

Visitatierapport
HW Wonen



Rapportinformatie

Auteur : Visitatiecommissie
Versie : 1.0
Status : definitief
Datum : 23 augustus 2016

Versiebeheer

Versie	Gewijzigd door	Opmerking
0.9	Opgesteld door visitatiecommissie	Concept ter bespreking met corporatie Niet bestemd voor publicatie
1.0 concept	Visitatiecommissie	Versie beoordeling aan Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland Niet bestemd voor publicatie
1.0 definitief	Visitatiecommissie	Definitief rapport na controle van SVWN op het correct toepassen van de geldende methodiek en de transparantie van de beoordeling Bestemd voor publicatie

Visitatiecommissie

Joos Jacobs (voorzitter)
Ruud Pijpers
Germa Reivers

Inhoudsopgave

Inleiding	5
1 HW Wonen, haar ambities, bestuur en toezicht en werkgebied.....	6
1.1 HW Wonen	6
1.2 Interne organisatie en toezicht	6
1.3 Het werkgebied	6
Deel I Maatschappelijk presteren in het kort.....	9
2 Het maatschappelijk presteren van HW Wonen.....	11
2.1 Recensie: Ceci n'est pas een prestatie (vrij naar "Ceci n'est pas une pipe" van René Magritte).....	11
2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties	13
2.3 Samenvatting per perspectief	14
Deel II Toelichting per perspectief	21
3 Presteren naar Opgaven en Ambities	23
3.1 De opgaven in het werkgebied.....	23
3.2 Huisvesting van de primaire doelgroep.....	24
3.3 Huisvesting van bijzondere doelgroepen	25
3.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer	26
3.5 (Des)investeringen in vastgoed.....	27
3.6 Kwaliteit van wijken en buurten.....	28
3.7 Ambities.....	28
3.8 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar Opgaven en Ambities.....	29
4 Belanghebbenden	30
4.1 De belangrijkste belanghebbenden van HW Wonen	30
4.2 Huisvesting primaire doelgroep volgens belanghebbenden	31
4.3 Huisvesting bijzondere doelgroepen volgens belanghebbenden	32
4.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer volgens belanghebbenden	32
4.5 (Des)investeringen in vastgoed volgens belanghebbenden	33
4.6 Kwaliteit van wijken en buurten volgens belanghebbenden	33
4.7 Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie volgens belanghebbenden	34
4.8 Tevredenheid over de mate van invloed op het corporatiebeleid volgens belanghebbenden.....	34
4.9 Verbeterpunten voor de corporatie volgens belanghebbenden.....	35
4.10 Oordeel presteren volgens belanghebbenden	38
5 Presteren naar vermogen.....	39
5.1 Financiële continuïteit.....	39
5.2 Doelmatigheid	43
5.3 Vermogensinzet	45
5.4 Oordeel presteren naar Vermogen	46
6 Governance.....	47
6.1 Besturing	47
6.2 Intern toezicht.....	49
6.3 Externe legitimatie.....	51
6.4 Oordeel over Governance	52

Deel III Bijlagen.....	53
Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie	54
Bijlage 2 CV's visitatoren	56
Bijlage 3 Bronnenlijst.....	61
Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen	64
Bijlage 5 Position Paper HW Wonen.....	66
Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3	68
Bijlage 7 Visitatieaanpak	83
Bijlage 8 Wijze van beoordeling	88

Inleiding

Voorwoord

Dit visitatierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van HW Wonen. De visitatie is uitgevoerd door Pentascopel in de periode van april 2016 tot en met augustus 2016.

HW Wonen heeft er veel aan gedaan om de visitatiecommissie haar werk te laten doen. Ze heeft documenten geleverd, ze heeft ons in contact gebracht met haar medewerkers en belanghebbenden en heeft het proces voor zover mogelijk gefaciliteerd. De visitatiecommissie waardeert de medewerking van HW Wonen tijdens de visitatie en wenst haar veel succes toe in de realisatie van haar ambities.

De visitatie

HW Wonen volgt de Aedescode en gebruikt de visitatie als verantwoording naar haar belanghebbenden. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de versie 5.0 van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland). HW Wonen is een corporatie met 10.066 gewogen verhuureenheden (CiP over verslagjaar 2014, februari 2016). Voor de beoordeling van het onderdeel besturing hanteren we de normen zoals die in het visitatiekader zijn vastgelegd voor corporaties groter dan 1.000 verhuureenheden.

In 2016 heeft Woningstichting HW Wonen Pentascopel opdracht gegeven om een visitatie uit te voeren. HW Wonen vond in de aanpak van Pentascopel met name het in dialoog gaan met de belanghebbenden van belang. De visitatiecommissie bestond uit Joos Jacobs (voorzitter), Ruud Pijpers (visitor) en Germa Reivers (visitor/secretaris). In bijlage 1 zijn de curriculae vita van de commissieleden opgenomen.

De visitatie omvat de periode 2012 tot en met 2015.

De methodiek van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland bevat voorschriften ten aanzien van de te gebruiken waardering en de ijkpunten. Voor de beoordelingen hanteert Pentascopel conform deze eisen een 10-puntsschaal waarbij de volgende normering geldt.

- Bij 'Presteren naar Vermogen' en 'Governance' is een 6 het ijkpunt als voldaan is aan de gestelde voorwaarden.
- 'Presteren naar Opgaven en ambities' gaat volgens de meetschaal die is opgenomen in bijlage 8. Hierbij wordt een 7 toegekend als de prestaties volgens afspraak zijn geleverd.
- De belanghouders hebben bij 'Presteren volgens belanghouders' schoolcijfers gegeven conform de eerste twee kolommen van de tabel in bijlage 8.

De wijze van beoordeling wordt in bijlage 8 verder toegelicht. Het proces, de stappen en het kader van de visitatie zijn in bijlage 7 beschreven.

Opbouw van het rapport

De opbouw van dit rapport is als volgt.

- In Hoofdstuk 1 wordt een beschrijving gegeven van HW Wonen, de organisatie en het werkgebied.
- In Deel I wordt het maatschappelijk presteren in het kort weergegeven.
 - In hoofdstuk 2 staat een samenvatting van de oordelen in de vorm van de recensietekst, de prestaties in beeld met het spinnenweb en de integrale scorekaart, en een korte samenvatting van de oordelen op de perspectieven.
- In Deel II zijn de oordelen onderbouwd.
 - In hoofdstuk 3 worden de prestaties van HW Wonen ten opzichte van de landelijke en lokale opgaven beoordeeld en tevens de mate waarin haar ambities in lijn zijn met deze opgaven.
 - In hoofdstuk 4 wordt het oordeel van de belanghebbenden van HW Wonen weergegeven.
 - In hoofdstuk 5 wordt het oordeel gegeven over het presteren naar vermogen.
 - In hoofdstuk 6 staat het oordeel over governance.
- In Deel III zijn de bijlagen opgenomen.

1 HW Wonen, haar ambities, bestuur en toezicht en werkgebied

1.1 HW Wonen

HW Wonen is een corporatie met 10.066 gewogen verhuureenheden, waarvan 9.918 woonegelegenheden (bron CiP over verslagjaar 2014, februari 2016). Haar bezit bestaat uit eengezinswoningen (57,6%), meergezinswoningbouw zonder lift (13,1%), met lift (22,3%), hoogbouw (1%) en onzelfstandige overige wooneenheden (6%).

HW Wonen is in 2010 ontstaan uit de fusie van Union, De Maashoek en CWG.

HW Wonen beschrijft in het ondernemingsplan van 2015 haar missie als volgt.

“HW Wonen voorziet in goede en betaalbare huisvesting in de Hoeksche Waard voor de primaire doelgroep en biedt woondiensten aan passend in deze tijd.”

Door het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) wordt HW Wonen ingedeeld in de referentiegroep corporaties met een gemiddeld profiel. De indeling in een referentiegroep is gebaseerd op verhuur, kwaliteit, bedrijfsvoering, vernieuwing van de portefeuille enz. In deze referentiegroep zitten (in 2014) 123 van de in totaal 374 corporaties. In 2015 is HW Wonen door het Corporatie Benchmark Centrum (CBC) ingedeeld in de grootteklasse 10.001-25.000 vhe's.

1.2 Interne organisatie en toezicht

HW Wonen is een stichting. Het toezicht op HW Wonen wordt uitgevoerd door de Raad van Commissarissen. Deze bestaat uit zeven personen van wie twee op voordracht van het Huurdersplatform.

Bij HW Wonen werken eind 2015 in de vaste formatie 93 medewerkers in 82 fte. De corporatie wordt geleid door een directeur-bestuurder.

1.3 Het werkgebied

Het bezit van HW Wonen is voor het grootste deel gelegen in de Hoeksche Waard in de gemeenten Binnenmaas, Oud-Beijerland, Cromstrijen, Strijen en Korendijk. Daarnaast heeft HW Wonen in Rotterdam, Zwijndrecht en Dordrecht op zeer beperkte schaal bezit dat door lokale corporaties wordt beheerd. De Hoeksche Waard is een Nationaal Landschap en HW Wonen is in de gemeenten de grootste corporatie. Naast HW Wonen heeft de Stichting Ouderenhuisvesting Rotterdam (SOR) 3 wooncomplexen in Oud-Beijerland.

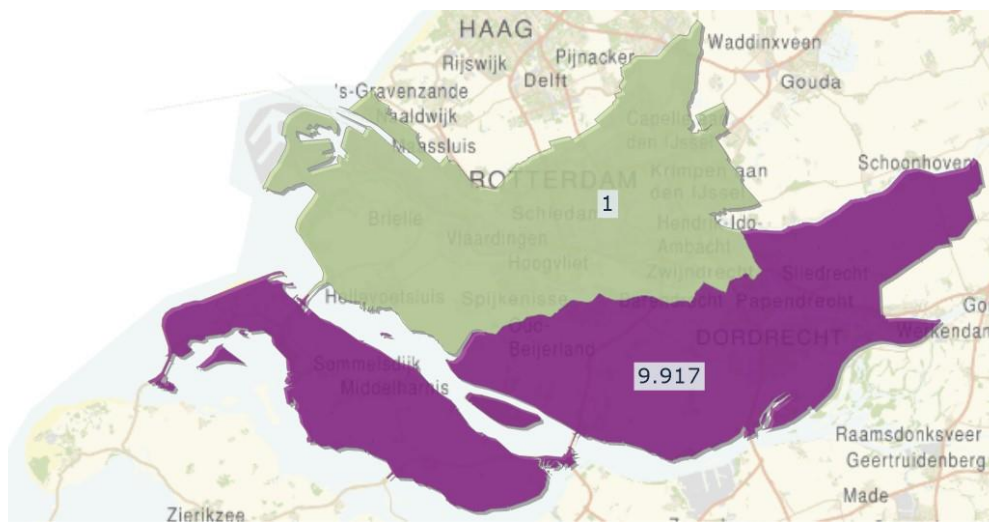
Het aantal inwoners en het aantal vhe's van HW Wonen per gemeente is begin 2016 als volgt.

Gemeente	Inwoners	Vhe's
Binnenmaas	28.771	3.330
Oud-Beijerland	23.860	2.551
Cromstrijen	12.772	1.369
Korendijk	10.825	969
Strijen	8.764	1.023

De Hoeksche Waard is een anticipeerregio: in de toekomst zullen er relatief meer ouderen en minder jongeren wonen. De gezinnen worden kleiner en de bevolking als totaal zal afnemen. Men verwacht dat deze ontwikkelingen met name in de laagste inkomenscategorie te zien zullen zijn. De vraag naar goedkope woningen zal daarmee naar verhouding stijgen. In de periode waarop deze visitatie

betrekking heeft, was het streven nog om minder goedkope en meer duurdere woningen te realiseren. Op dit gebied is dus een omslag in het beleid te zien.

In de Hoeksche Waard is ongeveer 64% van de woningen een koopwoning, 26% een sociale huurwoning en 10% een vrije sector huurwoning. Voor ongeveer 12% van de huishoudens zijn de woonlasten te hoog in relatie tot het inkomen. (Gegevens uit Regionale Woonvisie Hoeksche Waard, 2015)





Woorden van externe belanghouders over het maatschappelijk presteren van HW Wonen

2 Het maatschappelijk presteren van HW Wonen

Dit hoofdstuk bevat het oordeel van de visitatiecommissie over het maatschappelijk presteren van HW Wonen in het kort. Eerst volgt de recensie waarin de visitatiecommissie een beschouwing geeft over het maatschappelijk functioneren van de corporatie. Daarna is het oordeel in een scorekaart weergegeven. Tot slot volgt een samenvatting van de oordelen op de vijf perspectieven.

2.1 Recensie: Ceci n'est pas een prestatie (vrij naar "Ceci n'est pas une pipe" van René Magritte)

De papieren werkelijkheid is niet altijd wat er daadwerkelijk gepresteerd en ervaren wordt. Opvallend in dit visitatierapport is het verschil tussen de zeer positieve waardering van belanghouders voor de prestaties van HW Wonen in het hoofdstuk 'Presteren volgens belanghouders' en de 'net voldoende' waardering van de feitelijke prestaties door de visitatiecommissie in het hoofdstuk 'Presteren naar opgaven'. Wat er gepresteerd wordt staat niet (altijd) op papier. En daarin zit volgens de commissie een van de essenties van deze visitatie. We hebben moeite gehad om een goed beeld te krijgen van de prestaties van HW Wonen. En dan vooral van de volkshuisvestelijke prestaties. HW Wonen is een financieel georiënteerde organisatie. Ze beschrijft haar ambities, doelen en normen vooral financieel. En die zijn zeer beperkt vertaald in volkshuisvestelijke doelen, normen en activiteiten. Daarmee zijn de volkshuisvestelijke afspraken, ambities en prestaties niet volgbaar. Bij voorbeeld: het is duidelijk wat het budget is voor leefbaarheid en er wordt gevolgd wat de voortgang is in het budget. Maar er wordt geen relatie gelegd tussen de inzet van het budget, de volkshuisvestelijke doelen, de prestatieafspraken en de mate waarin en welke activiteiten daaraan bijdragen. Wat overigens in de situatie van HW Wonen niet betekent dat ze geen zinvolle activiteiten in de wijken en buurten doet. Integendeel: als we afgaan op het oordeel van de belanghouders, zijn die er wel degelijk. Maar HW Wonen zelf stuurt en rapporteert daar niet consequent op en is daar niet transparant in. En dat is wat het visitatiestelsel beoordeelt. HW Wonen doet zichzelf daarmee in de ogen van de visitatiecommissie tekort.

In haar position paper schrijft HW Wonen dat de Hoeksche Waard op haar moet kunnen rekenen omdat ze de enige corporatie is en dat samenwerking met het maatschappelijk middenveld daarin nodig is. Hierin wordt HW Wonen door haar omgeving gezien en enorm gewaardeerd. Ze kent de regio en ze werkt adequaat en goed samen met partners. Een uitspraak van een bestuurder van een zorgorganisatie was, dat hij zijn eigen doelstellingen dankzij de samenwerking met HW Wonen kan realiseren. In de sociale teams, in de wijken en buurten; overal wordt ze gezien en gewaardeerd om haar constructieve bijdrage. HW Wonen is een lokale corporatie die dicht bij de samenleving staat. In de afgelopen jaren heeft HW Wonen, ondanks crisis en verhuurdersheffing, veel gebouwd (ongeveer 600 nieuwbouwwoningen). Dat zijn prestaties van formaat.

HW Wonen heeft veel thema's en onderwerpen waarop zij rapporteert. Daarin worden niet altijd concrete relaties gelegd naar de ondernemingsdoelstellingen of de prestatieafspraken. De neiging bestaat om meer informatie te verzamelen en punten toe te voegen. Het ontbreekt daarin aan een goede analyse van die informatie en acties om bij te sturen.

Soms lijkt HW Wonen zelf weinig alert en scherp op de door haar zelf geformuleerde normen en de voortgang daarop. Er staan bijvoorbeeld doelstellingen in de jaarplannen waar wel op gerapporteerd maar niet op geacteerd wordt. Ook over de voortgang van prestatieafspraken met de gemeenten wordt niet consequent gerapporteerd.

En dit is niet nieuw. Ook in de vorige visitatie is aan de orde gekomen dat HW Wonen haar beleidscyclus kan verbeteren en dat zij onvoldoende stuurt op prestaties. Het meeste recente ondernemingsplan laat daarin wel verbetering zien. Omdat dit pas vanaf halverwege 2015 actueel is, nemen we dit maar voor een klein deel mee in de beoordeling.

Een andere opmerking in het vorige visitatierapport was dat de huurdersorganisatie nog geen volwaardig tegenspeler was. Hierin zijn stappen gezet die versneld zijn door de rol van de huurders bij

de totstandkoming van de prestatieafspraken. Betrokkenheid bij de voorbereiding van het beleid is een vervolgstap.

Verbeterpunten

- Expliciteer een volkshuisvestelijke visie, schrijf die visie op, formuleer beleid en ambities en verbind deze met de prestatieafspraken. Leg vast wat je gaat doen om die doelstellingen te bereiken. Volg deze voornemens en afspraken daarna strakker. De KPI's en scenario's in het laatste ondernemingsplan zijn daarin een eerste verbeterstap.
- Laat je meer 'de maat nemen'. HW Wonen en ook de gemeenten volgen de prestatieafspraken losjes en niet strak. In grote lijnen is het goed wat ze doet en daar zijn ze het over eens. De commissie vindt dat HW Wonen zelf actiever kan zijn in het zich 'de maat laten nemen', door zelf concreet aan te geven waar ze staat in de voortgang en ook helder te zijn in wat is blijven liggen. En daarover te rapporteren ook al vragen de gemeenten daar niet expliciet om.
- Formuleer (en beschrijf) beleid op de essentiële punten zoals huurbeleid. En betrek onder andere de huurdersorganisatie bij de totstandkoming en verdere ontwikkeling.
- Bouw voort op het concretiseren van de keuzes in het tweede ondernemingsplan en wees consequent in de manier waarop die gevolgd worden.
- Expliciteer een visie op de inzet van het vermogen
- De RvC kan meer focus aanbrengen door de informatie te koppelen aan de doelstellingen en daarmee de voortgang op de doelstellingen volgen.
- Beschrijf een helder toetsingskader.
- Stuur meer op de houding waarmee met informatie wordt omgegaan.

2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties

De integrale scorekaart van HW Wonen ziet er als volgt uit.

Integrale scorekaart

Perspectief	Prestatievelden *					Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer per perspectief	
	1	2	3	4	5				
Presteren naar Opgaven en Ambities									
Prestaties in het licht van de opgaven	6,6	6,2	6,1	6,3	5,3	6,1	75%	5,8	
Ambities in relatie tot de opgaven						5	25%		
Presteren volgens Belanghebbenden									
Prestaties naar het oordeel van de belanghebbenden	7,0	7,4	7,4	6,4	7,5	7,1	50%	7,3	
Relatie en communicatie						8,1	25%		
Invloed op beleid						6,7	25%		
Presteren naar Vermogen									
Financiële continuïteit						6	30 %	5,6	
Doelmatigheid						6	30 %		
Vermogensinzet						5	40 %		
Governance									
Besturing	Plan					5	5,3	33%	6,2
	Check					6			
	Act					5			
Intern toezicht	Functioneren RvC					6,7	6,4	33%	
	Toetsingskader					6			
	Toepassen Governancecode					7			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie					7	7,0	33%	
	Openbare verantwoording					7			

* De vijf prestatievelden zijn:

1. Huisvesting primaire doelgroep
2. Huisvesting bijzondere doelgroepen
3. Kwaliteit van woningen en woningbeheer
4. (Des-)investeringen in vastgoed
5. Kwaliteit van wijken en buurten

Hierna volgt een samenvatting van de oordelen op de vijf perspectieven.

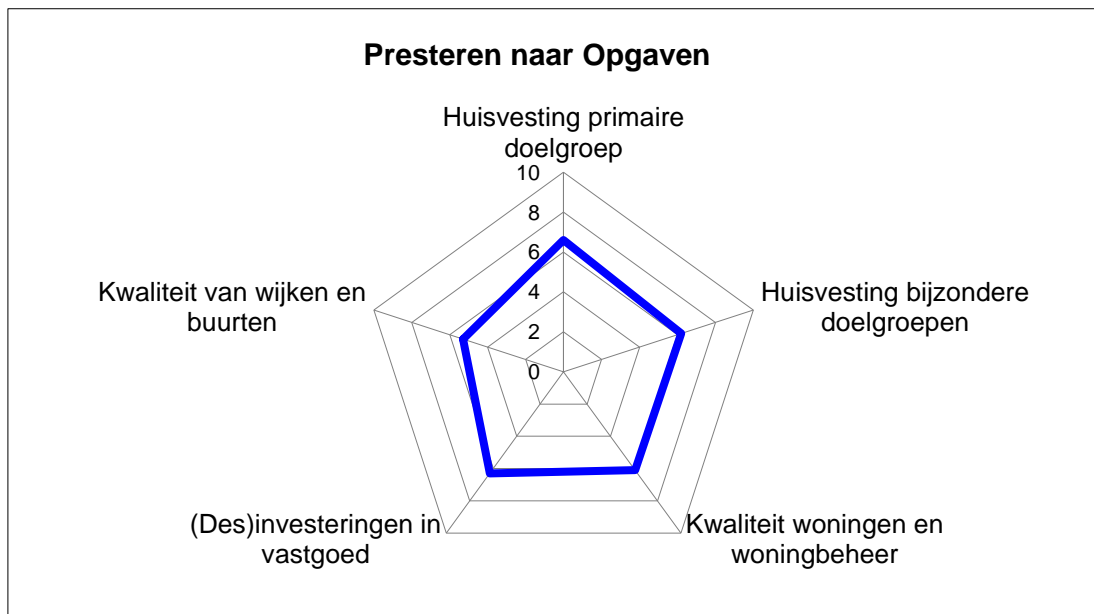
2.3 Samenvatting per perspectief

Presteren naar Opgaven en Ambities

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 5,8. De commissie vindt dat HW Wonen haar voorgenomen prestaties voldoende realiseert.

De visitatiecommissie kent een 6,6 toe voor de prestaties van HW Wonen op het gebied van Huisvesting van de primaire doelgroep. Ze heeft de opgaven ruim voldoende gerealiseerd. HW Wonen heeft per gemeente afspraken gemaakt over de verdeling van haar bezit over de verschillende prijsklassen: het streven in 2012 was om meer duurdere en minder goedkope woningen te hebben. In alle gemeenten is deze ontwikkeling gerealiseerd, maar in een aantal gemeenten schiet de afname van de goedkope woningen te ver door. Er is goed passend toegewezen. Door het loslaten van het onderscheid tussen starters en doorstromers en de eisen met betrekking tot de gezinssamenstelling is de afspraak gerealiseerd om de keuzevrijheid voor starters en jongeren te vergroten. Ook de huisvesting van statushouders is voldoende gerealiseerd. De normen voor de bestrijding van frictieleegstand zijn niet gerealiseerd. Er zijn geen opgaven of ambities om de wachttijden te verkorten. Deze eigen normen voor terugdringen van leegstand zijn niet gehaald. HW Wonen heeft de afspraken om de huurprijzen te differentiëren gerealiseerd door nieuwbouw in de klasse "bereikbaar" en huurharmonisatie. Ook de ambitie om in 2025 8700 woningen in de sociale voorraad te hebben, is gerealiseerd, hoewel de voorraad dalend is. De huurachterstanden zijn steeds effectiever teruggebracht en gedaald onder de norm van 1%. HW Wonen voorziet voldoende in de huisvesting van bijzondere doelgroepen, de visitatiecommissie kent een 6,2 toe. HW Wonen realiseert de afgesproken aantallen voor de huisvesting van ouderen. Ook heeft ze een bijdrage geleverd aan het opplussen van woningen. Het onderzoek naar meergeneratie- en mantelzorgwoningen en de pilot om eigenaar-bewoners te stimuleren woningen aan te passen hebben niet plaatsgevonden. Er is een beperkte set afspraken op dit prestatiegebied. De visitatiecommissie kent een 6,1 toe voor Kwaliteit van woningen en woningbeheer. Het bezit van HW Wonen is qua leeftijd redelijk gespreid. Vergelijken met de referentiecorporatie hebben de woningen een lager puntenaantal, een hogere puntprijs en hogere huurprijs. De eigen ambities om het percentage maximaal redelijk te verhogen naar 75-100% is qua trend gerealiseerd: het percentage is gestegen van 69% naar 71%. Het onderhoud is in de visitatieperiode minder uitgevoerd dan begroot en de conditiemetingen zijn later gestart dan de bedoeling was. De kwaliteit van de dienstverlening is ruim voldoende. Op het gebied van energie en duurzaamheid is de voortgang op de sector doelstelling voor energielabels onvoldoende. De afspraken om minimaal te voldoen aan het bouwbesluit zijn gerealiseerd en er is een pilot uitgevoerd om zonnepanelen aan te bieden aan huurders. De visitatiecommissie kent een 6,3 toe voor de prestaties van HW Wonen op het prestatieveld (Des)investeringen in vastgoed. De nieuwbouw- en sloopplannen zijn conform de eigen doelstellingen in het ondernemingsplan gerealiseerd. De realisatie ten opzichte van de prestatieafspraken is onvoldoende. Dat geldt ook voor de renovatieafspraken. Een probleem hierbij is dat er gedeeltelijk ook geen gegevens beschikbaar zijn om de realisatie vast te stellen. HW Wonen heeft de plannen voor de realisatie van maatschappelijk vastgoed gerealiseerd. De verkoopplannen van bestaande woningen zijn goed gerealiseerd. De visitatiecommissie kent een 5,3 toe voor Kwaliteit van wijken en buurten. De onvoldoende is veroorzaakt door de eigen norm voor overlastklachten die in grote mate is overschreden. Daarnaast zijn er geen gegevens beschikbaar om te bepalen of de prestatieafspraken zijn nagekomen. HW Wonen stelt middelen beschikbaar en jaarlijks overschrijden ze de eigen begroting. Door de afwezigheid van plannen en voortgangsrapportage is moeilijk te bepalen of de overschrijding gewenst is. De belanghebbenden zijn positief over de activiteiten op het gebied van leefbaarheid.

De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat HW Wonen op weinig prestatievelden haar ambities heeft verwoord. Waar dat wel is gebeurd, blijft het beperkt tot globale uitgangspunten, en waar er wel concrete normen zijn, lijken die in de organisatie als leidend principe weinig betekenis te hebben. De normen zijn veelal financieel van aard. De ambities lijken in het algemeen afgestemd op de behoeften in het werkgebied. Er zijn op veel gebieden prestatieafspraken maar de afwezigheid van beleid maakt het moeilijk om de mate van afstemming te bepalen. Daarmee beoordeelt de visitatiecommissie de ambities in relatie tot de opgaven met 5.



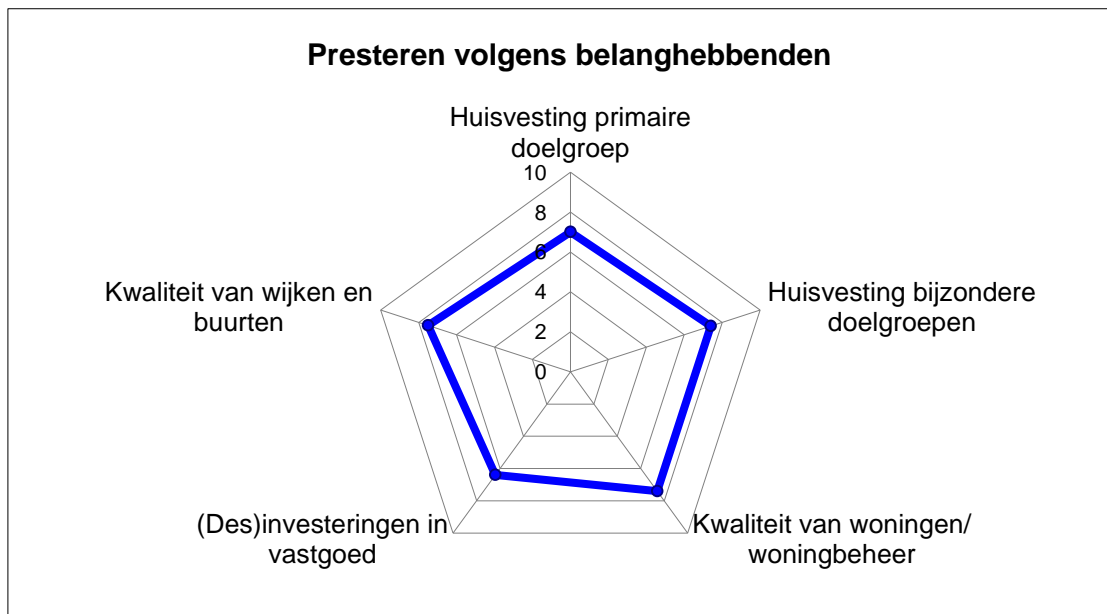
Presteren volgens Belanghebbenden

De prestatie op dit perspectief wordt door de belanghebbenden beoordeeld met een 7,3. De belanghebbenden zijn in het algemeen tevreden over de prestaties van HW Wonen.

De Huisvesting van de primaire doelgroep is gewaardeerd met een 7,0. De huurders geven een 6 omdat HW Wonen door het huurprijsbeleid en verkoop in hun ogen te weinig betaalbare woningen voor starters en senioren heeft. De andere belanghebbenden waarderen het beleid en de uitvoering, de relatief korte wachtlijsten en de huisvesting van statushouders. Ze zijn kritisch over de betaalbaarheid van woningen en de aanpak van huurachterstanden. De Huisvesting bijzondere doelgroepen wordt gewaardeerd met een 7,4. HW Wonen levert in de ogen van belanghebbenden goede prestaties voor bijzondere doelgroepen en reageert snel op verzoeken. Een issue is de spreiding van deze huisvesting over de kernen, maar men begrijpt de keuze voor de groteren kernen die meer voorzieningen hebben. De Kwaliteit van woningen en woningbeheer is gewaardeerd met een 7,4. De belanghebbenden zijn in het algemeen positief over de kwaliteit van de woningen, het onderhoud en de dienstverlening. Over de prestaties op energie en duurzaamheid zijn de huurders en de overige belanghebbenden kritischer: er zou te weinig zijn gerealiseerd en in een te laag tempo. Het prestatieveld (Des)investeringen in vastgoed is gewaardeerd met een 6,4. Ze, met name de gemeenten, zijn tevreden over de prestaties van HW Wonen, maar geven aan dat er minder verkocht had moeten worden en de plannen voor de renovatie onvoldoende zijn gerealiseerd. Ook is het stilleggen van de planontwikkeling door een gemeente als minpunt genoemd. De Kwaliteit van wijken en buurten is gewaardeerd met een 7,5 De waardering van de huurders loopt uiteen: in de ene kern heeft HW Wonen gedaan wat nodig is en in de andere kern is in de ogen van de huurders de overlast te weinig bestreden. De gemeenten en overige belanghebbenden zijn zeer tevreden over de inzet voor veiligheid (onder andere door het gebruik van apps), wijk- en buurtbeheer, buurtbemiddeling. De bijdrage aan de buurtpreventie, de klusteams en de bestrijding van hennepeteelt wordt positief gewaardeerd. De aanwezigheid bij overleg over mensen met complexe problematiek en de handhaving kan beter.

De belanghebbenden zijn in het algemeen met een 8,1 zeer tevreden over de relatie met en de communicatie van HW Wonen. De communicatie is voor de huurders de afgelopen jaren verbeterd. De gemeenten zijn zeer tevreden over de korte lijnen. De overige belanghebbenden zijn zeer tevreden vanwege de korte lijnen en de ondersteuning in de uitvoering van de eigen taak.

De belanghebbenden geven een 6,7 voor hun mate van invloed op het beleid van de corporatie. De huurders willen graag eerder betrokken worden bij de ontwikkeling van beleid en beter worden gehoord zonder dat uitgebreide onderbouwing van hun standpunten nodig is. Er is in hun ogen veel verbeterd door de nieuwe woningwet. De gemeenten geven aan voldoende invloed te hebben. De invloed op het strategisch vastgoed beleid was minimaal maar is de laatste jaren sterk verbeterd. De voortgang op prestatieafspraken kan de komende jaren feitelijker worden gevolgd. De andere belanghebbenden zijn tevreden omdat ze in passende mate invloed hebben en de open relatie belangrijker vinden.



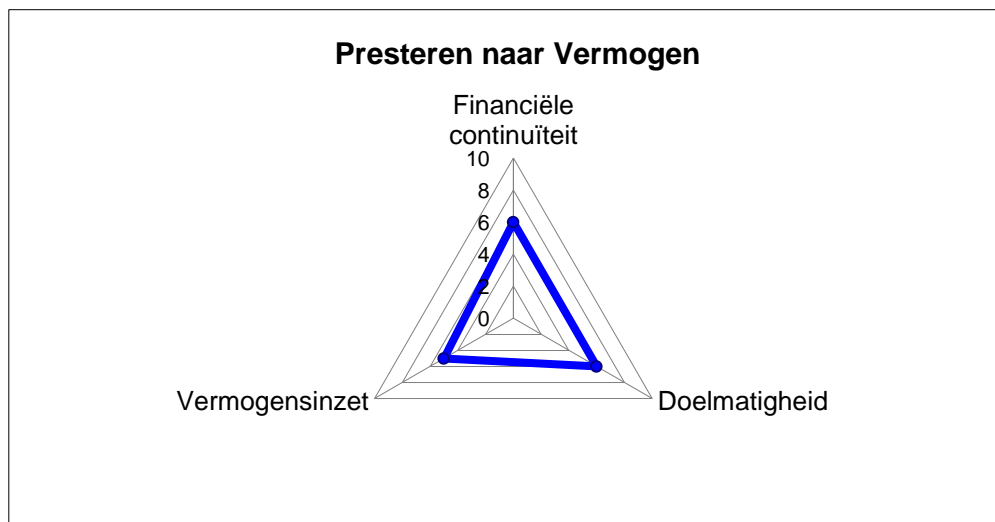
Presteren naar Vermogen

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 5,6.

HW Wonen heeft in de visitatieperiode een positief solvabiliteitsoordeel en continuïteitsoordeel ontvangen van het CFV. HW Wonen is daarmee financieel gezien in staat haar woningbezit blijvend te verhuren zonder gedwongen verkoop en de voorgenomen activiteiten passen bij haar vermogenspositie. HW Wonen heeft aan alle kredietwaardigheidseisen van het WSW voldaan. Ze stuurt zichtbaar op kasstromen en haar liquiditeitsprognose. De periodieke rapportages zijn uitgebreid en gefocust op opbrengsten en kosten ten opzichte van de begroting, maar minder op de financiële ratio's. HW Wonen maakt gebruik van gedegen scenario-analyses in de jaarplannen en meerjarenbegroting om de risico's van haar (toekomstige) financiële positie inzichtelijk te maken.

HW Wonen is een redelijk doelmatige en efficiënte corporatie. De netto bedrijfslasten van HW Wonen liggen in de jaren 2011 tot en met 2013 ongeveer gelijk aan die van de referentiecorporatie. In 2014 liggen deze hoger dan de referentiecorporatie. HW Wonen heeft het streven voor de komende jaren om haar bedrijfslasten structureel te verlagen naar € 900 per vhe. Het aantal vhe's per fte ligt bij HW Wonen structureel hoger dan de referentiegroep en het landelijk beeld. De personeelskosten liggen per fte boven de referentiegroep en het landelijk gemiddelde met uitzondering van het jaar 2013. De personeelskosten per fte zijn minder hard gestegen dan bij de referentiecorporatie, waardoor ze er in 2014 fractioneel boven liggen. De netto bedrijfslasten en de personeelslasten worden in de periodieke rapportages uitgebreid gemonitord. Er worden tevens doelstellingen bij vermeld. Afwijkingen worden voldoende verklaard en worden er eventueel maatregelen genomen.

HW Wonen heeft de afgelopen periode haar vermogen meer dan voldoende ingezet voor maatschappelijke investeringen zoals nieuwbouw en renovatie. Ze heeft echter in onvoldoende mate een visie geformuleerd op de inzet van haar maatschappelijk vermogen en ze heeft onvoldoende inzicht in haar maatschappelijk rendement. Zij legt verbanden tussen haar vrije kasstromen, schuldpositie en maatschappelijke investeringen, maar maakt nog onvoldoende de relatie tussen de inzet van haar maatschappelijke vermogen en het daarmee gerealiseerde maatschappelijk rendement zichtbaar.



Governance

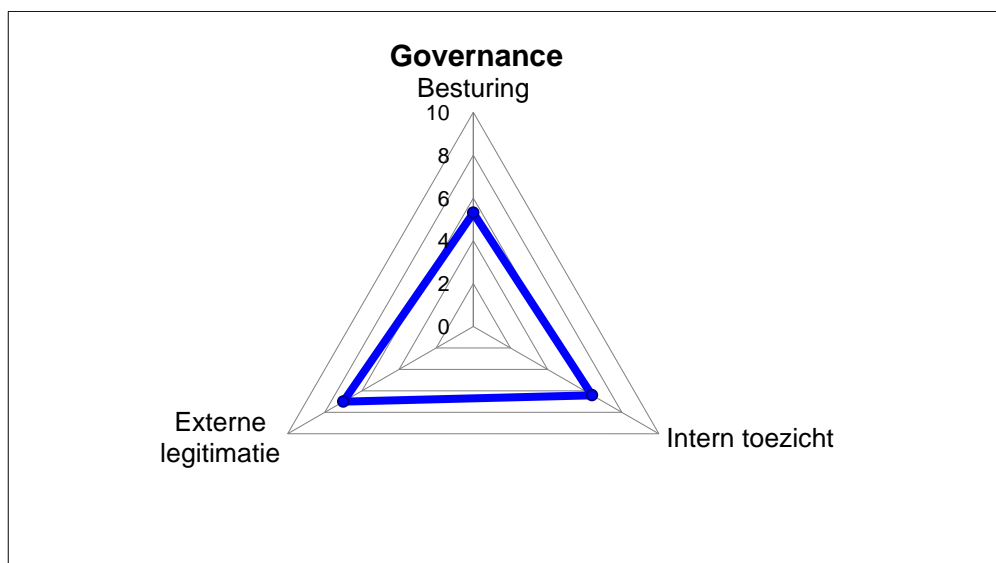
De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 6,2.

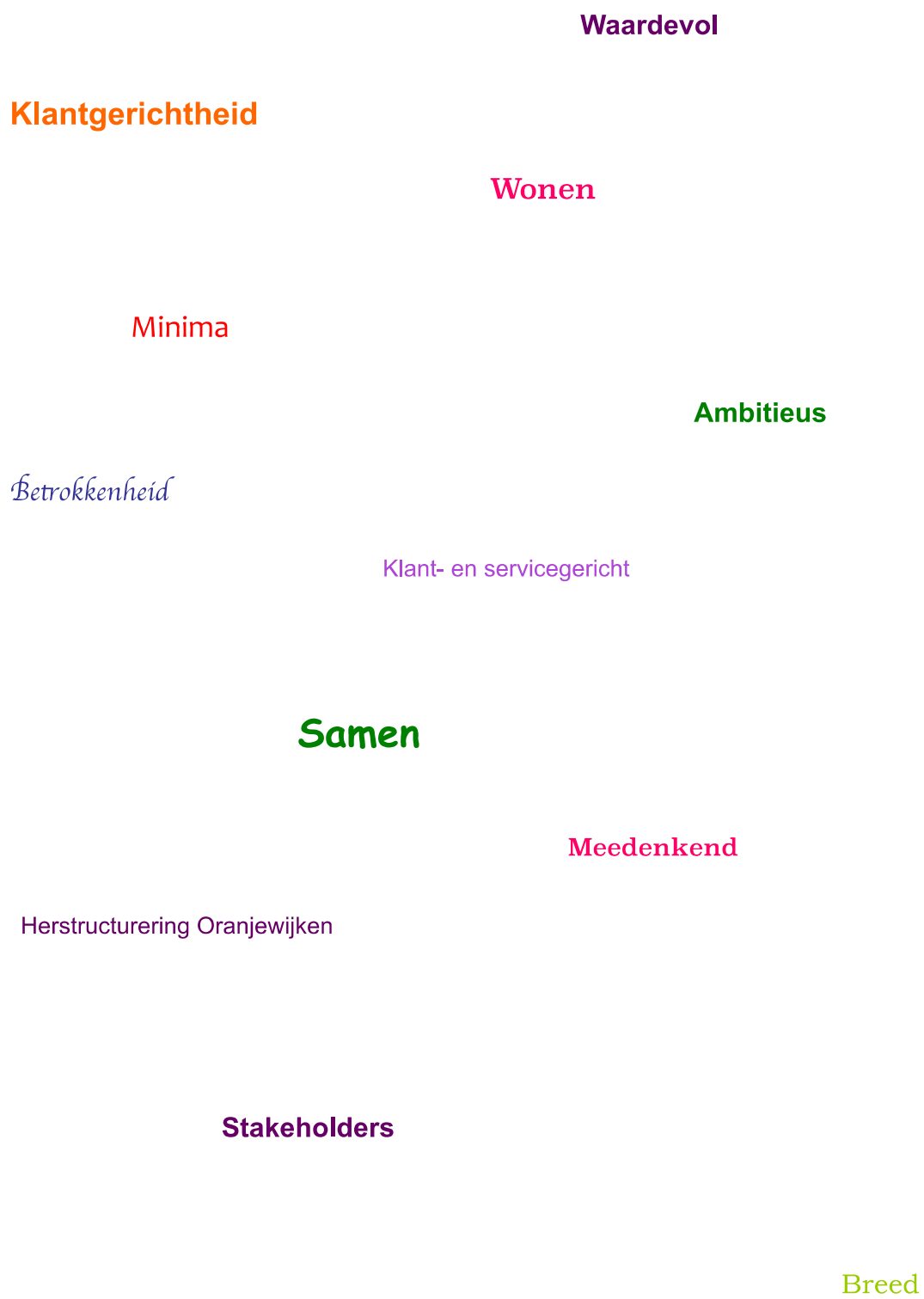
HW Wonen heeft een actuele visie op haar eigen positie en toekomstig functioneren. Haar plannen zijn gebaseerd op onderzoek en informatie in de meest brede zin van het woord. Ze heeft belanghouders betrokken bij de totstandkoming en ze gebruikt risicoanalyses. Dat deel van de plancyclus doet HW Wonen naar behoren. Als het gaat om het SMART maken van de doelen en het concreet vertalen van de doelen in tactische doelen en operationele activiteiten voldoet ze niet aan het ijkpunt. De verbinding tussen het ondernemingsplan, de jaarplannen en de jaarverslagen is niet helder en volgbaar. De vijf strategische punten worden redelijk consequent gehanteerd. Naast deze strategische punten werkt ze met doelstellingen in HW Wonen Balans en (in 2014) met tien speerpunten voor de bestuurder. De samenhang tussen deze doelstellingen wordt niet expliciet gemaakt. Er is weinig beleid geformuleerd om de doelstellingen te realiseren. De wijze van invulling van het plan-deel geeft niet genoeg handvatten om in de vervolgfases de visie en de doelstellingen te monitoren.

Op financieel gebied is het check-deel in orde. De commissie is ook onder de indruk van de vele documenten die er zijn om de voortgang te volgen en bij te sturen. De voortgang van het ondernemingsplan wordt in een document gevolgd, er heeft een uitgebreide evaluatie van het ondernemingsplan plaatsgevonden en risico's worden in beeld gebracht. Voor de wijze waarop de volkshuisvestelijke voortgang gevolgd krijgt ze een krappe voldoende. De activiteiten om bij te sturen zijn onvoldoende en er worden geen acties geformuleerd. Intentioneel blijft men aansluiten bij de doelstellingen, maar doordat het niet concreet is, verbetert het maar langzaam.

Het interne toezicht is voldoende. De samenstelling van de raad, de rolopvatting en de wijze waarop ze kritisch reflecteert op haar handelen voldoet. We constateren dat de raad zich bewust is van de verschillende rollen en deze invult. Het zicht op en de bemoeienis met het MT in relatie tot de bestuurder had meer aandacht nodig dan daaraan gegeven is. Daarin is een inhaalslag gemaakt. Op het gebied van de Governancecode voldoet HW Wonen aan de eisen die de sector stelt.

De externe legitimatie en openbare verantwoording is ruim voldoende. HW Wonen zoekt haar omgeving actief op en haar bijdrage wordt in de Hoeksche Waard gewaardeerd. De relatie met het huurdersplatform is in ontwikkeling. Daarin kunnen nog stappen worden gezet in het samen optrekken bij het ontwikkelen van beleid.





3 Presteren naar Opgaven en Ambities

In dit hoofdstuk is beoordeeld hoe de prestaties van HW Wonen op de vijf prestatievelden uit het visitatiekader bijdragen aan de realisatie van de opgaven. Daarnaast is beoordeeld of de eigen ambities passen bij de opgaven. De vijf prestatievelden zijn:

- huisvesting primaire doelgroepen;
- huisvesting bijzondere doelgroepen;
- kwaliteit woningen en woningbeheer;
- (des)investeringen in vastgoed;
- kwaliteit van wijken en buurten.

In de position paper, de zelfevaluatie, de interne validatiegesprekken en de organisatiedialoog heeft HW Wonen haar eigen beeld over haar functioneren en de prestatievelden gegeven. Het oordeel van de visitatiecommissie is gebaseerd op de feitelijke prestaties. De verificatie van deze prestaties heeft plaatsgevonden aan de hand van documentatie van de corporatie, de interviews en het zelfbeeld van de corporatie.

Het hoofdstuk begint met de belangrijkste opgaven in het werkgebied.

Daarna zijn per prestatieveld beschreven:

- de opgaven en de prestaties;
- het oordeel van visitatiecommissie;
- het zelfbeeld van HW Wonen.

De feitelijke prestaties van HW Wonen zijn opgenomen in tabellen. Deze zijn terug te vinden in bijlage 6. De waardering is gebaseerd op de tabel in bijlage 8. De cijfers in de tabellen zijn eerst per regel (een opgave of daarvan afgeleide ambitie) toegekend en daarna gemiddeld tot een cijfer per onderwerp. Het gemiddelde van deze laatste cijfers is het oordeel per prestatieveld.

In paragraaf 3.7 is aangegeven in welke mate de ambities van HW Wonen aansluiten bij de opgaven en of de afwijkingen voldoende zijn verklaard.

Het hoofdstuk sluit af met een totaaloverzicht van het presteren naar Opgaven en Ambities.

3.1 De opgaven in het werkgebied

HW Wonen heeft bezit in de gemeenten Binnenmaas, Oud-Beijerland, Cromstrijen, Strijen en Korendijk. Daarnaast heeft HW Wonen in Rotterdam, Zwijndrecht en Dordrecht op zeer beperkte schaal bezit. Dit wordt door lokale corporaties beheerd. In de Hoeksche Waard is HW Wonen de enige corporatie. De verdeling van het bezit over de Hoeksche Waard staat in hoofdstuk 1.

Voor de visitatieperiode is er een gezamenlijke, regionale woonvisie: Samen voor kwaliteit. Deze visie is opgesteld in 2010 en geactualiseerd in 2013. In 2015 is een nieuwe regionale woonvisie opgesteld. Een van de conclusies is dat de huurwoningvoorraad voor circa 90% bereikbaar is voor huishoudens met lage inkomens terwijl daarvoor 60% zou volstaan. Daarnaast wordt het belang onderstreept van huisvesting voor met name jongeren en ouderen.

Binnen het werkgebied van HW Wonen zijn door belanghouders de volgende uitdagingen genoemd:

- de verdeling van het woningbezit en van de investeringen over de kernen;
- hoe te investeren gezien het feit dat de Hoeksche Waard een anticiperregio is;
- de betaalbaarheid van de woningen, ook in relatie tot duurzaamheidsmaatregelen;
- verbetering van de kwaliteit van woningen wat betreft energie en duurzaamheid;
- leefbaarheidsprojecten in relatie tot de nieuwe wetgeving;

- de huisvesting van statushouders;
- het scheiden van wonen en zorg.

De woonvisie is vertaald naar prestatieafspraken op gemeenteniveau. Er waren afspraken met de individuele gemeenten voor de periode:

Binnenmaas	2012-2015
Oud-Beijerland	2011-2014
Cromstrijen	2013-2015
Strijen	2013-2016
Korendijk	2013-2015

In 2016 zijn door HW Wonen en de gemeenten gezamenlijk prestatieafspraken voor de komende periode gemaakt.

De prestatieafspraken zijn met name op het gebied van beschikbaarheid redelijk concreet: elke gemeente heeft een streefportefeuille gedefinieerd en er zijn afspraken gemaakt over het vergroten van de kansen voor jongeren. In het algemeen gaan de afspraken over: nieuwbouw, bestaande voorraad, specifieke doelgroepen, leefbaarheid en samenwerking.

3.2 Huisvesting van de primaire doelgroep

3.2.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 6,6 toe voor de prestaties van HW Wonen op het gebied van Huisvesting van de primaire doelgroep. HW Wonen realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein heeft. Hiermee presteert ze ruim voldoende.

HW Wonen heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 1 in bijlage 6.

Woningtoewijzing en doorstroming

- Ten aanzien van de beschikbaarheid van woningen zijn per gemeente afspraken gemaakt over het gewenste percentage per prijsklasse. In het algemeen was het streven in de visitatieperiode om meer woningen in de bereikbare en middeldure huurklasse, meer woningen in de vrije sector en minder goedkope woningen te krijgen. De prestaties zijn in Strijen en Cromstrijen (ruim) voldoende omdat het einde van de afspraakperiode nog niet is bereikt is en de ontwikkeling in de gewenste richting gaat. In de andere gemeenten zijn de prestaties (sterk) onvoldoende omdat HW Wonen voorbij de streefpercentages is gekomen en er steeds verder vanaf raakt. Het percentage goedkope woningen is sterk afgenomen ten opzichte van de percentages bij de start van de afspraakperiode.
- De voorraad sociale koopwoningen is in 2013 meer toegenomen dan de ambitie was; daarop is goed gepresteerd.
- Tot 2014 zijn woningen volgens afspraak verkocht onder voorwaarden, zoals Koopgarant.
- Bij het passend toewijzen hanteert HW Wonen de norm van 90% als minimale grens en heeft ze tot 2015 geen ambities voor het gebruik van de 10% ruimte. In 2015 is de ambitie om 80% toe te wijzen aan de lage inkomens en 10% aan de lage middeninkomens. De prestaties zijn met 92,9% tot 96% goed. De toewijzing is verantwoord op de website.
- HW Wonen heeft afspraken gemaakt om de vrijgekomen woningen aan te bieden via de Woonkrant en vanaf 2014 via de website. Deze afspraken zijn nagekomen.
- Door het loslaten van het onderscheid tussen starters en doorstromers en de eisen met betrekking tot gezinssamenstelling, is in 2012 de keuzevrijheid voor de doelgroep starters en jongeren volgens afspraak groter geworden.
- De statushouders zijn in de visitatieperiode voldoende gehuisvest. In een aantal gemeenten zijn er meer geplaatst dan afgesproken en in de andere minder.

- De normen voor huurderving ten gevolge van frictie- en mutatielegstand zijn ruim voldoende gehaald. Bij het voorkomen van leegstand hanteert HW Wonen een norm voor frictie- en mutatieleegstand en de norm van aansluitende verhuur. Deze ambities zijn niet gerealiseerd. De prestatie wordt daarmee beoordeeld als onvoldoende.
- Er zijn geen opgaven of ambities om de wachtlijst te verkorten.

Betaalbaarheid

- HW Wonen heeft de afspraken over huurprijzen gerealiseerd: in de categorie 'bereikbaar' voor nieuwbouwwoningen en gedifferentieerd door harmonisatie. De ambitie over de gemiddelde huurstijging is in 2012 en 2013 onvoldoende gerealiseerd.
- De corporatie wil in 2025 graag 8700 woningen in de sociale voorraad hebben met een huurprijs onder de liberalisatiegrens. Aan deze ambitie is tot en met 2015 voldaan, hoewel deze voorraad een dalende lijn laat zien.
- HW Wonen heeft de overige woonlasten zoveel mogelijk beperkt door het toepassen van energiemaatregelen, heeft een onderzoek naar woonlasten laten doen met andere partijen in de regio en besteedt er aandacht aan in de communicatie.
- De huurachterstanden zijn dalend en sinds 2012 steeds meer onder de norm van 1%. Ook het aantal verzonden eerste en tweede aanmaningen is dalend en het aantal automatische incasso's zit op de gestelde norm. De prestatie is daarmee ruim voldoende tot goed.

3.2.2 Zelfbeeld over Huisvesting van de primaire doelgroep¹

HW Wonen scoort haar prestaties op dit prestatieveld zelf met een 7. Ze is heel tevreden over het passend toewijzen en het afstemmen van de nieuwe huurwoning op de financiële mogelijkheden van de huurder. Het cijfer van HW Wonen voor de gewenste situatie ligt iets hoger omdat ze graag iets beter de leegstand tegen had willen gaan en een logischer huurprijsbeleid had willen hebben. De wachttijd acht men moeilijk beïnvloedbaar, de wachtlijst is in 2015 opgeschoond.

3.3 Huisvesting van bijzondere doelgroepen

3.3.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 6,2 toe voor de prestaties van HW Wonen op het gebied van Huisvesting van bijzondere doelgroepen. HW Wonen realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afspreekt in voldoende mate.

HW Wonen heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 2 in bijlage 6.

Algemeen

- Over een aantal prestatieafspraken, zoals het behouden of realiseren van woonservicezones, zijn geen gegevens beschikbaar zodat de realisatie ervan niet kan worden beoordeeld.
- Het onderzoek en de realisatie van meergeneratie- en mantelzorgwoningen hebben niet plaatsgevonden. De afspraken zijn daarmee onvoldoende gerealiseerd.

Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften

- De afspraak uit 2014 om tot 2020 600 woongelegenheden, waarvan 400-450 sociale huur, te realiseren wordt door HW Wonen nagekomen.
- In de gemeente Binnenmaas zijn te weinig grondgebonden woningen om aan de (niet gekwantificeerde) huidige en toekomstige vraag te voldoen en er zijn onvoldoende woningen opgeplust.
- In de andere gemeenten zijn 128 woningen toegevoegd.

¹ Het zelfbeeld is geen onderdeel van de visitatiemethodiek en is niet meegenomen in de beoordeling door de visitatiecommissie. In bijlage 8 onder het kopje 'lerende organisatie' is toegelicht waarom dit is opgenomen.

- Een pilot om eigenaar-bewoners te stimuleren de woning aan te passen heeft niet plaatsgevonden.

Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking

- De afspraak om in Binnenmaas woningen te realiseren in combinatie met zorg en welzijn, is door HW Wonen gerealiseerd. Er zijn 29 zorgappartementen gebouwd in Puttershoek.
- De ambitie in de 2012 ten aanzien van opplusmaatregelen is in ruime mate gerealiseerd. De prestatie hierop is zeer goed.

Overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben

- De afspraak om ex-gedetineerden op verzoek van de gemeenten te huisvesten heeft niet geleid tot verzoeken van de gemeenten. Daarmee heeft HW Wonen wel aan de afspraak voldaan.

3.3.2 Zelfbeeld over Huisvesting van bijzondere doelgroepen

HW Wonen scoort haar prestaties op dit prestatieveld zelf met een 7. Ze geeft aan dat er niet veel nieuwbouw is gerealiseerd maar dat er veel woningen beschikbaar zijn voor deze doelgroepen.

3.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

3.4.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 6,1 toe voor de prestaties van HW Wonen op het gebied van Kwaliteit van woningen en woningbeheer. HW Wonen realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afsprekt, voldoende.

HW Wonen heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 3 in bijlage 6.

Woningkwaliteit

- In 2012 wilde HW Wonen het percentage maximaal redelijk tussen 75% en 100% hebben. Dat percentage is in de visitatieperiode gestegen van 69% naar 71%. Ze presteert voldoende op de prijskwaliteitverhouding.
- Het bezit van HW Wonen is qua leeftijd redelijk gespreid. Vergeleken met de referentiecorporatie hebben de woningen een lager puntenaantal, een hogere puntprijs en hogere huurprijs.
- Voor conditie en onderhoudstoestand had HW Wonen de ambitie om het onderhoud volgens begroting uit te voeren en om de staat van het bezit via conditiemetingen in kaart te brengen. De uitvoering binnen begroting is elk jaar iets lager dan begroot. De conditiemetingen zijn in 2015 uitgevoerd terwijl de planning eerder was. Ze presteert hierop net voldoende.

Kwaliteit dienstverlening

- HW Wonen laat de kwaliteit van de dienstverlening via KWH meten en presteert naar eigen ambities ruim voldoende.
- De gewenste gemiddelde afhandeltermijn voor reparatieverzoeken van 4 dagen is niet gemeten en kan dus niet worden gerapporteerd.

Energie en duurzaamheid

- De afspraken op het gebied van energielabels zijn bijna niet gemonitord en in 2015 is men nog verwijderd van gemiddeld label B in 2020. De prestaties van HW Wonen op dit gebied zijn onvoldoende.
- De afspraken met de gemeenten om minimaal te voldoen aan het bouwbesluit is gerealiseerd. Ze presteert hierop ruim voldoende.
- De pilot om in 2014 en 2015 de mogelijkheid van zonnepanelen aan te bieden aan de huurders is uitgevoerd. In totaal hebben 62 huurders daar gebruik van gemaakt. De prestatie is conform ambitie ruim voldoende.

3.4.2 Zelfbeeld over Kwaliteit van woningen en woningbeheer

HW Wonen scoort haar prestaties op dit prestatieveld zelf met een 7 en had graag een 8 gerealiseerd. Men is tevreden over de kwaliteit van de dienstverlening en de scores op het gebied van energie en duurzaamheid (zeker in vergelijking met de rest van Nederland). Men geeft aan dat de norm (75-100%) van het percentage maximaal redelijk lager zou kunnen zijn en dat het schilderwerk soms achterblijft.

3.5 (Des)investeringen in vastgoed

3.5.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 6,3 toe voor de prestaties van HW Wonen op het gebied van (Des-)investeringen in vastgoed. HW Wonen realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afsprekt bijna. Hiermee presteert ze voldoende.

HW Wonen heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 4 in bijlage 6.

Nieuwbouw

- HW Wonen heeft de afspraken over nieuwbouw in de verschillende gemeenten onvoldoende gerealiseerd. Deels zijn de geleverde cijfers niet te vergelijken met gemaakte afspraken.
- Volgens het ondernemingsplan zijn de ambities voor de nieuwbouw over de gehele visitatieperiode met 662 geplande en 637 gerealiseerde woningen ruim voldoende gerealiseerd.

Sloop/samenvoeging

- In de visitatieperiode zijn minder woningen gesloopt dan afgesproken en gepland. Deze prestatie is onvoldoende.

Renovatie/groot onderhoud

- De afspraken en plannen voor renovatie zijn in de visitatieperiode deels onvoldoende gerealiseerd en deels zijn er geen gegevens beschikbaar.

Maatschappelijk vastgoed

- HW Wonen ontwikkelt maatschappelijk vastgoed volgens planning en in beperkte mate. Ze presteert hierop ruim voldoende.

Verkoop

- HW Wonen realiseert haar ambities op het gebied van verkoop uitstekend: er zijn elk jaar van de visitatieperiode veel meer woningen verkocht dan begroot en afgesproken. De aantallen in de begroting zijn voorzichtig ingeschat omdat men voor verkoop afhankelijk is van de mutatiepercentages. De doelstellingen van verkoop zijn om kasstroom te genereren en om starters passend te kunnen huisvesten.
- Een tijd lang zijn volgens afspraak met de gemeenten onder voorwaarden (Koopgarant en Slimmer Kopen) woningen verkocht aan starters. In 2014 is deze regeling in onderling overleg beëindigd. In totaal zijn eind 2015 311 woningen verkocht onder Koopgarant en 10 onder Slimmer Kopen.

3.5.2 Zelfbeeld over (des-)investeringen in vastgoed

HW Wonen scoort haar prestaties op dit prestatieveld zelf met een 7 en dat is ook het gewenste cijfer. In de organisatiedialoog zijn nieuwbouw en sloop met een 8 gewaardeerd omdat men vindt dat hier goed is gepresteerd ondanks de crisis. Ook is men tevreden over de verkoopcijfers. Minder tevreden is men over groot onderhoud en renovaties omdat daar de afspraken niet altijd zijn nagekomen. Dat is verbeterd na 2014. Men geeft aan dat het belangrijk is om wijzingen in plannen beter te communiceren.

3.6 Kwaliteit van wijken en buurten

3.6.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 5,3 toe voor de prestaties van HW Wonen op het gebied van Kwaliteit van wijken en buurten. HW Wonen realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afspreekt ongeveer. Hiermee presteert ze onvoldoende.

HW Wonen heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 5 in bijlage 6.

Leefbaarheid

- Er is een aantal afspraken met gemeenten gemaakt; over de voortgang zijn geen gegevens beschikbaar.
- HW Wonen heeft in Oud-Beijerland samengewerkt met Buurtbemiddeling.
- HW Wonen stelt middelen ter beschikking die jaarlijks de begroting overschrijden. De bestede bedragen nemen in de loop van de visitatieperiode af van 353.000 in 2012 naar 207.231 in 2015. Daarmee is ook de overschrijding van de begroting afgenomen. Bij gebrek aan plannen en vastgelegde resultaten is het moeilijk te bepalen of de afwijking positief of negatief moet worden geïdentificeerd. Omdat de belanghebbenden positief zijn en de overschrijding afneemt, heeft de visitatiecommissie de prestaties als ruim voldoende beoordeeld.

Wijk- en buurtbeheer

- Geen specifieke afspraken en ambities.

Aanpak overlast

- HW Wonen heeft zichzelf tot doel gesteld om maximaal 500 overlastklachten per jaar te hebben. Deze norm is in elk jaar ruim overschreden: er zijn jaarlijks tussen de 635 en 700 klachten binnengekomen. De prestatie is daarmee ruim onvoldoende.

3.6.2 Zelfbeeld over Kwaliteit van wijken en buurten

HW Wonen zelf scoort haar prestaties op dit prestatieveld met een 7 en had zelf graag een 8 willen scoren. Aanvullend op de prestaties in de tabel is ook een opzichter sociaal beheer aangesteld, is buurtbemiddeling uitgebreid en zijn er convenanten gesloten. Ze is tevreden over de gebiedsgerichte samenwerking. De gewenste verbetering zit in de samenwerking met de bewoners: ze moeten aangeven wat ze nodig vinden.

3.7 Ambities

De eerste vraag voor deze beoordeling is of HW Wonen haar eigen ambities en doelstellingen heeft geformuleerd. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat HW Wonen op weinig gebieden haar ambities heeft verwoord. Waar dat wel is gebeurd (zoals het verkoopbeleid), blijft het beperkt tot globale uitgangspunten en is het niet meetbaar geformuleerd. Waar er wel meetbare normen zijn gesteld, lijken die weinig gefundeerd en worden ze niet of nauwelijks gemeten. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat het beleid en de prestaties niet leidend zijn in de organisatie.

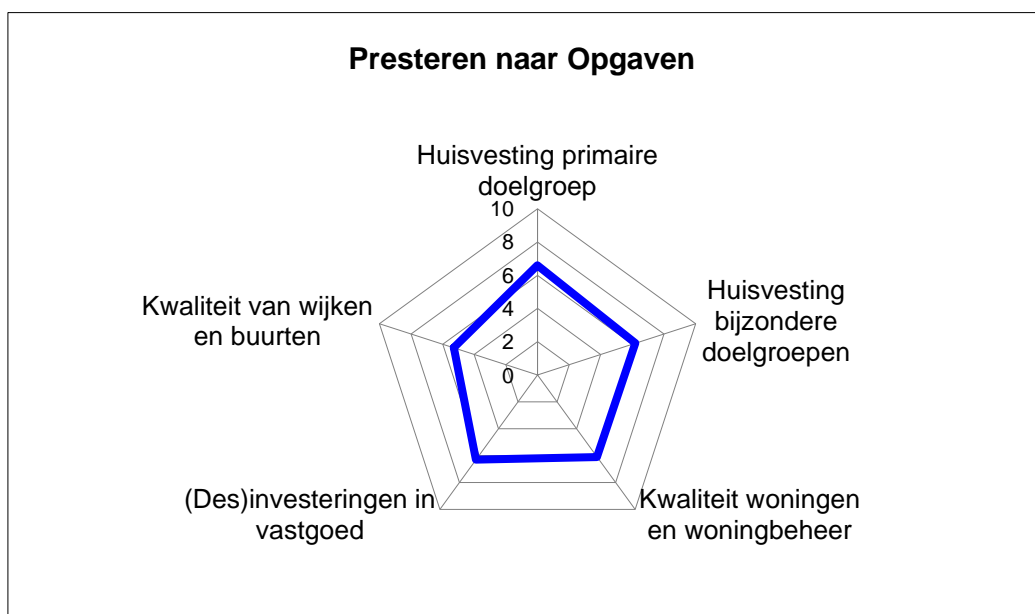
Over de vraag of de ambities passen bij de externe opgaven in het werkgebied heeft de commissie een voorzichtig positief oordeel. Enerzijds hebben we geconstateerd dat HW Wonen op veel gebieden prestatieafspraken heeft gemaakt. Anderzijds hebben we geconstateerd dat er nauwelijks helder en concreet beleid is geformuleerd. De relatie tussen de prestatieafspraken en het beleid is niet gelegd: er is niet aangegeven of het overeenkomt of afwijkt. Daarmee is de beoordeling of de ambities passen bij de opgaven lastig. Op hoofdlijnen en voor zover het is geformuleerd, lijkt het beleid wel te passen bij de opgaven.

Daarmee beoordeelt de visitatiecommissie de ambities met een 5: er is weinig beleid geformuleerd, het beleid dat er is, is weinig concreet geoperationaliseerd, het is vooral financieel van aard en weinig volkshuisvestelijk. De relatie met de opgaven is niet helder gemaakt en moeilijk te leggen.

3.8 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar Opgaven en Ambities

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar opgaven en ambities van HW Wonen met 5,8.

Presteren naar Opgaven en Ambities	Per prestatieveld	Oordeel	Weging in eindoordeel
Presteren naar opgaven			
• Huisvesting primaire doelgroep	6,6	6,1	75%
• Huisvesting bijzondere doelgroepen	6,2		
• Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,1		
• (Des)investeringen in vastgoed	6,3		
• Kwaliteit van wijken en buurten	5,3		
Ambities		5	25%
Eindoordeel presteren naar Opgaven en Ambities		5,8	



4 Belanghebbenden

De vraag die volgens het visitatiekader moet worden beantwoord, is in welke mate de belanghebbenden tevreden zijn over:

- de maatschappelijke prestaties van de corporatie,
- de relatie met de en wijze van communiceren van de corporatie,
- de mate van invloed op het beleid van de corporatie.

Bovendien kunnen de belanghebbenden in deze versie van het visitatiestelsel aangeven wat de corporatie in de toekomst kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen of die te overtreffen.

In deze visitatie zijn de volgende personen betrokken door middel van individuele gesprekken over het maatschappelijk presteren van HW Wonen: de wethouders van de gemeenten Oud-Beijerland, Binnenmaas, Cromstrijen, Korendijk en Strijen, de secretaris en twee leden van het Huurdersplatform. Daarnaast is een ketendialoog gehouden waar een aantal van deze personen bij aanwezig is geweest, evenals ambtenaren van de gemeenten en andere belanghebbenden zoals zorg- en welzijnspartijen, de regionale klachtenadviescommissie en politie.

Het overzicht van de externe belanghebbenden met wie de visitatiecommissie heeft gesproken, is te vinden in Bijlage 4 'In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen'.

Twee opmerkingen vooraf bij dit hoofdstuk.

- Zoals het visitatiestelsel vraagt, zijn in dit hoofdstuk de meningen van de belanghouders weergegeven zoals zij die naar voren hebben gebracht tijdens de gesprekken en dialogen. De commissie beoordeelt dit niet (conform het stelsel). Het staat dus los van het oordeel van de visitatiecommissie.
- Aanvullend op de visitatiemethodiek is aan externe gesprekspartners gevraagd om de prestaties te beoordelen naar 'huidig' en 'gewenst'. Hierbij gaat het om de beoordeling van de geleverde prestaties (huidig) en de wensen ten aanzien van het onderwerp achteraf bezien over de beoordeelde periode (gewenst). Het is vooral van belang om het verschil tussen 'huidig' en 'gewenst' te beschouwen; bij een groot verschil is de beoordelaar meer (on)tevreden dan bij een klein verschil. De scores zijn dus altijd relatief ten opzichte van elkaar. Dit heeft geen invloed op de beoordeling van de prestaties door de belanghebbenden zoals in dit hoofdstuk weergegeven. In onze visie geeft het cijfer voor 'gewenst' kleur aan de cijfers zoals die door de belanghebbenden zijn gegeven voor de huidige situatie en neutraliseert het enigszins het feit dat elke beoordelaar een eigen voorkeur heeft voor bepaalde cijfers. In de gesprekken en dialogen gebruiken we eventuele verschillen tussen de cijfers voor 'huidig' en 'gewenst' om door te vragen naar wat de corporatie in de ogen van de gesprekspartners te veel of te weinig heeft gedaan.

4.1 De belangrijkste belanghebbenden van HW Wonen

HW Wonen noemt als haar belangrijkste belanghebbenden:

- Huurdersplatform;
- de vijf gemeenten in de Hoeksche Waard: Oud-Beijerland, Binnenmaas, Cromstrijen, Korendijk en Strijen;
- de zorgorganisaties Zorgwaard, Alerimus, Heemzicht en Cavent;
- Welzijn Hoeksche Waard;
- Werk & Inkomen Hoeksche Waard;
- de Regionale Klachten Advies Commissie Hoeksche Waard.

De huurdersverenigingen HV Cromstrijen, HV Hoeksche Waard Oost en HBV Hoeksche Waard West werken samen in de Stichting Platform Huurdersverenigingen Hoeksche Waard, ofwel het Huurdersplatform. De HBV Hoeksche Waard West is in 2013 ontstaan uit het samengaan van HV Oud-Beijerland en HBV Korendijk. Het Huurdersplatform is de belangenvertegenwoordiger van de huurders bij HW Wonen. HW Wonen en het Huurdersplatform overleggen regelmatig met elkaar.

De gemeenten Oud-Beijerland, Binnenmaas, Cromstrijen, Korendijk en Strijen zijn belangrijke gesprekspartners voor HW Wonen. Bijna alle woningen van HW Wonen staan in deze gemeenten (een zeer beperkt aantal staat in Rotterdam en Dordrecht). Jaarlijks is er twee maal bestuurlijk overleg en zijn er vele tussentijdse contacten op bestuurlijk niveau naar aanleiding van specifieke onderwerpen. Daarnaast is er op ambtelijk niveau meer contact.

Zorgwaard, Alerimus, Heemzicht zijn zorgorganisaties voornamelijk gericht op ouderen. Cavent biedt kleinschalige zorg voor mensen met een beperking. Zij hebben contact met HW Wonen in het kader van de huisvesting van bijzondere doelgroepen.

Welzijn Hoeksche Waard is een welzijnsorganisatie die een bijdrage wil leveren aan de sociale samenhang in de samenleving. Ze wil zelfredzaamheid van mensen bevorderen en hen daarbij ondersteunen.

Werk & Inkomen Hoeksche Waard is een samenwerkingsverband van de vijf gemeenten in de Hoeksche Waard, onder andere op het gebied van schuldhulpverlening en huurachterstanden.

De Regionale Klachten Advies Commissie Hoeksche Waard adviseert het bestuur van HW Wonen over de klachtenafhandeling volgens het klachtenreglement dat is vastgesteld door HW Wonen. De commissie is in haar advies onafhankelijk van HW Wonen.

4.2 Huisvesting primaire doelgroep volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	6	8
Gemeenten	7,8	8
Overige partijen	7,1	8
Gemiddeld	7,0	8

De belanghebbenden waarderen de prestaties van HW Wonen op dit gebied ruim voldoende. Het gemiddelde cijfer is een 7,0, waarbij er een spreiding in de individuele waardering is van 6 tot 8. De huurders geven een 6 omdat HW Wonen in hun ogen door het huurprijsbeleid en verkoop te weinig betaalbare woningen voor starters en senioren heeft. De gemeenten waarderen de prestaties met een 7,8. Ze zijn positief over het beleid en de uitvoering, en de relatief korte wachtlijst. Er zijn opmerkingen gemaakt over de betaalbaarheid: er zijn te weinig betaalbare woningen, als gevolg van gezamenlijk beleid in die richting. De overige belanghouders geven gemiddeld een 7,1. Men is zeer positief over de huisvesting van statushouders en de manier waarop HW Wonen huissuitzettingen wil voorkomen. Kritischer is men over het huurprijsbeleid en de aanpak van huurachterstanden: er zou te weinig zijn gedaan aan het realiseren van maatwerk oplossingen.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,0 toe voor de prestaties van HW Wonen voor Huisvesting van de primaire doelgroep. Er is positieve waardering voor de prestaties van HW Wonen op dit gebied. Het verschil met de gewenste waardering wordt veroorzaakt door het ontbreken van een integrale aanpak van huurachterstanden, de afnemende beschikbaarheid van goedkope woningen en de ondoorzichtigheid van het huurprijsbeleid.

4.3 Huisvesting bijzondere doelgroepen volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	7,5	8
Gemeenten	7,6	8
Overige partijen	7,1	7,7
Gemiddeld	7,4	7,9

De belanghebbenden waarderen de prestaties van HW Wonen op dit gebied als ruim voldoende. Het gemiddelde cijfer is een 7,4, waarbij er een spreiding in de individuele scores is van 6 tot 8. De huurders geven een 7,5 omdat HW Wonen goede prestaties levert voor bijzondere doelgroepen: de Poort van Nieuw-Beijerland en de Wijk van je leven zijn met name genoemd. Er zijn vraagtekens geplaatst bij de voorzieningen voor senioren van een aantal woningen: die zouden niet voldoen aan het keurmerk voor zorgwoningen. De gemeenten waarderen de geleverde prestaties met een 7,6. Over het algemeen is men zeer te spreken over de prestaties van HW Wonen voor de bijzondere doelgroepen: ze neemt initiatief en reageert snel. Eén gemeente geeft aan dat er te weinig plannen zijn ontwikkeld en daarmee een achterstand is opgelopen om de toekomstige behoefte in te vullen. De overige belanghouders waarderen de inzet en prestaties van HW Wonen met een 7,1 positief. De ouderenhuisvesting is goed tot zeer goed gewaardeerd, maar er zijn vraagtekens bij de spreiding van het bezit over de kernen. Men vindt het wel begrijpelijk dat HW Wonen kiest voor huisvesting in de grotere kernen omdat bijzondere doelgroepen graag wonen in kernen waar veel voorzieningen zijn, en met name openbaar vervoer.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,4 toe voor de prestaties van HW Wonen op het prestatieveld Huisvesting van bijzondere doelgroepen. Het verschil met de gewenste waardering is klein en gaat voornamelijk over de rol van HW Wonen bij het scheiden van wonen en zorg, waar meer innovatie wordt gevraagd.

4.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	7	8
Gemeenten	7,8	8,1
Overige partijen	7,3	8
Gemiddeld	7,4	8

De belanghebbenden waarderen de kwaliteit van woningen en het woningbeheer ruim voldoende. Ze geven gemiddeld een 7,4 met een spreiding in de individuele waarderingen van 7 tot 8. De huurders geven aan dat de kwaliteit van de woningen en de dienstverlening goed zijn. De huurders zijn kritisch over de prestaties op het gebied van energie en duurzaamheid: die zijn te langzaam gerealiseerd en de huurders moeten er in hun ogen teveel huur voor betalen. De gemeenten waarderen de kwaliteit van de woningen positief, hoewel één gemeente de kwaliteit van een aantal woningen onder de maat vindt. Men geeft aan dat de dienstverlening en contacten met de huurders goed zijn. De investeringen in energie en duurzaamheid zijn positief gewaardeerd. De overige belanghouders waarderen de kwaliteit van de woningen ook positief. De kwaliteit van de dienstverlening vindt men goed. De prestaties op het gebied van energie en duurzaamheid bij nieuwbouw waardeert men minder positief: er is veel beloofd en weinig gerealiseerd in een te laag tempo. Het streven naar een huurprijs van 75-100% maximaal redelijk vindt men te hoog in verband met de betaalbaarheid van de woningen.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,4 toe voor de prestaties van HW Wonen op het prestatieveld Kwaliteit van woningen en woningbeheer. Het verschil met het gemiddelde gewenste cijfer is klein. Men had graag meer prestaties gezien op het gebied van energie en duurzaamheid.

4.5 (Des)investeringen in vastgoed volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	6	8
Gemeenten	7,5	8,4
Overige partijen	5,7	7
Gemiddeld	6,4	7,8

De belanghebbenden waarderen de (Des-)investeringen in vastgoed gemiddeld met een 6,4 met een spreiding in de individuele waardering van 5 tot 8. De huurders geven aan dat HW Wonen voldoende heeft gepresteerd, maar dat er minder woningen verkocht hadden moeten worden en er goedkopere seniorenwoningen ter vervanging hadden moeten komen. Ook geven ze aan dat huurders in de aanloop naar een grote renovatie vaak te lang in slecht onderhouden woningen wonen. De meeste gemeenten geven aan dat HW Wonen ruim voldoende tot goed heeft gepresteerd, één gemeente is kritisch over de ontbrekende plannen voor renovatie. De verkoop vinden ze in principe prima, zij het dat niet altijd duidelijk is of aan de juiste doelgroepen is verkocht en dat er soms te weinig is teruggebouwd. De overige belanghouders waarderen de prestaties met 5,7. Ze uiten zich positief over de prestaties op het gebied van nieuwbouw en sloop. Ze zijn minder positief over de realisatie van de renovatieplannen en stellen vragen bij de verkoop van meer woningen dan gepland: is dat gewenst of juist niet?

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 6,4 toe voor de prestaties van HW Wonen op het prestatieveld (des)investeringen in vastgoed. Het verschil met de gewenste waardering is voor de belanghouders vooral veroorzaakt doordat de renovatie minder was dan gepland, het aantal verkochte goedkope woningen te hoog was en de vervanging voor de komende jaren niet is gepland.

4.6 Kwaliteit van wijken en buurten volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	6,7	7,7
Gemeenten	7,9	8,1
Overige partijen	7,9	8,3
Gemiddeld	7,5	8

De belanghebbenden geven gemiddeld een 7,5 voor de prestaties van HW Wonen op het gebied van Kwaliteit van wijken en buurten met een spreiding in de individuele scores van 5 tot 9. De huurders waarderen de prestaties van HW Wonen heel verschillend: in de ene kern heeft HW Wonen volgens de huurders gedaan wat nodig was en in een andere kern pakt ze overlast niet goed aan en doet investeringen zonder met bewoners te overleggen. De gemeenten zijn heel tevreden. HW Wonen doet actief wat nodig is om de wijken netjes te houden. In één kern had ze meer aan de uitstraling kunnen werken. De overige belanghouders hebben veel waardering voor de inzet van HW Wonen op dit gebied. HW Wonen wordt als een betrokken en betrouwbare partner gezien en ze heeft meer besteed aan leefbaarheid dan begroot ondanks het feit dat er ook is bezuinigd. Ze zijn positief over de inzet voor veiligheid, brandpaden, wijk- en buurtbeheer, buurtbemiddeling en apps om de veiligheid te bevorderen.

De belanghebbenden geven gemiddeld een 7,5 voor de prestaties van HW Wonen op het prestatieveld Kwaliteit van wijken en buurten. Het verschil met de gewenste waardering is voor de huurders vooral veroorzaakt doordat HW Wonen de bewoners meer had moeten betrekken bij de leefbaarheid.

4.7 Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	7,5	8
Gemeenten	8	8,4
Overige partijen	8,9	9,3
Gemiddeld	8,1	8,6

Huurders zijn in het algemeen tevreden over de relatie met HW Wonen; de communicatie is in de afgelopen jaren in hun ogen verbeterd. Ze geven aan dat bij het ontstaan van HW Wonen de informatievoorziening naar de huurdersverenigingen is verminderd.

De gemeenten geven aan dat ze een goede relatie hebben met HW Wonen en dat de communicatie in principe goed gaat. Er zijn korte lijnen en de informatievoorziening is prima. Daarop is één uitzondering genoemd en dat is de late informatieverstrekking over de organisatieontwikkeling. Eén gemeente geeft aan meer inzicht in de financiële mogelijkheden van HW Wonen te willen krijgen.

De andere partijen zijn, met cijfers tussen de 8 en de 10, uitermate tevreden over de relatie met HW Wonen en de onderlinge communicatie. De lijnen zijn kort en men voelt zich gesteund in de uitvoering van de eigen taak. HW Wonen wordt uitgenodigd om meer proactief te zijn en ongevroegd advies te geven.

De tevredenheid van de relatie en de communicatie wordt door de belanghebbenden gewaardeerd met gemiddeld een 8,1.

4.8 Tevredenheid over de mate van invloed op het corporatiebeleid volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	5,8	7,5
Gemeenten	6,7	8
Overige partijen	7,7	7,7
Gemiddeld	6,7	7,7

De huurders zijn ontevreden en geven aan dat HW Wonen hun wel hoort maar dat de mate van invloed op het beleid beperkt is. De indruk bestaat dat ze hun argumenten teveel moeten onderbouwen om gehoor te vinden. Ze geven aan dat dit de laatste tijd onder invloed van de nieuwe woningwet is verbeterd.

De gemeenten geven aan in principe voldoende invloed te hebben op het beleid van HW Wonen. Dat de vijf gemeenten en één corporatie op elkaar zijn aangewezen, bevordert in hun ogen de afstemming. Er is enige zorg geuit of de verschillen tussen de gemeenten voldoende worden gehoord door de corporatie. De invloed van de gemeenten op het strategisch vastgoed beleid is minimaal geweest in de afgelopen jaren, maar is nu wel sterk verbeterd. Men geeft aan dat de prestatieafspraken niet heel concreet waren geformuleerd en het overleg daarover ook niet heel feitelijk was. Men hoopt dit in de komende tijd gezamenlijk te verbeteren.

De andere partijen geven aan dat ze passende invloed op het beleid hebben en voelen zich gehoord. Men vindt de goede, open relatie belangrijker dan invloed op het beleid.

De belanghebbenden beoordelen de mate van invloed op het beleid met gemiddeld een 6,7.

4.9 Verbeterpunten voor de corporatie volgens belanghebbenden

Hieronder staat eerst een beknopte lijst met verbeterpunten per groep belanghebbenden. Daarna volgt een lijst met uitspraken die belanghebbenden hebben gedaan op de vragen waarin HW Wonen uitblinkt en waarin HW Wonen kan verbeteren.

Huurders

- HW Wonen moet niet te veel gaan doen wat de gemeente niet meer kan doen. Taken die ergens anders liggen moet je niet op je nemen.
- Meer transparantie over het huurprijsbeleid, in het algemeen en ook over de relatie tussen het aantal woningwaarderingspunten en de bijbehorende huurprijs.
- Woningtoewijzingen publiceren.
- Meer aandacht voor energie en duurzaamheid.
- Verkoop minder goedkope huurwoningen.
- Betrek bewoners bij de wijkschouw.
- Neem aanbevelingen huurders serieus.
- Zorg voor één aanspreekpunt voor het Huurdersplatform. De indeling in de wijkteams maakt dat ze er nu drie heeft.
- Registreer de contacten met huurders beter en maak ze zichtbaar in 'Mijn HW Wonen'.

Gemeente

- Onderzoek samen met de gemeenten welke activiteiten op het gebied van maatschappelijk vastgoed je als corporatie nog wel kan doen.
- Meer goedkope woningen behouden.
- Plannen voor vervanging en renovatie tijdig maken.
- De verantwoordelijkheden in de organisatie over meer mensen verdelen om de kwetsbaarheid van één persoon in de top op te vangen.
- Bouwactiviteiten meer over de kernen verdelen.

Andere belanghebbenden

- Meer samen doen op huisvesting van de primaire doelgroep: wens en inzet is te zien maar HW Wonen kan meer proactief zijn.
- De lijnen naar zorg en welzijn kunnen veel beter om de taak van HW Wonen in preventie en signalering op een goede manier in te vullen. Aansluiting zoeken over hoe we dat samen doen.
- Proactieve houding bij huisuitzetting: als huisuitzetting dreigt, haal er meer partijen vroegtijdig bij.
- Gebiedsgericht werken wordt steeds belangrijker: pas naast deze nieuwe manier van werken ook de competenties van medewerkers aan. Zoals bijvoorbeeld: samenwerken, ogen en de oren open, delen en durf te telefoneren.
- Streefhuurpercentage: als we goed beeld hebben van de doelgroepen, betekent dat iets voor de doelstelling als corporatie. De volkshuisvestelijke kant moet goed worden in beeld gebracht.
- Geef bij investeringen de context van de cijfers aan, ben transparant over wat er met de opbrengsten is gedaan en of je de doelstellingen hebt bereikt.
- Ben in het kader van bijzondere doelgroepen innovatiever en denk mee (in plaats van een ja of nee antwoord). Als zorginstellingen zijn wij niet van het wonen. Zoek samenwerking.
- Denk na over hoe je wilt omgaan met de spreiding.
- Doe samen met gemeenten onderzoek naar leefbaarheid. En weet wat je ermee wilt en kunt, in relatie tot het bedrag dat je erin stopt. Dat leidt tot meer focus.
- Leefbaarheid en vitaliteit is een ketenverantwoordelijkheid: laten we dat samen scherper maken ten aanzien van ieders bijdrage hierin. Meerdere partijen moeten daarin ook financiële verantwoordelijkheid nemen.
- Hoe zorgen we handen en voeten te geven aan de participatiesamenleving. Dat vraagt van deze organisaties om een andere rol aan te nemen, te faciliteren.
- Bij een grote organisatorische verandering moet je de medewerkers goed meenemen. De mensen moeten het aankunnen.

- Ga nog meer uit van je eigen kracht; het ging te zurig over de nieuwe woningwet; laat dat achter je en pak je kansen, je hebt veel te bieden.
- HW Wonen is onderdeel van een megatransitie net als alle andere organisaties in het maatschappelijk middenveld; HW Wonen moet grenzen opzoeken binnen de wettelijke kaders, om toch een beetje ondeugend te zijn.
- Als je binnenkomt is de ontvangst heel goed en oprecht. Verspreid dat door de hele organisatie.

De visitatiecommissie heeft aan alle belanghebbenden gevraagd waarin HW Wonen uitblinkt en waarop ze zich nog kan verbeteren. Hieronder de uitspraken.

Waar is HW Wonen goed in?

“Kerngericht werken

“Betrekken buurtbemiddeling”

“Betrokkenheid bij statushouders”

“Revitalisering van oranjewijken in Strijen”

“s-Gravendeel en samenwerking met welzijn”

“Sociale betrokkenheid”

“Goed huisvesting voor ouderen”

“Klant is tevreden”

“Participatie”

“Bijdrage aan vitaliteit Hoeksche Waard”

“Financiën”

“Transparantie naar huurdersplatform”

“Zorgvastgoed”

“Participatie”

“Leefbaarheid”

“Bouw van de nieuwe zorgcentra: Rembrandt en Hoge Waard”

“Betrokkenheid”

“Enorme betrokkenheid en loyaliteit van alle medewerkers”

“Wekelijks adverteren en breder aanbod”

“HW Wonen is ontstaan uit vijf corporaties om de Hoeksche Waard te beschermen”

“Gebiedsgericht ondernemen”

“Veel nieuwbouw”

“Initiatief vrijwilligers dag”

“Nieuwbouw”

“Samenwerking uitbreiden en aangaan met het veld”

“Bouwen voor de doelgroepen”

“Initiatief voor gebiedsgericht werken ander stakeholders daarin meekrijgen”

“Investering in de Hoeksche Waard”

Wat kan HW Wonen beter doen?

“Armoede beleid”

“Ga over de grenzen heen”

“Integraal blijven samenwerken”

“Zoek balans tussen volkshuisvestelijke en financiële overwegingen en creativiteit daarin”

“In Hoeksche Waard meer samenwerking van de grond komt tussen welzijn en verschillende organisatie”

“Creativiteit in het grenzen opzoeken versterken”

“Ga wat verder als je kerntaak”

“Creativiteit”

“Gebruik andere partijen bij het opzoeken van de grenzen”

“Blijf die rol in de Hoeksche Waard spelen en zoek de grenzen op in je rol”

“Wees ondeugend met financiën”

“Let op betaalbaarheid”

“Grenzen opzoeken”

"Nog proactiever"

"Niet-DAEB: beter kijken wat er samen met de gemeente nog in kan"

"Grenzen opzoeken waarbinnen je iets kan doen"

"Verder gaan op ingeslagen weg, intern met elkaar, maar ook extern"

"Ondanks drie wijkteams wel naar de klant toe één werkwijze volgen"

"Zoveel mogelijk met middenstand Hoeksche Waard werken"

"Als je bouwt voor de vergrijzing, hou je de vergrijzing, wees daar bewust van"

"Iets meer grotere woningen voor ouderen"

"Kom je afspraken na, zeker naar huurders toe, bijvoorbeeld over groot onderhoud"

"Verdiep je nog meer in de klant"

"De onderhoudsafspraken met huurders beter"

"Niet invullen voor de ander"

"Meer interne communicatie, hechtere club"

"Realistisch plannen en begroten"

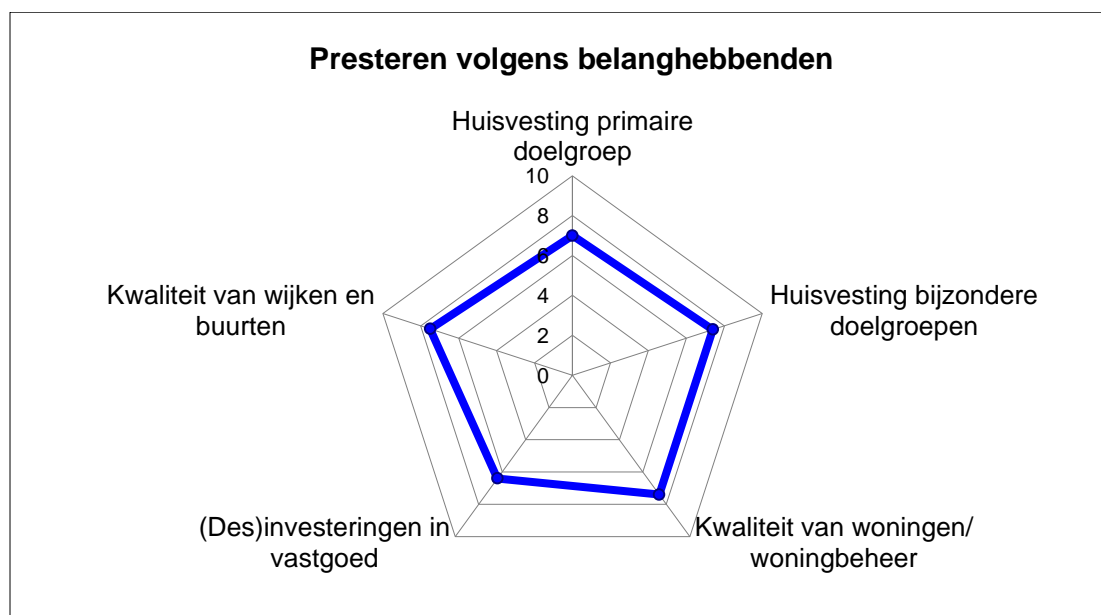
"Nog meer luisteren naar de klant"

"Naar buiten toe, samen met, communiceren naar anderen"

4.10 Oordeel presteren volgens belanghebbenden

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van HW Wonen gemiddeld met een 7,3.

Presteren volgens belanghebbenden	Huurders	Gemeente	Overige	Gemiddeld	Totaal gemiddeld
Presteren op het gebied van					
• Huisvesting primaire doelgroep	6	7,8	7,1	7,0	7,1
• Huisvesting bijzondere doelgroepen	7,5	7,6	7,1	7,4	
• Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7	7,8	7,3	7,4	
• (Des)investeringen in vastgoed	6	7,5	5,7	6,4	
• Kwaliteit van wijken en buurten	6,7	7,9	7,9	7,5	
Relatie en communicatie met corporatie	7,5	8	8,9	8,1	8,1
Invloed op corporatiebeleid	5,8	6,7	7,7	6,7	6,7
Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden					7,3²



² De waardering van de prestaties telt voor 50% mee in het cijfer en de andere twee onderdelen voor elk 25%.

5 Presteren naar vermogen

In dit hoofdstuk wordt de beoordeling van het presteren naar vermogen weergegeven. De vraag wordt beantwoord in hoeverre HW Wonen haar vermogen optimaal aanwendt - gebaseerd op een onderbouwde visie - ten behoeve van maatschappelijke prestaties zonder haar (financiële) continuïteit in het geding te brengen.

De visitatiemethodiek kiest de volgende invalshoeken om een goed en volledig oordeel te geven over het Presteren naar Vermogen:

- de financiële continuïteit en beheer: de corporatie houdt haar maatschappelijk vermogen in voldoende mate duurzaam op peil;
- de doelmatigheid: de corporatie heeft een sobere en doelmatige bedrijfsvoering;
- vermogensinzet: de corporatie zet haar vermogen verantwoord in voor maatschappelijke prestaties.

De visitatiecommissie heeft bewust voor een beschouwende functie gekozen. Er is gewerkt met materiaal van derden dat zoveel mogelijk aspecten van het visitatiekader raakt. Hierdoor wordt geborgd dat de visitaties van corporaties op elkaar zijn afgestemd en dat vergelijkingen met referentiecorporaties valide zijn. Deze externe referentie is gevonden in de rapportages van het CFV (Autoriteit Woningcorporaties), het WSW en de management letters van de accountant. Met name de rapportage 'Corporatie in Perspectief' is een belangrijk toetsingskader.

Bij het schrijven van dit hoofdstuk waren nog niet de financiële cijfers gereed over 2015 zoals de Corporatie in Perspectief en de AEDES-benchmark. Bij de beoordeling van de financiële continuïteit en doelmatigheid zijn de cijfers gebruikt over de jaren 2011 tot en met 2014.

5.1 Financiële continuïteit

Bij dit onderdeel wordt beoordeeld hoe de corporatie haar financiële positie als maatschappelijke onderneming in voldoende mate duurzaam op peil houdt. De beoordeling is gebaseerd op managementdocumenten, gesprekken met bestuur, management, controller en Raad van Commissarissen, beschikbare cijfers van CFV en WSW, Corporatie in Perspectief (CIP) en Corporatie Benchmark Centrum (CBC).

5.1.1 Oordelen CFV

Tot en met 2012 bestond het oordeel van het CFV uit een solvabiliteitsoordeel en een continuïteitsoordeel. Na 2012 is het solvabiliteitsoordeel en continuïteitsoordeel vervangen door een toezichtoordeel. Hieronder gaan we in op de oordelen die door het CFV zijn afgegeven over HW Wonen.

Solvabiliteitsoordeel

Op basis van het volkshuisvestelijk vermogen en de berekende waarde van de risicobuffers (minimaal benodigd volkshuisvestelijk vermogen) heeft HW Wonen in de visitatieperiode een positief solvabiliteitsoordeel gekregen van het CFV, omdat het volkshuisvestelijk vermogen hoger is dan de risicobuffers (zie tabel).

Volkshuisvestelijk vermogen per VHE	2011	2012	2013	2014
HW Wonen	16.688	12.375	16.523	14.905
Referentiegroep	18.812	16.383	21.381	18.669
Landelijk	13.802	13.077	18.415	18.861

Risicobuffer	2011	2012	2013	2014
HW Wonen	6.342	6.764	7.217	8.719
Referentiegroep	6.073	6.732	7.725	7.723
Landelijk	5.719	6.387	7.534	8.375

Bovenstaande cijfers geven aan dat HW Wonen financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder gedwongen verkoop gezien vanuit het gezichtspunt solvabiliteit. Het volkshuisvestelijk vermogen van HW Wonen bevindt zich namelijk in alle jaren boven de risicobuffer. Het volkshuisvestelijk vermogen per vhe van HW Wonen daalt in 2012 door het inrekenen van de verhuurderheffing (lagere bedrijfswaarde van het woningbezit) en door een hoger schuldrestant per vhe. Het schuldrestant per vhe stijgt doordat HW Wonen veel investeert in haar woningbezit. De daling van het volkshuisvestelijk vermogen zien we ook terug bij de referentiegroep, alleen minder hard. In 2013 stijgt het volkshuisvestelijk vermogen door een stijging van de gemiddelde bedrijfswaarde van haar woningen door onder andere het inrekenen van de inkomensafhankelijke huurverhoging. In 2014 is het volkshuisvestelijk vermogen gedaald door de maatschappelijke investeringen waarin diverse onrendabele toppen zijn genomen. De risicobuffers van HW Wonen stijgen gedurende de visitatieperiode door de economische crisis en het verhoogde marktrisico van haar woningbezit.

Continuïteitsoordeel

In aanvulling op het solvabiliteitsoordeel gaf het CFV tot en met 2012 een continuïteitsoordeel. In het continuïteitsoordeel worden de voorgenomen activiteiten in relatie gebracht met de toekomstige vermogenspositie.

HW Wonen heeft in 2011 en 2012 de A1-status gekregen van het CFV in het continuïteitsoordeel. Deze A1-status betekent dat haar beleidsvoornemens passen bij haar financiële positie. De financiële continuïteit is door haar beleidsvoornemens niet in het geding.

Toezichtoordeel

Sinds 2013 is de beoordeling door het CFV gebaseerd op zes toezichtsterreinen: kwaliteit financiële informatie, behoud maatschappelijk gebonden vermogen, financieel risicobeheer, liquiditeit, solvabiliteit en draagkracht. De beoordeling van het CFV op basis van deze zes toezichtsterreinen heeft in 2013 en 2014 niet geleid tot het doen van interventies op de zes genoemde toezichtsterreinen. Met andere woorden: de financiële positie is gezond en de financiële continuïteit van HW Wonen is door haar beleidsvoornemens niet in het geding.

5.1.2 Oordelen WSW

Het WSW heeft normen benoemd voor de volgende ratio's:

- de solvabiliteit;
- de loan-to-value (LTV);
- interest coverage ratio (ICR);
- de debt service coverage ratio (DSCR).

Deze ratio's van HW Wonen worden onderstaand toegelicht en vergeleken met de referentiegroep en de normen van het WSW.

Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft de verhouding weer tussen het eigen vermogen en het totaal vermogen (balanstotaal). De solvabiliteit is hiermee een maatstaf voor de mate waarin een corporatie in staat is om haar lange termijn verplichtingen te kunnen blijven voldoen, haar risico's op te vangen en zegt iets over de financierbaarheid. Het WSW hanteert een ondergrens van 20% op basis van bedrijfswaarde. HW Wonen voldoet in de visitatieperiode aan deze ondergrens.

Solvabiliteit	2011	2012	2013	2014	Norm
HW Wonen	36,7%	27,0%	31,3%	29,0%	>20%
Referentiecorporatie	34,6%	29,8%	35,1%	35,2%	
Landelijk	27,7%	25,0%	32,1%	33,0%	

Bron: *Corporatie in Perspectief*

Uit de tabel blijkt dat de solvabiliteit van HW Wonen wisselend daalt en stijgt in de periode 2011 tot en met 2014. In 2011 is de solvabiliteit van HW Wonen hoger dan de referentiecorporatie. Vanaf 2012 bevindt de solvabiliteit van HW Wonen zich beneden de solvabiliteit van de referentiecorporatie. In 2012 daalt de solvabiliteit van HW Wonen door de inrekening van de voorgenomen verhuurdersheffing. Deze daling van de solvabiliteit vindt ook plaats bij de referentiecorporatie, alleen in mindere mate dan bij HW Wonen. Oorzaak is dat de verhuurdersheffing bij HW Wonen een groter negatief effect heeft op de solvabiliteit, omdat de gemiddelde WOZ-waarde bij HW Wonen hoger is en de hoogte van de verhuurdersheffing wordt bepaald door de hoogte van de WOZ-waarde. In 2013 stijgt de solvabiliteit bij HW Wonen. Oorzaak hiervan is de invoering van de inkomensafhankelijke huurstijging. Deze stijging is ook te zien bij de referentiecorporatie. In 2014 daalt de solvabiliteit bij HW Wonen, terwijl de solvabiliteit bij de referentiecorporatie licht stijgt. Oorzaak is de onrendabele (nieuwbouw)-projecten die HW Wonen heeft uitgevoerd, waarvan het negatieve resultaat ten laste gaat van het eigen vermogen.

Loan-To-Value (LTV)

De LTV is de verhouding tussen de leningen en de waarde van het eigen bezit op basis van bedrijfswaarde. Het WSW hanteert een bovengrens van 75% voor de LTV. Naarmate deze ratio lager is neemt de financiële continuïteit toe.

Loan-to-Value	2011	2012	2013	2014 ³	Norm
HW Wonen	69%	79%	70%	71%	< 75%
Referentiecorporatie	71%	73%	67%	67%	
Landelijk	75%	78%	66%	66%	

Bron: *Corporatie in Perspectief*

Uit de tabel blijkt dat de LTV van HW Wonen in de periode 2011-2014 varieert tussen de 69% en 79%. De LTV bevindt zich in alle jaren beneden de norm van het WSW met uitzondering van het jaar 2012⁴. In 2012 stijgt de LTV door de daling van de bedrijfswaarde van het woningbezit als gevolg van het inrekenen van de verhuurdersheffing (zie ook solvabiliteit). Vanaf 2013 bevindt de LTV van HW Wonen zich weer beneden de maximale norm van 75%, maar bevindt zich nog wel boven de LTV van de referentiecorporatie. Oorzaak hiervan is de lagere bedrijfswaarde van het woningbezit. Deze is lager door o.a. de hogere verhuurdersheffing.

³ LTV 2015 is 51,9%

⁴ vanaf 2012 word de sturing op LTV in de sector strikter toegepast

ICR

De ICR maakt inzichtelijk in hoeverre de renteverplichtingen vanuit de operationele kasstromen kunnen worden voldaan. Het WSW hanteert een ondergrens van 1,4. Hoe hoger de ratio, hoe beter de corporatie in staat is om haar renteverplichtingen te voldoen.

ICR	2011	2012	2013	2014 ⁵	Norm WSW
HW Wonen	2,8	2,4	1,93	2,80	>1,4
Referentiecorporatie	2,0	2,1	2,35	1,99	
Landelijk	1,8	1,8	2,61	2,28	

Bron: *Corporatie in Perspectief*

De ICR van HW Wonen voldeed over de periode 2011 tot en met 2014 aan de norm van het WSW. In de loop van de visitatieperiode beweegt de ICR zich in een bandbreedte van 1,93 en 2,80 en ligt structureel hoger dan de referentiecorporatie met uitzondering van het jaar 2013. Vanaf 2013 daalt de ICR van HW Wonen door de hogere verhuurdersheffing die relatief hoger is dan bij de referentiecorporatie, vanwege de hogere gemiddelde WOZ-waarde van het woningbezit. Vanaf 2014 stijgt de ICR door een hogere operationele kasstroom. Deze hogere operationele kasstroom wordt in dat jaar veroorzaakt door gepland lagere onderhoudslasten.

DSCR

De debt service coverage ratio (DSCR) geeft aan of er voldoende operationele kasstromen worden gegenereerd voor rente en aflossing van leningen. Het WSW stelt een ondergrens van 1,0. In de visitatieperiode lag de DSCR van HW Wonen boven de gestelde norm van het WSW.

Kasstromen

Het WSW hanteerde in de visitatieperiode als belangrijke indicator dat de operationele kasstroom minus 2% aflossingsfictie voor de komende vijf jaar positief is. Dit is één van de normen waarop het WSW een oordeel geeft over de kredietwaardigheid en het faciliteringsvolume (borgingsplafond) van een corporatie. HW Wonen voldeed in de visitatieperiode aan dit criterium en stuurt zichtbaar op kasstromen.

Samenvattend voldeed HW Wonen in de visitatieperiode aan de eisen van het WSW. Het WSW heeft in de visitatieperiode ook aangegeven dat HW Wonen kredietwaardig is.

5.1.3 Hoe hanteert HW Wonen deze financiële indicatoren?

HW Wonen heeft in haar jaarverslag een financieel dashboard opgenomen met een groot aantal financiële indicatoren zoals de ICR, de LTV, maximaal schuldrestant per woning, direct rendement en een efficiëntieratio. De solvabiliteit en de DSCR zijn niet in het financieel dashboard benoemd, maar worden wel gemonitord en er wordt op gestuurd. Voor elke financiële indicator heeft HW Wonen een norm benoemd, die in een aantal gevallen strenger is dan die van het WSW en CFV, zoals bijvoorbeeld de ICR. Verder stuurt HW niet zichtbaar op de normen van de financiële indicatoren. Zo wordt in het jaarverslag 2013 en 2014 een norm benoemd voor het maximale schuldrestant per woning van € 30.000. Deze norm wordt in 2013, 2014 en toekomstige jaren overschreden. In het jaarverslag wordt dit onvoldoende toegelicht en worden geen maatregelen beschreven. Dit geldt ook voor het direct rendement op marktwaarde. Voor het sturen op direct rendement constateert de visitatiecommissie dat HW Wonen hier nog belangrijke stappen in kan maken.

HW Wonen stelt een periodieke rapportage op. De verantwoording in de periodieke rapportage vindt plaats op een uitgebreide set van financiële data zoals opbrengsten, personeelskosten, onderhoudskosten, bedrijfslasten per woning et cetera. In de periodieke rapportage vindt geen

⁵ ICR 2015 is 3,5

verantwoording plaats op de diverse financiële ratio's zoals de ICR, LTV en rendement. Op de laatstgenoemde financiële ratio's is wel jaarlijks gerapporteerd.

In de periodieke rapportage van HW Wonen is standaard een uitgebreide liquiditeitsprognose opgenomen. HW Wonen stuurt hierdoor zichtbaar op haar kasstromen en liquiditeitspositie en hecht hier grote waarde aan. In de liquiditeitsprognose wordt aansluiting gemaakt met de (meerjaren)begroting. In de liquiditeitsprognose wordt geen verschillenanalyse opgesteld tussen de gerealiseerde en geprognoseerde kasstromen.

HW Wonen heeft een treasurystatuut dat voor het laatst geactualiseerd is in mei 2015. In het treasurystatuut zijn de kaders op het gebied van treasury beschreven, waaronder het risicobeheer, financieringen, liquiditeitsbeheer, beleggen en derivaten. Verder stelt HW Wonen een uitgebreid treasuryjaarplan op waarin onder andere op maandbasis de kasstromen en de liquide middelen zijn opgenomen. HW Wonen stuurt hierdoor zichtbaar op kasstromen en haar liquiditeitspositie. Hierbij is een zichtbare aansluiting met het jaarplan en de meerjarenbegroting.

In de jaarplannen en meerjarenbegrotingen rapporteert HW Wonen ook op een uitgebreide set van financiële data en ratio's. Hierbij maakt ze tevens gebruik van gedegen scenario-analyses om de risico's van haar (toekomstige) financiële positie inzichtelijk te maken.

5.1.4 Oordeel financiële continuïteit

HW Wonen voldoet aan het ijkpunt (6) van de financiële continuïteit omdat:

- HW Wonen in de visitatieperiode een positief solvabiliteitsoordeel heeft ontvangen van het CFV. Dit betekent dat HW Wonen financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder gedwongen verkoop;
- HW Wonen in alle jaren een positief continuïteitsoordeel heeft ontvangen van het CFV. Dit betekent dat de voorgenomen activiteiten passen bij haar vermogenspositie;
- HW Wonen aan alle kredietwaardigheidseisen van het WSW heeft voldaan, waardoor het faciliteringsvolume/borgingsplafond geheel is vrijgegeven;
- HW Wonen stuurt op kasstromen en haar liquiditeitspositie en er een zichtbare aansluiting is met de (meerjaren)begroting;
- HW Wonen een uitgebreide liquiditeitsprognose heeft opgenomen in haar periodieke rapportages;
- de periodieke rapportages van HW Wonen uitgebreid zijn, gefocust zijn op de opbrengsten en kostenontwikkeling ten opzichte van begroting;
- de periodieke rapportages van HW Wonen minder verantwoording geven op de financiële ratio's;
- HW Wonen in bezit is van een geactualiseerd treasurystatuut en jaarlijks een treasuryjaarplan opstelt;
- HW Wonen gebruik maakt van gedegen scenario-analyses in de jaarplannen en meerjarenbegroting om de risico's van haar (toekomstige) financiële positie inzichtelijk te maken.

5.2 Doelmatigheid

Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of HW Wonen een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. Deze beoordeling is gedaan op basis van managementdocumenten, benchmarkgegevens (CIP en CBC) en gesprekken met de bestuurder, het management, de controller, de teamleider Financiën en de Raad van Commissarissen.

5.2.1 De netto bedrijfslasten per vhe en de ontwikkeling

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. Bedragen in onderstaande tabel zijn exclusief leefbaarheidsuitgaven.

Ontwikkeling bedrijfslasten (€ per vhe)	2011	2012	2013	2014
HW Wonen	1.289	1.274	1.358	1.066
Referentiecorporatie	1.255	1.281	1.337	932
Landelijk	1.299	1.191	1.316	923

Bron: *Corporatie in Perspectief*; in 2014 is een andere systematiek geïntroduceerd en zijn in de tabel alleen de geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten opgenomen

De netto bedrijfslasten van HW Wonen liggen in de jaren 2011 tot en met 2013 ongeveer gelijk aan die van de referentiecorporatie. In 2014 liggen de geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten beduidend hoger dan de referentiecorporatie. De oorzaak hiervan is gelegen in extra kosten als gevolg van het 100-jarig bestaan, de reorganisatiekosten, extra inhuur van mensen et cetera. Het sturen op kosten leeft bij HW Wonen. Zo monitort HW Wonen de efficiëntieratio. Haar norm van 55% is te weinig ambitieus, indien deze vergeleken wordt met de AEDS Benchmark (verslagjaar 2014), waaruit blijkt dat HW Wonen tot de C-klasse behoort met beduidend hogere bedrijfslasten (€ 1.066 per vhe). Naar aanleiding hiervan heeft HW Wonen een aantal maatregelen benoemd en is haar streven erop gericht om de komende jaren de bedrijfslasten te verlagen naar € 900 per vhe.

5.2.2 Aantal vhe's per fte en personeelskosten

Naast de netto bedrijfslasten komt soberheid en doelmatigheid tot uitdrukking in de omvang van de formatie. In dit kader wordt de formatie uitgedrukt in het aantal vhe's per fte. Het aantal vhe's per fte ligt bij HW Wonen structureel hoger dan de referentiegroep en het landelijk beeld (zie tabel). HW Wonen presteert vele malen beter dan de referentiegroep en het landelijk gemiddelde.

Aantal vhe's per fte	2011	2012	2013	2014	Mutatie 2011-2014
HW Wonen	110	112	110	118	7,2%
Referentiecorporatie	93	95	97	100	7,5%
Landelijk	88	89	97	102	15,9%

Bron: *Corporatie in Perspectief*

Sober en doelmatig komt ook tot uitdrukking in de gemiddelde personeelslasten per fte. In de volgende tabel worden de gemiddelde personeelslasten vergeleken met die van de referentiegroep en het landelijk beeld.

Ontwikkeling personeelskosten (€ per fte)	2011	2012	2013	2014	Mutatie 2011 - 2014
HW Wonen	69.639	69.978	70.419	73.782	5,9%
Referentiecorporatie	66.414	69.246	71.600	73.499	10,7%
Landelijk	64.267	66.128	72.305	74.321	15,6%

Bron: *Corporatie in Perspectief*

Uit de tabel blijkt dat de personeelskosten per FTE boven de referentiegroep en het landelijk gemiddelde liggen met uitzondering van het jaar 2013. De personeelskosten per FTE zijn minder hard gestegen dan bij de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde, waardoor ze in 2014 nog maar fractioneel boven de referentiecorporatie liggen.

De netto bedrijfslasten en de personeelslasten worden in de trimesterrapportage uitgebreid gemonitord. Er wordt gemonitord op verschillende onderdelen, zoals de ontwikkeling van het aantal

fte's, personeelslasten, inleenpersoneel, advies, ziekteverzuim et cetera. Er worden tevens normbedragen vermeld. Bij afwijkingen worden deze voldoende verklaard.

5.2.3 Oordeel doelmatigheid

De visitatiecommissie beoordeelt de doelmatigheid van HW Wonen met een 6. HW Wonen voldoet aan het ijkpunt om de volgende redenen.

- De netto bedrijfslasten van HW Wonen liggen in de jaren 2011 tot en met 2013 ongeveer gelijk aan die van de referentiewerkgroep. In 2014 liggen de geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten beduidend hoger dan de referentiewerkgroep.
- HW Wonen heeft het streven voor de komende jaren om haar bedrijfslasten structureel te verlagen naar € 900 per vhe.
- Het aantal vhe's per fte ligt bij HW Wonen structureel hoger dan de referentiewerkgroep en het landelijk beeld.
- De personeelskosten per FTE liggen boven de referentiewerkgroep en het landelijk gemiddelde met uitzondering van het jaar 2013. De personeelskosten per fte zijn minder hard gestegen dan bij de referentiewerkgroep, waardoor ze in 2014 fractioneel boven de referentiewerkgroep liggen.
- De netto bedrijfslasten en de personeelslasten worden in de periodieke rapportages uitgebreid gemonitord. Er worden tevens doelstellingen bij vermeld. Bij afwijkingen worden deze voldoende verklaard en worden er eventueel maatregelen genomen.

5.3 Vermogensinzet

Bij vermogensinzet wordt door de visitatiecommissie beoordeeld of en op basis waarvan de werkgroep de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt. De belangrijkste instrumenten die worden gehanteerd om te bewaken dat de vermogenspositie aansluit bij de beoogde koers en strategische doelstellingen zijn de jaarplannen, de meerjarenbegroting, de managementrapportages, het jaarverslag en de continuïteitsoordelen van het CFV.

De afgelopen jaren - ook voor deze visitatieperiode - heeft HW Wonen een groot gedeelte van haar vermogen geïnvesteerd in nieuwbouw en renovatie van haar woningbezit. Ook tijdens de economische crisis (2012 en 2013) is HW Wonen doorgegaan met het doen van deze investeringen in haar woningbezit. HW Wonen heeft met deze investeringen laten zien dat ze haar vermogen voldoende heeft ingezet voor de maatschappij.

De visitatiecommissie constateert echter dat een van de aanbevelingen van de vorige visitatie onvoldoende is opgevolgd. HW Wonen heeft de afgelopen jaren in onvoldoende mate een visie geformuleerd op de inzet van haar maatschappelijk vermogen en heeft onvoldoende inzicht in haar maatschappelijk rendement. Uit gesprekken, verslagen en documenten blijkt dat HW Wonen hierin zoekende is. Zij legt verbanden tussen haar vrije kasstromen, schuldpositie en maatschappelijke investeringen, maar maakt nog onvoldoende de relatie tussen de inzet van haar maatschappelijke vermogen en het daarmee gerealiseerde maatschappelijk rendement zichtbaar. Verder heeft zij deze visie onvoldoende expliciet gemaakt.

5.3.1 Oordeel vermogensinzet

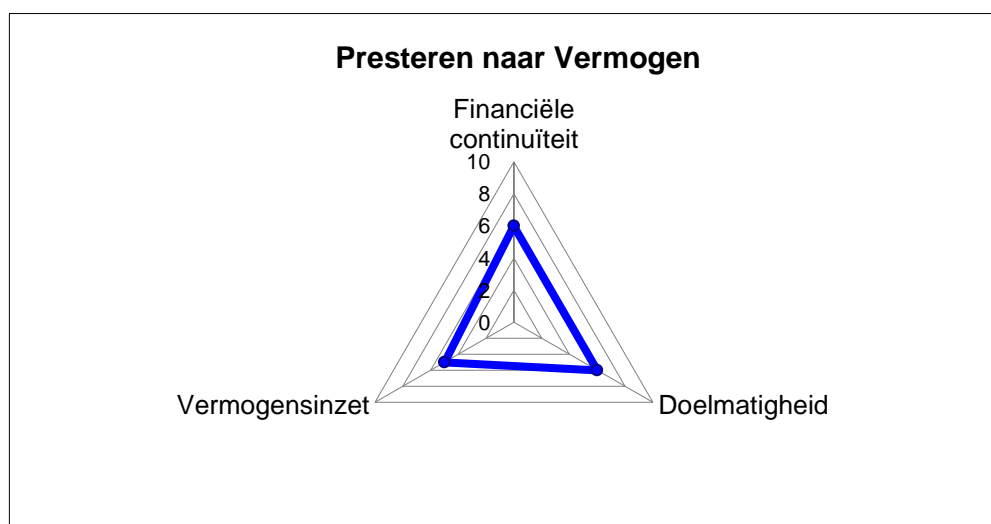
De visitatiecommissie waardeert de vermogensinzet met een 5. HW Wonen heeft de afgelopen periode haar vermogen meer dan voldoende ingezet voor maatschappelijke investeringen zoals nieuwbouw en renovatie, maar ze voldoet niet aan het ijkpunt omdat ze:

- in onvoldoende mate een visie geformuleerd heeft op de inzet van haar maatschappelijk vermogen en onvoldoende inzicht heeft in haar maatschappelijk rendement. Zij legt verbanden tussen haar vrije kasstromen, schuldpositie en maatschappelijke investeringen, maar maakt nog onvoldoende de relatie tussen de inzet van haar maatschappelijke vermogen en het daarmee gerealiseerde maatschappelijk rendement zichtbaar;
- geen financieel beleidsplan heeft waarin zij een visie geformuleerd op de financiële sturing van de werkgroep en de inzet van haar vermogen in relatie tot de maatschappelijke opgaven.

5.4 Oordeel presteren naar Vermogen

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar vermogen van HW Wonen met een 5,6.

Presteren naar vermogen	Weging	Cijfer
• Financiële continuïteit	30%	6
• Doelmatigheid	30%	6
• Vermogensinzet	40%	5
Eindoordeel presteren naar vermogen		5,6



6 Governance

In dit hoofdstuk wordt een oordeel gegeven over de vraag of de corporatie goed en verantwoord wordt geleid. De visitatiecommissie heeft hiertoe drie onderdelen beoordeeld:

1. besturing van de corporatie, oftewel de PDCA-cyclus;
2. intern toezicht;
3. externe legitimatie.

Hieronder zijn de bevindingen van de visitatiecommissie in beeld gebracht. Bij de beoordeling gelden het visitatiekader, de Governancecode en de VTW-criteria als referentie.

6.1 Besturing

In deze paragraaf is de besturing overeenkomstig het visitatiekader beoordeeld in het licht van de strategievorming en prestatiesturing. Het gaat hierbij om 'Plan', 'Check' en 'Act'. 'Do' is beoordeeld bij Presteren naar Opgaven en Ambities en Presteren volgens Belanghebbenden.

Vooraf

In het vorige visitatierapport zijn een aantal opmerkingen gemaakt over het scherper formuleren en strakker volgen van de prestaties. Omdat hierin niet op alle punten verbeteringen zijn gerealiseerd laten we dit in deze visitatie zwaarder wegen

Plan

HW Wonen werkt in de gevisiteerde periode met twee ondernemingsplannen. Het eerste 'Goed Wonen in een vitaal nationaal landschap', 2011-2014 en het tweede 'Oppakken, aanpakken en doorpakken' voor de periode 2015-2018. Het eerste ondernemingsplan was tevens het eerste ondernemingsplan na de fusie die in 2010 plaatsvond. Dit ondernemingsplan borduurt voort op de strategische visie die ten tijde van de fusie in samenspraak met de belanghouders tot stand is gekomen. Bij de totstandkoming van dit ondernemingsplan is een actieve bijdrage geleverd door de huurders en de maatschappelijke organisaties. De opgaven in de regio zijn afgeleid van de regionale woonvisie en de raamovereenkomsten met de gemeenten in de regio. Ook heeft er een woningbehoefteonderzoek plaatsgevonden. Belangrijkste doel van de fusie, en daarmee ook van het ondernemingsplan, was het bevorderen dat het wonen in de Hoekse Waard vanuit één visie vorm krijgt. Een omgevingsanalyse, gesprekken met belanghouders en een SWOT-analyse hebben geleid tot een aantal opgaven in de beleidsperiode. Deze opgaven zijn vertaald in kerndoelen. Die kerndoelen zijn samengevat in vijf strategische keuzes. Per strategische keuze zijn er een aantal doelen, kritische succesfactoren, prestatie-indicatoren en normen vastgelegd. De doelen en normen in het ondernemingsplan zijn ambitieus, soms concreet, soms intentioneel en soms beperkt tot het voornemen om een plan of beleid te maken. In de jaarplannen komen de strategische thema's terug. Daarnaast worden een aantal onderwerpen beschreven zoals Wonen, vastgoed, bedrijfsvoering, financiën en risicomanagement. In ieder jaarplan en jaarverslag wordt gewerkt met een 'Balans': een weergave van de doelen en de voortgang op deze onderwerpen. Deze zijn weliswaar SMART geformuleerd maar zijn financieel en niet volkshuisvestelijk vertaald. Wat ze gaan doen en wat ze wil bereiken staat niet beschreven. Daarnaast zijn er doelstellingen waarvan het niet duidelijk is wat ze er mee wil bereiken en aan welk (strategisch) thema het bijdraagt. Sommige doelen in het eerste ondernemingsplan waren een resultante van de fusie en werden niet in de organisatie gedragen. In de aanloop naar het tweede ondernemingsplan 'Oppakken, aanpakken en doorpakken' (2015-2018) heeft een lentebijeenkomst met stakeholders plaatsgevonden. Dit ondernemingsplan is concreter en meer SMART geformuleerd dan het eerste ondernemingsplan. Het bouwt voort op het vorige ondernemingsplan met vijf deels nieuwe en deels aangepaste strategische thema's. Op basis van dit ondernemingsplan is een strategiekaart opgesteld, waarin de strategie en de risico's in relatie tot deze doelstellingen zijn beschreven. Het oordeel in deze visitatie gaat voor het grootste deel over de periode van het eerste ondernemingsplan. De commissie ziet wel verbetering in het tweede ondernemingsplan waarin gewerkt wordt met KPI's.

We waarderen de prestatie van HW Wonen ten aanzien van het plan-deel van de beleidscyclus met een 5. Ze voldoet niet aan het ijkpunt. HW Wonen heeft een actuele visie op haar eigen positie en toekomstig functioneren. Haar plannen zijn gebaseerd op onderzoek en informatie in de meest brede zin van het woord. Ze heeft belanghouders betrokken bij de totstandkoming en ze gebruikt risico-analyses. Dat deel van de plancyclus doet HW Wonen naar behoren en de commissie waardeert dat als ruim voldoende. Als het gaat om het SMART maken van de doelen en het concreet vertalen van de doelen in tactische doelen en operationele activiteiten voldoet ze niet aan het ijkpunt. De verbinding tussen het ondernemingsplan, de jaarplannen en de jaarverslagen is niet helder en volgbaar. De vijf strategische punten worden redelijk consequent gehanteerd. Naast deze strategische punten werkt ze met doelstellingen in HW Wonen Balans en (in 2014) met tien speerpunten voor de bestuurder. De samenhang tussen deze doelstellingen wordt niet expliciet gemaakt. Er is weinig beleid vastgelegd om de doelstellingen te realiseren. De wijze van invulling van het plan-deel geeft niet genoeg handvatten om in de vervolgfases de visie en de doelstellingen te monitoren. Dat deel van de plan cyclus waardeert de commissie als zeer onvoldoende. De commissie constateert wel verbetering in het meest recente ondernemingsplan.

Check

De voortgang van het eerste ondernemingsplan 'Goed Wonen in een vitaal nationaal landschap', 2011-2014 wordt gevolgd in de trimester en kwartaalrapportages. Deze trimester- en kwartaalrapportages rapporteren in de vorm van 'Balans' (doelstellingen en realisatie) en ze bevatten een risicoanalyse. De rapportages geven een inzichtelijk beeld van de stand van zaken. Hierbij merkt de commissie op dat de financiële voortgang veel beter te volgen is dan de volkshuisvestelijke voortgang. Een voorbeeld hiervan is het huurbeleid in 2014 waarover in het jaarplan en de (jaar)verslaglegging verschillend gerapporteerd wordt. Opvallend is dat de kwartaalrapportages niet rapporteren op de vijf strategische punten uit het ondernemingsplan. Daar gebruikt HW Wonen een apart document voor dat de voortgang op de vijf strategische thema's volgt (laatst bijgewerkt 29 mei 2015) en waarin met kleuren wordt aangegeven wat de stand van zaken op de vijf strategische thema's is. In april 2013 heeft er een uitgebreide evaluatie van het ondernemingsplan plaatsgevonden. Dit is vastgelegd in een rapport met bevindingen en aanbevelingen. In 2016 is er op basis van het nieuwe ondernemingsplan een strategiekaart gemaakt waarin de risico's gekoppeld zijn aan de ondernemingsdoelstellingen. De aanbevelingen uit de visitatie van 2012 zijn in een bijeenkomst met stakeholders besproken en er wordt aan gerefereerd in verschillende documenten.

We waarderen de prestaties van HW Wonen ten aanzien van het check-deel van de beleidscyclus met een 6. Op financieel gebied is het check-deel in orde. De commissie is ook onder de indruk van de vele documenten die er zijn om de voortgang te volgen en bij te sturen. De voortgang van het ondernemingsplan wordt in een document gevolgd, er heeft een uitgebreide evaluatie van het ondernemingsplan plaatsgevonden en risico's worden in beeld gebracht. Voor de wijze waarop de volkshuisvestelijke voortgang is gevolgd krijgt ze een krappe voldoende.

Act

HW Wonen beschikt over voldoende documenten en besteedt zichtbaar aandacht en tijd aan het volgen van de voortgang. De acties die voortvloeien uit de constatering van afwijkingen op die voortgang zijn lang niet altijd zichtbaar en concreet. Het blijft vaak bij constateringen en intenties. De tactische vertaling ontbreekt en de opvolging daarvan vindt niet adequaat plaats. In het beoordelen van de prestaties van HW Wonen merkte de commissie dat sommige doelstellingen wel gevolgd worden in cijfers, maar niet in acties. Dan worden doelstellingen gevolgd, overschreden, en geconstateerd en dan gebeurt er verder niets mee. Daardoor lijken het geen doelstellingen die betekenis hebben in de organisatie. Een voorbeeld is dat de conclusies uit de evaluatie van het ondernemingsplan (blijkens de besprekingen daarover) meegenomen zouden worden in het jaarplan 2014. In het jaarplan worden deze speerpunten voortvloeiend uit deze tussenbalans wel genoemd. Vervolgens is niet inzichtelijk waar in het jaarplan dit tot aanpassingen heeft geleid of tot welke extra activiteiten dit heeft geleid. Er wordt volstaan met de opmerking dat 'met de herijking van het strategisch voorraadbeleid hiervoor de eerste stappen worden gezet'. De concreetheid van de bijstellingen en de vervolgacties laten dan te wensen over. Zeker zijn er ook verbeteringen en worden

er acties ondernomen, zoals bijvoorbeeld in het beheersen van de onderhoudskosten en de controle van projecten. In 2015-2016 is het ondernemingsplan vertaald in een strategiekaart waarin de doelen en de risico's op de vijf strategische thema's zijn beschreven. Dit is een compacter document dat beoogt in een oogopslag te laten zien waar het om gaat. Dit is een verbetering ten opzichte van de eerdere veelheid aan informatie. Het is niet zozeer dat de informatie er niet is, maar HW Wonen besteedt onvoldoende tijd en aandacht aan de betekenis van de informatie, de analyse en de concreetheid van de acties die daaruit volgen.

We beoordelen de prestaties van HW Wonen op dit onderdeel met een 5. Ze voldoet niet aan het ijkpunt voor een voldoende. De activiteiten om bij te sturen zijn onvoldoende en er worden geen acties geformuleerd. Intentioneel blijft men aansluiten bij de doelstellingen, maar doordat het niet concreet is, verbetert het maar langzaam.

6.2 Intern toezicht

Het functioneren van de Raad van Commissarissen

De samenstelling van de Raad van Commissarissen

HW Wonen beschikte in de visitatieperiode over een duidelijke en heldere profielschets van de Raad van Commissarissen. De vacatures die er in de afgelopen periode zijn geweest zijn conform deze profielen ingevuld. De werving heeft open en met hulp van externe begeleiding plaatsgevonden. Op dit moment bestaat de raad uit zeven leden: vijf mannen en twee vrouwen. In de afgelopen periode heeft de raad het voornemen gehad om haar omvang terug te brengen van 7 naar 5 leden en de profielschetsen daarop aan te passen. Op enig moment heeft de raad besloten dit een natuurlijk proces te laten zijn. In overleg met het huurdersplatform heeft men besloten de zesde vacature toch in te vullen. Twee leden zijn op voordracht van het huurdersplatform benoemd. Er is lokale binding en kennis van de regio in de raad aanwezig en tegelijk zijn er ook leden die (letterlijk) wat meer afstand hebben. Er is diversiteit in de raad met bestuurlijke, zakelijke en sociale achtergronden. De leeftijd van de commissarissen varieert van 44 tot 69 jaar. In 2012 heeft een trainee vanuit het opleidingsprogramma van VTW als stagiaire in de raad meegelopen. De raad is actief in deskundigheidsbevordering, naast interne themabijeenkomsten wordt er deelgenomen aan externe kennisbijeenkomsten. De behaalde PE punten worden weergegeven in het jaarverslag. Voor het inwerken van nieuwe leden werkt de raad met een introductieprogramma. Ook heeft ze twee keer per jaar een themabijeenkomst waarin actuele onderwerpen en thema's inhoudelijk verdiept worden.

De visitatiecommissie beoordeelt HW Wonen op dit onderdeel met een 7. Men voldoet aan het ijkpunt. Ze krijgt hiervoor een pluspunt omdat ze zeer bewust en adequaat heeft geworven buiten de eigen kring en op basis van profielen die feitelijk hebben bijgedragen aan de huidige kwaliteit van het functioneren van de raad.

Rolopvatting van de Raad van Commissarissen

In de afgelopen periode is de raad bewust bezig geweest met de rol die zij wil vervullen. Het is bijna onvermijdelijk dat in deze periode, waarin nagedacht wordt over de inrichting van de organisatie, de raad dichter op de praktijk en daarmee dichter bij de bestuurder komt. De raad is zich daar van bewust.

In de visitatieperiode is binnen de raad een Vastgoedcommissie samengesteld, omdat er een aantal grote nieuwbouwprojecten liepen (Rembrandt en Open Waard). De raad constateerde na een bepaalde periode dat de commissie te operationeel en te adviserend werd en heeft deze toen opgeheven. In de afgelopen periode stond op een aantal momenten de wijze van informatievoorziening op de agenda. HW Wonen is van kwartaalrapportages naar trimesterrapportages gegaan en weer naar kwartaalrapportages omdat deze een beter en sneller inzicht gaven. Ook heeft de raad aangegeven dat zij concretere informatie wil en aangedrongen op het hanteren van een dashboard om de ondernemingsdoelstellingen te kunnen volgen. Het doel van de bespreking van notities in de raad is onderwerp van gesprek. De raad agendaert onder ander Governance onderwerpen in een jaaragenda. De raad ziet dat sturen op bijstelling bij afwijkingen in de organisatie niet altijd voldoende

gebeurt. Zij bespreekt dit met de bestuurder en met elkaar. Ze constateert dat dit een taai proces is. Met de wijziging van de organisatie hoopt ze daar versnelling in aan te brengen. Daarover vinden ook regelmatig gesprekken plaats. De commissie constateert dat de raad in de gevisiteerde periode niet altijd voldoende voeling had met het MT en daar weinig actief in is geweest. De raad heeft een beoordelings- en beloningsbeleid dat ze hanteert in de gesprekken met de bestuurder. Ze maakt prestatieafspraken met de bestuurder en bespreekt het functioneren gedegen. Twee keer per jaar overlegt de raad met de ondernemingsraad en twee keer per jaar overlegt de raad met de huurdersorganisatie.

De relatie met de bestuurder is open en kritisch. Zowel de raad als de bestuurder geven aan dat de relatie goed en van tijd tot tijd scherp is.

We beoordelen de prestaties van HW Wonen op dit thema met een 6. We constateren dat de raad zich bewust is van de verschillende rollen en deze invult. Het zicht op en de bemoeienis met het MT in relatie tot de bestuurder had meer aandacht nodig dan daaraan gegeven is. Daarin is een inhaalslag gemaakt.

Zelfreflectie

In de afgelopen periode heeft de raad haar eigen functioneren twee keer met een externe en een keer onderling besproken. Daarnaast bespreekt de raad sinds enige tijd haar functioneren na iedere vergadering kort. Er was het voornemen om ook individuele gesprekken te voeren maar gezien de vernieuwing in de raad is dat uitgesteld. De raad is in de zelfevaluatie kritisch naar zichzelf. Een aantal van de eerder genoemde punten, zoals het zien wat er in de managementlaag gebeurt, is door de raad zelf geconstateerd. Zij spaart zichzelf daar niet in en is eerlijk in haar eigen aandeel. Ook formuleert ze verbeterpunten. Soms kan dat nog kritischer en zouden de constatering van de raad meer tot conclusies of afspraken moeten leiden.

We beoordelen HW Wonen op dit punt dan ook met een 7. Men voldoet aan het ijkpunt en krijgt een pluspunt omdat ze actief omgaat met de zelfreflectie, ze daar op regelmatige basis externen bij betrekt en redelijk diepgaand met elkaar het gesprek aangaat.

Toetsingskader

Er is een heldere visie en er is een ondernemingsplan. De aandacht voor het strategisch voorraadbeleid is vooral in het laatste jaar sterk in ontwikkeling als basis voor toekomstige keuzes in duurzaamheid, onderhoud enz. Het risicobeheersingssysteem is verbeterd in de afgelopen periode en is een duidelijkere relatie gelegd met het ondernemingsplan en de risico's die daaruit volgen. Er is een meerjaren investeringsplan, er wordt gewerkt met jaarplannen en (meerjaren-)begrotingen. Er is een treasurystatuut en een treasuryjaarplan. Er zijn geactualiseerde prestatieafspraken (in 2016) met de gemeenten die concreter zijn geworden. Het toetsingskader is consistent maar doordat het volkshuisvestelijk (ondernemingsplan) niet altijd even concreet is, is het niet altijd als richtinggevend te hanteren.

We beoordelen HW Wonen op dit onderdeel met een 6. Ze voldoet aan het ijkpunt. Alle vereiste en noodzakelijke documenten zijn aanwezig. Er is een gedeeld kader op papier en dit kader wordt ook gehanteerd in de raad. Afspraken met de gemeenten zijn hiermee in lijn.

Toepassing Governancecode

HW Wonen hanteert de governancecode en wijkt nergens af van deze code. Voor HW Wonen is de governancecode meer dan een papieren werkelijkheid. Men is zich bewust van haar rol en taak als maatschappelijke organisatie en vindt integriteit belangrijk. In 2014 heeft zij besloten haar lidmaatschap van Aedes op te zeggen, omdat ze het niet eens is met de manier waarop Aedes de belangen behartigt. Ze wil echter niet buiten de sector komen te staan en zoekt daarin (regionale) samenwerking.

De verantwoording op de website van HW Wonen is transparant en voldoende. Ook in de jaarverslagen licht de raad haar rol, opvattingen en de manier waarop zij aan de codes voldoet. Er zijn

momenten, bijvoorbeeld bij de besluitvorming rond het streekmuseum, dat een van de leden van de raad niet mee besluit vanwege mogelijk belangenverstrengeling. Hierover is de raad open en duidelijk. De integriteitscode staat integraal op de site. In de jaarverslagen wordt een uitgebreide toelichting gegeven over de werkzaamheden van de RvC. Er wordt per persoon aangegeven welke nevenfuncties er zijn.

We beoordelen de prestaties van HW Wonen met een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt en geeft daarboven blijk van het doorleven en actief toepassen van de uitgangspunten zoals deze zijn opgenomen in de governancecode.

6.3 Externe legitimatie

Externe legitimatie

HW Wonen voldoet aan de formele eisen van externe legitimatie conform de governancecode en de overlegwet. Het formele overleg met het Huurdersplatform vindt drie keer per jaar plaats en twee keer per jaar overlegt het Huurdersplatform met de raad van commissarissen. Ook de OR heeft twee keer per jaar overleg met de voltallige raad van commissarissen.

HW Wonen is de enige corporatie in de Hoeksche Waard en daarmee de enige strategische partner op het gebied van de volkshuisvesting. HW Wonen betreft de belanghebbenden op gezette tijden bij de totstandkoming van haar beleid. In de afgelopen periode is er hard gewerkt aan het komen tot prestatieafspraken met alle gemeenten. En heel recent is dat, conform de woningwet met de huurdersorganisatie, gelukt. Het resultaat daarvan valt weliswaar buiten de gevisiteerde periode, maar de inspanningen waarderen we in deze periode. De belanghouders in de Hoekse Waard zijn positief over HW Wonen. HW Wonen wordt gezien als een partner, als iemand die de regio heel erg goed kent, die betrouwbaar is en waar je mee kunt samenwerken. Ook door de gemeenten wordt HW Wonen als een betrouwbare partner gezien die wel financiële afwegingen naar de toekomst maakt die niet altijd passen in het gemeentelijke programma. Ze worden wel toegelicht en deels begrepen. De vijf gemeenten zijn blij met het feit dat er één corporatie is. Dat geeft veel invloed op en belang bij elkaar en dat wordt als positief ervaren. De lijnen naar HW Wonen zijn kort. Het is in de gesprekken duidelijk dat HW Wonen als een betrokken en verantwoordelijke partner wordt ervaren.

Na de fusie hebben de drie huurdersverenigingen een huurdersplatform opgericht. De huurders voelen zich nog niet altijd gehoord door de corporatie en de betrokkenheid en de informatievoorziening kan beter. De nieuwe woningwet en de nieuwe positie van de huurders daarin helpt om de relatie beter in te vullen. Daarin worden stappen gezet. Er is behoefte om in een eerder stadium meer mee te kunnen denken over voorstellen.

HW Wonen scoort op dit onderdeel een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt en krijgt pluspunten omdat ze lokaal zichtbaar is en in gesprek met haar omgeving het beleid bepaalt. Ze betreft op regelmatige basis haar belanghouders bij de ontwikkeling van beleid en heeft haar visie (één corporatie in de Hoekse Waard) gerealiseerd en werkt vanuit die overtuiging samen.

Openbare verantwoording

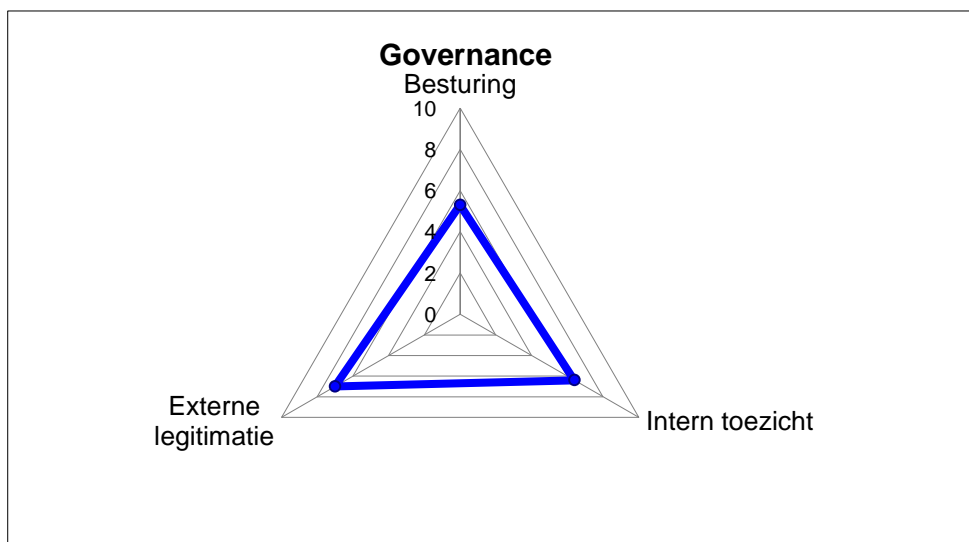
Met betrekking tot de openbare verantwoording constateert de visitatiecommissie dat HW Wonen de relevante informatie met betrekking tot prestaties beschrijft in het jaarverslag en deze op haar website publiceert. Het jaarverslag is goed leesbaar. De voorgenomen prestaties, in de vorm van het ondernemingsplan, zijn zichtbaar op de site. De informatie voor de huurders is heel overzichtelijk en toegankelijk.

We beoordelen de prestaties van HW Wonen met een 7. Men voldoet aan een ijkpunt en de ze krijgt pluspunten omdat de informatie toegankelijk, gericht op de doelgroepen, vindbaar is op de website, via facebook enz.

6.4 Oordeel over Governance

Op basis van het visitatiekader beoordeelt de visitatiecommissie de Governance van HW Wonen over het algemeen met een 6,2.

Governance		Oordeel	Weging	Gemiddeld	
• Besturing	Plan	5	33%	5,3	
	Check	6			
	Act	5			
• Intern toezicht	Functioneren RvC	6,7	33%	6,4	
	• Samenstelling				7
	• Rolopvatting				6
	• Zelfreflectie	7			
	Toetsingskader	6			
	Toepassen Governancecode	7			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie	7	33%	7,0	
	Openbare verantwoording	7			
Eindoordeel Governance				6,2	



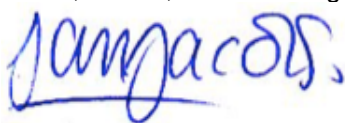
Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie

Onafhankelijkheidsverklaring Pentascope

Pentascope verklaart hierbij dat de visitatie van HW Wonen in 2016 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Pentascope geen enkele zakelijke relatie met deze corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Pentascope geen enkele zakelijke relatie met HW Wonen hebben.


Plaats	Datum	Naam, functie, handtekening
Amersfoort,	31-3-2016	 Joos Jacobs, Directeur Pentascop e

Onafhankelijkheidsverklaring New F&T Consult

New F&T Consult verklaart hierbij dat de visitatie van HW Wonen in 2016 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

New F&T Consult heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft New F&T Consult geen enkele zakelijke relatie met deze corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal New F&T Consult geen enkele zakelijke relatie met HW Wonen hebben.

Plaats	Datum	Naam, functie, handtekening
Geldrop	31-3-2016	 Ruud Pijpers, Directeur New F&T Consult

Onafhankelijkheidsverklaring Joos Jacobs

Joos Jacobs verklaart hierbij dat de visitatie van HW Wonen in 2016 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Joos Jacobs heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Joos Jacobs geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Joos Jacobs geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met HW Wonen hebben.


Plaats	Datum	Naam, handtekening
Hilversum,	31-3-2016	 Joos Jacobs

Onafhankelijkheidsverklaring Ruud Pijpers

Ruud Pijpers verklaart hierbij dat de visitatie van HW Wonen in 2016 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Ruud Pijpers heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Ruud Pijpers geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Ruud Pijpers geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met HW Wonen hebben.


Plaats	Datum	Naam, handtekening
Geldrop	31-3-2016	 Ruud Pijpers

Onafhankelijkheidsverklaring Germa Reivers

Germa Reivers verklaart hierbij dat de visitatie van HW Wonen in 2016 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.


Germa Reivers heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Germa Reivers geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Germa Reivers geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met HW Wonen hebben.

Plaats	Datum	Naam, handtekening
Amersfoort,	31-3-2016	 Germa Reivers

Bijlage 2 CV's visitatoren

CV Joos Jacobs

<p>Pentascopel</p> <p>Joos Jacobs <small>Woonplaats : Maastricht Geboortedatum : 16-01-1959</small></p>	<p>Curriculum Vitae</p>	
<p>Ervaring bij:</p> <p>Woningcorporaties</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visitaties (voorzitter visitatiecommissie) • Voorzitter stakeholders-dialogen • Organisatie-ontwikkeling • Effectiviteit en efficiency • Fusiebegeleiding <p>Gemeente & overheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samenwerking corporaties en prestatieafspraken • Projectleiding Provincie Limburg <p>Industrie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Training en advies • Mobiliteit-reorganisatie begeleiding <p>Arbeidsmarkt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toekomstscenario gemeente Maastricht <p>Brainport Eindhoven</p> <ul style="list-style-type: none"> • Shared facility center • Teamsamenstelling <p>Zorginstellingen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementatie nieuw beleid 	<p>Persoonlijk profiel</p> <p>Enthousiast en gedreven. kritisch reflecterend en verbindend, vanuit verwondering vragen stellen. "Omdat ik de oplossingen niet weet, zoek ik zo mee dat je ze zelf vindt."</p> <p>Ze heeft het vermogen om in alle geleidingen van organisaties mensen positief aan het denken te zetten. Haar managementervaring gebruikt ze om de dagelijkse realiteit te verbinden met de toekomst. Op een resultaatgerichte manier. "Joos geeft je het gevoel dat het goed komt".</p> <p>Specialiteit</p> <p>Vraagstukken waarbij een integrale benadering gevraagd wordt. Procesbegeleiding met resultaat, verandering die je zelf teweeg hebt gebracht.</p> <p>Ontwikkeling</p> <p>Na de sociale academie volgde zij een organisatieadviesopleiding en een postdoctorale opleiding verandermanagement. Diverse trainingen; sales, management, projectleiding enz.</p>	<p>Rollen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter dialogen/symposia • Interim manager • Programma-manager • Voorzitter visitatie-commissie • Sparring partner

Ervaring & Resultaten (diverse relevante projecten)

Pentascopel

Begeleiden directeuren woningcorporaties en wethouders
Gemeente Eindhoven in samenwerking en prestatieafspraken vanuit
visie ontwikkeling stad (2011)

Voorzitter einddialoog visitatie en toetsing koersplan Woonbedrijf
Eindhoven (2011)

Projectleider project mobiliteit in kader ToekomstVastLimburg
Provincie Limburg (2011)

Voorzitter visitatiecommissie Woonbron Rotterdam (experimentfase
2007)

Ontwikkeling en invulling van prestatiegerichte dialoog tussen
bestuur, directie en vestigingen Woonbedrijf Eindhoven (2010)

Voorheen

Adviesrol

Senior consultant CapConsult (2005-2006)

Vraagstukken met betrekking tot employability, leidinggeven en
ontwikkeling van mensen en organisaties

Senior adviseur woningcorporaties

(Atrivé, Linos Advies, Heerlen, 1993-1999)

Ten tijde van de invoering van het BBSH begeleiden van veranderingen
ten gevolge hiervan.

Welke keuzes maken we en hoe geven we hieraan vorm?

Fusiebegeleiding, kwaliteitsprojecten, ondernemingsplanning,
organisatieontwikkeling.

Managementrol

Regiodirecteur Zuid-Nederland Capability (1999-2005)

Commercieel en operationeel verantwoordelijk voor de vestigingen in
zuid Nederland

Trainersrol

Trainer/adviseur (Odyssee, 1982-1993)

Profit sector

Ondersteunen van mensen in organisaties bij de -verdere- ontwikkeling
van vaardigheden en creativiteit

Daarnaast

Lid van de Raad van Toezicht Woningcorporatie Wonen Zuid

.

CV Ruud Pijpers

Naam ir. R.W.J. (Ruud) Pijpers MRE
Geboortedatum 27 september 1965
Mobiel 06 - 51 64 58 79
Organisatie New FT Consult
Adres Laan van Tolkien 63
Plaats 5663 RW Geldrop
E-mail ruud.pijpers@newftconsult.nl



Functie Senior adviseur New FT Consult

- Opleiding**
- Technische Universiteit Eindhoven, Bedrijfskunde met afstudeerrichting bedrijfseconomie.
 - Hogeschool West-Brabant, opleiding tot Controller.
 - TIAS Business School, Master of Real Estate.
 - Diverse nascholing als adviesvaardigheden en projectmanagement.

- Werkervaring**
- 1990 - 1997: Diverse functie bij ING Bank, waaronder de laatste 2 jaar leiding gegeven aan de Task Force Bruterling.
 - 1997 - 2005: senior consultant Atrive voor de business Treasury en Financieel Management.
 - 2005 - 2006: senior consultant bij Brink Groep, verantwoordelijk voor acquisitie in de business woningcorporaties.
 - 2006 - 2009: senior consultant bij HabiTask Management & Organisatieadvies. In drie jaar tijd meegeholpen om de adviestak op te zetten en uit te bouwen.
 - 2009 - 2012: senior consultant Quintis BV
 - 2012 - heden: Senior adviseur New FT Consult en Senior Treasurer Portaal

- Selectie van projecten**
- Financieel crisismanagement: diverse corporaties begeleidt bij het opstellen van herstelplannen in geval van een B-status (CFV).
 - Opstellen van financieel beleid bij een aantal woningcorporaties
 - Projectleider bij opzetten van risicomangement(systemen) bij woningcorporaties.
 - Projectleider bij diverse onderzoeken naar efficiency-maatregelen bij woningcorporaties.
 - Diverse projecten bij woningcorporaties voor het opzetten van het strategisch voorraadbeleid.
 - Bij een aantal woningcorporaties en zorginstellingen zitting in de treasurycommissie. Bij een aantal woningcorporaties betrokken bij herstructurering van derivatenportefeuilles
 - Zitting in diverse visitatiecommissies van woningcorporaties

CV Germa Reivers



Germa Reivers (v)

Woonplaats : Voorburg
 Geboortedatum : 21 januari 1957

Ervaring bij:

- Anva
- College Bouw
Ziekenhuisvoorzieningen
- Bloemenveiling Aalsmeer
- Woningcorporaties:
 - Portaal
 - Delftwonen
 - Woonbron
 - Wel Wonen
 - Woonbedrijf
 - Weller
 - Veenendaalse Woningstichting
- Waarborgfonds Sociale Woningbouw
- Gemeente Sittard-Geleen
- A&O Services
- Telecom:
 - SNT Callbedrijf
 - KPN Telecom Vaste Net
 - Research
 - TOS
 - CSN
 - Uniworld
- PTT Post Bedrijfservice
- Postkantoren BV
- Banken en verzekeringen:
 - ABN-AMRO
 - Ohra
- LNV, Directie Beheer Landbouwgronden

Persoonlijke verbinding

Germa werkt reeds vele jaren op het gebied waar mensen in organisaties met processen en systemen een doel realiseren. Ze houdt van een combinatie van inhoud (kennis en deskundigheid) en proces (de weg naar het resultaat, het draagvlak en de acceptatie, de politiek): ze brengt mensen graag bij elkaar om samen de voorliggende vraagstukken op te lossen. Vervolgens zet ze snel een gedegen aanpak of uitwerking op papier waardoor de vaart erin blijft.

Ze gaat graag in dialoog op zoek naar de kern: van de organisatie, van het project, van de uitdagingen. Ze heeft een onafhankelijke oordeel en een scherpe waarneming (van het geheel en de details). Ze is loyaal, resultaatgericht en doet wat nodig is om het gewenste te bereiken.

Zij wordt omschreven als positief kritisch en vervult vaak de rol van 'geweten van het project': doen we nog de goede dingen en doen we die ook goed, zijn we klaar of moet er nog wat gebeuren? Het blijft daarbij niet bij het stellen van vragen; ze geeft ook vorm aan alternatieven.

Ze heeft ervaring in het zoekproces rondom strategische vraagstukken en cultuurverandering: waar willen we heen, wat zijn mogelijkheden en belemmeringen en hoe gaan we de gewenste situatie bereiken. Tevens vervult ze de rol van auditor: visitaties bij woningcorporaties, second opinion bij A&O Services en hoe loopt ons proces bij College Bouw Ziekenhuisvoorzieningen.

De laatste jaren vervult ze tevens een rol als coach, zowel binnen als buiten onze organisatie. Hierbij gebruikt ze zowel haar inhoudelijke kennis als haar vaardigheden op het gebied van procesbegeleiding. Ook heeft ze leidinggevende ervaring als competentie manager/teamleider bij Pentascopel: consultants helpen hun kracht te ontwikkelen, ook ten behoeve van Pentascopel.

Germa heeft meegewerkt aan de boeken 'Implementeren. Het speelveld in de praktijk' en 'Emoties bij veranderingen'.

Ontwikkeling

Klinische psychologie, Arbeid- & en organisatiepsychologie, omscholing informatica, Leergang Bestuurlijke Informatieverzorging en administratieve organisatie; diverse trainingen op het gebied van coaching, kernkwaliteiten, spiritualiteit en werk, projectmanagement, systeemontwikkeling, gegevensbeheer

Rollen:

- Managementconsultant
- Implementatieleider
- Project(bege)leider
- Procesontwerper
- Coach
- Visitor
woningcorporaties

Germa Reivers

Ervaring & Resultaten (diverse relevante projecten)

Visitatie woningcorporatie Veenendaalse Woningstichting (2011)

De visitatie volgens de methode volgens Pentascopie uitgevoerd. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

Resultaat:

Loopt nog

Visitatie woningcorporatie Weller (2010 - 2011)

De visitatie volgens de methode volgens Pentascopie uitgevoerd. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

Resultaat:

Een door de Visitatiestichting goedgekeurd visitatierapport.

Rondom de visitatie van Woonbedrijf (2010)

Toetsen van het nieuwe koersplan bij de belanghouders en het voorzitten van interne en externe dialogen ten behoeve van de visitatie door Raeflex.

Resultaat:

Meer betrokkenheid van medewerkers bij de visitatie, meer focus op maatschappelijk presteren, visitatie en toets koersplan met elkaar in verbinding, beleidsagenda voor toekomst getoetst, constructieve dialoog met omgeving, belanghouders die zich betrokken voelen.

Anva (maart 2009-maart 2010)

Cultuurtraject waarbij met het MT is gewerkt aan teamvorming, samenwerking en cultuur, verbetersteams zijn ondersteund in het realiseren van de gewenste verandering en de organisatie als geheel is betrokken in kwartaalsessies en communicatietraining.

Resultaat:

Gerealiseerde veranderingen in werkwijze, andere manier van samenwerken, meer open en resultaatgerichte cultuur.

Districtsbezoeken Woonbedrijf (2009 - 2010)

Op basis van het visitatiekader de districtsbezoeken van de directie aan de districten opnieuw ingericht en gepilot.

Resultaat:

Werkwijze en kader voor districtsbezoeken die meer aansluiten bij ambities Woonbedrijf en districten meer resultaatgericht laten communiceren.

Visitatie woningcorporatie Wel Wonen (2008 - begin 2009)

De visitatie volgens de methode volgens Pentascopie uitgevoerd. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

Resultaat:

Een door de Auditraad goedgekeurd visitatierapport.

Competentiemanager Pentascopie (begin 2007 - juli 2008)

Samen met de branchetrekker verantwoordelijk voor het reilen en zeilen binnen het brancheteam overheid Den Haag. Verantwoordelijk voor de competentie-ontwikkeling en de resultaatafspraken van de consultants.

Resultaat:

Consultants die in hun kracht zitten en verbonden zijn met Pentascopie.

Visitatie woningcorporatie Woonbron (eind 2006 - begin 2007)

De methode van visiteren volgens Pentascopie mee vormgegeven en tevens in de pilotfase een visitatie uitgevoerd. Dit is gebeurd volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

Resultaat:

Een door de Auditraad goedgekeurd visitatierapport.

Implementatiemanager processen en systemen bij WSW (begin 2006)

Implementatie voorbereid en meegewerkt aan overkoepelend projectplan waarin implementatiewerkzaamheden zijn geïntegreerd. Tevens veel aandacht besteed aan samenwerking tussen verschillende partijen. Operationele taken verricht in het kader van testen van ASP-kantoorautomatiseringsomgeving.

Resultaat:

Projectplan en verbeterde relaties.

Bijlage 3 Bronnenlijst

Onderstaand is een overzicht gegeven van de referentiedocumenten, zoals ontvangen en gebruikt door de visitatiecommissie.

Presteren naar Opgaven en ambities

Jaarverslagen 2012, 2013, 2014, 2015
 HW Wonen Ondernemingsplan 2011-2014 Goed wonen in een vitaal nationaal landschap
 Ondernemingsplan 2015-2018 HW Wonen 2.0
 Tussenbalans ondernemingsplan HW Wonen, 2013
 Ondernemingsplan evaluatie 2014
 Ondernemingsplan stand van zaken realisatie doelstellingen, 2015
 Jaarplannen en meerjarenbegrotingen 2012, 2013, 2014, 2015
 Position Paper, 2016
 Corporatie in Perspectief 2013, 2014, 2015 (2013 geannoteerd door HW Wonen)
 CBC Benchmark 2014, 2015
 Duurzaamheidsbeleid HW Wonen, Meerjaren Duurzaamheid Werkprogramma, 2013
 Eindrapportage Strategisch Voorraadbeleid HW Wonen, deel 1 en 2, 2014
 Memo gebiedsondernemingen stand van zaken 2014
 Projectplan implementatie assetmanagement, 2015
 Verkoopbeleid HW Wonen 2014
 Verslag overleg kernteam HW Wonen en Zorgwaard, 2015

Presteren volgens belanghebbenden

Regionale woonvisie Hoeksche Waard, 2015
 Woonvisie Samen voor kwaliteit, 2010, geactualiseerd 2013
 Woonkwaliteit Hoeksche Waard, 2014
 Prestatieafspraken Binnenmaas 2012-2015
 Monitoring prestatieafspraken Binnenmaas, 2014
 Prestatieafspraken Cromstrijen 2013-2015
 Monitoring prestatieafspraken Cromstrijen, 2014
 Prestatieafspraken Korendijk 2013-2015
 Monitoring prestatieafspraken Korendijk, 2014 concept
 Prestatieafspraken Oud-Beijerland 2011-2014
 Monitoring prestatieafspraken Oud-Beijerland, 2014
 Prestatieafspraken Strijen 2013-2016
 Monitoring prestatieafspraken Strijen, 2014 concept
 Verslagen jaarlijkse bestuurlijke overleggen met de gemeenten Binnenmaas, Oud-Beijerland, Cromstrijen, Strijen, Korendijk
 Pact van de Waard. Pact t.b.v. aanpak demografische transitie, 2014
 Pact van mijn Hart, Afspraken Wonen, Welzijn en Zorg, 2012
 Samenwerkingsovereenkomst HW Wonen en huurdersverenigingen, 2012
 Sociaal statuut, 2015
 Convenant Regionaal Woningbouwprogramma Hoeksche Waard 2020, 2013
 Convenant Buurtbemiddeling Oud-Beijerland, 2014
 Folder buurtbemiddeling
 Convenant preventie huisuitzettingen Hoeksche Waard, 2015
 Jaarverslagen Regionale Klacht Advies Commissie Hoeksche Waard, 2012, 2013, 2014
 WZW monitor Aanbodzijde, 2012
 KWH Aedes Benchmark, 2015
 KWH eindscores 2013, 2014, 2015, 2016,
 KWH presentatie visitatie, 2012

Resultaten lezersonderzoek WoonMagazine, 2013
Verslag stakeholdersbijeenkomst 2012
Verslag Lentebijeenkomst belanghouders 20 mei 2015

Presteren naar Vermogen

Aedes Benchmark 2012, 2013, 2014
Aedes Benchmark, individuele scores, 2015
Auditplan 2012, 2013, 2015
Accountantsverslag 2012, 2013, 2014
Assurance rapport 2013, 2014
Assurance rapport ISAE 3000 2015
Controleverklaring jaarrekening 2012, 2014
Adviesrapport Deloitte inzake begroting 2013
Deloitte GITC 2014
Managementletter 2012, 2013, 2014, 2015
CFV Solvabiliteitsoordeel 2012
CFV Toezichtsbrief 2013, 2014
ILT Toezichtsbrief 2015
ILT Oordeelsbrieven verslagjaren 2013, 2014, en reactie op brief over 2013
BZK Oordeelsbrief verslagjaar 2012
Brieven BZK inzake exploitatie streekmuseum, 2013 en 2014
Brieven HW Wonen inzake exploitatie streekmuseum, 2014
WSW Kredietwaardigheid en faciliteringsvolume 2012 (2x)
WSW faciliteringsvolume, 2013 (2x),
WSW Borgingsplafond en borgbaarheid 2014 en 2015
WSW beoordeling, 2015
WSW overzicht geborgde leningen, 2014
WSW eigen middelen beleid, 2012
Treasuryjaarplannen 2012, 2013, 2014, 2015
Trimesterrapportages 2012, 2013, 2014, 2015
Maandrapportage dec 2015
Strategiekaart HW Wonen, 2016
CFV Bestuursverklaring Beleidsregels verantwoord beleggen, 2015
CFV Bestuursverklaring Themaonderzoek zorgvastgoed, 2014
Vragenlijsten themaonderzoek zorgvastgoed, 2014
Notitie Auditcommissie over risicoanalyse zorgvastgoed
Notitie Auditcommissie over themaonderzoek zorgvastgoed, 2013
ICT-beleidsplan HW Wonen 2011-2014
Inkoopbeleidsplan, 2012

Governance

Integriteitscode voor medewerkers, 2012
Klokkenluidersregeling, 2013
Verbindingenstatuut, 2012
Directie- en Managementreglement, 2010
Reglement auditcommissie, ongedateerd
Rooster van aftreden RvC, 2016
Statuten stichting HW Wonen, 2009
Zelfevaluatie adviesbrief RvC 2013
Zelfevaluatie RvC 2016
Besluitenlijsten RvC 2012, 2013, 2014, 2015
Notulen RvC vergaderingen 2012, 2013, 2014, 2015

Samenvatting intern beraad RvC mbt aansturing HW Wonen, 2015
Verslag themabijeenkomsten 2013, 2014
MT besluitenlijsten 2012, 2013, 2014, 2015 (2 per jaar)
Profielchets RvC, ongedateerd
Toets Governancecode, 2015
Treasurystatuut, 2013, 2015
Samenwerkingsovereenkomst huurdersplatform, 2012
Notulen overleg Huurdersplatform en HW Wonen, 2012, 2013, 2014, 2015
Verslagen overleg RvC en Huurdersplatform,
Introductieprogramma nieuwe leden RvC, 26-5-2015
Voortgangsberichten organisatieontwikkeling, 2015 en 2016
Samenvatting organisatietransitie HW Wonen 2.0, 2016
Presentaties (lunch)bijeenkomsten personeel 2013, 2014

Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen

Tabel Deelnemers interviews en dialoog intern

Naam	Functie
Dhr. B. Pluimer	directeur-bestuurder
Dhr. W. van Hassel	voorzitter RvC
Dhr. T. van Craaikamp	lid RvC
Dhr. P. van der Linden	lid RvC
Dhr. P. de Bruijn	controller
Dhr. K. van den Berg	hoofd Administratie
Dhr. C. Snoeijis	beleidsadviseur Portefeuillemanagement
Dhr. M. Mulder	teamleider Wonen Midden
Mw. G. Huiskamp	teamleider Wonen Oost
Mw. J. van der Vijver	teamleider Wonen West
Mw. A. van der Giessen	medewerker Verhuur & Toewijzing
Dhr. P. van Santen	opzichter
Mw. L. Rijkerkerk	registermakelaar/taxateur
Dhr. S. de Bruijn	coördinator ICT
Mw. A. Neiden	medewerker Klant Service Centrum
Mw. Y. van Son	lid OR / woonconsulent SB
Dhr. P. Diepenhorst	hoofd Bedrijfsbeheer
Mw. I. Tournier	medewerker Klant Service Centrum
Mw. E. Dijkstra	lid OR / woonconsulent SB
Mw. C. Berksan	medewerker P&O
Dhr. L. de Kreek	lid OR /senior medewerker Bedrijfsadministratie
Mw. C. Qualm	beleidsmedewerker

Tabel Externe deelnemers interviews en dialoog

Naam	Functie	Organisatie
Dhr. J. van der Vos	bestuurslid/voorzitter	Huurdersplatform/HBV HW West
Mw. M. Schneijderberg	secretaris/2 ^e voorzitter	Huurdersplatform/HBV HW West
Mw. C. Bouwer	bestuurslid/secretaris	Huurdersplatform/HBV Cromstrijen
Dhr. B. Hagoort	bestuurslid/bestuurslid	Huurdersplatform/HBV Cromstrijen
Dhr. H.C.J. van Etten	wethouder	Gemeente Binnenmaas
Dhr. B. Boelhouwers	wethouder	Gemeente Cromstrijen
Dhr. G. den Boer	wethouder	Gemeente Korendijk
Dhr. P. van Leenen	wethouder	Gemeente Oud-Beijerland
Dhr. W.J.L.M. van Tilborg	wethouder	Gemeente Strijen
Dhr. J. Ridderhof	ambtenaar	Gemeente Binnenmaas
Dhr. A. Herweijer	ambtenaar	Gemeente Cromstrijen
Mevr. M. Buitendijk	ambtenaar	Gemeente Oud-Beijerland
Mevr. M. Moret	ambtenaar	Gemeente Strijen
Mevr. E. Vree	kwartiermaker	Gebiedsgericht werken
Mevr. C. Mostert	hoofd maatschappelijke ondersteuning	Werk & Inkomen (oud RSD)
Dhr. N. de Pijper	Raad van Bestuur	Zorgwaard
Dhr. J.M.R. Windey	Raad van Bestuur	Cavent
Dhr. A. Kamerling	directeur	Heemzicht
Mevr. R. van Haaff	communicatie en PR	Welzijn Hoeksche Waard
Dhr. B. Tuk	voorzitter CvB	Csg De Waard
Dhr. H. Najja	directeur-bestuurder	St. Ouderenhuisvesting Rotterdam
Dhr. A.A. Clements Sparreboom	lid	Regionale Klachtenadvies Commissie
Dhr. A.J. Verzijl	lid	Regionale Klachtenadvies Commissie
Mw. M. de Vroet	wijkagent	Politie

Bijlage 5 Position Paper HW Wonen

HW Wonen is als fusiecorporatie op 1 januari 2010 gestart, maar kan bogen op een heel lange geschiedenis. De fusie was het sluitstuk van een periode van ca 20 jaar waarbij in totaal 11 woningbouwverenigingen en gemeentelijke woningbedrijven uiteindelijk opgingen in 1 krachtige corporatie. Het oogmerk hierbij was overduidelijk: zorgdragen voor een vanzelfsprekende schaalgrootte in ons werkgebied waarmee daarbij ook de opgaven in ons werkdomein professioneler en met meer spreiding van kennis en kunde en ook spreiding van risico's konden worden opgepakt.



Dit was nog in de tijd dat de rol van de woningcorporatie niet alleen de traditionele kerntaak omvatte, maar ook rekende HW Wonen een aantal in de loop van de jaren gegroeide vanzelfsprekende taken tot haar pakket. Dat bleek ook wel bij de start van de corporatie: niet alleen de reguliere beheer- en onderhoudsactiviteiten, maar ook een groot aantal project-ontwikkelactiviteiten en ook diverse projecten in samenspraak met de 5 gemeenten in ons werkgebied op het sociale domein.

De eerste jaren van HW Wonen zijn daarmee ook gebaseerd op ons ondernemingsplan: Vitaal wonen in het nationaal landschap. Vitaal wonen is meer dan alleen een goede woning, het omvatte ook taken op het brede terrein van leefbaarheid en dat geldt in het bijzonder in een werkgebied waar sprake is van grote demografische veranderingen en waar sprake is van een zgn. anticipeerregio als voorportaal van daadwerkelijk krimp.

Dit ondernemingsplan heeft een looptijd gehad tot 2014; het jaar waarin HW Wonen ook haar 100-jarig jubileum heeft gevierd. Een jubileum dat plaatsvond op een (figuurlijk) kruispunt. Enerzijds trots op wat met 100 jaar sociale woningbouw is bereikt, anderzijds met de wetenschap dat grote veranderingen op komst zijn. Om op die veranderingen voorbereid te zijn heeft HW Wonen vanaf 2013 haar oude ondernemingsplan geëvalueerd en zich terdege georiënteerd op een strategische agenda voor de komende jaren. Dat is uiteindelijk vastgelegd in het nieuwe ondernemingsplan : "oppakken, aanpakken en doorpakken". Een nogal praktische en nuchtere titel, maar met een degelijke basis en visie op ons werk in de Hoeksche Waard.

Vanaf begin 2015 werken we met dit plan als basis en richtsnoer, en trachten we alle wijzigingen in ons corporatiewerk te vertalen naar de opgave in ons werkgebied met z'n specifieke kenmerken. Op HW Wonen wordt gerekend, en er wordt met HW Wonen rekening gehouden. Als enige sociale verhuurder in de HW zijn wij aan onze stand verplicht (noblesse oblige) om alle veranderingen op te pakken, en daarbij ook vaak het voortouw te nemen. Met onze professe, schaalgrootte en robuuste financiële positie kunnen we soms net een stapje meer doen en zijn wij betekenisvol en van meerwaarde.

In ons ondernemingsplan komen alle recente ontwikkelingen in de corporatiebranche met de nieuwe woningwet als ankerpunt en de ontwikkelingen in ons werkgebied bij elkaar. En soms is daar ook enorme spanning tussen die beide uitgangspunten. Uitdaging voor de komende jaren is om daarin een nieuwe balans en evenwicht te vinden.

Belangrijkste opgave in ons werkgebied is om demografische ontwikkelingen, dubbele vergrijzing en ontgroening en ook dreigende krimp van de bevolking aan te pakken. Al lange tijd is het daarbij een gegeven dat wij dat niet alleen kunnen. Daarvoor is dus gebiedsgericht samenwerken met organisaties in het maatschappelijk middenveld aan de orde. Ieder met eigen rol, maar gezamenlijk meer waard. Ook omdat in andere sectoren (zorg, onderwijs, welzijn, gemeentelijke inzet) allerhande veranderingen gaande zijn vraagt dit "over de eigen schaduw heen springen".

In ons relatief eenduidig afgeschermd werkgebied lijkt dit gemakkelijk, maar dat is het niet altijd. Temeer aangezien het gecombineerde effect van alle veranderingen het soms onmogelijk maakt om efficiënt en effectief te kunnen werken.

Onze strategische oriëntatie heeft vanwege bovenstaande geleid tot een afnemende aandacht voor (sloop/)nieuwbouw projecten en verschuiving van de aandacht naar de bestaande woningvoorraad. Een woningvoorraad die voor het merendeel wordt gekenmerkt door aantrekkelijke grondgebonden eengezinswoningen. De afgelopen periode is daarvoor een duurzaamheids-woningverbetering programma

opgesteld met een indicatief programma voor de komende 10-15 jaar. Indicatief omdat het niet “in beton gegoten” is en indicatief omdat het meebeweegt met de ontwikkelingen in de markt en in de wet- en regelgeving. Opzet is om de woningvoorraad voor een passende doelgroep duurzaam geschikt te maken. In aantallen voldoende om de primaire doelgroep van onze kerntaak te voorzien, in kwaliteit duurzaam geschikt om de komende 20-40 jaar nog mee te kunnen en daarmee onze “dubbele vergrijzing te kunnen overleven” en ook dus voor weer nieuwe inwoners duurzaam geschikt te maken.

Dat is uiteindelijk de basis geworden voor ons ondernemingsplan, en is ook strategisch de focus gelegd op ons authentieke werkgebied. Zodat we onze organisatie en onze investeringen eenduidig kunnen inzetten. De opgave van dit ondernemingsplan vergt wel het nodige van onze organisatie. Daarom is begin 2015 gestart met de praktische vertaling: uitwerking van het strategisch voorraadbeleid in portefeuillemanagement en complexbeheerplannen en inrichting van de organisatie met een 3-tal wijk/gebiedsteam waar de verankering van deze aanpak wordt geborgd. Daarvoor is geen grote reorganisatie nodig maar omdat wij uitgaan van voortdurende verandering vindt deze transitie op organische wijze plaats. Met als motto “voortuit naar de kerntaak” ook met minder hiërarchie, meer eigen verantwoordelijkheid, meer zelfsturing en uiteindelijk ook met een kleinere organisatieomvang waarbij overbodige managementlagen verdwijnen. De woningportefeuille wordt dan door integraal vastgoedbeheer de komende jaren aangepast aan de doelgroep, de demografische ontwikkeling, de wet- en regelgeving.

Met derden wordt samengewerkt via het al genoemde gebiedsgerichte samenwerken; in ons eigen domein doet regisserend opdrachtgeverschap zijn intrede. Ook dat vraagt een andere invulling van ons opdrachtgeverschap, een omslag in onze werkwijze.

De afgelopen jaren heeft HW Wonen een groot aantal (woningbouw)projecten in gang gezet. Vanuit verantwoord risicoprofiel en met een duidelijk doel voor ogen: zorgdragen voor gevarieerd woningaanbod, zodat ook bij wijk- en dorpsvernieuwing er aanbod voor verschillende doelgroepen is. Daarmee is in ons werkgebied traditie opgebouwd, en wordt op HW Wonen gerekend. De nieuwe woningwet lijkt dat op onderdelen onmogelijk te maken; de toekomst zal ook moeten uitwijzen of marktpartijen dat op zullen pakken. Daarom staat ons de komende jaren een enerverende tijd te wachten, en zullen we de vinger aan pols moeten houden. Noblesse oblige, en zullen we in samenspraak met huurders, gemeenten en maatschappelijke organisaties met elk z'n eigen verantwoordelijkheid vooral ook blijven kijken naar de kansen die er zijn. En als het nodig is, dan pakken we door!

In ons werkgebied implementeren we de nieuwe woningwet, en werken we met gemeenten en huurdersplatform naar een kansrijke toekomst voor de Hoeksche Waard. Alle veranderingen in die nieuwe context zijn soms nauwelijks bij te benen. Een bedreiging ligt op de loer bij de 5 samenwerkende gemeenten die een intensief proces van (mogelijke)herindeling zijn verwickeld en bij het Huurdersplatform dat zich oriënteert op de nieuwe en veeleisende rol die hen is toebedeeld. Dus vraagt dat van HW Wonen een flexibele en begripvolle opstelling, waarbij nog steeds past om het voortouw te nemen maar dat we op blijven letten dat iedereen nog in de trein zit en naar dezelfde bestemming onderweg is.

Position paper HW Wonen
Ben Pluimer
April 2016

Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3

Gebruikte afkortingen:

- CiP: Corporatie in Perspectief
- KG: Koopgarant

In de kolom 'Opgaven en daarvan afgeleide ambities'

- <jaartal>: uit jaarplan van het betreffende jaar
- <gemeente>: uit prestatieafspraken met betreffende gemeente

Tabel 1 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Huisvesting primaire doelgroep

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van	Feitelijke resultaten					Oordeel/Toelichting	
WONINGTOEWIJZING EN DOORSTROMING						6,2	
Beschikbaarheid woningen						5,8	
	Aantal / % woningen	2015	2014	2013	2012	2011	
	Goedkoop	/ 12%	1.094/ 11,7%	1.273/ 13,6%	1.604/ 16,9%	1.963/ 20,5%	
	Betaalbaar	/ 53%	6.195/ 66,5%	6.289/ 66,9%	6.449/ 68%	6.414/ 67%	
	Duur tot HTG	/ 29%	1.536/ 16,5%	1.330/ 14,2%	1.046/ 11%	860/ 9%	
	Duur > HTG	/ 6%	493/ 5,3%	502/ 3,5%	380/ 4%	334/ 3,5%	
Gegevens CiP 2015, 2014, 2013 en 2012 en Jaarverslag 2015							
<i>Binnenmaas: streefportefeuille in 2016 (ipv % 2012)</i> <ul style="list-style-type: none"> • 80% goedkoop (ipv 88%) • 15% bereikbaar en middelduur (ipv 7%) • 5% vrije sector (ipv 5%) <i>Te bereiken via huurprijsbeleid, sloop/vervangende nieuwbouw, verkoop, labeling etc</i>	Verdeling	31-12-2015	1-1-2014	1-1-2013			4
	Goedkoop	71%	71%	73%			Ontwikkeling te ver doorgeschoten en niet teruggebogen, niet einde periode
	Bereikbaar	23%	23%	22%			
	Vrije sector	5%	6%	5%			
<i>Oud-Beijerland: streefportefeuille in 2014 (ipv % 2011)</i> <ul style="list-style-type: none"> • 76% goedkoop (ipv 86%) • 14% bereikbaar en middelduur (ipv 11%) • 10% vrije sector (ipv 3%) <i>Te bereiken via huurprijsbeleid, sloop/vervangende nieuwbouw, verkoop, labeling etc</i>	Verdeling	31-12-2015	2014	2013			3
	Goedkoop	65%	64%	67%			Ontwikkeling te ver doorgeschoten en niet teruggebogen
	Bereikbaar	29%	31%	29%			
	Vrije sector	5%	5%	4%			
<i>Cromstrijen: streefportefeuille in 2015 (ipv % 2012)</i> <ul style="list-style-type: none"> • 67% goedkoop (ipv 82%) • 26% bereikbaar en middelduur (ipv 14%) • 7% vrije sector (ipv 4%) 	Verdeling	31-12-2015	2014			6	
	Goedkoop	71%	71%			Ontwikkeling in gewenste richting, maar lijkt niet door te zetten	
	Bereikbaar	24%	25%				
	Vrije sector	4%	4%				
<i>Strijen: streefportefeuille in 2016 (ipv % 2013)</i> <ul style="list-style-type: none"> • 70% goedkoop (ipv 82%) • 25% bereikbaar en middelduur (ipv 16%) • 5% vrije sector (ipv 2%) <i>Te bereiken via huurprijsbeleid, sloop/vervangende nieuwbouw, verkoop, labeling etc</i>	Verdeling	31-12-2015	2014	2013			7
	Goedkoop	72%	73%	82%			Ontwikkeling in gewenste richting en niet einde periode
	Bereikbaar	26%	25%	16%			
	Vrije sector	2%	2%	2%			
<i>Strijen: omvang huurvoorraad in dorpskern Strijen handhaven op 963 woningen</i>	Eind 2015: 957					7	
<i>Korendijk: streefportefeuille in 2016 (ipv % 2013)</i>	Verdeling	31-12-2015	2014	2013			7

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van	Feitelijke resultaten				Oordeel/Toelichting
<ul style="list-style-type: none"> • 69% goedkoop (ipv 87%) • 28% bereikbaar en middelduur (ipv 10%) • 3% vrije sector (ipv 3%) Te bereiken via huurprijsbeleid, sloop/vervangende nieuwbouw, verkoop, labeling etc	Goedkoop	75%	76%	81%	Ontwikkeling in gewenste richting en niet einde periode
	Bereikbaar	22%	22%	17%	
	Vrije sector	3%	2%	2%	
2012/2013 LT doelstelling <ul style="list-style-type: none"> • 75% voor lagere inkomens: goedkope woningen • 15% voor middeninkomens: middeldure woningen • 10% voor hogere inkomens: dure woningen 	2012 / 2013	• 81% / 73%	• 16% / 23%	• 3% / 4%	4 Teveel middeldure woningen en cijfers gaan niet in gewenste richting
JP 2013 LT doelstelling voorraad (sociale) koopwoningen: 1300	2013: 1425				8
Passend toewijzen					6,8
Binnenmaas, Cromstrijen, Strijen, Korendijk: vrijkomende woningen tot aan vrije sector grens aanbieden via Woonkrant behalve voor herhuisvesting/tijdelijke huisvesting, verblijfsgerechtigden en urgenten en achteraf verantwoord van deze directe toewijzingen	Aanbod via Woonkrant in de regionale krant Kompas. Sinds 2014 is HW Wonen overgestapt naar een digitale woonkrant. Vanaf 1 januari 2016 biedt ze de woningen wekelijks ipv 2 wekelijks aan. Verantwoording van toegewezen woningen is gedurende 2 maanden beschikbaar op website van HW Wonen.				7
Cromstrijen: bij toewijzing EGW geen onderscheid tussen doorstromers en starters	Sinds 1 maart 2013 worden alle EGW in de sociale huur voor starters vrijgegeven				7
Generiek beleid HW Wonen irt staatssteundossier (90% tot 2015; in 2015 80% en 10% lage middeninkomens)	2015: 95,6/2% 2014: 96,0% 2013: 92,9% 2012: 94,2%				8
2012 en 2013: % beschikbare woningen verhuurd aan: <ul style="list-style-type: none"> • BBSH doelgroep: 90% • jongeren (< 35 jaar): 35% • senioren (> 55 jaar): 35% 	2012 / 2013	• 81% / 82%	• 39% / 40%	• 39% / 32%	6
Acceptatiegraad: <ul style="list-style-type: none"> • 2013: 75% • 2012: 75% 		• 42%	• 74%		6
2014: Te huur staande woningen aanbieden via website	Woningen worden aangeboden via website, ook vrije sector huur en te koop staande woningen, zodat ook woningzoekenden buiten de Hoeksche Waard inzicht in het aanbod hebben.				7
Keuzevrijheid voor doelgroepen					7
Brede keus voor de klanten optimaliseren in prijs en kwaliteit: huur en koop, zorgwoningen, starterswoningen, bedrijfspanden	In overleg met gemeente is in 2014 de huisvestingsverordening gemoderniseerd. Het onderscheid tussen starters (woningzoekenden die geen zelfstandige woning achterlaten in de Hoeksche Waard) en doorstromers is losgelaten. Hierdoor is er voor de woningzoekende meer aanbod ontstaan. Tevens is de relatie tussen huishoudgrootte en gezinssamenstelling losgelaten en wordt er vooral op de primaire woonbehoefte van de woningzoekende ingespeeld. Ook de bindingseisen voor de				7

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
	Hoeksche Waard zijn losgelaten.	
Leegstand		4,7
<i>Maximale huurderving als % van de jaarhuur tgv frictie- en mutatieleegstand</i> 2015: 0,94% 2014: 1,12% 2013: 1,14% 2012: 1,30%	2015: 0,89% 2014: 0,67% 2013: 1,88% 2012: 1,07%	7
<i>Maximaal aantal dagen frictie- en mutatieleegstand</i> 2013: < 20 2012: < 20	2013: 29,5 2012: 26,9	4
<i>% aansluitende verhuur leeggekomen woningen</i> 2013: 5% 2012: 10%	2013: 3,8% 2012: 3,2%	3
Maatregelen voor specifieke doelgroepen zoals starters, statushouders of jongeren		6,8
<i>Binnenmaas: toename aantal woningen voor jonge starters door herbestemming van EGW en ouderenappartementen</i>	Vanaf 2012 is de terminologie van doorstromers en starters losgelaten. Hierdoor is het aanbod voor de doelgroep starters verdubbeld. Er heeft geen specifieke verschuiving cq omlabeling plaatsgevonden van ouderenappartementen naar jongerenappartementen.	7
<i>Binnenmaas, Strijen: alle kleine EGW bij mutatie aanbieden aan starters</i>	Binnenmaas: sinds 1-3-2013 zijn alle EGW sociale huur in de Woonkrant vrijgegeven voor starters.	7
<i>Oud-Beijerland: 150 EGW labelen voor starters</i>	Labeling specifiek voor starters of doorstromers is losgelaten (m.u.v. de grote woningen met 6 of 7 kamers). In de praktijk pakt dat vooral gunstig uit voor de starters. Historisch konden starters voornamelijk enkel reageren op goedkopere woningen, die beperkt beschikbaar kwamen.	7
<i>Oud-Beijerland verdeling van bezit in 2014 (ipv % 2011)</i> • 30% starters (ipv 26%) • 40% senioren (ipv 23%) • 30% overig (ipv 51%)	<ul style="list-style-type: none"> • 16% / 16% starters • 23% / 24% senioren (in 2015 en 2016 is/wordt het e.e.a. gerealiseerd voor deze doelgroep) • 60% / 59% alle doelgroepen • 1%/ 1% bijzondere doelgroepen <p>Groter aanbod voor starters doordat in 2013 door HW Wonen het verschil tussen starters en doorstromers gedeeltelijk is opgeheven. Per 1 juli 2015 hebben de vijf gemeenteraden besloten om mensen zonder directe binding met Hoeksche Waard dezelfde kansen te bieden als mensen die hier al wonen of werken. Hierdoor zijn veel van de starterswoningen onder 'alle doelgroepen' terecht gekomen. Het percentage valt daardoor lager uit bij starters, maar is hoger bij overig.</p>	6
<i>Oud-Beijerland: onderzoek mogelijkheden experimentele nieuwbouwprojecten voor starters</i>	Project 'Ik bouw betaalbaar' in Poortwijk III is hier een concrete uitwerking van CPO. Hierbij wordt zelfbouw bereikbaar gemaakt voor starters.	7

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
<p><i>Cromstrijen verdeling van bezit in 2015 (ipv % 2013)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 57% starters (ipv 29%) • 36% senioren (ipv 37%) • 7% alle (ipv 33%) • 1% miva (ipv 1%) 	<p>2014:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 12% • 34% • 53% • 1% <p>Groter aanbod voor starters doordat in 2013 door HW Wonen het verschil tussen starters en doorstromers gedeeltelijk is opgeheven. Per 1 juli 2015 hebben de vijf gemeenteraden besloten om mensen zonder directe binding met Hoeksche Waard dezelfde kansen te bieden als mensen die hier al wonen of werken. Hierdoor zijn veel van de starterswoningen onder 'alle doelgroepen' terecht gekomen. Het percentage valt daardoor lager uit bij starters, maar is hoger bij overig.</p>	7
<i>Korendijk: alle EGW bij mutatie aanbieden aan starters, behalve de grote EGW</i>	Sinds 1 maart 2013 worden alle eengezinswoningen in de sociale huur in de woonkrant voor starters vrijgegeven	7
<i>Korendijk: grote EGW bij mutatie aanbieden grote gezinnen</i>	geen gegevens beschikbaar	-
<i>Binnenmaas: starters koopwoningen realiseren en via koopgarant o.i.d. aanbieden</i>	Mei 2014 beleid veranderd: verkoop aan starters uit bestaande voorraad en KG beperkt tot bijzondere situaties	7
<i>Strijen, Korendijk: woningvoorraad in belangrijk deel bestemd voor starters</i>	Labeling specifiek voor starters of doorstromers is losgelaten (m.u.v. de grote woningen met 6 of 7 kamers), waardoor er een grote verschuiving is van de segmenten 'starters' en 'doorstromers' naar 'alle doelgroepen'.	7
<p>2012/2013 LT doelstelling woningen geschikt voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 30% starters • 40% senioren • 30% gezinnen 	<ul style="list-style-type: none"> • 28% / 31% • 30% / 30% • 41% / 39% 	7
<i>Binnenmaas, Strijen, Korendijk: volgen afspraken regionaal urgentiedraaiboek: binnen 2x3 maanden gehuisvest</i>	2015: 51 2014: 31	7
<i>Binnenmaas, Oud-Beijerland, Cromstrijen, Strijen, Korendijk: verkoop met Koopgarant/sociale koop voor koopstarters</i>	HW Wonen heeft verkoopbeleid geactualiseerd. Een van de belangrijkste doelstellingen is het tegemoet komen aan de vraag van koopstarters.	7
<i>Binnenmaas, Oud-Beijerland, Cromstrijen, Strijen, Korendijk: aan gemeentelijke taakstelling statushouders voldoen</i>	<p>Taakstelling Binnenmaas/geplaatst:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2014: 33 / 32 <p>Taakstelling Oud-Beijerland/geplaatst:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2012: voldaan • 2013: 2 minder geplaatst • 2014: 24 / 24 • 2015: 14 meer geplaatst <p>Taakstelling Cromstrijen/geplaatst:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2014: 15 / 13 <p>Taakstelling Strijen/geplaatst:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2014: 9 / 5 	6

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
	Taakstelling Korendijk/geplaatst: • 2014: 8 / 10	
BETAALBAARHEID		7
Huurprijsbeleid		6,5
<i>Cromstrijen: huurprijs van nieuwbouw is ten hoogste in de categorie bereikbaar en/of middelduur (bereikbaar voor primaire doelgroep)</i>	De nieuwbouwwoningen zullen bereikbaar zijn voor de primaire doelgroep (onder de € 710,68). De 56 woningen die in 2012/2013 zijn gerealiseerd hebben bijna allemaal een huurprijs onder de € 710,68.	7
<i>Huurprijzen differentiëren door huren bij mutatie op te trekken</i>	Gerealiseerd	7
<i>2012/2013 Lange termijn streefhuur als % maximaal redelijk:</i> • 73% voor goedkope woningen • 78% voor middeldure woningen <i>door indien mogelijk gedifferentieerde huurverhoging en aanpassing bij mutatie</i>	• 74% / 74% • 76% / 78%	7
<i>Gemiddelde huurstijging per juli:</i> 2013: 2,5% 2012: 2,25%	• 4,0% • 2,3%	5
Kernvoorraad(beleid)		7
in 2025 circa 8.700 woningen in haar kernvoorraad (sociale woningvoorraad met een huurprijs onder de liberalisatiegrens) hebben (SVB 2014)	2015: 8.731 2014: 8.801 2013: 8.961 2012: 8.997	Dalende lijn 7
Overige woonlasten		7
<i>Aandacht besteden aan woonlasten</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Woonlastenonderzoek Zuid-Holland Zuid door RIGO samen met andere partijen in de regio. • HW Wonen besteedt regelmatig aandacht hieraan in onder meer haar WoonMagazine. • Duurzaamheidsprogramma voor energielasten: streven naar gemiddeld energielabel B. • Om 70% huurders te laten instemmen met aanpassingen bij grootschalige investeringen in duurzaamheidsingrepen, hanteert HW Wonen woonlastenwaarborg die zekerheid geeft dat de woonlasten gemiddeld gelijk blijven of zullen dalen. 	7
Aanpak huurachterstanden		7,5
<i>Huurachterstand als % van de jaarhuur</i> 2015: < 1% 2014: < 1% 2013: < 1% 2012: < 1%	2015: 0,68% 2014: 0,87% 2013: 0,90% 2012: 1,01%	8
<i>Aantal verzonden eerste/tweede aanmaningen</i> 2015: 600/375	2015: 547/233	8

<i>Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
2014: 600/375 2013: 600/375	2014: 590/302 2013: 678/392	
<i>% huurders met automatische incasso</i> 2015: 75 % 2014: 75 % 2013: 75 % 2012: 75 %	2015: 73% 2014: 72% 2013: 73% 2012: 73%	7
<i>Uitvoering convenant Preventie huisuitzettingen</i>	Uitzettingen aangezegd/uitgevoerd 2015: 37 / 16 (verwachting 15) 2014: 54 / 22 (verwachting 15) 2013: 50 / 16 (verwachting 15) 2012: 49 / 12 (verwachting 10)	7

Tabel 2 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Huisvesting bijzondere doelgroepen

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting												
Algemeen		4												
<i>Binnenmaas, Strijen: woonservicezones behouden/realiseren</i>	Geen gegevens beschikbaar	-												
<i>Binnenmaas: onderzoek en realisatie meergeneratie- en mantelzorgwoningen</i>	Gemeente heeft in 2013 beleidskader opgesteld. Tot op heden heeft onderzoek nog niet plaatsgevonden.	1												
<i>PvE levensloopbestendigheid per plan beoordelen</i>	Geen gegevens beschikbaar	-												
<i>Aantal passende woningen voor bijzondere doelgroepen bepalen</i>	In 2015 zorgcomplex voor Gemiva en diverse senioren woningen (44 eenheden) opgeleverd. Medio 2016 wordt het woonzorgcomplex De Rembrandt in Oud Beijerland opgeleverd (161 eenheden). Daarnaast heeft de corporatie SOR in de afgelopen periode een grootschalig woonzorg complex gerealiseerd in Oud Beijerland, waardoor groot deel van de opgave gerealiseerd is. HW Wonen heeft ruim 205 eenheden opgeleverd.	7												
<i>Pact van mijn Hart: onderzoeken, rapporteren en realiseren aanpassingen van 600 woningen voor senioren en mensen met een beperking, zowel huur als koop (betreft 2 corporaties)</i>	Geen gegevens beschikbaar	-												
<i>Pact van mijn Hart: samen met WWZ-partijen realiseren zorg- en welzijnskruispunten in de Hoeksche Waard</i>	Geen gegevens beschikbaar	-												
<i>Eisen stellen aan zorg(partijen)</i>	Geen gegevens beschikbaar	-												
Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften		5,6												
<i>Citaat uit woonvisie 2015 van de gemeenten: 'Gezien de verwachte toename van het aantal seniorenhuishoudens, wordt in het rapport Woonkwaliteit Hoeksche Waard aanbevolen om 900 woningen te bouwen die voor senioren geschikt zijn: 200 keer Verzorgd wonen en 700 keer Overig geschikt wonen voor ouderen. Voor dit segment geldt een verhouding van rond 60% huur en 40% koop, terwijl het bovendien moet gaan om kleinschalige projecten van 25 tot 40 woningen in de vorm van appartementen en indien mogelijk woningen op de begane grond. De uitvoering van dit advies moet samengaan met investeringen in de bestaande voorraad om langer zelfstandig wonen mogelijk te maken. Van die 600 woningen zouden er zo'n 400-450 gerealiseerd moeten worden in de sociale sector.'</i>	Een deel van deze opgave (geformuleerd in 2014) is reeds gerealiseerd en de komende jaren worden daar nog woningen aan toegevoegd. Tot 2020 realiseren we in totaal 555 woningen	7												
<i>Binnenmaas: Toevoegen grondgebonden woningen voor senioren in alle prijsklassen</i>	Te weinig bestaande voorraad om aan huidige en toekomstige vraag van senioren te voldoen. HW Wonen zet in op aanvullende nieuwbouw voor senioren, met accent op grotere kernen met veel voorzieningen	5												
<i>O-B, Strijen, Korendijk: toevoegen door nieuwbouw voor senioren</i>	<table border="1"> <tr> <td>Centrumplan Goudswaard</td> <td>App.</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>Leliestraat</td> <td>App.</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>van Speijkstraat</td> <td>App.</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>Oranjewijk Fase 1 (deelplan A)</td> <td>Sen. grondgebonden</td> <td>10</td> </tr> </table>	Centrumplan Goudswaard	App.	12	Leliestraat	App.	10	van Speijkstraat	App.	15	Oranjewijk Fase 1 (deelplan A)	Sen. grondgebonden	10	7
Centrumplan Goudswaard	App.	12												
Leliestraat	App.	10												
van Speijkstraat	App.	15												
Oranjewijk Fase 1 (deelplan A)	Sen. grondgebonden	10												

	van Brakelstraat	App.	17	
	Oranjewijk Fase 1 (deelplan B)	Sen. grondgebonden	6	
	Bernhardstraat-Stockholmplein	App.	6	
	Bernhardstraat-Stockholmplein	App.	14	
	Loc. Groene Kruisgebouw	Sen. grondgebonden	5	
	Marijkestraat	Sen. grondgebonden	6	
	Striene	App.	18	
	Emmastraat	Sen. grondgebonden	9	
	Totaal: 128			
<i>O-B: stimuleren aanpassen woningen door eigenaar-bewoners door hulp en subsidie en in pilotproject aanpak ontwikkelen</i>	Heeft niet plaatsgevonden			1
<i>Binnenmaas: gedateerde woningen voor senioren updaten</i>	2013: 80 woningen Lijnzaad-, Hekelstraat ins' Gravendeel 2012: 122 woningen Gleede, Apollostraat, Saturnusstraat en Sportlaan te Strijen			7
<i>Binnenmaas, Strijen: bij nieuwbouw afspraken met gemeenten maken over doelgroep</i>				
<i>Binnenmaas: tot 1-1-2015 467 seniorenwoningen opplussen (toegankelijkheid naar en in woning verbeteren)</i>	2014: 218 woningen complexmatig opgeplust. Totaal zijn er 340 woning complexmatig opgeplust.			5
<i>Strijen, Korendijk: woningvoorraad voor belangrijk deel voor huisvesting senioren</i>	Geen gegevens beschikbaar			-
<i>Binnenmaas, Korendijk: bij mutatie of bij indicatie aanpakken badkamer en keuken van ouderenwoningen</i>	Geen gegevens beschikbaar			-
<i>Pact van de Waard: in 2014/2015 visie voor bezit formuleren tav toename woningen voor senioren</i>	In het SVB 2014 is hier een richting aangegeven.			7
Bewoners met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking				8
<i>Binnenmaas: toevoegen woningen in combinatie met zorg en welzijn (beschermd, verzorgd en geschikt wonen) in het goedkope, middeldure en luxe segment</i>	2015: 29 zorgappartementen Julianastraat Puttershoek			7
<i>Opplusmaatregelen 2012: € 750.000</i>	2013: € 201.000 Complexmatige opplus maatregelen uitgevoerd t/m 2013 2012: €1.000.000			9
Overige personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan woning stellen				7
<i>Binnenmaas, Strijen: huisvesten ex-gedetineerden op verzoek gemeente</i>	Geen verzoeken van gemeenten ontvangen			7

Tabel 3 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Kwaliteit woningen en woningbeheer

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
Prijskwaliteit verhouding		6
<i>Ondernemingsplan: WOZ is vast onderdeel van de prijs kwaliteitsverhouding 75-100% van maximaal redelijk in 2012</i>	Percentage maximaal redelijk: 2015: 71% 2014: 71% 2013: 70% 2012: 69%	6
	Gegevens CiP 2015: <ul style="list-style-type: none"> • Woningbezit verdeeld qua leeftijd: 55% vóór en 45% na 1980. • Daeb woningen hebben een lager gemiddeld puntenaantal (142 tov referentie 150 en landelijk 141); niet-Daeb woningen hebben vergelijkbaar puntenaantal (181 tov referentie 179 en landelijk 176); punten mbt oppervlakte huurwoning Daeb lager (59 tov 64 en 62 referentie en landelijk) • Gemiddelde puntprijs Daeb woningen hoger dan referentie en lager dan landelijk: 3,26 tov referentie 3,15 en landelijk 3,28; voor niet-Daeb lager: 4,14 tov referentie 4,21 en landelijk 4,25 • Gemiddelde huurprijs (tov ref corporatie) <ul style="list-style-type: none"> • 2012: 469 (459) • 2013: 493 (479) • 2014: 518 (484) 	Qua leeftijd verdeeld bezit, lager puntenaantal, puntprijs hoger, huurprijs hoger, relatief hoog percentage maximaal redelijk
Conditie en onderhoudstoestand		5,5
<i>Ondernemingsplan: Onderhoud wordt binnen begroting uitgevoerd 2015: 14,3 mio (trend benchmark) 2014: 14,7 mio 2013: 15,6 2012: 17,2</i>	2015: 13,3 2014: 10,7 2013: 14,6 2012: 16,9	6
<i>Technische staat gecontroleerd (balans) 2014: 66% 2013: 33% 2012: 33%</i>	2015: 80% (project conditiemetingen uitgevoerd) 2014: doelstelling 66% niet gerealiseerd 2013: doelstelling 33% niet gerealiseerd 2012: doelstelling 33% niet gerealiseerd	5
Kwaliteit dienstverlening		7
<i>Ondernemingsplan</i> <ul style="list-style-type: none"> • Vanaf 2012. Behalen KWH-huurlabel in de hele organisatie en behouden. Top 10 KWH in 2014. • Klantwaardering voor houding 8.0 vanaf 2012 • 2015: 7,5 Aedes Benchmark 	2015: 8,0 gemiddeld. 27 ^e plaats en 1 ^e in klassengrootte; Aedes benchmark 7,6 2014: 7,8 gemiddeld. 39 ^e plaats en 2 ^e in klassengrootte 2013: Label behouden voor 2013 2012: Label behaald	7
<i>Gemiddelde afhandeltermijn reparatieverzoek 2014: 4 dagen 2013: 4 dagen 2012: 4 dagen</i>	Resultaten niet gerapporteerd	-

Voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels		5
<p><i>Binnenmaas: Na renovatie minimaal 2 labels hoger Komende 10 jaar minder 20% gasverbruik C label appartementen, D label grondgebonden Oud-Beijerland: 20% minder CO2 uitstoot. C label appartementen, D label grondgebonden. Na renovatie minimaal 2 labels hoger Cromstrijen: FCS keurmerk. Gemiddeld B-Label Komende 10 jaar minder 20% gasverbruik Strijen: Komende 10 jaar minder 20% gasverbruik Korendijk: Gemiddeld B-label en na renovatie 2 labels hoger Ondernemingsplan: Labelling van het hele bezit in 2011 Energetische kwaliteit van 50% van het bestaand bezit (EPA) is verbeterd in 10 jaar Milieubeleidsplan in 2010</i></p>	Hele bezit gelabeld gereed begin 2012	- Gegevens onvoldoende om tot te beoordelen
<i>Gemiddeld B label in 2020 (in Jaarverslag 2015 bijgesteld naar 2025)</i>	<p>2015: A5%/B17%/C27%/D20%/E18%/F11%/G2% 2014: A4%/B17%/C26%/D22%/E20%/F11%/G1% 2013: A4%/B17%/C25%/D22%/E20%/F12%/G1% 2012: A3%/B15%/C24%/D21%/E21%/F13%/G2%</p>	5 Gaat traag iets vooruit
<i>20% Co2 reductie in 2020</i>	<p>2015: 2958 (kg/woning) 2014: 2975</p>	5
Beleid en uitvoering duurzaamheid		7
<p><i>Alle gemeenten: normen minimaal EPC bouwbesluit Binnenmaas: Nieuwbouw voldoet aan GPR en voorlopend onderscheiden duurzaam</i></p>	Alle nieuwbouw voldoet minimaal aan het bouwbesluit.	7
<p><i>2014 pilot "Zonnepanelen voor onze huurders"; huurders hebben de keuze om ze te laten plaatsen 2015: 100 woningen van panelen voorzien</i></p>	<p>2014: 25 huurders hebben keuze gemaakt 2015: 37 huurders hebben keuze gemaakt</p>	7

Tabel 4 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties (Des)investeringen in vastgoed

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
Nieuwbouw		6
<ul style="list-style-type: none"> • Strijen: tot 2020 296 woningen, 23 woningen per jaar (en compensatie van verkoop) • Binnenmaas: 528 woningen • Oud-Beijerland: 115 woningen • Cromstrijen: (2013-2015) 41 woningen • Korendijk: 30% van 50 woningen per jaar: 60 woningen in 4 jaar 	<ul style="list-style-type: none"> • 63 (tot en met 2013) • aangepast nieuwbouwplan in 2013 (realisatie niet in getallen weergegeven) • 79 woningen gerealiseerd • 41 woningen gerealiseerd • Beatrixlaan wel, Piershil niet, en Nassaustraat niet 	5 Cijfers gedeeltelijk niet te vergelijken en deels onderprestatie
Opgave nieuwbouw volgens ondernemingsplan 2015: 116 2014: 128 2013: 178 2012: 240	2015: 104 2014: 120 2013: 154 2012: 259	7
Sloop, samenvoeging		5
<ul style="list-style-type: none"> • Strijen: 96 woningen slopen • Binnenmaas: 261 woningen slopen • Cromstrijen: 34 woningen slopen • Oud-Beijerland: 38 woningen slopen • Korendijk: 2013-2015 27 woningen slopen 	<ul style="list-style-type: none"> • Emmastraat Strijen nog niet gesloopt • Volgens plan gerealiseerd • 34 woningen gesloopt • geen gegevens • geen gegevens 	5
2015: 42 woningen en de Open Waard (69 zorgeenheden) 2014: 142 2013: 133 2012: 176	2015: 50 2014: 88 2013: 103 2012: 113	5
Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)		5
Renovatie- en duurzaamheidsprojecten 2015: 26 projecten in 263 woningen (21mio) 2014: 73 woningen 2013: 157 woningen 2012: 3 renovatieplannen (Oranjewijk Strijen, 's Gravendeel, Strijensas 14,6 mio)	2015: 100 2014: 15 2013: 202 2012: 80	5
Maatschappelijk vastgoed		7
Ondernemingsplan: bijdragen aan vitale kernen via inzet op maatschappelijk vastgoed Alle gemeenten: In overleg ontwikkelen, geen concrete afspraken	Geen gegevens beschikbaar	-
Opgeleverd maatschappelijk vastgoed 2015: 0 2012: 2	2015: Julianastraat Puttershoek (Gemiva) en de Molen in s-Gravendeel 2012: Boerderij Lindenhoeve, Buitensluis Numansdorp en Oost Leeuwenstein (Streekmuseum)	7

Verkoop		8,3
<ul style="list-style-type: none"> • Strijen: 236 gelabeld: 9-11 per jaar (bestaande bouw) • Binnenmaas: Gelabeld 631 woningen, gemiddeld 18 per jaar • Oud Beijerland: Gelabeld 374, gemiddeld 16-18 per jaar • Korendijk : 125 gelabeld, 4-6 per jaar • Cromstrijen: Gelabeld 156, gemiddeld 4-6 per jaar 	<ul style="list-style-type: none"> • 2013: 15 • 2014: 33 woningen • 2013: 15 en 2014: 8 woningen • 2013: 3 en 2014: 9 woningen • Gerealiseerd 	8
Met alle gemeenten: verkoop vooral aan starters via koopgarant of sociale koop	Wijziging Koopgarant in 2014 en overlegd met gemeenten. Bestaande bouw vooral aan starters (63%). Binnenmaas: alle woningen aan starters met inkomen rond 34K en leeftijd gemiddeld 33 jaar. Eind 2015 in totaal 311 woningen verkocht onder koopgarant en 10 onder "Slimmer Kopen".	7
Verkoop volgens ondernemingsplan (om kasstroom te genereren) 2015: 55 2014: 45 2013: 53 (Bijgesteld ten opzichte van het ondernemingsplan) 2012: 49	2015: 87 2014: 70 2013: 85 2012: 66	10

Tabel 5 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Kwaliteit van wijken en buurten

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
Leefbaarheid		6,5
<i>Met alle gemeenten: nieuwbouw conform politiekeurmerk en overlegvormen waarin leefbaarheid onderwerp van gesprek is. Binnenmaas: Structurele overlegvormen om leefbaarheid vorm te geven. Oud-Beijerland: Overleg over de ontwikkeling bij renovatie, nieuwbouw en groot onderhoud. Overlegstructuur om signalen te bespreken. Korendijk: onderzoek overdragen snippergroen. Ondernemingsplan: per kern/gemeente Kernvisie en afsprakenkader met belanghouders opstellen vanaf 2011.</i>	Geen gegevens beschikbaar	-
<i>Oud- Beijerland</i>	Samenwerking op het gebied van de buurtbemiddeling in Zuidwijk. Faciliteren bewonersinitiatief.	6 Geen opgave/ambitie
<i>Uitgaven leefbaarheid</i> 2015: 200.000 2014: 200.000 2013: 200.000 2012: 200.000	2015: 207.231 2014: 243.976 2013: 228.000 2012: 353.000	7 Bij gebrek aan plannen en vastgelegde resultaten moeilijk te beoordelen of afwijking positief is. Belanghebbenden zijn wel positief, dus positief geduid.
Wijk- en buurtbeheer		-
<i>Geen specifieke afspraken</i>		-
Aanpak overlast		4
<i>Aantal overlastklachten</i> 2015: 500 2014: 500 2013: 500 2012: 500	2015: 635 2014: 701 2013: 654 2012: 665	4

Bijlage 7 Visitatieaanpak

1. Achtergrond maatschappelijk visiteren

De corporatiesector is onderwerp van maatschappelijke discussie. Er is behoefte aan transparantie over het maatschappelijk presteren. Er is behoefte aan inzicht in de effectiviteit en efficiency waarmee corporaties hun vermogen inzetten voor (lokale) maatschappelijke vraagstukken en problemen.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland heeft het doel van een maatschappelijke visitatie bij woningcorporaties in het visitatiestelsel omschreven als:

Het visitatiesysteem is primair bedoeld om voor de 'maatschappij' zichtbaar te maken wat de corporatie heeft gepresteerd. Daarnaast is het voor de corporatie ook een spiegel die wordt voorgehouden en die kan bijdragen aan een leer- en verbetertraject.

Het visitatiestelsel heeft zich in de afgelopen jaren onder verantwoordelijkheid van de Auditraad en de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland ontwikkeld tot een volwaardige visitatiemethode. Pentascopel is als onafhankelijke visitorator vanaf het begin betrokken en heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van het stelsel. De maatschappelijke visitatie is in de Woningwet opgenomen als een verplicht instrument voor woningcorporaties. Maatschappelijke visitatie heeft een structurele plek gekregen in de sector.

2. Opdracht

HW Wonen heeft Pentascopel de opdracht gegeven om een gestructureerde beoordeling uit te voeren ten aanzien van het maatschappelijk presteren van de corporatie conform het visitatiestelsel 5.0.

3. Opdrachtgever, opdrachtnemer, visitatiecommissie, taakverdeling en integriteitscode

Opdrachtgever en opdrachtnemer

De opdrachtgever voor de visitatie is de bestuurder en de Raad van Commissarissen. Het rapport wordt opgeleverd aan de bestuurder en de Raad van Commissarissen.

Pentascopel is opdrachtnemer voor deze visitatie en verantwoordelijk voor het uitvoeren van de visitatie conform de opdracht en het kader zoals opgesteld door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

Visitatiecommissie

De visitatiecommissie bestaat uit drie leden. Joos Jacobs, voorzitter visitatiecommissie, Ruud Pijpers, visitorator en Germa Reivers, visitorator en secretaris.

4. Visitatie aanpak

Pentascopel hanteert de volgende uitgangspunten bij een visitatie.

Normen voor de maatschappelijke prestatie

Verantwoording kan plaatsvinden ten opzichte van een objectieve norm, een meetlat. In het werkveld van een corporatie bestaat een aantal objectieve normen, met name op het financiële terrein. Er is ook sprake van een 'social construction of reality': de betrokken partijen hebben een beeld over elkaar en elkaars functioneren. Op basis van deze beelden ontstaat een norm; dit is een intersubjectieve norm die afhankelijk is van context en betrokken personen. De aanpak in deze visitatie zorgt ervoor dat de betrokken partijen met elkaar in gesprek komen. De visie van de partijen op dezelfde onderwerpen zal verschillend zijn. Door in gesprek te zijn, ontstaat er een oordeel vanuit de groep en de context van de corporatie.

Dialogen

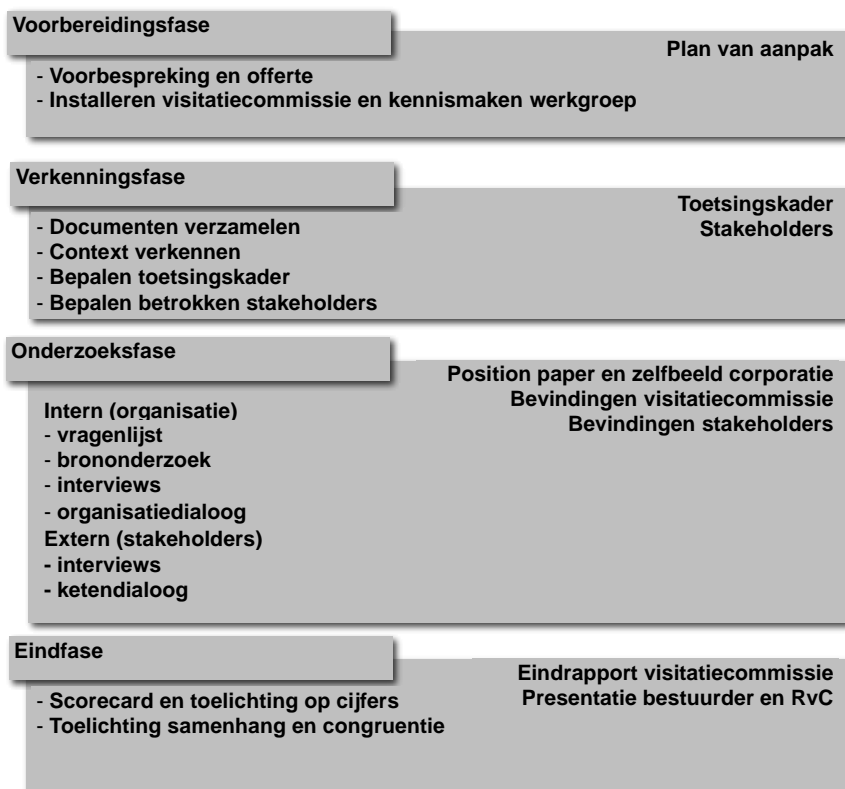
In een open dialoog over de oordelen en de maat hebben de deelnemende partijen invloed op diezelfde maat. Tijdens het proces ontwikkelen de partijen samen de normstelling. De normstelling zal in veel gevallen gebaseerd zijn op wederzijdse verwachtingen. Daarmee stopt de visitatiecommissie het oordeel er niet in, maar haalt het eruit.

Lerende organisatie

De visitatie is tevens gericht op het verhogen van het vermogen van een corporatie om op het eigen handelen te reflecteren en daarvan te leren. Visitatie is een krachtig middel om bevindingen open te leggen. De aanpak voor de visitatie ondersteunt het leerproces: alle oordeelsvorming wordt tijdens de totstandkoming gedeeld. Bovendien wordt de corporatie gevraagd een zelfbeeld op te stellen over haar opgaven, ambities en prestaties en daar een oordeel over te geven. Dit ondersteunt in onze visie en analoog aan de methode voor 360° feedback het draagvlak binnen de organisatie voor de resultaten van de visitatie.

Aanpak

Deze uitgangspunten zijn vertaald naar de volgende aanpak.



Figuur Aanpak visitatieproces

Verkenningsfase

- Op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en door HW Wonen aangereikte documenten is een eerste verkenning gemaakt van de corporatie.
- Tevens zijn de prestatievelden en kwesties in de context benoemd in samenspraak met de bestuurder en een vertegenwoordiging van de Raad van Commissarissen.
- Op basis van het brononderzoek heeft Pentascop een vragenlijst opgesteld en intern uitgezet voor de interne analyse, de opbouw van het zelfbeeld en de factsheets.

Onderzoeksfase

- HW Wonen heeft een position paper opgesteld en aan de hand van de vragenlijst een zelfbeeld ingevuld. Dit is een reflectie op het eigen handelen die leidt tot het zelfbeeld dat verder in de externe dialoog wordt getoetst.
- Op basis van de position paper en ingevulde vragenlijst zijn validatiegesprekken gevoerd met de bestuurder, de Raad van Commissarissen, de controller en het hoofd Administratie, de beleidsadviseur Portefeuillemanagement en de teamleider Wonen Midden en Wonen Oost.
- De prestatievelden zijn onderzocht door middel van een analyse van de organisatie met behulp van de aangeleverde documenten.
- In de interviews uit de externe analyse zijn 8 belanghebbenden van HW Wonen (de wethouders van de gemeenten Binnenmaas, Oud-Beijerland, Cromstrijen, Strijen en Korendijk, de secretaris en twee bestuursleden van het Huurdersplatform) gevraagd naar hun oordeel over de corporatie. In de gesprekken zijn de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:
 - huisvesting primaire doelgroep;
 - huisvesting bijzondere doelgroepen;
 - kwaliteit van woningen en woningbeheer;
 - (des)investeringen in vastgoed;
 - kwaliteit van wijken en buurten;
 - tevredenheid over de relatie;
 - betrokkenheid van belanghebbenden bij de beleidscyclus van HW Wonen.
- In een dialoog met externe belanghebbenden zijn dezelfde onderwerpen getoetst en aangevuld als in de organisatiedialoog. Daarbij waren beleidsmedewerkers van vier gemeenten, huurders en andere organisaties aanwezig met wie HW Wonen haar prestaties realiseert.

Eindbevindingenfase

- De visitatiecommissie heeft de oordelen naast elkaar gelegd en conclusies geformuleerd.
- De bestuurder en de bestuurssecretaris hebben de gelegenheid gehad om te reageren op feitelijke onjuistheden in de rapportage.
- De rapportage is ter beoordeling voorgelegd aan de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.
- Tot slot is het rapport aangeboden aan de bestuurder en de Raad van Commissarissen.

5. Opbouw van het oordeel

Het oordeel over het maatschappelijk presteren van HW Wonen gaat over de volgende gebieden, in het visitatiestelsel ook wel de perspectieven genoemd. Op elk van deze perspectieven zijn door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland beoordelingscriteria vastgesteld.

Opgaven en ambities De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven in het werkgebied (zoals vastgelegd in prestatieafspraken of beleidsdocumenten van de (lokale, regionale of landelijke) overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, brancheorganisaties, politie, samenwerkingsverbanden enzovoorts).

De ambities die de corporatie heeft geformuleerd voor haar maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven.

Belanghebbenden De belanghebbenden geven hun oordeel in de vorm van een rapportcijfer voor de mate waarin zij tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de mate van invloed op het beleid.

Vermogen De visitatiecommissie beoordeelt of de corporatie voor het realiseren van haar maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, deze inzet op basis van een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.

Governance De kwaliteit van de besturing, van het toezicht en de externe legitimatie zijn van dien aard dat goed maatschappelijk presteren geborgd is.

Het oordeel is gebaseerd op het visitatiekader 5.0.

In overleg met de corporatie heeft de visitatiecommissie de prestatievelden van het visitatiekader, die mede zijn gebaseerd op de taakvelden vanuit het BBSH, getoetst op passendheid bij het werkgebied. Dit heeft geleid tot de volgende vijf standaard prestatievelden.

- | | |
|---|---|
| Huisvesting primaire doelgroep | <ul style="list-style-type: none"> - Woningtoewijzing en doorstroming: beschikbaarheid woningen, passend toewijzen, tegengaan woonfraude, keuzevrijheid voor doelgroepen, wachtlijst/slaagkans, leegstand, maatregelen voor specifieke doelgroepen zoals starters, statushouders of jongeren. - Betaalbaarheid: huurprijsbeleid, kernvoorraad(beleid), overige woonlasten, aanpak huurachterstanden. |
| Huisvesting bijzondere doelgroepen | <ul style="list-style-type: none"> - Prestaties op het gebied van wonen, zorg en welzijn (combinatie huisvesting – dienstverlening) ten behoeve van onder andere de volgende doelgroepen: <ul style="list-style-type: none"> o ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte o bewoners met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking o overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen |

- Kwaliteit woningen en woningbeheer**
 - Woningkwaliteit: prijs-kwaliteitverhouding, conditie en onderhoudstoestand, differentiatie aanbod naar woningsoort en uitrustingsniveau.
 - Kwaliteit dienstverlening.
 - Energie en duurzaamheid: voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels, beleid en uitvoering duurzaamheidsmaatregelen.

- (Des)investeringen in vastgoed**
 - Nieuwbouw
 - Sloop, samenvoeging
 - Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)
 - Maatschappelijk vastgoed
 - Verkoop

- Kwaliteit van wijken en buurten**
 - Leefbaarheid
 - Wijk- en buurt beheer
 - Aanpak overlast

Het oordeel van de visitatiecommissie is opgebouwd in een aantal stappen:

- HW Wonen heeft een zelfbeeld geformuleerd;
- door middel van de interne analyse (bestuderen van aangeleverde documenten en het houden van interviews) en een organisatiedialoog is dit zelfbeeld geverifieerd;
- de belanghebbenden hebben een oordeel gegeven in de gesprekken en een ketendialoog;
- de visitatiecommissie heeft de gegevens van de interne analyse, het oordeel van de belanghebbenden en het zelfbeeld van HW Wonen naast elkaar gelegd, heeft de consistentie onderzocht en is tot een gewogen eindoordeel gekomen.

Bijlage 8 Wijze van beoordeling

De spinnenwebben en scorekaart

Het eindoordeel wordt cijfermatig weergegeven in de scorekaart in hoofdstuk 2. In de hoofdstukken 3 tot en met 6 in deel II worden de scores nader onderbouwd en is per perspectief een spinnenweb opgenomen.

Het oordeel is opgebouwd van detail naar algemeen. Eerst zijn de oordelen op de prestatievelen geformuleerd, daarna zijn de oordelen samengevat tot de vier perspectieven.

De cijfers voor de oordelen visitatiecommissie, belanghebbenden en zelfbeeld

De belanghebbenden en HW Wonen hebben in de vragenlijst, de dialogen en de gesprekken oordelen gegeven op basis van schoolcijfers (de eerste twee kolommen van onderstaande tabel). De oordelen van de visitatiecommissie zijn ook in schoolcijfers en waar mogelijk gebaseerd op de kwantitatieve prestaties (volgens de kolommen 3 en 4). De indeling is als volgt.

Rapportcijfer	Toelichting	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
10	Uitmuntend	Prestatie overtreft norm aanzienlijk	Meer dan 35%
9	Zeer goed	Prestatie overtreft norm behoorlijk	+20% tot +35%
8	Goed	Prestatie overtreft norm	+5% tot +20%
7	Ruim voldoende	Prestatie gelijk aan norm	-5% tot +5%
6	Voldoende	Prestatie wat lager dan norm	-5% tot -15%
5	Onvoldoende	Prestatie significant lager dan norm	-15% tot -30
4	Ruim onvoldoende	Prestatie aanzienlijk lager dan norm	-30% tot -45%
3	Zeer onvoldoende	Prestatie zeer aanzienlijk lager dan norm	-45% tot -60%
2	Slecht	Vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
1	Zeer slecht	Geen prestatie geleverd	Meer dan -75%

Toelichting beoordeling naar 'huidig' en 'gewenst'

Daarnaast is steeds aan zowel interne als externe gesprekspartners gevraagd om de prestaties te beoordelen naar 'huidig' en 'gewenst'. Hierbij gaat het om de beoordeling van de geleverde prestaties (huidig) en de wensen ten aanzien van het onderwerp achteraf bezien over de beoordeelde periode (gewenst). Met dat laatste wordt tevens de norm aangegeven. Het is vooral van belang om het verschil tussen huidig en gewenst te beschouwen; bij een groot verschil is de beoordelaar meer (on)tevreden dan bij een klein verschil. De scores zijn dus altijd relatief ten opzichte van elkaar. Dit heeft geen invloed op de beoordeling van de prestaties op opgaven en ambities door de visitatiecommissie en ook niet op de beoordeling van de prestaties door de belanghebbenden. Het cijfer voor gewenst geeft kleur aan de cijfers zoals die door de corporatie en de belanghebbenden zijn gegeven voor de huidige situatie en neutraliseert enigszins het feit dat elke beoordelaar een eigen voorkeur heeft voor bepaalde cijfers. In de gesprekken en dialogen gebruiken we eventuele verschillen tussen de cijfers voor huidig en gewenst om door te vragen naar wat de corporatie in de ogen van de gesprekspartners te veel of te weinig heeft gedaan.