

Maatschappelijke visitatie UWOON

Opdrachtgever: UWOON

Rotterdam, 17 maart 2016



Maatschappelijke visitatie UWOON

Visitatieperiode 2011 tot en met 2014

Opdrachtgever: UWOON

Marja de Bruyn
Rob Out
Gerard Agterberg

Rotterdam, 17 maart 2016

Over Ecorys

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

Ecorys voert een actief MVO-beleid en heeft een ISO14001-certificaat, de internationale standaard voor milieumanagementsystemen. Onze doelen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering zijn vertaald in ons bedrijfsbeleid en in praktische maatregelen gericht op mensen, milieu en opbrengst. Zo gebruiken we 100% groene stroom, kopen we onze CO₂-uitstoot af, stimuleren we het ov-gebruik onder onze medewerkers, en printen we onze documenten op FSC- of PEFC-gecertificeerd papier. Door deze acties is onze CO₂-voetafdruk sinds 2007 met ca. 80% afgenomen.

De vastgoedexpertise binnen ons bedrijf bestaat uit ca. 30 specialisten op het gebied van wonen, winkels, leisure, kantoren, bedrijventerreinen en maatschappelijk vastgoed, inclusief grond- en vastgoedstrategie, financiële advisering, contractering, project-, proces- en interim-management, organisatieadvies (inclusief maatschappelijke visitaties), communicatieadvies en gebiedsbranding. We werken onder meer voor ontwikkelaars, beleggers, financiële instellingen, woningcorporaties, gemeenten, regio's, provincies en nationale overheden in binnen- en buitenland.

ECORYS Nederland B.V.
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

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

W www.ecorys.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Beoordeling maatschappelijke prestaties	8
Recensie	8
Scorekaart	12
Samenvatting en beoordeling	13
1 Profielschets	15
2 Presteren naar Opgaven en Ambities	17
2.1 Inleiding	18
2.2 Opgaven	18
2.3 Prestaties in het licht van de opgaven	19
2.4 Ambities	22
2.5 Ambities in relatie tot de opgaven	24
2.6 Beoordeling	24
3 Presteren volgens Belanghebbenden	25
3.1 Inleiding	26
3.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie	26
3.3 Beoordeling	26
3.4 Boodschap	31
4 Presteren naar Vermogen	33
4.1 Inleiding	34
4.2 Financiële continuïteit	34
4.3 Doelmatigheid	37
4.4 Vermogensinzet	38
4.5 Beoordeling	39
5 Presteren ten aanzien van Governance	40
5.1 Inleiding	41
5.2 Besturing	42
5.3 Intern toezicht	45
5.4 Externe legitimering en verantwoording	49
5.5 Beoordeling	50
Bijlagen	51
Bijlage 1: Position Paper UWOON	52
Bijlage 2: Bestuurlijke reactie	55
Bijlage 3: Geïnterviewde personen	57
Bijlage 4: Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring	58
Bijlage 5: CV's van de visitatoren	60
Bijlage 5: Bronnenlijst	65
Bijlage 6: Prestatietabel	66

Voorwoord

Het visitatiestelsel

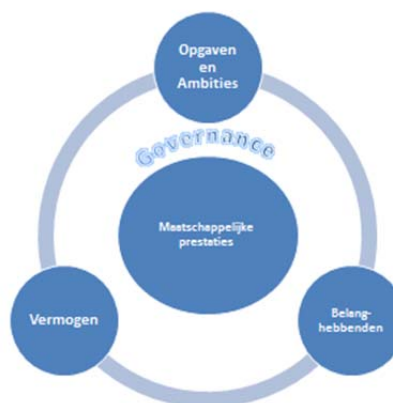
De maatschappelijke visitatie is een instrument voor horizontale verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties. Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat Methodiek Maatschappelijke Visitatie versie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

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

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

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

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



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

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

Aanpak van Ecorys

UWOON heeft Ecorys in 2015 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode 2011 tot en met 2014. Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Marja de Bruyn, Rob Out, Gerard Agterberg. De aanpak van Ecorys kende de volgende stappen:

Maanden	mei	juni	juli	aug	sept	okt	nov	dec
Deskresearch								
Startbijeenkomst								
Interne interviews								
Belanghebbenden								
Concept rapport								
Interne bespreking								
Eindpresentatie								
Eindrapport								

De meetschaal

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

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

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

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

Leeswijzer

Het rapport start met de beoordeling van de maatschappelijke prestaties in het kort:

- Recensie
- Scorekaart
- Samenvatting
- Profiel UWOON

Vanaf hoofdstuk twee vindt u de daadwerkelijke rapportage van de maatschappelijke visitatie van UWOON.

Ten slotte treft u de volgende bijlagen aan:

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

Tot slot

De leden van het visitatieteam van Ecorys danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie. Met name Selma de Schipper die voor de visitatiecommissie als contactpersoon heeft gefungeerd is grote dank verschuldigd.

Beoordeling maatschappelijke prestaties

Recensie

In de recensie geeft de visitatiecommissie - na afronding van de werkzaamheden en het geheel overziende - een reflectie op het maatschappelijke presteren van de corporatie. De recensie legt de verbinding tussen de verschillende lijnen waarlangs naar het maatschappelijk presteren is gekeken. De visitatiecommissie geeft in de recensie haar visie op de sterke punten en het verbeterpotentieel weer. De nu voorliggende visitatie heeft betrekking op de periode 2011 tot en met 2014.

UWOON zegt 'u' tegen de klant

"Waar staat de naam UWOON voor?" was een van de vragen die de visitatiecommissie stelde in de sliptest van één van de gesprekken. "'Woon' spreekt voor zich, maar met 'u' laten we zien dat we elke huurder en woningzoekende respecteren en met 'u' aanspreken", was het antwoord van één van de medewerkers van de corporatie.

Een relevante illustratie van de bevinding van visitatiecommissie dat UWOON in de volle breedte van haar organisatie ervoor kiest haar ambities, prestaties en gedrag in het teken van de klant te stellen. In de position paper geeft de bestuurder een opsomming met toelichting van de focuspunten uit het meest recente ondernemingsplan 2015-2018. Hier betreft het mensgerichte doelstellingen die met name betrekking hebben op de kwaliteit van wonen, betaalbaarheid en beschikbaarheid.

Dit ondernemingsplan 2015-2018 kwam tot stand in het laatste jaar van de visitatieperiode en was de derde van elkaar snel opvolgende ondernemingsplannen (resp. 2009-2013, 2011-2014). De inhoud ervan geeft uiting aan de inhoudelijke transformatie die UWOON achter de rug heeft. Een fusiecorporatie, ontstaan in het jaar 2008. Met aanvankelijk ambitieuze doelstellingen op het vlak van (nieuw-)bouw, projectontwikkeling, een breed scala van doelgroepen en inzet voor leefbaarheid in buurten en wijken. Twee jaar later al valt op dat UWOON kiest voor een beperking van het bouwprogramma, zich, in plaats van op projectontwikkeling, meer toelegt op beheer en zichzelf een aantal bezuinigings- en versoberingsdoelstellingen oplegt. Bij het laatste ondernemingsplan wordt het aantal speerpunten nog verder ingeperkt, waarmee invulling is gegeven aan een verbeterpunt uit de voorgaande visitatie.

Gedurende al deze opvolgende ondernemingsplannen blijft de lokale verankering en zichtbaarheid in de gemeenten Harderwijk, Ermelo en Elburg prominent op de agenda. De ideeën over hoe men die lokale verankering vorm geeft, zijn wel aan verandering onderhevig. Dit uit zich in een verdeling van wat gecentraliseerd is en wat bij de verschillende vestigingen ligt.

Couleur locale

UWOON werkt in drie gemeenten en heeft in elke gemeente een vestigingskantoor. UWOON is lokaal actief in het onderhouden van haar samenwerkingsrelaties met huurders(organisaties) en belanghebbenden. Intern is deze lokale werkwijze volledig geïnternaliseerd. Bij jaarbegrotingen, jaarplannen, rapportages worden de opgaven en data veelal vanuit de vestigingen opgebouwd en gemeten. De lokale signatuur wordt ook goed herkend door de externe relaties en krijgt men terug in de goede resultaten bij de kwaliteit van dienstverlening en de waardering van belanghebbenden.

De ideeën over hoe de lokale verankering -ook in de toekomst- vorm te geven, zijn niet statisch en verschuiven in de tijd. Waar in opzet de dienstverlening van UWOON geheel vanuit drie

zelfstandige vestigingen vorm kreeg, wordt hier inmiddels anders over gedacht en is het accent komen te liggen op buurtbeheerders in de wijk, presentie in servicecentra met andere maatschappelijke organisaties en een voor iedereen gelijke klantbenadering met toegankelijke digitale serviceverlening. Effectiviteit en efficiency zijn daarbij randvoorwaarde. UWoon omschrijft dit in de position paper met de term 'slim'.

Opmerkelijk is dat de lokale differentiatie veel minder tot zijn recht komt in de beleidscyclus in combinatie met de prestatieafspraken met overheden. Dit hele stelsel is slechts beperkt uitgewerkt. Met de gemeente Elburg is over de periode 2011-2015 een prestatiecontract gesloten. Daarnaast is gezamenlijk met Omnia Wonen een samenwerkingsovereenkomst voor de periode 2013 - 2016 gesloten met de gemeente Harderwijk. Er is derhalve geen sprake van een afsprakenkader dat dekkend is voor het werkgebied en de visitatieperiode. Dit maakte de oordeelsvorming van de visitatiecommissie met betrekking tot het onderdeel presteren naar opgaven en ambities niet eenvoudig. De nieuwe Woningwet vergt niet alleen van de betreffende gemeenten, maar ook van UWoon dat zij de methodiek van woonvisies in combinatie met prestatieafspraken en een jaarlijks 'bod' in de nabije toekomst ook proactief ontwikkelt en hanteert.

Maatschappelijk presteren hoog in het vaandel

UWOON verwoordt inspirerende ambities die tot stand gekomen zijn in samenspraak met gemeenten, huurdersorganisaties en andere belanghebbenden. Behalve deze externen was -in tegenstelling tot eerdere ondernemingsplannen- ook het voltallige personeel betrokken bij de totstandkoming van het meest recente plan 2015-2018.

In het nieuwe ondernemingsplan gaat het om: minder energielasten voor de individuele huishoudens, meer kans op een huurwoning, meer mogelijkheden voor mensen met een beperking en meer invloed van huurders en belanghouders. Alle ambities worden ook vertaald met een bijbehorende kwantitatieve doelstelling. UWoon legt de lat voor zichzelf hoog, maar heeft wel moeite met het vertalen van de beschreven ambities en doelen in de gewenste termen van 'outcome'. Deze zijn in 2014 nog niet geoperationaliseerd, wat betekent dat in het eerste jaar van de ondernemingsplanperiode veel onderzoeken staan gepland om bovengenoemde doelstellingen meetbaar te maken. Bij zowel de desk research als de gesprekken heeft de visitatiecommissie gezocht naar voorbeelden van het instrumentarium dat behoort bij dit onderdeel van het beleidsproces. De visitatiecommissie heeft bijvoorbeeld nulmetingen, methoden om maatschappelijke prestaties te meten, financiële vertaling doelstellingen in investeringsprogramma's en portefeuillesturing, beoogde aanpassing van meetpunten in kwartaalrapportages nog slechts in beperkte mate aangetroffen. Uit de gesprekken met interne gremia blijkt dat UWoon deze stappen wil zetten.

Bouwambities en reductie van programma

Bij aanvang van de visitatieperiode kende UWoon een fors projectontwikkelingsprogramma. Een opgave die paste binnen het tijdsgewricht van een brede taakopvatting van de corporatie en verwachtingen van de betreffende gemeente(n). Binnen het programma lag het accent op nieuw aanbod voor middeninkomens in zowel koop, huur als maatschappelijk vastgoed onder andere voor wijkvoorzieningen en gezondheidszorg. Niet alleen de vastgoedcrisis, ook de herbezinning op financiële spankracht, taken en speelveld zorgden ervoor dat in de visitatieperiode de hele projectportefeuille onder de loep moest worden genomen en een substantieel aantal projecten is getransformeerd, getemporeerd of gesaneerd. UWoon heeft per project haar strategie met betrekking tot bouwprogramma's, grondposities, deelnemingen en samenwerkingsconstructies met ontwikkelaars actief bij de kop gepakt. Mede dankzij de fusie, liet de financiële positie het toe om 'in de luwte' bij diverse projecten en grondposities de bijbehorende pijn te nemen. Aan deze herbezinning is door het bestuur in dialoog met de Raad van Commissarissen in de eerste jaren

van de visitatieperiode veel tijd besteed. Echter niet alleen intern. UWOON koos ervoor om ook met de externe partijen open in gesprek te gaan om per project tot een oplossing te komen. In de gesprekken met de belanghouders blijkt ook dat men op de hoogte is van de achtergronden en motivatie van UWOON om te interveniëren. Ook in de jaarverslagen wordt de verantwoording niet geschuwd en ingegaan op de overwegingen en de onderbouwing daarvan.

Financiële positie nodigt uit

In de position paper wordt gesteld dat UWOON financieel gezond is en nog in staat te investeren in nieuwbouw en onderhoud. Vanuit haar bevindingen kan de visitatiecommissie dit statement onderschrijven. De afgelopen jaren heeft UWOON bijgestuurd op onder andere haar bedrijfslasten en onderhoudsuitgaven en op alle ratio's zijn zowel de actualiteit als de toekomst in orde.

UWOON heeft haar financieel beleid op een actieve manier inhoud gegeven en werkt met scenario's, waarbij men periodiek de effecten van de relevante variabelen in beeld brengt en kan volgen. Het lijkt een logische vervolgstap deze scenario's en de potentiële investeringsruimte beter koppelen aan de ambities uit het nieuwe ondernemingsplan die zijn geformuleerd in de termen van energielasten, betaalbaarheid en beschikbaarheid. In de nabije toekomst zal UWOON zich ook een beeld moeten vormen hoe men haar investeringsruimte wil inzetten en deze zodanig presenteren dat daar ook met de stakeholders een inhoudelijke dialoog over te voeren is.

Op het punt van doelmatigheid scoort UWOON bijzonder hoog. In de eerste Aedes Benchmark scoort zij met een AA oordeel in de landelijke top. Een resultaat om trots op te zijn. Tegelijkertijd is dit voor UWOON geen reden om op dit prestatieveld zelfgenoegzaam te willen consolideren. Vanuit de gesprekken klinkt een overtuigende drang naar verdergaande optimalisatie en het 'lean' inrichten van processen. Met betrokkenheid van het hele personeel is men (bottom up) op zoek naar verdergaande bezuinigingsvoorstellen, versterken van het kostenbewustzijn en voert men interne discussies over kwaliteitsniveaus, ook bij nieuwbouw en renovatie.

Belanghebbenden gemotiveerd om verder mee te denken

UWOON kan voortbouwen op een stevig fundament als het gaat om de relatie met belanghebbenden. Huurders, gemeenten en overige belanghebbenden uiten over zowel de maatschappelijke prestaties als de communicatie daarover vooral hun waardering (resp. 7,5 en 7,7). Men kent zelfs de dilemma's waar de corporatie mee te maken heeft. Ook hier zien we de -relatief gezien- zwakste score ten aanzien van de vraag over mate waarin belanghebbenden zich betrokken voelen bij de totstandkoming van het beleid van UWOON (6,6). In de periode rond de visitatie kreeg de commissie diverse voorbeelden te zien over de wijze waarop intern met het personeel gewerkt wordt aan totstandkoming van beleid. In de relatie met de belanghebbenden kwam de visitatiecommissie dit minder tegen. Met het goede imago en de uitgangspositie die UWOON heeft ligt er een open uitnodiging om na te denken over het werken met vernieuwende vormen van interactie met belanghebbenden. Dit past immers bij uitstek bij het thema legitimatie en de ook weer in de position paper uitgesproken ambitie om de invloed van huurders en belanghouders te versterken.

De interne toezichtsagenda blijvend gevuld

De Raad van Commissarissen heeft zich qua bemensing de afgelopen jaren grotendeels vernieuwd. Zij onderschrijft en werkt daarbij volgens de principes van de governancecode in de sector. UWOON stelt zich actief op m.b.t. het onderdeel governance en heeft een duidelijk eigen visie waarin de termen integriteit, transparantie en vertrouwen belangrijk zijn. In het begin van de visitatieperiode was de Raad intensief betrokken bij de problematiek rond projectontwikkeling en is aantoonbaar veel ontwikkeld op het gebied van sturings-, inrichtings- en verantwoordingsinformatie ten behoeve van de intern toezichthouders.

De overstap van een tweehoofdig naar een eenhoofdig bestuur is op een rustige manier begeleid en er is gewerkt aan de noodzakelijke documenten die horen bij een actueel toetsingskader. Doch de -naast de reguliere vergadercyclus- gestructureerde onderdelen die horen bij het hedendaags functioneren van de raad, zoals contacten met het managementteam, de eigen educatie en relatie met belanghouders lijken pas in het laatste jaar van de visitatieperiode op gang te komen en vragen -ook in het licht van de nieuwe Woningwet- om een vervolg.

Het realiseren van de ambities uit het meest recente ondernemingsplan, waaronder het onderwerp 'legitimatie', vergen inspanning van niet alleen het bestuur en de werkorganisatie; de visitatiecommissie ziet de doorvertaling van de gewenste maatschappelijke prestaties naar de agenda van de Raad van Commissarissen als een prioriteit voor de nabije toekomst.

Terugblik vorige visitatie

Ten tijde van de vorige visitatie (gepubliceerd in 2011; de periode waarop de visitatie betrekking had was 2007 - 2010) was UWOON een nieuwe corporatie, ontstaan uit drie corporaties op de Veluwe. Ondanks dat de fusie nog jong was (2008) heeft de vorige visitatiecommissie geconstateerd dat UWOON heeft doorgepakt met de integratie, die ten tijde van de visitatie al ver gevorderd was. Belanghebbenden hebben bovendien aangegeven dat de interne uitdagingen geen belemmering zijn geweest voor de prestaties.

Een hoog ambitieniveau en de wil om een verschil te maken voor diegene die het nodig hebben, waren kenmerkend voor UWOON. Niet alle afspraken omtrent het aantal te realiseren woningen konden waargemaakt worden. Bij verschillende belanghebbenden bestond soms een wat divers beeld bestaat over de corporatie. Daarbij moet aangegeven worden dat over het algemeen belanghebbenden positief waren over UWOON. De vervolmaking van de beleidscyclus van de nieuwe corporatie met onder andere het nieuwe ondernemingsplan en het strategisch voorraadbeleid kunnen de transparantie van het keuzeproces vergroten. Bij het opstellen van dit beleid is gekozen voor zorgvuldigheid en is men niet over één nacht ijs gegaan. Door het nog in ontwikkeling zijn van een aantal belangrijke (financiële) kaders was nog niet volledig duidelijk wat de belanghebbenden de komende jaren konden verwachten. Deze nieuwe visitatie is een mooi moment om terug te kijken hoe UWOON dit proces verder doorlopen heeft.

Verbeterpunten

De visitatiecommissie meent dat UWOON reden heeft om met tevredenheid naar de resultaten van deze visitatie te kijken. De commissie ziet de volgende mogelijkheden tot verdere verbetering:

Met niet alle gemeenten in het werkgebied zijn prestatieafspraken gemaakt. Met de nieuwe Woningwet is het maken van prestatieafspraken verplicht indien (lokale) overheden beschikken over een woonvisie. De aanwezigheid van prestatieafspraken kan een impuls geven aan het aanscherpen van de eigen ambities op de opgaven in het werkgebied, alsmede de verantwoording van de prestaties in relatie tot de opgaven in het eigen jaarverslag.

De PDCA cyclus: In de vorige visitatie is als verbeterpunt het vervolmaken van de beleidscyclus meegegeven. Hierbij werd geduid op onder andere het nieuwe ondernemingsplan en strategisch voorraadbeleid die de transparantie van keuzes moesten vergroten. De visitatiecommissie constateert dat het scherper, smart en financieel vertalen -inclusief de snelheid van de bijbehorende processen- een verbeterpunt is dat nog steeds lijkt te gelden.

Het risicomanagementsysteem is de afgelopen jaren in ontwikkeling geweest. De ontwikkeling hiervan was een doelstelling in het ondernemingsplan 2011 – 2014. Op diverse plekken in het beleid van UWOON ziet de visitatiecommissie risico's en scenario's terug. Voorbeelden zijn het strategisch voorraadbeleid (scenario's voor bevolkingsprognose) en het treasury jaarplan

(bijvoorbeeld renterisico's). De risico's en scenario's staan in diverse documenten. Een integraal inzicht van effecten van risico's en scenario's op de financiële positie van UWOON kan verder ontwikkeld worden. Ook zijn er, getuige de managementletter van de accountant in 2014, nog processen onbeschreven, waaruit blijkt dat het risicomanagement deels nog in ontwikkeling is. De visitatiecommissie waardeert het streven van UWOON om dit zorgvuldig op te pakken maar constateert tegelijk dat het risicomanagement vier jaar na de vorige visitatie nog in ontwikkeling is.

Gedurende de visitatieperiode zijn de inzichten met betrekking tot de positionering van de controller binnen UWOON gewijzigd. Er is aanleiding deze positionering met bijbehorende taken en bevoegdheden duidelijk te formuleren en vast te leggen.

Scorekaart

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

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

Samenvatting en beoordeling

UWOON krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende perspectieven van de maatschappelijke visitatie.

Tabel 2. Beoordeling

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

Presteren naar Opgaven en Ambities

7,0

UWOON presteert ruim voldoende als het gaat om Opgaven en Ambities. In het kader van huisvesting van de primaire doelgroep voldoet UWOON aan de toewijzing van minimaal 90% aan huishoudens met een inkomen van maximaal € 34.678 (prijsspeil 2014). UWOON probeert de doorstroming te bevorderen door middel van het huurprijsbeleid en door het realiseren van woningen voor middeninkomens. Daarnaast heeft UWOON zich gedurende de visitatieperiode hard gemaakt voor voldoende en betaalbare woningen voor senioren, voor mensen met een beperking en voor andere kwetsbare groepen op de regionale woningmarkt. De kwaliteit van de woningen is met 165 woningwaarderingpunten goed. Op het gebied van energie en duurzaamheid maakt UWOON tevens sprongen in het gemiddelde energielabel van de voorraad. De visitatiecommissie ziet dat UWOON haar eigen ambities en doelstellingen heeft en dat deze over het algemeen passen bij de opgave. De doelstellingen zijn concreet gemaakt in strategische voorraadbeleid, (meerjaren)begrotingen en jaarplannen. De klantgerichtheid van de doelstellingen, inspelen op veranderende behoeften en een goede prijs-kwaliteit verhouding zijn componenten die de visitatiecommissie terug ziet in de prestaties.

Presteren volgens Belanghebbenden

7,3

De maatschappelijke prestaties van UWOON worden door belanghebbenden gemiddeld beoordeeld met een 7,3. Met name de inzet en prestaties van UWOON op het vlak van kwaliteit van wijken en buurten worden door de belanghebbenden als goed beoordeeld. Huurders zijn over het algemeen (zeer) tevreden over de inzet van UWOON met betrekking tot leefbaarheid en de aanpak van overlastsituaties. Voor wat betreft relatie en communicatie scoort UWOON met een 7,7 eveneens voldoende. De geluiden over de kansen voor doorstroming zijn met name vanuit huurders kritischer. Daarnaast uiten huurders en gemeenten zorgen over de betaalbaarheid van woningen. De laagste score behaalt UWOON op de invloed voor belanghebbenden op beleid van de woningcorporaties. De meningen hieromtrent lopen onder belanghebbenden echter uiteen.

Presteren naar Vermogen

7,3

Het prestatieveld financiële continuïteit en de vermogensinzet zijn op orde, de doelmatigheid wordt met een 8 als goed beoordeeld. Het CFV spreekt over de visitatieperiode een positief continuïteitsoordeel uit. Het WSW stelt dat UWOON gedurende deze periode kredietwaardig dan wel borgbaar was. De visitatiecommissie meent dat de corporatie een compleet vermogensbeleid heeft geformuleerd waarmee actief wordt omgegaan. Voor wat betreft doelmatigheid is gebleken dat UWOON in het jaar 2013 lagere netto bedrijfslasten heeft dan de referentieccorporaties en het landelijke gemiddelde. Met € 850 geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten per gewogen vhe behoort UWOON tot de meest efficiënte corporaties in haar grootteklasse op basis waarvan zij de A-status op dit punt verdient. UWOON

heeft een eigen (actuele) visie op vermogensinzet en hanteert deze bij investeringsbesluiten, waarbij de consequenties voor de ontwikkeling van het vermogen in beeld worden gebracht. De vermogensinzet is gebaseerd op een portefeuillebeleid en een actuele meerjarenonderhoudsraming.

Presteren ten aanzien van Governance

6,7

UWOON beschikt over een actuele visie op haar eigen positie en toekomstig functioneren die is doorvertaald naar strategische doelen en activiteiten, op een wijze dat deze goed te monitoren zijn. UWOON monitort middels een uitgebreid monitoring- en rapportagesysteem -in de vorm van kwartaalrapportages- dat een duidelijke aansluiting heeft op het ondernemingsplan, de jaarplannen en de activiteiten per afdeling, financiële randvoorwaarden en de daarvan afgeleide begroting. UWOON is sterk in het formuleren van doelen en actualiseert haar beleid in achtereenvolgende ondernemingsplannen. De kwartaalrapportages zijn de plaats waar niet alleen bijgehouden wordt in hoeverre de doelstellingen behaald zijn, maar ook waar aangegeven is hoe bijgestuurd wordt bij afwijkingen. In open dialoog met de gemeente zijn bijvoorbeeld projecten die onhaalbaar bleken aangepast. De visitatiecommissie is echter van mening dat de P(D)CA cyclus op een aantal punten verbetering vatbaar is.

Uit de interviews en verslagen blijkt dat de RvC bewust omgaat met haar rol als toezichthouder, werkgever en klankbord. In 2013 en 2014 heeft de RvC een zelfevaluatie laten plaatsvinden onder externe begeleiding. Opvallend is dat het verslag van de externe begeleiding in 2013 ook na een revisie door de (voorzitter van de) Raad niet als onevenwichtig en niet op alle punten herkenbaar werd beschouwd. Om op een professionele manier invulling te kunnen geven aan haar taak gebruikt de Raad van Commissarissen diverse rapportages en beleidsdocumenten. UWOON onderschrijft de principes van de Governancecode woningcorporaties van Aedes. UWOON kijkt op een aantal punten af van de Governancecode waarbij zij in het algemeen het beginsel van 'pas toe of leg uit' juist toepast. De RvC stelt de bestuurder voor onbepaalde tijd aan. UWOON heeft een heldere visie op wie de belangrijkste belanghebbenden zijn. Daarnaast geeft UWOON blijk van haar streven naar transparantie door het publiceren van onder meer het eigen integriteitscode en de (interne) meldregeling integriteit.

1 Profielschets

Werkgebied

UWOON is actief in Elburg, Ermelo en Harderwijk. Het bezit bestaat ultimo 2014 uit 8.565 huurwoningen en 457 onzelfstandige wooneenheden. Samen met bedrijfsruimten / winkels en overig bezit heeft UWOON 9.427 ongewogen verhuureenheden. UWOON wordt door het CFV geclassificeerd als een corporatie met een gemiddeld profiel. Onder deze referentiegroep vallen 124 corporaties.

Woningbezit

UWOON heeft relatief veel eengezinswoningen en minder hoogbouw en meergezinsetagebouw zonder lift t/m vier lagen. De spreiding naar bouwperiode is in lijn met dat van de referentiegroep en het landelijke gemiddelde.

Tabel 1. Woningbezit

Type woningen	UWOON	Referentie
Eengezinswoningen	63,2%	52,2%
Meergezinsetagebouw zonder lift t/m 4 lagen	13,6%	18,4%
Meergezinsetagebouw met lift	16,1%	15,8%
Hoogbouw	2,1%	9,8%
Onzelfstandige overige wooneenheden	5,1%	3,8%
Totaal	100,0%	100,0%

Bron: CiP (2013), UWOON, Centraal Fonds Volkshuisvesting.

Overall ligt de huurprijs per woning op het gemiddelde niveau van de referentiegroep. UWOON heeft verhoudingsgewijs iets minder goedkope huurwoningen. UWOON hanteert een relatief goede prijs-kwaliteitverhouding; het aantal WWS-punten is hoger dan gemiddeld terwijl de gemiddelde puntprijs lager is.

Globale governancestructuur

Organisatie

UWOON, in 2008 ontstaan uit een fusie tussen de woningstichtingen CWS uit Harderwijk, De Betere Woning uit Elburg en De Groene Zoom uit Ermelo, heeft zelfstandige vestigingen in de drie gemeenten waar de rechtsvoorgangers gevestigd waren. Vestigingsmanagers zijn het aanspreekpunt voor lokale belanghouders c.q. bewonersgroepen en zijn verantwoordelijk voor het bereiken van de doelstellingen van de vestiging. De vestigingen verzorgen alle verhuurzaken en hebben een eigen onderhoudsdienst voor reparatieverzoeken. Daarnaast kent UWOON een aantal centrale afdelingen die de hele organisatie ondersteunen:

- Vastgoed (planmatig onderhoud en nieuwbouw)
- Bedrijfsvoering (financiën, ICT)
- Bestuursdiensten (P&O, beleid en communicatie)
- Controller (intern toezicht)

De directeur-bestuurder is eindverantwoordelijk voor de gang van zaken bij UWOON. De Raad van Commissarissen (hierna: RvC) houdt toezicht op het bestuur en bestaat uit vijf leden.

Verbindingen

- UWOON kent een nevenstructuur bestaande uit de volgende deelnemingen:
De Driesprong B.V., 50%-partner is Bemog B.V. Doel van de B.V. is projectontwikkeling rond de Driesprong in Ermelo.
- VOF UWOON-Bouwfonds, 50%-partner is Bouwfonds Ontwikkeling BV. Doel van de VOF is het realiseren van 19 koopappartementen aan de Vackenordestraat te Elburg. Dit project is intussen opgeleverd en in 2012 is de VOF financieel afgewikkeld. In 2014 is de VOF door de vennoten ontbonden.

2 Presteren naar Opgaven en Ambities



2.1 Inleiding

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

2.2 Opgaven

Hieronder zijn de maatschappelijke opgaven in het werkgebied omschreven. Daarbij is aandacht voor onder meer prestatieafspraken en beleidsdocumenten vanuit het werkgebied van UWOON.

2.2.1 Regionale opgaven

De toewijzing van de woningen van UWOON is regionaal georganiseerd door middel van de Samenwerkingsovereenkomst Woonruimteverdeling Noord-Veluwe 2. Partners in de overeenkomst zijn de gemeenten Elburg, Epe, Ermelo, Harderwijk, Hattem, Heerde, Nunspeet en Oldebroek en de regio Noord-Veluwe. Naast UWOON behoren Triada Wonen, Omnia Wonen, Woningstichting Putten en DeltaWonen tot de samenwerkingspartners.

Ook de woonvisies en prestatieafspraken die hierna worden aangehaald bevatten opgaven op het terrein van woonruimteverdeling. De visitatiecommissie is uitgegaan van deze lokale opgaven, waarbij getoetst is in hoeverre deze overeenkomen met het de regionale afspraken.

2.2.2 Lokale opgaven

Gemeente Elburg

UWOON heeft, samen met Omnia Wonen prestatieafspraken met de gemeente Elburg¹. De prestatieafspraken zijn uitgesplitst per corporatie en vertaald in jaarafspraken waarbij monitoring plaatsvindt.

Voor wat betreft het toewijzingsbeleid verwijzen de prestatieafspraken naar de regionale woonruimteverdeling. Er zijn afspraken gemaakt over onder andere de omvang van de kernvoorraad, energie, de positie van starters op de woningmarkt, de huisvesting van bijzondere doelgroepen en leefbaarheid. Verder zijn er concrete projecten benoemd die UWOON zal realiseren. Het Centrumplan in 't Harde speelt de voornaamste rol in de projecten van UWOON in de gemeente Elburg.

Gemeente Ermelo

UWOON had gedurende de periode waarop de visitatie betrekking heeft geen prestatieafspraken met de gemeente Ermelo. Wel is er sinds juli 2014 een nieuwe woonvisie en een voorzet voor prestatieafspraken opgesteld. Daarnaast is er een Woonvisie 2008 - 2012. De opgaven voor UWOON in Ermelo zijn daarom voornamelijk afgeleid uit de Woonvisie 2008 - 2012 met een doorkijk naar de nieuwe Woonvisie. Daarbij heeft de visitatiecommissie kunnen vaststellen dat de opgaven in deze stukken overeenkomen met de opgaven die een voorzet voor de prestatieafspraken bevatten.

¹ Prestatiecontract Wonen 2011 – 2015, Gemeente Elburg, UWOON en Omnia Wonen.

Tot de voornaamst doelstellingen in Ermelo behoren het streven naar een energieneutrale gemeente, het vergroten van kansen voor starters en het zorgen voor passende huisvesting voor ouderen. Hieruit vloeien plannen voort voor de realisatie van nieuwe nultredewoningen in verschillende prijsklassen.

Gemeente Harderwijk

De gemeente Harderwijk, UWOON en Omnia Wonen hebben een samenwerkingsovereenkomst voor de periode 2013 - 2016 gesloten. Deze is mede op basis van het Beleidsplan Wonen in Harderwijk uit 2012 opgesteld. De voorgaande samenwerkingsovereenkomst dateerde uit 2010 en geldt vanwege het achterhaalde karakter niet als goed uitgangspunt om opgaves uit te destilleren voor 2011 en 2012.

De opgave van UWOON in Harderwijk ligt in de visitatieperiode voor een belangrijk deel bij de herstructurering van de Zeebuurt. Verder zijn als opgaven de huisvesting van middeninkomens, het energiezuinig maken van de woningvoorraad, het geschikt maken van woningen voor langer zelfstandig wonen door ouderen en het bevorderen van sociale cohesie geformuleerd.

Conclusie

De visitatiecommissie stelt vast dat er in het werkgebied diverse lokale afspraken zijn gemaakt. Dit afsprakenkader is voor Ermelo en Harderwijk echter niet of niet geheel dekkend over de periode 2011 tot en met 2014. Daarnaast geldt dat afspraken in veel gevallen niet kwantitatief (SMART) van aard zijn. De bruikbaarheid van de lokale afspraken als kwantitatieve toetssteen voor de prestaties van UWOON is derhalve zeer beperkt gebleken.

2.3 Prestaties in het licht van de opgaven

Gelet op de conclusie ten aanzien van het lokale afsprakenkader is de beoordeling ten aanzien van het Presteren naar Opgaven in belangrijke mate gebaseerd op de verkregen informatie van de corporatie, waaronder ondernemingsplannen en jaarverslagen. Daarbij is conform de visitatiemethodiek zoveel mogelijk gebruik gemaakt van het kwantitatief tegenover elkaar zetten van opgaven en prestaties. Daar waar de voorgenomen prestaties onvoldoende kwantitatief zijn geformuleerd, is beoordeeld aan de hand van kwalitatieve informatie uit de documentatie.

De visitatiecommissie heeft de prestaties die in de visitatieperiode door UWOON zijn geleverd systematisch afgezet tegen de opgaven waarvoor de corporatie zich gesteld zag. Deze prestatietabel is als bijlage zes aan dit visitatierapport gehecht. In onderstaande paragrafen zullen we de opgaven en prestaties per prestatieveld waar nodig per gemeente toelichten.

Tabel 2.1 Presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Beoordeling	Gem. cijfer
Huisvesten van de primaire doelgroep	6,8	7,0
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	6,8	
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,3	
(Des)investeren in vastgoed	7,1	
Kwaliteit van wijken en buurten	7,2	

2.3.1 Huisvesting van de primaire doelgroep

6,8

Onder het prestatieveld huisvesting van primaire doelgroepen vallen woningtoewijzing, doorstroming en betaalbaarheid. De visitatiecommissie constateert dat UWOON op de onderliggende onderwerpen (ruim) voldoende presteert. Dit prestatieveld wordt gewaardeerd met een gemiddeld eindcijfer van 6,8.

UWOON voldoet aan de toewijzing van minimaal 90% aan huishoudens met een inkomen van maximaal € 34.678 (prijspeil 2014). De toewijzing gaat volgens het eerder aangehaalde regionale woonruimteverdeelsysteem. Er wordt in een enkel geval, door redenen die buiten de invloedssfeer van UWOON liggen, niet voldaan aan de taakstelling rondom de huisvesting van statushouders. UWOON probeert de doorstroming te bevorderen door middel van het huurprijsbeleid en door het realiseren van woningen voor middeninkomens. In Harderwijk is in de visitatieperiode het voornemen uitgesproken om 17% van het bezit door te schuiven naar de vrije sector door sociale huurwoningen te liberaliseren. In de praktijk is dit slechts in een zeer beperkt aantal gevallen gebeurd. We zien hierin de sterkere focus op de kerntaak terug die in de visitatieperiode is ontstaan. De doelstellingen rondom het liberaliseren van sociale huurwoningen zijn ingehaald door de tijdgeest. De kernvoorraad van de woningen van UWOON is min of meer gelijk gebleven en zelfs iets toegenomen.

2.3.2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen

6,8

Onder het presentatieveld huisvesting van bijzondere doelgroepen vallen de prestaties op het gebied van wonen, zorg en welzijn (combinatie huisvesting-dienstverlening) ten behoeve van bijzondere doelgroepen. De prestaties op dit prestatieveld worden door de commissie gewaardeerd met een 6,8.

UWOON rekent het passend huisvesten van doelgroepen die zorg en begeleiding nodig hebben als één van haar taken. In de visitatieperiode heeft UWOON zich hard gemaakt voor voldoende en betaalbare woningen voor senioren, voor mensen met een beperking en voor andere kwetsbare groepen op de regionale woningmarkt. We zien in dit verband dat het aandeel ouderen- en gehandicaptenwoningen van UWOON aanmerkelijk onder dat van de referentiegroep en het landelijk beeld ligt. De visitatiecommissie signaleert dat UWOON zich in de visitatieperiode wel degelijk gericht heeft op bijzondere doelgroepen door het realiseren van projecten. Ook zijn er mogelijkheden voor de huurders om de woning aan te passen (bijvoorbeeld via 'Gewoon Gemak') om langer thuis te kunnen wonen.

2.3.3 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

7,3

Onder het prestatieveld kwaliteit van woningen en woningbeheer vallen woningkwaliteit, kwaliteit dienstverlening en energie en duurzaamheid. De visitatiecommissie heeft voor het prestatieveld geconstateerd dat UWOON ruim voldoende presteert. De kwaliteit van woningen en woningbeheer is gewaardeerd met een gemiddeld eindcijfer van 7,3.

De woonvisies en prestatieafspraken bevatten vooral opgaven op het gebied van energie en duurzaamheid, en weinig tot geen opgaven over de dienstverlening en kwaliteit van de woningen. Voor deze onderdelen is de visitatiecommissie teruggevallen op de ambities van UWOON uit het ondernemingsplan.

De kwaliteit van de woningen van UWOON is goed. De woningen hebben een gemiddelde woningwaardering van 165 punten, tegenover 150 bij de referentiegroep en 141 landelijk. Ook is

het aantal punten toegenomen sinds 2011 (CIP, 2014). Jaarlijks wordt een derde van de woningen geïnspecteerd, waarbij wordt getoetst of de woningen voldoen aan de kwaliteitseisen. De resultaten worden verwerkt in de meerjarenprognose voor onderhoud. Uit de KWH-scores zijn goede resultaten naar voren gekomen: een 7,7 in 2013 en een 7,9 in 2014. In de eerste Aedes Benchmark over bedrijfslasten en klanttevredenheid heeft UWOON de hoogste score gehaald: AA, en behoort daarmee tot de zestien best presterende corporaties van Nederland. Niet alle opgaven op het gebied van dienstverlening zijn gehaald. Woningzoekenden moeten zich nog bij iedere corporatie afzonderlijk inschrijven in plaats van dat één inschrijving voldoende is voor alle corporaties in het gebied. De visitatiecommissie tekent daarbij aan dat UWOON deze opgave niet alleen kan realiseren en mede afhankelijk is van collega corporaties.

Op het gebied van energie en duurzaamheid maakt UWOON sprongen in het gemiddelde energielabel van de voorraad. Ultimo 2010 had 45% van het bezit energielabel C of beter, ultimo 2014 was dit 54% (Jaarverslagen). De opgaven zijn eveneens ambitieus, waardoor dit subonderdeel als ruim voldoende is beoordeeld. Dit is eveneens de beoordeling voor het hele prestatieveld Kwaliteit van woningen en woningbeheer.

2.3.4 (Des)investeringen in vastgoed

7,1

Onder het prestatieveld (des)investeren in vastgoed vallen nieuwbouw, sloop, verbetering van het bestaande woningbezit, maatschappelijk vastgoed en verkoop. De visitatiecommissie waardeert het prestatieveld met een 7,1.

Per gemeente lopen de opgaven op het terrein van (des)investeringen in vastgoed uiteen van de realisatie van concrete projecten tot doelstellingen voor een aantal toe te voegen nultrede-woningen. UWOON heeft in de visitatieperiode 266 woningen opgeleverd. Daarmee zijn niet alle opgaven op het gebied van nieuwbouw gehaald.

In de woonvisie voor Ermelo is de realisatie van 135 sociale, 70 middeldure en 65 dure nultredewoningwoningen en 145 nultrede koopwoningen als gezamenlijke opgave voor marktpartijen en woningcorporaties geformuleerd. UWOON heeft in 2011 - 2014 39 woningen opgeleverd in Ermelo, waarvan 29 appartementen. De visitatiecommissie maakt uit deze cijfers op dat UWOON deze opgave niet heeft gehaald.

Op het gebied van het realiseren van maatschappelijk vastgoed heeft UWOON goede prestaties geleverd en meer gedaan dan de opgave. Een voorbeeld is de realisatie van Woonzorgcomplex de Amaniet. Daarnaast heeft de corporatie meer bestaande huurwoningen verkocht dan voorzien en zijn er door nieuwbouw ook koopwoningen toegevoegd. Hiermee is aan opgaven voldaan om starters op de koopmarkt mogelijkheden te bieden. Deze prestatie draagt bij aan het beoordelen van het prestatieveld (des)investeren in vastgoed als ruim voldoende.

2.3.5 Kwaliteit van wijken en buurten

7,2

Onder het prestatieveld kwaliteit van wijken vallen leefbaarheid, wijk- en buurtbeheer en de aanpak van overlast. De prestaties ten aanzien van de kwaliteit van wijken en buurten worden door de visitatiecommissie als ruim voldoende gewaardeerd (7,2).

Op het gebied van de kwaliteit van wijken en buurten voldoet UWOON aan de opgaven. UWOON ziet haar rol als verbinden, signaleren en faciliteren, maar geeft duidelijk aan zelf geen hulpverlener te zijn. UWOON neemt deel aan het sociaal vangnetoverleg, wijkteams, buurtbeheer en heeft ook zelf een team leefbaarheid. Hiermee spant UWOON zich in om problemen vroegtijdig te signaleren

en waar mogelijk te voorkomen. Daarnaast investeert UWOON in activiteiten die de sociale cohesie bevorderen.

2.4 Ambities

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

Het ondernemingsplan 2011 - 2014 dekt de periode die deze maatschappelijke visitatie beziet. De voorganger van dit ondernemingsplan is het ondernemingsplan 2009 - 2013. UWOON heeft om een aantal redenen dit ondernemingsplan vroegtijdig herzien. Zo bleek uit een nieuwe huishoudensprognose de verwachte groei van de bevolking kleiner dan aangenomen. Daarnaast behoorden de Europese beschikking die de doelgroep van woningcorporaties herdefinieerde als ook de economische crisis aanleiding tot de aanleidingen om tot een hernieuwd ondernemingsplan te komen. De visitatiecommissie is van mening dat UWOON zich met deze herijking omgevingsbewust toont.

Onderdeel van het ondernemingsplan 2011 - 2014 is de volgende missie:

Het zorgdragen voor huisvesting als ook diensten op het gebied van wonen, zorg, welzijn en werken, gericht op een door de klant gewenste wooncarrière met respect voor de verschillende woon- en leefstijlen.

De corporatie werkt vanuit de volgende kernwaarden:

- lokaal verankerd: betrokken bij de lokale samenleving;
- vraaggestuurd en klantgericht;
- kwaliteit en duurzaamheid;
- ondernemend;
- efficiënt en effectief.

UWOON benoemt nadrukkelijk dat zij naast lagere inkomensgroepen ook huishoudens met een inkomen van 1 tot 1,5 keer modaal tot haar doelgroep rekent. Daarnaast is voor sommige groepen niet (alleen) het inkomen, maar de specifieke woon- of leefsituatie reden om niet zelfstandig in passende huisvesting te kunnen voorzien. Ook huishoudens die wel zelfstandig in huisvesting kunnen voorzien zijn welkom, zij het tegen een marktconform tarief. De visitatiecommissie constateert dat UWOON hiermee een taakopvatting heeft die breder is dan in de Europese beschikking staat.

De missie en kernwaarden zijn vertaald in beleidsvoornemens voor de ondernemingsplanperiode. Deze doelstellingen beschouwt de visitatiecommissie als de ambities van UWOON.

1. Betrekken van klanten bij het beleid en het beheer.
2. Rekening houden met de wensen van belanghouders bij het vaststellen en uitvoeren van ons beleid en verantwoording afleggen over het gevoerde beleid.
3. Optimaliseren van onze aan wonen gerelateerde producten en diensten.
4. Hard maken voor een liberalisering van de woonruimteverdeling.
5. Het door middel van projectontwikkeling blijven bedienen van onze doelgroep met een aanbod van woningen en maatschappelijk vastgoed.
6. Zorg dragen dat ook klanten voor wie dit niet vanzelfsprekend is zelfstandig kunnen (gaan) wonen.
7. Werken aan duurzaam weerbare wijken.

8. Het ontwikkelen van een woonlastenbeleid dat rekening houdt met de beschikbaarheid van voldoende betaalbare woningen voor onze doelgroep en een goede prijs-kwaliteitverhouding.
9. Het inspelen op de veranderende behoeften van woonconsumenten door bestaande woningen aan te passen (daar waar nodig), waarbij onze middelen efficiënt worden ingezet.
10. Het op korte termijn reduceren van energielasten voor onze klanten, onder andere door het vergroten van het energiebewustzijn en het creëren van een gezond en duurzaam leefmilieu voor de toekomst.
11. Verbeteren van de kwaliteit van onze dienstverlening.

Inmiddels is er het ondernemingsplan 2015 - 2018. Dit is de opvolger van het ondernemingsplan 2011 - 2014. De missie van UWOON is:

UWOON laat als woningcorporatie mensen wonen zoals zij dat zelf willen, met respect voor elkaars leefstijl. Dit betekent dat wij kwalitatief goede en betaalbare woningen en woondiensten bieden, zodat huurders zich op hun plek voelen in hun buurt, straat en huis.

De visitatiecommissie ziet dat UWOON haar doelgroep in lijn met het voorgaande ondernemingsplan nog breed ziet waarbij ze zich bewust toont van de grenzen van haar mogelijkheden op dit terrein: "Daarnaast ondersteunen wij ook de lage middeninkomens (tot € 50.000) zolang dit binnen onze mogelijkheden past. Ook deze groep ondervindt moeilijkheden op de woningmarkt."

Het aantal ambities is in het meest recente ondernemingsplan teruggebracht tot vier:

1. Terugdringen van de energielasten om hiermee de totale woonlasten beperkt te houden.
2. Meer kans op een woning naar wens binnen de mogelijkheden van de huurder.
3. Mensen met een fysieke, verstandelijke of psychische beperking meer mogelijkheden bieden om zelfstandig te kunnen wonen.
4. Huurders en belanghouders meer betrekken bij de eigen woning/woonomgeving en meer invloed geven op beleid en de uitvoering.

De visitatiecommissie ziet in het reduceren van het aantal ambities en doelstellingen het aanbrengen van meer focus in het beleid binnen de context van een standvastige koers.

2.5 Ambities in relatie tot de opgaven

7,0

Onder dit prestatieveld vallen de ambities ten aanzien van de maatschappelijke prestaties in het licht van de opgaven. De visitatiecommissie ziet dat UWOON haar eigen ambities en doelstellingen heeft en dat deze over het algemeen passen bij de opgaven. Daarnaast zijn de ambities gestaafd met onderzoek en prognoses en getoetst aan de financiële mogelijkheden. Eveneens heeft UWOON laten zien haar beleid bij te stellen indien dat nodig is vanwege de actualiteit. Dit is reden voor de visitatiecommissie om een pluspunt toe te kennen ten opzichte van het ijkpunt van een 6, en dit onderdeel te beoordelen met een 7. Het opstellen van prestatieafspraken met alle gemeenten in het werkgebied kan ervoor zorgen dat de afstemming van de eigen ambities op de opgaven verder geoptimaliseerd wordt.

De doelstellingen zijn concreet gemaakt in het strategisch voorraadbeleid, (meerjaren)begrotingen, en jaarplannen. Tot de doelstellingen behoort het vergroten van de klantgerichtheid, inspelend op veranderende behoeften en een goede prijs-kwaliteitverhouding. De ambities zijn over het algemeen in lijn met de opgaven in het werkgebied. Hierbij moet wel de kanttekening gemaakt worden dat alleen met Elburg voor de periode 2011 - 2014 prestatieafspraken zijn. Met Ermelo zijn geen prestatieafspraken, en met Harderwijk ten dele (vanaf 2013). Prestatieafspraken zijn door beide partijen onderschreven afspraken die in de regel aansluiten bij het beleid van de betrokken corporatie. Voor Ermelo en Harderwijk geldt dat de ambities niet altijd aansluiten bij de opgaven zoals door de gemeente in de woonvisie vastgesteld zijn. Hoewel opgaven en ambities op de meeste fronten overeenkomen, zijn er op het vlak van de nieuwbouwopgave verschillen. De gemeente Ermelo vraagt bijvoorbeeld een omvangrijk aantal nulredewoningen te realiseren. Het belang van nulredewoningen wordt onderschreven door UWOON, alleen de aantallen verschillen met de opgave die de gemeente beschrijft. De visitatiecommissie constateert wel dat UWOON haar ambities staft op grond van marktonderzoeken en demografische ontwikkelingen.

2.6 Beoordeling

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

Tabel 2.2 Presteren naar Opgaven en Ambities

Tabel 2.12 Presteren naar Opgaven en Ambities				
Prestatieveld	Cijfer		Weging	Eindcijfer
Prestaties in het licht van de opgaven				7,0
Huisvesten van de primaire doelgroep	6,8	7,0	75%	
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	6,8			
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,3			
(Des)investeren in vastgoed	7,1			
Kwaliteit van wijken en buurten	7,2			
Ambities in relatie tot de opgaven	7,0		25%	

3 Presteren volgens Belanghebbenden



3.1 Inleiding

In het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden wordt inzicht gegeven in de mate waarin de belanghebbenden tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van UWOON, de relatie en wijze van communicatie met de corporatie en de invloed op het beleid van de corporatie. Daarbij wordt niet alleen ingegaan op de beoordeling, maar ook op de onderliggende toelichting van de beoordeling. Afsluitend geven belanghebbenden aan wat de corporatie kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen. In de bijlagen is weergegeven met welke belanghebbenden is gesproken in het kader van deze maatschappelijke visitatie.

3.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie

Conform de methodiek 5.0 zijn zowel de huurders als de gemeenten afzonderlijk via een persoonlijk interview bij de maatschappelijke visitatie betrokken. Daarnaast zijn maatschappelijke partners betrokken. In bijlage 2 is opgenomen welke belanghebbenden zijn betrokken.

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

3.3 Beoordeling

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

3.3.1 Prestaties

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

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

Tabel 3.1 Presteren volgens Belanghebbenden

Prestatieveld	Huurders	Gemeente(n)	Overig	Eindcijfer
<i>Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie</i>				
Huisvesten van de primaire doelgroep	7,0	8,0	7,5	7,5
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	7,3	7,3	6,8	7,1
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,9	7,3	7,5	7,6
(Des)investeren in vastgoed	7,6	7,3	-	7,5
Kwaliteit van wijken en buurten	7,5	8,3	8,1	8,0
<i>Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie</i>				
Relatie en communicatie	7,6	7,5	7,9	7,7
<i>Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie</i>				
Inloed op beleid	7,1	6,0	6,7	6,6
Gemiddeld				7,3

Huisvesten van de primaire doelgroep

7,5 Onder het prestatieveld huisvesting van primaire doelgroepen vallen woningtoewijzing en doorstroming en betaalbaarheid. Het huisvesten van de primaire doelgroep wordt door belanghebbenden met een 7,5 gewaardeerd. Dit cijfer is gelijk aan het gemiddelde cijfermatige oordeel van belanghebbenden over alle prestatievelden.

Onder huurders worden kritische geluiden gehoord over de mogelijkheden voor doorstroming. De indruk bestaat dat verhuizen al snel leidt tot een hogere huur waardoor de doorstroming stagneert. Van huurderszijde wordt waardering uitgesproken over een UWOON-breed uitgezette proef waar doorgestroomd kan worden naar een nieuwe woning met behoud van de huur van de achtergelaten woning. Een huurder die recent vanuit een koopwoning naar een sociale huurwoning is verhuisd, spreekt over een korte wachttijd. De betaalbaarheid van woningen is een aandachtspunt voor huurders. Bij sommige huurders heerst de indruk dat UWOON probeert de huren te matigen, maar dat het Rijksbeleid debet is aan huurverhogingen. Het huurprijsbeleid wordt huurdersvriendelijker genoemd ten opzichte van de collega corporatie.

Gemeenten spreken positief over het (regionale) woonruimteverdeelsysteem en het feit dat UWOON tot de initiatiefnemers behoort. Opgemerkt wordt dat de jaarlijkse rapportage over de woonruimteverdeling niet altijd duidelijk wordt gevonden. Gezocht wordt naar aanknopingspunten om te sturen op bijvoorbeeld oplopende wachttijden. Daar staat tegenover dat er nauwelijks klachten tot gemeenten komen met betrekking tot de woonruimteverdeling.

Gemeenten uiten hun zorg over de betaalbaarheid van de voorraad. Gevreesd wordt voor een tekort aan de onderkant van de markt. Gemeenten signaleren de aandacht die UWOON heeft voor dit thema door het gesprek met hun huurders aan te gaan over totale woonlasten. Een van de gemeenten geeft aan met UWOON in gesprek te willen over kansen/opgaven in de middeldure huursector.

Overige belanghebbenden hebben niet altijd zicht op alle prestatievelden waar UWOON op actief is.

Huisvesten van bijzondere doelgroepen

7,1

Het prestatieveld huisvesting van bijzondere doelgroepen omvat de prestaties op het gebied van wonen, zorg en welzijn (combinatie huisvesting-dienstverlening) ten behoeve van bijzonder doelgroepen. De belanghebbenden waarderen de prestaties van UWOON ten aanzien van bijzondere doelgroepen met een 7,1.

Huurders menen over het algemeen dat UWOON goed bezig is als het gaat om bijzondere doelgroepen en dat er vrij snel mogelijkheden voor deze doelgroepen voorhanden zijn als de vraag zich voordoet. Aanpassingen die nodig zijn in verband met een fysieke beperking worden snel doorgevoerd. Anderen geven aan geen goed beeld te hebben over de wijze waarop UWOON bijzondere doelgroepen bedient.

Gemeenten zijn over het algemeen positief over de prestatie van UWOON met betrekking tot bijzondere doelgroepen. Er is aandacht voor bijvoorbeeld doelgroepen met een geestelijke beperking en mensen die in een resocialisatietraject zitten. Opgeroepen wordt om deze aandacht voor bijzondere doelgroepen vast te houden.

Overige belanghebbenden zien in UWOON een samenwerkingspartner inzake bijzondere doelgroepen. Gewezen wordt op een behoefte aan (meer) compacte woningen voor mensen met een psychiatrische of verstandelijke beperking. Gewezen wordt op het feit dat er een verborgen behoefte is vanuit mensen die nu bijvoorbeeld op campings of in onwenselijke situaties in de particuliere voorraad verblijven. Ook vraagt de voortgaande extramuralisatie om (extra) aandacht van UWOON voor bijzondere doelgroepen. UWOON gaat zorgvuldig om met het huisvesten van bijzondere doelgroepen die mogelijk als problematisch kunnen worden ervaren. Aangegeven wordt dat de corporatie inspanningen verricht om de acceptatie van het huisvesten van bijzondere doelgroepen in de buurt te vergroten.

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

7,6

Onder het prestatieveld kwaliteit van woningen en woningbeheer vallen woning-kwaliteit, kwaliteit dienstverlening en energie en duurzaamheid. Dit prestatieveld wordt door belanghebbenden gewaardeerd met een ruime voldoende.

Huurders geven aan dat de woningen over het algemeen goed onderhouden zijn en dat de dienstverlening op orde is. De buurtbeheerder wordt benoemd als een belangrijke relevante en gewaardeerde functie in de dienstverlening aan huurders, ook als het gaat om woningbeheer. De aandacht voor de kwaliteit is nu groter dan in het verleden.

De kwaliteit van de woningvoorraad wordt door gemeenten in orde bevonden, hoewel hier en daar in naoorlogse (bloemkool) buurten nog wel aandacht nodig is voor de woningkwaliteit. Gemeenten zien UWOON niet als een voorloper op het gebied van energie en duurzaamheid. Er is waardering voor de eerste slagen die de corporatie op dit punt heeft gemaakt. De gestelde duurzaamheidsdoelen van UWOON worden onderschreven.

Voor zover overige belanghebbenden zicht hebben op de woningkwaliteit drukt men zich in positieve bewoordingen uit. We wordt een verbeteropgave ten aanzien van sommige complexen in Harderwijk opgemerkt. De woningkwaliteit van nieuwbouw die UWOON pleegt wordt in grote lijnen als ruim voldoende betiteld. De verbeterpunten betreffen relatieve details.

(Des)investeren in vastgoed

7,5

Onder het prestatieveld (des)investeren in vastgoed vallen nieuwbouw, sloop, verbetering van het bestaande woningbezit, maatschappelijk vastgoed en verkoop. De belanghebbenden waarderen de prestaties van UWOON ten aanzien van (des)investeringen in vastgoed met een 7,5.

Huurders zien UWOON ook als een ontwikkelaar van nieuwe sociale huurwoningen. De indruk bestaat dat de voortgang soms wordt belemmerd door de opstelling van een marktpartij waarmee wordt samengewerkt. De Zeebuurt wordt door verschillende huurders genoemd als goed voorbeeld van de inspanningen van UWOON inzake renovaties. UWOON zet zo stapsgewijs stevige verbeteringen in. Een enkele huurder geeft aan dat de renovatie van de woning tot enkele malen toe is uitgesteld waardoor bijvoorbeeld keuken en badkamer niet meer up-to-date zijn.

Gemeenten zien voor UWOON nog een uitdaging als het gaat om nieuwbouw, bijvoorbeeld als het gaat om bijzondere doelgroepen. Toevoeging van nieuwbouw DAEB woningen wordt noodzakelijk geacht. Er is waardering voor de prestaties van UWOON als het gaat om verbetering van bestaand bezit; zo wordt de renovatie van de Zeebuurt (waar aanvankelijk sloop/nieuwbouw gepland stond) als een goed voorbeeld genoemd.

Het feit dat UWOON relatief weinig bestaande huurwoningen verkoopt wordt door gemeenten niet als een probleem gezien. Dit draagt bij aan de instandhouding van de voorraad sociale huurwoningen. Onder gemeenten leven geen verwachtingen richting UWOON als het gaat om maatschappelijk vastgoed².

Ook overige belanghebbenden zijn positief over de (forse) investeringen die UWOON in hun optiek pleegt in het renoveren van bestaande woningen.

Kwaliteit van wijken en buurten

8,0

Onder het prestatieveld kwaliteit van wijken vallen leefbaarheid, wijk- en buurtbeheer en de aanpak van overlast. De prestaties ten aanzien van de kwaliteit van wijken en buurten worden door de belanghebbenden gewaardeerd met een 8.

Huurders zijn over het algemeen (zeer) tevreden over de inzet van UWOON met betrekking tot leefbaarheid en de aanpak van overlastsituaties. De buurtbeheerder, huismeester en de samenwerking met ZorgDat worden in positieve zin genoemd. Verder worden de betrokkenheid van UWOON bij evenementen in het werkgebied en het inzetten van 'buurtvaders' in verband met overlast door jongeren geroemd. Een enkele huurder is zeer kritisch over UWOON als het gaat om de rol bij conflicten tussen burens en meent dat onvoldoende wordt doorgepakt richting veroorzakers van overlast.

Gemeenten geven aan de UWOON zich sterk heeft ingezet op het terrein van de leefbaarheid. Aangegeven wordt dat UWOON op punten taken van de gemeente heeft overgenomen, daar waar ze er niet verplicht toe waren. De houding wordt gewaardeerd, hoewel betwijfeld wordt of UWOON dit ook in de toekomst kan blijven waarmaken. UWOON gaat goed om met de preventie en aanpak van overlast, ook door de samenwerking met de buurtteams.

Overige belanghebbenden zijn enthousiast over UWOON als het gaat om de kwaliteit van wijken en buurten. Er wordt goed samengewerkt door/met buurtbeheerders. De corporatie heeft goede antennes voor het signaleren van (naderende) problemen zoals huurachterstand en is actief in b.v.

² In de visitatieperiode heeft UWOON met de gemeente Harderwijk afspraken gemaakt ten aanzien van een accommodatie gericht op welzijn en zorgfunctie (de Aanleg)

het voorkomen van onderhoudsachterstanden in tuinen. UWOON heeft ook oog voor 'wat er achter de voordeur gebeurt'. De corporatie onderscheidt zich in de samenwerking inzake leefbaarheid op een positieve manier van andere corporaties.

3.3.2 Relatie en communicatie

7,7

Onder het prestatieveld relatie en communicatie valt de tevredenheid van belanghebbenden over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie. De belanghebbenden beoordelen de relatie en de communicatie met UWOON met een 7,7.

Huurders tonen zich met een 7,6 tevreden over de relatie en communicatie met UWOON. De prestatie op dit punt is de afgelopen jaren verbeterd. De corporatie is goed te bereiken. Reparatieverzoeken worden snel opgepakt en afspraken worden nagekomen; een enkele huurder is kritisch ten aanzien van de communicatie rond reparatieverzoeken. Medewerkers van UWOON tonen zich vriendelijk; de communicatie verloopt plezierig en open. Via de website en UWOON magazine kan kennis worden genomen van beleid en plannen van de corporatie. Opgemerkt wordt dat de communicatie bij sommige renovatietrajecten beter kan.

Gemeenten geven aan dat het overleg met UWOON goed en soepel verloopt. De corporatie is goed te bereiken. De corporatie communiceert open en eerlijk en durft waar nodig ook 'nee' te verkopen. Vise versa geldt: 'afpraak is afspraak'. Een enkele gemeente geeft aan dat UWOON meer zou kunnen investeren in de relatie met de gemeenteraad om zo goodwill te kweken. Een andere gemeente geeft aan dat de corporatie verzakelijk is en minder vaak thuis geeft bij (nieuwe) opgaven. Er is begrip dat de financiële polsstok minder ver reikt dan enige jaren geleden. UWOON levert een goede bijdrage aan de buurtteams en treedt adequaat op bij problemen in de buurt (bijvoorbeeld bij achterstanden van betalingen). De indruk bestaat dat UWOON de aandacht tussen de gemeentes waar ze werkzaam is goed verdeelt.

Belanghebbenden uit de hoek van zorg en welzijn geven aan dat het contact met UWOON naar wens verloopt. De corporatie wordt toegankelijk genoemd. Overige belanghebbenden weten UWOON te vinden. De contacten zijn overwegend operationeel van aard, op bestuurlijk niveau is er weinig contact.

3.3.3 Invloed op beleid

6,6

Onder het prestatieveld invloed op beleid valt de tevredenheid van belanghebbenden over de mate van invloed op beleid van de corporatie. De belanghebbenden waarderen het prestatieveld invloed op beleid met een 6,6.

Het beeld van huurders als het gaat om de tevredenheid over de invloed op beleid is wisselend. Sommigen geven aan graag in een vroeg stadium mee te willen en mogen praten maar de indruk te hebben dat UWOON 'toch zelf beslist'. Anderen benadrukken dat UWOON huurders op diverse manieren laat meedenken. UWOON wordt opgeroepen te zoeken naar nieuwe manieren van participatie, waarin ook individuele huurders bijvoorbeeld via social media een plaats kunnen krijgen in de beleidsontwikkeling. Ook wordt opgemerkt dat er een sprake is van een stijgende lijn inzake participatie van huurders bij beleidsontwikkeling.

Gemeenten waarderen de mate waarin zij zich betrokken voelen bij de beleidsontwikkeling van UWOON met een zes. De meningen lopen op dit punt uiteen. De gemeente Harderwijk is van mening dat UWOON de gemeente goed bij de totstandkoming van beleid betreft. Ook de nauwe samenwerking bij woonvisies wordt gewaardeerd, evenals bijvoorbeeld de uitgenodiging voor een

avond waarbij UWOON haar visie op de Woningwet presenteert. De andere gemeenten menen meer voor voldoening feiten te worden geplaatst; zij geven aan wel betrokken te worden maar niet veel van hun inbreng terug te zien in het beleid van de corporatie.

Overige belanghebbenden geven aan wel contact te hebben op beleidsniveau in regie- of stuurgroepen. Het zicht op de vraag of de bij deze gelegenheden geleverde input/feedback feitelijk invloed heeft op het beleid van UWOON ontbreekt. Sommige belanghebbenden zoals de VAC Ermelo zouden een betere terugkoppeling over het overnemen van adviezen op prijs stellen.

3.4 Boodschap

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

3.4.1 Wat is op hoofdlijnen uw beeld van UWOON?

In de interviews is belanghebbenden gevraagd om UWOON in steekwoorden te karakteriseren. Onderstaande figuur is de weerslag van de feedback van belanghebbenden op dit punt.

Figuur 3.1 UWOON in kernwoorden



3.4.2 Hebt u een boodschap voor UWOON?

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

Huurders

- Pak door richting de veroorzakers van overlast; luister beter naar mensen en maak duidelijke afspraken;
- Stem de huisvesting van bijzondere doelgroepen (ex-daklozen of ex-verslaafden) beter af met de bewoners waar betrokkenen gaan wonen. Zorg in dit verband voor een goede sociale begeleiding;
- Zorg voor een mix / spreiding van mensen met verschillende leefstijlen en nationaliteiten;
- Stel huurders in kennis van de resultaten van de maatschappelijke visitatie;

- Overweeg de drie vestigingen in het kader van efficiency;
- Zoek naar manieren om als het om participatie gaat meer te doen met individuele huurders;
- Houdt de betaalbaarheid goed in het oog; doe meer voor huurders met de laagste inkomens;
- Huurders, gemeenten en UWOON hebben elkaar nodig; werk samen!;
- Blijf dicht bij de mensen;
- Bevorder de doorstroming, bijvoorbeeld door huurprijsbeleid op maat;
- Creëer meer mogelijkheden voor starters/jongeren;
- Houd ondanks bezuinigingen de dienstverlening op peil.

Gemeenten

- Heb aandacht voor de omvang van de (goedkope) woningvoorraad;
- Toon meer ambitie en innovatiekracht;
- Denk om je imago, creëer goodwill;
- Houdt sociale focus vast;
- Blijf zoals je bent, verander niet;
- Houdt aandacht voor het behoud van de (goede) relatie met gemeenten.

Overige belanghebbenden

- Heb meer aandacht voor c.q. toon meer flexibiliteit ten aanzien van het huisvesten van bijzondere doelgroepen (bijvoorbeeld gezinnen die al dan niet letterlijk op straat komen te staan); hierbij komt meerdere malen het concept van de 'kangaroo woning' naar voren;
- Ken meer gewicht toe aan adviezen in de planvorming;
- Stimuleer het contact tussen verschillende belanghebbenden (zoals de Huurdersbelangenvereniging en de VAC Ermelo);
- Blijf je sociale gezicht tonen;
- Pak je rol als het gaat om de gevolgen van extramuralisering;
- Pas op clustering van bijzondere doelgroepen, voer wat dat betreft een beleid van spreiding;
- Doe niet 'te veel', (schoenmaker) blijf bij je leest;
- De faciliterende en informerende rol van UWOON wordt gewaardeerd;
- Overweeg een sterkere sociale rol door middel van bijvoorbeeld wijkontmoetingscentra of huiskamers in de wijk (waarbij Ermelo-west als een goed voorbeeld wordt gezien);
- Haal actiever informatie op om zo beter/eerder te kunnen bepalen welke woningen nodig zijn;
- Wees proactief als het gaat om de voorlichting bij het afsluiten van huurcontracten ten aanzien van bijvoorbeeld huurachterstand en verwijzingen naar instanties die kunnen helpen bij (naderende) problemen;
- Overweeg 'out-of-the-box' oplossingen voor (potentieel) problematische doelgroepen zoals goedkope vrijstaande (compacte) woningen om overlastsituaties te voorkomen;
- Weet waar de grenzen van hulpverleners liggen; blijf je bewust van je eigen verantwoordelijkheid als corporatie.

4 Presteren naar Vermogen



4.1 Inleiding

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

- Financiële continuïteit;
- Doelmatigheid;
- Vermogensinzet.

4.2 Financiële continuïteit

In deze paragraaf wordt ingegaan op de financiële continuïteit van UWOON en de wijze waarop deze is gewaarborgd.

7

Onder het prestatieveld financiële continuïteit valt de mate waarin de corporatie haar maatschappelijk vermogen duurzaam op peil houdt. Hierbij is gekeken of de corporatie voldoet aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen en de mate waarin deze zijn geborgd in de organisatie. De visitatiecommissie stelt vast dat UWOON voldoet aan het ijkpunt voor een zes. De visitatiecommissie constateert dat de vermogenspositie- en beleid aansluiten op het overige beleid van UWOON en actueel zijn. Dit vormt de basis om een pluspunt toe te kennen en dit onderdeel te beoordelen met een 7. De afweging die aan het oordeel van de visitatiecommissie ten grondslag ligt wordt in de onderstaande tekst verder toegelicht.

4.2.1 Vermogenspositie

In onderstaande tabel worden de financiële ratio's van UWOON weergegeven met de minimale norm die UWOON voor de betreffende ratio's hanteert. In het vervolg van deze paragraaf wordt verder op de ratio's ingegaan, evenals de oordeelsbrieven van het CFV.

Figuur 4.1 Financiële ratio's UWOON

	Norm	2014	2013	2012	2011
Solvabiliteit³	variabel ⁴ (ca. 20%)	54%	51,7%	46,1%	43,2%
ICR	> 1,4	1,97	2,7	2,14	1,74
DSRC	> 1,0	-	1,7		
Loan to Value	< 75%	45%	46%	54%	57%

UWOON voldoet ruimschoots aan de eisen van de externe toezichthouders en blijft dit ook doen. Vanuit financiële optiek betekent dit dat UWOON gezond is een investeringsruimte heeft.

Toezichtbrieven

Het CFV heeft t/m 2012 de solvabiliteit en continuïteit van woningcorporaties beoordeeld. In deze periode zijn de oordelen van UWOON altijd voldoende geweest. Met ingang van 2013 zijn er geen losstaande continuïteits- en solvabiliteitsoordelen meer. Vanaf 2013 zijn er integrale beoordelingen die zich richten op het kwalitatief en kwantitatief duiden van risico's en het plegen van interventies om risico's te voorkomen dan wel te verkleinen. Op basis van de door de corporatie ingediende prognosegegevens 2013-2017, dVi 2012 en andere informatie, heeft het CFV risicogericht

³ o.b.v. bedrijfswaarde

⁴ Het CFV hanteert een variabele ondergrens afhankelijk van ingeschatte risicoprofiel

onderzoek gedaan op een zestal toezichtterreinen die van invloed kunnen zijn op de financiële continuïteit van de corporatie. Dit zijn: kwaliteit financiële informatie, behoud maatschappelijk gebonden vermogen, financieel risicobeheer, solvabiliteit, draagkracht vermogen en liquiditeit. Het bij UWOON uitgevoerde onderzoek heeft geen aanleiding gegeven tot opmerkingen of nader onderzoek. Het CFV stelt vast dat in de visitatieperiode de voorgenomen activiteiten van UWOON in financieel opzicht passen bij de vermogenspositie van de corporatie.

Solvabiliteit

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

Het CFV zet deze solvabiliteit af tegen een noodzakelijk geachte solvabiliteit. Deze grens bepaalt het CFV op basis van een jaarlijks opgesteld risicoprofiel (het CFV gebruikt in deze de termen volkshuisvestelijk vermogen en vermogensbuffer). Gedurende de visitatieperiode lag de solvabiliteit van UWOON boven de door het CFV voor de desbetreffende jaren aan de hand van het risicoprofiel berekende minimumwaarde.

De correcties die het CFV uitvoert zijn niet of nauwelijks vooraf zijn te bepalen, wat het anticiperend sturen op deze parameter lastig maakt. Om toch een eigen baken te hebben, heeft UWOON een gewenste solvabiliteit benoemd van 25%, te berekenen op basis van de minimum waardering van het bezit (corresponderend met de waarderingsgrondslag in haar jaarrekening). Met deze 25% verwacht de corporatie boven de (overigens jaarlijks wisselende) ondergrens van circa 20% te blijven.

Het CFV plaatst geen bijzondere opmerkingen ten aanzien van het toezichtveld 'solvabiliteit en draagkracht vermogen'. Corporatie in Perspectief (2011 / 2014) laat het volgende verloop van het volkshuisvestelijk vermogen zien.

Tabel 4.1 Volkshuisvestelijk vermogen UWOON

	2013	2012	2011
Volkshuisvestelijk vermogen als % van het balanstotaal	52,0	46,9	44,8

Bron: Corporatie in Perspectief – Versie 2014-IV, verslagjaar 2013

Rentedeckingsgraad

Overeenkomstig de uitgangspunten van WSW hanteert UWOON een norm die bewaakt in hoeverre UWOON in staat is rente te betalen. De corporatie hanteert daarbij de in de sector geldende norm van ten minste 1,4. UWOON voldoet gedurende de visitatieperiode aan deze norm. In de meerjarenprognose loopt de ICR op van 1,4 in 2015 naar 2,4 in 2020⁵.

Loan to value

De Loan to Value is de verhouding tussen de leningen en de waarde van het eigen bezit op basis van bedrijfswaarde. De LTV is in de periode 2011 – 2014 conform de WSW norm van maximaal 75% . In de meest recente meerjarenprognose daalt de loan to value van 47,3% in 2015 naar 40,9% in 2020.

⁵ Jaarverslag 2014

Debt Service Coverage Ratio

De debt service coverage ratio (DSCR) geeft aan of er voldoende operationele kasstromen worden gegenereerd voor rente en aflossing. Het WSW verwacht een minimale score van 1,0. De DSCR voldoet over de periode vanaf 2010 aan de eisen van het WSW. Deze financiële parameter is gedurende de visitatieperiode geïntroduceerd. In 2013 voldeed UWOON getuige de toezichtsbrief van het CFV met 1,7 aan de gestelde norm. De DSCR wordt in de jaarverslagen van UWOON niet genoemd.

De DSCR is in de plaats gekomen van de beoordeling van de kredietwaardigheid volgens de normering van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw. In de jaren voorafgaand aan de 'DSCR norm' was de financiële positie voldoende voor de twee procent normatieve aflossing die het WSW vereiste voor de kredietwaardigheid.

UWOON voldoet aan de (hierboven behandelde) externe en algemene eisen van toezicht voor vermogen en kasstromen. Hiermee heeft UWOON voldaan aan het ijkpunt voor een 6. Een hogere beoordeling hangt af van:

- De wijze van verantwoording van de vermogenspositie en eventuele afwijkingen op de toezichtseisen.
- De actieve wijze van hanteren van vermogensbeleid.
- De wijze van aansluiting van de vermogenspositie op integrale kasstromen, risicoanalyses en strategisch portefeuillebeleid.
- De actualiteit: zijn visie, scenario's en doelstellingen regelmatig geactualiseerd?

UWOON heeft de financiële randvoorwaarden voor het financieel beleid vastgelegd in een financieel sturingskader. Het kader bevat een aantal kengetallen en normen dat met name is gebaseerd op kasstromen. De normen worden iedere drie jaar geactualiseerd. Qua termijn wordt hiermee aangesloten bij de actualisatiefrequentie van het Treasurystatuut. In haar meerjarenbegroting hanteert UWOON deze financiële randvoorwaarden als kader. Aan de begroting liggen weer documenten als het strategisch voorraadbeleid en de meerjaren onderhoudsprognose ten grondslag. Elk jaar wordt een derde van de woningen van UWOON geïnspecteerd en de resultaten worden in de onderhoudsbegroting verwerkt.

Het risicomanagementsysteem is de afgelopen jaren in ontwikkeling geweest. De ontwikkeling hiervan was een doelstelling in het ondernemingsplan 2010 – 2013 en ook in het ondernemingsplan 2011 – 2014:

Met de fusie nog zo kort achter de rug, zijn wij anno 2011 nog niet in staat om een ICS (In Control Statement) voor de hele bedrijfsvoering af te geven. Op verschillende (deel)gebieden moet nog nieuw beleid worden ontwikkeld, beleid op verschillende terreinen moet nog met elkaar in verband worden gebracht en procedures zijn nog niet 100% op elkaar afgestemd. Bovendien zal er gewerkt moeten worden aan het bewustzijn van de risico's die er bestaan bij het uitvoeren van activiteiten in de organisatie. De basis om te kunnen komen tot een ICS is volgens ons het opzetten van een risicobeheersing- en controlesysteem. Een dergelijk systeem geeft informatie over de risico's die wij als organisatie lopen en of de maatregelen die getroffen worden deze risico's het hoofd kunnen bieden. Dit betekent dat per proces de risico's geïdentificeerd moeten worden die het behalen van de doelstellingen bedreigen, dat adequate acties moeten worden geformuleerd om de risico's te beheersen en dat de actuele status van de beheersmaatregelen moet worden beoordeeld.

Risico's bestaan er op verschillende niveaus. Dit betekent voor ons dat ook het risicomanagementsysteem op alle niveaus binnen de organisatie betrekking moet hebben. Alleen op deze manier kunnen de risico's van de operationele processen in verband worden gebracht met de

breder strategische risico's.

In het nieuwe ondernemingsplan is deze doelstelling komen te vervallen. Op diverse plekken in het beleid van UWOON ziet de visitatiecommissie risico's en scenario's terug. Voorbeelden zijn het strategisch voorraadbeleid (scenario's voor bevolkingsprognose) en het treasury jaarplan (bijvoorbeeld renterisico's).

In de managementletter 2014 van de accountant is opgemerkt dat nog niet alle relevante processen beschreven zijn. De accountant adviseert om de processen en interne beheersingsmaatregelen te beschrijven. Dit kan een aangescherpt inzicht opleveren van de risico's en eventuele leemtes in de interne beheersing.

De visitatiecommissie ziet dat risicomanagement en het werken met scenario's de aandacht heeft van UWOON en in ontwikkeling is. De commissie een pluspunt toe op basis van de constatering dat de vermogenspositie en het beleid op dit terrein goed aansluiten op het overige beleid van UWOON en actueel zijn. De visitatiecommissie tekent daarbij aan dat UWOON het ondernemingsplan vertaalt in acties, maar dat er verbetering mogelijk is als het gaat om het SMART formuleren in de respectievelijke jaarschijven.

4.3 Doelmatigheid

8

Onder het prestatieveld doelmatigheid valt de mate waarin de corporatie een sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. De visitatiecommissie waardeert het prestatieveld met een 8. De minimale eis voor een 6 in de methodiek 5.0 is dat de corporatie een sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft in vergelijking met andere corporaties. De positieve afwijking op de benchmark en de positieve ontwikkeling van de bedrijfslasten in de afgelopen jaren evenals de aansluiting op het beleid maken dat de visitatiecommissie dit onderdeel heeft beoordeeld met een 8.

Hieronder worden in tabel 3.1 de CiP-gegevens weergegeven.

Tabel 4.2 Netto bedrijfslasten 2013 en ontwikkeling netto bedrijfslasten, 2011 t/m 2013

	Corporatie	Referentie	Landelijk	Toename 2009-2012 in %		
				Corporatie	Referentie	Landelijk
Bedrijfslasten / vhe	1.063	1.377	1.366	-10,4%	6,6%	16,2%
Personeelskosten / fte	67.480	71.600	72.305			
Aantal vhe / fte	93	97	97			

Bron: CiP (2013), UWOON, Aedes

Daaruit komt naar voren dat UWOON in het jaar 2013 lagere netto bedrijfslasten had dan de referentiecorporaties en het landelijke gemiddelde. De bedrijfslasten van de corporatie dalen over de periode 2010 – 2013, daar waar op referentie- en landelijk niveau sprake is van een stijging. De personeelskosten per fte liggen onder het niveau dat de referentiegroep en het landelijk gemiddelde laat zien. Het aantal verhuureenheden per fte ligt in 2013 iets lager dan bij de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. UWOON telt anno 2014 93 fte. Ultimo 2010 waren dit er 104.

UWOON neemt deel aan de Aedes benchmark. Met € 850 geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten per gewogen vhe heeft behoort UWOON tot de meest efficiënte corporaties in haar grootteklasse op basis waarvan zij de A status op dit punt verdient.

Op basis van bovenstaande gegevens kan UWOON met recht een doelmatig werkende corporatie genoemd worden. De daling van de bedrijfslasten tonen aan dat UWOON haar doelstellingen uit het ondernemingsplan om effectief en efficiënt te zijn omzet in prestaties. De positieve afwijking op de benchmark en de positieve ontwikkeling van de bedrijfslasten in de afgelopen jaren evenals de aansluiting op het beleid maken dat de visitatiecommissie dit onderdeel heeft beoordeeld met een 8.

4.4 Vermogensinzet

In deze paragraaf wordt beoordeeld of en op basis waarvan UWOON de inzet van het vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt. Daarbij is aandacht voor de inzet van het beschikbare vermogen, inclusief verantwoording en motivering, en het uitvoeren van evaluaties.

7 Onder het prestatieveld vermogensinzet valt de mate waarin de corporatie haar vermogen verantwoordt in zet voor de maatschappelijke prestaties. UWOON kan de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoorden en motiveren. Dit is het ijkpunt voor een 6. UWOON heeft een eigen (actuele) visie op vermogensinzet en hanteert deze bij investeringsbesluiten, waarbij de consequenties voor de ontwikkeling van het vermogen in beeld worden gebracht. De vermogensinzet is gebaseerd op een portefeuillebeleid en een actuele meerjarenonderhoudsraming. De visitatiecommissie beoordeelt het onderdeel vermogensinzet daarom met een 7.

Ten aanzien van de vermogensinzet wordt beoordeeld of en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt. Via de beleidscyclus is de verantwoording van de inzet van vermogen voor maatschappelijke prestaties inzichtelijk.

In de ondernemingsplannen 2011 – 2014 en 2015 – 2018 staat het volgende over de inzet van vermogen voor maatschappelijke prestaties:

“Wij streven niet bewust naar winst op basis van vermogensbeheer, maar we streven er wel naar om een optimaal rendement met ons bezit te genereren, waarbij wij voor diverse activiteiten gedifferentieerde normen hanteren. We laten financieel rendement alleen liggen als daar maatschappelijk rendement tegenover staat. Dit vraagt om een helder normenkader voor de gewenste rendementen van verschillende activiteiten”⁶

Doelstelling: het op korte en lange termijn voldoen aan onze verplichtingen waarmee de continuïteit van onze onderneming is gegarandeerd, zolang dit voor het bedienen van onze doelgroep noodzakelijk is⁷.

In het nieuwe ondernemingsplan 2015 – 2018 continueert UWOON deze doelstelling: op korte en lange termijn moet UWOON blijven voldoen aan haar financiële verplichtingen. Hiermee is de continuïteit van onze organisatie is gegarandeerd, zolang dit voor het bedienen van de doelgroep noodzakelijk is. UWOON hanteert als criteria voor financiële continuïteit:

- externe eisen (CFV en WSW) en wet- en regelgeving (o.a. Woningwet,)
- de externe randvoorwaarde van blijvende betaalbaarheid van woningen voor de doelgroep
- interne rendementseisen in relatie tot de financiële risico's.

Deze randvoorwaarden voor de vermogensinzet van UWOON staan in het investeringsstatuut. Voor sociale investeringen gelden lagere rendementseisen dan voor projecten in de vrije sector of

⁶ Ondernemingsplan 2011 - 2014

⁷ Ondernemingsplan 2011 - 2014

andere niet-DAEB projecten. Aan de investeringen ligt een portefeuillestrategie ten grondslag waarin afwegingen worden gemaakt hoe aan de vraag vanuit de doelgroepen voldaan kan worden.

In de kwartaalrapportages en jaarverslagen staat de voortgang van de maatschappelijke investeringen. Hoewel inzichtelijk is in hoeverre de (project) begrotingen behaald worden vinden er geen evaluaties plaats van de vermogensinzet voor maatschappelijke prestaties. Ook zijn de maatschappelijke doelstellingen uit ondernemingsplannen niet altijd herleidbaar, waardoor de meetbaarheid van de doelstellingen uit het ondernemingsplan en de relatie met de inzet van het vermogen niet optimaal is.

4.5 Beoordeling

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

Tabel 4.3 Presteren naar Vermogen

Meetpunt	Cijfer	Weging	Eindcijfer
Financiële continuïteit	7	30%	7,3
Doelmatigheid	8	30%	
Vermogensinzet	7	40%	

5 Presteren ten aanzien van Governance



5.1 Inleiding

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

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

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

In haar overwegingen heeft de visitatiecommissie zich mede gebaseerd op het (concept-) Auditrapport ILT WBB d.d. 9 februari 2015. Dit rapport is het gevolg van het feit dat UWOON tot de eerste corporaties behoort die bereid was deel te nemen aan een pilot met de doelstelling van de ILT om een oordeel te geven over de kwaliteit van de governance en de wijze waarop dit is geborgd. Het feit dat UWOON in dit opzicht tot de voorhoede gerekend kan worden zegt iets over openheid, transparantie en bereidheid zich te ontwikkelen.

In de audit is er naar de volgende onderdelen gekeken:

- PDCA
- Afstand bestuur-RvC
- Relatie belanghouders
- Integriteit

In haar conclusie stelt de ILT dat de governance bij UWOON over de volle breedte als voldoende wordt beschouwd. Wel worden een aantal opmerkingen geplaatst bij :

- Het belang van het smart uitwerken van de doelen van het ondernemingsplan
- En de vijf punten waarop UWOON gemotiveerd (leg uit) afwijkt van de toen vigerende governancecode.

De visitatiecommissie onderschrijft zowel de conclusie als de bevindingen en komt in de navolgende paragrafen nog met aanvullende constatering, illustraties en nuanceringen.

5.2 Besturing

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

5.2.1 Plan

6,5

Het cijfer voor 'Plan' is opgebouwd uit twee deelcijfers. Eén deelcijfer voor de visie van de corporatie op haar eigen positie en toekomstig functioneren (7) en één voor de vertaling van de visie naar strategische en tactische doelen (6). Het eindcijfer voor het onderdeel plan komt zodoende uit op een 6,5. De twee deelthema's zijn hieronder verder toegelicht.

Visie

7

Onder het prestatieveld 'Visie valt of de corporatie een actuele visie heeft vastgelegd op haar eigen positie en toekomstig functioneren. UWoon actualiseert haar visie geregeld en geeft hierbij blijk van omgevingsbewustzijn. Dit is aanleiding voor het toekennen van een pluspunt.

Het gebruik van risicoanalyses en scenario analyses is in ontwikkeling. Daarnaast is een stijgende lijn te zien de mate waarin belanghebbenden bij de ontwikkeling van doelstellingen betrokken worden. Dit geldt bijvoorbeeld bij de totstandkoming van het ondernemingsplan 2015 – 2018 In het ondernemingsplan en in de doorvertaling naar de jaarplannen is duidelijk aandacht voor de eigen organisatie en het verder professionaliseren daarvan. Hoewel er geen SWOT is in de letterlijke zin, constateert de visitatiecommissie dat UWoon wel een goed beeld heeft van haar eigen sterktes en zwaktes.

UWoon geeft blijk van een goed ontwikkeld omgevingsbewustzijn en een sterke focus op het richten van de organisatie op de actuele opgaven; hiertoe actualiseert de corporatie haar strategisch beleid geregeld en met betrokkenheid van gemeenten en ander belanghouders.

UWoon heeft het onderdeel 'visie' sinds de fusie en de vorige visitatie gestaag vormgegeven tot op het huidige niveau, wat professioneel te noemen is.

Vertaling doelen

6

UWoon heeft haar visie en koers vertaald naar strategische en tactische doelen en operationele activiteiten en naar financiële randvoorwaarden op een wijze dat deze te monitoren zijn. Daarmee voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een zes.

De visie van UWoon is door vertaald naar strategische doelen en activiteiten, op een wijze dat deze te monitoren zijn. Kanttekening is dat de meeste doelen wel vertaald zijn in activiteiten waarbij de termen 'meer inzicht krijgen' en 'duidelijk definiëren' frequent worden gebruikt. Veel minder zijn de doelen vertaald in de gewenste maatschappelijke prestatie ('outcome').

Het ondernemingsplan 2011 – 2014 is gerelateerd aan het strategisch voorraadbeleid voor een verdere uitwerking van de doelstellingen. Het voorraadbeleid is ook de plaats waar de gewenste ontwikkeling van het woningbezit geconfronteerd is met de financiële mogelijkheden en kaders.

In haar jaarplannen geeft UWoon voor de drie vestigingen aan welke activiteiten de corporatie in het desbetreffende jaar uitvoert om de doelstellingen uit het ondernemingsplan te realiseren. Daarbij wordt aangegeven, hoe de corporatie de activiteiten gaat meten (prestatie-indicatoren). In

2013 en 2014 zijn de plannen vooral gericht op het efficiënter en effectiever uitvoeren van (dagelijks) onderhoud.

5.2.2 Check



Onder het prestatieveld 'Check' valt de mate waarin de corporatie checkt of zij doet wat zij zich voorneemt. De visitatiecommissie waardeert het prestatieveld met een voldoende (6.0). UWOON beschikt over een zeer uitgebreid monitoring- en rapportagesysteem – in de vorm van kwartaalrapportages - dat een duidelijke aansluiting heeft op het ondernemingsplan, de jaarplannen en de activiteiten per afdeling, financiële randvoorwaarden en daarvan afgeleide begroting. Hiermee voldoet UWOON aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie ziet mogelijkheden tot verdere verbetering van de prestaties op het onderdeel 'check'.

UWOON hanteert gedurende de gehele visitatieperiode kwartaalrapportages. Vanaf 2012 wordt hierin op gestructureerde en uniforme wijze verslag gedaan van de activiteiten op de volgende terreinen:

- Nieuwbouw
- Onderhoud
- Verhuur
- Personeel en organisatie
- Financieel

Een aparte paragraaf wordt gewijd aan het onderwerp 'Waar zijn we goed in / trots op'.

In de kwartaalrapportages wordt met smileys / trendaanduidingen en meer uitgebreid weergegeven hoe de voortgang op de desbetreffende onderdelen is. De voortgang op de doelen uit het ondernemingsplan maakt hier deel van uit. Op financieel vlak wordt getoetst in hoeverre de begrotingen en realisaties van elkaar afwijken.

In de jaarverslagen is de koppeling tussen de doelstellingen uit het ondernemingsplan en de prestaties minder inzichtelijk als bij de kwartaalrapportages, wat niets af doet aan de volledigheid en leesbaarheid van de jaarverslagen, die ook jaarlijks uniform van opzet zijn. De rapportages zijn tijdig beschikbaar voor de RvC.

UWOON is sterk in het formuleren doelen en actualiseert haar beleid in achtereenvolgende ondernemingsplannen. De visitatiecommissie is van mening dat de P(D)CA cyclus voor verbetering vatbaar is als het gaat om:

- De vertaling van beleidsdoelen in, en integratie met perioderapportages, portefeuillestrategie op complexniveau, investeringsprogramma's en financiële meerjarenplanning
- Het voortvarender operationaliseren van doelen in het ondernemingsplan. Zo formuleert UWOON de doelstelling om op korte termijn de energielasten van huurder te reduceren en daarmee de woonlasten te drukken. De corporatie doet dit onder andere door het vergroten van het energiebewustzijn en het creëren van een gezond en duurzaam leefmilieu voor de toekomst. Zeker gelet op het feit dat het hier een korte termijn doelstelling betreft mist de visitatiecommissie een concretisering door middel van bijvoorbeeld een beschrijving van de uitgangssituatie, investeringspotentie, op de doelstelling gerichte programma's en een nadere definitie van de doelstelling
- Het, analoog aan het beperken van het aantal doelstellingen, aanbrengen van meer focus in de monitoring c.q. kwartaalrapportages, die zich inclusief de bijlagen laten kenmerken door een buitengewoon grote omvang

- Het uitwerken van de gewenste resultaten die UWOON beoogt te boeken als gevolg van de 'klant- en mensgerichte' doelstellingen die de corporatie zichzelf in toenemende mate stelt.

De accountant wijst in de managementletter 2014 op mogelijke verbeteringen ten aanzien van het vastleggen van interne controleprocessen als ook nacalculaties en managementinformatie rond planmatig onderhoud.

5.2.3 Act



Onder het prestatieveld 'Act' valt de mate waarin de corporatie actief stuurt indien er afwijkingen ten opzichte van de planning worden geconstateerd. In eerste instantie door acties teneinde doelen alsnog te bereiken en vervolgens door doelen zelf aan te passen. De visitatiecommissie waardeert de act-functie, op grond van de actieve houding die UWOON heeft in haar regelmatige bijsturing van voornemens en doelen, met een 7.

De kwartaalrapportages zijn de plaats waar niet alleen bijgehouden wordt in hoeverre de doelstellingen behaald zijn, maar ook waar aangegeven is hoe bijgestuurd wordt bij afwijkingen. Een voorbeeld op het gebied van wonen, welzijn en zorg is het volgende: de problematiek in wijken lijkt complexer te worden. Buurtbeheerders en overlastmedewerkers hebben in het vierde kwartaal een training gehad om signalen beter op te kunnen vangen en hoe vervolgens te handelen.

Van een andere orde is het opstellen van een nieuw ondernemingsplan. Na het gereedkomen van het ondernemingsplan 2009 – 2013 ontstond de behoefte aan een nieuw ondernemingsplan. Hier lagen meerdere oorzaken aan ten grondslag. Uit een nieuwe huishoudensprognose bleek de verwachte groei van de bevolking kleiner dan aangenomen. Daarnaast is in 2011 de Europese beschikking in werking getreden, die de officiële doelgroep van woningcorporaties verkleint. Tevens is de economische crisis aanleiding tot een hernieuwd ondernemingsplan geweest. Met het nieuwe ondernemingsplan is ook het strategisch voorraadbeleid herzien, naar aanleiding van de bevolkingsprognose, maar ook naar aanleiding van de veranderende financiële mogelijkheden. Het zijn voorbeelden waaruit blijkt dat UWOON in eerste instantie pogingen doet om de doelen alsnog te bereiken, en waar dit niet mocht lukken de doelstellingen aan te passen.

Gedurende visitatieperiode zijn de ambities ten aanzien van (nieuw)bouwprogramma stevig aangepast. De visitatiecommissie stelt vast dat oorspronkelijke ambities en prestaties niet gehaald zijn en meent dat markt- als speelveldomstandigheden hier in belangrijke mate debet aan zijn. UWOON heeft projecten die onhaalbaar bleken, aangepast. De corporatie heeft dit steeds in open dialoog met betrokken gemeenten gedaan. Uit de gesprekken blijkt dat belanghouders de bedoelde koerswijziging hebben waargenomen. Belanghebbenden hebben in de regel begrip voor de achterliggende motivatie. De visitatiecommissie ziet hierin het handelen van een omgevingsbewust corporatie terug.

De visitatiecommissie heeft kennis genomen van de projectevaluaties die UWOON vanaf 2014 is gaan uitvoeren. In deze evaluaties ligt de nadruk op de een toets rond de procesmatige kanten van projectontwikkeling en op het financieel resultaat. De evaluaties kunnen aan kwaliteit winnen door ook aandacht te schenken aan maatschappelijke componenten als de (maatschappelijke) doelstelling, de beoogde en feitelijke doelgroep en het effect op de lokale woningmarkt.

5.3 Intern toezicht

In de visitatiemethodiek wordt onder dit onderdeel verstaan dat de Raad van Commissarissen een goed functionerend team vormt, waardoor het besluitvormingsproces op een professionele wijze tot stand komt en het toezicht op professionele wijze wordt uitgeoefend. Om hier een oordeel over te kunnen vormen, wordt ingegaan op de samenstelling van de Raad, het reflecterend vermogen van de Raad en de rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord.

5.3.1 Functioneren van de Raad van Commissarissen

6,0

Het cijfer voor 'Functioneren van de Raad van Commissarissen' is opgebouwd uit drie deelcijfers. Deze cijfers zijn toegekend aan de prestaties die geleverd zijn op het onderdeel 'samenstelling van de RvC' (6), 'rolopvatting' (6) en 'zelfreflectie' (6). De verschillende onderdelen zijn hieronder verder toegelicht.

Samenstelling

6

Het onderdeel 'samenstelling van de Raad van Commissarissen' heeft betrekking op de profielschets, werving van nieuwe leden en deskundigheidsbevordering. De visitatiecommissie constateert dat UWOON voldoet aan het ijkpunt van een 6.

UWOON heeft de samenstelling, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de Raad van Commissarissen beschreven in de statuten en het reglement van de Raad van Commissarissen dat op de website is gepubliceerd. In de statuten is opgenomen dat de RvC uit ten minste vijf leden en maximaal zeven leden bestaat. De leden worden voor een periode van vier jaar benoemd en kunnen maximaal één keer worden herbenoemd. Heel bewust maakt UWOON geen onderscheid tussen huurdersleden en verhuurdersleden. De expliciete visie van UWOON en de huurdersvertegenwoordiging blijkt uit het 'Convenant werving en selectie commissarissen UWOON' waarin het volgende wordt gesteld:

Daarnaast achten partijen het niet zinvol dat er in de benoemingsprocedure een onderscheid wordt gemaakt in 'huurdersleden' en 'verhuurdersleden', omdat daar in de praktijk geen verschil tussen bestaat. In beide gevallen opereert men 'zonder last of ruggespraak' voor de totale corporatie.

Wel worden de huurdersraden/-vereniging op basis van het genoemde convenant als volwaardige partner betrokken bij het werven van nieuwe commissarissen. Het is de vraag of deze werkwijze onder de nieuwe regelgeving gehandhaafd kan blijven.

In het reglement staat vermeld dat de RvC een rooster van aftreden vaststelt waarin geregeld wordt dat niet meer dan de helft van de leden van de RvC tegelijkertijd aftreden. In het rooster staat van ieder lid de datum van de eerste benoeming en op welk moment de benoemingsperiode afloopt. In onderstaande tabel is een overzicht opgenomen van de vijf leden die de RvC telt.

Tabel 5.1 Samenstelling Raad van Commissarissen ultimo 2014

Naam	(Her-)benoemd per	Aftredend uiterlijk per	Toelichting
Drs. Ing. C.H.P. Oosterwijk	1-1-2012	1-1-2020	Voorzitter, lid remuneratiecommissie
A.E. van der Haar - Ros ⁸	1-12-2005 (1-9-2012)	1-3-2015	Voorzitter vastgoedcommissie
Drs. G.W. Hop RA	1-12-2010	1-12-2018	Voorzitter auditcommissie
Drs. W.C. Verbaan	21-6-2010	21-6-2018	Lid vastgoedcommissie
W.L. Sederel	1-1-2014	1-1-2022	

Gedurende de visitatieperiode hebben de heren Pel en Louwerse de RvC verlaten vanwege de aflopende benoemingstermijn. Dhr. Sederel is op 1-1-2014 tot de RvC toegetreden. De visitatiecommissie stelt vast dat mevrouw van der Haar en de heer Louwerse⁹ de zittingstermijn van maximaal acht jaar hebben overschreden. Dit laat zich verklaren door de fusie die in 2008 heeft plaatsgevonden en wat onder de toen vigerende regelgeving een 'nieuwe' benoeming mogelijk maakte.

Na de visitatieperiode, te weten op 1 januari 2015, heeft de mevrouw Kroes mevrouw van der Haar – Ros opgevolgd als lid van de RvC. Daarmee zijn alle leden van de RvC van 'na de fusie'. Twee commissarissen hebben gedurende de gehele visitatieperiode deel uitgemaakt van de RvC.

De raad werkt met een auditcommissie, remuneratiecommissie alsmede een vastgoedcommissie, die gedurende de visitatieperiode is ingesteld ten tijde dat bij de RvC agenda regelmatig projectkwesties aan de orde waren. Vanaf de start vond rond deze commissie terugkerend een discussie plaats met betrekking tot de rol, taken en bevoegdheden. Echter als gevolg van inperking van het bouw- en investeringsprogramma schijnt het de visitatiecommissie toe dat deze commissie inmiddels een enigszins slapend bestaan leidt. Mocht er aanleiding zijn deze weer te activeren, is een heldere positionering en taakopdracht zeker relevant.

De RvC heeft een profielschets die voorziet in ervaring met volkshuisvesting en financiële expertise. De werving van nieuwe leden vindt openbaar plaats. Een selectiecommissie bestaande uit leden van de raad en de huurdersorganisaties bereidt de invulling van vacatures voor op basis van een profielschets.

Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord

6 Voor het onderdeel 'Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord' constateert de visitatiecommissie dat UWOON voldoet aan het ijkpunt van een 6.

Uit met name de interne interviews blijkt dat de RvC heel bewust is van haar rol als toezichthouder, werkgever en klankbord. De RvC kan worden gekenschetst als een gremium dat gemotiveerd en gestructureerd werkt aan een professionaliseringslag binnen de hedendaagse context van governance. Deze uitdrukkelijke visie kan nog aan kracht winnen door alle ideeën met betrekking tot governance en bijbehorende activiteiten vanuit de verschillende rollen meer expliciet te maken en te documenteren.

⁸ Mevrouw A.E. van der Haar-Ros was van 1 juni 2011 tot 1 september 2012 met sabbatical. Zij is in deze periode uitgeschreven als commissaris. De sabbatical periode heeft een opschortende werking in het rooster van aftreden tot gevolg van 1,25 jaar.

⁹ 1^e benoeming 19 april 2001, aftredend per 1 december 2013

Accenten binnen de agenda van de RvC liggen op evidente onderwerpen als de jaarcyclus, financiën, bouwprojecten en governance. Daarnaast speelt de RvC een besluitvormende rol met betrekking tot (de actualisatie van) het ondernemingsplan. Op basis van de verslagen meent de visitatiecommissie dat maatschappelijke thema's en prestatieafspraken met respectievelijk regionale en lokale overheden minder aan de orde komen. De visitatiecommissie trekt op grond daarvan de conclusie dat de rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord voldoen die het ijkpunt voor een zes daaraan stelt.

Daarnaast stelt de visitatiecommissie vast dat onderdelen die naast de reguliere vergadercyclus horen bij het hedendaags functioneren van de raad, zoals contacten met het managementteam, de eigen educatie en relatie met belanghouders pas in het laatste jaar van de visitatieperiode op gang komen. Deze onderdelen vragen, ook in het licht van de nieuwe Woningwet, om een vervolg.

Bij aanvang van de visitatieperiode was bij UWoon sprake van een tweehoofdig bestuur, dat volgens plan is overgegaan naar een eenhoofdig bestuur. Net na deze overgang blijkt uit de stukken dat sprake was van een korte afstand tussen bestuur en RvC en een intensieve besprekingsrelatie tussen met name de voorzitter van de Raad en de directeur-bestuurder. In de daaropvolgende jaren wordt is dit steeds minder aan de orde en wordt de afstand tussen RvC en bestuurder genormaliseerd. Daar waar de voltallige raad in de eerste jaren van de visitatieperiode met name haar toetsende rol sterk benadrukte heeft inmiddels de rol van klankbord meer inhoud gekregen. Bestuur en MT erkennen dit als toegevoegde waarde.

Zelfreflectie

6

Voor het onderdeel 'Zelfreflectie' constateert de visitatiecommissie dat UWoon voldoet aan het ijkpunt van een 6.

De RvC voldoet aan de eis om jaarlijks te reflecteren op het eigen functioneren door het uitvoeren van een zelfevaluatie. In 2013 en 2014 heeft de zelfevaluatie plaatsgevonden onder externe begeleiding. Opvalt is dat het verslag van de externe begeleiding in 2013 ook na een revisie door de (voorzitter van de) Raad niet als evenwichtig en op alle punten herkenbaar werd beschouwd. De voorzitter heeft het verslag aan de RvC aangeboden, voorzien van een memo waarin hij zijn kijk op het verslag kort uiteen zet.

De verslagen met betrekking tot de zelfreflectie zijn summier. Er wordt niet zichtbaar teruggegrepen op de verbeterpunten van de vorige keer. Wel zijn in het laatste jaar van de visitatieperiode naast de reguliere vergaderingen van de RvC andere activiteiten van de raad ingevoerd, zoals bijvoorbeeld contact met leden van het Managementteam en themabijeenkomsten van de Raad. Naar de toekomst geeft de RvC aan zich te gaan voorbereiden op de periodieke (bijscholing) en de bijbehorende PE-punten.

5.3.2 Toetsingskader

7

Onder 'Toetsingskader' valt de mate waarin de corporatie een actueel en toereikend toetsingskader hanteert. De RvC van UWoon geeft aan dat het eigen toetsingskader wordt gevormd door diverse rapportages en beleidsdocumenten. De visitatiecommissie stelt vast dat de RvC zich bedient van een uitgebreid spectrum aan relevante documenten die actief worden gehanteerd. De visitatiecommissie waardeert het prestatieveld 'Toetsingskader' met een 7.

Om op een professionele manier invulling te kunnen geven aan haar taak gebruikt de Raad van Commissarissen diverse rapportages en beleidsdocumenten. De RvC geeft in haar verslag dat is

opgenomen in de Jaarstukken duidelijkheid over welke stukken zij precies gebruikt als leidraad bij het uitoefenen van het interne toezicht:

- statuten;
- Governancecode;
- het ondernemingsplan 2011-2014;
- het strategisch voorraadbeleid;
- de jaarlijkse bedrijfsbegroting, de investeringsbegroting en het jaarplan;
- de kwartaalrapportages;
- de belangrijkste bevindingen uit de externe controlerapportages van de accountant;
- prestatieafspraken met de gemeenten;
- de gesprekken die de RvC voert met de onafhankelijke accountant, ondernemingsraad en huurdersraden;
- beleid voor dochters en deelnemingen.

De visitatiecommissie stelt vast dat het toetsingskader op orde is. De documenten die bij het uitoefenen van het interne toezicht als toetssteen worden gebruikt zijn compleet en actueel. Het toetsingskader wordt door de RvC actief gehanteerd, waarbij in de door de organisatie voorbereide documenten veelal de verbinding wordt gemaakt en de kaders worden weergegeven.

5.3.3 Governancecode



Onder 'Governancecode' valt de mate waarin de corporatie de Governancecode correct naleeft. UWOON onderschrijft de Governancecode en past deze actief en alert toe. Daar waar wordt afgeweken van de Governancecode wordt dit afdoende uitgelegd.

De beoordeling is een 7. Er is een pluspunt toegekend voor de actieve wijze waarop de corporatie omgaat met de Governancecode. UWOON staat in haar jaarverslagen expliciet en transparant stil bij de wijze van toepassen van de Governancecode. De RvC handelt conform de code.

UWOON onderschrijft de principes van de Governancecode woningcorporaties van Aedes. Bestuur en RvC willen zo op herkenbare en transparante wijze de maat schappelijke en volkshuisvestelijke doelstellingen realiseren. Dit blijkt onder andere uit het feit dat UWOON eind 2014 mee heeft gewerkt aan een pilot op het gebied van governance van de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT)¹⁰. UWOON was één van de twee corporaties die hieraan meewerkten. Met de Governance Code als uitgangspunt heeft de ILT een aantal verdiepende vragen gesteld over de toepassing ervan door UWOON, teneinde een beeld te kunnen vormen over de 'checks & balances' tussen bestuur en RvC. Naast een vragenlijst zijn de directeur-bestuurder, de voorzitter en de vicevoorzitter van de RvC bevraagd in een uitvoerig gesprek.

In het rapport van de ILT wordt vastgesteld dat UWOON op de vijf punten afwijkt van de (toen vigerende) Governancecode. Het gaat daarbij om de volgende punten:

1. De bestuurder is voor onbepaalde tijd aangesteld
2. De hoofdlijnen van het remuneratierapport van de RvC wordt door UWOON niet gepubliceerd op haar website
3. Er is geen introductieprogramma voor nieuwe leden van de RvC
4. Er vindt geen overleg plaats tussen de controller en de accountant zonder aanwezigheid van de directeur-bestuurder
5. In het jaarverslag rapporteert UWOON niet over de kwaliteit en onafhankelijkheid van de accountant

¹⁰ Zie ook paragraaf 5.1 van dit rapport

De ILT stelt vast dat UWOON het principe 'pas toe of leg uit' ten aanzien van punten één en twee op een juiste manier hanteert. De visitatiecommissie sluit zich bij deze conclusie aan en stelt daarnaast vast dat UWOON ook de punten drie tot en met vijf expliciet uitlegt in haar jaarverslag. Dit geldt ook voor twee andere afwijkingen op de Governancecode waar UWOON in haar jaarverslag melding van maakt:

1. Het visitatierapport wordt niet met alle belanghebbenden besproken maar slechts met de geïnterviewde belanghebbenden
2. De RvC legt geen (uitgebreide) prestatieafspraken vast met het bestuur; de begroting met jaarplan geldt als een taakstellende afspraak

De visitatiecommissie concludeert daarom dat UWOON voldoet aan het ijkpunt voor een zes; de corporatie voldoet aan de eisen van de Governancecode dan wel legt uit dat én waarom wordt afgeweken op punten waar de code ruimte toe biedt. Daarnaast concludeert de visitatiecommissie dat UWOON een zeer actieve houding aan de dag legt als het gaat om governance, blijkens de deelname aan de pilot met de ILT en het feit dat governance een structureel punt van aandacht binnen de RvC en het bestuur.

5.4 Externe legitimering en verantwoording

5.4.1 Externe legitimatie



Onder het prestatieveld 'Externe legitimatie' valt in welke mate de corporatie de belanghebbenden betreft bij beleidsvorming en een dialoog met hen voert over de beleidsuitvoering. UWOON heeft een heldere visie op wie de belangrijkste belanghebbenden zijn. Dit staat zeer overzichtelijk en helder omschreven in het jaarverslag, waarin enkele pagina's zijn gewijd aan het betrekken van bewoners, zorgpartijen en andere belanghebbenden. Daarmee voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een zes. Een extra punt is toegekend voor de actieve en passende wijze waarop UWOON de dialoog met belanghebbenden voert en de vernieuwing die is doorgevoerd.

In het ondernemingsplan 2015-2018 dat in 2014 tot stand kwam, benoemt UWOON invloed van huurders en belanghouders tot een van haar vier speerpunten. Gelet op de over het algemeen positieve relatie met en imago bij belanghebbenden is er voor UWOON een goede basis waarop men op het vlak van legitimatie en verantwoording verdergaande stappen kan zetten. De visitatiecommissie identificeert in de documentatie en interne gesprekken nieuwe vormen van plan- en beleidsvorming. Een voorbeeld daarvan zijn de voorstellen tot bezuinigingen op onderhoud die tot stand kwamen in dialoog met medewerkers.

UWOON heeft in 2014 geëxperimenteerd met een (fysiek) klantenpanel. Dit fenomeen (of andere innovaties op het terrein van de participatie met belanghebbenden) is in de gesprekken met belanghebbenden niet naar voren gekomen. De visitatiecommissie is nieuwsgierig in hoeverre hier in volgende periode wel sprake van zal zijn.

In meerdere gesprekken is aan de orde geweest dat de verhouding met de huurdersraad De Betere Woning verstoord is geraakt. Ondanks uitdrukkelijke pogingen en wederzijdse inspanningen zijn geschillen niet overbrugd. Het is evident dat het in het kader van belangenbehartiging in Elburg en in het licht van het toegenomen belang en bevoegdheden van huurdersvertegenwoordigingen goed zou zijn als de relatie met huurdersvertegenwoordiging in Elburg weer kan worden genormaliseerd.

5.4.2 Openbare verantwoording

7

Onder het prestatieveld 'Openbare verantwoording' valt de beschikbaarheid van een openbare publicatie waarin de gerealiseerde prestaties worden vermeld en de afwijkingen worden toegelicht. UWOON voldoet op voldoende wijze aan deze minimumeis en legt openbare verantwoording af over het presteren in het jaarverslag, welke op de website is te vinden. De hogere beoordeling is gerechtvaardigd vanwege het inzichtelijk en goed navolgbaar in beeld brengen van prestaties. Waar zich afwijkingen voordoen, worden deze benoemd en verklaard. De beoordeling is een 7.

UWOON heeft haar ondernemingsplan op haar website staan. Daarnaast is een scala aan andere documenten gepubliceerd op de website, zoals de Statuten, het Reglement voor de RvC, jaarverslagen en het visitatierapport inclusief de reactie hierop. Op deze manier heeft UWOON haar visie transparant en goed leesbaar voor de doelgroepen gepubliceerd.

Daarnaast geeft UWOON blijk van haar streven naar transparantie door het publiceren van onder meer het eigen integriteitscode en de (interne) meldregeling integriteit..

5.5 Beoordeling

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

Tabel 5.2 Presteren ten aanzien van Governance

Meetpunt		Cijfer	Weging	Eindcijfer	
Besturing	Plan	6,5	6,5	33%	6,7
	visie	7			
	vertaling doelen	6			
	Check	6	6,7	33%	
	Act	7			
	Functioneren Raad	6,0			
	samenstelling	6			
	rolopvatting	6			
	zelfreflectie	6			
	Toetsingskader	7			
	Naleving Governancecode	7			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie	7	7,0	33%	
	Openbare verantwoording	7			

Bijlagen

Bijlage 1: Position Paper UWOON

Waar staat UWOON voor?

UWOON werkt aan betaalbare en plezierige huisvesting voor mensen die niet zelf de mogelijkheid hebben een woning te kopen of in de vrije sector te huren. Wij bieden ruim 8.500 huishoudens een thuis in Harderwijk, Ermelo, Elburg en Oldebroek.

De medewerkers van UWOON zetten zich dagelijks in om mensen te laten wonen in duurzame en betaalbare woningen, in aantrekkelijke en sociaal veilige buurten. Betaalbaar betekent dat de kwaliteit en de woonlasten van onze woningen aansluiten bij het inkomen van onze huurders. Duurzaam houdt in dat onze woningen lage energielasten hebben en dat het wonen het milieu zo min mogelijk belast. Sociale veilige buurten zijn buurten waar mensen graag willen wonen en met elkaar begaan zijn. Wij zijn overtuigd van de kracht van mensen en van mening dat op basis van gelijkwaardige samenwerking met anderen het beste resultaat ontstaat. Eigen verantwoordelijkheid, betrokkenheid en de mogelijkheid om het handelen van UWOON te beïnvloeden, brengt onze droom dichterbij.

Onze eigen inbreng daarbij: UWOON werkt toekomstbestendig, streeft naar verbetering en verbinding en is een betrouwbare partner. Wij willen mensen laten wonen zoals zij dat zelf willen, met respect voor elkaars leefstijl. Daarvoor bieden wij goede en betaalbare woningen en woondiensten, zodat huurders zich thuis voelen in hun buurt, straat en huis.

Beschrijving van de organisatie.

In de afgelopen jaren stelden we ons veel en ambitieuze doelen op het brede werkkterrein van wonen. We legden expliciet de verbinding met leefomgeving, zorg en welzijn, werken en leren. We zien dat corporaties, zowel economisch als politiek, gevraagd zijn zich meer te beperken tot hun kerntaak: het huisvesten van mensen met lage inkomens.

In 2014 bereidden we, in overleg met medewerkers en belanghouders, een nieuw ondernemingsplan voor. We maakten scherpere keuzes. UWOON is, mede door tijdig bezuinigen op onderhouds- en bedrijfslasten, financieel gezond. Dat betekent dat UWOON nog steeds kan investeren in onderhoud en nieuwbouw. En UWOON blijft aanspreekbaar op het gebied van leefbaarheid.

Wat gaan we de komende vier jaar bereiken?

Voor de komende jaren hebben wij vier ambities benoemd; zaken waarop we extra nadruk zullen leggen:

Ambitie 1: Terugdringen van de energielasten om hiermee de totale woonlasten beperkt te houden. Wij zien dat een groep huurders in toenemende mate moeite heeft om het hoofd financieel boven water te houden. De woonlasten van huurders omvatten meer dan alleen de huur van hun woning. Ook de energielasten maken daar een aanzienlijk deel van uit. Door in te zetten op het terugdringen van energielasten kunnen we de financiële situatie van huurders blijvend verbeteren. Bijkomend voordeel is dat energiebesparende voorzieningen een positief effect hebben op de kwaliteit en het leefklimaat van onze woningen en het milieu in het algemeen.

Ambitie 2: Meer kans op een woning naar wens binnen de mogelijkheden van de huurder. De regio Noord-Veluwe is een sterke woningmarkt. De omgeving is aantrekkelijk en de regio is goed bereikbaar. Hoewel veel woonconsumenten een voorkeur hebben voor een koopwoning, is ook de vraag naar huurwoningen groot. Voor sommige groepen woningzoekenden, met name de starters op de woningmarkt, is de wachttijd lang. Ook spoedzoekers (mensen met een dringende verhuishwens, maar niet vallend onder de urgentieregeling) maken weinig kans om binnen afzienbare tijd een woning te bemachtigen. Wij willen de slaagkans voor starters en spoedzoekers vergroten. Een belangrijke uitdaging daarbij is om de wachttijd van andere groepen niet te laten oplopen. De eerste veranderingen zijn inmiddels in gang gezet. Mede onder invloed van de nieuwe Huisvestingswet wordt samen met collega-corporaties gewerkt aan het hervormen van het woonruimteverdeelsysteem in de regio.

Ambitie 3: Mensen met een fysieke, verstandelijke of psychische beperking meer mogelijkheden bieden om zelfstandig te kunnen wonen. De zorg in Nederland is sterk aan het veranderen. Steeds meer mensen met een beperking wonen zelfstandig. Bij het inspelen op de veranderingen worden we met verschillende dilemma's geconfronteerd. In de praktijk zien we dat ouderen het liefst in hun eigen (gezins)woning en buurt blijven wonen. Dit betekent dat we in de toekomst vaker woningen zullen aanpassen op verzoek van de bewoner. Mensen met een beperking lijken vaak andere typen woningen te zoeken: een beschermde, goed toegankelijke woning in de buurt van voorzieningen. Voor mensen met psychische of verstandelijke beperking gelden mogelijk dus andere behoeften dan het aanpassen van de woning. We zullen alert zijn op het voorkomen van eenzaamheid en op negatieve gevolgen van afwijkend gedrag. Onze uitdaging is om mensen met een psychische of verstandelijke beperking een thuis te geven in een 'normale' woning in een 'normale' wijk, zonder dat dit een negatief effect heeft op het leefklimaat van burens/de buurt. En waarbij andersom de draagkracht van de buurt wordt benut.

Ambitie 4: Huurders en belanghouders meer betrekken bij de eigen woning/woonomgeving en meer invloed geven op beleid en uitvoering. Een woningcorporatie kan niet zonder maatschappelijke legitimatie. Onze huurders (ook die van de toekomst) en belanghouders bepalen of onze activiteiten meerwaarde hebben. UWOON wil haar huurders en belanghouders de komende jaren meer invloed geven. We verwachten dat regie en invloed op de directe leefomgeving mensen gelukkiger maakt en de tolerantie en solidariteit vergroot. Daardoor wordt het gemakkelijker om te communiceren met, en samen te werken in een buurt. Het vergroot bovendien het draagvlak van de beleidskeuzes die we maken. UWOON wil op een gelijkwaardige manier met huurders en andere belanghouders samenwerken, vanuit vertrouwen in het kunnen van mensen.

Tot slot: hoe tevreden mogen we zijn?

Onze klanten zijn in het algemeen ruim tevreden over UWOON's dienstverlening. Met onze partners hebben we een goede verstandhouding. Ben ik als bestuurder tevreden over UWOON? Ja! Ik ben trots op de organisatie, bijvoorbeeld als we in de eerste Aedes-benchmark tot de 16 best scorende corporaties behoren. En als de klantwaardering stijgt in de KWH-meting naar 7,9 in 2014.

Daar geniet ik van en ik hoop vele UWOON-collega's met mij, maar dat betekent niet dat we achterover kunnen leunen of naast onze schoenen gaan lopen. De komende jaren gaan we hard aan de slag om onze ambities voor de komende jaren te verwezenlijken. Door efficiënt en effectief

te werken, zodat we met zo min mogelijk middelen op een slimme manier goede resultaten halen en onze doelen bereiken.

Maar vooral ook door te verbinden met anderen: (nog) beter samenwerken met andere partijen en bewoners in buurt en wijk, bij vastgoedprojecten en tussen collega's onderling.

Bijlage 2: Bestuurlijke reactie

Van medio tot eind 2015 heeft de visitatiecommissie zich een beeld gevormd over UWOON en haar dienstverlening. Het algemene beeld is positief en we zijn blij dat er waardering is voor onze inzet bij onze dienstverlening en de samenwerking met huurders en partners. Dat vormt immers de basis van ons handelen. De meeste aanbevelingen vormen voor ons aanknopingspunten om onze dienstverlening en bedrijfsvoering verder te verbeteren. We voelen ons daarbij gesterkt in de weg die we met ons Ondernemingsplan ingeslagen zijn. We danken de commissie hartelijk voor de flinke hoeveelheid werk die ze verzet heeft en de kwaliteit van het visitatierapport die dit heeft opgeleverd.

Het belangrijkste aandachtspunt voor ons betreft het verder smart maken van onze ambities en de financiële vertaling van investeringskeuzes in de vorm van scenario's weer te geven. Voor 2015 stond op de planning om voor verschillende ondernemingsambities, de uitgangssituatie helder te krijgen. Pas daarna kun je vorderingen en resultaten meten. Deze onderzoeken en nulmetingen lopen nog door in 2016. De commissie constateert terecht dat deze basisinformatie essentieel is om vervolgens investeringsscenario's en prestatieafspraken met gemeenten en huurdersorganisaties te maken. Hoe we diverse keuzes (scenario's) en de inzet van financiële middelen die de keuze vraagt, gaan we vanaf 2016 nadrukkelijk onderzoeken. Dit is belangrijk om met onze partners goede gesprekken te voeren over prestatieafspraken. Inmiddels zijn de gesprekken met de gemeenten Elburg, Ermelo en Harderwijk en de lokale huurdersorganisaties opgestart. Deze gesprekken gaan uiterlijk eind 2016 leiden tot een raamovereenkomst en concrete prestatieafspraken.

De commissie beveelt aan belanghouders meer invloed te geven op de totstandkoming van beleid. Dat onderschrijft UWOON, het is immers één van de vier ambities in ons Ondernemingsplan. Het huurdersplatform, waarin twee van de drie huurdersorganisaties samenwerken, wordt al expliciet en vroegtijdig betrokken bij beleidsontwikkeling. En naar volle tevredenheid. Mooi is dat de commissie de betrokkenheid van onze medewerkers bij het formuleren van ondernemingsdoelen noemt. Die betrokkenheid en inbreng van onze medewerkers is één van de belangrijkste factoren bij de kwaliteit van onze dienstverlening. Ook de commissie viel op dat voor UWOON's medewerkers de klant echt voorop staat.

Om de invloed van klant en partners te vergroten, beveelt de commissie aan dat de maatschappelijke prestaties en legitimiteit, nadrukkelijker op de agenda van de RvC te plaatsen. Deze aansporing is wat ons betreft niet nodig; het meer en anders invloed geven van belanghouders staat immers al hoog op de agenda van UWOON's RvC en bestuur. Ons 4e ondernemingsdoel getuigt hiervan, maar daarnaast doen we op het terrein van het vergroten van onze legitimiteit méér dan wat de wet voorschrijft. UWOON's verbondenheid met onze klanten en met de lokale maatschappij is de basis van ons werken en onze resultaten. UWOON start in 2016 als één van de vijf corporaties in Nederland met een corporatieraad. Dit is een raad met een brede vertegenwoordiging uit de maatschappij, die onderwerpen op de bestuurlijke agenda van UWOON zal plaatsen en zal bepalen wat de maatschappelijke toegevoegde waarde (het maatschappelijk rendement) van UWOON's handelen is.

De aandacht die de commissie vraagt voor afronding van een systeem van integraal risicomanagement herkennen we. We streven ernaar om een systeem toe te passen, waarbij niet alleen checks and balances op papier vastgelegd zijn, maar waarin ook het tijdig nadenken, bewustwording en beheersing van risico's, onderdeel is van onze dagelijkse praktijk. Het vinden van een goede werkwijze waarbij deze beide onderdelen tot hun recht komen is geen sinecure, maar we verwachten eind 2016 tot een goed resultaat op dit onderdeel te komen.

Het verheugt ons dat de commissie diverse aspecten van UWOON's dienstverlening herkent en waardeert. Bijvoorbeeld de aandacht voor de klant, de aanspreekbaarheid van UWOON voor huurders en partners, de onverminderd hoge inzet op behoud van leefbare buurten en de inzet op effectieve en efficiënte dienstverlening waarmee UWOON haar bedrijfslasten tijdig en ingrijpend verlaagde. Dit zijn waarden die UWOON ook in de toekomst zal hoog houden. Deze visitatie sterkt ons in dit voornemen.

We willen onze ambities en beleidsdoelen meer smart maken. In het verlengde hiervan starten we in 2016 met het herijken van onze sturings- en verantwoordingsinformatie. Het doel is om een scherper beeld te krijgen van de meest wezenlijke prestatie indicatoren. Niet alleen waar het prestaties in onderhoud en nieuwbouw betreft, maar (vooral) ook over de effecten van ons beleid op onze maatschappelijke doelstelling. Wij geven hiermee invulling aan de aanbevelingen over de 'check' in de PDCA-cyclus.

Bijlage 3: Geïnterviewde personen

UWOON

Naam	Functie
Dhr. G. Hop	Vice-voorzitter RvC
Dhr. W. Sederel	Lid RvC
Mevr. M. van Balen-Uijen	Directeur-bestuurder
Mevr. H. Gielen-Struik	Vestigingsmanager Harderwijk
Mevr. I. Uittien	Vestigingsmanager Elburg / Ermelo
Dhr. M. de Jager	Ondernemingsraad
Dhr. B. Smits	Ondernemingsraad
Dhr. H. Klip	Manager Bedrijfsvoering
Dhr. P. Perdon	Manager Vastgoed

Belanghebbenden

Naam	Belanghebbende / organisatie
Dhr. Koyuncu	huurder
Dhr. P. Bultman	huurder
Dhr. A. van der Kamp	huurder
Mw. J. Verhoef	huurder
Dhr. Th. Van der Heyden	huurder
Mw. A. van der Mooren	huurder
Dhr. A. Schaftenaar	huurder
Mw. J. Koole	huurder (voormalig)
Dhr. H. de Vries	huurder
Mw. G. Luytjes	huurder
Dhr. T. Kroon	Huurder (voorzitter HBO de Groene Draad)
Dhr. K. Buisman	Huurder (de Groene Draad)
Dhr. G. Hofma	Huurder (Woonwjs)
Mevr. J. Bouvé	Huurder (Woonwjs)
Dhr. J. de Groot	Huurder (huurdersraad de Betere Woning)
Dhr. J. van den Broek	Gemeente Ermelo (wethouder)
Dhr. J. van Beek	Gemeente Ermelo (ambtenaar)
Dhr. J. de Jong	Gemeente Harderwijk (wethouder)
Dhr. J. Rozenberg	Gemeente Harderwijk (ambtenaar)
Dhr. J. Polinder	Gemeente Elburg (wethouder)
Dhr. S. Reith	Gemeente Elburg (ambtenaar)
Mw. H. Kuijper	IrisZorg
Mw. J. Schut	Stimenz
Mw. N. van der Plas	VAC Ermelo
Dhr. J. van Heerikshuize	Wijkagent
Mw. C. Venema	ZorgDat
Dhr. J. Kasse	Ambulante Hulpverlening Midden Nederland
Mw. Klein Nagelvoort	Stichting Wiel
Dhr. J.W. Koopman	Stichting Wiel
Mw. A. van der Mooren	EBC Zorg
Mw. W. Steenhuis	GGZ Centraal

Bijlage 4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring

Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van UWOON in 2015 volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

Rotterdam, 17 maart 2016



Rob Out

Senior consultant en coördinator maatschappelijke visitaties

Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

UWOON

Visitatieperiode mei tot en met oktober 2015

verklaren hierbij dat a) de maatschappelijke visitatie van bovengenoemde corporatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden, b) geen enkel belang hebben bij de uitkomst van de visitatie c) in de vier kalender jaren voorafgaand aan de visitatie geen enkele zakelijke danwel persoonlijk relatie met de betreffende corporatie hebben gehad en in de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie geen adviesopdrachten of werkzaamheden zullen uitvoeren bij de corporatie.

Naam en handtekening:

Marja de Bruyn

Naam en handtekening:

Gerard Agterberg

Rob Out

Plaats:

Rotterdam

Datum:

17 maart 2015

Bijlage 5: CV's van de visitatoren

Voorzitter

Naam, titel, voorletters:

Bruyn, ir., M., de

Geboorteplaats en datum:

Rheden, 28 maart 1956

Woonplaats:

Rotterdam

Huidige functie:

Zelfstandig adviseur, als visitator exclusief aan Ecorys gelieerd.

Onderwijs:

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

Loopbaan:

Juli 2012 –heden	Zelfstandig adviseur, MDB Interim en advies
2013-heden	Toezichthouder drietal woningcorporaties, te weten woningstichting Wooninvest Voorburg-Leidschendam (voorzitter), stichting Tiwos Tilburg en wbv. BVOW te Rotterdam (beide laatste op voordracht huurders)
2007-dec 2011	Bestuurder, tevens vicevoorzitter, woningcorporatie Woonstad Rotterdam
2005-2007	Directeur-bestuurder woningstichting de Nieuwe Unie, Rotterdam
1999-2005	Diverse functies woningstichting de Nieuwe Unie, Rotterdam
1980-1999	Diverse functies bij woningbouwvereniging Onze Woongemeenschap in Rotterdam

Overige (bestuurlijke) ervaring:

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

Profielschets:

Mevrouw ir. M(arja) de Bruyn werkte jarenlang als directeur en bestuurder bij woningcorporaties in de regio Rijnmond. Uit dien hoofde was zij eindverantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken bij de betreffende corporaties, maar ook in verschillende rollen betrokken bij de fysieke en sociale vernieuwing in heel diverse wijken (o.a. Nationaal Programma Rotterdam Zuid) Tevens was zij initiator van innovatieve samenwerkingsprojecten.

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

Competenties:

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

Secretaris

Naam, titel, voorletters:

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

Geboorteplaats en –datum:

Eindhoven, 7 september 1967

Woonplaats:

Rotterdam

Huidige functie:

Senior Consultant

Onderwijs:

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

Loopbaan:

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

Profielschets:

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

Commissielid

Naam, titel, voorletters:

Agterberg of Achterberg, MSc RE, G.

Geboorteplaats en –datum:

Amersfoort, 5 maart 1985

Woonplaats:

Zoetermeer

Huidige functie:

Consultant

Onderwijs:

- | | |
|--------------|---|
| 2007 – 2008: | Master Vastgoedkunde, faculteit Ruimtelijke Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen |
| 2004 – 2007: | Bachelor Sociale Geografie en Planologie, faculteit Ruimtelijke Wetenschappen, Universiteit Utrecht |
| 1997 – 2003: | Vwo Economie en Maatschappij met Management en Organisatie, 't Atrium, Amersfoort |

Loopbaan:

- | | |
|---------------|-----------------------------|
| 2008 – heden: | Ecorys Vastgoed, Consultant |
|---------------|-----------------------------|

Profielchets:

Gerard is als consultant werkzaam binnen de Vastgoeddivisie. Hij voert maatschappelijke visitaties voor diverse woningcorporaties uit (o.a. Kennemer Wonen, UWOON, Woonservice IJsselland, Ambt Delden, Alkemade Wonen, Mitros en Mooiland). Gerard is breed georiënteerd, met bijzondere affiniteit met presteren naar vermogen. Deze affiniteit vindt zijn oorsprong in de werkzaamheden die Gerard naast de visitaties doet. Zijn expertise ligt vooral op het terrein van het opstellen van en adviseren over exploitatieberekeningen alsmede second opinions. Op het gebied van grondbeleid is hij onder andere betrokken geweest bij het Convenant Gemeentelijk Grondprijsbeleid voor het ministerie van VROM, VNG, NVB en NEPROM en de monitoring van de Stimuleringsregeling Woningbouw in opdracht van Agentschap NL. Door onder meer deze opdrachten beschikt hij over gedegen kennis ten aanzien van grondbeleid en financiële haalbaarheid van projecten in Nederland.

Bijlage 5: Bronnenlijst

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

Bijlage 6: Prestatietabel

Huisvesten van de primaire doelgroep

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Woningtoewijzing en doorstroming		
Elburg: 90% van de jaarlijkse mutaties toewijzen aan huishoudens met een inkomen van maximaal 33.000 per jaar. (Prestatiecontract 2011 - 2015)	In 2014 is 92,5% toegewezen aan lagere inkomens in Elburg. Ook in voorgaande jaren is aan de 90% norm voldaan, maar er is geen onderscheid gemaakt binnen het werkgebied in de jaarverslagen.	7,0
Elburg: Verdeling van de woonruimte op basis van regionale woonruimteverdelingsovereenkomst.	De vrijgekomen woningen in Elburg zijn verdeeld volgens het regionale woonruimteverdelingsovereenkomst. In 2014 zijn 138 woningen toegewezen, in 2013 141, 139 in 2012 en 182 in 2011.	7,0
Elburg: Het geen recht hebben op een sociale huurwoning door huishoudens met een inkomen van net boven 33.000 kan tot veel problemen leiden. (Prestatiecontract 2011 - 2015)	UWOON erkent dit en heeft een haalbaarheidsonderzoek gedaan naar de mogelijkheid een wooncoöperatie voor middeninkomens op te richten. Wegens gebrek aan belangstelling van beleggers heeft dit geen positief resultaat gehad (Jaarverslag 2013)	7,0
Elburg: Aanvragen voor het plaatsen van statushouders en pardonners gaan ten koste van reguliere woningzoekenden en zelfs urgenten. Hiervoor worden oplossingen gezocht. (Prestatiecontract 2011 - 2015)	UWOON volgt hierin de regionale woningtoewijzing en landelijke afspraken. In 2014 zijn in Elburg 8 woningen toegewezen, evenals in 2013. In 2012 werden 3 woningen toegewezen en in 2011 9. In de praktijk worden minder woningen geaccepteerd dan aangeboden. Weinig statushouders zoeken een woning in Elburg. (jaarverslagen)	7,0
Ermelo: Focus op senioren en starters (Woonvisie 2008 - 2012)	In 2014 zijn 88 van de 179 woningen aan starters toegewezen. In 2013 76 van de 152, in 2012 78 van de 188 en in 2011 55 van 150. Het aantal toewijzingen aan senioren staat niet in de jaarverslagen. Volgens CIP zijn in 2013 67 woningen aan 65+ers toegewezen voor heel UWOON.	6,0
Ermelo: Uit analyse blijkt dat de voorraad sociale huurwoningen in aantal weliswaar voldoende groot is, maar doordat veel mensen met een (iets) hoger inkomen in een sociale huurwoning wonen (scheefheid) is de beschikbaarheid beperkt. (Woonvisie 2008 - 2012)	Door inkomensafhankelijke huurverhoging toe te passen en in nieuwbouw ruimte te bieden probeert UWOON op dit vlak doorstroming te genereren. In 2012 is De Verbinding opgeleverd. 23 huurders huurwoningen die mogelijkheden bieden voor middeninkomens. (Jaarverslag 2012)	7,0
In een 11 puntenplan voor de Huisvesting van Arbeidsmigranten in Regio Noord – Veluwe hebben Werkgevers en Uitzendbranche Noord -Veluwe, Gemeenten Regio Noord – Veluwe en de Regionale Woningcorporaties uitgangspunten en afspraken voor de huisvesting van arbeidsmigranten.	Geen informatie in jaarverslagen gevonden	
Werkgevers en Uitzendbranche Noord -Veluwe, Gemeenten Regio Noord – Veluwe en van de Regionale Woningcorporaties	Geen informatie in jaarverslagen gevonden	
Deze uitgangspunten en afspraken gelden voor alle huisvestingslocaties in de gemeenten van Regio Noord – Veluwe, waar partijen werkzaam zijn.	In 2014 voldoet UWOON met het toewijzen van 21 woningen aan de taakstelling. In 2013 waren dit 11 woningen. Omdat de taakstelling halverwege het jaar is verhoogd voldeed UWOON niet aan de taakstelling. In 2012 werden 7 woningen toegewezen waarmee aan de taakstelling voldaan is. Ook in 2011 ging het om 7 woningen en werd aan de taakstelling voldaan.	7,0

Harderwijk: Laten vervallen van bestaande bindingseisen (Samenwerkingsovereenkomst 2013 - 2016)	UWOON maakt zich in de regio sterk voor keuzevrijheid van de woningzoekenden. De nieuwe huisvestingswet heeft vrije vestiging als uitgangspunt. Binnen de regio vinden voorbereidingen plaats voor de invoering van de wet (Jaarverslag 2014)	7,0
Harderwijk: De wachttijd is zo'n 6 jaar: arbeidsmigranten zoeken woningen in vakantieparken wat ongewenste effecten zijn. (Samenwerkingsovereenkomst 2013 - 2016)	Geen informatie in jaarverslagen	
Toewijzen van woningen aan urgenten (Samenwerkingsovereenkomst Woonruimteverdeling Noord-Veluwe.	In 2014 kregen 38 mensen via een urgentieaanvraag een woning bij UWOON, in 2013 35, in 2012 22 en in 2011 16. Toewijzing gebeurt via de woonruimteverdeling.	7,0
Betaalbaarheid		
Elburg: Kernvoorraad blijft minimaal gelijk (<647,53) (totaal van 422 goedkoop, 1278 betaalbaar en 129 duur = minimaal 1.829 woningen in Elburg). Verkopen van woningen onder 170.000 of met MGE hoeven niet te worden gecompenseerd. (Prestatiecontract 2011 - 2015)	Het aantal sociale huurwoningen in Elburg is toegenomen tot 1946 in 2014. (Jaarverslag 2014) Dit is 6,4% hoger dan de minimale kernvoorraad.	8,0
Harderwijk: UWOON maakt gebruik van de ruimte die het nieuwe huurbeleid biedt. (Samenwerkingsovereenkomst 2013 - 2016)	UWOON heeft in 2013 en 2014 de huren met 1,5% boven inflatie verhoogd. Sinds 2014 past UWOON voor voor Elburg en Ermelo inkomens afhankelijke huurverhoging toe. In Harderwijk was dit niet mogelijk omdat de benodigde gegevens niet op tijd binnen waren van de Belastingdienst. (Jaarverslag 2014)	7,0
Harderwijk: UWOON verwacht 17% van het bezit door te schuiven naar de vrije sector. Van de huidige huurders heeft 1/3 een inkomen boven de 34.000. (Samenwerkingsovereenkomst 2013 - 2016)	UWOON had in 2013 243 van de 8549 woningen boven de huurtoeslaggrens. Dit is 2,8% van het totale bezit van UWOON in Harderwijk. In 2011 waren dit er 148. (CIP 2014). In het jaarverslag is hier geen informatie over opgenomen.	4,0
Harderwijk: Betaalbaarheid is met inkomensafhankelijke huur een issue geworden. (Samenwerkingsovereenkomst 2013 - 2016)	In Harderwijk is dit geen inkomensafhankelijke huurverhoging mogelijk omdat de benodigde gegevens niet op tijd binnen waren van de Belastingdienst. (Jaarverslag 2014)	-
Gemiddelde beoordeling		6,8

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Woningkwaliteit		
UWOON wil kwalitatief goede woningen en woondiensten bieden, zodat de klanten zich ook daadwerkelijk op hun plek voelen in hun buurt, straat en huis. (Ondernemingsplan 2011 - 2014)	UWOON heeft volgens CIP 165 punten woningwaardering voor de DAEB huurwoningen. Dit is hoger dan de referentiegroep (150) en het landelijke gemiddelde (141) (CIP 2014). Ook is het aantal punten toegenomen sinds 2011 (149 in 2011) Een derde van de totale woningvoorraad per jaar geïnspecteerd (jaarverslag 2013, 2014). Resultaten worden verwerkt in het meerjarenprogramma voor onderhoud. In 2014 is een onderzoek gedaan naar de aanwezigheid van asbest in de woningen. De resultaten zijn verwerkt in de geplande onderhoudswerkzaamheden. (Jaarverslag 2014). Een soortgelijk onderzoek is gedaan voor legionella.	8,0

Ermelo: De belangrijkste opgave op het gebied van wonen is het aanpassen van de bestaande voorraad, waardoor de betaalbaarheid, geschiktheid en aantrekkelijkheid van woningen toenemen. (Woonvisie 2014)	De uitgaven aan de diverse soorten onderhoud is gedaald van 19,5 mln. In 2010 naar 12,3 mln. In 2014. De besparingen zijn vooral gerealiseerd door gebundeld aanbesteden, het economisch tij, en ketensamenwerking. De besparingen hebben niet geleid tot onverantwoorde consequenties voor de kwaliteit (Jaarverslag 2014). Gewoon Gemak is een regionaal initiatief, gestart in 2012. UWOON is betrokken sinds de voorbereidingen in 2011 vanwege ervaringen in Elburg. Gewoon Gemak zorgt ervoor dat bewoners langer zelfstandig kunnen wonen dankzij eenvoudige woningaanpassingen (Jaarverslag 2011, 2012, 2013). Huurders van UWOON hebben veel keuzevrijheid m.b.t. het zelf aanpassen van de binnenkant van de woning en het afwerkingsniveau. UWOON neemt extra wensen van huurders tegen een eenmalige betaling uit handen. Bij planmatig onderhoud biedt UWOON de huurders keuzepakketten. In de showroom kunnen huurders kiezen uit materialen. (Jaarverslag 2011)	8,0
Kwaliteit dienstverlening		
Het verbeteren van de dienstverlening. Dit wordt periodiek gemeten door KWH. (Ondernemingsplan 2011 - 2014)	UWOON heeft in 2014 een 7,9 bij de metingen van het KWH gehaald, tegenover 7,7 in 2013. (Jaarverslag 2013, 2014) UWOON heeft een AA score in de eerste Aedes Benchmark over bedrijfslasten en klanttevredenheid en behoort daarmee tot de 16 best presterende corporaties. (Jaarverslag 2014) Vanaf 2012 kan de huurder zelf aangeven op welk tijdstip een allround onderhoudsman voor dagelijks onderhoud langs kan komen. Deze onderhoudsmannen zijn dagelijks in de wijk. (Jaarverslag 2012) UWOON combineert zo veel mogelijk werkzaamheden om overlast te voorkomen (Jaarverslag 2012) Door ketensamenwerking is er minder lang overlast door werkzaamheden en de uitvoeringskosten zijn lager. Na succesvolle pilots in 2013 verder toegepast in 2014 (Jaarverslag 2013, 2014) UWOON bracht het mutatieproces in 2012 in kaart om werkwijzen tussen vestigingen gelijk te trekken. (Jaarverslag 2012)	8,0
Harderwijk: Mogelijkheden bekijken dat een woningzoekende zich slechts bij 1 corporatie hoeft in te schrijven. (Samenwerkingsovereenkomst 2013 - 2016)	Woningzoekenden moeten zich bij iedere corporatie afzonderlijk inschrijven.	6,0
Opzetten klantenpanel om ideeën te toetsen (Ondernemingsplan 2011-2014)	In 2014 is in samenwerking met de huurdersvertegenwoordiging een eerste klantenpanel gehouden over het beleid van geriefsverbetering van UWOON. (Jaarverslag 2014)	7,0
Energie en duurzaamheid		
Elburg: Bij verkopen van woning met lager label dan C gratis energieadvies aan koper (Prestatiecontract 2011 - 2015)		
Elburg: Bij complexmatige renovatie / onderhoud ook de eigenaren van woningen een aanbod doen om de woning energetisch te verbeteren (Prestatiecontract 2011 - 2015)		

Elburg: De inwoners bewust maken van de invloed op het energieverbruik (Prestatiecontract 2011 - 2015)	UWOON werkt sinds 2011 samen met WoonEnergie. Deze organisatie bundelt de energie-inkoop van woningcorporaties, zodat huurders profiteren van lagere energieprijzen. In 2011 maakte 8% van de huurders gebruik van deze energie. (jaarverslag 2011) UWOON heeft een e-loket als hulpmiddel om energie te besparen. Dit loket is in 2011 open gegaan en sinds die tijd hebben 500 huurders zich laten adviseren. Door woningspecifieke gegevens en gezinssituatie te combineren wordt een advies over mogelijke energiebesparing gegeven. (Jaarverslag 2011, 2012)	7,0
Ermelo: Streven gemeente om in 2030 energieneutraal te zijn. Voor de huurwoningvoorraad ziet de gemeente graag in de toekomst een gemiddeld energielabel B. (Woonvisie 2014)	UWOON wil de energieprestatie van woningen met energielabel D of lager verbeteren. Maatregelen worden uitgevoerd tijdens planmatig onderhoud. Voorbeelden zijn na-isoleren van gevels en aanbrengen van HR++ beglazing. In 2013 verving UWOON 386 cv-ketels door HR-ketels (Jaarverslag UWOON 2013). In 2011 zijn 450 CV-ketels door een HR ketel vervangen, in 2012 550, in 2013 386 en in 2014 521 stuks. Totaal 1907 stuks vervangen (Jaarverslagen 2011 - 2014). Ultimo 2010 had 45% van het bezit energielabel C of beter, ultimo 2014 was dit 54% (Jaarverslagen). UWOON maakt sprongen in de energieprestatie. 50 huurders uit Ermelo kregen op eigen verzoek bezoek van een energiecoach. In 2013 bekijkt UWOON of deze pilot vervolg krijgt. (Jaarverslag 2012)	7,0
Harderwijk: In 20 jaar tijd het bezit naar energielabel C brengen. (Samenwerkingsovereenkomst 2013 - 2016)	Ultimo 2010 had 45% van het bezit energielabel C of beter, ultimo 2014 was dit 54% (Jaarverslagen). UWOON maakt sprongen in de energieprestatie, maar er resteert nog een forse opgave.	7,0
Harderwijk: De gemeente streeft naar 45% reductie van CO2 uitstoot in 2031. Hiervan zal een derde via aanpassingen in de woningvoorraad bereikt moeten worden, waarvan 40% huur. (Samenwerkingsovereenkomst 2013 - 2016)	Geen informatie in jaarverslagen	
Gemiddelde beoordeling		7,3

(Des)investeren in vastgoed

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Nieuwbouw		
Ermelo: In 2008 – 2015 480 koopwoningen en 320 huurwoningen realiseren (totale markt Ermelo) (Woonvisie 2008 - 2012) Ermelo: In de periode 2013 tot 2020 500 tot 700 woningen toe voegen aan de voorraad (koop + huur / alle partijen) (Woonvisie 2014)	Uitgaande van 30% voor de woningcorporaties, waarvan de helft voor UWOON in deze opgave, komt de opgave neer op ongeveer 10 tot 15 opgeleverde woningen per jaar. Inclusief de oplevering van zorgenheden haalt UWOON de opgave ruimschoots, exclusief zit UWOON aan de onderkant van de opgave. Totaal zijn 39 woningen en 51 zorgenheden opgeleverd in 2011 - 2014.	7,0
Ermelo: Betaalbare (Huur)appartementen senioren (Woonvisie 2014). Focus op senioren (Woonvisie 2008 - 2012).	In voorbereiding: Uitstel voor Oude Kom (Vlishoek) Verkoop viel tegen. In 2015 toch start bouw om invulling te geven aan centrale plek in Ermelo. Locatie geschikt voor vitale senioren. (Jaarverslag 2014) In voorbereiding: Behoeftaming aan appartementen voor starters en senioren voor locatie Postlaantje/Kerklaan. (Jaarverslag 2014)	7,0

	Eksterstraat blok 5 - 12 appartementen gerenoveerd en 6 appartementen nieuw. Oplevering in 2015. In totaal renoveerde UWOON 46 appartementen en worden 18 nieuwe toegevoegd. (Jaarverslag 2014). Hiermee is het aanbod voor senioren vergroot en kan het complex weer lange tijd mee.	
Ermelo: We maken afspraken met UWOON over nieuwbouw van circa 135 sociale nultredenhuurwoningen en 70 middeldure nultredenhuurwoningen voor 2008 - 2015. Aan marktpartijen en UWOON vragen we om plannen te ontwikkelen voor 65 dure nultredenhuurwoningen en in totaal 145 nultredenkoopwoningen in diverse prijsklassen 2008 - 2015. (Woonvisie 2008 - 2012)	Dit komt neer op 20 sociale nultredewoningen en 9 dure nultredehuurwoningen per jaar. Aannee is dat UWOON de duurdere huurwoningen voor haar rekening zal nemen en marktpartijen de duurdere koopwoningen. In totaal heeft UWOON 39 woningen opgeleverd, waarvan 29 appartementen. UWOON heeft de opgave niet gehaald. Kanttekening is dat dit geen wederzijdse afspraak betreft. De prestaties van UWOON liggen wel in lijn met de eigen (jaar) plannen.	6,0
Ermelo: Van corporatie UWOON verwachten we dat zij ook in de toekomst goede en betaalbare woningen realiseren, ook haalbaar voor senioren met enig vermogen uit overwaarde of die net buiten de 'formele aandachtsgroep' vallen. (Woonvisie 2008 - 2012)	De Verbinding (Branderskamp): 10 woningen tot en 13 woningen boven de huurtoeslaggrens zijn opgeleverd, zodat middeninkomens ook mogelijkheden geboden worden. De woningen zijn voorzien van een WKO. Fase 2b is in uitvoering (Jaarverslag 2011, 2012, 2014)	7,0
Ermelo: Bij nieuwe woningen is de betaalbaarheid van belang, met name voor starters. (Woonvisie 2014)	UWOON realiseert ook woningen voor starters: In uitvoering: Kampvelderweg - 2014 20 duplex woningen gesloopt. Nieuwbouw van 16 rug aan rug woningen en 5 koopwoningen voor starters. Oplevering in 2015. (Jaarverslag 2014) In voorbereiding: Behoeftesraming aan appartementen voor starters en senioren voor locatie Postlaantje/Kerklaan. (Jaarverslag 2014)	7,0
Ermelo: We willen in de komende jaren de ruimte in het nieuwbouwprogramma mede gebruiken om de voorraad woningen tot € 200.000 te verruimen. (Woonvisie 2008 - 2012)	UWOON realiseert plannen in zowel de huur als de (goedkope) koopsector.	7,0
Elburg: Vossenakker: voor 47 huurappartementen lopen gesprekken met UWOON (start bouw 2011) (Prestatiecontract 2011 - 2015)		
Elburg: 't Harde Centrumplan: 35 woningen (start bouw 2011) (Prestatiecontract 2011 - 2015)	Opgeleverd: Centrumplan: eerste 4 woningen aan de Singel in 2012, 3 in 2013. Alle huurders komen uit de woningen aan de Sportlaan, die op de planning staan voor sloop (Jaarverslag 2012 / 2013) Opgeleverd: Eerste fase, 26 koop en 10 huurappartementen. Van de 26 zijn er 3 verkocht, wegens tegenvallende verkoop zijn de overige 23 ook verhuurd. (Jaarverslag 2014) de koopprijzen die variëren van € 139.800,- tot € 238.000,- vrij op naam. (Jaarverslag 2013)	7,0
Elburg: 't Harde Centrumplan: 20 woningen (start bouw 2013) (Prestatiecontract 2011 - 2015)	In voorbereiding: Tweede fase, bestaande uit 22 huur en 26 koopwoningen boven winkels. (Jaarverslag 2014)	6,0
Elburg: 't Harde Volkstuinen: 9 sociale huurwoningen en 1 dure koopwoning (start bouw 2014) (Prestatiecontract 2011 - 2015)		
Harderwijk: Huisvestingsproblematiek van middeninkomens aanpakken door aanbod geschikte vrije sector woningen te vergroten (inzet bij nieuwbouw) en doorstroming naar koopwoningen te bevorderen. (Samenwerkingsovereenkomst 2013 - 2016)	Door de bouw Prinsenhof, (34 huurappartementen voor bewoners vanaf 55 jaar. Aanvankelijk 24 sociale huur en 10 koop gepland. Door inzet van gemeente meer sociaal mogelijk) geeft UWOON invulling aan deze opgave. (Jaarverslag 2014)	7,0
Harderwijk: Realisatie Prinsenhof (Samenwerkingsovereenkomst 2013 - 2016)	In uitvoering: Bouw Prinsenhof in 2014, 34 huurappartementen voor bewoners vanaf 55 jaar. Aanvankelijk 24 sociale huur en 10 koop gepland. Door inzet van gemeente meer sociaal mogelijk. (Jaarverslag 2014)	7,0
Harderwijk: Stadsweiden (winkelcentrum) (Samenwerkingsovereenkomst 2013 - 2016)		

Verbetering bestaand woningbezit		
Ermelo: Voor senioren in de 'aandachtsgroep' is vooral een kwaliteitsslag in de kernvoorraad (nieuwbouw, aanpassing voorraad) nodig. (Woonvisie 2008 - 2012)	Eksterstraat blok 5 - 12 appartementen gerenoveerd en 6 appartementen nieuw. Oplevering in 2015. In totaal renoveerde UWOON 46 appartementen en worden 18 nieuwe toegevoegd. (Jaarverslag 2014). Hiermee is het aanbod voor senioren vergroot en kan het complex weer lange tijd mee.	7,0
Harderwijk: Er is alleen sprake van herstructurering in de Zeebuurt. Niet specifiek omschreven of en wat de rol van UWOON is. (Samenwerkingsovereenkomst 2013 - 2016)	In voorbereiding: Zeebuurt, deelprojecten Zeestraat / Laan 1940 - 1945 (9 woningen) en Ir. Wortmanstraat/Flevoweg (25 woningen) (Jaarverslag 2014) In uitvoering: Zeebuurt, deelprojecten Burg. Kemperstraat en Zeestraat: renovatie 48 woningen. Na renovatie energielabel A. Deel oplevering in 2014, deel in 2015. (Jaarverslag 2014) Opgeleverd: Zeebuurt - Burgemeester de Meesterstraat: 22 huurappartementen en 6 koopappartementen nadat 2 oude appartementencomplexen zijn gesloopt. (Jaarverslag 2014) Opgeleverd: Zeebuurt, renovatie 26 woningen Schrasserstraat. Van label F naar A. (Jaarverslag 2013)	7,0
Maatschappelijk vastgoed		
Elburg: De gemeente staat positief ten opzichte van de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed door de woningstichtingen. Het ontwikkelen van maatschappelijk vastgoed levert een duidelijke bijdrage aan het vergroten van de leefbaarheid in wijken en kernen. (Prestatiecontract 2011 - 2015)	Opgeleverd: Gezond bouwen in Elburg: 8 woningen, 22 appartementen, een apotheek en een praktijk voor huisartsen en fysiotherapeuten in het complex Baron van Lynden aan de rand van de oude binnenstad. (Jaarverslag 2011) Opgeleverd: van de 26 eengezinswoningen Koeland zijn er twee verhuurd aan een gezondheidsinstelling. (Jaarverslag 2011)	8,0
Ermelo: UWOON beschouwt haar taak breder dan alleen het bieden van goede woningen. Ook de kwaliteit van de omgeving zien zij als een verantwoordelijkheid. Een manier om die kwaliteit te vergroten, is door voorzieningen te faciliteren, voor partijen die niet in staat zijn marktprijzen te betalen voor vastgoed. UWOON investeert in dit 'maatschappelijk vastgoed'. (Woonvisie 2008 - 2012)	Opgeleverd: De Amaniet. Basisschool, buitenschoolse opvang, zorginstelling met intramurale zorg voor 51 Somatische en psychische cliënten en een brasserie. Buurtbeheerder UWOON heeft kantoor in het gebouw. (Jaarverslag 2013) In voorbereiding: De Herbergier. Verzorgd wonen voor 16 mensen met geheugenproblemen en de zorgondernemer. Samenwerking met De Drie Notenboomen. (Jaarverslag 2014)	8,0
Harderwijk: Realisatie van 't Schild (Samenwerkingsovereenkomst 2013 - 2016)	Opgeleverd: 't Schild bij Zeven Akkers. 38 intramurale zorgappartementen. Careander huurt voor verstandelijk gehandicapte ouderen. Gebouw heeft WKO (Jaarverslag 2012)	7,0
Verkoop		

Elburg: Onderzoeken of met behulp van verkoop van woningen in de vorm van MGE de druk op de startersmarkt verlaagd kan worden. (Prestatiecontract 2011 - 2015)	UWOON heeft in 2011 - 2014 30 woningen uit de bestaande voorraad in Elburg verkocht aan huurders. Hoewel er niet genoemd staat in de jaarverslagen dat het MGE betreft, zijn er nieuwe koopwoningen gerealiseerd in het betaalbare segment die bij kunnen dragen aan dit doel: Opgeleverd: 8 koopwoningen voor starters in 't Loo (Elburg) opgeleverd. 4 verkocht (170.000), niet verkochte woningen in verhuur. (Jaarverslag 2014). Opgeleverd: Eerste fase Centrumplan 't Harde (Elburg): 26 koop appartementen met prijzen v.a. 139.800 VON.	8,0
Ermelo: Starters op de huur- en de koopmarkt. We richten ons voor deze doelgroep primair op voldoende beschikbaarheid aan huurwoningen in de bestaande voorraad en nieuwbouw van goedkope koopwoningen. UWOON biedt woningen aan volgens 'Koop Goedkoop' (bestaande bouw) of 'Kopen met Korting' (nieuwbouw) en evalueert in 2012 het effect. (Woonvisie 2008 - 2012) Daarnaast rekenen we op verkoop van huurwoningen van UWOON. (Woonvisie 2008 - 2012)	Startersregeling Ermelo: Huidige huurders willen woning niet kopen, waardoor doelstelling uit prestatieafspraken voor het jaarlijks verkopen van 10 huurwoningen aan starters niet gehaald is. De woningen worden wel aangeboden volgens het concept KoopGoedkoop of met de Starters Renteregeling. Er zijn 4 woningen verkocht. (Jaarverslag 2012). UWOON heeft in 2011 - 2014 17 woningen uit de bestaande voorraad in Ermelo verkocht aan huurders. Daarnaast zijn er nieuwe woningen opgeleverd in de goedkope koopsector Oude: Arnhemsekarweg (Ermelo) - 10 woningen goedkope koop voor starters op de woningmarkt. (Jaarverslag 2012)	8,0
Harderwijk: Starters Rente Regeling hanteren bij de verkoop van een deel van het bestaande bezit (Samenwerkingsovereenkomst 2013 - 2016)	UWOON heeft in 2011 - 2014 10 woningen uit de bestaande voorraad in Harderwijk verkocht aan huurders. Er is niet genoemd of hierbij de Starters Rente Regeling van toepassing is geweest.	
Gemiddelde beoordeling		7,1

Kwaliteit van wijken en buurten

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Elburg: Achterstanden in woonlasten worden na de derde maand gemeld bij het vangnetoverleg (Prestatiecontract 2011 - 2015)	Medewerkers maken sinds 2014 persoonlijk een afspraak met de huurder bij betalingsachterstanden. Immers, er kunnen meer problemen spelen. Er is in 2014 meer samenwerking met partners als Stimenz gezocht. In geval van zes weken huurachterstand wordt contact opgenomen met Stimenz. Uit het aantal huurders met een huurachterstand blijkt dat deze aanpak werkt.	8,0
Elburg: UWOON neemt deel aan het sociaal vangnetoverleg en het Meldpunt Maatschappelijke Zorg. (Prestatiecontract 2011 - 2015)	UWOON neemt deel aan het sociaal vangnetoverleg in Elburg, Ermelo en Harderwijk. Centraal staan situaties waar afstemming nodig is vanwege multidisciplinaire aanpak. De GGD coördineert dit vanuit het Meldpunt Maatschappelijke Zorg.	7,0
Elburg: UWOON neemt haar verantwoordelijkheid voor het signaleren, aanbrengen en faciliteren van oplossingen voor probleemhuishoudens. (Prestatiecontract 2011 - 2015)	Sinds 2013 werkt UWOON met een team leefbaarheid, met buurtbeheerders, medewerkers huurincasso, medewerkers herstructurering en medewerkers overlast (Jaarverslag 2014). Hierdoor zijn de lijnen korter. UWOON heeft een duidelijke rol en functie op het gebied van signaleren, verbinden en faciliteren, maar is geen hulpverlener. Hiervoor is samenwerking met partners. Zo is er een hennepconvenant, en buurtbemiddeling. Buurtbeheerders houden wekelijks een wijkspreekuur.	8,0
Elburg: Met buurtbeheerders actief aanwezig zijn in buurten en wijken (Prestatiecontract 2011 - 2015)	UWOON heeft buurtbeheerders actief in Elburg.	7,0

Elburg: Het aantal huisuitzettingen tot een minimum beperken door eerst andere interventiemogelijkheden te beperken. (Prestatiecontract 2011 - 2015)	In 2014 10 woningen ontruimd, in 2013 11, in 2012 11 en in 2011 13. Hier valt een lichte daling waar te nemen, tegen een landelijk stijgende trend. Het vroeg signaleren en oppakken van problemen met maatschappelijke partners voorkomt huisuitzettingen. (Jaarverslag 2014). Specifiek in Elburg zijn in 2011 - 2014 12 huisuitzettingen geweest.	7,0
Elburg: UWOON gaat een tweede kansbeleid ontwikkelen en hanteren. (Prestatiecontract 2011 - 2015)	Geen informatie in jaarverslagen	
Ermelo: Integrale wijkteams inzetten voor leefbaarheid (Woonvisie 2014)	In 2013 is het wijkteam in Ermelo van start gegaan, met medewerkers van 3 welzijnsinstellingen, de politie, de wijkregisseur van de gemeente en buurtbeheerders van UWOON. Pilots in 2013 zijn in 2014 uitgebreid.	7,0
Harderwijk: Werken aan de leefbaarheid van wijken en buurten, niet alleen grijs en groen, maar ook welzijn. (Samenwerkingsovereenkomst 2013 - 2016)	In Harderwijk werkt UWOON mee aan het opzetten en uitbreiden van de sociale wijkteams. In 2014 is het Harderwijk Krachtteam van start gegaan.	7,0
Harderwijk: Bekijken of de werkwijze rond huisuitzetting verbeterd kan worden (Samenwerkingsovereenkomst 2013 - 2016)	In 2014 10 woningen ontruimd, in 2013 11, in 2012 11 en in 2011 13. Hier valt een lichte daling waar te nemen, tegen een landelijk stijgende trend. Het vroeg signaleren en oppakken van problemen met maatschappelijke partners voorkomt huisuitzettingen. (Jaarverslag 2014) Specifiek in Harderwijk zijn er in 2011 - 2014 27 woningen ontruimd. In Harderwijk werkt UWOON mee aan het opzetten en uitbreiden van de sociale wijkteams. In 2014 is het Harderwijk Krachtteam van start gegaan. Hierdoor kunnen problemen vroeg gesignaleerd en aangepakt worden.	7,0
Harderwijk: Convenant opstellen om onrechtmatige bewoning tegen te gaan (Samenwerkingsovereenkomst 2013 - 2016)	Geen informatie in jaarverslagen	
Harderwijk: Initiatieven van buurtbewoners stimuleren die sociale cohesie bevorderen. (Samenwerkingsovereenkomst 2013 - 2016)	UWOON organiseert jaarlijks diverse activiteiten om de sociale cohesie te bevorderen. Voorbeelden zijn de burendag en straatvoetbal. Een deel van de activiteiten is er op gericht om de buurt fysiek te verbeteren (zoals de wijkshow)	7,0
Gemiddelde beoordeling		7,2



Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

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

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas