

Maatschappelijke visitatie

Woningstichting Sint Antonius van Padua

Opdrachtgever: Woningstichting Sint Antonius van Padua

Rotterdam, 12 juni 2014



Maatschappelijke visitatie

Opdrachtgever: Woningstichting Sint Antonius van Padua

Sandra Groot-Jansen
Ewoud Dekker
Hugo ter Heegde

Rotterdam, 12 juni 2014

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

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

ECORYS Nederland 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

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Sint Antonius van Padua	7
Recensie	7
Totaalbeeld	8
Integrale beoordelingstabel	12
1 Profiel	13
1.1 Profiel	13
1.2 Bezit	13
1.3 Organisatie	14
1.3.1 Organisatiestructuur	14
1.3.2 Verbindingen	14
2 Presteren naar Ambities	15
2.1 Inleiding	16
2.2 Prestaties	16
2.2.1 Prestatievelden	16
2.2.2 Projecten	17
2.3 Beleidskader	18
2.3.1 Beleidsvisie 2007 t/m 2011, 'Zichtbaar, Zelfstandig en Samenwerking'	18
2.3.2 Beleidsplan 2012 t/m 2016, 'Lokaal, Klantgericht en Betrouwbaar'	19
2.4 Prestaties en beoordeling	20
2.4.1 Huisvesten van de primaire doelgroep	20
2.4.2 Kwaliteit van woningen en woningbeheer	20
2.4.3 Huisvesten doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	21
2.4.4 (Des)investeren in vastgoed	21
2.4.5 Kwaliteit van wijken en buurten	21
3 Presteren naar Opgaven	22
3.1 Inleiding	23
3.2 Beschrijving van het werkgebied	23
3.3 Opgaven in het werkgebied	23
3.3.1 Lokale opgaven	24
3.4 Prestaties en beoordeling	25
3.4.1 Huisvesten van de primaire doelgroep	25
3.4.2 Kwaliteit van woningen en woningbeheer	25
3.4.3 Huisvesten doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	26
3.4.4 (Des)investeren in vastgoed	26
3.4.5 Kwaliteit van wijken en buurten	26
4 Presteren volgens belanghebbenden	27
4.1 Inleiding	28
4.2 Betrokkenheid van belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie	28
4.3 Prestaties en beoordeling	28

4.3.1	Prestaties	28
4.3.2	Kwalitatieve beoordeling	30
5	Presteren naar Vermogen	33
5.1	Inleiding	34
5.2	Financiële continuïteit	34
5.2.1	Vermogenspositie	34
5.2.2	Middelen	35
5.2.3	Sturen op kasstromen	35
5.3	Financieel beheer	36
5.3.1	Planning en controle-cyclus	36
5.3.2	Treasurymanagement	36
5.4	Doelmatigheid	37
5.4.1	Doelstellingen	37
5.4.2	Netto bedrijfslasten	37
5.5	Vermogensinzet	38
5.5.1	Visie op maatschappelijk rendement	38
5.5.2	Vergroten van vermogen	38
5.5.3	Maximale inzet van vermogen	39
5.6	Prestaties en beoordeling	39
6	Presteren ten aanzien van Governance	40
6.1	Inleiding	41
6.2	Besturing	41
6.2.1	Plan	41
6.2.2	Check	41
6.2.3	Act	42
6.3	Intern toezicht	42
6.3.1	Functioneren van de Raad van Commissarissen	42
6.3.2	Toetsingskader	44
6.3.3	Governancecode	45
6.4	Externe legitimatie	45
6.5	Prestaties en beoordeling	46
	Bijlagen	47
	Bijlage 1: Bronnenlijst	48
	Bijlage 2: Geïnterviewde personen	49
	Bijlage 3: Presteren naar Ambities en Opgaven	50
	Bijlage 4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring	61

Voorwoord

Het visitatiestelsel

Visitatie is een instrument voor horizontale verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties. Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat Methodiek Maatschappelijke Visitatie versie 4.0.

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

- Huisvesten van de primaire doelgroep;
- Kwaliteit van de woningen en het woningbeheer;
- Huisvesting van doelgroepen met specifieke aanpassingen/ voorzieningen;
- (Des)investeren in vastgoed;
- Kwaliteit van wijken en buurten;

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

- 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.



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

Maatschappelijke visitatie Sint Antonius van Padua– de aanpak van Ecorys

Sint Antonius van Padua heeft Ecorys in 2013 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode maart tot en met mei 2014. Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Sandra Groot-Jansen, Ewoud Dekker, Hugo ter Heegde. De aanpak van Ecorys kende de volgende stappen:

Maanden	Maart	April	Mei
Deskresearch			
Startbijeenkomst			
Interne interviews			
Belanghebbenden			
Concept rapport			
Interne bespreking			
Eindpresentatie			
Eindrapport			

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%

7 = 100%

Leeswijzer

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

Deel 2 bevat de daadwerkelijke rapportage van de maatschappelijke visitatie van Sint Antonius van Padua.

Bijlagen:

1. Betrokken personen (intern en extern);
2. Bronnenlijst;
3. Uitwerking Presteren naar Ambities en Opgaven;
4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring.

Tot slot

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

Sint Antonius van Padua

Recensie

Met deze recensie geeft de visitatiecommissie een integrale beoordeling van de maatschappelijke prestaties van Sint Antonius van Padua in relatie tot de financiën en Governance van de corporatie. De recensie geeft weer waar de corporatie nu voor staat en hoe zij is voorbereid op de toekomst.

Goede maatschappelijke prestaties

Uit de maatschappelijke visitatie komt naar voren dat Sint Antonius van Padua in de afgelopen vier jaar goed heeft gepresteerd. Buiten het feit dat de prestaties goed waren, is het positief dat de prestaties op de verschillende onderdelen zich in dezelfde bandbreedte bevinden. Dit betekent dat Sint Antonius van Padua een evenwicht heeft gevonden in het voldoen aan de ambities en opgaven enerzijds en de inzet van het vermogen en inrichting van de governance anderzijds. Een positieve uitschieter daarbij is de beoordeling van de belanghebbenden, die zonder uitzondering aangeven dat de corporatie goede prestaties heeft geleverd. Sint Antonius van Padua kenmerkt zich door een sterke lokale betrokkenheid en inzet voor de sociale doelgroep, waarbij actief wordt gecommuniceerd met de belanghebbenden en betrokkenheid wordt georganiseerd. Voorgaande blijkt tevens uit de kern van de boodschap: ga zo door.

Lokale verankering – regionale scope

Sint Antonius van Padua heeft in de afgelopen jaren een zeer duidelijke focus gehad op het huidige werkgebied. In samenwerking met de gemeente Noordwijkerhout en andere belanghebbenden heeft de corporatie, ondanks de ontwikkelingen in de corporatiesector, de prestaties goed op peil gehouden. Een voorbeeld hiervan zijn de investeringen die Sint Antonius van Padua heeft gedaan in de bouw van nieuwe woningen, terwijl de nieuwbouwproductie gemiddeld in de sector sterk is teruggelopen. Voorgaande komt met name door het consistente, enigszins behoudende, beleid dat de corporatie in de afgelopen jaren heeft gevoerd. Sint Antonius van Padua heeft bijvoorbeeld geen grondposities, waardoor er geen sprake is van een beklemming van het vermogen of een afwaardering in recente jaren. Daarnaast is een consistent beleid gevoerd ten aanzien van de bedrijfslasten. De visitatiecommissie heeft waardering voor de consistente en financieel verantwoorde keuzes die Sint Antonius van Padua in de afgelopen jaren heeft gemaakt. Ook heeft de commissie de verwachting dat, kijkende naar de organisatie en het toezicht, deze lijn richting de toekomst is geborgd.

Toekomstige externe ontwikkelingen, zoals de toenemende vergrijzing en het veranderende beleid van de overheid, maken een bredere blik dan de gemeente Noordwijkerhout van steeds groter belang. Als gevolg van de goede maatschappelijke prestaties van Sint Antonius van Padua in het huidige werkgebied, lijkt de omvang van de opgave aldaar relatief gering ten opzichte van de opgaven in de omliggende gemeenten. Vanuit de sterke basis en in samenwerking met andere corporaties kan Sint Antonius van Padua mogelijk een bijdrage leveren aan de huisvesting van ouderen en/of bijzondere doelgroepen. Voorgaande hoeft niet direct te worden vertaald in fysieke investeringen, maar kan tevens de afstemming van plannen, intensivering van samenwerking of collegiale ondersteuning inhouden. Overigens geldt dit niet alleen voor de omvang van het werkgebied, maar tevens voor de wijze waarop de corporatie samenwerkt met maatschappelijke partners. De samenwerking op projectniveau is goed georganiseerd. Echter, het gezamenlijk opstellen van een overkoepelende visie en afstemmen van beleid en werkzaamheden, waarmee

wordt geanticipeerd op toekomstige ontwikkelingen kan worden verbeterd. Ontwikkelingen, zoals verandering van bekostiging van de zorg, vragen om een meer integrale aanpak van de betrokken partijen. Concluderend is de visitatiecommissie van mening dat Sint Antonius van Padua, vanuit de sterke en gezonde basis, de blik zou kunnen verbreden ten aanzien van zowel de omvang van het werkgebied als de werkwijze.

Continueer professionalisering organisatie

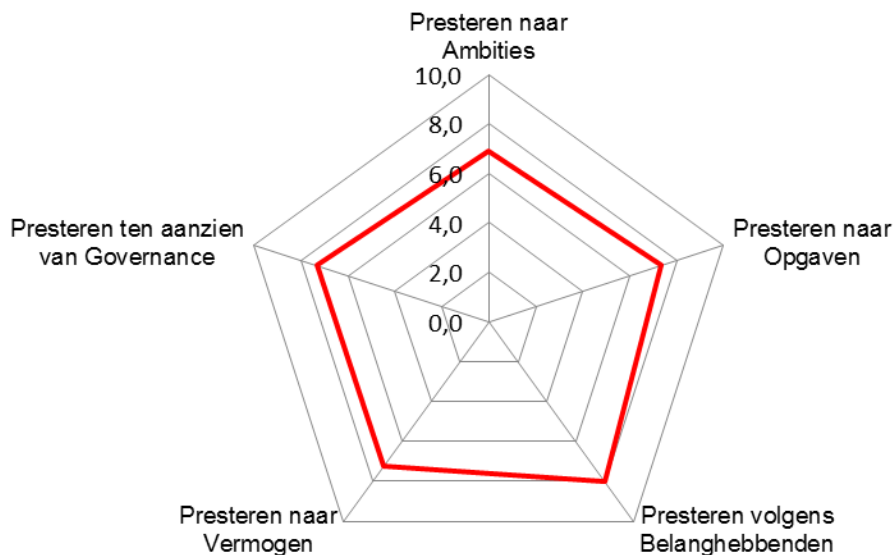
Sinds de vorige maatschappelijke visitatie heeft Sint Antonius van Padua organisatorisch gezien een goede ontwikkeling doorgemaakt. Mede als gevolg van het aanstellen van een business controller heeft de corporatie goed grip op de processen en procedures. In de afgelopen jaren is de beleidscyclus duidelijk verbeterd, waarbij de jaarlijkse prestatieafspraken en het jaarplan aan concreetheid hebben gewonnen. In de tussentijds evaluaties worden zowel de afspraken als de ambities gemonitord. Een duidelijke toelichting op het wel of niet halen en de opvolging daarop ontbreekt echter nog. Het direct koppelen van de opgaven en ambities aan de prestaties en voortgang in alle documenten van de beleidscyclus, waaronder het ondernemingsplan, jaarplan, kwartaalrapportages en jaarverslag, zou een verdere verbetering betekenen.

Een laatste aandachtspunt betreft de zeer sterke persoonlijke binding van de huidige directeur-bestuurder en Sint Antonius van Padua. Zoals enkele belanghebbenden aangeven is de huidige directeur-bestuurder de corporatie. Enerzijds maakt dit dat de corporatie, zoals ook hierboven weergegeven, een sterke lokale betrokkenheid heeft en goede prestaties (kan) leveren. Anderzijds betekent dit dat er een opgave ligt in de borging van prestaties richting de toekomst. Dat de corporatie hier oog voor heeft blijkt onder meer uit het gegeven dat het management, dat in de afgelopen jaren verder is versterkt, een groter takenpakket heeft gekregen. De commissie heeft er dan ook vertrouwen in dat Sint Antonius van Padua in de komende jaren de maatschappelijke prestaties vast weet te houden.

Totaalbeeld

7,4 Sint Antonius van Padua heeft over het geheel van de visitatie gemiddeld een 7,4 behaald. Het maatschappelijk presteren is in het licht van de visitatiemethodiek daarmee beoordeeld als ruim voldoende. Sint Antonius van Padua krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie:

- Ruim voldoende, indien het referentiekader Presteren naar Ambities is 6,9;
- Ruim voldoende, indien het referentiekader Presteren naar Opgaven is 7,3;
- Goed, waar het Presteren volgens Belanghebbenden betreft 8,0;
- Ruim voldoende, waar het gaat om Presteren naar Vermogen 7,3;
- Ruim voldoende, wat betreft de invulling van de Governance 7,3.



Vergelijking maatschappelijke visitatie 2010

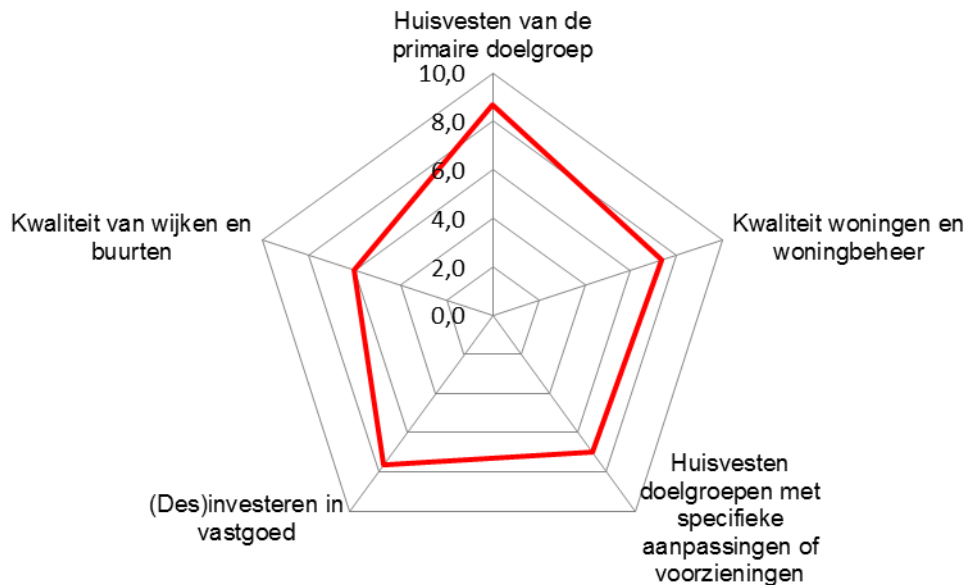
In de vorige visitatie, uitgevoerd via de 3.0 methodiek, werd Sint Antonius van Padua beoordeeld met een 7,1. In de 3.0 methodiek was de 8 als norm aangegeven, terwijl in de 4.0 methodiek een 7 de norm is. Dat maakt een vergelijking tussen de resultaten van de voorgaande visitatie en de huidige visitatie lastig, omdat de cijfers niet een op een te vergelijken zijn. Onderstaand worden de cijfers van beide visitaties naast elkaar gezet, waarbij aangegeven wordt hoe de verschillen te interpreteren zijn.

Referentiekader	3.0	4.0	Interpretatie
Ambities	6,7	6,9	Presteren naar ambities is verbeterd ten opzichte van de voorgaande visitatie.
Opgaven	7,8	7,3	Presteren naar opgaven was reeds goed in de vorige visitatie, maar is verder verbeterd ten opzichte van de voorgaande visitatie.
Belanghebbenden	7,1	8,0	Waardering van belanghebbenden is verbeterd in de afgelopen jaren.
Vermogen	7,0	7,3	Presteren naar Vermogen is verbeterd in de afgelopen vier jaar.
Governance	7,0	7,3	Presteren op het gebied van Governance is op hoog niveau gebleven en eigenlijk ten opzichte van de 3.0 methodiek verbeterd, omdat de 4.0 methodiek meer eisen stelt ten aanzien van Governance.
Totaal	7,1	7,4	Per saldo is er sprake van een betere prestatie

Presteren naar Ambities

De visitatieperiode heeft betrekking op de laatste twee jaar (2010 en 2011) van de beleidsvisie 'Zichtbaar, Zelfstandig en Samenwerking' en op de eerste twee jaar van het beleidsplan 'Lokaal, Klantgericht en Betrouwbaar' (2012 en 2013). Sint Antonius van Padua is een ambitieuze corporatie die op alle prestatievelden van de visitatiemethodiek ambities en doelstellingen heeft geformuleerd. De ambities uit de beleidsvisie en het beleidsplan zijn beperkt SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden) gemaakt. Echter, in het jaarplan 2013 is een eerste slag gemaakt naar de verdere concretisering. Uit de spinnenweb hierboven is op te maken dat de Sint Antonius van Padua voldoende scoort op alle prestatievelden.

Presteren naar Opgaven



Sint Antonius van Padua heeft op voor het presteren naar opgaven ruim voldoende gescoord. Op vier van de vijf prestatievelden is op of ruim boven de norm gescoord. Alleen de kwaliteit van buurten en wijken is beoordeeld met een cijfer onder de norm. De cijfers lopen zodoende uiteen van een 6 tot 8,7. De opgaven zijn vastgelegd in prestatieafspraken met de gemeente Noordwijkerhout die precies de periode van de visitatie beslaan, namelijk 2010-2013. De opgaven zijn genummerd en SMART uitgewerkt. Daarbij zijn veel van de afspraken overgenomen in het beleidsplan voor 2012-2016 waardoor een rode lijn door de opgaven, ambities en vervolgens de geleverde prestaties loopt. De prestaties op de opgaven worden jaarlijks zeer gestructureerd geëvalueerd. Een beschreven beargumentering bij afwijking van de afspraken ontbreekt echter.

Presteren volgens Belanghebbenden



Op het vlak Presteren volgens Belanghebbenden heeft Sint Antonius van Padua, met gemiddeld een 8, het hoogst gescoord. Alle prestatievelden scoren ruim boven de norm. Dit laat zien dat de belanghebbenden, waaronder huurders, de gemeente Noordwijkerhout en overige belanghebbenden zeer tevreden zijn met de prestaties die Sint Antonius van Padua de afgelopen

vier jaar heeft geleverd. De corporatie wordt getypeerd als een maatschappelijk betrokken, betrouwbare organisatie die financieel gezond is. De corporatie is, door de gerichte focus op de gemeente Noordwijkerhout, sterk lokaal verankerd.

Presteren naar Vermogen

Sint Antonius van Padua scoort op het gebied van Presteren naar Vermogen een 7,3. De beoordeling ten opzichte van de gehanteerde methodiek is daarmee ruim voldoende. De corporatie voldoet aan de eigen financiële doelstellingen. Sint Antonius van Padua is volgens de normering van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw onverminderd kredietwaardig. De prognoses tot en met 2022 laten positieve financiële resultaten zien. De bedrijfslasten per wooneenheid liggen aanzienlijk lager dan bij corporaties uit de referentiegroep. Sint Antonius van Padua komt hiermee het doel na om bij de 20% best scorende corporaties te horen. Door een sobere bedrijfsvoering te voeren wil de corporatie het vermogen verder vergroten en inzetten ten bate van maatschappelijke prestaties. Wat betreft optimale inzet van het vermogen is er sprake van een balans tussen de verschillende investeringen die worden gedaan. De visitatiecommissie constateert mede op basis hiervan dat er de afgelopen jaren sprake is geweest van een gefundeerde inzet van het vermogen.

Presteren ten aanzien van Governance

Op het gebied van Governance scoort Sint Antonius van Padua op de drie onderdelen die worden onderscheiden (besturing, intern toezicht en externe legitimatie) ruim voldoende. Het monitoren van doelstellingen en het benoemen van afwijkingen en daarnaar handelen is ingebed in de organisatie. Sinds 2013 worden de interne ambities in een jaarplan vastgelegd die aan de hand van evaluaties worden gemonitord. De opvolging en/of toelichting van deze evaluaties is echter niet duidelijk beschreven. De leden van de Raad van Commissarissen voldoen aan de regels van Aedes ten aanzien van onafhankelijkheid. Tussen de Raad van Commissarissen en de Directeur-Bestuurder is een open verhouding waarin kritische vragen kunnen worden gesteld. Belanghebbenden zijn belangrijk voor Sint Antonius van Padua. Zij worden door middel van individuele gesprekken en bijeenkomsten betrokken bij het beleid en middels bewonersenquête's en het KWH-huurlabel gevraagd hun beoordeling te geven. In 2013 stond de corporatie op de vierde plaats op de landelijke ranglijst.

Integrale beoordelingstabel

Perspectief	1	2	3	4	5	6	Gemiddeld cijfer	Gewicht	Gewogen cijfer
Presteren naar Ambities									
	6,6	7,2	7,0	6,9	7,0		6,9	100%	6,9
Presteren naar Opgaven									
	8,7	7,3	7,0	7,7	6,0		7,3	n.v.t.	7,3
Presteren volgens Belanghebbenden									
	8,1	8,0	8,0	8,4	7,6		8,0	n.v.t.	8,0
Presteren naar Vermogen									
Financiële continuïteit	Vermogenspositie						7,0	20%	1,4
	Middelen						7,0		
	Sturing op kasstromen						7,0		
Financieel beheer	Planning en controle-cyclus						7,5	20%	1,5
	Treasury						7,5		
Doelmatigheid	Doelstellingen						7,5	20%	1,6
	Netto bedrijfslasten						8,0		
Vermogensinzet	Visie op maatschappelijk rendement						6,0	40%	2,9
	Vergroten van vermogen						8,0		
	Maximale inzet vermogen						7,5		
Eindcijfer voor Vermogen									7,3
Presteren ten aanzien van governance									
Besturing	Plan						7,5	33%	2,4
	Check						7,0		
	Act						7,0		
Intern toezicht	Functioneren Raad						7,5	33%	2,4
	Toetsingskader						6,5		
	Governancecode						8,0		
Externe legitimatie							7,5	33%	2,5
Eindcijfer voor Governance									7,3
Geïntegreerd eindoordeel									7,4

1 Profiel

1.1 Profiel

Sint Antonius van Padua had ultimo 2012 een bezit van 1.894 woningen. Naast woningen heeft de corporatie twee verpleeg- en/of verzorgingshuizen met 134 plaatsen, 114 garages, 101 parkeerplaatsen in parkeergarages, 21 bedrijfsruimten en zes overige objecten. Sint Antonius van Padua kenmerkt zich als een lokaal verankerde corporatie. Het werkgebied beslaat de gemeente Noordwijkerhout, met daarin de Noordwijkerhout en De Zalk. Sint Antonius van Padua is de sociale verhuurder in de gemeente. De corporatie behoort, volgens de systematiek van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV), tot de referentiegroep corporaties met een gemiddeld profiel. In totaal behoorden 125 van de 389 corporaties tot deze referentiegroep (CiP, 2012).

1.2 Bezit

Uit de CFV-cijfers komt naar voren dat de woningvoorraad van Sint Antonius van Padua voor meer dan de helft bestaat uit eengezinswoningen. In vergelijking met het landelijk gemiddelde heeft de corporatie een relatief groot deel van dit type woningen. Wat betreft de meergezinswoningen is te zien dat het grootste deel van de complexen is voorzien van een lift. Hier is mogelijk een link te leggen met de relatief jonge woningvoorraad. In vergelijking met de Nederlandse voorraad valt op dat Sint Antonius van Padua vrijwel geen woningen heeft die zijn gebouwd voor 1945. Ook blijkt uit de cijfers dat er met name relatief veel woningen zijn gebouwd na het millennium.

Tabel 1.1 Woningbezit Sint Antonius van Padua

Type woningen	Sint Antonius van Padua	Landelijk
Eengezinswoningen	53,8%	43,2%
Meergezinsetagebouw zonder lift t/m 4 lagen	14,7%	26,4%
Meergezinsetagebouw met lift	24,0%	13,7%
Hoogbouw	0,0%	11,1%
Onzelfstandige overige wooneenheden	7,5%	5,6%
Totaal	100,0%	100,0%

Bron: CiP (2012), Sint Antonius van Padua, Centraal Fonds Volkshuisvesting

De woongelegenheden van Sint Antonius van Padua hebben een gemiddeld huurprijsniveau van € 506 per maand. Dit is 65,0% van de maximaal toegestane huur. Hiermee ligt de huurprijs van de woongelegenheden van Sint Antonius van Padua significant hoger dan die van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde (respectievelijk € 449 en € 434). Deze hogere huur is met name het gevolg van de hoge huurprijzen van de onzelfstandige overige wooneenheden. Het percentage maximaal toegestane huur ligt daarentegen lager dan die van de referentiegroep (65,0%) en het landelijk gemiddelde (70,2%). Wat betreft het gemiddeld puntenaantal is te zien dat de gemiddelde woning van Sint Antonius van Padua meer punten krijgt dan een gemiddelde woning in de referentiegroepen. Op basis van voorgaande kan worden geconcludeerd dat de woningen van Sint Antonius van Padua een gunstige prijs-kwaliteitverhouding hebben.

Het aandeel woningen dat valt onder de classificaties goedkope en betaalbare woningen bedroeg ultimo 2012 respectievelijk 11,5% en 74,1%. Sint Antonius van Padua heeft ten opzichte van de corporaties in de referentiegroep en de gemiddelde landelijke corporatie een licht lager aandeel

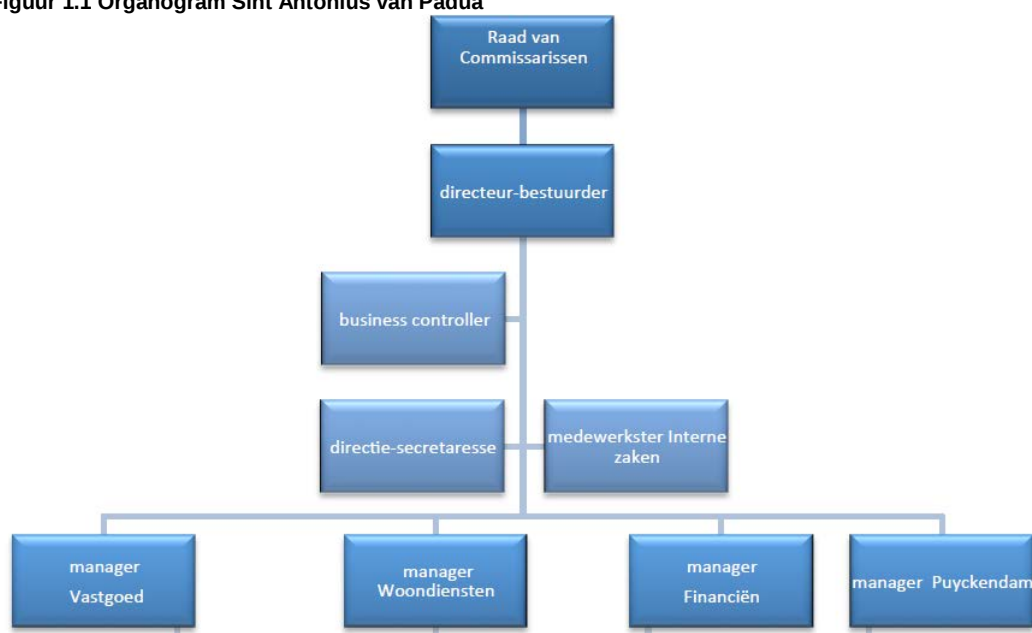
goedkope woningen en iets hoger aandeel betaalbare en dure woningen heeft, zo komt uit de CFV-cijfers naar voren. Van het percentage dure huurwoningen valt 10,8% onder de huurtoeslaggrens en 3,7% boven deze grens.

1.3 Organisatie

1.3.1 Organisatiestructuur

Sint Antonius van Padua wordt bestuurd door de directeur-bestuurder, die wordt ondersteund door het management bestaande uit managers van de afdelingen vastgoed, woondiensten en financiën. Daarnaast is een manager voor het project Puyckendam aangesteld. De directeur-bestuurder vormt samen met de managers, uitgezonderd de manager Puckendam, en de business controller het managementteam. De directeur-bestuurder legt verantwoording af aan de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen van Sint Antonius van Padua bestaat uit vijf leden.

Figuur 1.1 Organogram Sint Antonius van Padua



Bron: Jaarverslag (2012)

1.3.2 Verbindingen

Om mogelijke risico's uit te sluiten en beter op de toekomst voorbereid te zijn heeft Sint Antonius van Padua twee B.V.'s opgericht: Sint Antonius van Padua Holding B.V. en Sint Antonius Vastgoed Ontwikkeling B.V. Beide B.V.'s zijn 100 % dochter van de corporatie.

De corporatie is via de holding voor een derde deel eigenaar van Bouwkundig Adviesbureau Bollenstreek B.V. De Noordwijkse Woningstichting en Woonstichting Vooruitgang bezitten ook ieder één derde deel van het adviesbureau. Het adviesbureau wordt ingehuurd voor de voorbereiding van en de directievoering en het toezicht op nieuwbouw- en herstructureringsplannen. Gezien de afname van nieuwbouwprojecten van de drie corporaties na 2013 is medio 2012 besloten om het Bouwkundig Adviesbureau Bollenstreek te ontvlechten. In de Sint Antonius Vastgoed Ontwikkeling B.V. kunnen nieuwbouwprojecten worden ondergebracht met een bepaalde mate van risico, die worden ontwikkeld in samenwerking met verschillende partners. In 2012 hebben geen activiteiten plaatsgevonden in deze B.V.

2 Presteren naar Ambities



2.1 Inleiding

Het eerste onderdeel waarop het presteren van Sint Antonius van Padua wordt beoordeeld, is naar de eigen ambities. De feitelijke maatschappelijke prestaties in de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de zelf geformuleerde ambities en daaruit volgende doelstellingen. Hierbij wordt, conform de visitatiemethodiek, globaal omschreven wat de prestaties zijn. Deze prestaties vormen tevens de basis voor de hoofdstukken Presteren naar Opgaven en Presteren volgens Belanghebbenden. Aan de hand van de prestaties en ambities wordt vervolgens een beoordeling gegeven ten aanzien van Presteren naar Ambities.

2.2 Prestaties

Aan de hand van jaarverslagen, evaluaties van jaarplannen en andere documenten zijn de belangrijkste prestaties van Sint Antonius van Padua in de afgelopen vier jaar beschreven. Een gedetailleerde koppeling tussen de prestaties en de ambities staat weergegeven in bijlage drie.

2.2.1 Prestatievelden

Ten aanzien van het huisvesten van de primaire doelgroep zet Sint Antonius van Padua zich in voor een voldoende grote omvang van de kernvoorraad in Noordwijkerhout en De Zilk. Het betaalbaar houden van de woningen is een belangrijk punt van Sint Antonius van Padua. Het aantal woningen dat door de corporatie is toegewezen in 2012 aan huishoudens met een inkomen tot deze grens is gegroeid tot 97,8%, dit houdt in dat er drie woningen zijn toegewezen aan huishoudens met een inkomen boven de DAEB-grens. Om te voorkomen dat de inkomensgroep net boven de DAEB-inkomensgrens tussen wal en schip raakt wordt er gekeken welke maatregelen de corporatie kan treffen om deze groep mensen aan een geschikte woning te helpen. Door een tegenvallende vraag vanuit deze groep mensen is besloten om in 2013 hier geen verdere maatregelen voor uit te voeren. Alhoewel het gemiddeld percentage maximaal redelijke huur voor DAEB-woningen lager ligt in vergelijking met vergelijkbare corporaties en het landelijk gemiddelde, ligt het gemiddelde huurniveau relatief hoger in vergelijking met vergelijkbare corporaties en het landelijk gemiddelde.

Met betrekking tot de kwaliteit van woningen en woningbeheer wil Sint Antonius van Padua kwalitatief goede huisvesting bieden en dienstverlening van een hoog niveau leveren. In de woonwinkel biedt de corporatie verschillende diensten aan haar klanten in samenwerking met derden. De afgelopen jaren zijn deze diensten verder uitgebreid. Huurders kunnen in bepaalde gevallen bijvoorbeeld zelf naar wens onderdelen van de keuken e.d. samenstellen. Ook is er een ZAV-beleid opgesteld waardoor huurders onder bepaalde voorwaarden zelf verbeteringen aan hun woning kunnen doorvoeren. Daarnaast voert de corporatie jaarlijks meerdere keren overleg met de relevante stakeholders op woongebied. Om de waardering van de klanten voor de dienstverlening die de corporatie biedt in beeld te brengen en af te kunnen zetten tegen andere corporaties is er toe besloten om een KWH-huurlabel te behalen. Nadat dit label in 2010 is behaald is de ambitie geformuleerd om dit label te prolongeren en door te dringen tot de best scorende corporaties in Nederland. In 2013 heeft de corporatie de vierde positie behaald. Vanuit maatschappelijke verantwoordelijkheid stelt Sint Antonius van Padua zich de opgave een bijdrage te leveren aan een duurzame samenleving. Dit doet de corporatie door het terugdringen van het energieverbruik van woningen en het toepassen van duurzame materialen zoals hout met FSC-keurmerk en andere (duurzame) materialen met een lange levensduur. Gemiddeld heeft de woningvoorraad een energielabel C.

Op het gebied van huisvesten van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen zet Sint Antonius van Padua zich, met het oog op de vergijzing, in op het zo veel mogelijk levensloop bestendig bouwen en renoveren van woningen. Er worden specifiek voor senioren appartementen en nultredenwoningen gebouwd. Hierover zijn ook afspraken gemaakt in de regio Holland Rijnland. Voor overige personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen stellen, heeft de corporatie zich voorgenomen om de taakstelling te realiseren die de gemeente Noordwijkerhout krijgt van het Rijk met betrekking tot het huisvesten van statushouders. Voor bewoners met een (lichamelijke of geestelijke) beperking, jonger dan 65 jaar, zijn geen expliciete ambities of prestaties geschreven.

Aangaande de nieuwbouw is met de gemeente afgesproken dat 30% van alle nieuwbouwwoningen in de sociale sfeer (huur tot 647 euro, koop tot 195.000 euro) gebouwd zal worden. Verdere ambities gaan in op de bouw van 285 woningen in de periode van 2012 tot 2016 en de wachttijd voor woningzoekenden te verkorten. De afgelopen vier jaar heeft de corporatie hier naar gehandeld door nieuwbouw te blijven plegen ondanks de economische tegenwind in de bouwsector. Over de afgelopen vier jaar gezien heeft Sint Antonius van Padua gemiddeld 90 woningen per jaar gerealiseerd. Alhoewel Sint Antonius van Padua niet ieder jaar aan de geambieerde aantallen heeft kunnen voldoen die in de jaarplannen zijn uitgewerkt, is het bouwvolume voor de periode tot 2016 zo goed als voltooid. Naast nieuwbouw pleegt Sint Antonius van Padua ook groot onderhoud en is de corporatie bezig met de herstructurering van verouderd vastgoed. In de afgelopen vier jaar zijn een aantal van deze verouderde complexen gesloopt om zodoende plaats te maken voor nieuwbouw. Sint Antonius van Padua bezit naast huurwoningen ook vastgoed dat geen woonfunctie vervult. Een klein deel hiervan valt onder de noemer maatschappelijk vastgoed.

Er doen zich geen grote leefbaarheidsproblemen voor in Noordwijkerhout. Om ook sociale overlast in de toekomst te voorkomen en het voorzieningenniveau op peil te houden zet Sint Antonius van Padua een huismeester in die in direct contact staat met bewoners, maar er ook voor zorgt dat wijken en buurten leefbaar blijven. Leefbaarheidsprojecten worden dan ook vanuit de corporatie financieel ondersteund.

2.2.2 Projecten

Castellum, Noordwijkerhout

Sinds 2003 werken de gemeente en Woningstichting Sint Antonius van Padua samen met de ontwikkelingscombinatie van drie ontwikkelaars aan de realisatie van de woonwijk Mossenest II. In het hart van de wijk is 'het Castellum' gerealiseerd. Hier zijn 37 sociale woningen en 48 vrije sectorwoningen gebouwd. Alle 37 sociale woningen worden door Sint Antonius van Padua gerealiseerd. Ook realiseert zij zes van de 48 koopwoningen. In 2013 is het project opgeleverd.



Hoogstraat

In de Hoogstraat hebben 20 verouderde woningen plaats gemaakt voor 22 nieuwe eengezinswoningen. De oude woningen voldeden niet meer aan de geldende eisen op het gebied van energieverbruik en het renoveren van de woningen bleek geen optie meer te zijn. Oorspronkelijk zou de herontwikkeling van de Hoogstraat meeliften op een ontwikkeling van het gebied Hoogstraat-Landbouwplein en delen van de Havenstraat en Dorpsstraat. Deze integrale ontwikkeling bleek echter financieel niet haalbaar te zijn door de economische crisis. Sint Antonius van Padua heeft daarom besloten om de Hoogstraat solitair aan te pakken.



Andelhof

Het project Andelhof omvat een combinatie van 16 starterwoningen en 8 seniorenwoningen. De starterwoningen zijn maisonnettes woningen en zijn via een Koopgarant constructie door Sint Antonius van Padua op de markt gebracht. De verkoopprijs van de maisonnettes bedragen 168.500,- euro v.o.n. Hierin is een korting verwerkt van gemiddeld 24% van de normale verkoopprijs. Vier van de 16 woningen zijn aangeboden aan starters van 25 jaar of jonger. De seniorenwoningen die zich op de benedenverdieping gevestigd zijn worden verhuurd in de sociale sector. De woningen worden gebouwd in twee blokken op de locatie van de oude Regenboogschool. De woningen zijn eind 2010 allemaal opgeleverd.



2.3 Beleidskader

Gedurende de periode waarover de maatschappelijke visitatie terugblijkt, heeft Sint Antonius van Padua de ambities en doelstellingen vastgelegd in overkoepelend beleid. Hieronder wordt in hoofdlijnen een toelichting gegeven op de missie en visie van Sint Antonius van Padua. De visitatieperiode heeft betrekking op twee beleidsplannen voor de periode 2007-2011 en 2012-2016. De visitatie richt zich daarbinnen op de jaren 2010 tot en met 2013.

2.3.1 Beleidsvisie 2007 t/m 2011, 'Zichtbaar, Zelfstandig en Samenwerking'

Vooruitlopend op de overgang naar een tweelaagse bestuursstructuur in 2008 heeft Woningstichting Sint Antonius van Padua een Beleidsvisie opgesteld (2007). Dit was het eerste beleidsdocument van de corporatie. Hierin is het kader geschetst waarin de corporatie de opdracht definieert en waarin de ambities en doelstellingen zijn weergegeven. Woningstichting Sint Antonius van Padua wil zichtbaar zijn met een duidelijke uitstraling:

- naar huurders en woningzoekenden als een goede dienstverlener;
- naar de gemeente Noordwijkerhout als een goede en betrouwbare gesprekspartner voor ruimtelijke ordening en leefbaarheidsvraagstukken;
- naar de overheid als een kwaliteitsorganisatie;
- naar werknemers als een integere werkgever;
- naar leveranciers als een solide afnemer.

2.3.2 Beleidsplan 2012 t/m 2016, 'Lokaal, Klantgericht en Betrouwbaar'

Het beleidsplan voor de periode tot en met 2016 is vastgesteld voor vijf jaar. De corporatie heeft beschreven dat, vanwege Europese regelgeving en kabinetsmaatregelen, het erg moeilijk is om de horizon vijf jaar vooruit te leggen. Het beleidsplan vormt daarom geen statisch document. Jaarlijks wordt het beleid aangepast op de regelgeving die op de corporatie af komt. Deze concretisering uit zich in jaarplannen en Strategisch voorraadbeleid (SVB) waarin actiepunten worden genoemd die bijdragen aan de realisatie van de doelen en passen bij de actuele omstandigheden.

Het beleidsplan heeft als doel om de positie in en betrokkenheid bij Noordwijkerhout en De Zilk te bepalen. De corporatie wil:

1. Duidelijk maken waar Sint Antonius van Padua voor staat, zodat onze klanten en belanghouders weten wat zij aan de corporatie hebben;
2. Een afwegingskader aangeven, zodat heldere keuzes gemaakt kunnen worden gemaakt in wat wel en niet gedaan wordt, en hier transparant over communiceren;
3. Richting geven aan de gewenste ontwikkeling van de organisatie.

In het beleidsplan is de missie van Sint Antonius van Padua op de volgende manier kort en bondig geformuleerd:

Sint Antonius van Padua zorgen ervoor dat het Goed Wonen is in Noordwijkerhout en de Zilk.

In de jaarverslagen is deze missie verder uitgewerkt in:

Woningstichting Sint Antonius van Padua is een sociaal maatschappelijk ondernemer, die vanuit deze rol werkt aan een duurzame en leefbare samenleving in de gemeente Noordwijkerhout. Zij ontwikkelt producten en diensten die zijn gerelateerd aan wonen en woonomgeving voor mensen met een laag of middeninkomen. Zij richt zich voornamelijk op kwetsbare groepen, starters en senioren. Woningstichting Sint Antonius van Padua bevordert de kwaliteit van wonen. Zij is betrouwbaar, vernieuwend, oplossingsgericht, milieubewust en ondernemend en hecht veel waarde aan een goede dienstverlening voor haar klanten.

Het beleidsplan is in samenwerking met Companen opgesteld en heeft twee verschijningsvormen. Eén vorm is het uitgebreide document waar de volgende vijf aandachtsgebieden in aparte hoofdstukken zijn uitgewerkt in doelen en uitgangspunten:

1. Woningaanbod op maat voor onze doelgroep;
2. Betaalbaar wonen;
3. Groeien in kwantiteit en kwaliteit;
4. Leefbaarheid blijft op peil;
5. Sterke organisatie, voldoende financiële middelen.

In ieder hoofdstuk zijn afsluitend de doelen en uitgangspunten concreet uitgewerkt. Hier worden veelal geen meetbare eenheden of tijdframing aan gekoppeld waardoor de doelen en uitgangspunten beperkt SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden) geformuleerd zijn. Een andere verschijningsvorm is een brochure waar de inhoud kort en bondig en op een grafisch aantrekkelijke wijze is weergegeven. Een deel van de ambities komt ook terug in de jaarplannen die gekoppeld zijn aan de opgaven die met de gemeente zijn geformuleerd en in de jaarplannen die in de begroting voor dat specifieke jaar zijn opgenomen.

2.4 Prestaties en beoordeling

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties van Sint Antonius van Padua ten aanzien van de eigen ambities is gebaseerd op de volgende informatie:

- Beleidsplannen 2007-2011 en 2012-2016;
- Jaarplan 2013;
- Voortgangsrapportage 2013;
- Evaluatie jaarplan 2010-2013;
- Jaarverslagen 2010-2013;
- MT-voorstel Huurverhoging 2013;
- Tussentijdse rapportage 2013.

Het referentiekader voor Presteren naar Ambities wordt gevormd door de ambities die in het beleidsplan en beleidsvisie zijn weergegeven en de vertaling in jaarlijkse doelstellingen (jaarplannen). De ambities zijn deels SMART geformuleerd. De prestaties en ambities zijn goed te volgen in de verschillende documenten. Bij de beoordeling is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden. Waar dit niet mogelijk was, is de beoordeling gemaakt aan de hand van kwalitatieve informatie uit de documentatie. Een gedetailleerd overzicht is opgenomen in bijlage drie.

Tabel 2.1 Presteren naar Ambities

Prestatieveld	Beoordeling
Huisvesten van de primaire doelgroep	6,6
Kwaliteit woningen en woningbeheer	7,2
Huisvesten doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	7,0
(Des)investeren in vastgoed	6,9
Kwaliteit van wijken en buurten	7,0
Gemiddeld	6,9

2.4.1 Huisvesten van de primaire doelgroep

6,6

Het huisvesten van de primaire doelgroep is een belangrijke kerntaak van Sint Antonius van Padua. De ambities die zijn geformuleerd zijn grotendeels waargemaakt. De corporatie scoort vooral goed op de omvang van de woningvoorraad en de allocatie naar gebied en type bewoner. Sint Antonius van Padua richt zich specifiek op starters en (jonge) gezinnen omdat het voor deze doelgroepen lastig is om geschikte en betaalbare woning te vinden. Middels het labellen van woningen voor starters komt Antonius van Padua deze ambitie na. Daarnaast heeft Antonius van Padua als experiment de huur van de woningen in de Nieuwe Duinstraat net boven de grens van € 652,50 gepositioneerd, zodat de groep mensen met een inkomen net boven de DAEB-grens niet tussen het wal en het schip geraken. Door een tegenvallende vraag vanuit deze groep met een laag middeninkomen, is dit experiment in 2013 echter stop gezet. De corporatie zorgt er voor dat er naast het hebben van een voldoende grote woningvoorraad, voldoende woningen in de betaalbare prijsklasse vallen. De ambitie om 1400 betaalbare woningen te hebben is met 464 woningen in 2013 overtroffen. Daarentegen heeft er in 2013 wel een eerste ontruiming plaatsgevonden, terwijl de ambitie bestond om de nullijn van de afgelopen jaren vast te houden.

2.4.2 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

7,2

De prestaties van Sint Antonius van Padua wat betreft de kwaliteit van woningen en woningbeheer is in lijn met de ambities die zijn geformuleerd. De corporatie geeft binnen dit prestatieveld vooral invulling aan de kwaliteit van de dienstverlening. Dit doet

Sint Antonius van Padua op verschillende manieren. Zo organiseert de corporatie jaarlijks meerdere overleggen met verschillende stakeholders. Huurders worden tijdens dergelijke overlegmomenten gehoord, maar kunnen ook hun waardering over de corporatie uitspreken via de meting die KWH uitvoert ten behoeve van de KWH-huurlabel. Het traject om dit label te verkrijgen is in 2010 gestart waarna deze jaarlijks is uitgevoerd en verlengd. De corporatie behoort tot één van de best beoordeelde corporaties in de categorie waartoe Sint Antonius van Padua behoort. Ook heeft de corporatie de afgelopen vier jaar prestaties geleverd op het gebied van energie en duurzaamheid. Waar het woningbezit van de corporatie in 2010 gemiddeld nog een D-label had, heeft het bezit in 2013 gemiddeld een C-label. Deze doelstelling was voor 2020 voorzien, de corporatie loopt daarmee voor op de planning.

2.4.3 Huisvesten doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen

7,0

Op dit gebied heeft de corporatie relatief het mist aantal ambities geformuleerd. Dit betekent niet dat de corporatie hier geen belang aan hecht. Uit de prestaties blijkt dat de corporatie erg betrokken is met de groep mensen die specifieke aanpassingen nodig hebben. De ambities die de corporaties heeft geformuleerd richten zich vooral op ouderen. Deze groep is relatief sterk vertegenwoordigd in Noordwijkerhout en neemt verder toe de aankomende jaren. De prestaties en ambities liggen vooral op het domein van het geschikt maken van de woningen voor senioren door deze zo veel mogelijk levensloopbestendig te bouwen en renoveren. Dit houdt in dat er ingezet wordt op de bouw van appartementen en nultredenwoningen. Hiervoor heeft de corporatie onder andere structureel overleg met zorgpartners die in de regio actief zijn. Sint Antonius van Padua heeft de afgelopen vier jaar alle statushouders die de gemeente moet huisvesten een woning toegewezen.

2.4.4 (Des)investeren in vastgoed

6,9

Sint Antonius van Padua heeft over de afgelopen vier jaar de ambities op het gebied van (des)investeren in vastgoed vrijwel geheel gerealiseerd. Enkel op het vlak van Woonkeur heeft de corporatie de ambitie net niet helemaal waargemaakt. Waar een beukmaat van zes meter is vereist volgens Woonkeur, zijn er enkele woningen gebouwd met een kleinere beukmaat. De nieuwbouwambities zijn wel gehaald. Ondanks kleine verschuivingen in het aantal gerealiseerde woningen op jaarlijks niveau is dit een knappe prestatie gelet op de turbulente tijden -zowel economisch als politiek- waarin de bouwsector en woningbouwcorporaties zich de afgelopen vier jaar hebben begeven. Naast nieuwbouw heeft de corporatie zich ook bezig gehouden met de sloop/nieuwbouw van vastgoed, waar renovatie geen soelaas kon bieden, en heeft er herstructurering plaatsgevonden. Een voorbeeld hiervan is het monument Sint Antoniushof waar groot onderhoud er voor heeft gezorgd dat de levensduur fors is verlengd en het energielabel is verbeterd.

2.4.5 Kwaliteit van wijken en buurten

7,0

Als het gaat om het prestatieveld kwaliteit van wijken en buurten scoort Antonius van Padua op de norm van de visitatiemethodiek. Hoewel zich in het werkgebied van de corporatie geen grote leefbaarheidsopgaven voordoen, zijn er toch doelstellingen geformuleerd die bijdragen aan prettige wijken en een prettige woonomgeving. Er wordt bijvoorbeeld geïnvesteerd in de fysieke en sociale leefbaarheid door leefbaarheidsprojecten financieel te ondersteunen en in de monitoring door huurders en medewerkers door middel van een registratie.

3 Presteren naar Opgaven



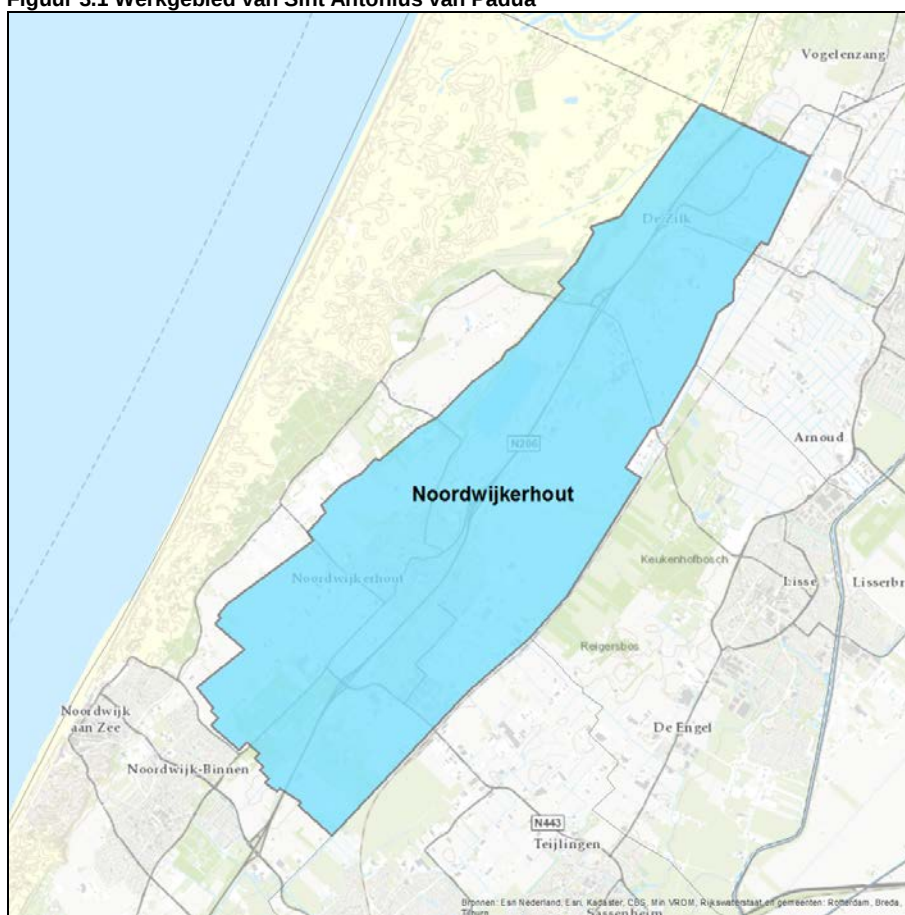
3.1 Inleiding

Het onderdeel Presteren naar Opgaven begint met een duiding van het werkgebied waarin Sint Antonius van Padua werkzaam is. Vervolgens wordt een overzicht gegeven van de opgaven in het werkgebied. In de laatste paragraaf wordt een koppeling gelegd tussen enerzijds de prestaties van Sint Antonius van Padua, die reeds zijn toegelicht in het voorgaande hoofdstuk, en de opgaven. Op basis hiervan wordt een beoordeling gegeven ten aanzien van Presteren naar Opgaven. Een gedetailleerde weergave van de prestaties in relatie tot de opgaven is weergegeven in bijlage drie.

3.2 Beschrijving van het werkgebied

Het werkgebied van Sint Antonius van Padua beperkt zich tot de gemeente Noordwijkerhout en De Zijk. Vanwege deze lokale focus zullen wij in de volgende paragraaf ons beperken tot de (lokale) opgaven die met de gemeente Noordwijkerhout zijn gemaakt.

Figuur 3.1 Werkgebied van Sint Antonius van Padua



3.3 Opgaven in het werkgebied

Vierjaarlijks sluiten woningstichting Sint Antonius van Padua en de gemeente Noordwijkerhout prestatieafspraken. Deze afspraken worden gemaakt op basis van de woonvisie en de beleidsnota Wonen, die de gemeente, samen met andere organisaties waaronder Sint Antonius van Padua, heeft opgesteld. Middels deze prestatieafspraken kan de gemeente er voor zorgen dat de beleidsvoornemens die zij heeft daadwerkelijk worden gerealiseerd. In de woonvisie uit 2007 staat onder andere verwoord dat de gemeente de komende jaren door een actief woonbeleid haar

kwaliteiten als woongemeente wil behouden en waar nodig versterken. Daartoe heeft de gemeente vier ambities geformuleerd:

- Voldoende nieuwbouw bij Noordwijkerhout en De Zilk om de vitaliteit van de kernen op niveau te houden.
- Keuzemogelijkheden bieden aan mensen in verschillende levensfasen: jong, gezin of ouderen, om zo een evenwichtige opbouw van de kernen te behouden.
- Zorgen voor een goede aantrekkelijke woonomgeving met voorzieningen die passen bij de schaal van de kernen de behoefte van de inwoners.
- Actieve inzet van de gemeente door regie en uitvoering van beleid.

Omgekeerd is het zo dat de prestatieafspraken duidelijkheid scheppen voor de woningstichting: Antonius van Padua weet wat zij aan de gemeente heeft. De prestatieafspraken worden jaarlijks opgesteld in zo concreet mogelijke en meetbare jaarplannen.

De prestatieafspraken zijn vastgelegd voor de periode 2010-2013 en beslaat zodoende de volledige visitatie periode.

3.3.1 Lokale opgaven

Gemeente Noordwijkerhout

Met de gemeente Noordwijkerhout, de enige gemeente waarin Sint Antonius van Padua werkzaam is, zijn prestatieafspraken gemaakt voor de jaren 2010-2013. Deze plannen zijn uitgewerkt in twee type documenten. Eén document bevat afspraken voor de gehele periode 2010-2013. Deze meerjarige prestatieafspraken bevatten afspraken over uitgangspunten, doelstellingen, verantwoordelijkheden en procedures. Het gaat hierbij vooral om algemene doelstellingen en afspraken. Het andere type document betreft 'jaarplannen'. Dit zijn jaarlijkse uitwerkingen van de prestatieafspraken die in overleg met de gemeente worden uitgekristalliseerd. Deze geven een opsomming van de concrete acties van het betreffende jaar (2010, 2011, 2012 en 2013). De afspraken zijn toegespitst op verschillende hoofdthema's, waaronder de volgende aspecten zijn uitgelicht:

- Procesafspraken;
- Looptijd;
- Bestaande woonaanbod;
- Nieuwbouwplannen;
- Woonruimteverdeling;
- Starters op de woningmarkt;
- Huisvesting van senioren en gehandicapten;
- Huisvesting van statushouders;
- Huisvesting van tijdelijke arbeidsmigranten;
- Eisen aan huidige woningvoorraad;
- Levensloopbestendigheid;
- Eisen aan nieuwbouw;
- Afstemming van wonen en zorg;
- Leefbaarheid van buurten en wijken.

3.4 Prestaties en beoordeling

De beoordeling van de prestaties is gebaseerd op de volgende documenten:

- Prestatieafspraken 2010-2013;
- Jaarplannen 2010-2013;
- Evaluatie jaarplannen 2010-2013.

Op alle prestatievelden van de methodiek zijn opgaven vastgelegd. De opgaven zijn genummerd en zeer SMART uitgewerkt. Veel van de afspraken zijn tevens overgenomen in het beleidsplan voor 2012-2016, waardoor een rode draad door de opgaven, ambities en prestaties loopt. Bij de jaarlijkse evaluatie worden de prestaties per opgave genoemd wat snel een goed beeld geeft van het presteren van de corporatie op het gebied van de gemeentelijke afspraken. Hierbij moet wel gezegd worden dat de argumentatie bij het niet of deels behalen van een opgaven beperkt is. Ook bij het aanpassen van de jaarplannen ontbreekt een toelichting. Evident is dat de corporatie meer prestaties levert dan in afspraken is vastgelegd. Bij de beoordeling is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden. Waar dit niet mogelijk was, is de beoordeling gemaakt aan de hand van kwalitatieve informatie uit de documentatie. Een gedetailleerd overzicht is opgenomen in bijlage drie.

Tabel 3.1 Presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Beoordeling
Huisvesten van de primaire doelgroep	8,7
Kwaliteit woningen en woningbeheer	7,3
Huisvesten doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	7,0
(Des)investeren in vastgoed	7,7
Kwaliteit van wijken en buurten	6,0
Gemiddeld	7,3

3.4.1 Huisvesten van de primaire doelgroep

8,7

Sint Antonius van Padua geeft in het licht van de opgaven ruim voldoende invulling aan het huisvesten van de primaire doelgroep. In de prestatieafspraken met de gemeente zijn afspraken vastgelegd over de omvang van de kernvoorraad. Deze moet minimaal 1.400 sociale huurwoningen tellen, waarvan 200 in De Zilk. Deze afspraken zijn ook leidend geweest voor het vaststellen van het beleidsplan 2012-2016. Daarnaast zijn afspraken opgesteld met betrekking tot het labellen van woningen voor starters en jongeren, het bouwen van nieuwbouwwoningen in het goedkope segment voor starters en jonge gezinnen en het aanbieden van woningen met een Koopgarant-constructie. Daar waar afspraken zijn gemaakt komt Antonius van Padua deze na, of overtreft deze, wat conform de methodiek beoordeeld wordt met een cijfer hoger dan zeven.

3.4.2 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

7,3

De opgaven die zijn vastgelegd ten aanzien van het prestatieveld kwaliteit van woningen en woningbeheer, hebben betrekking op de thema's kwaliteit van de woningvoorraad, overlegstructuren en energiemaatregelen. Zoals bij presteren naar ambities is weergegeven gaat de corporatie periodiek in overleg met de huurders. Hetzelfde doet de corporatie met de gemeente. Tenminste zes keer per jaar vindt er regulier overleg plaats tussen de gemeente en Antonius van Padua. Waar in het beleidsplan de ambitie rond energie en duurzaamheid concreter en scherper geformuleerd zijn (in 2020 gemiddeld C-label) is dit in meer algemene termen verwoord in de prestatieafspraken: bij het realiseren van energiebesparing in een woning, is een C/D-label het richtpunt.

3.4.3 Huisvesten doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen

7,0

Ook voor het huisvesten van het huisvesten van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen scoort Sint Antonius van Padua een zeven en daarmee ruim voldoende. De gemeente is zich bewust van de bevolkingssamenstelling van Noordwijkerhout en de toenemende vergrijzing van de bevolking die er de aankomende jaren aan zit te komen. De meeste opgaven zijn dan ook gericht op de doelgroep senioren. Veel is te doen om het levensloopbestendig maken of bouwen van woningen. Aandachtspunt is de huisvesting voor gehandicapten. Met de gemeente heeft Antonius van Padua afgesproken deze doelgroep passend te huisvesten. In geen van de evaluaties van de jaarplannen wordt er ingegaan op de prestaties die de corporatie voor deze opgave heeft geleverd. Dit wil echter niet zeggen dat Antonius van Padua hier niet aan heeft gewerkt, de prestaties zijn niet inzichtelijk.

3.4.4 (Des)investeren in vastgoed

7,7

Sint Antonius van Padua scoort met een 7,7 boven de norm van de visitatiemethodiek en heeft ten aanzien van de opgaven op goede wijze invulling gegeven aan het prestatieveld (des)investeren in vastgoed. In de prestatieafspraken met de gemeente zijn afspraken opgenomen over de kwaliteit van de woningen (GPR score van minimaal een 7 en bouwen conform de eisen van WoonKeur), maar ook over het percentage nieuwbouwwoningen dat minimaal in de sociale sfeer gerealiseerd moet worden. Dit percentage is vastgesteld op 30% waaraan ruimschoots wordt voldaan door Sint Antonius van Padua.

3.4.5 Kwaliteit van wijken en buurten

7,0

Met betrekking tot de kwaliteit van wijken en buurten zijn afspraken vastgelegd over het verbeteren van de woningvoorraad en de woonomgeving. Ingerepen van Antonius van Padua vinden bij voorkeur gelijktijdig plaats met de uitvoering van groot onderhoud en renovatie werkzaamheden die vanuit de gemeente worden ontplooid. Om dit goed af te stemmen hebben de gemeente en de woningstichting jaarlijks contact. Eenzelfde stramien is van toepassing bij het opstellen van wijkplannen door de gemeente. Hiervoor heeft de gemeente ook nauw contact met Antonius van Padua indien zij een relatie hebben met, of bezit hebben in het betreffende project.

4 Presteren volgens belanghebbenden



4.1 Inleiding

In het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden wordt inzicht gegeven in de wijze waarop de belanghebbenden de prestaties van Sint Antonius van Padua beoordelen. Daarbij wordt niet enkel ingegaan op de beoordeling, maar ook op de onderliggende toelichting van de beoordeling en het algemene beeld dat de belanghebbenden hebben van Sint Antonius van Padua. In de bijlagen is weergegeven met welke belanghebbenden is gesproken in het kader van de maatschappelijke visitatie.

4.2 Betrokkenheid van belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie

In overleg met Sint Antonius van Padua is er voor gekozen de belanghebbenden door middel van twee persoonlijke interviews en een belanghebbendenbijeenkomst te betrekken bij de maatschappelijke visitatie. Er hebben interviews plaatsgevonden met de huurders en de gemeente Noordwijkerhout. De maatschappelijke partners zijn betrokken via een belanghebbendenbijeenkomst. De belanghebbenden zijn gevraagd hun mening te formuleren ten aanzien van:

- De prestaties die de corporatie heeft geleverd op de vijf prestatievelden;
- Beeld van de corporatie;
- Boodschap aan de corporatie.

De beoordeling van de prestaties van Sint Antonius van Padua op de vijf prestatievelden van de visitatiemethodiek is hierin het meest van belang. De wijze van samenwerken, beeld van de corporatie en de boodschap aan Sint Antonius van Padua zijn bedoeld als inkleuring van het oordeel van de belanghebbenden. Belanghebbenden zijn gevraagd een cijfermatig oordeel te geven van de prestaties van Sint Antonius van Padua op de verschillende prestatievelden. Daarnaast hebben de belanghebbenden de ruimte gekregen hun beoordeling in te kleuren en Sint Antonius van Padua een boodschap mee te geven.

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

4.3 Prestaties en beoordeling

Bij de maatschappelijke visitatie van Sint Antonius van Padua zijn belanghebbenden betrokken vanuit diverse richtingen, namelijk:

- Huurdersvertegenwoordiging;
- Gemeente;
- Zorg- en welzijnsorganisaties;
- Collega-corporaties;
- Overige maatschappelijke partners.

4.3.1 Prestaties

De aanwezige belanghebbenden zijn gevraagd om per prestatieveld de maatschappelijke prestaties op de verschillende prestatievelden te beoordelen. In het onderstaande schema staan de gemiddelde resultaten weergegeven. Daarbij zijn de verschillende beoordelingen van belanghebbenden gewogen naar mate van belangrijkheid. Het oordeel van zowel de huurders als

de gemeenten telt ieder voor 40% mee, de overige belanghebbenden hebben een gewicht van 20%.

Figuur 4.1 Presteren volgens Belanghebbenden

Prestatieveld	Beoordeling
Huisvesten van de primaire doelgroep	8,1
Kwaliteit woningen en woningbeheer	8,0
Huisvesten doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	8,0
(Des)investeren in vastgoed	8,4
Kwaliteit van wijken en buurten	7,6
Gemiddeld	8,0

Huisvesten van de primaire doelgroep

8,1

Het huisvesten van de primaire doelgroep wordt als goed beoordeeld door de belanghebbenden. Als verklaring voor dit hoge cijfer worden er verschillende redenen aangedragen. Allereerst wordt er door verschillende partijen aangegeven dat de maandelijkse huurprijzen in vergelijking met andere corporaties erg laag liggen maar de kwaliteit van de woningen zeer goed is. Ten tweede wordt er aangegeven dat de corporatie oog heeft voor de verschillende doelgroepen in de gemeente. Hierbij is speciale aandacht voor ouderen, zorgbehoevenden en starters, maar ook gezinnen. De belanghebbenden roemen binnen dit thema vooral ook de beschikbaarheid van woningen. De afgelopen jaren heeft de corporatie, ondanks de marktomstandigheden, veel gebouwd wat de beschikbaarheid maar ook de doorstroming positief heeft bevorderd.

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

8,0

Met een gemiddelde score van een acht beoordelen de belanghebbenden dit prestatieveld eveneens als goed. Dit cijfer komt vooral voort uit het feit dat, zoals hierboven al is geschetst, huurders van Sint Antonius van Padua relatief veel woning voor hun geld krijgen. Door verschillende belanghebbenden worden de nieuwbouwprojecten die de corporatie de afgelopen jaren heeft uitgevoerd geroemd vanwege de kwaliteit. Zowel de uitstraling als het binnenkwaliteit zijn van zeer goede kwaliteit. Ook de bestaande voorraad is van een zeer goede kwaliteit. Enkele belanghebbenden vragen zich wel af of het blijven leveren van een dergelijke kwaliteit op de langere termijn haalbaar is. Er is geen verpaupering of onderhoudsachterstand. De corporatie heeft beleid gevormd op doelstellingen voor energie en duurzaamheid. Maatregelen op dit thema hebben het doel om de lasten van huurders omlaag te brengen. Over de kwaliteit van de dienstverlening hebben de belanghebbenden niets aan te merken.

Huisvesten doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen

8,0

Alle belanghebbenden zijn tevreden met de prestaties van de corporatie op dit vlak. De verschillende zorgpartijen hebben aangegeven zijn tevreden te zijn met de zorgwoningen. Het overleg met de zorgpartijen is constructief. De corporatie doet veel met de aanwijzingen van zorgpartijen aangaande de vormgeving en indeling van woningen. Dit gaat tot het detailniveau van het plaatsen van stopcontacten op een handzame hoogte voor ouderen. Een aantal van de belanghebbenden uit wel haar zorg hoe lang de corporatie dit hoge kwaliteitsniveau kan volhouden met het oog op de veranderende wetgeving omtrent de financiering van zzp-pakketten, intramurale en extramurale zorg. De huurdersvereniging en de gemeente zijn beide tevreden over de huisvestingsmaatregelen voor de doelgroep met specifieke aanpassingen of voorzieningen. De recente ontwikkeling van nultredenwoningen wordt hierbij aangehaald. Vanuit de huurders wordt vooral het belang van dit thema onderstreept met het oog op de toenemende vergrijzing en zorg vraag.

(Des)investeren in vastgoed

8,4

De prestaties op dit veld worden het beste beoordeeld. Zoals eerder aangegeven heeft de corporatie de afgelopen jaren veel nieuwbouwwoningen ontwikkeld van een zeer hoog niveau. De gemeente heeft aan dit punt de hoogste waardering gegeven. Zij geven aan dat de corporatie in de afgelopen jaren de motor van de bouw in de gemeente Noordwijkerhout is geweest. Voorgaande is volgens de gemeente geen vanzelfsprekendheid geweest in het licht van de roerige economische omstandigheden. Ook het op gang houden van de doorstroming door het aanbieden van woningen met koopgarant krijgt veel waardering van de gemeente. De beoordeling van de overige partijen is van eenzelfde aard, waarbij is aangegeven dat de houdbaarheid van het vastgoed (kwaliteit in relatie tot gebruik) een aandachtspunt is.

Kwaliteit van wijken en buurten

7,6

Met een 7,6 wordt dit onderdeel eveneens als (afgerond) goed beoordeeld, maar het laagst van de vijf prestatievelden. De meningen over de rol die de corporatie op dit thema moet spelen, lopen sterk uiteen. De gemeente ziet dit als een gedeelde taak waar een goede samenwerking belangrijk is. De meeste overige belanghebbenden delen deze lijn. De huurdersvereniging en een aantal overige belanghebbenden vinden dat de corporatie zich meer met de kwaliteit van de wijken en buurten bezig zou moeten houden. Hier wordt volgens enkele belanghebbenden nog onvoldoende in gedaan door de corporatie. Vanuit de gemeente is het onderhoud van de openbare ruimte deels afhankelijk van de periode in het jaar. In de aanloop naar de jaarlijkse Bloemencorso ervaart een belanghebbende dat er veel in de wijken en buurten wordt gedaan door gemeente. Hierna wordt het beheer naar hun gevoel omlaag geschroefd. Een meer constante lijn hierin in samenwerking met de corporatie zou een oplossing kunnen zijn. Met de verhuurdersheffing op komst zijn verschillende partijen erg benieuwd wat de gevolgen voor de inmening en slagkracht van de corporatie op dit onderdeel in de toekomst zal worden. Vanuit de huurders wordt aangegeven dat, met het oog op de teruglopende investeringsmogelijkheden verloeding op de loer ligt.

4.3.2 Kwalitatieve beoordeling

Deze ronde is op basis van een aantal open vragen gehouden, waarin de belanghebbenden een algemeen beeld konden geven van Sint Antonius van Padua en desgewenst een boodschap mee konden geven aan de corporatie.

Wat is op hoofdlijnen uw beeld van Sint Antonius van Padua?

Belanghebbenden zijn zeer positief gestemd Sint Antonius van Padua. Opvallend zijn de overeenkomsten in de reacties tussen zowel de huurdersvertegenwoordiging en gemeente als de overige belanghebbenden. Zo wordt er aangegeven dat de corporatie een 'wezenlijke maatschappelijke organisatie' is die zich zeer sterk maakt voor de sociale doelgroep. De corporatie staat met beide benen op de grond en levert meer prestaties dan sec haar volkshuisvestelijke taken. Door een van de belanghebbenden werd dit als 'vrijgevend voor de medemens' genoemd. Afspraken die worden gemaakt worden ook daadwerkelijk uitgevoerd. Op basis van voorgaande typeren de belanghebbenden de corporatie als gedegen en betrouwbaar.

Een van de belanghebbenden geeft aan dat de organisatie in de afgelopen jaren is geprofessionaliseerd. In het verleden was er een organisatiestructuur, waarbij veel bij de directeur lag. Inmiddels is de structuur veranderd waardoor het management goed op de hoogte is en de verantwoordelijkheden zijn verspreidt. Dit neemt niet weg dat de wijze waarop de directeur acteert een grote rol spelen bij de positieve beoordeling van de corporatie als geheel.

Figuur 4.2 Sint Antonius van Padua in kernwoorden



Houdt Sint Antonius van Padua zich naar uw mening met de goede zaken bezig of mist u zaken?

De belanghebbenden zijn allen van mening dat Sint Antonius van Padua zich met de goede dingen bezighoudt en deze dingen ook goed doet. De corporatie heeft een lokale focus en hart voor Noordwijkerhout en daardoor ook oog voor de inwoners en huurders van verschillende doelgroepen. Deze betrokkenheid uit zich ook in het ondersteunen van verschillende evenementen in de gemeente.

Wordt u als belanghebbende voldoende geïnformeerd en betrokken?

De corporatie wordt door de geïnterviewde belanghebbenden als zeer open en transparant omschreven. De corporatie communiceert actief, waarbij de lijnen tussen de corporatie en de organisaties van de belanghebbenden kort zijn. Met de gemeente is op regelmatige basis, dat wil zeggen eens in de zes a acht weken, overleg. Zowel op bestuurlijk als ambtelijk niveau wordt er op structurele en open wijze overlegd. De samenstelling van aanwezigen en de besproken thema's verschillen. Aanwezigen zijn bijvoorbeeld de wethouder, Raad van Commissarissen, college, directeur-bestuurder, managers en ambtenaren. De thema's die tijdens de bijeenkomsten worden besproken zijn divers. Dit gaat bijvoorbeeld over het vaststellen van de (jaarlijkse) prestatieafspraken, het evalueren van de jaarlijkse opgaven, over projecten die in planvorming en in uitvoering zijn, maar ook over de regiovisie. Daarnaast verstrekt de corporatie actief informatie aan de belanghebbenden over actuele thema's die van invloed (kunnen) zijn op de prestaties van de corporatie. Een voorbeeld hiervan zijn de effecten van de verhuurdersheffing.

Sint Antonius van Padua voert tevens overleg met de huurdersvereniging, zorgpartijen en collega corporaties. Ook hier zijn de agendapunten uiteenlopend. Een rode draad tussen de verschillende overlegorganen is dat er een dialoog plaatsvindt. De corporatie gaat serieus om met de geleverde input van de gesprekspartners en neemt dit mee in de uiteindelijke plannen, visies of besluiten. Hierbij geven de zorgpartijen aan dat zij niet worden geïnformeerd over het vastgestelde beleid. Zij vinden dit ook niet nodig en hebben op meer inhoudelijk niveau overleg.

In de visitatieperiode is de corporatie gestart met het organiseren van informatieavonden. Naar aanleiding van gewijzigd (Rijks)beleid heeft de corporatie belanghebbenden uitgenodigd en hen geïnformeerd over de consequenties van bijvoorbeeld DAEB/niet-DAEB regelgeving en de verhuurdersheffing. Ook heeft de corporatie er bewust voor gekozen om zoveel mogelijk kennis

met de huurdersvereniging te delen. De huurdersvereniging krijgt daarnaast ondersteuning in het verbeteren van het kennisniveau. Recentelijk heeft er bijvoorbeeld een introductie in de financiële aspecten van de corporatiesector plaatsgevonden. Dit wordt door de huurdersvereniging als zeer positief ervaren.

Hebt u een boodschap voor Sint Antonius van Padua?

Samenvattend hebben de belanghebbenden van Sint Antonius van Padua de volgende boodschap:

- Een veel gehoorde boodschap is: Ga op deze manier verder!
- Probeer ook (voorziene) toekomstige ontwikkelingen in het beleid te betrekken en daarmee te participeren in de uitvoering van projecten (zoals ontwikkelingen in de zorgsector);
- Houdt rekening met toekomstig beleid en bereidt je daar op voor. Ook bij nieuwbouwprojecten die al een aantal jaar lopen en waarvan de plannen al in een vergevorderd stadium zijn, kan het nodig zijn om de plannen te herzien. Vasthouden aan plannen die gebaseerd zijn op verouderd beleid kunnen voor verhuur- en kasstroomproblemen op de langere termijn zorgen.

5 Presteren naar Vermogen



5.1 Inleiding

Dit hoofdstuk bevat de beoordeling van de vermogenspositie van Sint Antonius van Padua en de wijze waarop dit vermogen wordt aangewend. Door middel van deze aanpak bouwt Ecorys mede een beeld op ten aanzien van de mate waarin Sint Antonius van Padua 'in control' is. Het presteren naar Vermogen is langs vier invalshoeken beoordeeld:

- Financiële continuïteit;
- Financieel beheer;
- Doelmatigheid;
- Vermogensinzet.

5.2 Financiële continuïteit

In deze paragraaf is een toelichting gegeven op de financiële continuïteit van Sint Antonius van Padua en de wijze waarop dit is gewaarborgd. Hierbij is gekeken naar de vermogenspositie, middelen en sturing op kasstromen.

5.2.1 Vermogenspositie

Toezichtsbrief: Met ingang van 2013 zijn er geen losstaande continuïteits- en solvabiliteits-oordelen meer. Vanaf 2013 zijn er integrale beoordelingen die zich richten op het kwalitatief en kwantitatief duiden van risico's en het plegen van interventies om risico's te voorkomen dan wel te verkleinen. Op basis van de door de corporatie ingediende prognosegegevens 2013-2017, dVi 2012 en andere informatie, heeft het CFV risicogericht onderzoek gedaan op een zestal toezichtsterreinen die van invloed kunnen zijn op de financiële continuïteit van de corporatie. Het bij Sint Antonius van Padua uitgevoerde onderzoek geeft het CFV geen aanleiding tot opmerkingen of nader onderzoek.

7,0

Sint Antonius van Padua heeft in het beleidsplan 2012-2016 beschreven dat financiële continuïteit een belangrijke randvoorwaarde is om de doelen te bereiken. De daaruit voortkomende financiële doelen zijn:

- Voldoen aan de WSW normen voor kasstromen om zodoende de financiële positie op peil te houden;
- Op basis van de reguliere bedrijfslasten per wooneenheid blijven behoren bij de 20% best scorende corporaties.

In het jaarverslag 2012 is terug te vinden dat Sint Antonius van Padua inderdaad voldoet aan haar financiële doelstellingen. De corporatie waardeert de portefeuille op basis van historische kostprijs. Per 31-12-2012 is de waarde van het bezit 97,6 miljoen euro. Er is ook inzichtelijk gemaakt wat de waarde van de portefeuille is op basis van de bedrijfswaarde. De waarde van het sociale bezit is dan € 169,7 miljoen. Dit is aanzienlijk meer dan op basis van historische kostprijs, zoals in het jaarverslag staat weergegeven, waardoor er sprake is van een stille reserve.

5.2.2 Middelen

Kredietwaardigheid: Sint Antonius van Padua is in 2013 onveranderd kredietwaardig volgens de normering van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw. De prognose van de operationele kasstromen over de periode 2013 tot en met 2022 laten positieve resultaten zien die voldoende zijn voor de 2% normatieve aflossing die het WSW vereist.

7,0

De prognose van het jaarresultaat tot en met 2020 laat een positief beeld zien. De prognose van de kasstromen is in 2013, 2014 en 2018 negatief. In de jaren 2015 t/m 2017 laat de prognose van de kasstromen het saldo 0 zien. De overige jaren zijn positief, evenals het totaal van de prognose t/m 2022. Tot en met 2017 is het beeld negatiever dan daarna. De financieringsbehoefte loopt van €1,5 miljoen ultimo 2013 op naar een bedrag tussen de € 25 en 30 miljoen ultimo 2016. Dit wordt met name veroorzaakt door investeringen in het nieuw te bouwen Puyskendam. In 2012 zijn voor de financiering van de nieuwbouw twee geldleningen opgenomen en zijn daarnaast middelen betrokken uit de roll-over faciliteit.

5.2.3 Sturen op kasstromen

7,0

Sint Antonius van Padua maakt onderscheid naar verschillende type risico's. De eerste groep risico's zijn niet beïnvloedbare gebeurtenissen als gevolg van exogene factoren, die een gevolg kunnen hebben voor het behalen van de organisatiedoelstellingen. De tweede groep zijn beïnvloedbare gebeurtenissen die optreden in de bedrijfsprocessen en die een gevolg kunnen hebben voor de organisatiedoelstellingen. De derde groep zijn specifieke (lokale) woningcorporatierisico's (zoals lokale politiek, lokale markt en relatie met de lokale media). Prijs-, krediet-, liquiditeits- en kasstroom- en projectrisico's en risico's op huurachterstand en huurderwing zijn verder uitgewerkt. De corporatie stuurt op operationele kasstromen. Er is een positief exploitatieresultaat gedurende de periode tot en met 2022. De minimale rentedekkingsgraad van 1,3 wordt daarbij ruimschoots behaald. In 2017 nadert de rentedekkingsgraad 1,5; de overige jaren ligt de rentedekkingsgraad hoger.

Van ieder nieuwbouwplan wordt een rendementsberekening gemaakt met een beleggersvariant, waarmee het bestuur en de Raad van Commissarissen een weloverwogen besluit kunnen nemen. Ultimo 2012 zijn nog twee projecten in uitvoering: Castellum en Nieuwe Duinstraat, beide met een verwaarloosbaar risico, zoals in het jaarverslag omschreven. Sint Antonius van Padua berekent rendementen en gebruikt deze in haar afwegingen. Bij de waardebepaling van toekomstige bedrijfsresultaten (de bedrijfswaarde) wordt een discontovoet gehanteerd van 5,25%. Dit percentage is gelijk aan de meerjarenfinancieringsrente zoals door Centraal Fonds (CFV) en Waarborgfonds (WSW) als standaard wordt gehanteerd. Er is geen directe rendementseis of rendementseis per type vastgoed vastgesteld.

Sint Antonius van Padua waardeert tien jaar vooruit (2013 t/m 2022, opgenomen in de begroting). Het bezit wordt gewaardeerd op basis van historische kostprijs, maar heeft wel inzicht in de bedrijfswaarde. Het maximale vermogen dat de corporatie kan lenen bij het WSW, is 50 procent van de WOZ-waarde van haar portefeuille. Het kunnen voldoen aan de WSW normen is een expliciete financiële doelstelling. Sint Antonius van Padua probeert de loan to value (verhouding tussen leningen en de bedrijfswaarde) onder de 75% te houden.

5.3 Financieel beheer

De paragraaf financieel beheer geeft inzicht in de realisatie van de financiële voornemens en het functioneren van treasury binnen de corporatie.

5.3.1 Planning en controle-cyclus

7,5

In het vorige visitatierapport scoort Sint Antonius van Padua een voldoende op presteren naar eigen ambities en doelstellingen. Wel wordt in het rapport aandacht gevraagd voor het vervolmaken van de beleidscyclus. In het huidige beleidsplan staat aangegeven dat de komende jaren de beleidscyclus verdere aandacht krijgt. Als opvolging daarvan is de financiële planning- en controlcyclus bij Sint Antonius van Padua in ontwikkeling. Het jaarplan wordt vertaald in afdelingsplannen. Daarnaast is er een vertaling van de ambities en opgaven (vanuit een strategisch voorraadbeleid) in financiële meerjarenramingen van tien jaar. Het monitorings- en rapportagesysteem is bestaat uit kwartaalrapportages en het jaarverslag. In het jaarverslag staat toegelicht waarom de jaarrekening afwijkt van de begroting. In 2012 komt de afwijking met name door het terugnemen van een onrendabele toppen van enkele projecten. Er is een positief accountantsoordeel. Uit de documentatie blijkt dat de Raad van Commissarissen en het bestuur van Sint Antonius van Padua actief aan de slag gaan met de accountantsverslagen.

5.3.2 Treasurymanagement

7,5

Antonius van Padua heeft in de begroting een kasstroomoverzicht weergegeven voor de komende 10 jaar. Daarin is tevens een overzicht weergegeven van de investeringsbehoefte, onder andere voortvloeiend uit nieuwbouwprojecten. De financieringsbehoefte is niet groter dan de som van de beschikbare middelen. Wel is in het kasstroomoverzicht te zien dat Sint Antonius van Padua in 2013, 2014 en 2019 een negatief kasstroomsaldo heeft. In 2019 is dit het gevolg van omvangrijke aflossingen die worden gedaan, zonder dat daar het aantrekken van nieuwe leningen tegenover staat. In 2013 en 2014 komt dit door investeringen in nieuwbouw.

Op het gebied van treasury maakt Sint Antonius van Padua gebruik van Thésor, een bureau dat voor woningcorporaties de leningenportefeuilles in de gaten houdt en adviezen geeft om risico's te vermijden. Iedere drie maanden komt een commissie bijeen bestaande uit de drie managers financiën van de samenwerkende corporaties en Thésor. De corporaties blijven zelf verantwoordelijk voor het eigen financiële beleid, maar volgen de voorstellen zo veel mogelijk. De verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn in een treasurystatuut vastgelegd.

Het treasurystatuut is het kader waarbinnen Woningstichting Sint Antonius van Padua uitvoering geeft aan de treasury. Als het gaat om de verantwoordelijkheden, ook voor wat betreft de treasury activiteiten, dan gelden onverminderd de vigerende statuten van Woningstichting Sint Antonius van Padua. Het treasurystatuut is in 2008 aangepast vanwege een gewijzigde bestuursstructuur. In het treasurystatuut staan de hoofdlijnen van het treasurybeleid:

- Waarborgen van een efficiënte, blijvende toegang tot de geld- en kapitaalmarkt teneinde voldoende financiële middelen voor de bedrijfsactiviteiten op korte en lange termijn te garanderen;
- Beheersen van rente- en rendementsrisico's die samenhangen met de financieringsbeleggingen en het liquiditeitenbeheer;

- Realiseren, binnen de kaders van het treasury statuut, van een zo hoog mogelijk rendement op het eigen vermogen door:
 - Een optimaal rendement op liquide en belegde middelen;
 - Een zo laag mogelijke vermogenskostenvoet van het vreemd vermogen;
 - Het realiseren van efficiënt betalingsverkeer.

In het treasury statuut is opgenomen dat er eveneens een treasury jaarplan wordt opgesteld. Deze is opgenomen in de begroting. In het treasury statuut staan randvoorwaarden opgenomen voor het gebruik van rente-instrumenten. In het verleden zijn twee roll-over leningen met een variabele hoofdsom afgesloten om flexibiliteit in de financiering te hebben. Hiervoor zijn twee derivaten aangegaan om het renterisico te beperken. De derivaten hebben dezelfde looptijd als de leningen. Deze derivaten dienen ter afdekking (hedging) van het renterisico op bovenstaande roll-over leningen en zijn tegelijk met het moment van afsluiten van het derivatencontract aangetrokken. Omdat uit bovenstaande twee derivaten geen liquiditeitsverplichtingen kunnen voortvloeien die groter zijn dan het rentevoordeel als gevolg van die dalende rente, wordt hiervoor geen specifieke liquiditeitsbuffer aangehouden.

5.4 Doelmatigheid

De mate waarin Sint Antonius van Padua de geleverde prestaties op efficiënte wijze behaalt, weegt mee in het oordeel over Presteren naar Vermogen. De door Sint Antonius van Padua gestelde doelen ten aanzien van doelmatigheid en netto bedrijfslasten vormen daarvoor in het referentiekader van de maatschappelijke visitatie de relevante maat. Daarnaast is gekeken naar de focus die Sint Antonius van Padua heeft op efficiëntie.

5.4.1 Doelstellingen

7,5 De doelstelling van Sint Antonius van Padua is dat de reguliere bedrijfslasten per wooneenheid blijven behoren bij de 20% best scorende corporaties. Er staat in het beleidsplan niet specifiek benoemd hoe men dit wil bereiken, maar in het jaarverslag 2012 is terug te vinden dat Sint Antonius van Padua inderdaad voldoet aan haar financiële doelstellingen. Bovendien blijkt uit de wijze waarop de corporatie omgaat met de bedrijfslasten en in de praktijk afwegingen maakt, dat er het beperken van de bedrijfslasten doorleefd wordt.

5.4.2 Netto bedrijfslasten

8,0 De netto bedrijfslasten van Sint Antonius van Padua liggen aanzienlijk lager dan bij corporaties uit de referentiegroepen. Bovendien zijn de netto bedrijfslasten in de afgelopen jaren verder verlaagd. Naast lage bedrijfslasten heeft de corporatie vergelijkbare personeelskosten per full time employment (fte). Wel is het aantal fte ten opzichte van het aantal verhuureenheden relatief groot. Voorgaande wordt onder andere veroorzaakt doordat de corporatie een eigen onderhoudsdienst heeft. De lage netto bedrijfslasten zijn het gevolg van de sobere bedrijfsvoering.

Tabel 5.1 Netto bedrijfslasten 2011 en ontwikkeling netto bedrijfslasten, 2008-2011

	Toename 2008-2011 in %					
	Corporatie	Referentie	Landelijk	Corporatie	Referentie	Landelijk
Bedrijfslasten / vhe	1.048	1.329	1.393	-1,9%	5,2%	4,0%
Personeelskosten / fte	65.175	66.414	64.267			
Aantal vhe / fte	86	93	88			

Bron: CiP (2012), Sint Antonius van Padua, Centraal Fonds Volkshuisvesting

5.5 Vermogensinzet

De vermogensinzet van Sint Antonius van Padua wordt beoordeeld met behulp van de volgende vraag: zet de corporatie haar vermogen maximaal in voor het leveren van maatschappelijke prestaties en heeft de corporatie kennis van en inzicht in de beschikbare financiële middelen en mogelijkheden om deze te verruimen.

5.5.1 Visie op maatschappelijk rendement

6,0

Sint Antonius van Padua is een sociaal maatschappelijk ondernemer, die vanuit deze rol werkt aan een duurzame en leefbare samenleving in de gemeente Noordwijkerhout. De huisvesting moet maatschappelijk kunnen worden verantwoord binnen de gemeenschap. Om de huurders ook in de toekomst te kunnen blijven bedienen, is een sterke organisatie met een goede financiële positie een belangrijke randvoorwaarde. Naast de prestatieafspraken die de corporatie heeft, is in het strategisch voorraadbeleid in kaart gebracht hoe de vraag naar woningen in de komende tien jaar zal verschuiven:

- Verkorten van de wachttijd voor starters en jonge gezinnen
- Minimaal gelijkblijvende omvang van de voorraad
- Energielabel op gemiddeld C-niveau in 2020

Deze doelen zijn uitgewerkt in een opgave per woningtype en prijsklasse. De opgave ligt vooral in het aanvullend realiseren van voor senioren geschikte woningen in de sociale huursector. Deze doelen en de prestatieafspraken kunnen geïnterpreteerd worden als een onderbouwde visie op de te leveren maatschappelijke prestaties. De koppeling met de financiën wordt in de begroting gelegd, waar voor de komende 10 jaar een prognose voor het jaarresultaat en de kasstroom wordt gegeven. Naast de voorgaande onderbouwing van de visie maakt Sint Antonius van Padua geen gebruik van expliciete technieken, waarmee een afweging kan worden gemaakt met betrekking tot het maatschappelijk rendement. Wel maakt de corporatie bijvoorbeeld de onrendabele top, het percentage maximaal toegestane huur en het verlagen van de woonlasten inzichtelijk, die in de prestatieafspraken en het beleid zijn vastgelegd.

5.5.2 Vergroten van vermogen

8,0

De doelstelling van Sint Antonius van Padua is dat de reguliere bedrijfslasten per wooneenheid blijven behoren bij de 20% best scorende corporaties. Door een sobere bedrijfsvoering wil de corporatie het vermogen vergroten en inzetten voor maatschappelijk presteren. Daarnaast heeft Sint Antonius van Padua een verkoopprogramma dat gestoeld is op vijf verkopen per jaar om opbrengsten te genereren waardoor nieuwbouwplannen gerealiseerd kunnen worden. Gezien voorgaande en de beschouwing onder de bovenstaande paragrafen heeft Sint Antonius van Padua een beredeneerde visie en doelstelling op de wijze waarop zijn haar vermogen wil vergroten en ook wil inzetten.

5.5.3 Maximale inzet van vermogen

7,5

Sint Antonius van Padua heeft beredeneerde plannen voor de gewenste inzet van het vermogen voor het leveren van maatschappelijke prestaties. Waar in het verleden sprake was van maximale inzet van het vermogen, is het in de huidige omstandigheden van groter belang te spreken over de meest optimale inzet van het vermogen. In de eerste duiding, maximale inzet van vermogen, kan op basis van de financiële positie worden geconcludeerd dat het vermogen in het verleden voldoende is ingezet. Sint Antonius van Padua heeft een gezonde financiële positie, zonder dat sprake is van overmaat, zo blijkt onder meer uit de prognose van het jaarresultaat en de kasstromen enerzijds en de oordeelsbrieven anderzijds.

Wat betreft optimale inzet van het vermogen is er sprake van een balans tussen de verschillende investeringen die worden gedaan. De investeringen worden gedaan op basis van de uitgangspunten in het beleidsplan en het strategisch voorraadbeleid. Sint Antonius van Padua realiseert relatief veel nieuwbouw en sloopt relatief veel woningen ten opzichte van andere corporaties. Er worden juist iets minder huurwoningen dan gemiddeld verkocht. Uit de cijfers komt verder naar voren dat de uitgaven aan leefbaarheid relatief laag zijn. De visitatiecommissie constateert dat er sprake was van een gefundeerde inzet van het vermogen in de afgelopen jaren.

5.6 Prestaties en beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 4.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor Sint Antonius van Padua resulteert het volgende beeld.

Tabel 5.2 Presteren naar Vermogen

Meetpunt		Beoor- deling	Weging	Gewogen eindcijfer
Financiële continuïteit	Vermogenspositie	7,0	20%	1,4
	Middelen	7,0		
	Sturing op kasstromen	7,0		
Financieel beheer	Planning en controle-cyclus	7,5	20%	1,5
	Treasurymanagement	7,5		
Doelmatigheid	Doelstellingen	7,5	20%	1,6
		Netto bedrijfslasten		
Vermogensinzet	Visie op maatschappelijk rendement	6,0	40%	2,9
	Vergroten van vermogen	8,0		
	Maximale inzet vermogen	7,5		
Gemiddeld				7,3

6 Presteren ten aanzien van Governance



6.1 Inleiding

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

- Besturing;
- Het interne toezicht;
- Externe legitimatie.

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

6.2 Besturing

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

6.2.1 Plan

7,5

De corporatie heeft gedurende de visitatieperiode opvolgende ondernemingsplannen, waarin zij het beleid voor een bepaalde periode vastlegt. De beleidsvisie 2007-2011 omvatte vooral wat meer abstracte doelstellingen en ambities, daar waar het opvolgende beleidsplan 2012-2016 meer SMART uitgewerkte ambities kent. De vertaling van de strategische kaders uit de beleidsplannen is vastgelegd in het Strategisch Voorraad Beleid (2011). In 2013 heeft de corporatie het jaarplan bij de jaarbegroting gevoegd, waarin de ambities voor dat jaar zijn weergegeven. Hiermee is de corporatie meer 'in control'. Daarnaast zijn in samenwerking met de gemeente jaarplannen opgesteld, waarin de opgaven voor dat jaar zijn opgenomen. Deze opgaven zijn gekoppeld aan de opgaven die zijn benoemd in de prestatieafspraken.

De belanghebbenden worden door middel van individuele gesprekken en bijeenkomsten betrokken bij het beleid van de corporatie. Sint Antonius van Padua voert klanttevredenheidsonderzoeken uit, middels bewonersenquête's en het KWH-huurlabel. Sinds 2010 is de corporatie aangesloten bij het KWH-huurlabel en in 2013 behaalde Sint Antonius van Padua de vierde plaats op de landelijke ranglijst. Met uitzondering van het onderdeel 'klachten afhandelen' scoort de corporatie op alle meetonderdelen een 8 of hoger. Voordat projecten doorgang vinden worden deze ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Commissarissen, die op basis van het toetsingskader (dat later in de hoofdstuk aan de orde komt) discussies voert. De Raad is actief betrokken bij de projecten en kritisch, waardoor uiteindelijke besluiten weloverwogen zijn.

6.2.2 Check

7,0

De corporatie heeft in 2013 jaarplannen geïntroduceerd, waarmee de corporatie meer in control is. De jaarplannen zijn gebaseerd op het eigen beleid en worden ook gevoed vanuit de prestatieafspraken die met de gemeente Noordwijkerhout gemaakt zijn. Er vinden (tussentijdse) evaluaties op de jaarplannen plaats, waarbij is aangegeven welke ambities de corporatie heeft gerealiseerd. Deze monitoring is niet openbaar en wordt niet als zodanig verwerkt in de jaarverslagen, maar vindt uiteindelijk wel zijn weg in de rapportages. Maandelijks worden de financiële en niet financiële gegevens aan gerapporteerd, waarmee snel bijgestuurd kan worden.

Sint Antonius van Padua heeft de kwartaalrapportage uitgebreid met onder andere niet financiële items, en uitgebreidere toelichtingen van het management. Deze kwartaalrapportage wordt in het MT besproken en ter informatie aan de RvC aangeboden. Ook wordt per kwartaal aan het MT gerapporteerd over de voortgang van het jaarplan en de opvolging van de managementletter van onze accountant. Ook deze rapportages worden ter informatie aan de RvC aangeboden..

Daarnaast vindt een financiële check plaats vanuit de maandrapportages, waarin de taakstellende begroting gemonitord wordt. Hiermee is het monitoren van doelstellingen en het benoemen van afwijkingen en daarnaar handelen ingebed in de organisatie. De visitatiecommissie vastgesteld dat de monitoring van de jaarplannen en begroting periodiek als vast agendapunt terugkomt.

6.2.3 Act

7,0

Op basis van de monitoring van de jaarplannen wordt zichtbaar dat Sint Antonius van Padua zicht heeft op de afwijkingen van hetgeen is voorgenomen in de afspraken met de gemeente Noordwijkerhout. Niet alleen is daar zicht op, in de evaluatie wordt ook aangegeven waarom de afwijkingen zijn ontstaan en wat er vervolgens mee gebeurt. Een en ander wordt ook financieel doorgerekend. Zo wordt er na het tweede kwartaal een inschatting gemaakt of de jaarbegroting met de kennis van dan realistisch is. Zo niet, dan kan bijsturing plaatsvinden, bijvoorbeeld op het inrichten van de interne processen. In de vergaderingen van de Raad van Commissarissen komt dit eveneens aan de orde; hier worden de afwijkingen besproken en worden er –indien noodzakelijk- acties ondernomen. Wat betreft de interne ambities werkt de corporatie sinds 2013 met het jaarplan. In de (tussentijdse) evaluaties worden de ambities duidelijk gemonitord, echter de opvolging en/of toelichting is niet beschreven. De corporatie heeft regelmatig contact met de belanghebbenden, waarin tevens de mate waarin invulling kan worden gegeven aan de opgaven ter sprake komt.

6.3 Intern toezicht

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

6.3.1 Functioneren van de Raad van Commissarissen

7,5

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

Samenstelling

De Raad van Commissarissen van Sint Antonius van Padua heeft vijf leden, hetgeen zo in de statuten is vastgelegd. De Raad hanteert een profielschets voor haar leden, waarvan minimaal een keer per jaar zal worden gezien of het op enig punt aanpassing behoeft. Twee van de vijf leden worden benoemd op voordracht van de Stichting Huurdersbelangen.

Het reglement schrijft voor dat de Raad van Commissarissen bestaat uit personen, die gevarieerde kennisvelden, deskundigheden en relevante netwerken vertegenwoordigen. Naast een kwaliteitsprofiel voor de voorzitter van de Raad zijn er kwaliteitsprofielen opgesteld voor de verschillende disciplines die in de Raad vertegenwoordigd zijn:

- Financieel-economisch;
- Volkshuisvestelijk;
- Sociaal-maatschappelijk;
- Zorgsector;
- Marketing en PR.

De profielen van de Raad van Commissarissen zijn in 2013 bijgesteld, waarbij het algemene profiel is vervangen door profielen met specialismen, overigens nog steeds met helicopterview.

Wanneer er een vacature ontstaat voor een nieuwe commissaris, wordt gekeken vanuit welke invalshoek de Raad versterking nodig heeft. Naast bovenstaande disciplines heeft de visitatiecommissie geconstateerd, dat ook een betrokkenheid met de Duin- en Bollenstreek belangrijk is. In de werving en selectie van nieuwe commissarissen heeft de Raad daar wel oog voor, het is goed als zeker twee van de commissarissen een binding hebben met Noordwijkerhout en de omgeving, om zo de lokale context goed op waarde te kunnen schatten. Overigens blijken competenties die samenhangen met de bovengenoemde disciplines wel de doorslag te geven; er wordt landelijk en regionaal geadverteerd om goede commissarissen te werven.

De leden van de Raad van Commissarissen zijn lid van de VTW. De Raad houdt haar deskundigheid op het gebied van volkshuisvesting op peil door het lezen van vakliteratuur en het bijwonen van studie- en voorlichtingsbijeenkomsten.

Er is een rooster van aftreden opgesteld, waarbij commissarissen conform de Governancecode uiterlijk vier jaar na benoeming aftreden. Commissarissen kunnen eenmaal herbenoemd worden voor een periode van vier jaar. In het kader van de door Aedes vastgestelde Governancecode kan worden gesteld dat alle leden van de Raad voldoen aan de regels, die zijn opgesteld ten aanzien van onafhankelijkheid. Er is geen sprake van belangenverstrengeling. De Raad van Commissarissen heeft wel uitvoerig stil gestaan bij het aanstellen van een nieuwe commissaris, die voormalig bestuurslid was van de fusiepartner SBH Wonen. Als gevolg van het feit dat SBH Wonen geen toegelaten instelling was, voldeed de benoeming aan de Code. Overigens is wel afgesproken, dat deze commissaris maar voor een zittingsperiode aan de Raad verbonden is.

Open cultuur

Uit de verslagen van de vergaderingen van de Raad van Commissarissen blijkt dat er sprake is van een open cultuur. Deze open cultuur, waarin kritische vragen kunnen worden gesteld, is in de interviews benadrukt, zowel vanuit de Raad als vanuit de directeur-bestuurder. Er vinden pittige discussies plaats over verschillende onderwerpen, maar uiteindelijk is er sprake van consensus.

Zelfreflectie

De zelfreflectie binnen de Raad van Commissarissen vindt jaarlijks plaats, veelal binnen de eigen Raad zonder begeleiding van een externe. Gedurende de jaren, die betrekking hebben op de visitatieperiode, is Raad wel op zoek naar de meest effectieve wijze van zelfevaluatie. In 2013 is een voorzet gedaan de evaluatie te laten plaatsvinden onder leiding van een voorzitter van de Raad van Commissarissen van een collega-corporatie. Dit is goed bevallen en wordt als experiment teruggekoppeld aan de VTW (commissie Winter VTW: hoe kan het intern toezicht versterkt worden). De twee onderwerpen die altijd terugkomen tijdens de zelfevaluatie zijn de interactie met de bestuurder enerzijds en de onderlinge interactie tussen de leden van de Raad anderzijds.

Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord

In het reglement Raad van Commissarissen/directeur-bestuurder staat vermeld dat het toezicht van de Raad in ieder geval het volgende omvat:

- De realisatie van de doelstellingen (financieel, maatschappelijk, operationeel);
- De strategie en de randvoorwaarden verbonden aan de activiteiten van Woningstichting Sint Antonius van Padua;
- De risico's verbonden aan de activiteiten;
- De werking van de integriteitscode;
- De opzet en de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen;
- Het kwaliteitsbeleid;
- De kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording naar belanghouders, gekozen door de directeur van de woningstichting;
- Het financiële verslaggevingproces en procedures alsmede de financiële informatieverstopping door de woningstichting;
- De naleving van toepasselijke wet- en regelgeving.

Twee leden van de Raad (voorzitter en vice-voorzitter) bespreken jaarlijks het functioneren van de directeur-bestuurder aan de hand van vooraf afgesproken doelen. Onderwerpen die daarbij aan de orde kunnen komen, zijn onder andere: waardering door medewerkers, waardering door maatschappelijke veld, beleid, management van processen. Voordat het gesprek met de directeur-bestuurder plaatsvindt, wordt het gesprek voorbereid door eerst met het management en een personeelsvertegenwoordiging een gesprek te voeren en onderling in de Raad informatie in te winnen.

De relatie met de directeur-bestuurder is goed, waarbij ieder zijn eigen rol houdt. Vanuit de Raad wordt regelmatig de vraag gesteld wat de directeur-bestuurder doet met de resultaten uit de gevoerde discussies. Hierin is een professionalisering te zien over de afgelopen periode. De beloning van de directeur-bestuurder is conform de cao. Er is geen sprake van variabele beloning of een bonussysteem. De Raad, en ook de directeur-bestuurder, vinden dit geen passend beloningssysteem bij een woningcorporatie.

6.3.2 Toetsingskader

6,5

De Raad van Commissarissen hanteert als toetsingskader het beleidskader (zie hoofdstuk 2), de meerjarenbegroting en de lange-termijnverwachtingen en de prestatieafspraken met de gemeente Noordwijkerhout. Verder heeft de corporatie het SVB die periodiek wordt geüpdatet en vanaf 2013 het jaarplan, die een overzicht van de jaarlijkse ambities bevat. In de (tussentijdse) rapportages wordt de voortgang op de ambities bewaakt. In de discussie binnen de Raad nemen de financiën een belangrijke rol in, waarbij de Raad kosten en opbrengsten helder wil hebben en vervolgens inzicht wil krijgen in de risico's die aan een investering verbonden zijn. Vervolgens wordt altijd de vraag gesteld 'waar doen we het voor', waarbij soms expliciet, soms impliciet een toetsing aan het beleidskader plaatsvindt. In de discussies binnen de Raad van Commissarissen is een goede balans tussen de verschillende invalshoeken, zoals de inhoud, bestuurlijk/juridische component, vermogen van de organisatie om de ambitie te verwezenlijken, etc.

In 2010 heeft de Raad van Commissarissen kritisch gekeken naar de invulling van de accountantsrol, omdat de corporatie al langere tijd met dezelfde accountant werkt. Na een grondig onderzoek tussen vier en uiteindelijk twee accountantsbureaus is de keuze uiteindelijk voor een periode van vier jaar op de 'huisaccountant' gevallen. De Raad vond het daarbij prettig, dat ze vanuit het accountantskantoor een nieuwe accountant kregen toegewezen, zodat de gewenste 'frisse blik' gewaarborgd was. De accountant krijgt extra vragen van de Raad wanneer daar aanleiding toe is, zoals bij de derivatenkwestie die bij collega-corporatie Vestia speelde.

6.3.3 Governancecode

8,0

Sint Antonius van Padua onderschrijft de Aedescode en de Governancecode woningcorporaties, die in 2011 vernieuwd is. De corporatie hanteert de uitgangspunten van de Code onverkort. Begin 2014 is afscheid genomen van een commissaris, die 11 jaar verbonden was aan Sint Antonius van Padua. In het kader van de continuïteit binnen de Raad is ervoor gekozen gebruik te maken van de overgangsregeling. Op dit moment voldoen de zittingstermijnen geheel aan de Code. Hetzelfde geldt voor de mogelijke belangenverstrengeling van de commissarissen. Bij de aanstelling van de oud-bestuurder van fusiepartner SBH Wonen als commissaris, is dit gecheckt bij Aedes en VTW. Zoals eerder opgemerkt, werden er geen belemmeringen gevonden deze commissaris aan te stellen.

De volgende documenten zijn bij Sint Antonius van Padua aanwezig en op de website geplaatst:

- Governancecode woningcorporaties;
- Integriteitscode;
- Reglement Raad van Commissarissen/Directeur-Bestuurder;
- Profielen Raad van Commissarissen;
- Rooster van aftreden leden van de Raad van Commissarissen.

De Raad van Commissarissen hanteert de in de sector geldende honoreringscodes, zowel voor de leden van de Raad van Toezicht (opgesteld door de VTW) als voor de directeur-bestuurder (Izeboud, Wet Normering Topinkomens).

6.4 Externe legitimatie

7,5

De externe legitimatie wordt gevormd door het contact met de belanghebbenden en de wijze waarop belanghebbenden worden betrokken bij de beleidsvorming. Sint Antonius van Padua heeft regulier contact met haar huurdersvereniging HBNZ (Stichting Huurdersbelangen Noordwijkerhout en De Zilk). Veel onderwerpen komen tijdens deze vergaderingen aan de orde, zoals regionale ontwikkelingen woonruimteverdeling, huurverhogingen, lopende projecten, de begroting en Woonzicht. Verder verschijnt het bewonersblad Over de drempel van Sint Antonius van Padua een aantal maal per jaar. Hiermee houdt de woningstichting haar klanten op de hoogte van onder meer nieuwbouwplannen, grootonderhoud en andere volkshuisvestelijke ontwikkelingen.

Elke zes weken vindt bestuurlijk overleg plaats met de gemeente Noordwijkerhout in het kader van de prestatieovereenkomst, waarin afspraken zijn vastgelegd over nieuwbouw en herstructurering, de verkoop van huurwoningen, de huisvesting van doelgroepen en de betaalbaarheid van een deel van de huurwoningen. Elk jaar nodigt de woningstichting elke politieke partij in de gemeente Noordwijkerhout uit om met elkaar van gedachten te wisselen over de plannen en de veranderingen op volkshuisvestelijk gebied.

Sint Antonius van Padua zoekt actief naar samenwerking met andere partijen. De corporatie werkt niet alleen samen met zorg- en welzijnsinstellingen, maar ook met collega-corporaties, de gemeente, aannemers en architecten. Sint Antonius van Padua voert als maatschappelijke onderneming periodiek overleg met diverse belanghouders. De Governance Code schrijft voor dat de Raad van Commissarissen deel moet uitmaken van het overleg met de belanghouders. Naar de mening van de Raad van Commissarissen is het bestuur het gezicht van de organisatie. Overleg met de belanghouders vindt daarom plaats onder regie en verantwoordelijkheid van het bestuur. De bestuurder doet verslag van de resultaten van het overleg aan de Raad van Commissarissen. Uiteraard legt de Raad van Commissarissen wel haar oor te luisteren in de maatschappelijke omgeving van de corporatie.

In 2009 heeft de corporatie tijdens het belanghoudersoverleg bruikbare input gekregen van haar belanghouders, dat verwerkt is in het Beleidsplan 2012-2016 en het strategisch voorraadbeleid. In 2012 is een belanghoudersbijeenkomst georganiseerd, waarin het nieuwe Beleidsplan en het Strategische Voorraadbeleid centraal stonden. Ook werd aandacht besteed aan de problemen rond Vestia en aan de te verwachten heffingen. Leden van de Raad hebben aan deze bijeenkomst deelgenomen. In 2013 heeft er eveneens een belanghoudersbijeenkomst plaatsgevonden, waarbij de corporatie input ophaalde voor de komende jaren. Naast een terugblik vanuit de corporatie over de prestaties in de afgelopen jaren, werd vooral vooruit gekeken samen met de belanghouders, die door middel van een rollenspel aan konden geven waar volgens hen de prioriteit ligt in de komende jaren.

6.5 Prestaties en beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 4.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor Sint Antonius van Padua resulteert het volgende beeld.

Tabel 6.1 Presteren ten aanzien van Governance

Meetpunt		Beoor- deling	Weging	Gewogen eindcijfer
Besturing	Plan	7,5	33%	2,4
	Check	7,0		
	Act	7,0		
Intern Toezicht	Functioneren Raad	7,5	33%	2,4
	Toetsingskader	6,5		
	Governancecode	8,0		
Externe legitimatie	Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	7,5	33%	2,5
Gemiddeld				7,3

Bijlagen

Bijlage 1: Bronnenlijst

Blok	Documenten
Algemeen beeld	Publicatie CFV: Corporatie in Perspectief - op site CFV
A. Missie, visie, leiderschap doelstellingen	Strategische beleidsplannen Jaarverslagen Toezichtrol - statuten, mandateringsregeling, inzicht in discussies met RvC/RvT (notulen vergaderingen) Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, Milieu- en duurzaamheid, leefbaarheid, etc.)
B. Maatschappelijke opgaven	Prestatieafspraken Convenanten, contracten Documenten waarin doelstellingen verwoord zijn (ook op deelterreinen zoals zorg, maatschappelijke opvang, milieu etc.) Documenten over maatschappelijk rendement of dividend Woningmarktonderzoeken Strategisch voorraadbeleid
C. Maatschappelijke omgeving	Huurders, leden, gemeenten, andere stakeholders (corporaties, marktpartijen, zorgpartners, maatschappelijke partners) Stakeholderregister Structurerings/formalisering van contacten Verslagen, onderzoeken (KWH, USP etc.) Prestatieafspraken, convenanten e.d.
D. Vermogen en efficiëntie	Begrotingen Meerjarenbegrotingen/Financiële meerjarenramingen Kwartaalrapportages Verslagen/brieven accountant Managementletters Brieven CFV Stukken betreffende financiële sturing en efficiency WSW correspondentie
E. Prestaties	Documentatie over monitoring van prestaties, tegen de achtergrond van eigen doelen en ambities + prestatiecontracten Brieven minister VROM inzake prestaties en toezicht

Bijlage 2: Geïnterviewde personen

Sint Antonius van Padua

Naam	Functie
Dhr. A. de Jong	Voorzitter Raad van Commissarissen
Dhr. J. Stevens	Vice-voorzitter Raad van Commissarissen
Dhr. A. Verkade	Directeur-bestuurder
Dhr. C. van Leeuwen	Manager vastgoed
Mevr. A. Pigmans	Manager wonen a.i.
Dhr. J. Jansen	Manager financiën
Dhr. H. Wermink	Controller

Belanghebbenden

Naam	Belanghebbende / organisatie
Dhr. T. Erents	Stichting Huurdersbelangen
Dhr. W. Meijvogel	Gemeente Noordwijkerhout
Mevr. C. Mornout	Gemeente Noordwijkerhout
Dhr. P. de Jong	Activite
Dhr. R. Steenmeijer	Topaz
Dhr. J. Walen	SPGN
Dhr. P. Pennings	Platform De Zilk
Dhr. E. van de Weide	Vereniging Dorpsbehoud
Dhr. S. Schrader	Woonstichting Vooruitgang
Dhr. A. Uilkema	De Noordwijkse Woningstichting
Dhr. H. Al	Stek Lisse

Bijlage 3: Presteren naar Ambities en Opgaven

Huisvesten van de primaire doelgroep

Prestaties	Ambities	Cijfer	Opgaven	Cijfer
Beschikbaarheid				
Evaluatie jaarplan 2010: - Kernvoorraad van 1728 woningen Evaluatie jaarplan 2011: - Kernvoorraad 1639 woningen waarvan 217 in De Zilk Evaluatie jaarplan 2012: - Kernvoorraad van 1723 woningen Evaluatie jaarplan 2013: - Kernvoorraad 1826 woningen waarvan 202 in De Zilk	Beleidsvisie 2007-2011: - Toename van woningbezit naar 2300 woningen in 2017 Beleidsplan 2012-2016: - Bezit omvat minimaal 1400 woningen (waarvan 200 in De Zilk)	7	Prestatieafspraken 2010-2013: - Omvang kernvoorraad >1400 waarvan 200 in De Zilk	9
Geen prestaties geformuleerd	Jaarplan 2013: - Het leegstand percentage kan iets dalen, en iets onder een half procent van de kale huur uitkomen.	-	Geen opgaven geformuleerd	
Woningtoewijzing				
Evaluatie jaarplan 2010: - 30 vd 79 woningen gelabeld voor starters (jaarverslag 33 vd 99 woningen) Evaluatie jaarplan 2011: - 24% gelabeld voor starters Evaluatie jaarplan 2012: - 30% gelabeld voor starters Evaluatie jaarplan 2013: - 33,3 % gelabeld voor starters	Beleidsplan 2012-2016: - Wachtijd voor starters en (jonge) gezinnen verkorten door gerichte toewijzing	7	Prestatieafspraken 2010-2013: - AVP zal 20% van de vrijkomende huurwoningen, welke geschikt zijn als starterswoning, voor jongeren labellen - Partijen zullen zorg dragen voor het realiseren van nieuwbouwwoningen in het goedkopere segment voor starters en jonge gezinnen	10
Geen prestaties geformuleerd	Jaarplan 2013: - Mix van nieuwbouw, gerichte toewijzing en doorstroming om wachttijden voor starters en (jonge) gezinnen te verkorten in een plan uitwerken en monitoren	-	Geen opgaven geformuleerd	-
Jaarverslag 2013: - Per 1 april 2014 treed het nieuwe verdeelsysteem in werking	Jaarplan 2013: - In werking treden van nieuwe woonruimteverdeling afhankelijk van het gereedkomen van het nieuwe automatiseringssysteem	7	Geen opgaven geformuleerd	-
Betaalbaarheid				

Jaarverslag 2010:- 1400 woningen vallen in de betaalbare huur Jaarverslag 2011:- De huurprijzen liggen per 1 april 2012 op 58% van de maximaal redelijke huur- Bij nieuwbouw brengen wij de huurprijs naar circa 625 euro wat neer komt op 85/90 procent van de maximaal redelijke huur Jaarverslag 2012:- De huurprijzen liggen op 59,6% van de maximaal redelijke huur Jaarverslag 2013:- De huurprijzen liggen op 64,9% van de maximaal redelijke huur Tussentijdse rapportage 2013:-90,24% volgens de eu-norm- 1.864 betaalbare woningen MT-voorstel Huurverhoging 2013:Inkomens zijn opgevraagd bij de belastingdienst. Afhankelijk van het inkomen is een huurverhoging van 4, 4,5 of 6,5% doorgevoerd mits de huur niet de huurliberalisatiegrens overschreden. In dat geval zijn de huren verhoogd tot de grens van de huurtoeslag.	Beleidsvisie 2007-2011:- Minimaal 1400 woningen betaalbaar houden- Minimaal 210 woningen goedkoop houden- Aanvangshuur bij mutatie optrekken naar max. 72% van de maximaal redelijke huur Beleidsplan 2012-2016:- Minimaal 1400 sociale woningen Jaarplan 2013:- 90% toewijzen aan mensen met een inkomen van 34.085 euro of lager en een huur tot de huurtoeslaggrens- Geen woning toewijzing aan mensen met inkomen boven de 34.085- extra huurverhoging aan zittende huurders met inkomen hoger dan 43.000, die wonen in een woning met te lage huur	7	Geen opgaven geformuleerd.	-
2e voortgangsrapportage 2013: - In begroting 2014 een scenario laten draaien met al het bezit in DAEB op 2e aftoppingsrens gesteld om (on)mogelijkheden te bepalen.	Jaarplan 2013: - Koppeling tussen hogere huur en een hoger energielabel. Dit dient nader uitgewerkt te worden in ons huurbeleid.	6	Geen opgaven geformuleerd.	-
2e voortgangsrapportage 2013: - In maart heeft de RvC de verhoging goedgekeurd	Jaarplan 2013: - Huurders krijgen extra huurverhoging boven inflatie (verwachte inflatie verhoogd met 1,5%), afhankelijk van het huishoudinkomen. <33.000 euro 1,5%; 33.000 - 43.000 2,5%; >43.000 6,5%.	7	Geen opgaven geformuleerd.	-
2e voortgangsrapportage 2013: - Een eerste ontruiming heeft plaatsgevonden	Jaarplan 2013: - Geen oplopende huurschulden, ontruiming voorkomen.	6	Geen opgaven geformuleerd.	-
Bevorderen eigen woningbezit				

Evaluatie jaarplan 2010: - 5 woningen verkocht waarvan Emmastraat 6 met Koopgarant Evaluatie jaarplan 2011: - 13 woningen verkocht waarvan 7 (ook Emma en Koninginneweg met Koopgarant) Evaluatie jaarplan 2012: - 19 woningen verkocht waarvan 11 met Koopgarant Evaluatie jaarplan 2013: - 4 woningen verkocht waarvan 1 met Koopgarant (er is besloten te stoppen met Koopgarant)	Verkoopprogramma 2010: - 6 woningen per jaar verkopen (aanbod van 101 woningen) Beleidsvisie 2007-2011: - Verkoop van bestaande woningen (gemiddeld 5 wo/jr). Beleidsplan 2012-2016: - Gebruik maken van de KoopGarant-regeling	7	Prestatieafspraken 2010-2013: - Bij verkoop Emmastraat en Koninginneweg gaat de voorkeur uit naar Koopgarant-constructie	7
Jaarverslag 2013:- Er zijn 4 woningen verkocht2e voortgangsrapportage 2013:- Uitzondering hierop is de garantstelling Castellum (aankoop 6 woningen)	Jaarplan 2013:- In 2013 wordt uitgegaan van de verkoop van (minimaal) 5 woningen uit het bestaande bezit. Toekomstige verkopen worden niet meer onder Koopgarant verkocht, maar op de vrije markt aangeboden. AvP verwacht geen onroerendgoed aan te kopen in 2013	5	Geen opgaven geformuleerd	-
Geen prestaties geformuleerd	Jaarplan 2013: - In 2013 gaat AvP een beleidsnotitie over de (Verkoop onder Voorwaarden) VOV-portefeuille opstellen waarin mede antwoord wordt gegeven op vragen over solvabiliteitseffect en liquiditeitseffect.	-	Geen opgaven geformuleerd	-
Overig				
Jaarverslag 2012: - Als experiment bij nieuw te bouwen woningen in de Nieuwe Duinstraat de huur net boven de grens van 652,50 vastgesteld.	Beleidsplan 2012-2016: - Bekijken in welke mate de inkomensgroep vanaf 34.085 tussen wal en schip raakt om vervolgens maatregelen te treffen	7	Geen opgaven geformuleerd	-
Geen prestaties geformuleerd	Jaarplan 2013: - De groep met lage middeninkomens hebben zich niet gemeld. In 2013 geen concrete maatregelen voor deze groep uitvoeren.	-	Geen opgaven geformuleerd	-
Gemiddelde beoordeling		6,6		8,7

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Prestaties	Ambities	Cijfer	Opgaven	Cijfer
Woningkwaliteit				

Evaluatie jaarplan 2010 t/m 2013: - Er wordt sloop/nieuwbouw, GO, PO en herstructurering toegepast om de kwaliteit van woningen te verbeteren Jaarverslag 2012: - Alle woningen worden voorzien van hang-en sluitwerk dat voldoet aan het Politiekeurmerk. Ook worden alle woningen van rookmelders voorzien bij mutatie. 2e voortgangsrapportage 2013: - de integrale toepassing van de flexibele vervangingsregeling ligt ter discussie als onderdeel van SVB. Afronding in Q1-2014	Geen ambities geformuleerd.	-	Prestatieafspraken 2010-2013: - Een deel van de woningvoorraad voldoet niet meer aan de woonkwaliteit. Partijen werken aan het vernieuwen van deze delen van de woningvoorraad, zodat deze aansluit op de (toekomstige) vraag van de bevolking	7
	Beleidsplan 2012-2016: - ZAV-beleid vernieuwd - Huurders een flexibele vervangingsregeling bieden Jaarplan 2013: - Keuzevrijheid vergroten door het vaststellen van een flexibele vervangingsregeling voor keukens en sanitair.	7	Geen opgaven geformuleerd.	-
Geen prestaties geformuleerd	Jaarplan 2013: - In 2013 zullen we het onderhoudsbeleid tegen het licht houden en opnieuw gaan vaststellen. - Onderhoudskosten benchmarken om inzicht te geven in de prestaties van AvP	-	Geen opgaven geformuleerd.	-
Kwaliteit dienstverlening				
Evaluatie jaarplan 2010: - 7 overleggen plaatsgevonden tussen AvP en gemeente - Jaarlijks overleg tussen de gem en HBNZ heeft plaatsgevonden Evaluatie jaarplan 2011: - 7 overleggen plaatsgevonden tussen AvP en gemeente - Jaarlijks overleg tussen de gem en HBNZ heeft plaatsgevonden Evaluatie jaarplan 2012: - 7 overleggen plaatsgevonden tussen AvP en gemeente - Jaarlijks overleg tussen de gem en HBNZ heeft plaatsgevonden Evaluatie jaarplan 2013: - 7 overleggen plaatsgevonden tussen AvP en gemeente - Er heeft geen jaarlijks overleg plaatsgevonden tussen de gem en HBNZ	Beleidsvisie 2007-2011: - Jaarlijks organiseren van stakeholdersoverleg Jaarplan 2013: - Er wordt een overleg gepland tussen het College van B&W met de DB en de RvC van AvP. - Eens in de twee jaar wil AvP een belanghoudersoverleg houden. Omdat we in april 2012 nog dit overleg hebben gehouden vindt het volgende overleg plaats in 2014.	7	Prestatieafspraken 2010-2013:: - Tenminste 6x per jaar regulier overleg tussen gem en AvP - Tenminste 1x per jaar overleg tussen gem en Stichting Huurdersbelangen	7

Jaarverslag 2010: - KWH-Huurlabel toegewezen, binnengekomen op plek 46 Jaarverslag 2011: - KWH-label verlengd, resultaten gelijk aan 2010 (gem 7,9) Jaarverslag 2012: - Resultaten verbeterd (gem 8,3) tov 2011: 29ste op de ranglijst Jaarverslag 2013: - Gemiddeld een 8 score, goed voor een plaats bij de eerste 10.	Beleidsvisie 2007-2011: - KWH-label halen in 2010 Beleidsplan 2012-2016: - KWH-label prolongeren en tot de best scorende corporaties behoren Jaarplan 2013: - Tot de best scorende corporaties behoren.	7	Geen opgaven geformuleerd.	-
Jaarverslag 2010, 2011, 2012: - In het kantoor is een woonwinkel aanwezig waar huurders materialen kunnen vergelijken en om tegen meerprijs het standaard pakket uit te breiden.	Beleidsvisie 2007-2011: - In woonwinkel uitbreiding diensten aanbieden samen met derden	7	Geen opgaven geformuleerd.	-
2e voortgangsrapportage 2013: - Een afspraak wordt gemaakt of zijn ingepland - 21 november 2013 heeft een belanghoudersoverleg (met Companen) plaatsgevonden	Jaarplan 2013: - Er wordt een overleg gepland tussen het College van B&W met de DB en de RvC van AvP. - Eens in de twee jaar wil AvP een belanghoudersoverleg houden. Omdat we in april 2012 nog dit overleg hebben gehouden vindt het volgende overleg plaats in 2014.	7	Geen opgaven geformuleerd.	-
Energie en duurzaamheid				
Evaluatie jaarplan 2010: - geen renovatieprojecten Evaluatie jaarplan 2011: - geen prestaties geformuleerd Evaluatie jaarplan 2012: - 45 woningen van C naar B (wordt nog berekend) Evaluatie jaarplan 2013: - geen renovatieprojecten. De doelstelling vanuit het beleidsplan 2012-2016, de gehele corporatie gemiddeld een C label, is gehaald. In 2014 zal er gekeken worden of er op individuele basis nog zaken kunnen worden aangeboden.	Beleidsvisie 2007-2011: - Het fors terugdringen van energieverbruik van woningen. Het optimaliseren van het binnenklimaat Beleidsplan 2012-2016: - van een D-label in 2010 naar een gemiddeld C-label in 2020 - In 2020 gemiddeld C-label halen. - Bij renovatie van een woning het energielabel twee sprongen omhoog laten maken Jaarplan 2013: - Met de nieuwbouw, Puycendarm en het oplossen bij mutatie gaan we deze doelstelling halen. Er staan geen renovatieprojecten gepland	8	Prestatieafspraken 2010-2013: - AvP zet zich in voor het realiseren van energiebesparing in alle renovatiewoningen, waarbij energielabel C/D het richtpunt is	8

Jaarverslag 2010 en 2011 en 2012: - Gebruik van kozijnen, dakgoten, gevelbeplating met lange levensduur - CV ketels vervangen voor HR+ ketels	Beleidsvisie 2007-2011: - Toepassing van duurzame materialen zoals hout met FSC-keurmerk - Bouwen met een lange levensduur Beleidsplan 2012-2016: - Gebruik van duurzame materialen bij nieuwbouw	7	Geen opgaven geformuleerd.	-
Geen prestaties geformuleerd	Beleidsplan 2012-2016: - Huurders helpen om hun energielasten terug te dringen	-	Prestatieafspraken 2010-2013: - Partijen zullen energiezuinig gedrag door bewoners stimuleren. Hierbij biedt het Servicepunt Verlicht Wonen van de Milieudienst West Holland ondersteuning.	-
Gemiddelde beoordeling		7,2		7,3

Huisvesten doelgroepen met bijzondere aanpassingen of voorzieningen

Prestaties	Ambities	Cijfer	Opgaven	Cijfer
Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte				
Evaluatie jaarplan 2010 t/m 2013: - Er zijn (goedkope) sociale huurwoningen voor starters gebouwd - Nieuwbouwappartementen zijn levensloopbestendig of volgens afspraken in de regio Holland Rijnland opgeleverd	Beleidsvisie 2007-2011: - Zoveel mogelijk levensloop bestendig bouwen en renoveren Beleidsplan 2012-2016: - Bouwen voor senioren (appartementen en nultredenwoningen) en levensloopbestendig maken bestaande woningen	7	Prestatieafspraken 2010-2013: - Partijen erkennen de noodzaak tot het realiseren van meer woningen voor ouderen. Voor een belangrijk deel zal dit worden opgevangen door levensloopbestendige appartementencomplexen te bouwen. - De woningen uit het woningenbestand van AvP die daarvoor in aanmerking komen, worden waar mogelijk door AvP d.m.v. oplussen opgewaardeerd naar levensloopbestendige woningen met als doel dat ouderen zo lang mogelijk in de eigen woning kunnen blijven wonen. - Alle nieuwbouwappartementen worden levensloopbestendig opgeleverd, tenzij hierover vooraf vanwege financiële of andere aspecten afwijkende afspraken zijn gemaakt	7
Geen prestaties geformuleerd	Beleidsvisie 2007-2011: - Realiseren van woonservicegebied op locatie Puyckendam en Victorschool	-	Geen opgaven geformuleerd	-

Evaluatie jaarplan 2013: - In 2013 is hier niet actief aan gewerkt. In 2014 zal er gekeken worden in hoeverre het stimuleren van ouders om te verhuizen vanuit een te grote eengezinswoning naar een appartement meenomen kan/moet worden in het lokaal maatwerk.	Geen ambities geformuleerd	-	Jaarplan 2013: - In de geactualiseerde woonvisie is opgenomen dat er een forse opgave ligt om 'gewone' woningen beter toegankelijk te maken. De regio is bezig met het inventariseren van initiatieven, de gemeente kijkt welke initiatieven zij overneemt. Aan de andere kant is het ook van belang dat ouders die in te grote eensgezinshuurwoningen wonen worden gestimuleerd om te verhuizen naar een appartement	7
Geen prestaties geformuleerd	Jaarplan 2013: - Eigen woningbehoefte-onderzoek waaruit een antwoord moet komen op de vraag waarom de vraag vanuit senioren terugloopt. Hierin samenwerking zoeken met de gemeente Noordwijkerhout	-	Geen opgaven geformuleerd	-
Geen prestaties geformuleerd	Jaarplan 2013: - Op het gebied van wonen en zorg heeft AvP de afgelopen jaren veel nieuw aanbod gerealiseerd. In 2013 zullen we bekijken of en zo ja, in welke mate en onder welke voorwaarden, meer toevoegingen nodig zijn.	-	Geen opgaven geformuleerd	-
Bewoners met een (lichamelijke of geestelijke) beperking < 65				
Geen prestaties geformuleerd	Geen ambities geformuleerd	-	Prestatieafspraken 2010-2013: - AvP stelt zich ten doel de groep mensen met een handicap passend te huisvesten	-
Overige personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen stellen				
Evaluatie jaarplan 2010: - prestatie ontbreekt in jaarplan Evaluatie jaarplan 2011: - 10 personen geplaatst Evaluatie jaarplan 2012: - Taakstelling aangepast naar 6 statushouders, 6 personen geplaatst Evaluatie jaarplan 2013: - 7 personen geplaatst	Evaluatie jaarplan 2010: - Huisvesten van tenminste 10 statushouders Evaluatie jaarplan 2011: - Huisvesten van tenminste 10 statushouders Evaluatie jaarplan 2012: - Huisvesten van tenminste 8 statushouders Evaluatie jaarplan 2013: - Huisvesten van tenminste 6 statushouders	7	Prestatieafspraken 2010-2013: - AVP zal trachten de taakstelling die de gemeente van het Rijk krijgt opgelegd om een bepaald aantal statushouders te huisvesten te realiseren	7
Jaarverslag 2010: - Participeren in een sociaal netwerk	Beleidsvisie 2007-2011: - Voortzetten Sociaal Netwerk en structureel zorgoverleg	7	Geen opgaven geformuleerd	-

Evaluatie jaarplan 2013: - De gemeente heeft er voor gezorgd dat de betreffende percelen aan de Molenweg binnen de rode bebouwingscontour is gekomen. Hiermee is de planologische ruimte gecreeerd. De gemeente heeft de regie gepakt en een aantal stedenbouwkundige schetsen laten opstellen. Diverse partijen zijn op dit moment aan het onderzoeken in welke vorm een ontwikkeling daar mogelijk is.	Beleidsvisie 2012-2016 en Jaarplan 2013: - Niet investeren in de tijdelijke huisvesting van Tamoos. Huisvesting loopt via de reguliere kanalen (woonzicht).	7	Prestatieafspraken 2013: - Creëren van planologische ruimte voor huisvesting van buitenlandse arbeidsmigranten aan de Molenweg	7
Gemiddelde beoordeling		7,0		7,0

(Des)investeren in vastgoed

Prestaties	Ambities	Cijfer	Opgaven	Cijfer
Nieuwbouw				
Evaluatie jaarplan 2010: - 2x per jaar is er ambelijk overleg met de SPGN en WAC Evaluatie jaarplan 2011: - 2x per jaar is er ambelijk overleg met de SPGN en WAC Evaluatie jaarplan 2012: - 2x per jaar is er ambelijk overleg met de SPGN en WAC Evaluatie jaarplan 2013: - 2x per jaar is er ambelijk overleg met de SPGN en WAC	Geen ambities geformuleerd	-	Prestatieafspraken 2010-2013: - Betrekken van de SPGN en WAC bij woningbouwplannen en plannen voor openbare ruimte	7

Evaluatie jaarplan 2010: - 48 woningen gerealiseerd, 32 sociaal Evaluatie jaarplan 2011: - 53 woningen gerealiseerd. Niet alle 33 sociale woningen worden in 2011 opgeleverd Evaluatie jaarplan 2012: - 75 woningen gerealiseerd, 64 sociaal Evaluatie jaarplan 2013: - 190 woningen gerealiseerd, 145 sociaal	Beleidsvisie 2007-2011: - Alle nieuwbouw minimaal 30% in de sociale sfeer Nieuwbouw richten op meer differentiatie Beleidsplan 2012-2016: - Bouw 285 woningen - Wachttijd verkorten door een mix van nieuwbouw Evaluatie jaarplan 2010: - Woningbouwopgave van 48 nieuwe woningen waarvan 32 sociaal Evaluatie jaarplan 2011: - Woningbouwopgave van 71 nieuwe woningen waarvan 33 sociaal Evaluatie jaarplan 2012: - Woningbouwopgave van 194 nieuwe woningen waarvan 141 sociaal Evaluatie jaarplan 2013: - Woningbouwopgave van 200 nieuwe woningen waarvan 142 sociaal	8 Prestatieafspraken 2010-2013: - 30% van de nieuwbouwwoningen realiseren in de sociale sfeer (huur tot 647 euro/koop tot 195.000) waarvan een deel wordt gerealiseerd tot 160.000	10
Evaluatie jaarplan 2010: - geen nieuwe projecten gestart Evaluatie jaarplan 2011: - de woningen in de Nieuwe Duinstraat voldoen aan de score van 7 Evaluatie jaarplan 2012: - 21 appartementen en 0 eengezinswoningen Parkhof Evaluatie jaarplan 2013: - Woningen Castellum en Nieuwe Duinstraat voldoen aan de score van 7 Jaarverslag 2012 - Niet alle woningen hebben een beukmaat van 6 meter zoals dit door Woonkeur wordt geeist. Er wordt getracht dit op andere plekken te compenseren Jaarverslag 2013: - Geen prestaties geformuleerd	Beleidsplan 2012-2016 - Nieuwbouw volgens de eisen van Woonkeur Jaarplan 2013: - Nieuwbouw bouwen volgens de eisen van Woonkeur. - Nieuwbouw realiseren met een minimale GPR-score van 7.	6 Prestatieafspraken 2010-2013: - AvP bouwt haar woningen zoveel mogelijk conform de eisen van WoonKeur (inclusief Veilig Wonen en Duurzaam Bouwen) - De Regionale DuBoPlus richtlijn is het uitgangspunt bij de uitvoering van werkzaamheden en bouwprojecten. Bij de GPR-berekening dient een score van 7 gehaald te worden.	6

Jaarverslag 2013: - Samen met zorg- en welzijnsinstellingen zoeken we naar mogelijkheden om huisvesting te realiseren die de samenleving leefbaar en duurzaam maakt. Tijdens het belanghoudersoverleg in 2012 en 2013 hebben we bijzonder bruikbare input gekregen van onze belanghouders. Deze input wordt verwerkt in ons bij te stellen meerjarenbeleidsplan 2013-2016 en het SVB.	Jaarplan 2013: - Bij nieuwbouwplannen benadert Sint Antonius van Padua potentiële zorg- of welzijnspartijen. Om structureel contact te houden met deze stakeholders gaat AvP jaarlijks met de belangrijkste partijen individueel een overleg organiseren	7	Geen opgaven geformuleerd	-
Geen prestaties geformuleerd	Jaarplan 2013: - Plannen ontwikkelen voor het complex aan de Maandagsewetering en de locatie van de tijdelijke supermarkt in de Zilk.	-	Geen opgaven geformuleerd	-
Sloop				
2e voortgangsrapportage 2013: - Sloop van Puyckendam is gestart	Jaarplan 2013: - Sloop van een deel van Puyckendam, gevolgd door de nieuwbouw van de eerste fase.	7	Geen opgaven geformuleerd	-
Herstructurering				
Jaarverslag 2011 en 2012: - 22 woningen gesloopt, 22 woningen teruggebouwd in de Hoogstraat. - Nieuwe Duinstraat zijn 63 woningen gesloopt. In 2013 zijn 59 woningen opgeleverd. - GO heeft plaatsgevonden aan de Sint Antoniushoef. Levensduur is daardoor fors verlengd, energielabel verbeterd.	Jaarverslag 2010 - In 2011 Hoogstraat: 22 woningen slopen om plaats te maken voor 22 nieuwe eengezinswoningen. - In 2011 Nieuwe Duinstraat: 64 woningen slopen en 59 terugbouwen - Sint Antoniushof in oude staat herstellen	7	Geen opgaven geformuleerd	-
Maatschappelijk vastgoed				
Geen prestaties geformuleerd	Geen ambities geformuleerd	-	Geen opgaven geformuleerd	-
Gemiddelde beoordeling		6,9		7,7

Kwaliteit van wijken en buurten

Prestaties	Ambities	Cijfer	Opgaven	Cijfer
Evaluatie jaarplan 2010 t/m 2013: - Ieder jaar zijn de GO en herstructureringsprojecten vanuit de gemeente in de jaarplannen verwoord. - De wijkbezoeken zijn komen te vervallen. Bij reconstructies (=wijkplannen) betreft de gemeente AvP, voor zover zij relatie / bezit hebben in het betreffende project.	Geen ambities geformuleerd.	-	Prestatieafspraken 2010-2013: - De verbetering van de woningvoorraad en woonomgeving vindt bij voorkeur gelijktijdig plaats met de uitvoering van groot onderhoud en renovatiewerkzaamheden. - Bij het opstellen van wijkplannen zal de gemeente overleg voeren met AvP en in de wijkplannen zal er ook voor AvP een rol zijn - Bij de ontwikkeling van De Zilk wordt aandacht besteed aan het realiseren en handhaven van een adequaat voorzieningenaanbod. Dit doet de gemeente in samenwerking met AvP	6
Jaarverslag 2010 en 2011 en 2012: - Leefbaarheidsprojecten financieel ondersteunen Sponsorbeleid vastgesteld en op de website geplaatst	Geen ambities geformuleerd.	-	Geen opgaven geformuleerd.	-
2e voortgangsrapportage 2013: - Er is een concept registratie opzet gemaakt van melding sociale klachten waar in 2013 een begin mee is gemaakt en nu mee gewerkt wordt. In 2014 wordt de klacht(klanten) monitoring verder geïmplementeerd. Jaarverslag 2013: - De huismeester signaleert en monitort in een vroegstadium eventuele problemen en probeert deze direct op te lossen	Jaarplan 2013: - Leefbaarheid monitoren obv signalen van onze huurders en medewerkers dmv een registratie op te zetten in 2013.	7	Geen opgaven geformuleerd.	-
Geen prestaties geformuleerd	Jaarplan 2013: - Inzichtelijk maken of de huismeester van Puyckendam ook op andere seniorencomplexen kan worden ingezet	-	Geen opgaven geformuleerd.	-
Gemiddelde beoordeling		7,0		6,0

Bijlage 4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring

Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Sint Antonius van Padua in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen advies- en/of interim opdrachten of werkzaamheden uitgevoerd voor de corporatie op beleidsterreinen die de visitatie raken. In de komende twee jaar zal Ecorys geen advies- en/of interim opdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij de Sint Antonius van Padua op beleidsterreinen die de visitatie raken.

Rotterdam, 10 juli 2014

Sandra Groot

Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

Sint Antonius van Padua

Visitatieperiode maart 2014 – mei 2014

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

Naam en handtekening:

Sandra Groot

Naam en handtekening:

Ewoud Dekker

Naam en handtekening:

Hugo ter Heegde

Plaats:

Rotterdam

Datum:

12 juni 2014

Voorzitter

Naam, titel, voorletters:

Groot-Jansen, S.G.B.

Geboorteplaats en –datum:

Gouda, 11 februari 1964

Woonplaats:

Gouda

Huidige functie:

Senior consultant

Onderwijs:

2008:	Sales cursus, in company Ecorys
2002:	Projectmanagement cursus, in company Ecorys
1992 – 1994:	Vertaler Nederlands-Engels, Engels-Nederlands, ITV Utrecht
1986:	NIMA-B
1982 – 1986	HEAO-EL (economisch-linguïstische opleiding), HES Rotterdam
1976 – 1982	VWO, Antoniuscollege, Gouda

Loopbaan:

1986 – heden: Ecorys, diverse functies (sinds 2009 senior consultant)

Profielschets:

Sandra heeft in de loop der jaren veel expertise opgebouwd ten aanzien van woningmarktvraagstukken. Deze vraagstukken zijn zeer divers, en bestaan bijvoorbeeld uit haalbaarheidsstudies voor concrete projecten, vaststellen van woningbouwprogramma's voor nieuwe wijken, locatiezoektocht voor toekomstige woningbouw. Opdrachtgevers zijn ontwikkelaars, beleggers, gemeenten en woningbouwcorporaties. De kennis van de woningmarkt, en dus het speelveld waarbinnen de corporaties ook een belangrijke rol spelen, is hiermee gewaarborgd binnen de maatschappelijke visitaties.

Sandra is, samen met een aantal (oud-)collega's, vanaf het begin betrokken bij de methodiekontwikkeling van maatschappelijke visitaties en betrokken geweest bij de meeste visitatietrajecten die door Ecorys Vastgoed zijn en worden uitgevoerd. Binnen deze visitatietrajecten heeft ze diverse rollen vervuld, uiteenlopend van commissielid tot voorzitter van de visitatiecommissie.

Secretaris

Naam, titel, voorletters:

Dekker, ing. MScRE, E.

Geboorteplaats en –datum:

Avereest, 14 september 1982

Woonplaats:

Rotterdam

Huidige functie:

Senior consultant

Onderwijs:

- 2006 – 2008: Vastgoedkunde, Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen
- 2005 – 2006: Sociale Geografie en Planologie, Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen
- 2001 – 2005: Bouwmanagement, Commercieel Technische Bedrijfskunde, Saxion Hogeschool Enschede
- 1994 – 2000: Hoger Algemeen Vormend Onderwijs, Van der Capellen Scholengemeenschap Zwolle

Loopbaan:

- 2010 – heden: Ecorys, Senior Consultant
- 2008 – 2009: Multi Development, Research en Concepts

Nevenactiviteiten:

- 2011 – 2013: FRESH Professionals, voorzitter
- 2010: FRESH Professionals, debat commissie, organiseren van het FRESH Forward Debat: "projectontwikkeling anno 2011"

Profielchets:

Ewoud is consultant bij Ecorys en richt zich in zijn werkzaamheden met name op het uitvoeren van maatschappelijke visitaties, marktonderzoek en advisering ten aanzien van de woning- en winkelmarkt en vastgoedstrategische vraagstukken bij corporaties, gemeenten, ontwikkelaars en beleggers. Zijn expertise ligt daarmee in het doorlichten van organisaties en op een hoger abstractieniveau het adviseren van de genoemde actoren op het gebied van het inrichten van organisaties en strategiebepaling op project- en organisatieniveau. Daarin vindt hij met name het creëren van toegevoegde waarde, zowel financieel als maatschappelijk, belangrijke elementen. Ewoud heeft in de afgelopen jaren maatschappelijke visitaties uitgevoerd bij een groot aantal corporaties, variërend van kleine corporaties op het platteland tot corporaties in de grote steden, waarbij hij wisselend de rol van secretaris en commissielid heeft vervuld.

Commissielid

Naam, titel, voorletters:

Heegde, MSc, H.G.B. ter,

Geboorteplaats en –datum:

Leidschendam, 3 februari 1988

Woonplaats:

Utrecht

Huidige functie:

Junior Consultant

Onderwijs:

2011 – 2012	Master Land use Planning, Wageningen University & Researchcentrum
2006 – 2011	Bachelor Landschapsarchitectuur en ruimtelijke planning, Wageningen University & Researchcentrum
2000 – 2006	VWO Economie & Maatschappij met Wiskunde B1, Openbare Scholengemeenschap Huygenwaard (Huygens College)

Loopbaan:

2013 – heden	Junior Consultant
2012 – 2013	Planoloog KuiperCompagnons
2005 – 2008	Zelfstandig ontwerper, kosten- en procesmanager

Profielschets:

Hugo heeft een zeer brede interesse in de processen die raakvlak hebben met gebiedsontwikkeling. Denk hierbij aan financiële, sociale, ruimtelijke, juridisch-planologische, en vastgoedkundige processen. Hij voert verschillende onderzoeks- en advieswerkzaamheden uit op het gebied van de woningmarkt en detailhandel voor zowel private- als publieke partijen zoals pensioenfondsen, investeerders, ontwikkelaars, corporaties en overheden. De projecten waar hij aan werkt zijn net als zijn interesse zeer uiteenlopend. Markt- en haalbaarheidsanalyses, second opinions, beleidsvraagstukken en rapportages die ten grondslag liggen aan de onderbouwing van juridisch-planologische instrumentarium zijn hier onderdeel van. Als commissielid neemt Hugo deel aan maatschappelijk visitaties bij woningcorporaties.



Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

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

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas