



Maatschappelijke visitatie Woningstichting Dinteloord

Eindrapport

Opdrachtgever: Woningstichting Dinteloord

Rotterdam, 19 januari 2012

Maatschappelijke visitatie Woningstichting Dinteloord

Eindrapport

Opdrachtgever: Woningstichting Dinteloord

Marc van Wingerden
Chris van Bree

Rotterdam, 19 januari 2012

Over Ecorys

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

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

ECORYS Nederland BV
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

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

W www.ecorys.nl

Ecorys Vastgoed
T 010 453 85 19
F 010 453 85 88

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Totaalbeoordeling en recensie	9
1 Woningstichting Dinteloord	15
1.1 Profiel	15
1.2 Bezit	15
1.3 Organisatie	16
2 Presteren naar ambities (PnA)	19
2.1 Inleiding	19
2.2 Beschrijving prestaties	19
2.3 Normenkader	20
2.4 Prestatiemeting	21
3 Presteren naar opgaven (PnO)	23
3.1 Inleiding	23
3.2 Beschrijving van het werkgebied	23
3.3 Regionale opgaven	23
3.4 Lokale opgaven	23
4 Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	25
4.1 Inleiding	25
4.2 Betrokkenheid, participatie, samenwerking en overleg	25
4.3 Betrokkenheid van belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie	26
4.3.1 Beleid van de corporatie	27
4.3.2 Prestaties van Woningstichting Dinteloord	28
4.3.3 Boodschap aan Woningstichting Dinteloord	29
4.4 Conclusie	29
5 Presteren naar vermogen (PnV)	31
5.1 Inleiding	31
5.2 Financiële continuïteit	31
5.2.1 Vermogenspositie	31
5.2.2 Middelen	32
5.2.3 Sturing op kasstromen	32
5.3 Financieel beheer	33
5.4 Doelmatigheid	34
5.5 Vermogensinzet	34
5.6 Prestaties en beoordeling	36
6 Governance (PnG)	37
6.1 Inleiding	37
6.2 Besturing	37
6.3 Het interne toezicht	38
6.4 Externe legitimatie	40

6.5	Presteren op het gebied van governance	41
	Bijlagen	45
	Bijlage 1: Normenkader visitatiemethodiek 4.0	47
	Bijlage 2: Geïnterviewde personen Woningstichting Dinteloord	57
	Bijlage 3: Betrokken belanghebbenden	58
	Bijlage 4: Documentatie	59
	Bijlage 5: Presteren naar ambities	60
	Bijlage 6: samenwerkingsverbanden Woningstichting Dinteloord	65
	Bijlage 7: CV's visitatoren	66
	Bijlage 8: Onafhankelijkheidsverklaring	69

Voorwoord

Het visitatiestelsel

Een aantal corporaties, verenigd in Het Woonnetwerk, heeft in 2005 het initiatief genomen om te komen tot de ontwikkeling van een stelsel voor maatschappelijke visitatie.

Medio 2006 was het visitatiestelsel op hoofdlijnen ontwikkeld en is een pilot van start gegaan, waarin maatschappelijke visitaties zijn uitgevoerd en de methodiek is doorontwikkeld. Deze pilots zijn in de eerste helft van 2008 afgerond. In september 2009 is de methodiek ondergebracht in de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, die onder meer belast is met de kwaliteitsbewaking van het visitatiestelsel. Sinds 2011 worden de maatschappelijke visitaties uitgevoerd conform de 4.0 methodiek.

Het doel van de maatschappelijke visitatie is als volgt verwoord:

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

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

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

De governance vormt hierin een bijzonder veld.

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

Maatschappelijke visitatie Woningstichting Dinteloord – de aanpak van Ecorys

Woningstichting Dinteloord heeft Ecorys in 2011 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode augustus tot december 2011. Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Marc van Wingerden en Christiaan van Bree. De aanpak van Ecorys kende de volgende stappen:

1. Deskresearch

Op basis van beschikbare documenten is in augustus en september 2011 een inventarisatie gemaakt van de gegevens die relevant zijn in het kader van de maatschappelijke visitatie. Deze gegevens zijn bestudeerd en verwerkt in een (intern) werkdocument.

2. Interviews intern

Aansluitend aan de startpresentatie hebben de interviews plaatsgevonden met achtereenvolgens een delegatie van de Raad van Commissarissen en de directeur-bestuurder. Op 6 oktober 2011 hebben de interviews met de managers plaatsgevonden. Doelstelling van deze interviews was het aanvullen en inkleuren van de bevindingen uit de deskresearch.

3. Belanghebbendenbetrokkenheid
De belanghebbenden van Woningstichting Dinteloord zijn op verschillende wijzen bij de maatschappelijke visitatie betrokken: via persoonlijke (groeps)interviews, telefonische interviews en een belanghebbendenbijeenkomst. Deze consultatie heeft plaatsgevonden in oktober 2011.
4. Interne bijeenkomst visitatieteam Ecorys
In oktober 2011 heeft het visitatieteam van Ecorys intern overleg gevoerd. Daarbij zijn de bevindingen ten behoeve van de rapportage en de beoordeling van de geleverde prestaties besproken.
5. Rapportage
Aansluitend is de conceptrapportage maatschappelijke visitatie opgesteld. Deze is 6 december 2011 besproken bij Woningstichting Dinteloord. Na verwerking van tekstuele correcties is de definitieve rapportage opgesteld.

De maatschappelijke visitatie is uitgevoerd op basis van de 4.0 versie van de visitatiemethodiek.

Beoordelen van de prestaties van de corporatie

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

- Gelet op het woningbezit van Woningstichting Dinteloord beoordelen we de corporatie volgens de methodiek voor corporaties met minder dan 1.000 verhuureenheden.
- Wij beschouwen terugkijkend de jaren 2007 tot en met 2010. Ecorys maakt zoveel mogelijk gebruik van feiten en cijfers, normeringen en oordelen van anderen. De *feitelijk geleverde prestaties* en de waargenomen belanghebbendenoordelen vormen steeds de basis van de beoordeling.
- Wij bekijken ook de context waarin de prestaties zijn (worden) gerealiseerd. De context kan bijvoorbeeld verklaringen opleveren voor het achterblijven van prestaties. Deze verklarende context bepaalt niet de beoordeling van de feitelijk gerealiseerde prestaties, maar wordt als tekstuele aanvulling op de beoordeling geformuleerd.
- Wij hebben ervoor gekozen om de prestatiespinwebben te voorzien van tekstblokken die het oordeel in de spinwebben inkleuren. Op deze wijze ontstaat naar onze mening een evenwichtig beeld tussen kwantitatief oordeel en context/ argumentatie.

De meetschaal

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

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

Leeswijzer

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

Deel 2 bevat de daadwerkelijke rapportage van de maatschappelijke visitatie van Woningstichting Dinteloord en bestaat uit de volgende hoofdstukken:

- Profiel van Woningstichting Dinteloord
- Presteren naar Ambities (PnA)
- Presteren naar Opgaven (PnO)
- Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)
- Presteren naar Vermogen (PnV)
- Governance

Bijlagen:

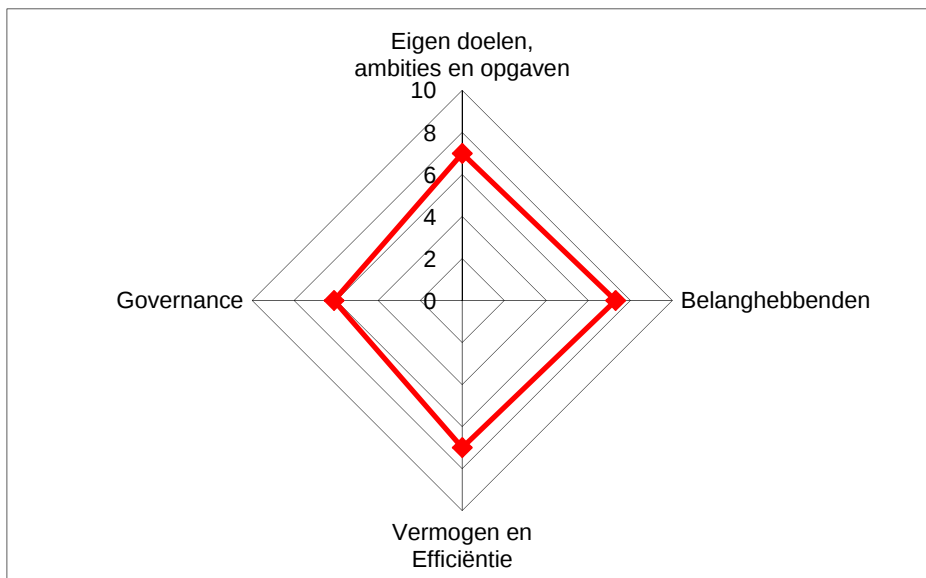
- Bijlage 1: Normenkader visitatiemethodiek 4.0
- Bijlage 2: Geïnterviewde personen Woningstichting Dinteloord
- Bijlage 3: Betrokken belanghebbenden
- Bijlage 4: Documentatie
- Bijlage 5: Presteren naar ambities
- Bijlage 6: samenwerkingsverbanden Woningstichting Dinteloord
- Bijlage 7: CV's visitatoren
- Bijlage 8: Onafhankelijkheidsverklaring

Tot slot

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

Totaalbeoordeling en recensie

Totaalbeeld: ruim voldoende

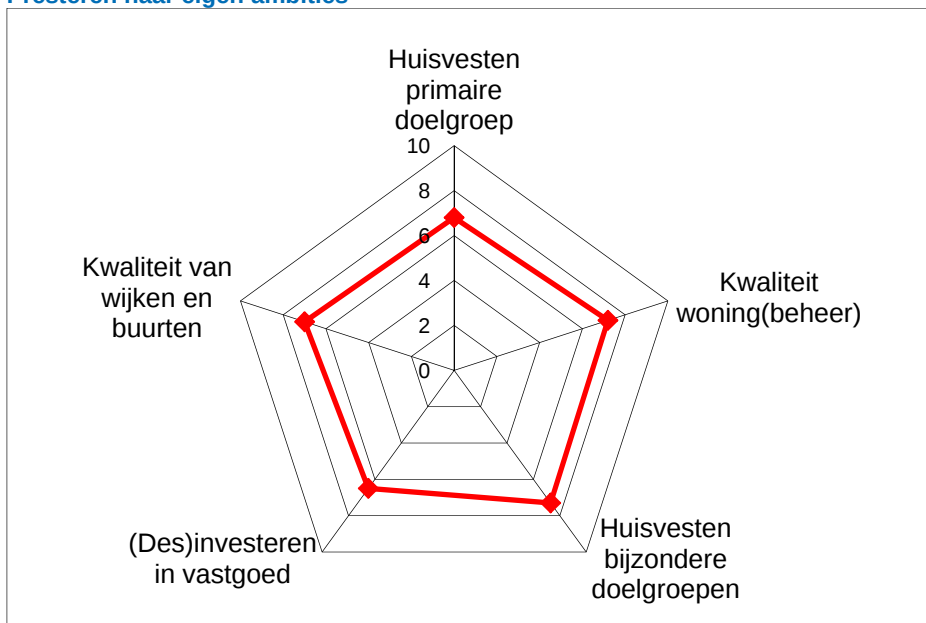


Woningstichting Dinteloord krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie:

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

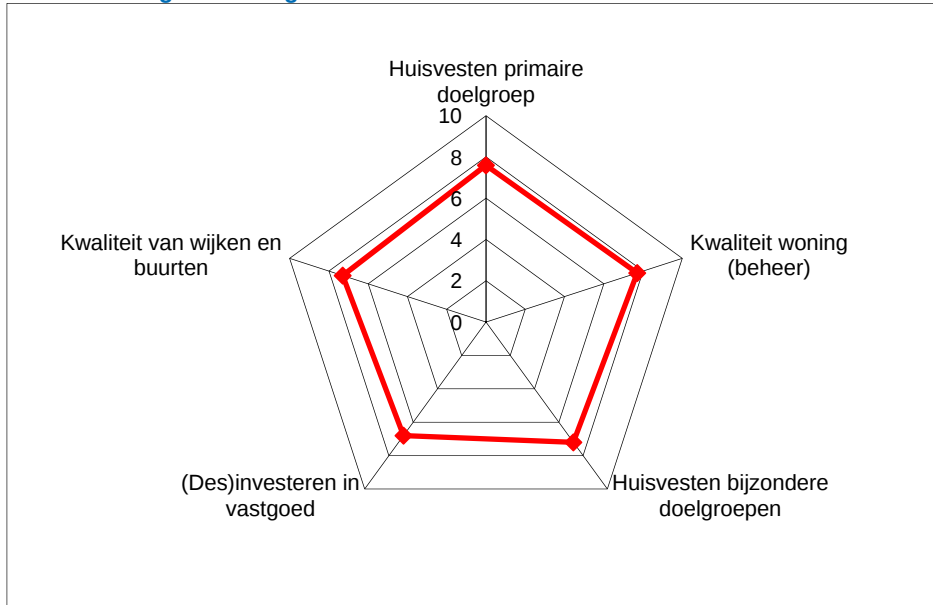
Samen krijgt WSD de beoordeling 'ruim voldoende' voor haar prestaties.

Presteren naar eigen ambities



De waardering laat zien dat WSD meer dan ruim voldoende scoort bij de kwaliteit van de woningen en het huisvesten van bijzondere doelgroepen. Prestatie ten behoeve van de kwaliteit van wijken en buurten krijgt een ruime voldoende. Het huisvesten van de primaire doelgroep en het (des)-investeren krijgt een beoordeling tussen de voldoende en ruim voldoende.

Presteren volgens belanghebbenden



Belanghebbenden geven prestaties van WSD ten opzichte van het huisvesten van de primaire doelgroep en de kwaliteit van de woning de hoogste waardering, van ruim voldoende tot goed. De huisvesting van bijzondere doelgroepen en de kwaliteit van wijken en buurten krijgen een royale ruime voldoende, terwijl desinvesteren in vastgoed een waardering krijgt die tussen de voldoende en de ruim voldoende ligt.

Presteren naar vermogen

De eindbeoordeling voor Presteren naar vermogen is een ruime voldoende. Sterke punten zijn het vermogen, de meerjarenprognoses en het inzichtelijk maken van de financiële risico's. Ook de maximale inzet van het vermogen van de corporatie voor de volkshuisvesting krijgt een hoge waardering van de visitatiecommissie. Minder hoog, maar zeker voldoende scores zaken als integrale kasstromen en treasury management. Niet omdat deze niet goed zijn. Integendeel zelfs. Maar omdat deze aan het eind van de visitatieperiode zijn geïmplementeerd.

Presteren ten aanzien van governance

De eindbeoordeling van governance is voldoende. Hier scoren met name de planning met ondernemingsplan en de betrokkenheid van stakeholders bij de totstandkoming hiervan en het toetsingskader van de Raad van Commissarissen (RvC) een ruime voldoende. Wat minder scoort het functioneren van de RvC. Dit komt met name vanwege de samenstelling van de RvC die gezien de ambitie van de corporatie aangescherpt kan worden.

Integrale scorekaart

Perspectief	1	2	3	4	5	6	Gemiddeld cijfer	Gewicht	Gewogen cijfer
Presteren naar Ambities									
	7,0	7,2	7,3	6,8	7,0			100%	7,1
Presteren naar Opgaven									
								100%	
Presteren volgens Belanghebbenden									
	7,6	7,7	7,2	6,8	7,3			100%	7,3
Financiële continuïteit	Vermogenspositie						8,0	20%	1,4
	Liquiditeit						7,0		
	Integrale kasstroomsturing						6,5		
Financieel beheer	Planning- en control cyclus						8,0	20%	1,4
	Treasury management						6,0		
Doelmatigheid							7	20%	1,4
Vermogensinzet	Visie						7,0	40%	2,9
	Mogelijkheden						7,0		
	Maximalisatie						8,0		
Eindcijfer voor Vermogen									7,2
Besturing	Plan						7,0	33%	2,0
	Check						5,0		
	Act						6,0		
Intern toezicht	Functioneren RvC						6,5	33%	1,9
	Toetsingskader						7,0		
	Toepassing Governance Code						4,0		
Externe legitimatie							7,0	33%	2,3
Eindcijfer voor Governance									6,3
Geïntegreerd eindoordeel									7,0

Toelichting tabel:

1. Huisvesting van de primaire doelgroep
2. Kwaliteit van woningen en woningbeheer
3. Huisvesten van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen
4. (Des)investeren in vastgoed
5. Kwaliteit van wijken en buurten
6. Overig (bijvoorbeeld het betrekken van belanghebbenden en samenwerking met partners)

Recensie

Woningstichting Dinteloord (WSD) is een kleine en actieve corporatie. Het verzorgt de huisvesting van 779 huishoudens in Dinteloord. Dinteloord is een van de kernen van de gemeente Steenbergen.

De woningvoorraad van WSD bestaat grotendeels uit eengezinswoningen, bijna twee keer zo veel als het landelijk gemiddelde. Een relatief groot aantal woningen (44%) is gebouwd in de jaren '60 en '70. Het woningbezit bestaat uit 17% woningen met een goedkope huur tot en met € 357,- en uit 77% woningen met een betaalbare huur (€ 357 – € 548). De gemiddelde huur van de woningen van WSD is 59% van het maximaal redelijke. Dit is ruim onder het gemiddelde van corporaties met hetzelfde profiel (69%) en ruim onder het landelijk gemiddelde (71%). Uit onderzoeken van WSD zelf blijkt dat de huurders tevreden zijn.

In de periode waarover is gevisiteerd, van 2007 tot en met 2010, zijn relatief veel starterswoningen en nultredewoningen gebouwd. Toch is de wachttijd voor een woning in die periode opgelopen. WSD is actief bezig met het ver- en herkennen van de woonvraag. Samen met collega corporaties is onderzocht wat de toekomstige vraag naar wonen in de regio is. De resultaten van dit onderzoek, onder meer een toekomstig overschot aan seniorenwoningen en een toekomstig tekort aan onder meer eengezinswoningen met twee slaapkamers, is gebruikt om het Strategisch Voorraad Beleid aan te scherpen. Hiermee kan WSD in een vroeg stadium inspelen op de toekomstige woningbehoefte. Deze proactieve houding ten aanzien van de behoefte in de samenleving kenmerkt het ambitieniveau van de corporatie om op dit vlak van wezenlijke betekenis te zijn.

Om op professionele wijze invulling te kunnen blijven geven aan de rol die WSD in Dinteloord heeft, is de corporatie gaan werken aan de professionaliteit en slagvaardigheid van de organisatie. WSD is met ingang van 1 oktober 2009 overgegaan van een drielagenmodel naar een tweelagenmodel. Tot oktober 2009 bestond de structuur uit een bestuur met vijf leden, een Raad van Commissarissen met drie leden en een statutair directeur. In oktober 2009 is deze structuur veranderd in een Raad van Commissarissen met vijf leden en een directeur-bestuurder. Tegelijkertijd met deze verandering is de organisatie van de corporatie sterk geprofessionaliseerd. De financiële administratie en de verslaglegging zijn verbeterd en er is een risicomanagementsysteem geïmplementeerd. WSD heeft gedetailleerde overzichten van de kasstromen uitgewerkt naar verschillende varianten. Daarmee kan WSD een goed inzicht geven in hoe de corporatie er financieel voor staat en welke risico's zij loopt. Samen met het onderzoek naar de toekomstige woonvraag, maakt dit dat WSD de mogelijkheden heeft financieel scherp te sturen. Scherp sturen heeft de corporatie ook wel nodig. Voor de komende jaren zijn twee grote projecten voorzien. Een multifunctioneel centrum met onder meer zorg- en ouderenwoningen en de uitbreiding van Dinteloord met een nieuwe woonwijk. Dit laatste in verband met de komst van een grote werkgever naar Dinteloord. Dit zijn ambitieuze plannen voor een corporatie met een kleine 800 woningen. Inzicht in de risico's en tijdig inzicht in mogelijk teruglopende inkomsten uit een eventuele stagnatie van de verkoop van de nieuw gebouwde koop- en huurwoningen is dan ook essentieel. De visitatiecommissie acht de financiële administratie en het risicomanagement van voldoende kwaliteit om eventuele stagnaties in inkomsten te kunnen waarnemen. WSD heeft een aantal mogelijkheden om een terugval in inkomsten op te vangen: onder meer door versobering van de verbeteringen, uitstellen van planmatig onderhoud en het

vertragen of stoppen van de herstructurering, zo staat in de meerjarenprognose. Daarnaast is er ook nog de mogelijkheid de relatief lage huren te verhogen. Immers, de gemiddelde huur van de woningen van WSD is 59% van het maximaal redelijke, ruim onder het gemiddelde van corporaties met hetzelfde profiel (69%) en ruim onder het landelijk gemiddelde (71%).

De prognoses van de kasstromen laten zien dat de liquide middelen in de komende jaren beperkt zijn. In de risicovariant zijn deze nog aanzienlijk beperkter en in een enkel jaar zelfs negatief. Dit betekent dat te laat reageren op financiële tegenslagen of op een extra financiële tegenslag ernstige gevolgen kan hebben voor de liquide middelen van WSD. Dit laat zien dat een kleine corporatie bij projecten van enige omvang een relatief groter risico loopt dan een grotere corporatie.

Wat de governance betreft constateert de visitatiecommissie dat met de overgang van een drielagenstructuur naar een tweelagenstructuur een goede bijdrage is geleverd aan de professionalisering van WSD. De samenstelling van de RvC voldoet echter nog niet aan de governancecode van de branchevereniging Aedes. Op dit moment zijn drie van de vijf leden van de nieuwe RvC afkomstig uit het bestuur van de voormalige drielagenstructuur. Dit betekent dat zij onafhankelijk toezicht moeten houden op beleid dat zij zelf mede hebben ingezet. En dan gaat het onder meer over het multifunctioneel centrum en de nieuwe woonwijk. Vanwege de continuïteit van de corporatie (geen verlies aan kennis en betrokkenheid bij ontwikkelingen) heeft de RvC in eerste instantie gekozen voor het benoemen van een aantal commissarissen vanuit het Bestuur. Dit heeft er toe geleid, dat de buitenwereld eigenlijk niets gemerkt heeft van de organisatieverandering, hetgeen prijzenswaardig is. De huidige Raad van Commissarissen is zich ervan bewust, dat zij op dit moment niet voldoet aan de Governance Code (vooral onafhankelijkheid van de Raad). Dit is ook de reden dat er voor gekozen is tot een aftredingsrooster te komen van de huidige oud-bestuursleden, die nu bezig zijn aan hun vierde termijn. Zij treden op respectievelijk 1 januari 2012 en op 1 januari 2013 af. De RvC bestaat op dit moment uit leden die een grote betrokkenheid hebben met Dinteloord. De visitatiecommissie merkt op dat dit een belemmering kan zijn (maar niet noodzakelijkerwijze is) voor een onafhankelijk toezicht. Een combinatie van leden met een lokale betrokkenheid en leden zonder een lokale betrokkenheid zal naar de mening van de visitatiecommissie bijdragen aan de kwaliteit van het toezicht.

De RvC geeft aan dat het moeilijk is geschikte kandidaten te vinden in de eigen omgeving. Wat betreft de samenstelling van de RvC en de door de RvC geconstateerde schaarste aan geschikte kandidaten voor de RvC, merkt de visitatiecommissie op dat een bredere werving dan alleen lokaal kan zorgen voor een groter aanbod van geschikte kandidaten. Op deze manier kan de met de overgang naar de tweelagenstructuur ingezette professionalisering van de organisatie ook ingezet worden voor de raad van Commissarissen.

Dit is temeer belangrijk omdat WSD een kleine en ambitieuze corporatie is waar het goed monitoren van de risico's en het tijdig en voldoende bijsturen wanneer nodig, van groot belang is om te voorkomen dat de corporatie in financieel zwaar weer komt wanneer de inkomsten onverwacht dalen.

Tot slot constateert de visitatiecommissie dat WSD een kleine en actieve corporatie is. Een corporatie met ambitie. Het heeft de toekomstige vraag in zicht en de financiële zaken en het risicomanagement zijn goed op orde. WSD is daarmee goed voorbereid op de toekomst. Wat echter niet wil zeggen dat er geen risico's zijn. Daarmee constateert de corporatie zelf terecht dat het scherp aan de wind zeilt. Een koers met ambitie waar de visitatiecommissie respect voor heeft.

1 Woningstichting Dinteloord

1.1 Profiel

Woningstichting Dinteloord verzorgt de huisvesting van 779 huishoudens in de kern Dinteloord van de gemeente Steenbergen. Daarnaast realiseert Woningstichting Dinteloord ook woningen voor de doelgroepen in de kern Steenbergen. Dit komt volledig overeen met het statutaire werkgebied van de corporatie: de gemeente Steenbergen. Steenbergen ligt in de regio West Brabant, subregio Bergen op Zoom.

Volgens de systematiek van het Centraal Fonds Volkshuisvesting behoort Woningstichting Dinteloord, samen met 18 andere corporaties, tot de referentiegroep corporaties met een gemiddeld profiel en een krimpende portefeuille. De missie van WSD luidt sinds 2009:

"Woningstichting Dinteloord is een partner voor het wonen, voornamelijk gericht op de kleine kernen van de gemeente Steenbergen, en dé partner in Dinteloord. We bieden kwalitatief hoogwaardige en gedifferentieerde huisvesting op maat, voor klanten (met name de primaire doelgroep) en partners. Hierbij hebben wij aandacht voor de leefomgeving en treden we faciliterend op waar het gaat om zorg, welzijn en leefbaarheid. We realiseren dit met een kleine, professionele organisatie, die dicht bij de klanten en partners staat."

Bron: Website Woningstichting Dinteloord

1.2 Bezit

De woningvoorraad van WSD bestaat grotendeels uit eengezinswoningen, bijna twee keer zo veel als het landelijk gemiddelde (zie tabel 1.1). WSD heeft verder nog een klein percentage meergezinswoningen zonder lift en hoogbouw in bezit. Qua overige woongelegenheden zit WSD ongeveer op het landelijk gemiddelde.

Tabel 1.1: Woningvoorraad Dinteloord

	Dinteloord	Landelijk
Eengezinswoningen	84,6	43,1
Meergezinsetagebouw zonder lift t/m 4 lagen	5,4	27,4
Meergezinsetagebouw met lift	6,9	10,7
Hoogbouw	0,0	13,1
Eenheden verzorging	0,0	2,1
Overige woongelegenheden	3,1	3,5

Bron: Corporatie in Perspectief, Woningstichting Dinteloord, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2010

De gemiddelde huurprijs van WSD ligt op € 422,- per maand. Dit is 59,0% van het maximaal redelijke. Dit is ruim onder het landelijk gemiddelde. Het absolute huurniveau is iets hoger dan het landelijk gemiddelde (€ 409,-) en nagenoeg gelijk aan de referentiegroep (€ 423,-). Het verschil met het landelijk gemiddelde vindt zijn oorsprong in de relatief grote hoeveelheid eengezinswoningen.

Het percentage van het maximaal redelijke huurniveau ligt fors lager dan de referentie (69,5%) en het landelijk gemiddelde (71,5%). Het aandeel van het woningbezit dat valt onder de classificaties goedkope en betaalbare woningen bedroeg eind 2009 respectievelijk 21,6% en 73,8%, in totaal

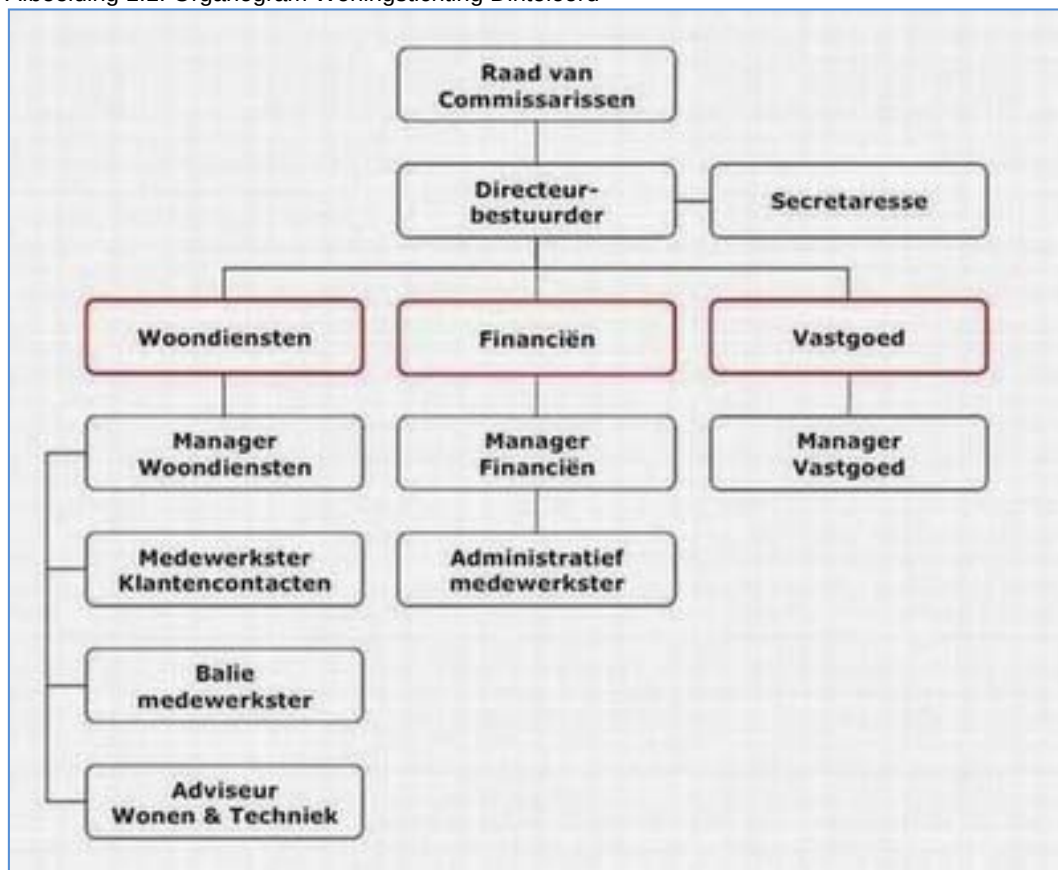
95,4%. Voor het aandeel goedkope woningen ligt dit nagenoeg gelijk met de referentie (22,3%) en iets lager dan het landelijk gemiddelde (25,4%). Het aandeel betaalbare woningen ligt iets hoger dan de referentie (69%) en het landelijk gemiddelde (66,7%).

1.3 Organisatie

Sinds 2009 hanteert WSD een 'tweelagenstructuur' met een directeur-bestuurder aan het hoofd van de organisatie en een Raad van Commissarissen als toezichthoudend orgaan. De directeur-bestuurder wordt in zijn werkzaamheden ondersteund door een manager Woondiensten, een manager Financiën en een manager Vastgoed. De organisatie bestaat naast de Raad van Commissarissen uit 10 medewerkers sinds 31-12-2009, samen 8,4 fte.

De Raad van Commissarissen (RvC) houdt intern toezicht op het beleid van de directeur-bestuurder en op de algemene gang van zaken binnen Woningstichting Dinteloord en de met haar verbonden onderneming WSD Projectontwikkeling BV. Leden van de RvC worden voor een periode van vier jaar benoemd. Herbenoemingen zijn daarna mogelijk, zolang de maximale zittingsperiode van 12 jaar niet wordt overschreden. De RvC bestaat uit vijf leden.

Afbeelding 1.1: Organogram Woningstichting Dinteloord



Bron: Website Woningstichting Dinteloord

Deelnemingen 2007-2010

Woningstichting Dinteloord had tot 2010 de volgende verbindingen:

- WSD Projectontwikkeling BV, Projecten worden binnen WSD Projectontwikkeling B.V. op basis van het Kwaliteit Management Systeem Projecten opgezet en bewaakt. Woningstichting Dinteloord heeft een 100% belang in WSD Projectontwikkeling B.V. en beiden vormen tevens een fiscale eenheid voor zowel omzetbelasting als vennootschapsbelasting.

- *Stichting Woonwagenbeheer Zuid-West Nederland*, Woningstichting Dinteloord is met is met een aantal corporaties in West Brabant en Zeeland deelnemer en lid van de stichting Woonwagenbeheer Zuid-West Brabant. Jaarlijks dragen de corporaties op basis van het aantal verhuureenheden bij in de exploitatiekosten van de stichting.

2 Presteren naar ambities (PnA)

2.1 Inleiding

Het eerste onderdeel waarop het presteren van de corporatie wordt beoordeeld, is naar de eigen ambities. De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de eigen geformuleerde ambities en daaruit volgende doelen. Hierbij wordt, conform de visitatiemethodiek per prestatieveld globaal omschreven wat de prestaties zijn. Vervolgens worden op hoofdlijnen de ambities behandeld, door de missie, visie en doelstellingen weer te geven. Een gedetailleerde vergelijking van de ambities en prestaties staat weergegeven in bijlage 5.

2.2 Beschrijving prestaties

Huisvesting van de primaire doelgroep

In de gevisiteerde periode is het Strategisch Voorraad Beleid (SVB) opgezet. Hierbij zijn thema's als wijkdifferentiatie, de basiskwaliteit van woningen, de portefeuillestrategie en het inzichtelijk maken van kerngroepen behandeld. Na de initiële opstart van het SVB is er in samenwerking met vier andere corporaties een onderzoek uitgevoerd naar de situatie in de woningmarkt. De resultaten van dit onderzoek zijn aanleiding geweest om het SVB verder aan te scherpen. Hierbij is rekening gehouden met toekomstige vergrijzing- en krimpscenario's. Hierbij kwam naar voren dat er in 2025 een discrepantie is tussen vraag en aanbod. In tabel 3.1 is dit weergegeven.

Tabel 3.1

Marktverkenning	Vraag 2025	Bezit 2025 betaalbaar	Bezit 2025 duur	Bezit 2025 collega's	Bezit 2025 totaal	Conclusie
Meerpersoons 0-1 sl.k	40-50	24	-	-	24	tekort
Meerpersoons 2-3 sl.k	60-70	21	3	-	24	tekort
Eengezins 2 sl.k	70-90	59	-	-	59	tekort
Eengezins 3-4 sl.k	470-510	463	30	-	493	evenwicht
Seniorenwoning	160-180	167	-	25	192	overschot
Totaal	830-870	734	33	25	792	Tekort

Bron: Strategisch Voorraadbeleid WSD

Van de vrijgekomen woningen is een substantieel deel niet passend toegewezen. Met drie collega-corporaties is een samenwerking aangegaan voor het ontwikkelen en implementeren van een regionaal woonmarketingmodel, waarmee vrijgekomen woningen online aangeboden kunnen worden. De wachtlijsten zijn in de gevisiteerde periode opgelopen. In de jaren 2007 en 2008 werden er relatief veel starterswoningen ontwikkeld, momenteel worden deze woningen nog enkel ontwikkeld ten behoeve van de differentiatie. Speciaal voor mensen die een woning willen kopen is het product 'Slimmer Kopen' in de markt gezet. Naast haar reguliere en primaire verhuurproces geeft WSD op deze wijze invulling aan haar rol ten aanzien van de primaire doelgroep.

Kwaliteit woningen en woningbeheer

In 2007 heeft WSD het beleid 'uw eigen huurwoning' gestandaardiseerd. Hierbij is het preventief onderhoud uitgebreid met de mogelijkheid tot woningverbetering in ruil voor huurverhoging. Daarnaast heeft men voor een aantal straten het planmatig onderhoud omgezet in projectmatig onderhoud. WSD voert regelmatig klantenonderzoeken uit. De klanten van WSD zijn over het algemeen

zeer tevreden. WSD neemt de kritiek mee in de besluitvorming. Tot slot heeft WSD veel prestaties op het vlak van energiebesparing geleverd, onder andere om de woonlasten te beperken.

Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen

Door de vergrijzing die plaatsvindt in de regio heeft WSD besloten om meer 'nultredewoningen' te realiseren en om investeringen in op ouderen gericht vastgoed te doen. Hiervoor zijn verschillende gronden en locaties aangekocht. Ondanks vele gesprekken verkeren de meeste plannen nog in de initiatieffase. WSD faciliteert op eigen kosten Vraagwijzer, de WMO en een gemeenschapshuis voor ouderen. Wanneer de WMO aanpassingen aan de woning niet vergoedt, neemt WSD deze voor eigen rekening. WSD is in gesprek met meerdere zorgaanbieders en er wordt geprobeerd alle mensen met een zorgvraag te faciliteren. Er is in de visitatieperiode vastgoed voor zowel ouderen als voor gehandicapten gerealiseerd.

(Des)investeren in vastgoed

In de visitatieperiode zijn voornamelijk starterswoningen en nultredewoningen gerealiseerd. Er is tevens een aantal woningen uit het bezit verkocht. Hiervan is een groot deel met het product 'Slimmer Kopen' verkocht. Er is ook een aantal straten geherstructureerd en verbeterd. Op het gebied van maatschappelijk vastgoed heeft WSD wijkhuiskamer 'De Rietgors' geopend.

Kwaliteit van wijken en buurten

WSD heeft in alle jaren van de visitatieperiode geïnvesteerd in haar wijken en buurten. Dit betrof zowel fysieke als sociale investeringen in zowel het vastgoed als de openbare ruimte. WSD heeft daarnaast de nodige afspraken met verschillende maatschappelijke organisaties gemaakt onder andere met betrekking tot conflictbemiddeling en schuldhulpverlening. WSD biedt ook collectieve producten aan voor haar huurders, wat besparingen voor hen oplevert. WSD is ook actief in het overleg met de huurders via de huurdersvereniging, die naar volle tevredenheid van beide partijen verloopt. Er is door WSD regelmatig overleg gevoerd met de gemeente over verschillende problemen in het werkveld binnen de gemeente.

2.3 Normenkader

Strategisch beleidsplan

Uit zowel het strategisch beleidsplan 2005-2009 als het strategisch ondernemingsplan 2010-2014 spreekt zeer veel ambitie. De constatering ten aanzien van de prestaties is dat hier geen sprake is van een structurele relatie. We zien veel prestaties, maar deze zijn niet altijd duidelijk te koppelen aan de geformuleerde doelstellingen en ambities. Daarnaast kunnen in de jaren 2005 en 2006 al de nodige doelstellingen gerealiseerd zijn, die de visitatiecommissie niet heeft kunnen zien. Ditzelfde geldt voor de jaren 2011-2014, waarin nog de nodige doelstellingen gerealiseerd kunnen worden.

De ambities zijn zowel intern als extern gericht. Extern ligt de focus op zorg, duurzaamheid en leefbaarheid. Intern ligt de focus op het SVB en professionalisering van de organisatie. De doelstellingen zijn in veel gevallen nog niet SMART gemaakt.

Jaarplannen

De jaarplannen zijn verwerkt in de begrotingen en vormen een verdere uitwerking van het strategisch beleidsplan en ondernemingsplan. In 2008 ontbreken de jaarplannen, als reden wordt opgegeven dat de tijd vooral opgaat in het beheer van het toenmalige bezit. In de jaarplannen worden meer doelstellingen SMART geformuleerd, maar ook hier blijft een aandeel lastig meetbaar. Een en ander geeft een gevoel van een ambitieuze en fanatieke corporatie die feitelijke prestaties zwaarder laat wegen dan de verantwoording en sturing op papier.

In de plannen en ambities van WSD zijn de regionale afspraken ten aanzien van de opgave één-op-één doorvertaald. Hierdoor is een beoordeling van de prestaties in het licht van de ambitie hetzelfde als een beoordeling in het licht van de opgave.

2.4 Prestatiemeting

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties van Woningstichting Dinteloord ten aanzien van de eigen ambities is gebaseerd op:

- Jaarverslagen;
- Managementrapportages/ perioderapportages;
- CFV – Corporatie in Perspectief;
- Interne interviews.

De ambities van 2007-2010 zijn herleid uit het Strategisch beleidsplan 2005-2009 en de jaarplannen in de begrotingen. Deze zijn getoetst aan de hand van de jaarverslagen en cijfers van het CFV. Voor 2010 staat het nieuwe Strategisch Ondernemingsplan 2010-2014 centraal en de daaruit afgeleide doelstellingen.

Omdat veel doelstellingen niet SMART geformuleerd zijn is het lastig om een eenduidige meetlat te hanteren ten aanzien van de geleverde prestaties. Wanneer is een prestatie voldoende? Breed genomen kunnen soms meerdere prestaties aan de doelstelling voldoen. In een aantal gevallen is er ook geen match te vinden. Het eindoordeel is te zien in tabel 3.2.

Tabel 3.2: Presteren naar eigen Ambities

Thema's	Totaal
1. Primaire doelgroep	7,0
2. Kwaliteit woningen en woningbeheer	7.2
3. Huisvesting doelgroepen	7.3
4. (Des) investeren in vastgoed	6.8
5. Kwaliteit wijken en buurten	7.0
Totaal	7.1

In principe is een 7 gemiddeld een goede score. Dit geeft aan dat de corporatie exact dat heeft uitgevoerd wat maatschappelijk van haar verlangd wordt. Deze score had echter hoger kunnen uitvallen. De score is nu gedrukt door het niet behalen van enkele doelstellingen. Zo zijn bij (des)investeren in vastgoed de prestaties slecht te matchen met de doelstellingen, als deze al aanwezig waren, wat heeft geleid tot een 6.8. Ook neemt WSD regelmatig het voornemen tot het opstellen van beleid of het uitvoeren van onderzoeken, de uitwerking hiervan wordt vervolgens niet benoemd in de jaarverslagen. Iets dat overigens niet hoeft te betekenen dat er niets gebeurd is.

3 Presteren naar opgaven (PnO)

3.1 Inleiding

Het hoofdstuk begint met een beschrijving van het werkgebied waarna regionale opgaven en lokale opgaven volgen. De lokale opgaven richten zich op de afspraken die Woningstichting Dinteloord heeft gemaakt met partijen en de gemeente Steenbergen. Er zijn geen prestatieafspraken gemaakt met de gemeente. Daarnaast is de opgave, zoals verwoord in samenspraak met collega-corporaties, één-op-één overgenomen in de eigen ambities van de WSD. Ambitie en opgave zijn in deze dus gelijk. Vanuit dit perspectief is besloten geen aparte beoordeling te maken van de opgaven in het werkgebied. De beoordeling wordt meegenomen in de beoordeling van de ambities en is te vinden in bijlage 5.

3.2 Beschrijving van het werkgebied

WSD is actief in de regio West Brabant, subregio Bergen op Zoom, enkel in de gemeente Steenbergen. Het meeste bezit binnen Steenbergen is gelegen in de kern Dinteloord. WSD bezat eind 2010 een totaal van 779 wooneenheden. Naast WSD zijn er nog elf partijen actief in de regio Roosendaal, waarvan Stichting Stadlander, Stichting Thuisvester, Stichting Vestia Groep, Stichting Woonzorg Nederland en WSG actief zijn in de gemeente Steenbergen.

3.3 Regionale opgaven

In samenwerking met de corporaties Castria Wonen, Wonen West Brabant, Woningstichting Soomland en Woningstichting Woensdrecht heeft WSD in 2009 de 'Visie op wonen en leven in West Brabant en Tholen 2025' opgesteld. Deze visie bestaat uit een visie- en een onderzoeksrapport. In deze rapporten worden de huidige ontwikkelingen binnen de regio en de woningmarkt besproken en beschouwt men de toekomstige vraag op korte en middellange termijn. Tot slot onderzoekt men ook naar welk type woningen er behoefte is.

3.4 Lokale opgaven

De regionale visie is ook uitgewerkt in concrete actiepunten per (deel)gemeente. Voor de kern Dinteloord betekent dit het volgende:

- Door nieuwbouw meer variatie in de woningbouw aanbrengen
- Kwaliteitsslag bestaande voorraad
- Met multifunctioneel centrum (MFC) goede, moderne en passende woonmilieus voor ouderen creëren
- Te Woon inzetten om opbouw woningvoorraad te wijzigen
- Kansen creëren voor middenstand (zowel middenstanders die pand willen verkopen als startende ondernemers).
- Ontbreken gemeentelijke woonvisie

4 Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)

4.1 Inleiding

Het hoofdstuk geeft weer op welke wijze de belanghebbenden de prestaties van WSD beoordelen en op welke wijze het overleg en samenwerking van Woningstichting Dinteloord met haar belanghebbenden is georganiseerd. De inhoud van dit hoofdstuk is in belangrijke mate gebaseerd op de uitkomsten van de bijeenkomst met belanghebbenden.

4.2 Betrokkenheid, participatie, samenwerking en overleg

WSD kent de voor haar functioneren relevante belanghebbenden in het werkgebied en werkt op actieve wijze met hen samen. WSD overlegt op verschillende niveaus met haar belanghebbenden. Op regionaal niveau neemt WSD deel aan een regionaal verband van woningcorporaties. Op lokaal niveau voerde WSD met de gemeente Steenbergen, zowel bestuurlijk als ambtelijk, overleg over de woonvisie en de totstandkoming van prestatieafspraken. Daarnaast zijn er samenwerkingsverbanden (geweest) met verschillende maatschappelijke instellingen en organisaties. Op wijk- en buurt-niveau overlegt WSD met de huurdersvereniging. Klanttevredenheid wordt met enige regelmaat getoetst.

Onderstaande sub paragrafen geven een opsomming van vormen van betrokkenheid van belanghebbenden en de wijze waarop de corporatie overleg heeft en/of samenwerkt met de verschillende belanghebbenden.

Regionaal overleg

WSD heeft een meeting eens per half jaar met alle leden van de RvC van alle vijf corporaties in de regio. Men bespreekt dan de actuele ontwikkelingen. Dit jaar zijn drie van de vijf corporaties gefuseerd (bestand van 16.000 woningen), hierdoor is er afgelopen jaar geen meeting geweest. Inmiddels is de groep weer uitgebreid met twee corporaties zodat er weer vijf corporaties in het overleg betrokken zijn.

De directeur-bestuurders van deze vijf corporaties komen eens in de zes weken bijeen op informele wijze. Deze meetings zijn volgens de directeur-bestuurder sterk resultaatgericht. Hij is tevens van mening dat er een eerlijke rolverdeling tussen de corporaties is, ondanks de grote verschillen in bezit. WSD is onder andere met betrekking tot de woonvisie verantwoordelijk voor alle acties naar buiten en de actualisatie hiervan. Er worden daarnaast ook nieuwe scenario's in de regio doorgerekend in verband met de crisis.

Samenwerking - en prestatieafspraken met gemeenten

De relatie met de gemeente Steenbergen is de afgelopen jaren sterk verbeterd. Er was een culturomslag nodig bij meerdere gemeenten in de regio van concurrerende groeiscenario's naar meer samenwerking om kapitaalvernietiging te voorkomen. Het samenwerkingsverband van vijf woningcorporaties uit de regio heeft hiervoor een visie voor een totaal van twee-en-twintig kernen en tien wijken gedefinieerd. WSD heeft het Strategisch Voorraad Beleid (SVB) aangepast op basis van deze visie.

Er is kwartaaloverleg tussen de afdelingen Vastgoed van de gemeente Steenbergen en WSD. De gemeente is momenteel bezig met het aanpakken van de openbare ruimte in Dinteloord, waarbij

aansluiting en afstemming wordt gezocht met WSD. Alle leefbaarheidsprojecten gaan in goed overleg met de gemeente.

WSD probeert daarnaast ook prestatieafspraken te maken, daar deze momenteel niet aanwezig zijn. Er is daarbij gekeken of er kerngerichte prestatieafspraken mogelijk zijn met de gemeente Steenberghe. De dialoog hierover is gaande.

Huurdersverenigingen

De relatie met de huurders is goed, er zijn geen bezwaren tegen de huurverhoging geweest, geen geschillen bij de geschillencommissie en er is een hoge klanttevredenheid. Dit wordt gemeten met behulp van een enquête die steekproefsgewijs wordt rondgestuurd. De huurders hebben zich georganiseerd in één huurdersorganisatie, Huurdersvereniging Dinteloord.

Overige partijen

WSD heeft plannen voor de ontwikkeling van een Multi Functioneel Centrum (MFC). Met een zorgpartij is een intentieovereenkomst gesloten om dit project af te nemen. Uiteindelijk is het project in die samenstelling niet doorgegaan. WSD is inmiddels bezig met een nieuw multifunctioneel centrum met gezondheidscentrum in afgeslankte vorm.

WSD werkt met verschillende partijen samen. Zo is er bijvoorbeeld samenwerking met het WMO loket via Vraagwijzer en er is samenwerking met Traverse bij schuldbemiddeling.

Ondernemingsplan

Het nieuwe ondernemingsplan (2010 – 2014) is in samenwerking met stakeholders van WSD opgezet. Hierbij is de centrale vraag gesteld: “Hoe staat het met de lokale verankering?” de externe organisatie Atrive heeft de totstandkoming van het ondernemingsplan getrokken. De verschillende interviews met de stakeholders hebben geleid tot het opzetten van een overlegstructuur. Er is veel input vanuit de omgeving geweest en deze is ook gebruikt.

4.3 Betrokkenheid van belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie

In overleg met Woningstichting Dinteloord is er voor gekozen de belanghebbenden door middel van een bijeenkomst te betrekken bij de maatschappelijke visitatie. Om de bijeenkomst zo goed mogelijk te laten verlopen hebben de belanghebbenden van tevoren informatie betreffende de maatschappelijke visitatie ontvangen. Tijdens de interviews en de bijeenkomst zijn de belanghebbenden gevraagd naar hun mening over:

1. Het beeld van de corporatie;
2. Prestaties van de corporatie;
3. Boodschap aan de corporatie.

In onderstaande subparagrafen 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.

Tabel 4.1 Belanghebbenden

Type belanghebbende	Aantal
Gemeente	1
Huurders/bewoners	4
Collega-corporaties	3
Zorg- en welzijnspartijen	2
Overige maatschappelijke partners	2
Totaal	12

Bij de belanghebbenden bijeenkomst waren vertegenwoordigers van zorgorganisatie Tante Louise, de ANBO, drie verschillende woningbouwcorporaties (Bernarduswonen, Stadlander, Woningstichting Woensdrecht), de dorpsraad Dinteloord en Prinsenland, de gemeente Steenberg, twee verschillende huurdersverenigingen (HV Dinteloord, Steeds Rianter Wonen) en Vraagwijzer aanwezig. In totaal waren er twaalf vertegenwoordigers aanwezig.

4.3.1 *Beleid van de corporatie*

Een aantal partijen geeft aan dat de doelstellingen van WSD mooi zijn, maar ook erg algemeen. Per thema-groep kunnen in grote lijnen de volgende meningen met betrekking tot het beleid geven- tileerd worden:

Huurders-bewoners

WSD neemt het initiatief om samen te werken met de huurders, deze samenwerking is goed. Er is daarnaast een goed sociaal plan ontwikkeld en er zijn vrijwel geen problemen geweest. Ook is WSD volgens sommigen goed bezig met het thema vergrijzing, dit staat voor het gevoel hoog op de agenda. Er is een enquête uitgevoerd m.b.t. de leefbaarheid van een straat, als gevolg hiervan is een plan gemaakt en dit is ook naar tevredenheid uitgevoerd. Het maken van prestatieafspraken wordt door de huurders als belangrijk ervaren. De huurders vinden dat de gemeente gefaald heeft met het maken van prestatieafspraken. Er is ook enige ongerustheid met betrekking tot de aanstaande komst van 1.600 arbeidsmigranten. De verwachting is dat maar weinig van deze tijdelijke arbeidsmigranten zullen integreren. Dit wordt door de bewoners als een probleem gezien.

Gemeente

Vanuit de gemeente wordt aangegeven dat over het algemeen de samenwerking goed gaat. De aankoop van het monumentale Vermeulenhuis heeft echter problemen opgeleverd. Als partner werken ze goed samen. De huurdersvereniging deelt de mening van de gemeente niet, men stelt dat de gemeente wat toegelijker zou kunnen zijn m.b.t. het monumentenbeleid. De gemeente vindt het maken van de prestatieafspraken belangrijk. De gemeente heeft het idee dat WSD nog meer doelstellingen SMART moet maken, om zodoende samen afspraken te kunnen maken. Het niet tot stand komen van prestatieafspraken kan in het verleden ook zijn misgegaan vanuit de gemeente, aldus de gemeente.

Collega-corporaties

Er is door de bank genomen een goede samenwerking tussen de corporaties. Wel zijn er enkele kritische geluiden. Zo moet WSD ook over de grenzen durven te kijken. Een corporatie geeft aan dat het 'groot worden door klein te blijven' erg zelfbewust te vinden. Een andere corporatie spreekt dit tegen, het laatste is volgens deze ook een risico, men zal dus de samenwerking moeten opzoeken met andere partijen. Volgens anderen heeft 'het klein blijven' veel maatschappelijke waarde omdat de stichting zo meer geïntegreerd is in de samenleving.

Zorg- en welzijnsinstellingen

De ontwikkeling van het MFC is de mist in gegaan en WSD heeft weinig gedaan om dit weer te lijmen. De vraag is nu, aldus deze zorgpartij, of er wel een andere partij wil gaan investeren en of er dus nog een mogelijkheid is om ouderen van de correcte huisvesting te voorzien.

Overige maatschappelijke partners

De samenwerking met de organisatie 'Vraagwijzer' wordt als zeer plezierig ervaren, de woningstichting investeert hier uit eigen initiatief extra geld in. Ze faciliteren een spreekuur, zodat geïnteresseerden niet de hele afstand naar Steenbergen hoeven af te leggen.

4.3.2 Prestaties van Woningstichting Dinteloord

Over het algemeen wordt het presteren van de woningstichting met een gemiddelde beoordeling van een 7,3 als positief ervaren. Uit de antwoorden blijken met name het huisvesten van de primaire doelgroep en de kwaliteit van de woningen en het beheer daarvan goed te scoren. Een mindere score is weggelegd voor het (des)investeren in vastgoed, wat tevens ook als minst belangrijk onderdeel wordt aangemerkt. Dit is ook het onderdeel waar veel ontbrekende antwoorden waren. Mogelijk was er te weinig kennis over de inhoud van dit onderdeel aanwezig binnen de groep belanghebbenden.

Huisvesting primaire doelgroep

Er zijn op dit onderdeel hoge cijfers uitgedeeld, de betaalbaarheid en de kwaliteit van de woningen wordt als heel goed bestempeld. Er is door één iemand ook een laag cijfer gegeven voor de betaalbaarheid. Meneer vindt dat men met de huur dichterbij op de maximaal redelijke huur mag zitten, omdat men dan meer geld heeft om in te zetten voor maatschappelijk rendement. De huurders vinden de lage huren juist een goede prestatie.

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Ook hier is een aantal hoge cijfers gegeven, ondanks klachten over isolatie en geluidsoverlast.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

Hier is door iemand een 9 gegeven, omdat WSD goed opkomt voor de belangen van gehandicapten. Er is ook een 6 gegeven, omdat WSD nauwelijks volledig aangepaste woningen heeft voor gehandicapten en ouderen. Men zal zich hierbij meer op de toekomst moeten richten. Het gaat nu nog goed, maar men is nog niet klaar voor de toekomst.

Tabel 7 Presteren volgens belanghebbenden

Prestatievelden	Belang	Beoordeling
Huisvesting van de primaire doelgroep	8,2	7,6
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	8,1	7,7
Huisvesten bijzondere doelgroepen	8,2	7,2
(Des)investeren in vastgoed	7,5	6,8
Kwaliteit van wijken en buurten	8,2	7,3
Gemiddeld	8,1	7,3

(Des)investeren in vastgoed

Nieuwbouw is nauwelijks mogelijk in West Brabant. Een zorgpartij heeft een 6 gegeven voor de desinvestering in maatschappelijk vastgoed.

Kwaliteit van wijken en buurten

De woningstichting pakt de achterstraten aan. Er is onlangs door de gemeente een schouwronde geweest in Dinteloord. Er is ruimte voor verbetering, maar dit is niet alleen voor de rekening van WSD. De gemeente vindt het een goede zaak dat WSD het zelfstandig oppakt.

4.3.3 Boodschap aan Woningstichting Dinteloord

Beeld op hoofdlijnen

WSD wordt door de helft van de aanwezigen bestempeld als een accurate en actieve organisatie die tevens klantvriendelijk is. Vanuit een andere hoek volgt de nuancering dat WSD een kleine organisatie is, weliswaar gericht op verbetering, maar die af en toe ook een beetje aan het mokken is. Uit de hoek van de huurders wordt hier niet mee ingestemd, WSD is volgens hen enkel met goede zaken bezig.

Core business

Volgens een collega-corporatie ziet WSD de taken te smal, men is erg gefocust op 'het huisje'. Vanuit de gemeente vindt men dat WSD zich meer zichtbaar zou kunnen maken bij maatschappelijke activiteiten. WSD zou daarnaast ook een actievere rol kunnen spelen richting toekomstige ontwikkelingen, zoals de grote hoeveelheid arbeidsmigranten die in het gebied zullen gaan neerstrijken.

Informatievoorziening

De belanghebbenden vinden dat zij over het algemeen goed worden geïnformeerd. Maar, zo tekent men aan, dat wil niet zeggen dat men het altijd eens is met WSD. Een huurdersvereniging geeft aan dat de lokale woningmarkt slecht is. Men bezit als oudere een vierkamerwoning met ruime tuin, maar men kan deze woning moeilijk inwisselen voor een iets kleinere of passendere woning. De corporatie wordt verder door de meesten als degelijk en betrouwbaar omschreven (een Opel), maar soms een tikkeltje ouderwets.

Boodschap

Tot slot is er nog een aantal, dat een boodschap wil meegeven aan WSD. Een collega-corporatie stelt dat, met alle ontwikkelingen in Europa en Den Haag, men op een gegeven moment moeten gaan opschalen. Vanuit de zorgkant wordt de wens uitgesproken om te zorgen voor voldoende gelijkvloerse woningen, om te voorkomen dat niet alleen jongeren, maar ook ouderen uit Dinteloord vertrekken. Een andere zorgpartij geeft aan dat men graag het overleg m.b.t. het MFC weer zou willen opstarten. Vanuit meerdere partijen wordt aangegeven dat men de opgave rond de huisvesting van de arbeidsmigranten moet gaan oppakken, hierbij moet mogelijk samenwerking gezocht worden met anderen. Vanuit de gemeente geeft men aan dat WSD moet blijven zoeken in de verdere invulling van de rol van betrouwbare en degelijke partner. Tot slot geeft ook een grote groep huurders aan dat WSD het goed doet en zo door moet gaan.

4.4 Conclusie

Het algemeen beeld onder belanghebbenden toont een actieve en betrokken organisatie met veel contacten in het werkveld, die op regelmatige basis onderhouden worden. Er zijn onder de belanghebbenden echter ook een paar kritische geluiden richting de toekomst te horen. Dit heeft voornamelijk betrekking op de sterke vergrijzing en ontgroening in de gemeente, de (in verhouding) grote toestroom van arbeidsmigranten en de grootte en slagvaardigheid van de organisatie.

5 Presteren naar vermogen (PnV)

5.1 Inleiding

Het hoofdstuk Presteren naar Vermogen bevat de beoordeling van de prestaties van de corporatie in het licht van de vermogenscapaciteit en financiële investeringsruimte. In de visitatie heeft Ecorys in haar aanpak mede een beeld opgebouwd van de mate waarin WSD 'in control' is op dit onderdeel.

Het presteren naar Vermogen is daarvoor langs vier invalshoeken beoordeeld:

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

5.2 Financiële continuïteit

5.2.1 Vermogenspositie

Solvabiliteitsoordeel

Het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV) heeft Woningstichting Dinteloord de afgelopen jaren steeds het oordeel voldoende solvabiliteit gegeven. Dat betekent dat WSD een zodanig financieel beleid en beheer voert, dat het voortbestaan, zonder rekening te houden met de effecten van de voorgenomen activiteiten, in financieel opzicht is gewaarborgd. Of, in de woorden van het CFV, dat het vermogen van WSD hoger is dan “het voor de corporatie vastgestelde risicobedrag plus vermogensbeklemming”. Woningstichting Dinteloord heeft in 2010 een solvabiliteit van 45 %, hetgeen ruim is in vergelijking met landelijke gemiddelden.

Continuïteitsoordeel

In aanvulling op het solvabiliteitsoordeel geeft het CFV een continuïteitsoordeel. Daarin worden de voorgenomen activiteiten in relatie gebracht met de vermogenspositie. Het CFV heeft Woningstichting Dinteloord gedurende de periode waarover de visitatie gaat, 2007 – 2010, ieder jaar het continuïteitsoordeel A gegeven. Dit betekent dat de voorgenomen activiteiten passend zijn bij de financiële mogelijkheden van de corporatie. De corporatie heeft ook in 2011 een A-beoordeling gekregen. Hetgeen betekent dat het CFV op basis van de door WSD ingediende prognoses 2011 – 2015 van oordeel is dat de financiële mogelijkheden ook voor de periode tot 2015 passend zijn voor de activiteiten van de corporatie.

Bedrijfswaarde

De onroerende zaken in exploitatie worden gewaardeerd tegen de actuele waarde gebaseerd op bedrijfswaarde. De uitgangspunten hiervan zijn afhankelijk van het beleid en de door het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting gepubliceerde parameters met betrekking tot de indexatie van toekomstige opbrengsten en kosten.

5.2.2 Middelen

WSW oordeel

Het WSW heeft in de afgelopen periode WSD steeds onveranderd kredietwaardig bevonden. Dit betekent dat het WSW een waarborg geeft voor leningen tot een door haar vastgesteld bedrag. Met deze waarborg kan WSD goedkoper lenen. Door de borging van het WSW is WSD in staat om voldoende financiële middelen aan te trekken om haar ambities waar te kunnen maken.

5.2.3 Sturing op kasstromen

Tabel 5.1 Kasstroomoverzicht , basisvariant (met alle projecten waarvoor verplichtingen zijn aangegaan)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Operationeel	723	651	1.077	1.514	1.034	1.081	1.173
Investerings	-1.098	-1.006	-4.231	-14.967	-442	-556	-713
Financiering	-1.908	-1.204	3.683	12.820	-500	-600	-400
Toename	-2.282	-1.559	529	-633	92	-85	59
liquide mid.							
Liquide mid.	2.063	503	1.033	400	491	407	466
per 31 dec							

Bron: Meerjarenprognose 2011 - 2030

Bovenstaande tabel geeft aan dat WSD zicht heeft op de belangrijkste kasstromen. We constateren dat WSD ook stuurt op deze kasstromen. De kasstromen uit operationele activiteiten zijn onveranderd positief. De meer uitgebreide weergave van het kasstroomoverzicht in de meerjarenprognose 2011 – 2030 laat zien dat de uitgaven voor onderhoud constant blijven en dat ook een post voor leefbaarheid is meegenomen. De kasstromen uit investeringen en financiering laten zien dat er in 2014 een flinke investering is voorzien. De toename van middelen is in 2011 en 2012 negatief, dit is ook het geval voor 2014 en 2016. Het totaal aan liquide middelen laat zien dat deze na 2011 niet hoog is ten opzichte van het geheel. Dit betekent dat het belangrijk is de vinger aan de pols te houden waar het gaat om zowel de uitgaven als de inkomsten. De accountant geeft in zijn managementletter 2010 aan dat WSD de risico's voldoende in beeld heeft. Aandachtspunten zijn de investeringen ten behoeve van koop- en huurwoningen die voor de komende jaren gepland staan. Bij een stagnatie in de geplande verkopen dient direct beoordeeld te worden of dit gevolgen heeft voor de te starten projecten. Dit heeft de aandacht van het management, aldus de accountant. Het management geeft aan dat binnen het Kwaliteitsmanagementsysteem hiervoor voldoende aandacht is. De visitatiecommissie geeft hierbij aan dat er voldoende signaleringsinstrumenten zijn, maar dat het tijdig reageren en bijsturen mensenwerk blijft. De risicovariant van de meerjarenprognose 2010 – 2030 laat zien dat de liquide middelen in het geval dat de gesignaleerde risico's werkelijkheid worden, krap zijn. Een extra tegenslag is dan moeilijk op te vangen. In de meerjarenprognose 2010 - 2030 staat dat er voldoende mogelijkheden zijn om negatieve effecten op de kasstromen op te vangen. Onder meer door versobering van de verbeteringen, uitstellen van planmatig onderhoud/EPA investeringen, vertragen of stoppen van de herstructurering, zo staat in de meerjarenprognose. De visitatiecommissie constateert dat dat het verhogen van de huren in deze opsomming ontbreekt. De visitatiecommissie vindt dit opmerkelijk omdat de gemiddelde huur van de woningen van WSD 59% is van het maximaal redelijke. Dit is, zoals eerder in het profiel van WSD al opgemerkt, ruim onder het gemiddelde van corporaties met hetzelfde profiel ((69%) en ruim onder het landelijk gemiddelde (71%).

Tabel 8: Rentedekkingsgraad 2006 t/m 2009

	2006	2007	2008	2009
WSD	1,1	1,4	0,2	1,5
Referentiegroep	1,7	1,4	1,3	1,5
Landelijk	1,7	1,7	1,4	1,5

Bron: Corporatie in Perspectief, WSD, 2010, CFV

De rentedekkingsgraad wisselt en komt in 2007 en 2009 boven de door de visitatiemethodiek gewenste ondergrens van 1,3 uit. Het accountantsverslag 2010 geeft aan dat de te verwachten rentedekkingsgraad in de jaren 2011 tot en met 2015 hoger is dan 1,3.

Rendementseis

WSD hanteert geen concrete rendementseis. Per project wordt bepaald wat het rendement moet zijn en hoe hoog de eventuele onrendabele top is. Commerciële projecten moeten winst opleveren. Er zijn geen minimum rendementseisen wil men met een project akkoord zijn. Ook zijn er geen voorwaarden waaraan een project moet voldoen wil WSD akkoord zijn met een onrendabele top

5.3 Financieel beheer

Planning en controlecyclus

WSD heeft jaarlijks aangepaste meerjarenprognoses die aangeven wat de ambities, inclusief Strategisch Voorraadbeleid, financieel betekenen. Sturen op kasstromen is voor WSD een belangrijk onderdeel van de meerjarenprognose. WSD werkt met drie varianten in de meerjarenprognoses:

- Basis meerjarenprognose: hierin zijn alle projecten opgenomen waarvoor verplichtingen zijn aangegaan.
- Risico meerjarenprognose: hierin worden alle projecten opgenomen welke zijn geprognotiseerd.
- Blanco meerjarenprognose: deze wordt gebruikt om te toetsen als besloten moet worden om een project definitief in de uitvoeringsfase te brengen. Bij deze toets worden alle negatieve risico's meegenomen, zoals bijvoorbeeld het niet realiseren van verwachte verkoop bestaand bezit.

De voortgang van de uitvoering van de ondernemingsplannen wordt in kwartaalrapportages weer gegeven. De kwartaalrapportages in 2010 geven op inzichtelijke wijze weer de voortgang van de realisatie van de doelstellingen van het nieuwe ondernemingsplan.

Treasurystatuut en treasury jaarplan

Medio 2010 is een nieuw treasurystatuut vastgesteld en is een treasurycommissie benoemd. De commissie komt twee keer per jaar bij elkaar. Tijdens deze bijeenkomsten worden de bandbreedtes en looptijden van financieringen bepaald. De meerjarenprognose wordt onder de loep genomen door de Rabobank als treasuryadviseur. In de treasurycommissie zitten twee leden van de RvC, de directeur-bestuurder, de manager Financiën en een externe deskundige op oproep.

Risicomanagement

Sinds 2010 heeft WSD een nieuw systeem van risicomanagement. Hierbij wordt voor elk project verschillende fasen onderscheiden, waarbij elke fase wordt afgesloten met een document. De documenten met betrekking op de initiatief- en definitiefase worden voorgelegd aan de RvC. Deze moeten ook door de RvC worden ondertekend om het project doorgang te kunnen geven. De fase-documenten bestaan onder meer uit de financiële doorrekening, de risico's, gevolgen van een mogelijke afboeking bij het stopzetten van het project.

Daarnaast worden belangrijke risico's inzichtelijk gemaakt in de meerjarenprognose. Het Kwaliteitsmanagementsysteem in combinatie met de in 2010 aangestelde treasurycommissie leiden tot een verbeterd risicomanagement.

5.4 Doelmatigheid

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

Tabel 10: Ontwikkeling van de netto bedrijfslasten per verhuureenheid

	2007	2008	2009	2010	Toename (%)
WSD	1.165	1.407	1.693	1.286	10,4
Referentiegroep	1.374	1.508	1.531	1.439	12,4
Landelijk	1.249	1.340	1.396	1.355	8,4

Bron: Corporatie in Perspectief, WSD, 2011, CFV

Tabel 11: Netto bedrijfslasten, personeelskosten en vhe per fte voor het jaar 2010

	WSD	Referentiegroep	Landelijk
Netto bedrijfslasten	1.286	1.439	1.355
Personeelskosten per fte	67.568	66.228	63.134
Aantal VHE per fte	105	89	87

Bron: Corporatie in Perspectief, WSD, 2011, CFV

De netto bedrijfslasten van WSD per verhuureenheid liggen in het laatste jaar van de periode van de visitatie lager dan de referentiegroep en het landelijke beeld. In de jaren 2009 en 2008 lag dit hoger. De oorzaak hiervan ligt in incidentele uitgaven, zoals de kosten voor het jubileum en voor verschillende onderzoeken. In 2010 is de stijging van de kosten omgebogen tot een daling.

5.5 Vermogensinzet

Leefbaarheid

De uitgaven voor leefbaarheid zijn in de CFV-gegevens gesplitst in sociale en fysieke activiteiten. Het totaal van de leefbaarheidsuitgaven ligt beduidend onder die van de referentiegroep. Dat ligt aan het lage bedrag dat WSD uitgeeft aan sociale leefbaarheidsactiviteiten. Volgens WSD zijn veel sociale activiteiten echter onderdeel van projecten (onder meer onderhoud projecten)

Tabel 13: Leefbaarheidsuitgaven 2009 in € per woongelegenheid

Activiteiten	WSD	Referentiegroep	Landelijk
Sociale activiteiten	4	35	69
Fysieke activiteiten	47	48	54
Totaal	51	83	124

Bron: Corporatie in Perspectief, WSD, 2010, CFV

Uitgaven aan onderhoud en woningverbetering

De uitgaven voor onderhoud zijn voor het mutatieonderhoud en het klachtenonderhoud lager dan zowel de referentiegroep als het landelijk gemiddelde. Het planmatig onderhoud ligt gemiddeld hoger dan de referentiegroep en het landelijk gemiddelde.

**Tabel 14: Onderhoudskosten 2006-2009 (in € per gewogen verhuureenheid c.q. verbeterde woongege-
genheid)**

	2006	2007	2008	2009	Referentie	Landelijk
Klachtenonderhoud	212	228	243	251	292	325
Mutatieonderhoud	59	55	33	68	262	205
Planmatig onderhoud	1.304	967	2.687	424	1.113	915
Totaal onderhoud	1.575	1.250	2.963	743	1.667	1.445

Bron: Corporatie in Perspectief, WSD, 2010, CFV

Beargumenteerde inzet van vermogen

WSD heeft ieder jaar een meerjarenprognose. Deze bevat drie varianten, een basisvariant, een risicovariant en een blanco variant (zie ook 5.3 Financieel Beheer). De meerjaren prognose is gebaseerd op het Strategisch Voorraadbeleid en de ambities van WSD. In de meerjarenprognose 2011-2020 stelt WSD in een negatief scenario bij de risicovariant een duurzaam negatieve kasstroom te hebben, waardoor borging door het WSW in gevaar komt. WSD heeft beoordeeld dat er binnen deze risicovariant voldoende ruimte is om bij te sturen op de grens van een A1 en A2 beoordeling door het CFV met instandhouding van de volkshuisvestelijke opgave.

A1- en A2-oordeel CFV

Binnen het A-oordeel wordt onderscheid gemaakt tussen een A1- en een A2-oordeel. Dit nader onderscheid binnen de A-kwalificatie behelst enerzijds corporaties waarvan de voorgenomen activiteiten over de gehele vijfjaarsprognoseperiode als passend worden beoordeeld bij de vermogenspositie (A1-oordeel) en anderzijds corporaties waarvan de voorgenomen activiteiten in de eerste drie prognosejaren als passend bij de vermogenspositie wordt beoordeeld, maar dat in de laatste twee jaar de financiële positie in gevaar kan komen (A2-oordeel).

Bron: website CFV, 2011

Er zijn voldoende mogelijkheden om de negatieve kasstromen op te vangen, zo staat in de meerjarenprognose. Onder andere door versoering van de verbeteringen, uitstellen van planmatig onderhoud, investeringen vertragen en het stoppen van herstructureringen. Hiermee geeft WSD aan inzicht te hebben om het vermogen te verruimen.

Met de meerjarenprognose geeft WSD aan scherp aan de wind te zeilen, dat wil zeggen haar vermogen zoveel mogelijk te benutten, rekening houdend met risico's. De meerjarenprognose 2011 – 2013 laat zien dat de liquide middelen na 2011 bescheiden zijn ten opzichte van de kasstromen. WSD zet haar vermogen zodanig in dat het goed moet letten op eventueel tegenvallende inkomsten, bijvoorbeeld uit de verkoop van nieuwe woningen. WSD heeft het risicomanagement verbeterd door in 2010 een nieuw

kwaliteitsmanagementsysteem te implementeren en door een treasurycommissie aan te stellen.

5.6 Prestaties en beoordeling

Tabel 5.10 Presteren naar Vermogen

Meetpunt	Woningstichting Dinteloord	Beoor- deling	Weging	Gewogen eindcijfer
Financiële continuïteit				
Vermogenspositie	Vermogenspositie is goed: A1-corporatie.	8	20%	1,4
Middelen	Voldoende middelen om de maatschappelijke opgaven op langere termijn te kunnen uitvoeren, zoals blijkt uit de meerjarenbegroting.	7		
Sturing op kasstromen	Sturing op kasstromen is vanaf 2010 geïmplementeerd	6,5		
Financieel beheer				
Planning- en controlcyclus	Er is een samenhang ondernemingsplan, SVB, begroting. De meer jarenprognose met varianten geeft een duidelijk inzicht	8	20%	1,4
Treasurymanagement	In 2010 geïmplementeerd	6		
Doelmatigheid				
Doelmatigheid	Bedrijfslasten zijn in 2008 en 2009 relatief hoog ten opzichte van referentiegroepen, in 2010 zijn deze aanzienlijk gedaald.	7	20%	1,4
Vermogensinzet				
Visie op maatschappelijk rendement	In meerjarenprognose met verschillende varianten	7	40%	2,9
Vergroten van vermogen	Op basis van meerjarenprognose aangegeven wat te doen in geval van negatieve variant	7		
Maximale inzet vermogen	In meerjaren prognose aangegeven	8		
Presteren naar Vermogen				7,2

6 Governance (PnG)

6.1 Inleiding

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

De visitatiecommissie heeft het oordeel over de governance mede gebaseerd op de wijze waarop Woningstichting Dinteloord omgaat met de Governance Code en op de rol en invulling van het interne toezicht. Daartoe zijn agenda's en verslagen van vergaderingen bestudeerd en interviews gehouden met de directeur-bestuurder en met leden van de Raad van Commissarissen.

6.2 Besturing

De besturing wordt beoordeeld in het licht van de strategievorming en prestatiesturing. Het gaat hierbij om Plan, Check en Act. 'Do' is al in de voorgaande hoofdstukken beoordeeld.

Plan

Woningstichting Dinteloord (WSD) heeft een Strategisch Beleidsplan 2004-2009 en een Strategisch Ondernemingsplan 2010-2014. Hierin staan de missie en de doelen van de corporatie verwoord. Belanghebbenden zijn betrokken geweest bij de totstandkoming van het Strategisch Ondernemingsplan.

Check

WSD heeft jaarlijkse begrotingen met de jaarplannen van de afdelingen en jaarlijkse meerjarenprognoses die onder meer ingaan op de te ondernemen activiteiten van het komend jaar. Kwartaalrapportages en het jaarverslag geven de prestaties en de realisatie van de doelstellingen weer. Wel constateert de visitatiecommissie dat de samenhang van de doelstellingen in het beleidsplan en die van het ondernemingsplan met de gestelde doelen van de afdelingen (in de betreffende begrotingen) en de verslaglegging hiervan in kwartaalrapportages en jaarverslagen beperkt is. Doelstellingen zoals die zijn verwoord in de begrotingen en jaarverslagen zijn niet altijd terug te vinden in het beleidsplan of het ondernemingsplan. Daarbij zijn de doelstellingen niet altijd SMART geformuleerd. Wel constateert de visitatiecommissie op financieel gebied de samenhang tussen ondernemingsplan, Strategisch Voorraadbeleid en begroting. De corporatie brengt op gestructureerde wijze risico's in beeld, zowel risico's op het gebied van volkshuisvesting en demografie als van financiën.

Act

WSD is een kleine corporatie die zich actief opstelt ten aanzien van nieuwbouw en aanpassing van het woningbezit aan de toekomstige vraag en eisen. WSD is overgegaan van een drielagenstructuur naar een tweelagenstructuur. Daarbij is de bedrijfsvoering geprofessionaliseerd. Door een beter risicomanagementsysteem in 2010 te implementeren en door actief mee te doen aan de demografische verkenningen schept WSD de omstandigheden om op financieel gebied bij te sturen (zie ook pagina 33, Planning en Controlcyclus). Het op basis hiervan actualiseren van het Strategisch Voorraadbeleid om tegemoet te kunnen komen aan de toekomstige vraag, beoordeelt de visitatiecommissie als een goede vorm van bijsturen. De RvC heeft bijgestuurd waar het gaat om het niet door laten gaan van de verbouwing van het kantoor van WSD in het kader van sobere

bedrijfsvoering. Feit blijft dat een beperkte relatie tussen ambitie en geformuleerde doelstellingen met de feitelijk geleverde prestaties het moeilijk maakt om strak te kunnen sturen op resultaat.

6.3 Het interne toezicht

Het interne toezicht wordt langs een drietal onderdelen gezien: functioneren van de Raad van Commissarissen, toetsingskader en Governance Code.

Functioneren van de Raad van Commissarissen

Uit de verslagen van de RvC blijkt dat er een open cultuur is. Er zijn afwijkende meningen en er vinden soms pittige discussies plaats. Naar aanleiding van de zelfreflectie van de RvC zijn er discussies geweest over de rolopvatting van de RvC en over de samenwerking met de directeur-bestuurder. Zonder in te gaan op de inhoud van deze discussies, constateert de visitatiecommissie dat leden van de RvC naar elkaar en naar de directeur-bestuurder kritisch zijn.

Met ingang van 1 oktober 2009 is de structuur van Woningstichting Dinteloord aangepast van een drielagenmodel naar een tweelagenmodel. Tot oktober 2009 bestond de structuur uit een bestuur met vijf leden, een Raad van Commissarissen met drie leden en een statutair directeur. Vanaf oktober 2009 bestaat de structuur uit een Raad van Commissarissen met vijf leden en een directeur-bestuurder.

Samenstelling

De nieuwe Raad van Commissarissen van vijf leden bestaat uit drie leden afkomstig van het oude bestuur en uit twee leden afkomstig van de oude Raad van Commissarissen. De reden om ook leden van het 'oude' bestuur in de nieuwe Raad van Commissarissen op te nemen is volgens de vertegenwoordiging van de Raad van Commissarissen het tekort aan geschikte kandidaten en het belang van het in huis houden van kennis en ervaring. Het gebrek aan geschikte kandidaten blijkt volgens de RvC uit de kwantitatief en kwalitatief lage respons op een advertentie in de lokale krant voor nieuwe leden van de RvC. Bij de samenstelling van de nieuwe RvC speelde mee dat een lid van de RvC aan het eind van de zittingstermijn was en dat een lid van het bestuur gezien de leeftijd niet beschikbaar was voor de nieuwe RvC. Uiteindelijk is toen nog een lid van het bestuur afgeval- len en bestaat de nieuwe RvC uit twee leden van de 'oude' RvC en uit drie leden van het 'oude' bestuur. De voorzitter van de nieuwe RvC is afkomstig van het oude bestuur.

De visitatiecommissie constateert dat met deze constructie drie van de vijf leden voormalige bestuurders zijn die toezicht houden op door hen ingezette maatregelen en projecten. Dit is in het licht van huidige governanceopvattingen in principe onwenselijk.

Van de vijf RvC leden zijn twee leden bezig aan hun vierde termijn. Dat zijn de voorzitter en de vicevoorzitter. De RvC wil aan de governancecode wat betreft maximale zittingstermijn voldoen en heeft daartoe een passend aftredingsrooster gemaakt. In dit rooster staat dat op 1 januari 2012 de voorzitter aftreedt en niet herbenoembaar is. De vicevoorzitter treedt volgens het rooster af op 1 januari 2013. Beiden zijn bezig aan hun vierde termijn. De RvC is bezig met de opvolging van de huidige voorzitter en heeft een trainee die als opvolger van de voorzitter in de raad is opgenomen. De RvC is van mening dat alle expertisevelden in de RvC aanwezig zijn. De visitatiecommissie constateert dat de in de jaarverslagen versterkte algemene informatie over de achtergrond van de leden zo algemeen is dat het geen oordeel kan geven over de mate waarin de commissarissen gezamenlijk voldoen aan de door WSD opgestelde profielen van de commissarissen.

Dinteloord is een kleine gemeenschap waarin veel mensen elkaar kennen. De leden van de RvC, die allen wortels hebben in de samenleving van Dinteloord, worden dan ook regelmatig door inwoners aangesproken over zaken van WSD. Vanwege de lokale betrokkenheid heeft de RvC besloten de vergaderingen te splitsen in een formeel en een informeel gedeelte. De visitatiecommissie merkt op dat als alle leden van de RvC lokaal geworteld zijn, dit een belemmering kan zijn voor het professionele toezicht van de RvC.

Wat betreft de samenstelling van de RvC en de door de RvC geconstateerde schaarste aan geschikte kandidaten voor de RvC, merkt de visitatiecommissie op dat een bredere werving dan alleen lokaal kan zorgen voor een groter aanbod van geschikte kandidaten. Op deze manier kan de met de overgang naar de tweelagenstructuur ingezette professionalisering van de organisatie ook ingezet worden voor de raad van Commissarissen. Het gaat dan om duidelijke en samenhangende expertisevelden van de leden van de raad, het corrigeren van de situatie dat meerdere voormalige leden van het bestuur toezicht houden op beleid dat zij zelf hebben ingezet en het creëren van een samenstelling van leden met en leden zonder een binding met Dinteloord. Dit is temeer belangrijk omdat WSD een kleine en ambitieuze corporatie is waar het goed monitoren van de risico's en het tijdig en voldoende bijsturen wanneer nodig, van groot belang is om te voorkomen dat de corporatie in financieel zwaar weer komt wanneer de inkomsten onverwacht dalen.

Nieuwe leden van de RvC, een duidelijke vertegenwoordiging van de benodigde expertise en een 'blik van buiten' kan de RvC helpen om invulling te geven aan een goed en onafhankelijk toezicht binnen de nieuwe tweelagenstructuur.

Rolopvatting

Het jaar 2010 is het eerste volledige jaar waarin de tweelagenstructuur van WSD functioneert. In 2010 heeft de RvC zes keer vergaderd. Onder meer de volgende onderwerpen kwamen aan bod:

- Afwaardering projecten
- Meerjarenprognose
- Verslaglegging
- Jaarrekening
- Begroting
- Benoeming leden treasurycommissie
- Managementletter accountant
- Verschillende besluiten t.a.v. de definitiefase en de initiatieffase van projecten
- Grondpositie Dinteloord Noordoost

Daarnaast heeft de RvC een keer vergaderd met de directeur-bestuurder en het managementteam. Gespreksonderwerpen waren onder meer:

- Introductie INK model
- Wijze van verslaglegging
- Uitwerking Kwaliteit Management Systeem
- Voortgang opstellen Strategisch Voorraad beleid.

Toetsingskader

De RvC heeft in 2010 samen met de directeur-bestuurder een pad uitgezet voor een effectieve scheiding tussen besturen en toezichthouden. De besturing van de organisatie is versterkt door een verdere professionalisering van de organisatie. Het toezichthouden is gebaseerd op:

- Strategisch ondernemingsplan
- Strategisch Voorraadbeleid
- Financiële meerjarenprognose
- Jaarbegroting
- Periodieke verslaglegging
- Het Jaarverslag

Governancecode

WSD hanteert de Governancecode. Op een aantal punten wijkt de corporatie hiervan af. Op de site staat op welke punten dit is:

- De rechtspositie en bezoldiging zijn door de Raad van Commissarissen vastgesteld en opgenomen in een met de directeur-bestuurder afgesloten arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Er is geen overeenkomst gesloten voor een periode van maximaal vier jaar. Jaarlijks beoordeelt de Raad van Commissarissen wel het functioneren van de directeur-bestuurder.
- Een Renummeratiecommissie is niet ingesteld.
- De huurdersvereniging heeft geen bindende voordracht gedaan voor twee leden van de Raad van Commissarissen. Op verzoek van de huurdersvereniging hebben twee leden van de Raad van commissarissen zich bereid verklaard de rol van huurdersvertegenwoordiger op zich te nemen. De huurdervereniging is opgenomen in de belanghoudersgroep en neemt deel aan het gestructureerde overleg.

De site geeft niet weer waarom de corporatie in bovenstaande gevallen afwijkt van de governance structuur. Dit mag in het kader van 'pas toe of leg uit' wel worden verwacht van de corporatie. In de paragraaf Samenstelling heeft de visitatiecommissie geconstateerd dat drie van de vijf leden van de Raad van Commissarissen voormalige bestuurders zijn. Daarmee houden zij toezicht op door hen ingezette maatregelen en projecten. Dit is in het licht van huidige governanceopvattingen in onwenselijk. Bij de overgang van een drielagige structuur naar een tweelagige heeft de Raad van Commissarissen dit zo gedaan omwille van de continuïteit. De huidige Raad van Commissarissen is zich ervan bewust, dat zij op dit moment niet voldoet aan de Governance Code (vooral onafhankelijkheid van de Raad). Dit is ook een van de redenen dat er voor gekozen is tot een aftredingsrooster te komen van de huidige oud-bestuursleden, die nu aan hun vierde termijn zitten.

Verder wijkt WSD af van de governancestructuur door drie leden van de RvC die langer dan de twee termijnen in de raad zitting hebben. De RvC heeft aangegeven wat dit betreft volgens de richtlijnen te willen handelen. Eerder is ook al opgemerkt dat drie van de vijf leden van de RvC afkomstig zijn van het bestuur.

6.4 Externe legitimatie

WSD heeft een integriteitsbeleid. Dit beleid staat op de site. Ook heeft WSD een op de site gepubliceerde klachtenprocedure. In deze procedure staat dat men, als men het niet eens is met de uitkomst van de interne procedure, zich kan wenden tot de Regionale Geschillen Commissie (RGC).

In het jaarverslag 2010 en op de site staat dat WSD een klokkenluidersregeling heeft. De eerste zin van deze regeling is echter: "Woningstichting Dinteloord heeft geen specifieke klokkenluidersregeling." Dit gezien de omvang van de organisatie en het sterk afgebakende werkgebied, zo staat in het reglement. De visitatiecommissie lijkt het beter aan te geven dat er geen klokkenluidersregeling is, met een vermelding van de redenen waarom WSD hier afwijkt van de code.

Belanghebbenden zijn bij de totstandkoming van het nieuwe ondernemingsplan betrokken. Daarnaast heeft WSD regelmatig overleg met de gemeente, maatschappelijke organisaties en de vertegenwoordiging van de huurders. In de periode waarover is gevisiteerd waren er geen prestatieafspraken met de gemeente. Wel was er van beide kanten de intentie om deze te maken.

6.5 Presteren op het gebied van governance

Tabel 6.2 Presteren ten aanzien van Governance

Meetpunt	Woningstichting Dinteloord	Beoor- Deling	Weging	Gewogen eindcijfer
Besturing				
Plan: professioneel plan- ningsproces	Er is een strategisch beleidsplan en een strate- gisch ondernemingsplan, doelstellingen niet altijd SMART	7	33%	2,0
Check: periodieke monito- ring	Samenhang rapportages en jaarverslagen met beleidsplan en ondernemingsplan niet altijd duidelijk	5		
Act: actieve bijsturing	Met de overgang naar een tweelagenstructuur is de organisatie geprofessionaliseerd, met beter risicomanagement en regionale visie is WSD in staat te sturen	6		
Intern Toezicht				
Functioneert RvC	Oordeel of de expertise leden RvC matcht met het profiel van de leden van RvC is niet mogelijk	6,5	33%	1,9
Toetsingskader	Ruim voldoende	7		
Governance Code	Op de site is aangegeven op welke punten WSD afwijkt, in en aantal gevalle staat er niet waarom dat zo is. Drie van de vijf leden van de RvC zijn afkomstig van het oude bestuur, twee leden hebben een te lange zittingstermijn	4		
Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	Ruim voldoende	7	33%	2,3
Presteren naar Governance				6,3

Bijlagen

Bijlage 1: Normenkader visitatiemethodiek 4.0

Presteren naar Ambities

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

Presteren naar Opgaven

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

Presteren volgens Belanghebbenden

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

Meetpunt	IJkpunt voor 7	Toelichting
Financiële continuïteit		
4.1.1. De corporatie heeft een voldoende vermogenspositie	De corporatie heeft: • een continuïteitsoordeel A • een beredeneerde vermogensdoelstelling op basis van de bedrijfs-waarde.	Voor de beoordeling of een corporatie in staat is om haar maatschappelijke functie van woningcorporatie op langere termijn te continueren, wordt gebruik gemaakt van de meest recente Oordeelbrief van de minister met daarin het continuïteits- en solvabiliteitsoordeel van het CFV. Daarnaast mag verwacht worden dat een corporatie haar vermogen berekend op basis van bedrijfs-waarde en daarvoor ook doelstellingen formuleert. Bronnen hiervoor zijn managementdocumenten, het jaarverslag en accountantsrapportages.
4.1.2. De corporatie heeft voldoende middelen	De corporatie heeft een positief kredietwaardigheidsoordeel gekregen van het WSW en heeft inzichtelijk gemaakt welke middelen (deposito's, kredietlijnen en/of faciliteringsvolume) beschikbaar zijn om geplande uitgaven, investeringen en herfinancieringen te kunnen betalen.	Het WSW bepaalt jaarlijks in hoeverre de corporatie kredietwaardig is. Daarnaast zal de corporatie zelf inzichtelijk moeten maken hoe zij de geplande uitgaven, investeringen en herfinancieringen kan betalen, al dan niet gebruikmakend van het faciliteringsvolume van het WSW.
4.1.3. De corporatie stuurt op alle kasstromen	De corporatie heeft scenario's beschikbaar waaruit de effecten van beleidskeuzes blijken. De corporatie kan de visitatiecommissie hiermee inzicht geven in de wijze van sturing op het mogelijk verloop van: Operationele kasstromen: • De corporatie heeft een positief exploitatieresultaat. • De corporatie heeft een rentedekingsgraad van minimaal 1,3. • De corporatie hanteert een directe rendementseis. Portfoliokasstromen: • De corporatie hanteert een IRR rendementseis voor te realiseren investeringen, gedifferentieerd naar type vastgoed. • De corporatie waardeert de portefeuille tegen bedrijfswaarde, minimaal tien jaar vooruit.	1. De corporatie analyseert jaarlijks haar risico's met behulp van scenario's die de financiële effecten op het vermogen weergeven. Dit zijn scenario's voor minimaal de komende vijf jaar waarin de omgevingsrisico's (Europa, BTW enzovoort) op de vermogenspositie en de kasstromen in kaart zijn gebracht voor: • de reguliere activiteiten c.q. diensten van • algemeen economisch belang (DAEB)*; • de niet-DAEB-activiteiten; • grondposities (en overige nog niet in exploitatie genomen bezittingen/posities); • de verbindingen. 2. Sturing op kasstromen betekent dat gekeken moet worden naar de samenhang tussen de volgende drie kasstromen:

Financiële continuïteit - vervolg		
	Financieringskasstromen: • De corporatie hanteert een investerings-/financieringsratio. • De corporatie heeft een maximale loan to value (op basis van de WOZ) van 50%.	Operationele kasstromen: • Gekeken wordt naar het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening ofwel uit puur alleen de exploitatie. • Vanuit deze exploitatie bestaand bezit of operationele kasstroom betaalt de corporatie haar rente; uitgedrukt in een verhoudingsgetal is dat de rentedekingsgraad. De minimale eis is 1,2 , maar gezien de vele toekomstige risico's bestempelt de accountant steeds vaker minimaal 1,3 als safe. • Direct rendement is de operationele kasstroom uitgedrukt in een percentage van de bedrijfswaarde. Portfoliokasstromen: • De Internal Rate of Return (IRR)** is een rendementsberekening voor te realiseren investeringen die gedifferentieerd wordt naar type vastgoed. • De portefeuille wordt gewaardeerd tegen bedrijfswaarde en niet tegen historische kostprijs. Voor een goed beeld kijkt men minimaal tien jaar vooruit. Financieringskasstromen: • De investerings-/financieringsratio geeft de mate aan waarin investeringen worden gefinancierd met extern vermogen. • Het maximale vermogen dat de corporatie kan lenen bij het WSW, is 50 procent van de WOZ-waarde van haar portefeuille.
Financieel beheer		
4.2.1. De corporatie heeft haar financiële planning en controle-cyclus op orde	• De corporatie maakt een transparante vertaling van de ambities en opgaven (inclusief SVB, desinvesteringen enzovoort) in meerjarenramingen van minimaal vijf jaar. • De eerstejaarsschijf bedrijfswaarde en de begroting sluiten op elkaar aan (begrote activiteiten zijn transparant verwerkt in de bedrijfswaarde). • Er is, indien noodzakelijk, een zichtbare en door de raad van commissarissen goedgekeurde bijsturing.	• Het strategisch voorraadbeleid (SVB), de (des)investeringen en alle andere ambities en opgaven worden zo herkenbaar en traceerbaar mogelijk vertaald naar financiële meerjarenramingen. • De berekening van de bedrijfswaarde in het eerste jaar van de raming (eerstejaarsschijf) sluit zo goed mogelijk aan op de begrote activiteiten. • Sturen aan de hand van kwartaalrapportages is zinvoller naarmate deze sneller beschikbaar komen na afloop van het kwartaal. Aan de hand van gesprekken en managementdocumenten is dit traject herleidbaar.

Financieel beheer - vervolg		
	- Het monitoring- en rapportagesysteem zijn zodanig dat de rapportages binnen één maand na afloop van het kwartaal beschikbaar zijn en binnen twee maanden besproken met de raad van commissarissen. - Er is een positief accountantsoordeel inzake de kwaliteit van het interne financieel beheer. - De planning is realistisch, waardoor begroting en de realisatie in belangrijke mate op elkaar aansluiten.	
4.2.2. De corporatie heeft haar treasury naar professionele maatstaven op orde	- De corporatie heeft de kasstromen voor de komende tien jaren in beeld en de daaruit voortvloeiende investeringsbehoefte. - De financieringsbehoefte is niet groter dan de som van de beschikbare middelen, waaronder het faciliteringsvolume van het WSW. - Er is een actueel, door de Raad van Commissarissen goedgekeurd, treasurystatuut waarin ook spelregels zijn opgenomen voor financiële instrumenten. - Er is een treasuryjaarplan.	
Doelmatigheid		
4.3.1. De corporatie heeft een visie op en criteria voor de doelmatigheid in haar organisatie.	- De corporatie heeft doelstellingen geformuleerd voor het vergroten van de efficiëntie in de organisatie en streeft deze aantoonbaar na. - De corporatie onderneemt actie, indien er afwijkingen ontstaan ten opzichte van de geformuleerde (efficiëntie)doelstellingen. - De volgende CiP-indicatoren zijn gelijk aan of lager dan de referentiegroepen, danwel de corporatie kan de visitatiecommissie aanmerkelijk maken waarom de scores afwijken: - Netto bedrijfslasten per vhe. - Ontwikkeling netto bedrijfslasten in de afgelopen vier jaar. - Aantal vhe per fte. - Personeelskosten per fte.	Op basis van managementdocumenten en de Corporatie in Perspectief (CiP)-rapportage kan een beeld worden verkregen van de mate van efficiency van de corporatie in relatie tot: - haar eigen doelstellingen; - referentiegroepen. Gekeken wordt naar de absolute hoogte, de ontwikkeling van de indicatoren en de motivatie met betrekking tot afwijkingen en de wijze van bijsturing.

Vermogensinzet		
4.4.1. De corporatie zet haar vermogen beargumenteerd in	De corporatie heeft een goed onderbouwde visie op de inzet van haar middelen naar maatschappelijk rendement.	De corporatie kan de visie onderbouwen door bijvoorbeeld gebruik te maken van technieken, zoals de transparantiemethode of maatschappelijke kosten-batenanalyses, waarmee een afweging gemaakt kan worden met betrekking tot het maatschappelijke rendement bij de inzet van haar middelen. Hierdoor kan de corporatie komen tot expliciete, beleidsmatige keuzes voor onrendabele investeringen (zoals op het gebied van wijkontwikkeling, huuraanpassing, veiligheid enzovoort), omdat men daar maatschappelijk rendement mee beoogt.
4.4.2. De corporatie heeft de mogelijkheden onderzocht om het vermogen te verruimen	De corporatie heeft een visie op en beredeneerde doelstellingen met betrekking tot de wijze waarop ze haar vermogen kan vergroten	Mogelijkheden om het vermogen te verruimen kan de corporatie zoeken in: • extra financieringsruimte; • beschikbare risicobuffers of reserves; • extra verdienpotenties door huurharmonisatie, verkoop, inkoop, efficiency werkapparaat, samenwerking, alternatieve financieringen, optimaliseren inkomsten uit verkopen, rendement projectontwikkeling enzovoort.
4.4.3. De corporatie zet haar vermogen maximaal in voor maatschappelijke prestaties	De corporatie heeft beredeneerde plannen voor de gewenste inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties.	Als er sprake is van overmaat, dient een corporatie plannen te maken voor de inzet van middelen. Indien er een ondermaat aan middelen is geconstateerd (B-oordeel), dient een corporatie plannen te maken voor de verruiming van de investeringscapaciteit. De corporatie kan ook beredeneren waarom zij vindt dat er sprake is van een evenwicht.

Governance

Meetpunt	Ijkpunt voor 7	Toelichting
Besturing – plan		
5.1.1 De corporatie hanteert een goed en professioneel planningsproces (incl. risicomanaagement).	De corporatie: • beschikt over een managementdocument waarin alle opgaven, voortvloeiend uit (samenwerkings) afspraken met derden, zijn beschreven; • betreft actief de belanghebbenden bij de strategievorming. Jaarlijks worden er een of meer belanghebbendenbijeenkomsten gehouden waarin input voor de plannen wordt opgehaald en de realisatie van	Het betreft hier niet alleen de opgaven, zoals vastgelegd in de prestatieafspraken, maar ook alle andere afspraken en overeenkomsten met relevante belanghebbenden. Actief betrekken betekent, behalve jaarlijks de resultaten terugkoppelen, vooral ook het voorafgaand aan het opstellen van de plannen input ophalen bij de relevante belanghebbenden.

	plannen wordt teruggekoppeld;	
Besturing – plan - vervolg		
	• laat regelmatig klanttevredenheids-onderzoeken uitvoeren en verwerkt de resultaten in haar beleid; • heeft haar beleidscyclus omschreven en/of maakt deze zichtbaar door een managementinformatie-systeem waarin de vertaling van de missie/visie en de invloed van relevante omgevingsvariabelen en risico's naar jaarlijkse strategische plannen is opgenomen en de daarvan afgeleide meetbare doelen en activiteiten per jaar, kwartaal en/of maand (afhankelijk van de noodzakelijke sturing); • brengt op gestructureerde wijze omgevings- en operationele risico's in kaart; • werkt vanuit een door de raad van commissarissen en bestuur goedgekeurde en gedeelde visie; • laat de plannings ook toetsen door resp. bespreken met de raad van commissarissen.	Van belang is dat de raad van commissarissen ook betrokken is bij de visie en planvorming. Dit alles blijkt uit beschikbare managementdocumenten, verslagen van bijeenkomsten met belanghebbenden en van de raad van commissarissen en van het bestuur, evenals gesprekken met betrokkenen.
Besturing – check		
5.1.2. De corporatie kan de voorgenomen prestaties (zowel naar opgaven als bedrijfsvoering) periodiek monitoren	De corporatie beschikt over een managementinformatiesysteem dat aansluit op de gedeelde visie, het strategisch plan en het jaarplan en dat de voortgang van de plannen periodiek inzichtelijk maakt. De corporatie heeft de voorgenomen prestaties vertaald naar meetbare eenheden (die aansluiten bij de doelen) en kan zowel alle opgaven als de efficiency in de bedrijfsvoering op reguliere basis volgen/meten. De periode van monitoren vertoont daarbij een relatie met de mate van risico's voor de corporatie.	Bij de vertaling van de plannen van strategisch naar tactisch en operationeel gaat het erom dat dit zodanig SMART gebeurt dat de behaalde resultaten op de operationele doelstellingen ook weer herleid kunnen worden tot de tactische en strategische doelen. Getracht wordt inzicht te verkrijgen in de consistente en duidelijke manier waarop de organisatie haar doelen en prestaties weergeeft en dus kan monitoren.
5.1.3. De corporatie verantwoordt het presteren (inclusief de afwijkingen) jaarlijks in een openbare publicatie.	De voorgenomen én gerealiseerde prestaties staan in samenhang vermeld in het goed leesbare, transparante jaarverslag, waarbij ook de afwijkingen worden toegelicht/ verantwoord.	

Besturing – act		
5.1.4. De corporatie stuurt actief bij indien zich afwijkingen ten opzichte van het plan voordoen of stelt berekend de plannen bij.	- De corporatie kan overtuigend aantonen dat, indien zij afwijkingen heeft geconstateerd, er bijsturing heeft plaats gevonden. Dit geldt voor zowel de meerjarenstrategie als de jaarlijkse plannen. - Bij onvoldoende presteren wordt een verbeterprogramma opgesteld en actief gecommuniceerd met betrokken belanghebbenden. - Belanghebbenden die worden geraakt door het achterblijven van de prestaties of ingrijpende bijstellingen worden adequaat geïnformeerd. - De genomen besluiten worden regelmatig door bestuurder en raad van commissarissen gemonitord en over afwijkingen legt het bestuur verantwoording af	
Intern toezicht – functioneren RvC		
5.2.1. Open cultuur	Uit de verslagen van de vergaderingen van de raad van commissarissen en uit de gesprekken blijkt dat er sprake is van een open cultuur waarin afwijkende meningen gehoord worden. Kritische vragen en verschillen van mening kunnen op tafel komen.	Een goed functionerende raad van commissarissen kent een cultuur waar ieder lid zich veilig voelt en zich kwetsbaar durft op te stellen. Hierdoor kunnen kritische vragen gesteld worden en eventueel verschillen van mening op tafel komen en grondig besproken. Dit leidt tot een betere besluitvorming. (bron: VTW)
5.2.2. Zelfreflectie	Jaarlijks vindt er een zelfevaluatie plaats en één keer per twee jaar gebeurt dat onder begeleiding van een externe. De raad van commissarissen is actief betrokken bij het onderwerp integriteit. Jaarlijks is integriteit en belangenverstrengeling onderwerp van gesprek tussen de raad van commissarissen en bestuur, blijkend uit agenda en verslaglegging.	De raad van commissarissen geeft blijk van kritische zelfreflectie over het eigen functioneren. Dit wordt gecheckt door de visitatiecommissie aan de hand van documenten en gesprekken met betrokkenen.
5.2.3. Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord	Uit de verslagen van de vergaderingen van de raad van commissarissen en uit de gesprekken blijkt dat de raad van commissarissen zich goed bewust is van haar rollen. Waarbij zij zich primair ziet als toezichthouder en werkgever van de bestuurder.	De raad van commissarissen is primair toezichthouder en treedt op als werkgever van de bestuurder. De raad van commissarissen geeft invulling aan de adviesrol die past bij de kenmerken van de corporatie en de bestuurder, met dien verstande dat er geen sprake kan zijn van een functie als adviseur in letterlijke zin maar meer een

		functie als klankbord voor de bestuurder.
Intern toezicht – functioneren RvC - vervolg		
	Toezicht: • Er is een effectieve toezichtrelatie tussen de raad van commissarissen en de bestuurder. • De raad van commissarissen is in staat tot zelfstandige informatiegarant. Werkgever: • De raad van commissarissen beoordeelt periodiek of de competenties van de bestuurder passend zijn bij de opgave van de corporatie.	De raad van commissarissen houdt de rollen scherp in de gaten en bewaart voldoende afstand. De raad van commissarissen is kwalitatief voldoende toegerust om evenwichtig toezicht te houden op het bestuur. De relatie tussen de raad van commissarissen en bestuurder is voldoende zakelijk en professioneel om elkaar aan te spreken. De raad van commissarissen heeft zelfstandig toegang tot de OR, het managementteam en de controller om geïnformeerd te worden ten behoeve van haar toezichtfunctie. De raad van commissarissen beoordeelt periodiek of de kwaliteiten van de bestuurder passen bij het ontwikkelingsstadium van de corporatie en spreekt prestatienormen af met de bestuurder.
5.2.4. Samenstelling van de raad van commissarissen	De raad van commissarissen werft actief nieuwe leden buiten de eigen kring (bijvoorbeeld door het plaatsen van advertenties of door het inschakelen van een W&S-bureau). De raad van commissarissen heeft hiervoor een profielschets vastgelegd die past bij de aard en de activiteiten van de corporatie. De daadwerkelijke samenstelling van de raad van commissarissen voldoet aan de profielschets.	De samenstelling van de raad van commissarissen wordt bepaald aan de hand van een algemeen profiel, waarin de kennisgebieden/deskundigheden die in ieder geval in de raad aanwezig moeten zijn volgens de Code, worden benoemd. Daarnaast worden noodzakelijke kennis- en ervaringsgebieden afgeleid van de missie en het taakveld van de corporatie. Voor een goed functionerende raad van commissarissen als team is het ook wenselijk dat een raad van commissarissen is samengesteld uit personen met diverse achtergronden (seks, leeftijd, beroepsgroepen, etnische afkomst, persoonlijke stijl) (bron: VTW).
Intern toezicht - toetsingskader		
5.2.5. De raad van commissarissen hanteert een actueel toetsingskader (onder andere gericht op risicomanagement)	De raad van commissarissen kan inzicht geven in het gehanteerde toetsingskader. Dit kader is beschreven en wordt daadwerkelijk gehanteerd. Dit toetsingskader past bij de visie en strategie van de corporatie. Uit de agenda en verslagen van de raad van commissarissen blijkt dat regelmatig expliciete risicoanalyses met betrekking tot verbindingen, grote investeringen en/of projectontwikkeling worden besproken en getoetst aan het vastgestelde toetsingskader.	Het toetsingskader omvat alle eisen, criteria, minimale ijkpunten waaraan de raad van commissarissen alle (jaar)plannen, investeringsbeslissingen, verbindingen enzovoort toetst. Beschreven is wat de raad toetst en op basis waarvan (criteria, minimale ijkpunten). Dit toetsingskader heeft een duidelijke relatie met de missie, visie van de corporatie en de afspraken met belanghebbenden. Het toetsingskader wordt periodiek geactualiseerd op basis van grote externe veranderingen (Europa, recessie enzovoort).

Intern toezicht – toetsingskader - vervolg		
		De raad van commissarissen laat systematisch risico's in kaart brengen met betrekking tot verbindingen, grote investeringen en projectontwikkeling en bespreekt/ beoordeelt deze en toetst aan het vastgestelde kader. Het toetsingskader omvat in principe de volgende onderdelen: • Strategische visie/ondernemingsplan • Strategisch voorraadbeleid • Meerjareninvesteringsplan • Jaarplan en (meerjaren)begroting • Treasury en financieringsstatuut • Risicobeheersingssysteem • Belanghebbendedefinities en omgang/ afspraken • Prestatieafspraken met gemeente(n)
Intern toezicht – Governance Code		
5.2.6. De corporatie past de Governancecode toe en legt uit waar en waarom zij daarvan afwijkt	De corporatie heeft, blijkend uit de invulling van de (VTW-) checklist van de Governancecode en de visitatiegesprekken, de Governancecode volledig toegepast c.q. in relevante gevallen uitgelegd waarom daarvan is afgeweken. Afwijkingen van de Code worden toegelicht in het jaarverslag en op de website. De corporatie hanteert eveneens de honoreringscode voor de raad van commissarissen en de beloningscode voor bestuurders.	De beoordeling van de Governancecode gaat over de mate waarin de Code wordt toegepast en de motivatie waarmee afwijkingen worden gemotiveerd. Aan de corporatie wordt gevraagd een checklist die is geordend op basis van de Governancecode, naar eer en geweten in te vullen. De checklist is in deze handleiding opgenomen. De commissie oordeelt op basis van de checklist en de gesprekken hierover.
Externe legitimatie		
5.3.1. Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	Er wordt voldaan aan de vereisten die de Governancecode stelt aan de beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden, namelijk: • Er is een belanghebbendenregister op de website. (V.1.2) • Er is minimaal eenmaal per jaar overleg met belanghebbenden, door bestuur vastgesteld en door de raad van commissarissen goedgekeurd. (V.2.1)* • Belanghebbenden zijn in de gelegenheid advies uit te brengen over de vastgestelde jaarrekening, het jaarverslag, de strategie en het beleid. (V.2.2)	De visitatiecommissie beoordeelt op basis van documenten én gesprekken de wijze waarop de corporatie omgaat met haar belanghebbenden: in welke mate wordt aan hen verantwoording afgelegd, met hen overlegd, is er sprake van een dialoog of eenrichtingverkeer en kunnen de belanghebbenden het beleid ook daadwerkelijk beïnvloeden?

Externe legitimatie – vervolg		
	• Bestuur en raad van commissarissen zijn voltallig aanwezig bij belanghebbendenoverleg. (V.2.3) • Het bestuur maakt een verslag van het belanghebbendenoverleg en plaatst dit binnen drie maanden op de website. (V.2.4) • Het visitatierapport wordt besproken in het belanghebbendenoverleg op basis van het standpunt van bestuur en de raad van commissarissen. (V.3.3) • Er wordt invulling gegeven aan het overleg tussen verhuurders en huurder, zoals vastgelegd in de Overlegwet	Dit wordt beoordeeld op twee punten: • Wordt voldaan aan de vereisten die de Governancecode stelt aan belanghebbendenmanagement? • Vindt er huurdersoverleg plaats conform de Overlegwet en worden bewoners betrokken bij beleid en beheer?

Bijlage 2: Geïnterviewde personen Woningstichting Dinteloord

Naam	Functie
Dhr. Ing. J.A. Legierse	Raad van Commissarissen (voorzitter)
Dhr. C.P.J. Schoutsen RA	Raad van Commissarissen (lid)
Dhr. A.J. Smulders	Directeur-Bestuurder
Dhr. P.J.M. Vergouwen	Manager Woondiensten
Dhr. Ing. J.P.A. Wijling MBA	Manager Vastgoed
Dhr. R.F.M.C. Lambrechts BSc	Manager Financiën

Bijlage 3: Betrokken belanghebbenden

Naam	Functie
<i>Belanghebbendenronde</i>	
Dhr. W.C.M. van den Bergh	Stadlander (manager Vastgoed)
Dhr. H.A. Tampoebolon	Dorpsraad Dinteloord (voorzitter)
Dhr. P.J.H.M. de Koning	Gemeente Steenbergen (wethouder)
Dhr. W.L.A. Aper	Stichting tante Louise-Vivensis (manager Zorgvastgoed)
Dhr. H.J. de Wolf	Woningstichting Woensdrecht (directeur)
Dhr. J. Oostra	Bernardus Wonen (manager Financiën & Control)
Dhr. P.J.A. Karman	Huurdersvereniging Dinteloord (penningmeester)
Dhr. R. Visser	Huurdersvereniging Dinteloord
Dhr. P. Dercks	Vraagwijzer (coördinator)
Dhr. P.N. Fierens	ANBO (voorzitter)
2x Anoniem (geen opgave naam)	Huurdersvereniging Steeds Rianter Wonen

Bijlage 4: Documentatie

Documenten
Algemeen beeld
Publicaties CFV: Corporatie in Perspectief 2009, 2010
Missie, visie, leiderschap, doelstellingen
Strategisch beleidsplan 2010-2014
Strategisch Voorraad Beleid (SVB)
Jaarverslagen 2006, 2007, 2008, 2009, 2010
Volkshuisvestingsverslagen 2006, 2007, 2008, 2009, 2010
Governance
Notulen 2-lagenstructuur
Notulen 3-lagenstructuur
Maatschappelijke opgaven
Visie op wonen en leven in Westbrabant en Tholen 2025 (RIGO)
Basisnota met uitvoeringsbesluiten 1998 t/m 2011
Maatschappelijke omgeving
Notulen Huurdersvereniging Dinteloord (2010, 2011)
Notulen stakeholdersoverleg (2010, 2011)
Vermogen en efficiëntie
Jaarrekeningen 2006, 2007, 2008, 2009, 2010
Accountantsrapporten 2006 t/m 2010
Managementletters 2006 t/m 2010
Brieven CFV: 2006 - Beoordeling financiële positie
Brieven CFV: 2008 t/m 2011 Continuïteitsoordeel
Brieven CFV: 2008 t/m 2010 Solvabiliteitsoordeel
Treasurystatuut
Meerjarenramingen
Verslaglegging 2006 t/m 2010 financiën
Prestaties
Begroting 2006 t/m 2011
Oordeelsbrief VROM 2006 t/m 2009

Bijlage 5: Presteren naar ambities

Huisvesten van primaire doelgroep

Thema	Prestatie	Doelstelling	Cijfer
Beschikbaarheid: - Kernvoorraad (beleid) - Differentiatie aanbod	2009-2010 Strategisch voorraadbeleid opgesteld en geïmplementeerd. 2009: Met vier collega-corporaties is het rapport "Visie op wonen en leven in West Brabant en Tholen 2025" uitgebracht. 2009: Er is een aanzet gegeven voor een visie op kern c.q. wijk-niveau in het rapport. SVB is geactualiseerd.	Ontwikkelen strategisch voorraadbeleid. Vraaginventarisatie onder klanten en belanghouders c.q. samenwerkingspartners. Strategisch voorraadbeleid actualiseren, met daarin opgenomen krimpscenario's.	7.5
Woningtoewijzing: - Passend toewijzen - Tegengaan woonfraude - Keuzevrijheid - Wachtlijsten - Leegstand - maatregelen t.b.v. starters, statushouder, jongeren	Er is ongeveer 50% passend toegewezen. Wachtlijsten schommelden rond de 400 personen. Inschrijfduur is opgelopen. 2007: Met drie collega-corporaties is een regionaal woonruimteverdeelsysteem opgesteld en geïmplementeerd.	Minimaal 60% van de vrijgekomen woningen passend toewijzen. Wachtlijsten norm: 2007: 300 personen 2008-2010: 375 personen Evalueren van het woonruimteverdeelsysteem. Overleg met partners over samenwerking ten aanzien van het aanbieden van (nieuwe) diensten.	6.5
Betaalbaarheid: - Huurprijsbeleid - Huur-inkomensverhouding - Overige woonlasten	2010: Ten aanzien van het energielabel is besloten voor alle complexen die door WSD geëxploiteerd worden, te streven naar ten minste een energielabel C. Maximaal redelijke huur rond de 60%. Uitgewerkt binnen SVB met complex beheerplannen en huurprijsbeleid.	Het betaalbaar en beheersbaar houden van de totale woonlasten voor de sociale doelgroepen. 2007-2009: Maximaal redelijke huur: 66%. 2010: Maximaal redelijke huur: 69%. Aan individuele klant differentiatie aan kwaliteit bieden, en hierdoor huurdifferentiatie laten ontstaan.	7
Bevorderen eigen woningbezit: - Verkoop woningen - Tussenvormen	2009: Met de Rabobank is een kredietfaciliteit Slimmer Kopen overeengekomen	In overleg met partners over samenwerking ten aanzien van het aanbieden van (nieuwe) diensten.	7
Gemiddeld			7.0

Kwaliteit woningen en woningbeheer

Thema	Prestatie	Doelstelling	Cijfer
Woningkwaliteit: - Prijs-kwaliteitverhouding - Conditie en onderhoudstoestand - Tevredenheid over de woning	Gemiddeld minimaal 65% van de onderhoudsklachten binnen 1 week opgelost, minimaal 80% Binnen 2 weken en 5 tot 10% langer dan 3 weken. Het beleid "uw eigen huurwoning" heeft veel aftrek gevonden onder de huurders. Vooral m.b.t. renovatie van douche, toilet, keuken, luxe keukens, luxe tegels, sanitair, het aanbrengen van vaste trappen en van dakvensters. 2009-2010 Divers planmatig onderhoud omgezet naar projectmatig onderhoud. Niet zichtbaar.	65% van de onderhoudsklachten oplossen binnen 1 week, 80% binnen 2 weken en 100% binnen 3 weken. Preventief onderhoud uitbreiden, met meer keuzemogelijkheid en kwaliteit voor de huurders volgens "de eigen huurwoning". Niet zichtbaar. Diverse voornemens tot onderzoek en beleidsvorming.	7
Kwaliteit dienstverlening: - Tevredenheid dienstverlening	Zeer hoge klanttevredenheid. Met de huurdersvereniging is overeenstemming bereikt over een nieuw sociaal plan bij renovatie en sloop.	Als een aantrekkelijke samenwerkingspartij profileren. Klanttevredenheid over 'het wonen'. Sociaal Plan opstellen voor renovatie- en onderhoudsprojecten Vaststelling Sociaal Plan na overleg met Huurdersvereniging Dinteloord	7.5
Energie en duurzaamheid - voldoen aan energienormen/label - Beleid en uitvoering duurzaamheid	2010: Ten aanzien van het energielabel is besloten voor alle complexen die door WSD geëxploiteerd worden, te streven naar ten minste een energielabel C. Meerdere duurzaamheidsingrepen, vooral m.b.t. de energieprestatie.	Langetermijnvisie formuleren op basis-kwaliteit en deze leidend laten zijn voor het onderhoudsbeleid. Het betaalbaar en beheersbaar houden van de totale woonlasten voor de sociale doelgroepen.	7
Gemiddeld			7.2

Huisvesten doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen

Thema	Prestatie	Doelstelling	Cijfer
Ouderen met specifieke zorg- en huisvestings-behoefte	WSD ondersteunt Vraagwijzer in Dinteloord. 2008: Exploitatie van de wijk-huiskamer "De Rietgors". Gestart met de bouw van 46 nulredewoningen met parkeer-garage. Gesprekken met diverse zorg-partijen gevoerd voor de realisatie van een multifunctioneel centrum. 2009: WSD heeft 200 woningen aangemeld voor de toepassing van Netbox. 2010: Per 1 november is voor de ouderenwoningen binnen het bestand van WSD het Optiemo-del ingevoerd.	Opzetten spreekuur zorgloket in kantoor WSD. Het ontwikkelen van zorg- en welzijn gerelateerd vastgoed voor senioren dicht bij de kern Dinteloord en het actief in overleg blijven met zorgaanbieders voor het realiseren hiervan. In overleg met partners over samenwerking ten aanzien van het aanbieden van (nieuwe) diensten.	8
Bewoners met een (licha-melijke of geestelijke) beperking	WSD ondersteunt Vraagwijzer in Dinteloord. 2007: Aankoop van locatie in Steenbergen voor 24 eenheden voor verstandelijk gehandicap-ten.	Opzetten spreekuur zorgloket in kantoor WSD. Beleid betreffende actieve verwerving bouwgrond opzetten.	7
Overige personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning	Tientallen afgekeurde WMO verzoeken uit eigen kas betaald. Daarnaast andere persoonlijk zorgvraag gefaciliteerd. Niet zichtbaar	Leveren van maatwerk ten behoeve van de woonsituatie van mensen met een zorg-vraag Diverse voornemens tot onderzoek en beleidsvorming.	7
Gemiddeld			7.3

(Des)investeren in vastgoed

Thema	Prestatie	Doelstelling	Cijfer
Nieuwbouw	2007-2010: Ongeveer 100 woningen in diverse segmenten gerealiseerd. 2008: In de kern Steenberg en zijn 2 locaties aangekocht. 2009: Ontwikkeling stopgezet en afgeboekt.	Actief bouwprogramma opzetten vanuit de eigen visie Beleid betreffende actieve verwerving bouwgrond opzetten. Monitoren ontwikkeling tante Louise/Vivensis en Nieuwe Haven.	6,5
Sloop, samenvoegen	2007-2010: Incidentele sloop. 2008: Herstructurering van de Burg. mr. H. Popstraat en omgeving.	Niet zichtbaar. 2006: Afronding herstructurering van de Burg. mr. H. Popstraat en omgeving in 2008.	7
Verkoop	2007-2010: Ruim 60 woningen verkocht.	2007-2010: 10 woningen verkopen per jaar.	8
Verbetering bestaand bezit	2008: Herstructurering van de Burg. mr. H. Popstraat in september afgerond.	2006: Afronding herstructurering van de Burg. mr. H. Popstraat en omgeving in 2008.	7
Maatschappelijk vastgoed	2008: Exploitatie van de wijkhuiskamer "De Rietgors". Niet zichtbaar.	Faciliterend optreden waar het gaat om sociale investeringen en tussenevaluatie proef wijk gebonden ontmoetingsruimte. Wijkgerichte ontmoetingsruimte opzetten voor Dinteloord Oost.	5,5
Gemiddeld			6.8

Kwaliteit wijken en buurten

Thema	Prestatie	Doelstelling	Cijfer
Leefbaarheid: - Schoon, heel en veilig - Aantrekkelijk inrichten directe woonomgeving - Tevredenheid over leefbaarheid buurt	Afspraken met GGZ, Traverse, Vraagwijzer en aangesloten bij de Regionale Geschillen Commissie. Niet zichtbaar.	Onderzoeken van proactieve wijze van woon- en huurbegeleiding. In het kader van veiligheid, bij verhuizing in ieder geval de sloten verwisselen, en daar waar nodig extra verlichting aan brengen en/of alarmering.	6
Vitale buurt en wijken: - Versterken voorzieningen in de buurt - Versterken sociale infrastructuur - Versterken economische infrastructuur	Jaarlijks formele vergaderingen met HV Dinteloord. 2008: cadeaubonnenactie met Winkeliersvereniging Dinteloord. 2009: Nieuwe samenwerkingsovereenkomst met HV Dinteloord. Met de Rabobank is een kredietfaciliteit Slimmer Kopen overeengekomen 2008: Overeenkomst met Interpolis gesloten voor korting op verzekeringen voor huurders. WSD doet jaarlijks diverse investeringen in de openbare ruimte. Intensief overleg met de gemeente Steenberghe over de rol van WSD binnen de gemeente. Niet zichtbaar.	2008-2010: Betrekken van huurders bij besluitvorming. Niet zichtbaar. Evaluatie en verlenging convenant met HV Dinteloord en opnieuw inrichten overlegstructuur. Vernieuwende producten aanbieden gekoppeld aan wonen en leefbaarheid. Collectieve voordelen voor klanten inzichtelijk maken en aanbieden. Inventariseren in en monitoren van de openbare ruimte. Inbrengen van geïnventariseerde problemen in het overleg met de gemeente en onderhandelen over opname kwaliteit openbare ruimte in prestatiecontracten. Uitwerken en draaien van het voorbeeldtraject "gebiedsgerichte aanpak". Monitoren DOP en gebiedsgerichte aanpak hieraan koppelen door een uitwerkingsplan.	8
Sociale stijging en emancipatie: - Jeugd - Immigranten statushouders	Jaarlijks actief bezig met sponsoren van leefbaarheidsprojecten.	Sponsoren van initiatieven van bewoners/verenigingen gekoppeld aan leefbaarheid	7
Gemiddeld			7

Bijlage 6: samenwerkingsverbanden Woningstichting Dinteloord

Woningstichting Dinteloord heeft met diverse partners in het werkgebied samenwerkingsovereenkomsten gesloten. Deze overeenkomsten zijn hieronder kort toegelicht:

- WSD had een intentieovereenkomst gesloten met stichting Tante Louise-Vivensis voor de ontwikkeling van een multifunctioneel centrum (MFC). Uiteindelijk is het project in die samenstelling niet doorgegaan.
- WSD heeft in 2010 met Stichting Surplus een intentieovereenkomst gesloten om in nauwe samenhang het complex in een afgeslankte vorm te realiseren.
- Samen met drie collega-corporaties is op 1 december 2009 het woningaanbod in de regio Bergen op Zoom transparant en in een open omgeving in de markt gezet met het regionaal woonruimteverdeelsysteem onder de naam 'Zuidwestwonen'. In 2010 heeft het systeem naar volle tevredenheid gefunctioneerd.
- Met Huurdersvereniging Dinteloord is een Sociaal plan overeengekomen dat wordt gehanteerd bij renovatie en sloop.
- Woningstichting Dinteloord ondersteunt met personele inzet en het beschikbaar stellen van ruimte het spreekuur van Vraagwijzer in Dinteloord. Kleine woningaanpassingen worden niet meer uit de WMO vergoed, deze worden door WSD betaald.
- Met de Rabobank is een kredietfaciliteit Slimmer Kopen® overeengekomen, om een terugkoop te kunnen financieren.
- In het 2009 is een nieuwe samenwerkingsovereenkomst tot stand gekomen met Huurdersvereniging Dinteloord op basis van de Overlegwet.
- Woningstichting Dinteloord is aangesloten bij de Regionale Geschillen Commissie (RGC).
- Voor een aantal onderhoudskosten zijn jaarcontracten afgesloten met verschillende partijen.
- In samenwerking met Winkeliersvereniging Dinteloord Winkeloord is een cadeaubonnenactie opgezet voor de huurders i.v.m. het 90-jarig bestaan van WSD. De winkeliersvereniging heeft het bedrag met tien procent verhoogd.
- Met Interpolis is in 2008 een overeenkomst gesloten, waardoor de huurders van WSD met extra korting hun verzekeringen kunnen onderbrengen bij Interpolis.
- WSD is lid van Aedes, brancheorganisatie voor woningcorporaties.
- WSD is aangesloten bij het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW).
- WSD heeft een convenant met Traverse (Maatschappelijk Werk) inzake overlast en schuldhulpverlening, waarbij tegen een vergoeding gebruik wordt gemaakt van deskundige begeleiding.

Bijlage 7: CV's visitatoren

Functie: projectleider

Naam, titel, voorletters:

Wingerden, Drs. / MA, M.A. van,

Geboorteplaats en –datum:

Amsterdam, 14 maart 1954

Woonplaats:

Amsterdam

Huidige functie:

Senior Consultant

Onderwijs:

Doctoraal Politieke en Sociale Wetenschappen, UvA.

Gymnasium B, Johan van Oldenbarnevelt Gymnasium Amersfoort

Loopbaan:

2006 – heden:	ECORYS
2000 – 2006:	Activiteiten als zelfstandig interim (communicatie) adviseur of manager
1990 – 2000:	gemeente Amsterdam, Bestuursdienst:
1997 – 2000:	Hoofd Beleidscommunicatie
1990 – 1997:	Plaatsvervangend hoofd Beleidscommunicatie
1986 – 1990:	NUFFIC, hoofd Communicatie
1982 – 1986:	RVU educatieve omroep medewerker communicatie en onderzoek

Nevenfuncties:

1997 – heden:	SRM (opleidingsinstituut voor communicatieprofessionals): Docent, trainer, mentor en examiner opleiding Overheidscommunicatie C niveau;
---------------	---

Profielchets:

Marc heeft een ruime ervaring in de evaluatie van organisaties, afdelingen en programma's. Enkele voorbeelden:

- Voor de gemeente Nijmegen (college van B en W) evaluatie van de afdeling Communicatie
- Voor de toenmalige wethouder van Cultuur van Utrecht evaluatie van het project Cultuur op zondag
- Voor de EU (DGECFIN) evaluatie van de communicatie over de monitoring en maatregelen van de EU inzake het afgesproken percentage financieringstekort van lidstaten
- Voor het ministerie van Buitenlandse Zaken de evaluatie van het programma financiering derden inzake communicatie over de EU
- Voor een corporatie de evaluatie over rond een politieke controverse rond het slopen van woningen in Rotterdam en met name de rol van de communicatie van de corporatie naar bewoners en stakeholders.

Marc kent de politiek vanwege zijn advisering van burgemeesters (onder meer Amsterdam, Utrecht, Nijmegen, Hogeveen, Meppel, Den Helder) en wethouders (Amsterdam, Arnhem, Nijmegen, Utrecht, Den Helder, Voorschoten, Winterswijk, Emmen). Hij kent het hoger management vanwege zijn advisering van de verschillende directeurs van gemeentelijke diensten, college van besturen van universiteiten en Hogescholen. Daarnaast kent Marc de uitvoering vanwege zijn werk als pro-

jectleider voor tal van projecten waarbij zowel de interne organisatie, als de politiek als tal van belanghebbenden zijn betrokken.

Functie: commissielid

Naam, titel, voorletters:

Bree, ir. C.P.R. van,

Geboorteplaats en –datum:

Utrecht, 25 juni 1983

Woonplaats:

Den Haag

Huidige functie:

Junior Consultant

Onderwijs:

2009 – 2011	TU Delft, Bouwkunde: Master Real Estate & Housing; Design & Construction Management.
2003 – 2009	TU Delft, Bouwkunde: Bachelor Architecture, Urbanism & Building Sciences.
2001 – 2002	VWO: Amsterdamse School
1995 – 2001	HAVO/VWO: Casimir / Amstelveen College

Loopbaan:

2011 – heden	Junior Consultant
2010 – 2011	Stagiair ECORYS
2005 – 2008	Zelfstandig ontwerper, kosten- en procesmanager

Profielchets:

Expertise in het veld van architectuur en design & construction management. Brede kennis van de gehele gebouw-levenscyclus, de acties per fase van deze cyclus en de hierbij betrokken actoren. Gespecialiseerde kennis in het herbestemmen van vastgoed, met name m.b.t. cultureel erfgoed en/of gebouwen met een sleutelrol in een binnenstedelijke context. Uitgebreid onderzoek verricht naar de toegevoegde maatschappelijke en financiële waarde van herbestemd cultureel erfgoed voor de omgeving en het strategisch gebruik van deze waarde. Actief op het gebied van financieel-economische processen rondom de gebouwde omgeving en maatschappelijke visitaties van woningcorporaties.

Bijlage 8: Onafhankelijkheidsverklaring

Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

Woningstichting Dinteloord

Visitatieperiode (september-november 2011)

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

Drs. M.A. van Wingerden



Ir. C.P.R. van Bree



Plaats: Rotterdam

Datum: 19 januari 2011



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