opmerkingen naar voren.

De waarderingen zijn vooral afhankelijk van de leeftijd van de woningvoorraad en de toekomstwaarde van het vastgoed. Bewoners van ouder bezit maken melding van verroeste radiatoren, sombere in 27 jaar niet geverfde binnengangen en verwarmingsketels en sanitair, dat niet is vernieuwd sinds de oplevering van de woningen. De gemeente Voorschoten is eveneens zeer kritisch over het beheer van de woningen, maar geeft het totaal van beheer en kwaliteit van de woningvoorraad nog net voldoende. De zorginstellingen, die de commissie gesproken heeft, vinden het beheer en het onderhoud over het algemeen op orde.

Belanghebbenden die in nieuwere woningen wonen of nieuwe projecten met Woonzorg Nederland ontwikkelen, zijn aanmerkelijk positiever over de kwaliteit van het woningbeheer en de kwaliteit van de woningvoorraad. Vooral de kwaliteit van oplevering is hoog, zo vinden de meeste belanghebbenden.

Nagenoeg alle belanghebbenden vinden dat het lang duurt voor klachten verholpen zijn, ook bij de complexen die vallen onder het 'Terug naar de Klant' project. Belanghebbenden (huurders) bij deze complexen zien dat de communicatie verbeterd is, maar dat de uitvoering verder niet wezenlijk veranderd is. Andere belanghebbenden hebben daarentegen weer een goede relatie met hun beheerder of rayonmanager en waarderen het beheer dan weer hoger. De ervaringen met energiebesparing en duurzaamheid variëren al naar gelang de leeftijd en de onderhoudstoestand van de woningen. In nieuwe woningen is het energieverbruik volgens de huidige normen; in oudere complexen worden verwarmingsketels zeer laat vervangen waardoor de energiekosten hoger zijn.

Huisvesting doelgroep m.b.v. specifieke aanpassingen of voorzieningen

De belanghebbenden zijn over het algemeen positief over de wijze waarop Woonzorg Nederland invulling geeft aan het huisvesten van ouderen en/of mensen met een beperking. Gemiddeld komt de waardering uit op een **8,0**.

Uit de beantwoording van de digitale vragenlijst blijkt dat 67 procent van de huurderscommissies het eens is met de stelling dat Woonzorg Nederland weet aan welke eisen woningen voor senioren moeten voldoen. Ook de gemeenten die gereageerd hebben op de vragenlijst, zijn relatief tevreden over de wijze waarop Woonzorg Nederland dit prestatieveld invult. Vijf van de negen gemeenten zijn het eens met de stelling dat deze corporatie weet aan welke eisen woningen voor senioren moeten voldoen.

De 38 zorginstellingen die gereageerd hebben, zijn het voor het merendeel eens met de stelling dat Woonzorg over voldoende kennis op dit gebied beschikt (63 procent).

Uit de gesprekken met de belanghebbenden is het beeld over het presteren van Woonzorg Nederland positief, een enkele uitzondering daargelaten. Geroemd wordt de kennis waarmee Woonzorg Nederland aan tafel zit. Nagenoeg alle gesprekspartners, die te maken hebben met projecten die opgeleverd zijn in de jaren negentig en de afgelopen tien jaar, zijn tevreden over de kwaliteit van de ouderenwoningen en het zorgvastgoed.

(Des-)investeren in vastgoed

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een **6,0**.

In de vragenlijst is gevraagd om Woonzorg Nederland een rapportcijfer te geven voor haar kwaliteit als investerende corporatie.

De huurdersorganisaties die gereageerd hebben, waarderen dit onderdeel met een 6,0. De gemeenten hebben een 5,7 voor dit onderdeel toegekend; zorginstellingen zijn veel minder tevreden en beoordelen dit prestatieveld met een 4,5.

In de gesprekken waarderen huurders dit prestatieonderdeel met een 6 à 7. De waarderingen van de gemeenten zijn zeer gemêleerd. De gemeente Wijk bij Duurstede bijvoorbeeld is tevreden over de investeringsbereidheid van Woonzorg Nederland. De gemeente Voorschoten is minder positief en vindt dat Woonzorg Nederland onvoldoende investeert in sociale projecten. Almere had veel waardering voor de planontwikkeling van Woonzorg Nederland. Het plan om een verzorgingshuis in Almere Haven te herontwikkelen is helaas niet doorgegaan, maar volgens de gemeente ligt dat buiten de invloedssfeer van de corporatie. De gemeente Zederik tot slot mist investeringsbereidheid bij de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed, maar is wel zeer tevreden over de investeringen in de woningprojecten en in de woonomgeving, waardoor haar waardering ruim voldoende tot goed uitvalt.

De zorginstellingen hebben kanttekeningen geplaatst bij de investeringsbereidheid van Woonzorg Nederland. Een aantal van hen vindt dat de investering in vastgoed wel wat gedurfd mag, dan Woonzorg nu doet. Het rendementsdenken verhindert flexibiliteit in optreden, zo vindt één van de gesprekspartners. Andere gesprekspartners constateren een starre houding van Woonzorg Nederland bij de ontwikkeling van projecten. De besluitvorming duurt lang, waarbij het onduidelijk is wie waar beslissingsbevoegdheid over heeft.

Kwaliteit van wijken en buurten

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een **6,0**. Uit de ingevulde vragenlijsten blijken de meningen verdeeld te zijn over de wijze waarop Woonzorg Nederland invulling geeft aan dit werkterrein. Huurderscommissies en gemeenten waarderen de kwaliteit van de woning en woonomgeving gemiddeld met een 6, zo blijkt uit de enquête. De zorginstellingen waarderen dit onderdeel met een 5,6.

De huurdersvertegenwoordigers, die de commissie gesproken heeft, zijn genuanceerd in hun oordeel. Het LHP waardeert de inspanningen van Woonzorg Nederland op dit terrein met een ruime voldoende, maar geeft aan dat de rol van Woonzorg Nederland op dit werkveld complex is. Het LHP vindt dat ook de zorginstellingen die diensten leveren aan complexen, een verantwoordelijkheid hebben in het bijdragen aan de kwaliteit van de voorzieningen. De overige bewonerscommissies vinden dat Woonzorg Nederland goed inspeelt bij burenoverlast. Eén commissie daarentegen vindt dat Woonzorg Nederland traag reageert op overlast van hangjongeren. Uitvoering van plannen, bijvoorbeeld om een onderdoorgang af te sluiten, laat lang op zich wachten. Gemeenten zijn in hun oordeel eveneens verdeeld. De gemeente Voorschoten constateert dat Woonzorg Nederland achter blijft in haar prestaties op dit onderdeel in de minder sterke wijken, terwijl de corporatie in andere wijken zich initiatiefrijker toont. Zij waarderen de inspanningen van Woonzorg Nederland bij minder sterk ontwikkelde wijken dan ook als onvoldoende, terwijl de activiteiten bij de andere wijken met een 8 worden gewaardeerd. Andere gemeenten vinden dat Woonzorg Nederland zich voldoende inspant binnen haar mogelijkheden. Wel geeft een aantal gemeenten aan dat leefbaarheid nauwelijks een onderwerp van gesprek is. Woonzorg Nederland beperkt haar rol nu tot een fysieke inbreng, terwijl een bredere rolopvatting mogelijk zou zijn, bijvoorbeeld in combinatie met dienstverlening van een zorgpartner in de wijk. Gemiddeld genomen komen de cijfers uit op een 6, waarbij de spreiding in waardering groot is.

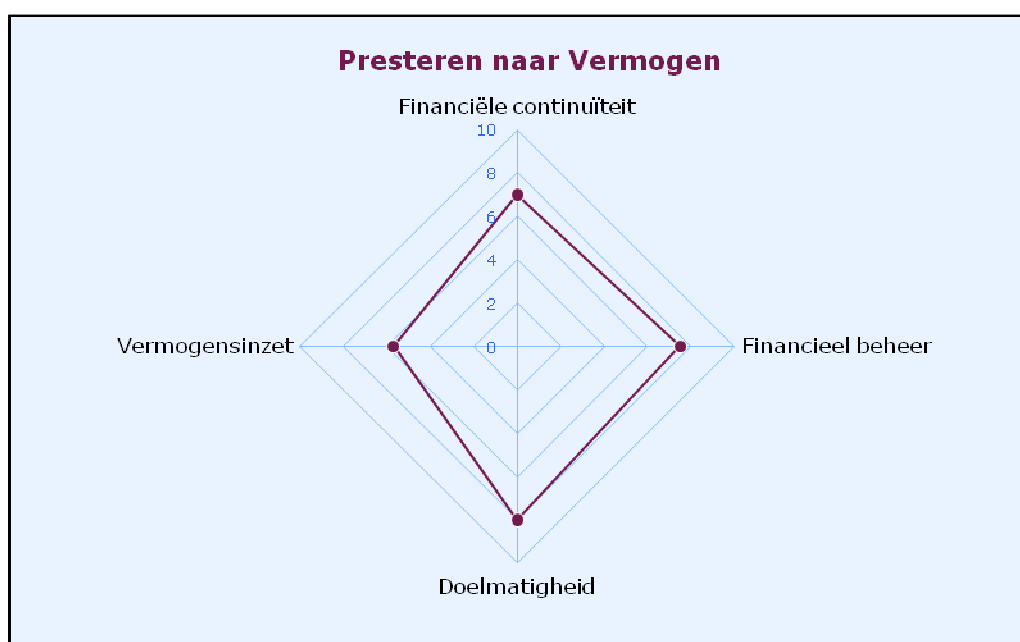
Overige/andere prestaties

De commissie heeft geen andere prestaties aangetroffen, ter beoordeling van de belanghebbenden.

5 Presteren naar Vermogen

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van Woonzorg Nederland, gemeten naar visie en prestaties op het gebied van financiële continuïteit, financieel beheer, doelmatigheid en de vermogensinzet.

5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen



Presteren naar Vermogen		
Prestatievelden	Cijfer	Weging
Financiële continuïteit	7,0	20%
Financieel beheer	7,5	20%
Doelmatigheid	8,0	20%
Vermogensinzet	5,7	40%
Gemiddelde score	6,8	

5.2 Conclusies en motivatie

Financiële continuïteit

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **7,0**.

De commissie sluit aan bij het oordeel van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV), waaruit blijkt dat de corporatie een voldoende vermogenspositie heeft. In de meest recente gegevens van het CFV ten tijde van de visitatie, krijgt de corporatie het A-oordeel toebedeeld. De commissie constateert voorts dat er een beredeneerde vermogensberekening beschikbaar is, op basis van bedrijfswaarde. Woonzorg Nederland hanteert een solvabiliteitsstreven van minimaal 20 procent.

In het oordeel van de commissie weegt tevens het oordeel ten aanzien van kredietwaardigheid van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) mee. In januari 2011 heeft het WSW aangegeven dat Woonzorg Nederland onveranderd kredietwaardig is. Het daarbij vrijgegeven faciliteringsvolume is gebaseerd op de investerings- en herfinancieringsprognose voor de jaren 2010 en 2012. Het volume bedraagt ruim 500 miljoen euro. Woonzorg Nederland stuurt zowel op kasstromen als op bedrijfswaarde. De commissie constateert dat de corporatie een rendementseis heeft geformuleerd waaraan de investeringen moeten voldoen. Voor investeringen geldt een rendementseis van zes procent. Een heldere onderbouwing van deze rendementseis heeft de commissie niet aangetroffen (zie paragraaf Vermogensinzet). De commissie is alles overziend van oordeel dat Woonzorg Nederland volgens de norm presteert.

Financieel beheer

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **7,5**.

Woonzorg Nederland heeft haar financiële planning in generieke zin vastgelegd in de planning- en controlcyclus, die is opgenomen in de besturingsgids. In deze documenten geeft Woonzorg Nederland aan hoe jaarplannen en meerjarenkaders tot stand komen. Over de voortgang van de activiteiten wordt, mede afgezet tegen de (jaar/periode)begroting, beperkt per maand en meer uitgebreid per kwartaal gerapporteerd. Aanpassingen of bijstelling van beleid vindt mede plaats op basis van deze rapportages. De commissie stelt vast dat de rapportages deugdelijk zijn. De informatie is actueel en gedetailleerd.

In specifieke zin is de financiële planning met betrekking tot de financiering vastgelegd in het treasury statuut. De activiteiten worden jaarlijks vastgelegd in het treasury jaarplan, administratieve organisatie treasury en treasury statuut (Treasury financierings- en beleggingsbeleid). Het treasury beleid wordt door de Raad van Bestuur vastgesteld en ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Commissarissen. De commissie heeft het treasury beleid bestudeerd en oordeelt positief over de adequate uitwerking hiervan. De corporatie werkt conform het beleid.

Doelmatigheid

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **8,0**.

Woonzorg Nederland rapporteert maandelijks over de directe beheerskosten. De ontwikkeling van deze beheerskosten wordt bij de vaststelling van de begroting nader beoordeeld en inclusief ontwikkelingen gebruikt als basis om de totale omvang van het apparaat te beheersen. De laatste jaren heeft Woonzorg Nederland een zeer beperkte stijging van de directe beheerskosten nagestreefd en gerealiseerd: ongeveer 1 procent.

Kerngegevens	Corporatie	Referentie corporatie	Landelijk gemiddelde
Netto bedrijfslasten per vhe	1.080	1.120	1.396
Toename netto bedrijfslasten	2,5%	16,6%	19,5%
Aantal vhe per fte	114	140	88
Personeelskosten per fte	50.885	68.256	61.818

Bron: CFV, *Corporatie in Perspectief 2010*

De commissie constateert op basis van hierboven gepresenteerde cijfers dat Woonzorg Nederland er veelal in slaagt efficiënter te presteren dan referentie corporaties en het landelijk gemiddelde. De commissie is positief over deze efficiënte manier van presteren. Deze positieve vergelijking is mogelijk ook het gevolg van de sobere wijze waarop Woonzorg Nederland in de afgelopen periode haar klantbediening inrichtte. De recente ontwikkeling naar meer klantgerichtheid kan tot (substantiële) toename van de bedrijfslasten leiden.

Vermogensinzet

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **5,7**.

De commissie is van oordeel dat de visie van Woonzorg Nederland op onrendabel investeren nog onvoldoende adequaat is uitgewerkt voor een maatschappelijke onderneming van deze omvang. De commissie mist een integrale benadering. Per project wordt bekeken welke investering al dan niet mogelijk is, terwijl een meer integrale benadering van de projectenportefeuille mogelijk tot andere afwegingen zou leiden. Deze constatering wordt onderschreven door de accountant, die aangeeft dat er niet gewerkt wordt met een investeringsstatuut. Hierdoor is de onderlinge samenhang tussen maatschappelijke relevantie van hetgeen wordt gebouwd en de rendementseisen niet duidelijk.

De corporatie heeft de mogelijkheden om het vermogen te verruimen onderzocht. Deze ruimte blijkt in hoge mate opgesoupeerd. De commissie constateert dat de ruimte in de huurprijs, met 91 procent van de maximaal toegestane huur, al voor een belangrijk deel is benut. De ruimte om uitgaven te verlagen is beperkt. De netto bedrijfslasten zijn, afgezet tegenover cijfers van referentiecorporaties en het landelijk gemiddelde, al laag. Gelet op het bijzondere karakter van het bezit van Woonzorg Nederland zijn daarnaast standaardopties als koop/verkoop en verkoop onder voorwaarden, minder geschikt als mogelijkheden om het vermogen te verruimen. Om die ruimte wel te vergroten en/of uit te bouwen zet de corporatie momenteel in op bijvoorbeeld het beperken van de beheerkosten. Tevens wordt bij investeringen voor nieuwbouw ingezet op aanpasbaar bouwen, zodat woningen en zorgvastgoed bij veranderende marktvragen daarop kunnen worden aangepast. Hierdoor behoudt het vastgoed langer haar waarde en hoeft er bij herontwikkeling minder of helemaal geen boekverliezen te worden geleden.

De huidige rendementseis per project en het beleid gericht op de waardeontwikkeling van het vastgoed, leiden er naar mening van de commissie toe dat Woonzorg Nederland haar middelen niet optimaal benut ten behoeve van maatschappelijke prestaties.

Weliswaar heeft Woonzorg Nederland een A-oordeel volgens het CFV, maar uit de CiP gegevens blijkt eveneens dat Woonzorg Nederland substantieel achterblijft bij de referentiecorporaties op een aantal volkshuisvestelijke terreinen. Het gaat daarbij om onderdelen als realisatie van de bijdrage aan het voorzien in woningbehoefte (realisatie: Woonzorg Nederland 0,8 procent ten opzichte van referentie 1,4 procent) en de realisatie van de jaarlijkse vernieuwingsinspanning (realisatie Woonzorg Nederland 1,4 ten opzichte van de referentiecorporatie 2,0). Prognoses over deze onderdelen geven eenzelfde beeld. De commissie is van mening dat de investeringsruimte van Woonzorg Nederland ten behoeve van maatschappelijke prestaties meer mogelijkheden biedt, als uitgegaan wordt van een meer integrale benadering van investeringen (dus gerekend over de hele portefeuille in plaats van per project). Daarnaast biedt het stellen van reëlere rendementseisen, geënt op de aard van de investeringen, wellicht ruimte om gericht te investeren. Nu blijft Woonzorg Nederland wat betreft de inzet van het vermogen achter bij de verwachtingen en presteert zij onder de norm.

6 Governance

Dit hoofdstuk gaat over de vraag of de corporatie goed en verantwoord geleid wordt. Bij governance spelen een aantal factoren een belangrijke rol. Dit zijn de kwaliteit van het besturen, het intern toezicht en de externe legitimatie.

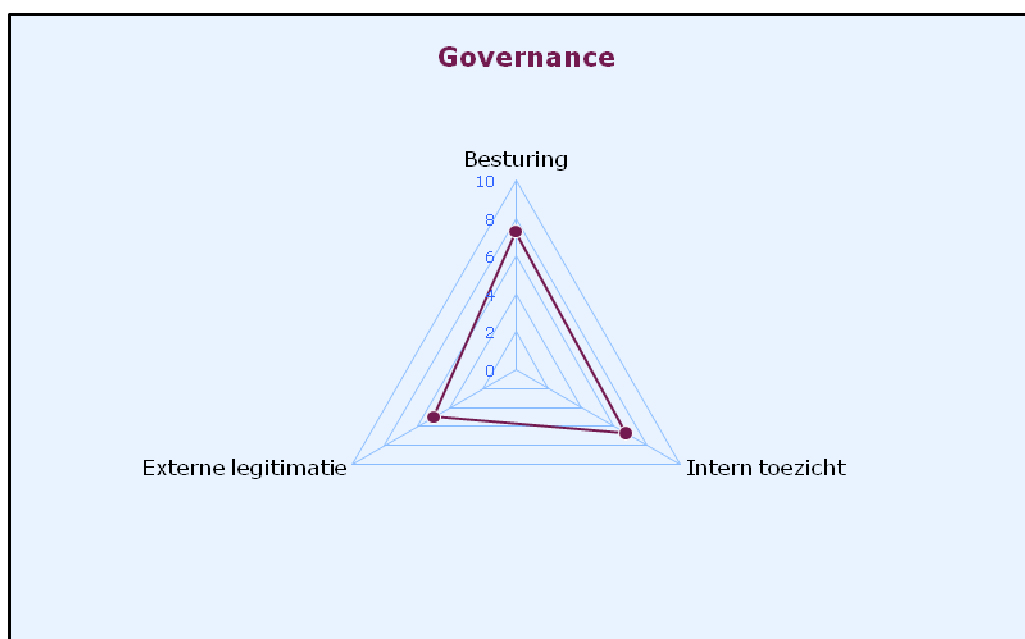
6.1 Beschrijving governance Woonzorg Nederland

Woonzorg Nederland maakt samen met de zorgorganisatie Espria groep (voorheen Evean Groep) deel uit van een samenwerkingsverband.

Het intern toezicht is in handen van een Raad van Commissarissen, statutair bestaande uit zeven tot negen zetels. De Raad van Commissarissen van Woonzorg Nederland is tevens de Raad van Commissarissen van de Espria groep. De samenstelling van de Raad van Commissarissen heeft in de afgelopen vier jaar een aantal wijzigingen ondergaan, ten gevolge van de personele unie waarmee de samenwerking tussen Woonzorg Nederland en de Espria groep is vormgegeven. Tot 2009 maakte ook zorginstelling Philadelphia deel uit van dit samenwerkingsverband. Op het moment van de visitatie bestaat de Raad van Commissarissen uit zeven zetels, waarvan er vijf bezet zijn. Twee commissarissen zijn benoemd op voordracht van het LHP, de huurdersorganisatie. De raad is samengesteld op basis van profielschetsen, die moeten waarborgen dat er voldoende expertise en kennis binnen de raad aanwezig is. Ten tijde van de visitatie was de raad voornemens op korte termijn de twee vrije zetels in te vullen en twee zittende commissarissen te vervangen. In september 2011 is deze vernieuwing van de raad met vier leden geëffectueerd. De raad kent een remuneratie- en een auditcommissie.

Voor wat betreft de toepassing van de Governancecode, heeft de Raad van Commissarissen ervoor gekozen om zowel aan de bepalingen van de Zorgbrede Governance code als aan de Governancecode Woningbouwcorporaties te voldoen.

6.2 Beoordeling visitatiecommissie: Governance



Governance	
Prestatievelden	Cijfer
Besturing	7,3
Intern toezicht	6,7
Externe legitimatie	5,0
Gemiddelde score	6,3

6.3 Conclusies en motivatie

Besturing

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **7,3**.

Dit cijfer is een gemiddelde van de waarderingen voor de onderdelen 'plan, check en act' van de planning- en controlcyclus.

De commissie heeft diverse documenten aangetroffen, waarin de corporatie haar planning heeft vastgelegd. Er zijn een actueel ondernemingsplan, actueel strategisch voorraadbeleidsplan en andere beleidsdocumenten aanwezig, zoals van het ondernemingsplan afgeleide jaarplannen. De corporatie houdt regelmatig klanttevredenheidsonderzoeken en neemt deel aan de Woonbench, een benchmark-onderzoek onder verschillende corporaties. Daarnaast blijkt uit de documentatie dat Woonzorg Nederland over voldoende kennis en inzicht over de omgevingsontwikkelingen en een risicoverkenning beschikt. De corporatie weet deze gegevens adequaat te vertalen in een door de organisatie gedragen visie. Bij het opstellen van de ondernemingsvisie betreft zij belanghebbenden vanuit verschillende delen van de organisatie. Ook betreft Woonzorg Nederland actief de huurdersorganisatie LHP bij ondernemingsvisie en koerswijzigingen. Het ondernemingsplan 2007- 2011 en de herijking van dit plan in 2009, zijn door Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen gedeeld en goedgekeurd. Voor het 'plan'-onderdeel van dit prestatieveld, kent de commissie dan ook een 8 toe.

Het onderdeel 'check' van dit prestatieveld waardeert de commissie minder hoog, maar wel voldoende met een 6. De commissie heeft diverse documenten aangetroffen waaruit blijkt dat Woonzorg Nederland haar plannen en activiteiten periodiek volgt en bewaakt. De commissie vindt daartegenover de samenhang van voornemens en prestaties minder helder verwoord in het jaarverslag, dan wenselijk is ten behoeve van de transparantie naar anderen.

Het onderdeel 'act' is daarentegen weer van goede kwaliteit. De commissie heeft diverse documenten aangetroffen, waaruit blijkt dat Woonzorg Nederland haar plannen actief bijstuurt, indien zich afwijkingen voordoen. Een voorbeeld daarvan is de Midterm Review uit 2009 en het project 'Terug naar de Klant' waarmee Woonzorg Nederland op recente ontwikkelingen en beoordelingen van belanghebbenden inspeelt. De commissie heeft dit onderdeel met een 8 gewaardeerd.

Intern toezicht

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **6,7**.

Dit cijfer is een gemiddelde van een aantal onderdelen op het terrein van intern toezicht: het functioneren van de Raad van Commissarissen, het toetsingskader en het toepassen van de Governancecode.

Het functioneren van de Raad van Commissarissen over de afgelopen vier jaar heeft de commissie met een 6 beoordeeld.

De afgelopen vier jaar is er veel dynamiek geweest binnen de Raad van Commissarissen, mede ten gevolge van de fusie en de daaropvolgende ontvlechting met Philadelphia. Het laatste jaar lijkt er meer evenwicht in de samenstelling en het functioneren van de raad te komen. De verhouding met het LHP is recent gestabiliseerd. Op basis van de ter beschikking gestelde documenten (waaronder de zelfevaluaties van de Raad van Commissarissen), constateert de commissie dat binnen de raad voldoende mogelijkheden zijn om afwijkende meningen te kunnen geven. Tegelijkertijd maakt de commissie uit de notulen van de raad een grote consensus op tussen de commissarissen.

Uit de zelfreflectie en de notulen blijkt de raad kritisch naar zijn eigen optreden en functioneren te kijken. Ook heeft de raad oog voor zaken die mogelijk tot belangenverstrengeling leiden. Tot nu toe heeft de zelfreflectie in 'eigen kring' plaatsgevonden, zonder externe begeleiding.

De eigen rolopvatting van de raad is nadrukkelijk onderwerp van gesprek in de zelfreflectie, waarbij de raad aangeeft op een aantal punten zich verder te willen ontwikkelen. De invulling van de rol als werkgever en klankbord zijn onderwerpen die daarbij genoemd zijn.

Wat betreft de samenstelling van de raad zijn met betrekking tot de deskundigheid voldoende waarborgen ingebouwd. Wel vond de commissie afgaand op de visitatiegesprekken in juni 2011 de raad weinig divers van samenstelling, voor wat betreft leeftijd, sociale achtergrond en man-vrouw verhoudingen. Met de vernieuwing van de raad in september 2011 is hierin voorzien.

Het onderdeel 'toetsingskader' heeft de commissie met een 7 gewaardeerd, volgens de norm. De Raad van Commissarissen hanteert een actueel toetsingskader, dat is opgebouwd uit de diverse strategiedocumenten. Investeringsvoorstellen worden getoetst aan een vastgestelde set van investeringsparameters. De voortgang van plannen wordt regelmatig getoetst. Ook komen de diverse risico's regelmatig aan de orde, onder meer in de auditcommissievergaderingen.

Tot slot de toepassing van de Governancecode; De commissie constateert dat Woonzorg Nederland voldoet aan de eisen van de Governancecode. De honorering van de bestuursleden en de commissarissen zijn toegelicht in de jaarverslagen. Voor de bezoldiging van de bestuursleden heeft Woonzorg Nederland aansluiting gezocht bij regelingen zoals die in de zorg gebruikelijk zijn. De bezoldiging van commissarissen vindt plaats volgens de richtlijnen van de VTW, conform de regelingen in de corporatiebranche. De commissie heeft derhalve een 7 aan dit onderdeel toegekend.

Externe legitimatie

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **5,0**.

De beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden is matig ingevuld door Woonzorg Nederland. Sinds een jaar is er een goede werkbare relatie tussen huurdersvertegenwoordigers van het LHP op basis van een samenwerkingsconvenant.

De relatie met andere belanghebbenden is niet helder ingevuld.

De communicatie en beïnvloeding door zorginstellingen is over het algemeen niet gewaarborgd in de beleidscyclus. Daardoor is de relatie met zorginstellingen afhankelijk van persoonlijke relaties en toevalligheden. De waardering van zorginstellingen voor Woonzorg Nederland is dan ook matig tot onvoldoende, zoals blijkt uit het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden.

Ook de relatie met de diverse gemeenten is wisselend en verloopt niet optimaal. Woonzorg Nederland verwijst daarbij naar de beperkte marktpositie die de corporatie binnen gemeenten inneemt. Daar staat tegenover dat ook in gebieden waar de marktpositie van Woonzorg Nederland groter is, zoals de gemeente Voorschoten, de communicatie beter kan verlopen.

De commissie erkent dat het voor een landelijk werkende organisatie als Woonzorg Nederland niet eenvoudig is om haar externe legitimatie adequaat in te richten naar alle belanghebbenden. De commissie heeft echter in de documentatie en de gesprekken te weinig aanwijzingen gevonden, dat Woonzorg Nederland op zoek is naar werkwijzen om zich op dit terrein verder te ontwikkelen.

7 Integrale scorekaart

Perspectief	Prestatievelden*						Gemiddeld cijfer over prestatievelden	Gewicht	Gewogen cijfer per perspectief	
	1	2	3	4	5	6				
Presteren naar Ambities										
Prestaties in het licht van de eigen ambities	5,0	5,0	8,0	5,0	5,0		5,6	1,0	5,6	
Presteren naar Opgaven										
Prestaties in het licht van de opgaven	5,0	4,0	8,0	6,0	6,0		5,8	nvt	5,8	
Presteren volgens Belanghebbenden										
Prestaties naar het oordeel van de belanghebbenden	6,0	5,0	8,0	6,0	6,0		6,2	nvt	6,2	
Presteren naar Vermogen										
Financiële continuïteit	Vermogenspositie		7,0			7,0	20%	6,8		
	Liquiditeit		8,0							
	Integrale kasstroomsturing		6,0							
Financieel beheer	Planning en controlcyclus		7,0			7,5	20%			
	Treasurymanagement		8,0							
Doelmatigheid		8,0			8,0	20%				
Vermogensinzet	Visie		5,0			5,7	40%			
	Mogelijkheden		6,0							
	Maximalisatie		6,0							
Governance										
Besturing	Plan		8,0			7,3	33%	6,3		
	Check		6,0							
	Act		8,0							
Intern toezicht	Functioneren RvC		6,0			6,7	33%			
	Toetsingskader		7,0							
	Toepassing Governancecode		7,0							
Externe legitimatie		5,0			5,0	33%				
									6,1	
* Prestatievelden										
1 Huisvesting van primaire doelgroep					4 (Des-)investeren in vastgoed					
2 Kwaliteit woningen en woningbeheer					5 Kwaliteit van wijken en buurten					
3 Huisvesting doelgroep met specifieke aanpassingen					6 Overige/andere prestaties					

Bijlage 1 Verantwoording visitatie

Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Perspectief / ratio	Documenten
Presteren naar Ambities	<p>Benjamin Koersdocument Meerjarenplan Mid Term Review Ondernemingsplan 2007-2011 RvC apr 2010 Ondernemingsplan 2007-2011: Ruimte voor zorgeloos wonen Jaarverslag, volkshuisvestingsverslag en jaarrekening 2007, 2008, 2009 en 2010 (concept) Jaarplan 2007, 2008, 2009 en 2010</p> <p>Beleidsdocumenten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voltooide beelden 090325 • Passie en Vertrouwen • Procesmanagement • Strategisch vastgoed beleid, met diverse bijlagen
Presteren naar Opgaven	<p>BBSH Inkomensontwikkeling ouderen (ministerie van SZW, 2006) Senioren op de Woningmarkt (ministerie BZK, 2010)</p>
Presteren volgens Belanghebbenden	<p>Concept Verzendlijst Jaarverslag 2010 (101230) Samenwerkingsovereenkomst LHP Diverse adviesaanvragen aan LHP, ondermeer over project Terug naar de Klant Verslagen overleggen LHP en WNZ 2007, 2008 en 2009 Medewerkerstevredenheidsrapportage 2008 Medewerkerstevredenheidsrapportage 2009 Rapportage KO_Woonbench_Woonzorg_2008 Rapportage_KO_Woonbench_Woonzorg_2009 Rapportage_KO_Woonbench_Woonzorg_2010 Tekst op maat_Woonbench_Woonzorg_2009 Prestatieafspraken Den Bosch Ovk Ruitersbos te Breda Companen Projecten Gemeente Montferland Gemeente Purmerend Gemeente Westervoort Volkshuisvesting Stichting Ruitersbos Stichting Wonen 's-Hertogenbosch Stichting Zorgcirkel Waterland Samenwerkingsovereenkomst Drie partijenoverleg Wonen Intentieovereenkomst Harderwijk Samenwerkingsovereenkomst LVGO Samenwerkingsovereenkomst St Zorgbreed</p>
Presteren naar Vermogen	<p>CFV 2008 Continuïteitsoordeel A-oordeel CFV 2008 Oordeelsbrief CFV 2008 Solvabiliteitsoordeel (verslagjaar 2007) CFV 2009 Continuïteitsoordeel A-oordeel CFV 2009 Corporatie in Perspectief CFV 2009 Samenvatting Corporatie in Perspectief CFV 2009 Solvabiliteitsoordeel (verslagjaar 2008)</p>

	<p>CFV 2010 Corporatie in Perspectief CFV 2010 Samenvatting Corporatie in Perspectief CFV 2010 Solvabiliteitsoordeel (verslagjaar 2009) WWI 2008 Oordeelsbrief WWI 2009 Oordeelsbrief WWI 2010 Oordeelsbrief Jaarverslag, Volkshuisvestingsverslag en jaarrekening 2007 Jaarverslag, Volkshuisvestingsverslag en jaarrekening 2008 Jaarverslag, Volkshuisvestingsverslag en jaarrekening 2009 Jaarverslag en Volkshuisvestingsverslag 2010 (concept) Jaarrekening 2010 - versie 2.4. JAV 110429 (Concept) MJP 2007-2011 MJP 2008-2012 MJP 2010-2014 Kwartaalrapportages 2007, 2008, 2009 en 2010 Woonzorg - managementletter 2010 301110 WZN - interim ML 2007 WZN - interim ML 2008 WZN - interim ML 2009 Accountantsverslag 2007 Accountantsverslag 2008 Accountantsverslag. 2009 accountantsverslag 2010 Treasury Jaarplan 2007, 2008, 2009 en 2010 Administratieve Organisatie Treasury 2009, 2010 Administratieve Organisatie Treasury 2010 Financierings- en beleggingsbeleid 2008, 2009, 2010</p>
Governance	<p>Agenda's RvC 2007-2010 Notulen RvC 2007-2010 Directiereglement 101129 (definitief) Directiereglement Woonzorg Nederland: aanvulling mandaat aan DR om besluiten te nemen m.b.t. de adviezen van de Klachtencommissie Woonzorg Nederland Directiereglement Woonzorg Nederland: aanvulling doorlopend mandaat aan Projectontwikkeling voor het indienen van bouwaanvragen voor projecten voor WZN. Profielschets RvC 090923 (uit rapport Governance in Espria-verband) Reglement Auditcommissie Espria 090923 (vastgesteld) Reglement Benoemings- en Remuneratiecommissie 090923 (vastgesteld) Reglement RvB Espria en Woonzorg Nederland 090923 Reglement RvC Woonzorg Nederland en Stichting Espria 090923 Statuten Stichting Woonzorg Nederland 071231 Werkwijze zelfevaluatie 2009 Zelfevaluatie 2009 (zie punt 2 van de notulen) Zelfevaluatie 2010 Checklist VHV 2007 Checklist VHV 2008 Checklist VHV 2009 Checklist VHV 2010</p>

Geïnterviewde personen

Raad van Commissarissen

- De heer H.J. van den Bosch
- De heer L. Geut

Raad van Bestuur

- De heer M. Meerdink - CEO
- De heer J. Kauffeld - COO
- De heer A. Zuure - CFO

Directieraad

- De heer K. de Wolf (directeur Services)
- De heer G. Verduijn (directeur Vastgoed, Commercie)
- De heer J. Slot (directeur Projectontwikkeling)
- De heer M. van Es (directeur Projectontwikkeling)
- De heer A. Klomp (Facilitair bedrijf, voorzitter directieraad)

Medewerkers en OR

- Mevrouw Y. Berloth (vestigingsmanager Voorschoten)
- Mevrouw W. Schaap (beheerder Almere)
- Mevrouw B. Wonink (HRM)
- De heer S. van Beukering (manager klant en wonen)
- De heer P. Lubbers (leider ontwikkelteam)
- De heer K. van Hattum (voorzitter OR)
- De heer J. Mensink (strategisch voorraadbeleid-commercie)
- De heer O. Bremmers (regiomanager)
- De heer P. Klein (accountmanager)

Huurders

- De heer. G. Klaassens (voorzitter LHP)
- De heer H. Groenland (secretaris LHP)
- Mevrouw C. Duiker (lid LHP)
- De heer A. Valk (lid LHP)
- mevrouw L. Lee (ambtelijk secretaris LHP)
- Mevrouw van C.M. L. van Zijl (secretaris, penningmeester De Rotonde, Almere)
- Mevrouw J. Schoofs (welzijncoördinatie; de Rotonde Almere)
- De heer F. Sluij (lid bwc de Rotonde Almere)
- De heer J. H. Brian (vice-voorzitter De Rotonde Almere)
- Mevrouw G.P. Bakker (lid bwc de Rotonde Almere)
- De heer C.J. Oosenbrug (penningmeester, ouderencomplex Starrenstaete, Voorschoten)
- De heer W. Peters (bewonerscommissie Tilbury, Purmerend)
- De heer W. Kooij (bewonerscommissie Tilbury, Purmerend)
- De heer B. de Haan (bewonerscommissie Tilbury, Purmerend)

Gemeenten

Gemeente Almere:

- Mevrouw I. Smidt Wethouder Zorg en Participatie,
- De heer D. Louwerse – programmamanager Almere Haven,
- De heer F. Jansen – bestuursadviseur

Gemeente Voorschoten

- De heer F. Blommers (wethouder financiën, wonen en ruimte),
- De heer B. Boon, (coördinator volkshuisvesting)

Gemeente Purmerend

- De heer B. Nootenbos (beleidsambtenaar wonen)

Gemeente Zederik

- De heer G. Bos (wethouder ruimtelijke ordening en financiën)
- De heer F. de Lange (projectleider (raadsgriffier) Masterplan Open Vensters in Ameide)

Zorginstellingen

- De heer van Petten (directeur Eveen Noord-Holland)
- De heer R. Steenmeijer (manager facilitaire services Topaz)

Telefonische interviews

- Mevrouw A. Tijsma (zorggroep Meander)
- De heer J. Burger (wethouder Wonen Wijk bij Duurstede)
- De heer J. Duijst (directeur Zonnegroep-Noord)
- De heer H. van Toor (divisiemanager Facilitair, zorginstelling Diafaan)

Bijlage 2 Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaringen

Raeflex werkt met een netwerk van onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven. Een brede managementervaring en veel kennis en expertise op de gebieden financieel, bestuurlijk, volkshuisvesting, wonen en zorg, management, organisatieontwikkeling of corporate communicatie is bij onze visitatoren aanwezig. Raeflex hanteert een gedragscode voor alle visitatoren en secretarissen. Naast onze visitatiemethodiek borgen onze visitatoren de kwaliteit van onze visitaties. Daarnaast verklaart Raeflex zelf ook onafhankelijk te zijn ten opzichte van de corporatie.

Voorzitter

Naam, titel, voorletters:
Hooimeijer, prof. dr., P.

Geboorteplaats en -datum:
Oud-Beijerland, 21 mei 1955

Woonplaats:
Utrecht



Huidige functie:

- Hoogleraar Sociale Geografie en Demografie en Wetenschappelijk Directeur van de landelijke onderzoeksschool voor Stedelijk en Regionaal Onderzoek (NETHUR)

Onderwijs:

- 1988: Promotie aan de Universiteit Utrecht (met Marianne Linde) Titel proefschrift: Vergrijzing, individualisering en de woningmarkt
- 1983: Doctoraal examen Stadsgeografie en Planologie aan de Vrije Universiteit Amsterdam (cum laude)
- 1977: Aardrijkskunde en Engels, Nieuwe Lerarenopleiding VL-VU, Amsterdam
- 1972: HBS-B RijksHBS, Oud-Beijerland

Loopbaan:

- 2006-heden: Visitor Raeflex
- 2003-2005: Decaan Faculteit der Geowetenschappen en hoogleraar Demografie aan de UU
- 2000-2003: Decaan Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen en interim decaan Faculteit Aardwetenschappen
- 1998-2000 Wetenschappelijk Directeur van de Netherlands Graduate School of Housing and Urban Research (NETHUR)
- 1995-2005: Hoogleraar Demografie aan de Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen van de Universiteit Utrecht
- 1990-1994: Universitair Hoofd Docent Bevolkingsgeografie aan de Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen van de Universiteit Utrecht en Hoogleraar Demografie Planologisch Demografisch Instituut van de UvA
- 1988-1990: Onderwijscoördinator van de 'Netherlands Graduate School of Housing and Urban Research' en Universitair Docent aan de Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen van de UU
- 1986-1988: NWO-Onderzoeksmedewerker gestationeerd in de Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen van de UU
- 1985 - 1985: Onderzoeksmedewerker aan de Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen van de Universiteit Utrecht
- 1983-1985: Docent methoden en technieken van ruimtelijk onderzoek aan de VU
- 1980-1983: Studentassistent Ruimtelijke Statistiek VU

Relevante nevenfuncties:

- Vanaf 2010: Lid van de Commissie Ruimtelijke Inrichting en Bereikbaarheid van de SER
- Vanaf 2010: Lid van RvT van het NIVEL
- Vanaf 2010: Voorzitter Wetenschappelijke Commissie Wijkaanpak Ministerie van WWI
- Vanaf 2008: Lid van het Standing Committee for the Social Sciences van de European Science Foundation
- Vanaf 2007: Lid Gebiedsbestuur Maatschappij en Gedragwetenschappen van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (MaGW/NWO)
- Vanaf 2006: Voorzitter van de Sociaal Wetenschappelijke Raad van de Koninklijke Nederlandse Academie van Wetenschappen (SWR/KNAW)
- Vanaf 2006: Voorzitter van de Programmaraad van het Onderzoeksinstituut OTB-TU Delft
- Vanaf 2006: Lid van RvT van het Woon Investerings Fonds
- Vanaf 2006: Voorzitter van de Wetenschapscommissie van DANS (Data Archiving and Network Services)

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Woonzorg Nederland te Amstelveen

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

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

Naam : de heer prof.dr. P. Hooimeijer

Geboortedatum : 21. Mei 1955

Handtekening : 

Datum : 2. Maart 2011

Algemeen commissielid

Naam, titel, voorletters:
Rijntjes, drs., R.

Geboorteplaats en -datum:
Rotterdam, 20 mei 1945

Woonplaats:
Zuid-Beijerland



Huidige functie:

- Secretaris Trustfonds Erasmus Universiteit

Onderwijs:

- Accountancy
- Bedrijfseconomie
- HBS-A

Loopbaan:

- 2006-heden: Visitor Raeflex
- Financieel eindverantwoordelijk voor een zorgaanbieder (koepel van verzorgings- en verpleeghuizen)
- Financiële interim opdracht bij de Landelijke Huisartsen Vereniging
- Financieel eindverantwoordelijk voor het ROC Mid West College (onderwijs)
- Financieel eindverantwoordelijk voor het ROC Zadkine (onderwijs)
- Interim opdrachten bij AVIOS Arbodiensten, de Gemeentelijke Accountantsdienst Rotterdam, De Rotterdamse Droogdok Maatschappij en Tattoo Interactive
- Financieel eindverantwoordelijk voor de RET (openbaar vervoer Rotterdam)
- Financieel eindverantwoordelijk voor Text Lite (assemblagebedrijf)
- Controller AEGON Buitenland (verzekeringen)
- Controller Paktank (olie opslag onderdeel van Pakhoed)
- Assistent Accountant bij Brands Melis Wolff

Nevenfuncties:

- Secretaris/Penningmeester van een stichting voor kinderopvang
- Voorzitter van de Vriendenstichting Antonius Binnenweg (verpleeghuis)

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Woonzorg Nederland te Amstelveen

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

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

Naam : de heer R. Rijntjes

Geboortedatum : 20 mei 1945

Handtekening : 

Datum : 03-08-2011

Secretaris

Naam, titel, voorletters:
Bomhof, C.M.F.

Geboorteplaats en -datum:
's-Gravenhage, 2 juli 1958

Woonplaats:
Amsterdam



Huidige functie:

- Coachconsultant, eigenaar Bureau-Samenspel

Onderwijs:

- 2009-2010: Masteropleiding Organisatiecoaching, Haagse Hogeschool
- 2007-2008: Post-HBO leergang coaching. Pro-Education Amsterdam, opgeleid tot erkend coach!
- 2002-2003: Post-HBO opleiding VO management, Pro-Education Amsterdam
- 1976-1984: Franse Taal en Letterkunde (Kandidaats behaald aan de VU), gevolgd door Algemene Taalwetenschap aan de UVA
- 1970-1976: VWO SnelliusLyceum, Amstelveen

Loopbaan:

- 2010-heden: visitator Raeflex
- 2003-heden: secretaris Raeflex
- 1995-heden: zelfstandig adviseur gericht op de ondersteuning en begeleiding van veranderingsprocessen bij maatschappelijke ondernemingen in het algemeen en woningcorporaties in het bijzonder
- 1985-1995: stafmedewerkers woningbouwvereniging Goede Stede te Almere, bewonersparticipatie, beleidsontwikkeling en communicatie
- 1982-1985: Secretaris Bewonersvereniging Uilenstede
- 1980-1984: Algemeen Bestuurslid SSH-VU

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Woonzorg Nederland te Amstelveen

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

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

Naam : mevrouw C.M.F. Bomhof

Geboortedatum : 02-07-1958

Handtekening : 

Datum : 2 maart 2011

Secretaris

Naam, titel, voorletters:
Van Achteren, P.

Geboortedatum:
8 september 1983

Woonplaats:
Amsterdam

Huidige functie:

- NQA Auditor/Adviseur (Sr.)

Onderwijs:

- Politicologie Universiteit van Amsterdam
- Sociaal Juridische Dienstverlening Hogeschool Utrecht

Loopbaan:

- 2008 Secretaris Raeflex
- 2008 NQA Auditor/Adviseur (Jr.)
- 2007 Docentauditor ISBW opleidingen



Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:


Woonzorg Nederland te Amstelveen

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

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

Naam : de heer P. van Achteren BLL

Geboortedatum : 08/09/1983

Handtekening : 

Datum : 03/05/2011



Catharijnesingel 56
3511 GE UTRECHT
Postbus 8068
3503 RB UTRECHT
Tel. (030) 230 31 50
www.raeflex.nl
secretariaat@raeflex.nl

ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING RAEFLEX B.V.

Naam corporatie : Woonzorg Nederland

Jaar visitatie : 2011

Raeflex verklaart hierbij dat de bovengenoemde visitatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden.

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

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

Naam : mevrouw drs. W.M.R. de Water

Functie : directeur Raeflex B.V.

Datum : 20 juni 2011

Handtekening

Bijlage 3 Beoordelingskader voor visitatie

Het beoordelingskader is gebaseerd op het model voor maatschappelijke visitatie versie 4.0. Deze versie beschrijft dat de beoordeling plaatsvindt over vijf prestatievelden te weten:

1. Presteren naar Ambities;
2. Presteren naar Opgaven;
3. Presteren volgens Belanghebbenden;
4. Presteren naar Vermogen;
5. Governance.

Op het onderdeel Presteren naar Vermogen telt elk onderdeel voor 20% behalve de vermogensinzet, die voor 40% telt. Bij alle andere onderdelen telt elk prestatieveld even zwaar mee. De visitatiecommissie kan ervoor kiezen een bepaald gewicht aan een cijfer toe te kennen, indien zij daarvoor een gefundeerde aanleiding ziet. De vier prestatievelden en governance bepalen het eindcijfer van de corporatie.

Het is aan de commissie om het oordeel cijfermatig nader te specificeren. Bij de beschrijvingen van de cijfers hanteren we een uniforme formulering. De cijfers worden als volgt verwoord:

Cijfer	Benaming	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
1	zeer slecht	Er is vrijwel geen prestatie geleverd	meer dan -75%
2	slecht	Er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
3	zeer onvoldoende	De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de norm	-45% tot -60%
4	ruim onvoldoende	De prestatie is aanzienlijk lager dan de norm	-30% tot -45%
5	onvoldoende	De prestatie is significant lager dan de norm	-15% tot -30%
6	voldoende	De prestatie is wat lager dan de norm	-5% tot -15%
7	ruim voldoende	De prestatie is gelijk aan de norm	-5% tot +5%
8	goed	De prestatie overtreft de norm	+5% tot +20%
9	zeer goed	De prestatie overtreft de norm behoorlijk	+20% tot +35%
10	uitmuntend	De prestatie overtreft de norm aanzienlijk	Meer dan 35%

Bijlage 4 Definities

Aftoppingsgrenzen

Huurprijsgrenzen die gelden als maximum waarbinnen mensen met een laag inkomen in aanmerking komen voor huurtoeslag. De aftoppingsgrenzen verschillen per leeftijd en per huishoudensgrootte.

Balanced Scorecard

De Balanced Scorecard is een veel gebruikte techniek voor strategisch management en het behalen van langetermijndoelstellingen binnen organisaties.

Bedrijfslasten

De netto bedrijfslasten bestaan uit de bruto bedrijfslasten verminderd met de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten, de overige bedrijfsopbrengsten en de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf.

De bruto bedrijfslasten bestaan uit lonen en salarissen, de sociale lasten en pensioenlasten en de overige bedrijfslasten. De bruto bedrijfslasten zijn gelijk aan de variabele exploitatielasten minus de onderhoudslasten.

Bedrijfswaarde

De bedrijfswaarde is gelijk aan de contante waarde van de toekomstige inkomsten verminderd met de contante waarde van de toekomstige uitgaven over de restant levensduur van het bezit. De bedrijfswaarde laat de verdien capaciteit zien van het bezit voor de resterende levensduur.

Continuïteitsoordeel

De corporaties kunnen de volgende oordelen ontvangen:

- A1 Het volkshuisvestelijk vermogen ultimo 2014 ligt tussen het risicobedrag plus VPB-beklemming en de bovengrens. Dit betekent dat de voorgenomen activiteiten in financieel opzicht passen bij de vermogenspositie van de corporatie.
- A2 Het volkshuisvestelijk vermogen ligt gedurende de eerste drie prognosejaren tussen het risicobedrag plus Vpb-beklemming en de bovengrens. In de laatste twee prognosejaren kan de uitvoering van de voorgenomen activiteiten de financiële positie in gevaar brengen, doch deze activiteiten zijn nog stuurbaar, indien verslechterde (markt)omstandigheden hiertoe aanleiding geven. Eventueel uitstel of afstel van activiteiten zal geen grote financiële gevolgen met zich meebrengen.
- B1 Het volkshuisvestelijk vermogen is in 2012 lager dan het risicobedrag plus VPB-beklemming. Daarna wordt weer een balans gevonden tussen activiteiten en vermogenspositie.
- B2 Het volkshuisvestelijk vermogen is lager dan het risicobedrag, waarbij de voorgenomen activiteiten de financiële continuïteit op korte termijn (de eerste drie prognosejaren) in gevaar brengen.
- C Het volkshuisvestelijk vermogen is in 2014 hoger dan de vastgestelde bovengrens. In dat geval is sprake van onvoldoende inzet van vermogen.

Naast bovenvermelde oordelen kan het Fonds ook tot een oordeelsonthouding besluiten.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen in de jaarrekening van corporaties is het saldo van afzonderlijk gewaardeerde groepen van activa en de afzonderlijk gewaardeerde groepen van schulden, voorzieningen en overlopende posten. Bij woningcorporaties bestaat het eigen vermogen overwegend uit overige reserves en eventueel een herwaarderingsreserve of andere wettelijke reserves.

Leningenportefeuille

De nominale waarde van langlopende leningen is de waarde die genoemd is van de leningen.

De rentabiliteitswaarde is de actuele waarde van de lening, dat wil zeggen de contante waarde van de toekomstige rentebetalingen en aflossingen, rekening houdend met de disconteringsvoet.

Netto bedrijfslasten

De netto bedrijfslasten bestaan uit de bruto bedrijfslasten (variabele exploitatielasten minus onderhoud en de aan het onderhoud toegerekende personeelskosten), verminderd met de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten en de overige bedrijfsopbrengsten en de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf. Deze bedragen zijn afgeleid uit de opgaven van de corporatie uit de enkelvoudige winst- en verliesrekening.

Netto kasstroom

De netto kasstroom wordt berekend door de netto variabele lasten in mindering te brengen op de huuropbrengsten. De variabele lasten betreffen de lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten, de onderhoudslasten en de overige bedrijfslasten. De variabele lasten worden vervolgens verminderd met de overige bedrijfsopbrengsten, de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf en de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten en vormen daarmee de netto variabele lasten.

Onderhoudskosten

Deze kosten zijn opgebouwd uit de kosten voor klachtenonderhoud, mutatieonderhoud en planmatig onderhoud. Daarnaast zijn er kosten voor woningverbetering.

Rentedekkingsgraad

De rentedekkingsgraad geeft aan hoe vaak uit de operationele kasstromen de verschuldigde rente aan verschaffers van vreemd vermogen kan worden betaald. Met andere woorden, hoe hoger de ratio, des te kleiner is het risico dat de corporatie de renteverplichtingen niet na kan komen.

Rentelasten op leningenportefeuille

De rentelasten van een corporatie zijn zowel afhankelijk van de omvang van de leningenportefeuille als van de rentevoet van door de corporatie aangetrokken leningen. Bij het weergegeven percentage rentelasten op de leningenportefeuille zijn zowel de langlopende leningen als de rentedragende kortlopende schulden meegenomen in de berekening.

Schuldverdienratio

De schuldverdienratio geeft de verhouding tussen de netto kasstroom (exclusief verkopen) en de langlopende schulden weer. Hierdoor is zichtbaar in hoeveel jaar de langlopende leningen uit de netto kasstroom zouden kunnen worden afgelost.

Solvabiliteit

Het eigen vermogen in procenten van het totale vermogen (balanstotaal) ultimo het boekjaar.

Vermogensovermaat

De vermogensovermaat is het verschil tussen het gecorrigeerd weerstandsvermogen en het minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen gebaseerd op het per corporatie door het Fonds vastgestelde risicoprofiel.

Volkshuisvestelijk vermogen

Het volkshuisvestelijk vermogen bestaat uit het eigen vermogen op basis van een (nadere) waardering van alle balansposten plus de overige voorzieningen, de voorziening onderhoud en de egalisatierekening en minus de immateriële vaste activa. Met deze benaming wordt tot uitdrukking gebracht dat dit het vermogen van de woningcorporatie is op basis van een waardering, waaraan de veronderstelling van continuïteit in de maatschappelijke functie van de woningcorporatie ten grondslag ligt.

Volkshuisvestelijk vermogen (prognose)

Het betreft hier het volkshuisvestelijk vermogen in beeld gebracht voor het genoemde prognosejaar, rekening houdend met de voorgenomen activiteiten.

Volkshuisvestelijke exploitatiewaarde

Om tot een uniformering van de bedrijfswaardeberekening te komen die het mogelijk maakt corporaties onderling goed met elkaar te vergelijken, is de volkshuisvestelijke exploitatiewaarde ontwikkeld. De volkshuisvestelijke exploitatiewaarde komt op basis van zeven processtappen tot stand. Deze stappen zijn:

1. Moment van disconteren: kasstromen worden verspreid over het jaar gerealiseerd. Bij discontering wordt er een aanname gedaan voor alle kasstromen;
2. Verkoopportefeuille bij het continuïteitsoordeel wordt rekening gehouden met toekomstige verkoopopbrengsten i.t.t. de berekening van de solvabiliteit;
3. Parameters voor huurstijging, huurderiving, stijging van de onderhoudskosten en overige exploitatie-uitgaven;
4. Resterende economische levensduur van het vastgoed;
5. Restwaarde van de woningen aan het einde van de exploitatietermijn;
6. Lastenniveau voor de woongelegenheden;
7. Heffing. Het gaat hier om bijzondere projectsteun ten behoeve van de 40 wijken. Uitgangspunt is dat in 2008 voor 75 miljoen euro aan extra financiële ruimte beschikbaar is voor activiteiten voor de wijkactieplannen.

WMO

De Wet Maatschappelijke Ondersteuning zorgt ervoor dat mensen met beperkingen door ouderdom of handicap of een chronisch psychisch probleem zelfstandig kunnen blijven wonen en participeren in de samenleving. De gemeenten zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de WMO.

WOZ-waarde

Waarde van de woning zoals deze door de gemeente wordt gehanteerd voor de berekening van de onroerende zaak belasting. De WOZ-waarde wordt jaarlijks vastgesteld.

(bron: Centraal Fonds Volkshuisvesting, Naarden, 2010)

Bijlage 5 Overzicht prestaties, ambities en opgaven

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2007-2010	Geformuleerde ambities 2007-2010	cijfer	Opgaven 2007-2010	cijfer										
<p>Huisvesten van de primaire doelgroep <i>Beschikbaarheid</i> Kernvoorraad(beleid) Realisatie met betrekking tot de voorraadverdeling:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 86,9% onder de aftoppingsgrens • 10,2% tussen aftoppingsgrens en liberalisatiegrens • 2,9% boven de liberalisatiegrens <p>(bron: jaarverslag 2009. Zie ook Stap 3 van de zelfevaluatie)</p> <p>Verspreid over 176 gemeenten in Nederland (zie ook bijlage 1):</p> <table> <tr> <td>Woningen</td> <td>Verz/verpl.plaatsen</td> </tr> <tr> <td>2007: 26.789</td> <td>17.226</td> </tr> <tr> <td>2008: 26.322</td> <td>16.474</td> </tr> <tr> <td>2009: 26.727</td> <td>16.403</td> </tr> <tr> <td>2010: 26.748</td> <td>16.428</td> </tr> </table>	Woningen	Verz/verpl.plaatsen	2007: 26.789	17.226	2008: 26.322	16.474	2009: 26.727	16.403	2010: 26.748	16.428	<p>Ambitie met betrekking tot de voorraadverdeling:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 65% onder de aftoppingsgrens (betaalbaar) • 30% tussen aftoppingsgrens en liberalisatiegrens • 5% boven de liberalisatiegrens <p>(bron: ondernemingsplan blz. 26)</p>	5,0	<p>Geen actuele prestatieovereenkomsten met gemeenten of met landelijke overheid.</p> <p>Volgens werkdocument Ministerie SZW (2006), neemt aandeel ouderen met laag inkomen toe (met meer koopkracht), onder meer doordat aantal ouderen met beperkte aanspraak op AOW groeit. Daarnaast groeit het aandeel van de middengroep inkomens eveneens sterk.</p>	5,0
Woningen	Verz/verpl.plaatsen													
2007: 26.789	17.226													
2008: 26.322	16.474													
2009: 26.727	16.403													
2010: 26.748	16.428													
<p>Differentiatie aanbod naar woningsoort en uitrustingsniveau</p>	<p>Gelet op onze doelgroep hebben wij de volgende ambities geformuleerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Op basis van het soort woning en het uitrustingsniveau zullen de woonformules toegepast zullen worden. • Verouderde intramurale voorraad wordt, waar mogelijk, omgezet in woningen (met dienstverlening) of verpleegplaatsen (kleinschalig). • Overheveling van woningen 'indirecte verhuur' naar 'directe verhuur'. 		<p>Rapport Senioren op de Woningmarkt (2010) geeft aan dat er een groeiende diversiteit in ouderenshuishoudens optreedt. Senioren op de woningmarkt (2010): Groeiende behoefte aan nultredenwoningen vooral in de koopsector, aanpassen bestaande woningen, slechts gering aantal ouderen bereid en in staat om stap van koop naar huurwoning te maken.</p>											

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelen 2007-2010	Geformuleerde ambities 2007-2010	cijfer	Opgaven 2007-2010	cijfer
<p><i>Passend toewijzen en tegengaan woonfraude</i> Voor de meeste zelfstandige huurwoningen gelden toewijzingsnormen van de gemeente. Wij bieden deze woningen vaak aan op basis van de plaats van de kandidaat op de wachtlijst. Soms kunnen kandidaten reageren via een regionaal aanbodmodel en verder komt het ook voor dat Woonzorg Nederland zelf een wachtlijst bijhoudt. (bron: jaarverslag 2010)</p> <p>Vanaf 2011 wordt ook getoetst op het inkomen.</p> <p>Woningfraude komt nagenoeg niet voor bij onze huidige huurderspopulatie.</p>	<p>Gelet op onze doelgroep is de ambitie dat de woningen bij voorrang bestemd zijn voor mensen die ze op grond van hun lichamelijke en/of geestelijke situatie het meest nodig hebben. Vanuit deze ambitie overleggen wij waar nodig met gemeenten over het gehanteerde of te hanteren toewijzingsbeleid.</p> <p>Woningfraude komt nagenoeg niet voor bij onze huidige huurderspopulatie. Wij hebben daarom (nog) geen ambities geformuleerd in dit verband.</p>			
<p><i>Keuzevrijheid voor de doelgroep</i> Keuzevrijheid: door middel van onze woonformules Ruimte voor Zekerheid, Ruimte voor Samenzijn, Ruimte voor Comfort, Ruimte voor Rust en Ruimte voor Vrijheid, wordt keuzevrijheid nagestreefd. In het kader van het verbeterprogramma Terug naar de Klant hebben we in 2010 een aantal wooncomplexen in Noord-Holland 'gelabeld' volgens de vijf woonformules. We hebben de leefstijl en vitaliteit van de huidige huurders in kaart gebracht en dit als uitgangspunt gebruikt voor het label dat we aan een wooncomplex hebben toegekend. De volgende stap van de implementatie van de woonformules is het doen van investeringen ten einde de gebouwen in lijn te brengen met de gekozen 'labeling'. (bron: jaarverslag 2010)</p>	<p>Vanaf 2008 passen alle nieuwe projecten in de woonformules die Woonzorg Nederland hanteert. (bron: ondernemingsplan, blz. 23) Daarnaast streven wij naar het vergroten van ons aanbod en de diversiteit daarvan in de regio's waarin wij, alleen of in Espria-verband, actief zijn. Daarmee wordt de keuze voor de huidige en potentiële klanten uitgebreid.</p>		Zie boven	

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2007-2010	Geformuleerde ambities 2007-2010	cijfer	Opgaven 2007-2010	cijfer
<p><i>Betaalbaarheid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Huurprijsbeleid <p>Zelfstandige woningen: wij volgen de ministeriële richtlijn die aangeeft dat de huurstijging per individuele woning niet hoger mag zijn dan de inflatie in het voorafgaande jaar. Wij hanteren het betreffende inflatiepercentage. Daarnaast houden we rekening met afspraken met de gemeente, afwijkende huurcontracten en de marktpositie van het bezit (leegstand of verslechterde marktpositie). Voor het geliberaliseerde deel van ons bezit volgen we de markt.</p> <p>Intramurale wooncomplexen: het beleid ten aanzien van de huurverhoging van intramurale complexen is voor de VROM-huizen inflatievolgend en voor de VWS-huizen conform de bij de ambities vermelde berekeningssystematiek.</p>	<p>Ons huurprijsbeleid voor zelfstandige woningen in de gereguleerde sector is al jaren, conform het beleid van de overheid, inflatievolgend. Omdat de inflatie de afgelopen jaren beperkt is geweest wordt dit percentage vaak volledig ingevuld.</p> <p>Wij kunnen ons vinden in het voorgestelde beleid om in sommige gebieden een sterkere huurverhoging toe te staan en zullen dat dan ook gaan toepassen als dat beleid wordt vastgesteld.</p> <p>Ons huurprijsbeleid voor zelfstandige woningen in de geliberaliseerde sector is in eerste instantie gericht op het verbeteren van de prijs-kwaliteitverhouding van onze woningvoorraad. We gebruiken niet de marge tot de maximaal toegestane huur als maatstaf, maar de verhouding tussen de huurprijs en de vrije verkoopwaarde. Dit weerspiegelt naar ons idee de marktverhoudingen beter.</p> <p>De huurverhoging van intramurale wooncomplexen zijn in twee soorten te onderscheiden:</p> <ul style="list-style-type: none"> VROM-huurprijs: wooncomplexen waarvan in het verleden de huurprijs is vastgesteld door het toenmalige ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu (VROM). De huurprijs wordt jaarlijks verhoogd met de inflatie. 		<p>Uit eigen onderzoek (Woonzorg) blijkt dat 90% van de huurders een inkomen onder € 33.614 heeft en daardoor tot doelgroep van beleid behoort.</p>	

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2007-2010	Geformuleerde ambities 2007-2010	cijfer	Opgaven 2007-2010	cijfer
	<ul style="list-style-type: none"> VWS-huurprijs: wooncomplexen waarvan de huurprijs kostprijsdekkend is vastgesteld conform de regelgeving van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), systematiek van het College Bouw Zorginstellingen (CBZ). De samenstelling van de huurprijs van wooncomplexen onder het regime van VWS is conform de exploitatieopzet van wooncomplexen in eigendom van de zorginstelling. De investeringskosten worden geheel inzichtelijk afgeschreven, lineair of annuïtair. Na afloop van de afschrijvingstermijn wordt de huurprijs verlaagd met de in rekening gebrachte rente en afschrijving. De variabele lasten worden jaarlijks verhoogd met de inflatie. De kapitaallasten van nieuwe (vervangings)-investerings worden ook weer in de huurprijs opgenomen. 			
<ul style="list-style-type: none"> Huur-inkomenverhouding Tot 1 januari 2011 heeft Woonzorg Nederland geen beleid geformuleerd op huur-inkomenverhouding. Dit is pas sinds 1 januari 2011 relevant geworden in verband met de Europese beschikking. In de praktijk werken we voor mensen met een smalle beurs. Dit blijkt onder andere uit het feit dat 90% van onze huurders een inkomen heeft lager dan € 33.614. Dit percentage is in verhouding met onze woningvoorraad. 				

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2007-2010	Geformuleerde ambities 2007-2010	cijfer	Opgaven 2007-2010	cijfer
Overige woonlasten: n.v.t.	n.v.t.			
<p><i>Bevorderen eigen woningbezit</i> <i>Verkoop woningen</i> Niet van toepassing (zie kolom hiernaast).</p>	<p>Woonzorg Nederland heeft – gelet op de specifieke doelgroep – hiervoor geen beleid ontwikkeld en geen ambities geformuleerd. Onze doelgroep blijkt niet of nauwelijks geïnteresseerd in koop van de huurwoning. Ze maakt juist een omgekeerde beweging. Bovendien is het van belang dat een dergelijke schaarse specifieke woning ook op de langere termijn bestemd blijft voor de doelgroep (kwetsbare mensen) waarvoor hij bedoeld is.</p>			
<p>Kwaliteit woningen en woningbeheer <i>Woningkwaliteit</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Prijs-kwaliteitverhouding <p>Voor 90% voldoen de gerealiseerde woningen aan het eigen programma van eisen. De eventuele afwijkingen zijn in overleg intern afgestemd. Afwijkingen zijn gemaakt omdat deze niet (meer) realiseerbaar waren binnen het project of omdat dit plan prijstechnisch onhaalbaar werd. Het 'Programma van eisen zelfstandige woningen voor senioren' is in 2008 en 2010 geüpdate. Aanpassingen PvE in 2008 (voor de sociale huurwoningen):</p> <ul style="list-style-type: none"> • productomschrijvingen opgenomen voor het sanitair; • één- i.p.v. tweehandel mengkranen; • vrijhangende i.p.v. staande toiletten; • tegelwerk tot plafond i.p.v. 1.80m; • oplaadplekken scootmobiel 1:5 i.p.v. 1:10; • uitwerkingen keukens incl. voorbeelden; • keukens voorzien van keramische kookplaat en afzuigkap in het huursegment vanaf de aftoppingsgrens. 	<p>Het hebben en behouden van een actueel opgesteld 'Programma van eisen zelfstandige woningen voor senioren nieuwbouw' voor sociale huurwoningen. Hierin is extra kwaliteit (zowel m2 als materialen) voor de woningen opgenomen. Naast de extra eisen van Woonkeur staan hierin aanvullende eisen om bewoners een comfortabele woning te bieden en bewoners zo lang mogelijk zelfstandig te laten wonen, zoals:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3-kamerwoning van min. 75 m2; • galerijen 1.80m breed zodat voldoende ruimte is om te passeren; • alle ruimten (ook in de woning) dienen rolstoeltoegankelijk te zijn met voldoende ruimte om kunnen manoeuvreren; • alle collectieve deuren zijn automatisch te openen; • maximaal 40 woningen op één lift, bij meer dan 4 verdieping twee; 	5,0	<p>BBSH (artikel 12): toegelaten instelling moet middelen inzetten, zodanig dat zoveel mogelijk wordt voldaan aan de eisen die ter plaatse in het belang van de volkshuisvesting van de bevolking redelijkerwijs kunnen worden gesteld aan de kwaliteit van de woonegelegenheden.</p>	4,0

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelen 2007-2010	Geformuleerde ambities 2007-2010	cijfer	Opgaven 2007-2010	cijfer
<p>Aanpassingen PvE 2010 (voor de sociale huurwoningen)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verfijning van het PvE 2008 op een aantal onderdelen. 	<ul style="list-style-type: none"> • bovenste galerij dient overkapt te worden uitgevoerd; • voldoende oplaadplekken voor scootmobiel; • zonwering op de zuid-, zuidwest- en westgevels; • sanitair: thermostatische kraan in de douche en overige kranen dienen éénhendel kranen te zijn; • vrij hangende toiletten; • tegelwerk tot plafond; • keuken standaard voorzien van keramische kookplaat en afzuigkap; • diverse voorbereidingen domotica. <p>Ambitie: De te realiseren zelfstandige woningen te laten voldoen aan dit opgestelde "Programma van eisen zelfstandige woningen voor senioren nieuwbouw".</p>			
<p><i>Conditie en onderhoudstoestand</i></p> <p>In 2007 en 2008 zijn de jaarplannen onderhoud niet volledig gerealiseerd. Om deze reden is in 2008 het project 'Vervroegen Planmatig Onderhoud' gestart. Dit heeft geleid tot een grotere planbaarheid van het werk, duidelijke communicatie met alle betrokkenen en betere bewaking van de cashflow. In 2009 is de inhaalslag afgerond, en ook in 2010 is het onderhoud volledig en op tijd uitgevoerd.</p>	<p>Aan elk complex is een complexvisie toegekend (doorexpluiten, sloop/nieuwbouw, renovatie, instandhouden of afstoten). Aan elke complexvisie is een onderhoudsstrategie gekoppeld onder de gemeenschappelijke noemer 'sober en doelmatig'. (bron: <i>Memo 'Koppeling SVB-conclusies en consequenties onderhoud d.d. 6-9-2006</i>). Middels een conditiemeting eens in de vier jaar wordt de onderhoudstoestand van het gebouw bepaald. Aan de hand daarvan wordt een meerjarenbegroting opgesteld. Op basis van de begroting wordt jaarlijks het noodzakelijke onderhoud begroot en uitgevoerd.</p>		Zie boven	

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelen 2007-2010	Geformuleerde ambities 2007-2010	cijfer	Opgaven 2007-2010	cijfer									
<p><i>Tevredenheid over de woning</i> Resultaten Woonbench: Klanten beoordeelden de dienstverlening van Woonzorg Nederland in 2010 met een 7,1. Van de deelnemende corporaties scoorden ze daarmee het op een na beste resultaat. Zij zetten de stijgende lijn door die zich in 2009 al aftekenende (7,0), in 2008 was het klantoordeel nog een 6,5. Het gemiddelde klantoordeel voor de deelnemende corporaties in 2008, 2009 en 2010 was 6,8.</p>	<p>Voortdurend stijgende klanttevredenheid, gemeten in het jaarlijkse KTO (Klanttevredenheidsonderzoek), tot min. een 8,0 in 2011. (bron: ondernemingsplan, blz. 23)</p>												
<p><i>Kwaliteit dienstverlening</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Tevredenheid over dienstverlening <p>Score 2007: n/a Score 2008: 6,5 Score 2009: 7.0 Score 2010: n/a (Bron: Woonbench)</p> <p>Verder laat de evaluatie van het programma Terug naar de Klant in Noord-Holland, een stijging zien van tevredenheid op de diverse klantprocessen. Betreft een 0-meting in jan/feb 2010 en een 1-meting in nov 2010 in Noord-Holland, en de rest van Nederland (exclusief Noord-Holland).</p> <table border="1" data-bbox="91 1054 624 1145"> <thead> <tr> <th></th> <th>N-H</th> <th>Rest NL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0-meting</td> <td>6,9</td> <td>7,3</td> </tr> <tr> <td>1-meting</td> <td>7,6</td> <td>7,2</td> </tr> </tbody> </table>		N-H	Rest NL	0-meting	6,9	7,3	1-meting	7,6	7,2	<p>Tussen 2007 en 2011 jaarlijks stijgende klanttevredenheid. In 2011 klanttevredenheid minimaal 8,0. (Bron: OP 2007-2011)</p>			
	N-H	Rest NL											
0-meting	6,9	7,3											
1-meting	7,6	7,2											
<p><i>Energie en duurzaamheid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Voldoen aan energienormen/label <p><i>Beleid en uitvoering duurzaamheid</i> In 2009 is vrijwel de hele woningvoorraad van Woonzorg Nederland voorzien van een energieprestatielabel. Voor het beheer van de energielabels en het koppelen van labels en woningwaardering is een</p>	<p>De volgende ambities zijn gedefinieerd: Hele woningbezit is in 2010 voorzien van energieprestatielabel. Zorgen dat maatregelen zijn getroffen om te voldoen aan het nieuwe woningwaarderingstelsel (op basis van energielabels).</p>		<p>Convenant energiebesparing Aedes, Woonbond en Vrom 2008: 20% energiebesparing sociale huur in 2018, gemiddeld B of twee stappen verbetering bij woningverbetering.</p>										

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelen 2007-2010	Geformuleerde ambities 2007-2010	cijfer	Opgaven 2007-2010	cijfer
<p>softwarepakket aangeschaft. Eind 2010 is gestart met het opstellen van een business case in verband met het energieconvenant tussen Aedes en de Woonbond.</p>				
<p>Huisvesten doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften (Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte)</p> <ul style="list-style-type: none"> Bewoners met een (lichamelijke of geestelijke) beperking (<65) <p>Overige personen die zorg, begeleiding of speciale eisen aan hun woning stellen Alle werkzaamheden (en dus alle in deze tabel geformuleerde ambities) van Woonzorg Nederland, hebben betrekking op de doelgroep 'Ouderen' en mensen met een lichamelijke of geestelijke beperking.</p>		8,0	<p>Diverse rapporten wijzen op: sterke vergrijzing met name in zogenaamde krimpgebieden, toenemende diversiteit in huishoudenssamenstelling en inkomenspositie, toenemende behoefte om in 'eigen (huur)huis' te blijven wonen zolang het nog gaat, afnemende behoefte aan verzorgingsplaatsen in traditioneel verzorgingshuis, al dan niet door regelgeving ten aanzien van huisvesting van mensen met ZZP-zwaarte 1 en 2; waardoor scheiden wonen en zorg en extramuralisering van de zorg verder zal toenemen.</p>	8,0
<p>(Des) investeren in vastgoed</p> <ul style="list-style-type: none"> Nieuwbouw Sloop, samenvoeging Verkoop Verbetering bestaand woningbezit Maatschappelijk vastgoed <p>In het ondernemingsplan van Woonzorg Nederland 2007-2011 was een forse groeiopgave opgenomen. Achteraf is te constateren dat de absolute groei in eenheden niet gehaald is. Oorzaken hiervoor:</p> <ul style="list-style-type: none"> gedurende het eerste deel van de periode liet de vastgoedmarkt een forse prijsstijging zien, zowel voor de transactieprizen van bestaand vastgoed en 'turn key' als voor de prijzen van aannemers. Hierdoor was het erg moeilijk om binnen de financiële kaders van Woonzorg Nederland investeringen te doen. Pas na de kredietcrisis en de daarop volgende daling van prijzen van vastgoed en aanbestedingsprijzen, is Woonzorg Nederland er in geslaagd een aantal projecten te verwerven. 	<p>In het ondernemingsplan 2007-2011 is het streven opgenomen om in 2011 minimaal 55.000 verhuureenheden in bezit te hebben. Daarnaast is de ambitie geformuleerd om eind 2011 4.500 plaatsen in verzorgingshuizen om te hebben gezet in zelfstandige woningen en (kleinschalige) verpleeghuizen. De groeiambitie is door verschillende oorzaken (fusie, economische ontwikkelingen, veranderde woningmarkt, bouwprizen) jaarlijks naar beneden bijgesteld in de jaarplannen. In 2010 is de groeiambitie in zijn geheel verlaten, en is gekozen om te investeren in het waardebehoud van het huidige vastgoed van Woonzorg Nederland, zodat ook op de lange termijn de continuïteit gewaarborgd blijft. Dat betekent dat we blijven investeren in de bestaande portefeuille en mutaties in de portefeuille doorvoeren, teneinde de exploitatie van</p>	5,0	<p>Senioren op de woningmarkt (2010): Groeiende behoefte aan nultredenwoningen vooral in de koopsector, aanpassen bestaande woningen, slechts gering aantal ouderen bereid en in staat om stap van koop- naar huurwoning te maken.</p>	6,0

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2007-2010	Geformuleerde ambities 2007-2010	cijfer	Opgaven 2007-2010	cijfer
<ul style="list-style-type: none"> • Een tweede reden is de discussie rondom de invoering van een nieuwe vergoedingssystematiek van huisvesting van intramurale complexen. Zorginstellingen werden huiverig als het gaat om het aangaan van langlopende financiële verplichtingen. Voor ons betekende dit dat verschillende projecten niet gestart zijn of afgebroken werden, omdat de zorginstelling geen huurcontract wilde (of kon) tekenen. • Als derde reden valt te noemen dat in het kader van de bestuurlijke fusie naar Espria, de NMa heeft opgedragen dat Woonzorg Nederland een aantal complexen moest verkopen in gebieden waar Espria een te hoge concentratie zou verkrijgen. Dit heeft geleid tot de verkoop van 1.300 eenheden. • De laatste reden, met een beperkter effect, is dat er bij herontwikkeling op de eigen locaties van Woonzorg Nederland, in de regel een kleiner programma kan worden teruggebouwd. Zowel de intramurale eenheden als de woningen die Woonzorg Nederland nu bouwt zijn groter qua vloeroppervlak. Hierdoor blijft bij eenzelfde of licht gegroeid bouwvolume toch een kleiner aantal eenheden over. <p>Ondanks (of dankzij) de ongunstige economische situatie in Nederland heeft Woonzorg Nederland in 2009 en 2010 besloten om substantieel te investeren. Woonzorg Nederland heeft op die manier een inhaalslag kunnen maken. Woonzorg Nederland heeft in 2009 en 2010 besloten om voor een bedrag van € 220 miljoen (waarvan € 87 miljoen onrendabel) respectievelijk € 290 miljoen (waarvan € 91 miljoen onrendabel) te investeren.</p>	<p>de bestaande portefeuille te optimaliseren. Dat doen we weloverwogen en gericht en we houden daarbij expliciet rekening met de financiële spankracht van Woonzorg Nederland.</p>			

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelen 2007-2010	Geformuleerde ambities 2007-2010	cijfer	Opgaven 2007-2010	cijfer
<p>Kwaliteit van wijken en buurten <i>Leefbaarheid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Schoon, heel en veilig</i> • <i>Aantrekkelijke inrichting directe woonomgeving</i> • <i>Tevredenheid over leefbaarheid buurt Vitale buurten en wijken</i> • <i>Versterken voorzieningen in de buurt</i> • <i>Versterken sociale infrastructuur</i> • <i>Versterken economische infrastructuur Sociale stijging en emancipatie</i> • <i>Jeugd</i> • <i>Langdurige werklozen Immigranten /statushouders</i> <p>Woningcorporaties hebben een belangrijke taak in het bewaken en bevorderen van de leefbaarheid in hun werkgebied. Woonzorg Nederland voelt die verantwoordelijkheid ook, maar bij ons krijgt de zorg voor leefbaarheid meestal anders vorm dan bij andere corporaties. Dit komt doordat wij in de meeste gemeenten waar we bezit hebben, slechts enkele wooncomplexen hebben. Daardoor is een buurtgerichte aanpak voor ons meestal slechts mogelijk in samenwerking met andere partijen, hetgeen we overigens nastreven.</p> <p>Op wooncomplexniveau investeren we echter substantieel in leefbaarheid. In vrijwel al onze wooncomplexen is een beheerder, gastheer of gastvrouw aanwezig die toeziet op de veiligheid en leefbaarheid in en rond het gebouw. We stimuleren onderlinge contacten tussen huurders door ontmoetingsruimten beschikbaar te stellen. In veel nieuwe wooncomplexen realiseren we op de begane grond voorzieningen zoals ruimtes voor fysiotherapie en artspraktijken, een</p>	<p>Woonzorg Nederland draagt bij aan de leefbaarheid door:</p> <ul style="list-style-type: none"> • het creëren van gedifferentieerde woonmilieus waarin ook 'ruimte' geboden wordt aan senioren met een ruimere beurs, om zodoende te zorgen voor een optimale verdien capaciteit die het mogelijk maakt om ook op de langere termijn de doelgroepen met een smalle beurs te blijven bedienen; • door 'ruimte' te creëren voor versterking van het draagvlak voor zelfredzaamheid; • het voorzieningenniveau in de directe omgeving op peil te brengen en te houden (via multifunctionele ruimten en buurtcentra, maar ook door versterking van het buurtbeheer); • leefbaarheid verhogen door het kwaliteitsprogramma 'Terug naar de Klant', waarmee de klantbediening op individueel en wijkniveau concreet wordt afgestemd op de bestaande behoefte. <p><i>(bron: ondernemingsplan, blz. 9-10)</i></p>	<p>5,0</p>	<p>BBSH: De toegelaten instelling draagt bij aan de leefbaarheid in de buurten en wijken waar haar woongelegenheden gelegen zijn.</p>	<p>6,0</p>

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2007-2010	Geformuleerde ambities 2007-2010	cijfer	Opgaven 2007-2010	cijfer
apothek of een bibliotheek. Onze huurders hebben hierdoor deze voorzieningen vlakbij. <i>(bron: jaarverslag 2010)</i>				
N.v.t.	N.v.t.		N.v.t.	



Raeflex
Catharijnesingel 56
3511 GE Utrecht

Datum
15 oktober 2011

Betreft
Visitatie Woonzorg Nederland

Geachte leden van de visitatiecommissie,

Graag willen wij middels deze brief een reactie geven op het door u opgestelde visitatierapport, een onafhankelijk rapport waarin onze prestaties in kaart zijn gebracht en vervolgens door u zijn beoordeeld.

Hoewel het rapport op een aantal onderwerpen kritisch is over onze prestaties in de periode 2007-2010, herkennen wij ons over het algemeen in het beeld dat u van onze organisatie hebt geschetst. Het rapport is daarmee een ondersteuning van onze eigen evaluatie van het ondernemingsbeleid in de genoemde periode en een aanmoediging om het beleid voort te zetten dat wij reeds hebben ingezet ter verbetering van de belangrijkste aandachtspunten.

Terecht is bijvoorbeeld uw oordeel dat de door ons voorgenomen kwaliteitsslag in ons woningbezit en onze dienstverlening in de periode 2007-2010 onvoldoende is gemaakt en dat wij onze ambities in dat verband niet hebben waargemaakt. In dat kader verheugt ons uw constatering dat de aanpassing in onze doelstellingen in 2009, en ons programma "Terug naar de Klant" (een programma gericht op de verbetering van de kwaliteit van ons woningbezit en onze dienstverlening) ook wat u betreft stappen in de goede richting zijn om die kwaliteitsslag nu echt te realiseren.

Wij zijn ons er zeer van bewust dat met name ons oudere woningbezit ingrijpende renovaties vereist. Dat onderwerp krijgt dan ook veel aandacht binnen onze organisatie. Onze bewoners zullen daar in de aankomende jaren de resultaten van zien.

Een positieve constatering in uw rapport is dat de meeste belanghebbenden onze nieuwe wooncomplexen hoog waarderen, en onder de indruk zijn van de kwaliteit van oplevering. Positief is ook dat wij door onze belanghebbenden en u worden gezien als een professionele seniorenhuisvester en dat onze belanghebbenden en u overtuigd zijn van onze kennis en expertise op het gebied van zorgvastgoed en seniorenhuisvesting. Wij



waarderen het eveneens zeer dat u in het rapport het bijzondere karakter van Woonzorg erkent, en dat u aangeeft dat wij ons hebben bewezen als een corporatie die goed scoort op onze kernactiviteit, namelijk de huisvesting van senioren.

Mede in het kader van dat laatste enkele opmerkingen ten aanzien van zaken waar onze inschatting verschilt van de uwe:

1. Zowel in het hoofdstuk 'presteren naar ambitie' als in het hoofdstuk 'presteren naar opgave' beoordeelt u onze prestatie als 'matig' op het aspect 'huisvesten van de primaire doelgroep'. Daarbij volgt u impliciet onze definitie van 'primaire doelgroep', namelijk senioren met een smalle beurs, maar daarnaast ook senioren met een middeninkomen, omdat voor hen slechts mondjesmaat geschikte ouderenwoningen voorhanden zijn. Onze ambitie in de onderzochte planperiode was om een inhaalslag te maken t.a.v. het aanbod voor die laatste groep zonder dat dat ten koste ging van het aanbod voor de lagere inkomensgroep. Die ambitie hebben wij niet waar kunnen maken; percentueel is het voor de lagere inkomens bereikbare aanbod zelfs gestegen tot 87% (in 2010). Zo beschouwd is uw matig-kwalificatie van ons presteren naar ambitie op dit punt terecht.
Echter met onze 87% (inmiddels 90%) bereikbare voorraad voldoen wij in onze ogen aan het 'presteren naar opgave' op het punt van het 'huisvesten van de primaire doelgroep', hier overigens gedefinieerd als alleen de groep met een smalle beurs. Echter, ook hier is ons een matige score toegekend.
Dat lijkt mede in de hand gewerkt doordat veel van ons bereikbare bezit dicht tegen de 'maximaal redelijk' grens aanzit, hetgeen in de ogen van de commissie een teken is van onvoldoende oog voor de betaalbaarheid van ons aanbod. In dat kader willen wij echter wijzen op de aard van ons bezit. Het betreft in vrijwel alle gevallen 'gekwificeerde' ouderenwoningen met extra voorzieningen zowel in de woning als in de directe gebouwde omgeving (algemene en/of gemeenschappelijke ruimten e.d.).
2. De conclusie in uw rapport met betrekking tot de in uw ogen geringe bijdrage aan de leefbaarheid van wijken vinden wij, gezien de aard en het specifiek karakter van onze corporatie, niet geheel terecht. Woonzorg Nederland is op lokaal en vaak ook op wijkniveau getalsmatig slechts een kleine speler die echter wel bijdraagt aan de leefbaarheid van een wijk via woon- en verblijfsprojecten die tevens ruimtelijke voorzieningen bieden waarvoor ouderen en andere buurtbewoners belangrijke welzijns- en zorgvoorzieningen zijn ondergebracht. Een vrij specifieke invulling van de bijdrage aan leefbaarheid (vaak



binnen een bepaalde cirkel rondom het project), maar daarom niet minder wezenlijk. In een aantal gevallen draagt het realiseren van een dergelijk project substantieel bij aan het upgraden van de beeldvorming van de betreffende wijk.

3. Wat betreft ons investeringsbeleid komen in uw rapport naar onze mening onze bezwaren tegen de conclusies van de commissie t.a.v. de vermogensinzet onvoldoende tot uiting. Wij hebben aangevoerd dat onze interne rendementseisen veeleer moeten worden gezien als richtlijnen om een goede afweging te maken tussen maatschappelijk noodzakelijke en bedrijfseconomisch verantwoorde inzet van het beschikbare investeringsvolume. Dat daar niet rigide mee wordt omgegaan blijkt bijvoorbeeld uit meerdere ook aan de commissie voorgelegde casussen, waarbij projecten zijn goedgekeurd ook als zij niet of niet geheel aan de interne 'rendementseisen' voldeden; juist omdat de maatschappelijke noodzaak van doorgaan van het project groter werd geacht. Daarnaast hebben wij gewezen op het feit dat het vooral in 2009 en 2010 ingezette substantiële investeringsvolume de conclusie niet rechtvaardigt dat wij 'achterblijven bij de verwachtingen' of 'onder de norm presteren'.
4. Tenslotte nog de beoordeling van de 'externe legitimatie' c.q. de "beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden". De commissie oordeelt dat onderdeel als 'matig', al erkent zij tegelijkertijd "dat het voor een landelijke werkende organisatie als Woonzorg Nederland niet eenvoudig is om haar externe legitimatie adequaat in te richten naar alle belanghebbenden". Daarbij speelt een rol dat, door de alsmaar toenemende druk op de investeringspotentie van corporaties en dus ook van Woonzorg Nederland, er soms scherpe keuzes gemaakt moeten worden over waar en waarin wij wel en niet (of later) investeren. Dat kan leiden tot teleurstelling bij zorgorganisaties of gemeenten die een renovatie- of nieuwbouwproject ten onrechte al hebben 'ingeboekt' als uitvoerbaar. Mede debat daaraan is overigens de alsmaar opgelopen ontwikkeltijd van (met name intramurale) projecten, een tendens die je in de gehele sector ziet. Dat laat onverlet dat de communicatie met deze belanghouders verbeterd kan en ook zal worden. Tot nu toe zijn deze stakeholders bij de beleidscyclus betrokken via 'expertmeetings' bij het opstellen van nieuwe meerjarenplannen. Ook dat kan ongetwijfeld verbeterd worden, al is het nog een uitdaging om te bezien hoe daarbij een optimum gevonden kan worden tussen hoeveelheid stakeholders en gerichte invloed op landelijk niveau. Gelukkig is dat –zoals de commissie vaststelt– wél al gerealiseerd voor onze belangrijkste stakeholders, onze huurders, via een goed functionerende samenwerking met ons Landelijk Huurders Platform.



Overigens is dit onderwerp een nadrukkelijker punt van aandacht in de organisatie dan de commissie in haar rapport aangeeft. Dat blijkt onder andere uit de instelling van een nieuwe commissie van de RvC: een Commissie Stakeholders.

Ondanks deze kanttekeningen overheerst bij ons het gevoel dat uw kritische externe kijk ons waardevolle aanknopingspunten oplevert voor het verbeteren van onze prestatie op diverse terreinen, zodat wij in de toekomst onze ervaring, kennis en expertise nog beter kunnen inzetten om onze bewoners ruimte voor zorgeloos wonen te bieden.

Met vriendelijke groet,



Anton Zuure
raad van bestuur



Henk Jan van den Bosch
raad van commissarissen