

Maatschappelijke visitatie

Wold & Waard

Opdrachtgever: Wold & Waard

Rotterdam, 3 april 2015



Maatschappelijke visitatie

Wold & Waard
Visitatieperiode 2011-2014

Opdrachtgever: Wold & Waard

Geert Jan Klein Bluemink
Rob Out
Corinne Vermeulen

Rotterdam, 3 april 2015

Over Ecorys

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

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

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

ECORYS Nederland B.V.

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

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

W www.ecorys.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Beoordeling maatschappelijke prestaties	9
Scorekaart	12
Samenvatting	13
Beoordeling	14
1 Presteren naar Opgaven en Ambities	17
1.1 Inleiding	18
1.2.1 Regionale opgaven	18
1.2.2 Lokale opgaven	19
1.3 Prestaties in het licht van de opgaven	20
1.3.1 Huisvesting van de primaire doelgroep	21
1.3.2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen	22
1.3.3 Kwaliteit van woningen en woningbeheer	23
1.3.4 (Des)investeringen in vastgoed	24
1.3.5 Kwaliteit van wijken en buurten	26
1.4 Ambities	26
1.4.1 Ondernemingsplan 'Ambities met Fundament' 2009-2012	26
1.4.2 Ondernemingsplan 'Zichtbaar Wold & Waard' 2014-2017	27
1.4.3 Jaarbegrotingen, Meerjarenperspectief en Afdelingsplannen 2010 t/m 2014	27
1.4.4 Overig beleid	27
1.5 Ambities in relatie tot de opgaven	28
2 Presteren volgens belanghebbenden	29
2.1 Inleiding	30
2.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie	30
2.3 Prestaties en beoordeling	30
2.3.1 Prestaties	30
2.3.2 Relatie en communicatie	34
2.3.3 Invloed op beleid	34
2.3.4 Kwalitatieve beoordeling	35
2.3.5 Hebt u een boodschap voor Wold & Waard?	36
3 Presteren naar Vermogen	37
3.1 Inleiding	38
3.2 Financiële continuïteit	38
3.2.1 Vermogenspositie	38
3.2.2 Vermogensbeleid	39
3.3 Doelmatigheid	40
3.4 Vermogensinzet	41
3.5 Beoordeling	42
4 Presteren ten aanzien van Governance	43
4.1 Inleiding	44
4.2 Besturing	44

4.3	Intern toezicht	46
4.3.3	Governancecode	49
4.4	Externe legitimering en verantwoording	49
4.4.1	Externe legitimatie	49
4.4.2	Openbare verantwoording	50
4.5	Beoordeling	50

Bijlagen	51
Bijlage 1: Bronnenlijst	53
Bijlage 2: Geïnterviewde personen	54
Bijlage 3. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring	55
Bijlage 4: cv's van de visitatoren	57
Bijlage 5. Position paper Wold & Waard	61
Bijlage 6: Bestuurlijke reactie	64
Bijlage 7: Presteren naar Opgaven en Ambities	67

Voorwoord

Het visitatiestelsel

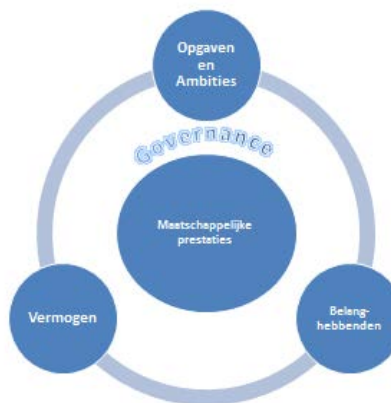
De maatschappelijke visitatie is een instrument voor horizontale verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties. Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat Methodiek Maatschappelijke Visitatie versie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

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

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

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

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



De kwantitatieve beoordeling van de feitelijke geleverde prestaties wordt weergegeven in een scorekaart en prestatiespinwebben. De visitatie resulteert verder in een toelichtende rapportage. In de recensie geeft de commissie, na afloop van de visitatie en alles overziende, een beschouwing over het maatschappelijk presteren van de corporatie. In de recensie worden de verbeterpunten opgenomen. Daarbij gaat het nadrukkelijk om wat er verbetering zou behoeven en niet om aanbevelingen hoe dit kan worden verbeterd.

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

Maatschappelijke visitatie Wold & Waard– de aanpak van Ecorys

Wold & Waard heeft Ecorys in 2014 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode november 2014 tot en met maart 2015. Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Geert Jan Klein Bluemink (voorzitter), Rob Out (projectleider) en Corinne Vermeulen (commissielid). De aanpak van Ecorys kende de volgende stappen.

Maanden	November	December	Januari	Februari	Maart
Deskresearch					
Startbijeenkomst					
Interne interviews					
Belanghebbenden					
Concept rapport					
Interne bespreking					
Eindpresentatie					
Eindrapport					

De meetschaal

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

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

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

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

Leeswijzer

Deel 1 omvat de beoordeling van de maatschappelijke prestaties in het kort:

- Recensie;
- Korte terugblik op het vorige visitatierapport;
- Scorekaart;
- Samenvatting (profielschets en beoordeling).

Deel 2 bevat de daadwerkelijke rapportage van de maatschappelijke visitatie van Wold & Waard.

Deel 3 bevat de bijlagen bij het rapport:

- Bronnenlijst;
- Betrokken personen (intern en extern);
- Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring;
- Cv's van de visitatoren;
- Position Paper Wold & Waard;
- Reactie directeur-bestuurder en Raad van Commissarissen op het visitatierapport;
- Uitwerking Presteren naar Opgaven en Ambities.

Tot slot

De leden van het visitatieteam van Ecorys danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie. In het bijzonder dank aan mevrouw Anja Hotsma die voor de visitatiecommissie een steun en toeverlaat is geweest rond het aanleveren van documentatie en het maken van afspraken.

Beoordeling maatschappelijke prestaties

Recensie

Zaken op orde

Naar de mening van de visitatiecommissie behoort Wold & Waard tot die corporaties binnen de sector die als voorbeeld voor veel anderen kunnen dienen. De corporatie heeft haar zaken goed op orde. Jaar op jaar laat Wold & Waard zien dat ook onder de dynamische omstandigheden die de corporatiesector de laatste jaren kenmerken zowel zakelijk als maatschappelijk verantwoord de volkshuisvesting kan worden bedreven.

Dit beeld van Wold & Waard wordt bevestigd door het Position Paper dat aan het begin van het visitatietraject het licht zag. Los van het feit dat het in de zorgvuldige huisstijl was opgemaakt staat het ook inhoudelijk model voor de corporatie, die de opgave in het Groningse Westerkwartier, centraal stelt. Wold & Waard stelt zichzelf niet voorop, maar definieert haar opgaven op basis van wat nodig is. Vervolgens richt de corporatie haar organisatie op efficiënte wijze en in nauwe samenwerking met haar belanghebbenden naar de opgaven. Naar de mening van de visitatiecommissie houdt Wold & Waard een zuivere manier van maatschappelijk ondernemen aan, die bij uitstek past in het huidige tijdgewricht waarin doelmatigheid, transparantie en de kerntaak voorop staan.

Belanghebbenden positief, huurdersvertegenwoordiging relatief kritisch

De gemeenten in het Westerkwartier, het werkgebied van Wold & Waard, drukken zich in positieve bewoordingen over de corporatie uit. De vier gemeenten, die aan de vooravond van een samensmelting staan, waarderen de prestaties van Wold & Waard. Het feit dat het werkgebied van Wold & Waard één coherent werkgebied beslaat draagt bij aan een overzichtelijke situatie waarin partijen goed met elkaar samenwerken.

De huurders die in het kader van de visitatie zijn geconsulteerd laten zich relatief kritisch uit over Wold & Waard, ondanks de relatief lage huur en goede staat van de woningen. Er liggen dan ook kansen voor verbetering, in het bijzonder als het gaat om de beoordeling op het gebied van relatie en communicatie, zeker wanneer de perceptie leeft dat de woonlasten te hoog zijn in relatie tot de inkomens. Hier speelt de crisis tevens mee, aangezien de afgelopen vier jaar de betaalbaarheid sterk is afgenomen. Daartegenover valt een uitstekende relatie met de gemeenten op. Binnen het Groningse zijn partijen steeds goed en zakelijk met elkaar in overleg over wat wenselijk en wat haalbaar is.

Belanghebbenden uit de hoek van zorg en welzijn belichten twee kanten van de medaille. Wold & Waard levert goede huisvesting, hoewel 'opleverpunten' zorgen opleveren. De corporatie is goed (steeds beter) benaderbaar, maar wordt uitgenodigd meer te doen in zorgvastgoed.

Financieel sterk

Wold & Waard laat een zeer gedegen financieel beleid zien. De cijfers en behaalde resultaten laten een goed onderbouwd en met de belangenhouders (vooral gemeenten) afgestemd beleid zien. Er is een goede balans tussen maatschappelijk rendement en risico - een balans tussen enerzijds de inzet van het vermogen voor het leveren van maatschappelijke prestaties en anderzijds de omvang en ontwikkeling van de vermogenspositie. De corporatie is, daar is geen twijfel over mogelijk, een

uitgebalanceerde onderneming met duidelijke maatschappelijke taken en dito resultaten. Dankzij het zakelijke karakter kan de corporatie in de toekomst stappen (blijven) maken.

Handelen vanuit doelmatigheid

Een van de grootste pluspunten van de corporatie betreft de doelmatigheid. De bedrijfslasten liggen onder het landelijke gemiddelde en zijn bovendien aanzienlijk gedaald de afgelopen jaren. De organisatie doet beduidend meer met relatief minder werknemers dan veel andere corporaties. Dit maakt in wezen vermogen vrij voor investeringen in de kerntaken en niet zozeer ter instandhouding van de organisatie. De organisatie mag hier trots op zijn en die trots mag geuit worden.

De missie en feitelijke resultaten van Wold & Waard maken helder dat de corporatie de focus legt op de kerntaak: de huisvesting van mensen met een lager inkomen of een bijzondere woonvraag op het gebied van beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit. De corporatie handelt hier daadwerkelijk naar en houdt zich niet bezig met branchevreemde activiteiten.

Governance op orde

De algehele koers van Wold & Waard is goed inzichtelijk. Bij het proces voor het bepalen van de strategie worden verschillende belanghebbenden betrokken. Dit draagt bij tot een goede afstemming tussen het doen en laten van de corporatie met ontwikkelingen en behoeften in de maatschappij. De corporatie handelt niet zozeer aanbod- als wel vraaggericht. Betaalbaarheid is hierin een prioriteit. Het nastreven van een betaalbare woningvoorraad én het kunnen beschikken over de middelen om ook in de toekomst de maatschappelijke taak te kunnen vervullen, vraagt veel van Wold & Waard. Bestuur en Raad van Commissarissen blijken deze ingewikkelde taak goed aan te kunnen.

Met de cijfers en toelichtingen als onderbouwing, worden doelen gerealiseerd of aangepast aan de nieuwe context wanneer noodzakelijk. Op basis van de mate van transparantie van de prestaties, zowel op schrift als via bijeenkomsten, zou men voor de acceptatie van het beleid wat meer instemming mogen verwachten (van de huurdersvertegenwoordiging).

Communicatie

De grootste uitdaging voor Wold & Waard ligt op het gebied van acceptatie en begrip van de huurders (vertegenwoordiging). Er zal meer aandacht nodig zijn voor wat aan de vraagkant wenselijk is en wat door de organisatie haalbaar geacht wordt. Het bij de hand nemen van de huurders en uitleggen hoezeer het maatschappelijk speelveld veranderd is de afgelopen jaren, is een hele opgave. Wold & Waard heeft als solide partij gelukkig een situatie gecreëerd waarbij partijen niet tevergeefs hoeven aan te kloppen.

Terugblik vorige visitatie

In april 2011 is de vorige maatschappelijke visitatie van Wold & Waard opgeleverd. Deze visitatie, waarin is teruggeblikt over de periode 2007 tot en met 2010, is uitgevoerd conform methodiek 3.0. Ten tijde van het uitvoeren van de vorige visitatie was blijkens het bronnenoverzicht een aantal relevante documenten nog niet voorhanden¹. Om te komen tot een optimale aansluiting op de vorige visitatie zijn ook bedoelde documenten in de huidige visitatie meegenomen. Hoewel de huidige visitatie primair toeziet op de periode 2011 tot en met 2014 wordt daarom op diverse plekken in voorliggend rapport 2010 meegenomen.

Binnen de methodiek van de vorige visitatie was de normering anders dan in de huidige methodiek 5.0. Dat maakt een vergelijking tussen de resultaten van de voorgaande visitatie en de huidige visitatie lastig, omdat de cijfers niet één op één zijn te vergelijken.

De toenmalige visitatie commissie rapporteerde als volgt:

Wold & Waard neemt de verantwoordelijkheid voor het huisvesten van mensen die daarin zelf niet kunnen voorzien. De corporatie hanteert daarbij een brede oriëntatie op haar taken en werkt goed samen met verschillende partijen binnen haar werkgebied. Samen met de vier gemeenten in het Westerkwartier en een collega-corporatie heeft Wold & Waard onderzocht hoe de vraag naar sociale huisvesting zich zal ontwikkelen. In haar beleid anticipeert de corporatie zorgvuldig op de te verwachten veranderingen. Het gaat daarbij om vergrijzing van de huurders, om de toenemende vraag naar zorgwoningen en om de veranderingen in energieprijzen en technische mogelijkheden op gebied van duurzaamheid. De visitatiecommissie waardeert de inspanningen van de corporatie om te komen tot de gewenste transformatie (kwalitatief en kwantitatief) van haar bezit en bovenal de inspanning op het gebied van duurzaamheid.

De vorige visitatie schetste een beeld van een corporatie die op alle (toen nog vijf) prestatievelden goed presteerde. De cijfermatige beoordeling had met vijf 'achten' niet evenwichtiger kunnen zijn. De visie van Wold & Waard op het economisch rendement van haar vermogen werd in de vorige visitatie als verbeterpunt genoemd.

De visitatiecommissie is van mening dat Wold & Waard een heldere visie heeft op haar rendement in het licht van de primaire doelstelling van het vermogensbeleid: nu en in de toekomst beschikken over de middelen die nodig zijn om de gestelde doelen te bereiken. Wold & Waard is op dit punt in control. De vermogenspositie en financiële sturing zijn nu uitstekend op orde. De beleidskaders zijn tijdig helder vastgelegd in een visie en doorvertaald naar jaarplannen en (meerjaren-)begrotingen. Er is een strategisch voorraadbeleid ontwikkeld, wat adequaat wordt gebruikt.

Verbeterpunten

De visitatiecommissie is van mening dat Wold & Waard goed functioneert als woningcorporatie. Dit laat onverlet dat er altijd mogelijkheden zijn voor verbetering. De visitatiecommissie is van mening dat de verbeterpunten liggen op het terrein van de communicatie met de huurders.

¹ Waarbij getuige het bronnenoverzicht een aantal documenten over 2010 nog niet in de visitatie zijn betrokken waaronder het jaarverslag 2010, Stand van zaken Herstructurering 2010, financiële maandrapportages en liquiditeitsoverzichten v.a. juli 2010, de jaarrekening 2010 en het tweede trimesterverslag 2010.

Scorekaart

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

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

Samenvatting

Profielschets

Werkgebied

Het werkgebied van Wold & Waard is het Westerkwartier, een van de Groninger Ommelanden. Het kwartier omvat vier zelfstandige gemeenten: Grootegast, Leek, Marum en Zuidhorn. Daarbinnen liggen 34 dorpen.

Woningbezit

Het CFV rekent Wold & Waard tot de referentiegroep 'gemiddeld profiel met accent op eengezinswoningen'. De corporatie heeft ruim 5.000 woningen in portefeuille. Opvalt is dat één op de vier woningen gebouwd is in de '70-jaren van de vorige eeuw en dat bijna 20% is gebouwd in de jaren na 2000. De samenstelling van het woningbezit past bij een woningcorporatie die actief is in gemeenten in het landelijk gebied.

Tabel 0.2 Woningbezit Wold & Waard

Type woningen	Wold & Waard	Landelijk
Eengezinswoningen	81,7%	42,4%
Meergezinswoning zonder lift t/m 4 lagen	3,9%	26,2%
Meergezinswoning met lift	6,9%	14,1%
Hoogbouw	0,0%	11,5%
Onzelfstandige overige wooneenheden	7,5%	5,8%
Totaal	100,0%	100,0%

Bron: CIP (2013), Wold & Waard, Centraal Fonds Volkshuisvesting.

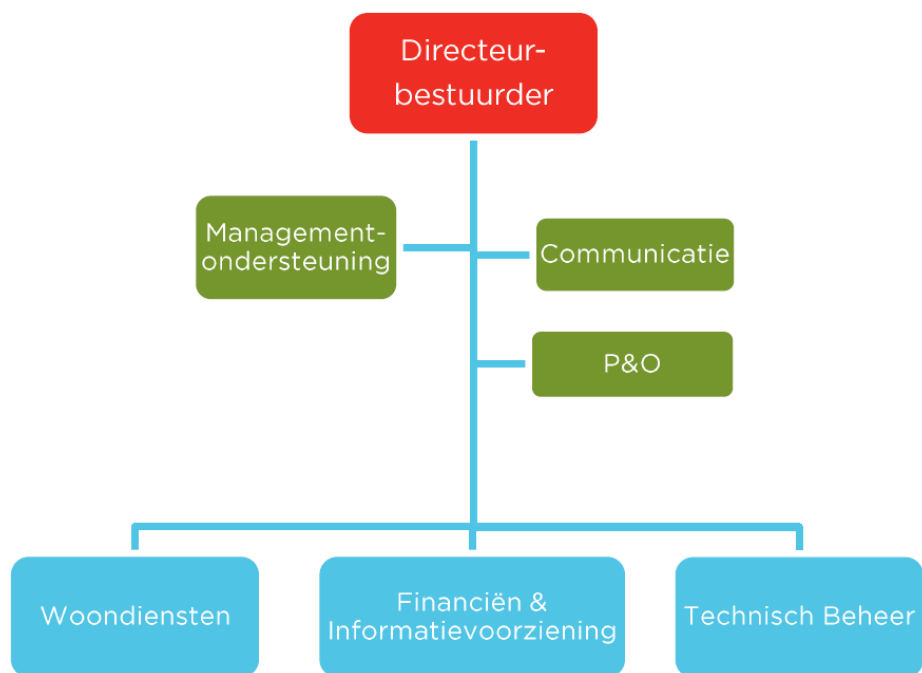
De wooneenheden van Wold & Waard hebben een gemiddeld huurprijsniveau van € 413 per maand (2012). De huurprijzen liggen daarmee lager dan die van de referentiegroep (€ 437) en het landelijk gemiddelde (€ 445). Voor de huurwoningen die in de DAEB-categorie vallen bedraagt de huur 57,8% van de maximaal toegestane huur. Voor de niet DAEB woningen gaat het om 68,3% van de maximaal toegestane huur. Dit is voor zowel DAEB als niet DAEB lager dan die van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde.

Het gemiddeld puntenaantal woningwaardering ligt bij Wold & Waard voor de gemiddelde huurwoning in de DAEB-categorie hoger (154) dan het gemiddelde bij de referentiegroep (151) en de landelijke benchmark (140). Dit heeft te maken met de kenmerken van het bezit: een deel gebouwd na het jaar 2000. Door het gemiddelde lage huurprijsniveau komt de gemiddelde puntprijs per huurwoning lager uit (€ 2,66) in vergelijking met de referenties (€ 2,86) en het landelijk beeld (€ 3,12). Het aandeel woningen dat valt onder de classificaties goedkope en betaalbare woningen bedroeg ultimo 2012 totaal 95%. Dit aandeel goedkoop en betaalbare woningen geeft vanaf 2009 een dalende trend weer binnen het aandeel in het totale bezit.

Organisatie

Wold & Waard werkt ten tijde van het uitvoeren van de visitatie met 44,6 fte aan haar opgaven. Het bestuur wordt gevormd door één directeur-bestuurder die wordt ondersteund door een managementteam bestaande uit drie managers: Woondiensten, Technisch Beheer en Financiën & Informatievoorziening. De Raad van Commissarissen bestaat uit vijf leden, waarvan twee op voordracht van de huurders. In het hoofdstuk Presteren ten aanzien van Governance wordt een verdere toelichting gegeven op het intern toezicht.

Figuur 0.1 Organogram Wold & Waard



Bron: Wold & Waard, jaarverslag 2013.

Verbindingen

Wold & Waard heeft een 100% deelneming in de BV WW4Energy. Het resultaat van deze dochteronderneming is geconsolideerd met het resultaat van Wold & Waard.

Per 1 december 2013 is DENN (Duurzame Energie Noord Nederland) opgericht, een samenwerking met woningcorporatie De Huismeesters in Groningen. Wold & Waard heeft in deze BV een deelneming van 50% en het resultaat van deze dochteronderneming is voor 50% geconsolideerd met het resultaat van Wold & Waard.

Beoordeling

Wold & Waard krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende perspectieven van de maatschappelijke visitatie.

Tabel 0.3 Beoordelingen

Perspectief	Prestatie	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	Ruim voldoende	7,4
Presteren volgens Belanghebbenden	Ruim voldoende	7,2
Presteren naar Vermogen	Goed	8,0
Presteren ten aanzien van Governance	Goed	7,7

Presteren naar Opgaven en Ambities

7,4

Wold & Waard scoort ten aanzien van het Presteren naar Opgaven en Ambities met 7,4 ruim boven de norm. Op alle prestatievelden wordt ruim voldoende tot goed gepresteerd. Als het gaat om de Opgaven leveren met name de prestaties ten aanzien van het huisvesten van de primaire doelgroep en bijzondere doelgroepen hier een positieve bijdrage in. Het presteren naar ambities waardeert de visitatiecommissie met een 8: de ambities van Wold & Waard vinden aansluiting op de regionale- en lokale opgaven.

Presteren volgens Belanghebbenden

7,2

De maatschappelijke prestaties van Wold & Waard worden door de belanghebbenden beoordeeld met een 7,2. Belanghebbenden zijn door de bank genomen tevreden over de prestaties van Wold & Waard. Gemeenten zijn over de volle breedte rondt tevreden en kwalificeren de maatschappelijke prestaties van Wold & Waard als goed. De huurders die in het visitatieproces zijn geconsulteerd zijn aanmerkelijk kritischer en uiten zorgen over de betaalbaarheid, de kwaliteit van woningen. Zij ervaren de communicatie van/met Wold & Waard als onvoldoende. Overige belanghebbenden achten de maatschappelijke prestaties ruim voldoende en kwalificeren zowel de communicatie als de mate van invloed op het beleid van de corporatie als goed.

Presteren naar Vermogen

8,0

Op het gebied van Presteren naar Vermogen wordt Wold & Waard door de visitatiecommissie met een 8,0 beoordeeld. De financiële continuïteit is goed op orde, de corporatie hanteert een actief vermogensbeleid op basis van een gedegen financiële planning en een goede controlcyclus. De corporatie voldoet ruim aan alle financiële ratio's. Wold & Waard werkt zeer doelmatig en streeft voortdurend naar verdere verbetering op dit punt. De visitatiecommissie acht de vermogensinzet zeer goed onderbouwd. Keuzes worden expliciet gemaakt en Wold & Waard verantwoordt haar keuzes goed gemotiveerd. De vermogensinzet sluit goed aan op andere beleidsaspecten. De corporatie zoekt expliciet naar een goede balans tussen haar ambities inzake de betaalbaarheid en de beschikbaarheid en kwaliteit van haar woningen en anderzijds de noodzaak om financieel gezond te blijven.

Presteren ten aanzien van Governance

7,7

Wold & Waard presteert met een gemiddeld cijfer 7,7 goed als het gaat om 'governance'. De corporatie heeft haar visie vertaald in een volledig pallet aan - en goed op elkaar afgestemd - scala aan documenten op strategisch, tactisch en operationeel niveau. De algehele koers van Wold & Waard is daarmee goed inzichtelijk gemaakt. Bij het bepalen van de strategie zijn verschillende belanghebbenden betrokken. De voortgang richting het behalen van de gestelde doelen wordt zorgvuldig gemonitord; de 'check' in de beleidscyclus is goed georganiseerd, wordt goed gebruikt en regelmatig geactualiseerd. Wold & Waard stuurt actief bij om doelen alsnog te realiseren of, indien dat niet mogelijk is, doelen aan te passen.

Het intern toezicht functioneert goed, een kwalificatie die ook van toepassing is op het toetsingskader dat de Raad hanteert. De Aedescode wordt onderschreven en op een actieve wijze gehanteerd. De externe legitimatie is op orde en belanghebbenden worden op een actieve wijze betrokken. De openbare verantwoording wordt door de visitatiecommissie als goed beoordeeld.

1 Presteren naar Opgaven en Ambities



1.1 Inleiding

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

1.2 Opgaven

Hieronder zijn de maatschappelijke opgaven in het werkgebied omschreven. Daarbij is aandacht voor onder meer de prestatieafspraken met gemeenten en beleidsdocumenten van de overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, brancheorganisatie, politie en samenwerkingsverbanden waarin de corporatie participeert. Zowel de regionale- als de lokale opgaven worden in kaart gebracht.

1.2.1 Regionale opgaven

De vier gemeenten waarin Wold & Waard werkzaam is, maken onderdeel uit van de regio Westerkwartier. In 2007-2008 hebben de vier gemeenten in het Westerkwartier, samen met de corporaties Wold & Waard en Stichting Huisvesting Vredewold een woningmarktonderzoek uitgevoerd. De uitkomsten van het onderzoek hebben mede gediend bij het opstellen van de Regionale Woonvisie Westerkwartier 2009-2015, eveneens een coproductie van de gemeenten en de corporaties. De regionale ambities en afspraken zijn vertaald in lokale woonvisies, welke in 2010 zijn vastgesteld door de gemeenteraden.

Regionale woonvisie Westerkwartier 2009 – 2015 ‘Groeï in kwaliteit en identiteit’

De gemeenten Leek, Marum, Grootegast en Zuidhorn, tezamen de Westerkwartiergemeenten, en de woningcorporaties Stichting Wold & Waard en Stichting Huisvesting Vredewold hebben deze Regionale woonvisie Westerkwartier 2009 – 2015 opgesteld. De ambitie die zij hebben staat hieronder gedefinieerd:

Ambitie

In 2015 is het Westerkwartier een groene regio ten westen van de stad Groningen. Een gebied waar de vele kleine en enkele verstedelijkte kernen deel uit maken van het gevarieerde aantrekkelijke landschap. De kernen hebben ieder hun eigen identiteit waar sociale betrokkenheid bijdraagt aan een levendige gemeenschap. Diversiteit typeert het landschap en de kernen. Vitale functies ondersteunen de leefbaarheid. Hierdoor is het Westerkwartier een aantrekkelijk woongebied waar sociale en ruimtelijke duurzaamheid leidend zijn in onze keuzes. Onze zelfredzaamheid en ondernemingszin zijn pijlers van onze kracht. Wij zijn hier trots op en willen dit meer laten zien.

De visie gaat in op vijf onderwerpen:

- Het kernenbeleid: de kernen van dorpen behouden.
- Doelgroepen: het creëren van diversiteit in de gemeenschap.
- Wonen, zorg en welzijn: het realiseren van voldoende levensloopgeschikte woningen, een adequate zorginfrastructuur en een gemengde samenstelling van wijken en kernen.
- Bouwopgave: het realiseren van 389 nieuwbouwwoningen per jaar tot en met 2015.
- Leefbaarheid: het in standhouden en versterken van leefbaarheid door middel van diversiteit en passend aanbod van voorzieningen.

Binnen deze onderwerpen is gedefinieerd wat de opgave is binnen het onderwerp, het doel binnen deze opgave en hoe dit doel gerealiseerd kan worden. Zowel over het proces als de inhoud zijn afspraken gemaakt. Deze afspraken zijn vaak SMART gedefinieerd en de uitvoerende en initiërende partijen zijn gedefinieerd.

Woonvisie Westerkwartier 2015-2020

De vier gemeenten in het Westerkwartier functioneren in belangrijke mate als één woningmarkt. Om richting te geven aan de ontwikkelingen op de woningmarkt stemmen ze het beleid daarom op elkaar af. De vorige regionale woonvisie werd vastgesteld in 2009 en heeft een looptijd tot 2015. Om afspraken voor de periode na 2015 te kunnen maken en om in te spelen op de veranderingen tot 2020 is de nota nu geactualiseerd. Om te komen tot de nieuwe regionale woonvisie is intensief samengewerkt met de woningcorporaties Wold & Waard en Vredewold Wonen.

In de woonvisie staat de visie: 'Ruimte om te wonen' centraal. Om die visie te verwezenlijken zijn vier ambities geformuleerd. Per ambitie worden de opgaven benoemd.

1. De woning op de juiste plek, waartoe 'gericht investeren' door corporaties een belangrijk uitgangspunt is.
2. Wonen betaalbaar houden: betaalbare huurprijzen, gunstige koopprijzen, totale woonlasten beperken.
3. Met een zorgvraag veilig en comfortabel wonen: passende woning, een goede woonomgeving, ruimte voor ontmoeting, goede zorgvoorzieningen en zorg goed organiseren.
4. Bewoners nemen initiatie: steunen van actieve bewoners en behoud voorzieningen.

1.2.2 Lokale opgaven

Prestatieafspraken

De gemeenten in het Westerkwartier en de corporaties Wold & Waard en Stichting Huisvesting Vredewold geven vanuit hun gezamenlijke verantwoordelijkheid invulling aan het woonbeleid in het Westerkwartier. De concretisering en de afstemming van de invulling vindt plaats door wederzijdse afspraken over de te leveren prestaties. Met de Regionale Woonvisie Westerkwartier 2009-2015 en de lokale woonvisies als onderlegger, zijn in juli 2010 overeenkomsten met prestatieafspraken ondertekend door de gemeenten en de corporatie Wold & Waard. Voor de vier gemeenten zijn afzonderlijke prestatieafspraken getekend, maar inhoudelijk verschillen deze nauwelijks.

Tot de pijlers in de lokale prestatieafspraken behoren primair de volgende punten:

1. Verbreden woonbeleid: van wonen naar een duurzaam woonmilieu.
2. Bestaande dorpen: kwaliteit verhogen en potentie optimaal benutten.
3. Bouwbeleid: een flexibel en gedifferentieerd programma.
4. Bijzondere doelgroepen: zorg voor voldoende aanbod van goede kwaliteit.
5. Samenwerking: voortzetten regionale samenwerking, meer zeggenschap voor dorpsverenigingen en woonconsumenten, uitvoeren van dorpsvisies en prestatieafspraken met de woningcorporatie.

De ambitie van de gemeente is om in de periode 2009-2015 circa 399 nieuwe woningen te realiseren, bij een sloopvolume van 175. De gesloopte woningen en zorgplaatsen worden vervangen door 165 nieuwe woningen. Onderdeel van dit programma is de herstructurering van het woonzorgcentrum 'De Hoorn' (vervanging van 85 zorgplaatsen door 80 seniorenwoningen en 32 verpleegunits).

Overige afspraken

Overeenkomst Woonruimtebemiddeling, september 2012

Deze overeenkomst heeft tot doel de samenwerking tussen gemeenten en de corporatie op het terrein van de woonruimtebemiddeling vorm te geven en zodoende zorg te dragen voor een evenwichtige, rechtvaardige en transparante verdeling van woonruimte. De overeenkomst is ondertekend door genoemde vier gemeenten en corporatie Wold & Waard.

Overige samenwerkingsovereenkomsten

Dienstverleningsovereenkomst Step2Save Westerkwartier 2010-2012

Overeenkomst tussen NV Nuon Energy, ISD Noorderkwartier, Wold & Waard en de vier gemeenten in het Westerkwartier. Nuon spant zich jegens de andere partijen in om 9.000 huishoudens in het Westerkwartier te voorzien van een energieadvies en een energiebox. Per huishouden betekent dit een jaarlijkse besparing van € 135 op de jaarnota.

Samenwerkingsconvenant WoonKansbeleid Westerkwartier (februari 2011)

Overeenkomst tussen de vier gemeenten in het Westerkwartier, GGD Groningen, ZIENN opvang & ondersteuning, Maatschappelijk Werk Noordermaat en Wold & Waard. Doel van het WoonKansbeleid is, door middel van preventieve interventie, het aantal aangezegde ontruimingen terug te dringen en ontruimingen te voorkomen.

Samenwerkingsconvenant Meldpunt Openbare Geestelijke Gezondheidszorg gemeente Leek (oktober 2011)

Overeenkomst tussen de gemeente Leek, GGD Groningen, Stg. Maatschappelijk werk Noordermaat, Intergemeentelijke Sociale Dienst Noorderkwartier, Thuiszorg Groningen, Verslavingszorg Noord Nederland, regiopolitie Groningen, Lentis, ZIENN en Wold & Waard. De samenwerking heeft tot doel om in gecoördineerd verband op doelmatige en doeltreffende wijze een bijdrage te leveren aan het voorkomen, beperken, behandelen en bestrijden van de gevolgen van OGGz-problematiek.

1.3 Prestaties in het licht van de opgaven

De beoordeling van de gerealiseerde maatschappelijke prestaties van Wold & Waard ten aanzien van Presteren naar Opgaven is gebaseerd op de volgende informatie:

- Prestatieafspraken in vier gemeenten.
- Overige samenwerkingsovereenkomsten en convenanten.
- Ondernemingsplannen in de periode 2011-2014.
- Financieel meerjarenperspectief en begrotingen 2010/2011-2014.
- Trimesterrapportages en jaarverslagen 2010/2011-2014.
- Thermometer, per jaar/maand, met daarin indicatoren over o.a. huur en woningzoekenden.

In januari 2014 is het document Evaluatie prestatieafspraken besproken in het regionaal bestuurlijk overleg Wonen. Op basis van dit document is besloten de overeenkomst met prestatieafspraken niet aan te passen en de huidige afspraken te handhaven en te blijven monitoren. Het bestuurlijk overleg heeft vervolgens besloten een startnotitie met een plan van aanpak op te stellen teneinde tot een nieuwe regionale woonvisie en prestatieafspraken te komen.

De prestatieafspraken zijn dekkend voor de visitatieperiode. 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 vier. Het oordeel over de prestaties in het licht van de opgaven telt voor

75% mee in het eindoordeel en het oordeel over de ambities in het licht van de opgaven telt voor 25% mee.

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

Tabel 1.1 Presteren naar Opgaven en Ambities

Prestatieveld	Cijfer		Weging	Eindcijfer
Prestaties in het licht van de opgaven				7,4
Huisvesting van de primaire doelgroep	7,5	7,2	75%	
Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,7			
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,0			
(Des)investeringen in vastgoed	7,0			
Kwaliteit van wijken en buurten	7,0			
Ambities in relatie tot de opgaven	8,0		25%	

1.3.1 Huisvesting van de primaire doelgroep

7,5 Over het huisvesten van de primaire doelgroep zijn met de vier gemeenten waarin Wold & Waard werkzaam is, gezamenlijk afspraken gemaakt. Als het gaat om woningtoewijzing, doorstroming en betaalbaarheid geeft Wold & Waard, binnen de mogelijkheden die zij daartoe heeft, ruim voldoende invulling aan de gemaakte afspraken. Dit resulteert in het cijfer 7,5.

In de prestatieafspraken met de gemeenten in het Westerkwartier is vastgelegd dat Wold & Waard ten minste 90% van de woningen toewijst aan huishoudens met een inkomen tot € 34.678. In alle jaren van de visitatieperiode voldeed Wold & Waard ruimschoots aan deze eis en lagen de gehaalde percentages boven de 90%.

Eind 2012 is het huurbeleid geëvalueerd en op basis daarvan is een lichte stijging zichtbaar van de gemiddelde streefhuur. De introductie van de staatsteunregeling in 2011 en voortschrijdend inzicht in veranderende markttrends zijn redenen geweest voor Wold & Waard om het toewijzingsbeleid te herijken. Dit heeft in 2012 geleid tot een nieuwe overeenkomst woonruimtebemiddeling, zoals afgesproken in de prestatieafspraken.

Vanuit het Rijk krijgt Wold & Waard (via de gemeenten) een taakstelling opgedragen voor het huisvesten van statushouders. Wold & Waard geeft hier actief invulling aan door ieder jaar woningen aan te bieden. In visitatieperiode heeft Wold & Waard in totaal 151 statushouders gehuisvest, dat is 89% van de taakstelling. In september 2014 was de taakstelling (25) voor dat jaar al nagenoeg gehaald.

Met de vier gemeenten in het Westerkwartier, GGD Groningen, ZIENN opvang & ondersteuning en Maatschappelijk Werk Noordermaat heeft Wold & Waard een overeenkomst getekend. Doel van het 'WoonKansbeleid' is, door middel van preventieve interventie, het aantal aangezegde ontruimingen terug te dringen en ontruimingen te voorkomen. Naast het bieden van professionele hulp gaat veel aandacht uit naar het voorkomen van problemen. Bewoners met een huurachterstand die op het punt staan te worden doorgestuurd naar de deurwaarder, worden persoonlijk door een woonbegeleider en - in voorkomende gevallen - een woonconsulent van Wold & Waard bezocht.

Als het gaat om betaalbaarheid zijn er in de prestatieafspraken met de gemeenten diverse afspraken opgenomen. Afgesproken is dat Wold & Waard ernaar streeft dat de totale woonlasten lager blijven dan het landelijk gemiddelde. Tijdens de visitatieperiode is een woonlastenmonitor opgesteld. Indien de lagere huurtoeslag in de regio buiten beschouwing wordt gelaten, lagen de gemiddelde woonlasten lager dan het landelijk gemiddelde. Voor het jaar 2014 is het cijfers nog niet bekend.

Een andere opgave is het streven naar voldoende passende en betaalbare woonruimte (huur en koop) voor jongeren en starters met een laag inkomen in de gemeenten. Wold & Waard laat met haar prestaties zien op dit aspect actief te zijn. Een deel van het woningbezit is gelabeld als jongerenwoning en hierdoor zijn er voldoende woningen voor deze doelgroep. Wold & Waard volgt bovendien de ontwikkeling van vraag en aanbod van de doelgroepen jongeren en starters.

Afgesproken is met de vier gemeenten is dat, op grond van de grootte van de primaire doelgroep en de overige doelgroepen van beleid, Wold & Waard zich inspant voor het handhaven van voldoende woningen behorende tot de kernvoorraad. Dit betekent dat ten minste twee derde deel van het bezit tot de kernvoorraad behoort. De kernvoorraad van het woningbezit van Wold & Waard blijft ruimschoots boven de afspraak van twee derde deel van de totale woningvoorraad. Vanaf 2010 is de kernvoorraad van Wold & Waard met 8% afgenomen, van 98,6% in 2010 naar 90,4% in 2013. Dit is mede het gevolg van nieuwbouw in huurprijsklassen dicht bij de liberalisatiegrens.

1.3.2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen

7,7

In de visitatieperiode heeft Wold & Waard zich hard gemaakt voor voldoende en betaalbare woningen voor senioren en mensen met een beperking/kwetsbare groepen op de regionale woningmarkt. Wold & Waard heeft de afspraken op goede wijze ingevuld hetgeen resulteert in een eindbeoordeling van dit prestatieveld van 7,7.

Ten aanzien van de groep senioren met een specifieke huisvestings- of zorgvraag betrof dit onder meer het bouwen van nieuwe levensloopbestendige woningen en zorgappartementen. In totaal zijn 331 van dit type woningen opgeleverd, waarvan het merendeel in de betaalbare voorraad. In alle vier gemeenten zijn zorgappartementen opgeleverd, maar de nadruk van de productie lag in de gemeente Zuidhorn (Oostergast).

Tijdens de visitatieperiode heeft Wold & Waard zich ingezet voor mensen met bijzondere woonzorgen. Wold & Waard zorgt in dit geval voor het vastgoed en in instellingen voor de zorg en het welzijn van de mensen. In 2010 ontving de corporatie nog 8,3% van de totale huurinkomsten van zorginstellingen, in 2013 was dit toegenomen tot 12%.

In 2011 is een nieuw hospitaal voor dak- en thuislozen in opdracht van Stichting Zienn opgeleverd in Leek. In de gebouwen is plaats voor zowel de opvang van gezinnen als alleenstaanden.

In totaal gaat het om 52 woongelegenheden. Een jaar later zijn ten behoeve van Stichting de Zijlen 3 woon-zorgcomplexen opgeleverd: 1 in Grootegast en 2 in Leek.

1.3.3 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

7,0

Hoewel niet op alle terreinen van het prestatieveld 'kwaliteit van woningen en woningbeheer' prestatieafspraken met gemeenten zijn vastgelegd, maar wel prestaties geleverd zijn, beoordeelt de commissie dit prestatieveld met een 7. Wold & Waard laat door de normstellingen in haar ondernemingsplannen zien dat zij waarde hecht aan de thema's binnen dit prestatieveld. Hoewel over de kwaliteit van woningen geen afspraken met de regiogemeenten op papier staan, heeft Wold & Waard hier concreet en meetbaar beleid op geformuleerd.

Wold & Waard heeft in 2011 de klanttevredenheid laten meten. Op dit punt heeft Wold & Waard doelstellingen geformuleerd in het ondernemingsplan 2009-2012. De doelstelling: 'optimale dienstverlening' wordt hier omschreven in een aantal indicatoren. Iedere twee jaar wordt de klanttevredenheid van de huurders onderzocht en bij de eerstvolgende meting moet de dienstverlening minimaal een 7,5 scoren. In 2011 is een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd. De gemiddelde score voor de dienstverlening bedroeg 7,2 en is daarmee lager dan de doelstelling. In 2014 heeft Newcom, Research&Consultancy een nieuw klanttevredenheidsonderzoek gepubliceerd. Hieruit blijkt dat de huurders de staat van hun woning als voldoende beoordelen. Het gemiddelde rapportcijfer is een 7,0. Het planmatig onderhoud wordt naar tevredenheid afgehandeld, hoewel de tevredenheid met informatievoorziening voorafgaand aan de werkzaamheden is licht gedaald van een 7,4 in 2011 naar een 7,2 in 2014.

Een eigen ambitie is dat huurders uiterlijk 1 januari 2010 toegang moesten krijgen tot hun gegevens (mijn Wold & Waard). Dit project heeft vertraging opgelopen. In 2013 zijn de voorbereidingen getroffen voor de verdergaande digitalisering van dienstverlening aan woningzoekenden en in 2014 is dit geëffectueerd.

Op het gebied van energie en duurzaamheid heeft Wold & Waard eveneens prestaties geleverd. De opgaven die daar tegenover staan zijn, afgezien van de CO₂-reductie en de doelstelling ten aanzien van gasbesparing, vrij algemeen van aard. Ook in de eigen ambities is het begrip duurzaamheid niet heel SMART beschreven. Hier wordt vooral gesproken over het plaatsen van zonneboilers, waterbesparend toilet en een duurzaam energiesysteem in de woning.

In de prestatieafpraak staat dat 'partijen streven naar duurzame woningen en woonmilieus'. In 2010 heeft Wold & Waard besloten om huurders van woningen met een energielabel E, F en G een pakket van energiebesparende maatregelen zonder huurverhoging aan te bieden, waarbij de woning uitkomt op energielabel D. Op basis van dit besluit zijn vier jaar tijd 1.400 woningen verbeterd van label E, F en G naar minimaal label D.

Wold & Waard heeft al haar woningen van een Energie Prestatie Advies (EPA) voorzien, dat wordt afgegeven door een gecertificeerd adviseur en richt zich op efficiënter energieverbruik van een woning. Op deze manier wordt in kaart gebracht hoe er bespaard kan worden op energieverbruik. Vervolgens is bepaald welke energiebesparende maatregelen naar het oordeel van Wold & Waard het meest passend zijn voor de woningen.

Wold & Waard heeft een overeenkomst getekend met NV Nuon Energy, ISD Noorderkwartier, en de vier gemeenten in het Westerkwartier. Hierbij spant Nuon zich jegens de andere partijen in om 9.000 huishoudens in het Westerkwartier te voorzien van een energieadvies en een energiebox. Per huishouden betekent dit een jaarlijkse besparing van € 135 op de jaarnota.

Wold & Waard heeft via kennisoverdracht een bijdrage geleverd aan het project 'Slim wonen in het Westerkwartier' (klankbordrol): programma waarin de particuliere woningeigenaar wordt gestimuleerd energiebesparende maatregelen te treffen.

1.3.4 (Des)investeringen in vastgoed

7,0

Onder het prestatieveld '(des)investeren in vastgoed' vallen nieuwbouw, verbetering bestaand woningbezit, sloop, maatschappelijk vastgoed en verkoop van woningen.

Wold & Waard heeft op bijna al deze onderwerpen voldoende prestaties geleverd. Op een aantal onderwerpen overtreffen de prestaties de opgaven, zoals bij nieuwbouw en verkoop van woningen. De prestaties worden gewaardeerd met een gemiddeld eindcijfer van 7,0.

Sinds 2012 beschikt Wold & Waard in ieder dorp (in totaal zijn dat er 33) waar zij bezit heeft over een vastgoedvisie, een doelstelling uit het Strategisch Voorraad Beleidsplan uit 2011. Jaarlijks wordt de vastgoedvisie in één gemeente geactualiseerd. In 2013 is dit het eerst gebeurd in Marum. Met de vastgoedvisies per dorp/kern monitort de corporatie de ontwikkelingen van vraag en aanbod. Ook staat hierin een aantal strategische beleidsmaatregelen, waaronder koop, verkoop, sloop, renovatie en energetische maatregelen. In de prestatieafspraken met de gemeente is opgenomen dat Wold & Waard een concreet herstructureringsprogramma opstelt. Met het strategisch voorraadbeleid en de vastgoedvisies per dorp is daar aan voldaan.

Gedurende de visitatieperiode zijn diverse nieuwbouwprojecten van de grond gekomen en is, daar waar het de huursector betreft, ruimschoots voldaan aan de nieuwbouwafspraken in de prestatieafspraken. In de periode 2009-2014 zijn 509 nieuwe huurwoningen opgeleverd waarvan 77% behoorde tot de kernvoorraad. Dat is een kwart meer dan de taakstelling van de opgave 2009-2013 (minimaal 400 woningen). Met de ontwikkeling en bouw van koopwoningen is de corporatie, wegens de toenemende marktrisico's, gestopt.

In de afspraken staat geen opgave wat betreft sloop van woningen. In de eigen jaarbegroting werd voor 2010-2014 uitgegaan van de sloop van circa 155 woningen. In deze periode zijn door de corporatie uiteindelijk 87 woningen gesloopt.

Wat betreft de (eigen) ambities ten aanzien van verkoop van woningen, maakt Wold & Waard deze in ruime mate waar. In de begroting stond een aantal van 91 te verkopen woningen in de periode 2010-2014. Uiteindelijk zijn in deze periode (tot en met september 2014) 117 woningen uit het bezit verkocht. In de prestatieafspraken is geen opgave in aantal genoemd, maar wordt gesteld dat bij verkoopinitiatieven in de bestaande voorraad, de corporatie rekening houdt met de noodzakelijke omvang van de kernvoorraad. Hieraan voldoet Wold & Waard, mede dankzij de opgestelde vastgoedvisies per dorp/kern. Daarnaast stelt Wold & Waard, zoals afgesproken, jaarlijks de verkoopvoorraad vast als onderdeel van het verkoopbeleid.

Met het onderzoek in 2011 naar de mate waarin huurders en woningzoekenden van Wold & Waard behoefte hebben aan keuzevrijheid in huur- en koopvarianten, is voldaan aan de opgaven. De uitkomst hiervan was dat er behoefte bestaat aan keuzevrijheid in contractvorm van huur. Gegeven de actuele economische omstandigheden zal Wold & Waard echter geen keuzevrijheid in contractvorm in huur aanbieden.

In de categorie maatschappelijk vastgoed heeft Wold & Waard één multifunctioneel gebouw in een gemeente opgeleverd. Met de gemeenten gold de afspraak dat de corporatie medeverantwoordelijk is en investeert in maatschappelijk vastgoed. Hier werden geen concrete opgaven genoemd. Vanuit

de eigen organisatie was rekening gehouden met participatie per gemeente in minimaal één project voor multifunctioneel vastgoed.

1.3.5 Kwaliteit van wijken en buurten

7,0

De met de gemeenten gemaakte afspraken op het gebied van leefbaarheid worden door Wold & Waard in ruim voldoende mate nagekomen. De afspraken zijn vooral kwalitatief van aard en omhelzen het verkennen van leefbaarheidsmaatregelen en bestedingen uit het leefbaarheidsfonds. De commissie waardeert dit prestatieveld gemiddeld met 7.0.

Wold & Waard besteedt in haar ondernemingsplan expliciet aandacht aan het prestatieveld leefbaarheid. Dit wordt ingegeven door de veranderende bevolkingssamenstelling in het Westerkwartier en de gevolgen daarvan op voorzieningenniveau en de leefbaarheid. Daarbij stelt Wold & Waard dat een ongestoord woongenot en de veiligheid voor de huurders een basisvoorwaarde is. De corporatie geeft zelf aan dat er geen serieuze leefbaarheidsproblemen zijn in haar werkgebied. Voor initiatieven in het kader van het Leefbaarheidsfonds stelt Wold & Waard jaarlijks voor gemeenten en bewoners een budget beschikbaar. Dit budget bleek in de afgelopen jaren ruim voldoende. Over de besteding van dit budget legt Wold & Waard, volgens afspraak, verantwoording af. De corporatie overlegt regelmatig met partijen over leefbaarheidsvraagstukken.

De leefbaarheidsactiviteiten zijn afgestemd op de behoeften in de gemeenten en wijken waarin Wold & Waard actief is. In dit kader kan de schouw genoemd worden, uitgevoerd in 2012 en 2013, door medewerkers van Wold & Waard en de gemeenten. Op basis hiervan zijn afspraken gemaakt over maatregelen en onderhoud (wie doet wat). Nieuwbouwprojecten worden opgeleverd met bredere en verlichte achterpaden en erfafscheidingen. Ook zijn er vanaf 2009 leefbaarheids-medewerkers in dienst. Deze medewerkers verrichten opruim- en schoonmaakwerkzaamheden bij appartementencomplexen en onderhouden de tuinen bij leegstaande woningen.

1.4 Ambities

Onderstaand zijn de ambities van de corporatie beschreven, zoals vastgelegd in onder meer het ondernemingsplan of meerjarenbeleidsplan, jaarplannen en daaruit voortvloeiende documenten. In het kader van de visitatie zijn meerdere beleidsplannen van Wold & Waard van belang voor de inventarisatie van de eigen ambities en doelstellingen. Voor de jaren 2009-2012 heeft Wold & Waard haar strategische doelstellingen en ambities verwoord in het ondernemingsplan 'Ambities met Fundament' en in 2014 is een nieuw ondernemingsplan opgesteld voor de jaren 2014-2017 'Zichtbaar Wold & Waard'. Daarnaast worden jaarlijkse doelstellingen en plannen weergegeven in afdelingsplannen en ondernemingsdoelstellingen. De monitoring van zowel de strategische, als jaarlijkse doelstellingen en ambities is te volgen in de Trimesterrapportages, de Thermometer en de jaarverslagen. In deze visitatie wordt teruggekeken op de periode 2011 tot en met 2014, daarom komen ook de hoofdpunten uit de oude ondernemingsplannen terug in dit hoofdstuk.

1.4.1 Ondernemingsplan 'Ambities met Fundament' 2009-2012

Eind 2008 is door Wold & Waard een nieuw ondernemingsplan opgesteld: 'Ambities met Fundament'. In dit plan heeft Wold & Waard de lijnen uitgezet voor haar beleid in de jaren 2009-2012. Wold & Waard heeft haar missie als volgt verwoord:

Wold & Waard draagt bij aan goed en betaalbaar wonen in de dorpen van het Westerkwartier voor iedereen, maar met name voor de minder draagkrachtige en kwetsbare groepen in de samenleving. Het gaat ons daarbij om wonen in de meest ruime zin van het woord: huis, omgeving, leefbaarheid, voorzieningen, mogelijkheden tot ontmoeting, enzovoorts.'

Met dit nieuwe ondernemingsplan geeft de corporatie invulling aan een aantal strategische keuzes. Kort samengevat:

- De focus verleggen van maatschappijgericht naar maatschappijgedreven.
- Het goed wonen in een breder perspectief plaatsen: niet alleen gericht op de woningen, maar op de kwaliteit van wonen in de dorpen zelf (leefbaarheid).
- Woonlasten bij de betaalbaarheid een grotere rol laten spelen.
- Energiebesparende maatregelen aanbrengen en duurzame energiesystemen toepassen.
- Klanten meer keuzevrijheid bieden: keuze ten aanzien van huurvarianten en aanpassingen in de woning.

1.4.2 Ondernemingsplan 'Zichtbaar Wold & Waard' 2014-2017

In 2013 heeft Wold & Waard het nieuwe ondernemingsplan 2014-2017 gepresenteerd: 'Zichtbaar Wold & Waard'. Dit is de opvolger van het ondernemingsplan uit 2009.

Hoofdpijnen uit het nieuwe ondernemingsplan zijn:

- Wold & Waard richt zich met name op huishoudens met een inkomen tot € 34.229 (prijspeil 2013) of een bijzondere woonvraag. Het gaat hierbij niet alleen om het huis, maar ook om de woonomgeving en de leefbaarheid.
- Wold & Waard zoekt naar samenwerking en afstemming met de partners in het Westerkwartier om de opgaven in het werkgebied te realiseren. De huurders worden betrokken bij het beleid.
- Wold & Waard wordt herkend als een dorpsgerichte corporatie met een brede, op het wonen gerichte verantwoordelijkheid in de sociale huursector.
- Wold & Waard zorgt voor passende huisvesting voor onze primaire doelgroep. We ondersteunen huurders bij het beheersbaar maken van de woonlasten, onder meer door het energieverbruik terug te dringen. We zorgen voor een optimale energetische kwaliteit van ons bezit.
- We stemmen kwaliteit en omvang van de woningvoorraad op de vraag van onze doelgroepen af. De input is hierbij onder andere afkomstig uit de vastgoedvisies per dorp. We maken het scheiden van wonen en zorg in onze woningvoorraad mogelijk.
- Wold & Waard streeft met het huurbeleid en bedrijfslastenbeleid naar voldoende financiële ruimte voor haar opgave in het Westerkwartier. Dit gebeurt vanuit een effectieve en efficiënte organisatie, waarin medewerkers werken in een inspirerende werkomgeving met ruimte voor inbreng, betrokkenheid en ontwikkeling.

1.4.3 Jaarbegrotingen, Meerjarenperspectief en Afdelingsplannen 2010 t/m 2014

Op basis van het meest recente ondernemingsplan worden per jaar afdelingsplannen, een jaarbegroting en een financieel meerjarenperspectief voor vijf jaar opgesteld. Per jaar worden ondernemingsdoelstellingen, per afdeling, vastgesteld.

1.4.4 Overig beleid

Op diverse onderdelen heeft Wold & Waard nader beleid uitgewerkt. Het cyclische proces van strategisch voorraadbeleid heeft in 2011 vorm gekregen in de notitie over het voorraadbeleid van Wold & Waard onder de naam *Het Kleurenpalet van Wold & Waard*. In 2014 verscheen de tweede notitie van het voorraadbeleid, welke zich richt op de methodiek van het voorraadbeleid. Voorts is er een huurbeleid (geactualiseerd in 2013), een onderhoudsbeleid (geactualiseerd in 2012) en een energiebeleidsplan.

1.5 Ambities in relatie tot de opgaven

8,0

Op de meeste prestatievelden uit de visitatiemethodiek heeft Wold & Waard afspraken gemaakt met de gemeenten binnen haar werkgebied. In het eigen beleid heeft Wold & Waard aan deze afspraken handen en voeten gegeven. Aanvullend op de prestatieafspraken heeft Wold & Waard zich gericht op terreinen als 'woningkwaliteit' en 'kwaliteit van de dienstverlening / onderhoud', onderwerpen waarop door de corporatie wel opgaven werden gezien en waarop de afgelopen vier jaar ook werd gepresteerd.

Wold & Waard heeft structureel overleg met belanghebbenden omtrent de opgaven in het werkgebied en de aanwezige ambities. Zo is bijvoorbeeld met verschillende belanghouders gesproken over het nieuwe overheidsbeleid rond het scheiden van wonen en zorg. De samenwerking tussen Wold & Waard en de vier gemeenten waarin zij werkt is goed. Met de vier gemeenten is zeer regelmatig overleg op bestuurlijk en ambtelijk niveau. Hierbij worden de prestatieafspraken en de relevante beleidsterreinen binnen de regio Westerkwartier afgestemd. Wold & Waard is betrokken bij de totstandkoming van de nieuwe Woonvisie Westerkwartier.

Wold & Waard geeft in de formulering van de eigen ambities en doelstellingen blijk van goed inzicht in, en kennis van de opgaven. Bij de totstandkoming van de ambities maakt de corporatie onder meer gebruik van relevante beleids- en marktinformatie en onderzoeksresultaten zoals het regionale woningmarktonderzoek 2015-2020: 'Ruimte om te wonen', de Woonlastenmonitor en het klanttevredenheidsonderzoek. Op dit moment wordt gewerkt aan de ontwikkeling van een integraal vastgoedbeheerplan, met daarin inzicht in toekomstige investeringen (waar, op welke moment en welke woning).

Zoals uit het meest recente ondernemingsplan en de Position Paper blijkt, zet Wold & Waard de komende jaren in op de volkshuisvestelijke opgave, met de pijlers: beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit van sociale huurwoningen. Onderwerpen die we ook terugzien in de ambities en opgaven in de meest recente regionale woonvisie.

De visitatiecommissie stelt vast dat Wold & Waard de verantwoording van haar ambities goed op orde heeft door de sterke verankering in de (prestatie-)afspraken met belanghebbenden. Veelvuldig overleg met belanghebbenden borgt een goede aansluiting op signalen uit de omgeving. Overleg en marktonderzoek zorgen ervoor dat de ambities van Wold & Waard actueel zijn. Op grond van genoemde overwegingen worden de eigen ambities in het licht van de opgaven beoordeeld met een 8,0. Het oordeel over de prestaties in het licht van de ambities telt voor 25% mee in het eindoordeel van Presteren naar Opgaven en Ambities.

2 Presteren volgens belanghebbenden



2.1 Inleiding

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

2.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie

Conform de visitatiemethodiek is gesproken met de gemeenten waarin Wold & Waard actief is. Deze gemeenten (Leek, Grootegast, Marum en Zuidhorn) werken nauw samen als het gaat om volkshuisvestelijke aangelegenheden in de regio. De gemeenten staan aan de vooravond van een herindeling die leidt tot één gemeente. De interactie met Wold & Waard vindt in gezamenlijkheid plaats. Om deze reden is er in overleg met Wold & Waard voor gekozen om de gemeenten in een groepsgesprek bij de visitatie te betrekken waarbij zowel de betrokken ambtenaren als de verantwoordelijke wethouders aanwezig waren. Verder is gesproken met een aantal maatschappelijke partners via een groepsgesprek bij de visitatie betrokken. Ook is een vertegenwoordiging van het Huurdersplatform bij de visitatie betrokken.

De belanghebbenden zijn gevraagd hun mening te geven over:

- de prestaties die de corporatie heeft geleverd op de vijf prestatievelden;
- de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie;
- de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie.

In onderstaande paragrafen worden de meningen en oordelen van de betrokken belanghebbenden weergegeven. Het gaat hierbij om het oordeel van de belanghebbenden en niet om het oordeel van de visitatiecommissie. Hierbij moet worden aangetekend dat gesproken is met een selectie van belanghebbenden. Zo moet bijvoorbeeld, daar waar in dit hoofdstuk over 'huurders' wordt gesproken, beseft worden dat het gesprek met de huurdersvertegenwoordigers de bron van het gestelde is. In bijlage 2 wordt een overzicht gegeven van de instanties en personen die bij de visitatie betrokken zijn.

2.3 Prestaties en beoordeling

2.3.1 Prestaties

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

- tevredenheid over de maatschappelijke prestaties telt voor 50% mee;
- tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie telt voor 25% mee;
- tevredenheid over de mate van invloed op het beleid telt voor 25% mee.

De beoordeling in dit hoofdstuk is uitsluitend gebaseerd op de rapportcijfers die belanghebbenden hebben gegeven.

Tabel 2.1 Presteren volgens Belanghebbenden

		Huurders	Gemeente	Overig	Eindcijfer	
Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties						
Huisvesting van de primaire doelgroep	5,5	8,0	-	6,8	7,0	
Huisvesting van bijzondere doelgroepen	6,0	8,0	7,0	7,0		
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	5,0	7,8	7,0	6,6		
(Des)investeringen in vastgoed	6,0	8,0	7,0	7,0		
Kwaliteit van wijken en buurten	7,0	8,5	7,0	7,5		
Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie						
Relatie en communicatie	4,5	9,0	8,0	7,2		
Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid						
Influens op beleid	6,0	8,0	8,0	7,3		
Gemiddeld					7,2	

De gemiddelde cijfers per prestatieveld liggen tussen 6,8 en 7,5. Wat opvalt, is dat gemeenten en overige belanghebbenden de prestaties van Wold & Waard op alle velden positiever beoordelen dan de huurders.

Op basis van het bovenstaande kan geconcludeerd worden dat de prestaties van Wold & Waard door belanghebbenden over het algemeen als ruim voldoende worden beoordeeld. Er liggen met name kansen voor verbetering als het gaat om de 'relatie en communicatie' met huurders.

Huisvesten van de primaire doelgroep

6,8 Het prestatieveld huisvesten van de primaire doelgroep wordt gemiddeld met een 6,8 gewaardeerd. De onderliggende cijfers per belanghebbendengroep verschillen sterk.

Gemeenten geven aan dat de woningtoewijzing goed verloopt. Betaalbaarheid wordt door de gemeenten als een aandachtspunt gezien; Wold & Waard heeft dit aspect echter goed op orde.

De kritische beoordeling door het Huurdersplatform komt vooral uit de zorg over de betaalbaarheid van de woningen. De huurders zijn van mening dat de woonlasten te hoog zijn in relatie tot de inkomens. Zij menen dat de betaalbaarheid de afgelopen vier jaar sterk afgenomen. Daarnaast wijzen zij op relatief hoger huurprijzen van nieuwbouwwoningen. Huurders achten de doorstroming onvoldoende; mensen blijven in hun huidige woning vanwege de (angst voor) hogere woonlasten bij het betrekken van een andere woning. Huurders merken op dat het computersysteem dat gebruikt wordt voor de woonruimteverdeling storingen vertoont.

Overige belanghebbenden (uit de hoek van zorg en welzijn) geven aan geen goed zicht te hebben op de prestatie van Wold & Waard op dit prestatieveld en onthouden zich van een oordeel op dit prestatieveld.

Huisvesten van bijzondere doelgroepen

7,0

De prestatie van Wold & Waard ten aanzien van het huisvesten van bijzondere doelgroepen wordt door belanghebbenden gemiddeld met 7,0 beoordeeld. Ook hier geldt dat de onderliggende cijfers per belanghebbendengroep verschillen.

Gemeenten zijn van mening dat Wold & Waard veel doet aan de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Zij noemen het WoonKansbeleid van Wold & Waard als voorbeeld van vooruitstrevend maatschappelijk ondernemerschap. Daarnaast geldt dat Wold & Waard tot dusver aan de verwachtingen over de huisvesting van statushouders kan voldoen.

Huurders waarschuwen voor een verdringingseffect. Zij merken op dat het 'beslag' van bijzondere doelgroepen - en met name huishoudens die afhankelijk zijn van zorg op de woningtoewijzing - niet te groot moet worden. Dit speelde naar hun mening vooral in het eerste deel van de visitatieperiode.

Overige belanghebbenden geven een dubbel signaal af. Er is waardering voor de kwaliteit van projecten die Wold & Waard voor bijzondere doelgroepen heeft opgeleverd. Anderzijds wordt aangegeven dat het 'samen ontwikkelen' ook als lastig wordt ervaren. Vanuit hun positie wensen overige belanghebbenden een hogere mate van investeringsbereidheid in zorgvastgoed.

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

6,6

De prestatie van Wold & Waard ten aanzien van de kwaliteit van woningen en woningbeheer wordt door belanghebbenden gemiddeld met 6,6 beoordeeld. Opnieuw geldt dat de onderliggende cijfers per belanghebbendengroep verschillen.

Gemeenten zijn tevreden over de kwaliteit van het woningbezit, zeker gegeven het feit dat de financiële mogelijkheden de afgelopen jaren zijn afgenomen. Ten aanzien van de kwaliteit van de dienstverlening melden gemeenten dat partijen bij klachten snel om de tafel gaan, problemen worden besproken en worden aangepakt. Gemeenten menen dat op het terrein van duurzaamheid nog wel een slag te maken valt door Wold & Waard.

Huurders hebben de indruk dat Wold & Waard minder onderhoud pleegt dan voorheen. Zij geven aan geen inzage te hebben in de programmering van het onderhoud. Bij ouderenwoningen die relatief lang geleden gebouwd zijn, blijft de energieprestatie volgens huurders achter bij de verwachtingen. In algemene zin merken huurders op dat in veel gevallen het een en ander mankeert aan de bestaande woningen van de corporatie; huurders krijgen de indruk dat Wold & Waard het soms op sloop laat aankomen. Naar aanleiding van het gesprek over de kwaliteit van de dienstverlening merken huurders op dat zij klanttevredenheidsonderzoeken wel toegestuurd krijgen, maar dat er onvoldoende gedaan wordt met opmerkingen van huurders. Zo zijn zij ontevreden over de opvolging van geuite klachten.

Het oordeel van overige belanghebbenden rond de kwaliteit van woningen en woningbeheer ligt direct in het verlengde van hun oordeel rond het huisvesten van bijzondere doelgroepen. De woningkwaliteit is in beginsel goed, hoewel er kritiek is op 'fouten in de bouw' met betrekking tot bijvoorbeeld tocht, warmtesysteem, akoestische eigenschappen en zonwering. De sociale component van de dienstverlening wordt kritischer beoordeeld dan de 'harde' woningkwaliteit.

(Des)investeren in vastgoed

7,0

De prestatie van Wold & Waard ten aanzien van de kwaliteit van woningen en woningbeheer wordt door belanghebbenden gemiddeld met 7,0 beoordeeld. Huurders zijn opnieuw kritischer dan de gemeenten en overige belanghebbenden.

Gemeenten hebben waardering voor de wijze waarop Wold & Waard in de afgelopen jaren heeft geïnvesteerd in (vooral de bovenkant) van de markt. Het project Ridderhof wordt als voorbeeld genoemd. Investerings vinden plaats na een goede en gedegen afweging; Wold & Waard voert een bewust beleid waaruit volgt waar en wanneer de corporatie gaat investeren in de woningvoorraad. Particuliere voorraad huurwoningen is beperkt in Westerkwartier. Wold & Waard zou zich op deze markt kunnen bewegen, maar doet dit niet. Gemeenten kennen de overwegingen van Wold & Waard. Gemeenten waarderen de rol van Wold & Waard in het uitvoeren van onderhoud aan scholen. In het licht van de maatschappelijke opgaven die er liggen in de gemeenten (o.a. dorpshuizen en brede scholen) vinden de gemeenten het jammer dat Wold & Waard geen middelen meer heeft voor de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed.

Huurders zijn van mening dat er meer nieuwbouw in goedkopere segmenten nodig is. Men heeft waardering voor de nieuwbouwprestaties van Wold & Waard, zij het dat dit in voor hen te dure prijsklassen plaatsvindt. Als het gaat om de verkoop van bestaand bezit hebben huurders de indruk dat Wold & Waard met name het oudere bezit verkoopt. Zij zien hier voor de corporatie juist kansen om bestaand bezit, na een opknapbeurt, met een relatief lage huurprijs door te exploiteren. Huurders waarschuwen voor de negatieve effecten van leegstand.

Overige belanghebbenden herhalen op dit prestatieveld hun behoefte aan een hogere investeringsbereidheid van Wold & Waard in zorgvastgoed.

Kwaliteit van wijken en buurten

7,5

De prestatie van Wold & Waard ten aanzien van de kwaliteit van woningen en woningbeheer wordt door belanghebbenden gemiddeld met 7,5 beoordeeld. Op dit terrein zijn huurders relatief positief. Gemeenten hebben grote waardering voor de prestatie van Wold & Waard op dit terrein.

De gemeenten waarderen de rol van Wold & Waard in de wijk. Voorbeelden zijn het uitvoeren van een 'wijkschouw' van het groen in gebieden/wijken waar ze bezit hebben. De corporatie neemt de gemeente(raden) soms letterlijk mee de wijk in; dit wordt gewaardeerd. Wold & Waard wordt gezien als een actieve corporatie als het gaat om de aanpak van overlast. Hier is een speciale medewerker voor aangesteld. Wold & Waard is initiator van de preventieve aanpak. Gemeenten geven aan dat de middelen uit het leefbaarheidsfonds onderbenut blijven; de toekenningseisen zijn soms te streng.

Huurders waarderen de actieve rol die Wold & Waard speelt als het gaat om de leefbaarheid in wijken en de aanpak van overlast. Als voorbeeld wordt het feit genoemd dat de corporatie tuinonderhoud pleegt bij leegstaande woningen. Huurders drukken zich ook in positieve bewoordingen uit over het leefbaarheidsfonds.

2.3.2 Relatie en communicatie

7,2

Op het gebied van communicatie wordt gemiddeld boven de norm gescoord, maar daarbij moet vermeld worden dat de verschillen in beoordeling bij uitstek op dit aspect groot zijn.

De gemeenten zijn zeer te spreken over de relatie en de communicatie en beoordelen de prestaties van Wold & Waard op dit onderdeel als zeer goed. Twee keer per jaar vindt er bestuurlijk overleg plaats dat vooraf wordt gegaan door ambtelijk overleg. In het bestuurlijk overleg vindt besluitvorming plaats over zaken die in het ambtelijk overleg zijn besproken. De gemeenten zijn tevreden over deze werkwijze. Zij zijn van mening dat Wold & Waard tijdig communiceert met de gemeenten en dat de corporatie een goede antenne heeft voor ontwikkelingen die spelen onder bewoners en in kernen, dorpen en gemeenten.

Huurders achten de kwaliteit van de communicatie van/met Wold & Waard onvoldoende. Zij menen dat de opvolging van afspraken te wensen over laat en dat Wold & Waard vaak niet tegemoet komt aan eenvoudig te vervullen wensen van huurders. Huurdersvertegenwoordigers vangen deze relatief kritische opmerkingen op uit gemeenten waar Wold & Waard actief is.

Overige belanghebbenden zijn overwegend positief. Aandachtspunten zijn dat men Wold & Waard in de uitvoering minder sterk acht dan in de beleids- en visievorming. Men heeft het idee dat de corporatie, soms te somber is over zorgvastgoed en dat zij een toeschietelijker opstelling zou kunnen innemen in onderhandelingen.

2.3.3 Invloed op beleid

7,3

Belanghebbenden waarderen de mate van invloed op het beleid van Wold & Waard gemiddeld met 7,3. Voor de huurders geldt dat zij de mate van invloed op het beleid van de corporatie met een krappe voldoende beoordelen. Zij merken op dat de corporatie, daar waar huurderswensen niet worden overgenomen, zich vaak 'verschuilt' achter het rijksbeleid. Gemeenten en overige belanghebbenden menen dat Wold & Waard goed presteert op dit punt. Gemeenten halen de vastgoedvisie van Wold & Waard aan als voorbeeld waar interactieve beleidsvorming heeft plaatsgevonden. De overige belanghebbenden geven als voorbeeld voor hun positieve oordeel het feit dat zij zijn benaderd in een actieve sessie over het op te stellen beleidsstrategieplan.

2.3.4 Kwalitatieve beoordeling

Deze ronde is op basis van een aantal open vragen gehouden, waarin de gemeenten, huurders en overige belanghebbenden een algemeen beeld konden geven van Wold & Waard en in staat zijn gesteld een boodschap mee te geven aan de corporatie.

Wat is op hoofdlijnen uw beeld van Wold & Waard?

Alle belanghebbenden hebben Wold & Waard gekenmerkt met enkele steekwoorden.



In het verlengde van het voorgaande zijn de kwalificaties vooral positief van aard. Uitzonderingen zijn de observatie vanuit overige belanghebbenden dat Wold & Waard in het uitvoeren van plannen en voornemens zich wat star opstelt, daar waar het plannen maken zelf soepeler verloopt. Gemeenten drukken zich in het verlengde van de cijfers hierboven uitsluitend in positieve bewoordingen over Wold & Waard uit. Huurders zijn van mening dat de communicatie 'vriendelijker' van toon kan zijn en dat de corporatie meer ruimte zou moeten bieden om de mening van huurders te laten doorklinken in het beleid. Overige belanghebbenden schetsen een 'diffuus' beeld; zij ervaren de directeur-bestuurder en het MT als goed benaderbaar. Als het op daden aankomt, wordt Wold & Waard niet bij uitzondering als 'star' en niet altijd helder ervaren. De komst van de huidige bestuurder heeft overige belanghebbenden positiever doen stemmen. De corporatie is zich actiever gaan opstellen richting haar maatschappelijke partners. De kijk van Wold & Waard op 'de zorg' wordt enigszins als 'somber' ervaren.

2.3.5 Hebt u een boodschap voor Wold & Waard?

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

Huurders

- Concentreer je op de primaire taken van de corporatie.
- Verschuil je niet achter rijksbeleid of ander corporaties ('de rest doet het ook zo').
- De directeur-bestuurder is goed benaderbaar; houd dit zo.
- Ga flexibeler om met de gang van zaken rond zelf aangebrachte voorzieningen in de woning.
- Nacontrole bij onderhoudswerkzaamheden moet beter.
- Kennis kan op onderdelen beter.
- Zorg dat de juiste mensen op de juiste plaats/functie zitten.
- Verbeter de communicatie, extern met de huurders en intern tussen bijvoorbeeld de afdeling onderhoud en woondiensten.

Gemeenten

- Zet investeringen in duurzaamheid door.
- Heb aandacht voor de 'presence' van Wold & Waard in de dorpen in het Westerkwartier.
- Zoek de grenzen van de financiële mogelijkheden op.
- Zeg niet te snel 'nee'.
- Laat zien hoe goed we integraal samenwerken in het Westerkwartier. Gebruik dit in het pleidooi richting het Rijk rond ruimere investeringsvrijheid.
- Trek samen met de gemeenten op richting Rijk, VNG en Aedes.
- Zet pogingen om verbindend/innovatief te zijn richting de 'zorgwereld' door.

Overige belanghebbenden

- Wees meer toeschietelijk in onderhandelingen.
- Geef ruimte voor herhuisvesting van gezinnen die herintreden op de woningmarkt.
- Verdiep je verder in de mores/taal van (speciale) doelgroepen.

3 Presteren naar Vermogen



3.1 Inleiding

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

- Financiële continuïteit;
- Doelmatigheid;
- Vermogensinzet.

3.2 Financiële continuïteit

8

In deze paragraaf is een toelichting gegeven op de financiële continuïteit van Wold & Waard en de wijze waarop dit is gewaarborgd. Hierbij is gekeken of de corporatie voldoet aan de externe en algemene toezicht eisen voor vermogen en kasstromen en de mate waarin deze zijn geborgd in de organisatie. Hiervoor is gebruik gemaakt van verschillende bronnen zoals het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV), Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW), documenten van de accountant, et cetera.

Uit de documentatie blijkt dat Wold & Waard ruimschoots voldoet aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen. Op basis hiervan voldoet de corporatie aan het minimale ijkpunt voor een zes. Pluspunten worden toegekend omdat Wold & Waard niet alleen op alle ratio's ruim boven de gestelde interne en externe norm scoort, maar dat de financiële gezondheid in de komende jaren verder verbetert. De corporatie voert een zeer gedegen en duidelijk financieel beleid op basis van een sterke onderliggende structuur. Het vermogensbeleid kan als zeer goed worden gekwalificeerd en gebaseerd op expliciete beleidsmatige keuzes vormgegeven vanuit de interne en externe ontwikkelingen, wat eveneens een basis is voor het toekennen van pluspunten. De financiële planning en control cyclus is goed op orde.

3.2.1 Vermogenspositie

Toezichtbrief: Met ingang van 2013 zijn er geen losstaande continuïteits- en solvabiliteitsoordelen meer. Vanaf 2013 zijn er integrale beoordelingen die zich richten op het kwalitatief en kwantitatief duiden van risico's en het plegen van interventies om risico's te voorkomen dan wel te verkleinen. Op basis van de door de corporatie ingediende prognosegegevens heeft het CFV risicogericht onderzoek gedaan op een zestal toezichtterreinen die van invloed kunnen zijn op de financiële continuïteit van de corporatie.

Het bij Wold & Waard uitgevoerde onderzoek geeft het CFV geen aanleiding tot het plegen van nader onderzoek of het doen van interventies. Dit duidt op tevredenheid bij het CFV rond de financiële positie van Wold & Waard.

Solvabiliteit

Op basis van de financiële stukken van de corporatie, toezichtbrieven van het CFV en oordeelsbrieven van het ministerie van BZK, blijkt dat Wold & Waard in de achterliggende jaren voldoende solvabel is geweest. Wold & Waard heeft ruim voldaan aan de solvabiliteitseis van minimaal 15% die door het CFV wordt voorgeschreven. Wold & Waard wil haar financiële onafhankelijkheid borgen door bij de huidige grondslagen van waardering en resultaatbepaling een minimale solvabiliteit van 20% aan te houden. Ter illustratie vermelden we dat de solvabiliteit In de

jaren 2012 en 2013 32,9% en 34,8%, bedroegen waarmee ruimschoots is voldaan aan zowel de interne als externe eisen.

Kredietwaardigheid

Wold & Waard is tot en met 2014 onveranderd kredietwaardig volgens de normering van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw. De prognose van de operationele kasstromen laat zien dat Wold & Waard kan voldoen aan de twee procent normatieve aflossing die het WSW vereist. Hierbij wordt aangetekend dat deze generieke aflossingsfictie is vervangen door de corporatie specifieke DSCR. Het faciliteringsvolume is ieder jaar zonder mindering vastgesteld. Wel wordt in de brief van het WSW over 2013 genoemd dat het saldo liquide middelen hoger is dan WSW voor een normale bedrijfsuitvoering noodzakelijk acht. Het meerdere boven de WSW-norm van 10% van de huren en vergoedingen dient Wold & Waard in te zetten voor de financiering van DAEB-investeringen of aflossing van geborgde leningen.

Interest Coverage Ratio

De ICR maakt inzichtelijk in hoeverre de rentelasten vanuit de operationele kasstromen kunnen worden voldaan. Wold & Waard voldeed in de afgelopen jaren aan de norm. Vanaf 2014 hanteren zowel de corporatie als het WSW (1,4) een hogere norm. Uit het Financieel Meerjarenperspectief blijkt dat in alle jaren ruim aan de norm wordt voldaan en de ICR vanaf 2014 structureel oploopt.

Loan to value

De loan to value op totaalniveau (DAEB plus niet-DAEB) verhoudt zich goed tot de norm die het WSW op dit punt stelt. Met een loan to value van 60% in 2013 voldoet Wold & Waard aan de norm van maximaal 75%. Naar de toekomst toe daalt de loan to value tot onder de 55%. Dit duidt op een relatief gunstige verhouding tussen de omvang van de leningenportefeuille versus de waarde van de vastgoedportefeuille.

Debt Service Coverage Ratio

De Debt Service Coverage Ratio (DSCR) geeft de verhouding weer tussen de netto kasstromen uit operationele activiteiten en de omvang van rente- en aflossingsverplichtingen. De DSCR geeft daarmee aan of de operationele kasstroom toereikend is om te voldoen aan verplichtingen uit hoofde van rente en aflossing. Het WSW hanteert dit kengetal bij de beoordeling van de financieringspositie van haar deelnemers en hanteert daarbij een minimum van 1,0. Met een DSCR die schommelt rond de 1,6 – 1,7 blijft Wold & Waard ruim boven de gestelde eis van het WSW.

3.2.2 Vermogensbeleid

Wold & Waard heeft een gezonde vermogenspositie en heeft duidelijk en consistent financieel beleid geformuleerd om financieel 'in control' te zijn. De corporatie heeft een duidelijke visie op de gewenste vermogensontwikkeling en –inzet in de komende jaren. Daaruit blijkt tevens waar de middelen worden gegenereerd en waar de middelen worden ingezet. De corporatie hanteert op actieve wijze het vermogensbeleid en maakt daarbij, met de eigen visie als onderlegger, zeer actief gebruik van onder meer integrale kasstroomsturing, scenario's en risicomanagement. De corporatie is ook op deze punten goed 'in control'.

Wold & Waard heeft haar financieel- c.q. vermogensbeleid ingebed in een brede visie op de organisatie, missie en doelstellingen en het bewaken van de realisatie daarvan. De corporatie laat zien zich bewust te zijn van de relevante ontwikkelingen in haar context, waaronder het rijksbeleid, waarderingsgrondslagen, de richtlijnen voor de jaarrekening voor woningcorporaties (RJ645), de IFRS en de ontwikkelingen in het externe toezicht vanuit het WSW en het CFV.

In haar treasurybeleid onderscheidt Wold & Waard drie primaire doelstellingen:

1. het verkrijgen en handhaven van toegang tot de financiële markten (= financiering);
2. het beschermen van vermogen en resultaat tegen financiële risico's (= renterisicobeheer);
3. het optimaliseren van de financiële logistiek (= cashmanagement).

De uitgangspunten, criteria en randvoorwaarden voor het financierings- en beleggingsbeleid van Wold & Waard zijn vastgelegd in het treasurystatuut.

Om te monitoren of de corporatie daadwerkelijk 'in control' is, heeft Wold & Waard met externe ondersteuning een financieel dashboard ontwikkeld, de 'financiële motor'. Dit dashboard zorgt voor continu inzicht in de financiële positie van de organisatie, zowel op bedrijfseconomisch gebied, qua financiering (WSW) als op het gebied van toezicht (CFV). Bij de 'financiële motor' wordt aangesloten in de trimesterverslaglegging en de begroting.

Voor wat betreft het investeringsbeleid zijn rendementseisen per doelgroep gedefinieerd in het calculatiestatuuut. Het realiseren van maatschappelijk rendement wordt in samenhang met het waarborgen van de financiële continuïteit gezien. Het calculatiestatuuut biedt de corporatie de mogelijkheid het (maatschappelijk) rendement binnen het vastgoed inzichtelijk te maken, hetgeen voor transparantie zorgt. Daarnaast biedt het de mogelijkheid (maatschappelijk) rendement te optimaliseren, hetgeen de eerdergenoemde strategische doelstelling ondervangt. Om goed afgewogen investeringsbeslissingen te nemen (aankoop, verkoop, renovatie, herstructurering) maakt Wold & Waard de toekomstige (financiële) consequenties inzichtelijk.

In vastgoedvisies per gemeente analyseert Wold & Waard de relevante ontwikkelingen op de lokale woningmarkten in haar werkgebied. Zo komt de corporatie tot onderbouwde conclusies ten aanzien van de strategie per gemeente. Op basis van de vastgoedvisies komt Wold & Waard tot keuzes ten aanzien van een (des)investeringsstrategie per gemeente. Hiermee is een belangrijke bouwsteen voor het vermogensbeleid genoemd.

De commissie concludeert dat Wold & Waard een professionele besturing en beheersing van de organisatie heeft, waarbij maatschappelijk rendement en risico elkaar in balans houden. De besturing en beheersing hebben in de afgelopen jaren steeds meer vorm gekregen en is goed op orde.

3.3 Doelmatigheid

8

De mate waarin Wold & Waard de geleverde prestaties op efficiënte wijze behaalt, weegt mee in het oordeel over Presteren naar Vermogen. Bij dit onderdeel wordt gekeken of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen.

Wold & Waard heeft zich in de achterliggende jaren sterk verbeterd als het gaat om de netto bedrijfslasten op basis van een substantiële daling van de personeelslasten en de overige bedrijfslasten. De visitatiecommissie constateert verder dat Wold & Waard expliciet aandacht heeft voor het verlagen van de bedrijfslasten. Hiermee voldoet Wold & Waard aan het ijkpunt voor een zes. Pluspunten zijn toegekend omdat de bedrijfslasten in positieve zin afwijken van de benchmark en omdat deze lasten zich aanzienlijk gunstiger ontwikkelen dan de referentiegroep en het landelijk beeld. Daarnaast zet Wold & Waard zich actief in om verdere verbetering tot stand te brengen als het gaat om efficiënte bedrijfsvoering: de corporatie heeft continue aandacht voor het verbeteren van de efficiency.

Uit de tabel hieronder komt naar voren dat Wold & Waard in 2013 relatief lage bedrijfslasten had ten opzichte van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. De kosten zijn in de afgelopen jaren gedaald, daar waar bij de vergelijkbare corporaties en landelijk een stijging te zien was. De personeelskosten per fulltime employment (fte) liggen net onder het niveau van beide referentiegroepen. Wat betreft efficiency scoort Wold & Waard zeer goed met 122 verhuureenheden per fte.

Tabel 3.1 Netto bedrijfslasten 2013 en ontwikkeling netto bedrijfslasten, 2010-2013

	Corporatie	Referentie	Landelijk	Toename 2010-2013 in %		
				Corporatie	Referentie	Landelijk
Bedrijfslasten / vhe	1.024	1.281	1.296	-8,9%	5,5%	16,6%
Personeelskosten / fte	71.695	72.426	72.305			
Aantal vhe / fte	122	104	97			

Bron: CiP (2014), Wold & Waard.

Wold & Waard heeft in haar beleidsdocumenten aandacht voor bedrijfslasten en efficiency. Relevant in dit verband is dat het aantal door Wold & Waard te beheren woningen de komende jaren min of meer stabiel is. Relatief arbeidsintensieve renovatie wint ten opzicht van nieuwbouw-inspanningen aan belang. Vanuit dit perspectief verwacht de corporatie geen personeelsreductie te kunnen en zullen doorvoeren, net zo min als er in de komende jaren uitbreiding van de fte's verwacht wordt. De noodzaak lijkt ook afwezig gezien de behaalde efficiency. Daar waar mogelijk streeft Wold & Waard naar de flexibilisering van arbeid. Bij extra werkdruk in de organisatie wordt in eerste instantie naar tijdelijke oplossingen gezocht.

Ten opzichte van de benchmark bevindt Wold & Waard zich qua aantal fte onder het gemiddelde in de branche. De corporatie stelt zich ten doel dit zo te houden. Met name de 'natuurlijke' momenten in de organisatie, zoals pensionering en vertrek van medewerkers, zullen worden aangegrepen om de efficiency te vergroten en effectiviteitsvoordelen te realiseren.

3.4 Vermogensinzet

8

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

Wold & Waard heeft een zeer goed onderbouwde visie op de vermogensinzet, waarbij expliciete keuzes worden gemaakt waar middelen kunnen worden gegenereerd en waar deze middelen kunnen worden ingezet ten behoeve van het leveren van maatschappelijke prestaties. Deze visie wordt actief toegepast, verantwoord en gemotiveerd richting de belanghebbenden. Wold & Waard voldoet niet alleen aan het ijkpunt voor een zes, maar heeft pluspunten toegekend gekregen op basis van de goede wijze van verantwoording, motivering, actieve wijze van hanteren en aansluiting op andere delen van het beleid.

Door middel van financiële sturing streeft Wold & Waard naar het realiseren van de gestelde maatschappelijke doelen. Daarbij geeft de corporatie er blijk van ruime aandacht te geven aan het beheersen van de financiële risico's die samenhangen met de reguliere verhuurexploitatie (des)investeringen en financieringsactiviteiten. Wold & Waard zoekt expliciet naar de balans tussen enerzijds haar ambities inzake de betaalbaarheid en de beschikbaarheid en kwaliteit van haar woningen en anderzijds de noodzaak om financieel gezond te blijven.

De missie van Wold & Waard maakt helder dat de corporatie de focus legt op de kerntaak, de huisvesting van mensen met een lager inkomen of een bijzondere woonvraag. De corporatie heeft een duidelijke en maatschappelijk gedreven visie op de wijze waarop invulling kan worden gegeven aan de kerntaak. Voorgaande komt in de verschillende beleidsdocumenten terug. De voortgang wordt structureel gemonitord en, indien nodig, bijgestuurd. Voor het formuleren van de visie wordt gebruik gemaakt van actuele kennis van de voorraad en externe ontwikkelingen.

Een drietal 'pijlers' staat centraal in de volkshuisvestelijke opgave die Wold & Waard zichzelf heeft opgelegd: beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit van sociale huurwoningen in het Westerkwartier. De corporatie handelt hier daadwerkelijk naar; de diverse (beleids)documenten en de gesprekken binnen en buiten de corporatie getuigen van het feit dat de no nonsense cultuur waar in het Position Paper sprake van is daadwerkelijk op Wold & Waard van toepassing is.

De al eerder in dit rapport aangehaalde 'financiële motor' speelt een belangrijk rol in het bewaken van het evenwicht tussen uitgaven in het kader van de maatschappelijke doelstellingen en het genereren van inkomsten uit de exploitatie van het vastgoed. Het model, dat gelijkenis vertoont met het in de corporatiesector bekende DrieKamerModel (ontwikkeld door Ortec Finance), draagt in belangrijke mate bij aan het transparant communiceren over de vermogensinzet met belanghebbenden.

Het bezit van Wold & Waard heeft een goede (basis)kwaliteit; er ligt op dit punt geen bijzondere opgave. De corporatie zet in op een gematigd huurbeleid en investeert in duurzame energietoepassingen.

Wat betreft dienstverlening is de herijking van toezichthoudende taken op het gebied van onderhoud een belangrijke ontwikkeling geweest. Het behouden en versterken van de eigen onderhoudsdienst is gekoppeld aan het streven naar een grotere klanttevredenheid. Te zien is dat de klanttevredenheid is toegenomen. Voorgaande is een voorbeeld van een expliciete afweging waar het vermogen voor in te zetten.

Om het vermogen langdurig in te kunnen zetten heeft Wold & Waard oog voor de financiële continuïteit. Daarbij streeft de corporatie naar lage bedrijfskosten en opereert het risicomijdend. Op deze wijze kan een groter deel van de inkomsten worden ingezet voor de kerntaak. In het (financieel) beleid is expliciet aandacht voor de balans tussen enerzijds de inzet van het vermogen voor het leveren van maatschappelijke prestaties en anderzijds de omvang en ontwikkeling van de vermogenspositie. Door middel van actieve monitoring en bijsturing houdt de corporatie grip op de uitgaven, waarbij een taakstellend onderhoudsbudget de volgende stap kan zijn. Wat betreft investeringen in nieuwbouw heeft Wold & Waard in het calculatiestatuuut de taakstellende kaders neergelegd.

3.5 Beoordeling

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

Tabel 3.2 Presteren naar Vermogen

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

4 Presteren ten aanzien van Governance



4.1 Inleiding

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

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

De visitatiecommissie heeft het oordeel over governance gebaseerd op de wijze waarop Wold & Waard 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.

4.2 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.

4.2.1 Plan



Conform de normstelling van de methodiek wordt getoetst of de corporatie beschikt over een actuele visie op eigen positie en toekomstig functioneren, over doelstellingen die passen binnen de financiële randvoorwaarden en die te monitoren zijn. Wold & Waard beschikt over een actuele visie op haar eigen positie en toekomstig functioneren, welke is doorvertaald naar strategische doelen, tactische doelen, operationele activiteiten en financiële randvoorwaarden op een wijze dat deze goed te monitoren zijn. Wold & Waard voldoet hiermee ruimschoots aan het ijkpunt en heeft pluspunten toegekend gekregen voor de wijze waarop het planningsproces professioneel is verankerd in de organisatie en vooral ook in de omgeving. De planvorming is omgevingsbewust en organisatorisch verankerd. Dit vertaalt zich overigens weer terug in de doelmatigheid en efficiëntie van de organisatie. Het is allemaal een logisch en volgendelijk geheel.

Wold & Waard heeft de actuele visie vertaald naar strategisch, tactisch en operationeel niveau. De Ondernemingsplannen over respectievelijk 2009 t/m 2012 en 2013 t/m 2017 laten een hoge mate van consistentie zien. De missie van Wold & Waard was en is gericht op goede en betaalbare sociale huurwoningen, met name gericht op mensen met een lager inkomen of een bijzondere woonvraag. Het gaat Wold & Waard daarbij zowel om de woning zelf als ook om de woonomgeving en de leefbaarheid. In beide ondernemingsplannen gelden de kernwaarden 'actief', 'betrokken' en 'solide'.

De strategische doelen zijn uitgewerkt in het Strategisch Voorraadbeleid (SVB), zoals in 2011 beschreven in 'Het Kleurenpalet van Wold & Waard', opgevolgd door 'Het Voorraadbeleid van Wold & Waard, ons model' uit 2014. Wold & Waard definieert het SVB als "het marktgericht beheren en (her)ontwikkelen van de woningvoorraad, op basis van ontwikkelingen (op langere termijn) in vraag en aanbod op de lokale en regionale woningmarkt." Beoogd wordt om:

- Het woningaanbod op korte en op lange termijn te laten aansluiten op de vraag.
- Inzichtelijk te maken hoe wordt omgegaan met de vastgoedportefeuille en op grond waarvan Wold & Waard keuzes maakt.
- Een basis te bieden voor gefundeerde en goed onderbouwde (investerings)beslissingen.
- Inzicht houden in het langetermijninvesteringsprogramma.

Per jaar stelt Wold & Waard afdelingsplannen vast voor de afdelingen 'Technisch Beheer', 'Woondiensten', en 'Financiën en informatievoorziening'. De afdelingsplannen zijn geënt op het ondernemingsplan en het SVB en gaan in op onderwerpen als de (omvang van) de afdeling, de voorgenomen activiteiten, de planning van de uitvoering en de naam van de verantwoordelijke persoon.

Uit de documentatie blijkt een hoge mate van consistentie tussen strategische, tactische en operationele doelen. De algehele koers van Wold & Waard is daarmee goed inzichtelijk gemaakt. Bij het proces voor het bepalen van de strategie worden verschillende belanghebbenden betrokken, bijvoorbeeld tijdens bijeenkomsten met gemeenten, huurders en maatschappelijke partijen. Hierdoor ontstaat een afstemming met ontwikkelingen en behoeften in de maatschappij. De vraagkant wordt helder in kaart gebracht: eerst gemeentelijk en vervolgens dieper op wijkniveau.

4.2.2 Check



Conform de methodiek wordt getoetst of de corporatie beschikt over een rapportage- en monitoringsysteem waarmee de prestaties worden gevolgd en gemeten. Dit is het ijkpunt voor de 6. Wold & Waard beschikt over een monitoring- en rapportagesysteem dat een duidelijke aansluiting heeft op de ondernemingsplannen, de activiteitenplannen en andere plannen en rapportages. Pluspunten zijn toegekend omdat de check-functie compleet is en goed is georganiseerd, frequent wordt gemonitord en geactualiseerd.

De resultaten worden gemonitord met behulp van integrale trimesterverslagen, waarin een toelichting is gegeven op de interne en externe ontwikkelingen, de positionering van Wold & Waard daarbinnen en doelstellingen, kengetallen organisatiedoelen, risico's & compliance en de financiële vertaling.

Per afdeling wordt thematische managementinformatie gegenereerd zoals:

- Maandrapportages financiën;
- Treasury rapportages per jaar;
- Maandelijks Thermometer t.a.v. de zaken die de afdeling Woondiensten aangaan;
- Diverse rapportages vanuit de afdeling Technisch beheer t.a.v. bijvoorbeeld planmatig onderhoud, niet-planmatig onderhoud en klachten(afhandeling).

De check is daarmee goed op orde en wordt beoordeeld als ruim hoger dan het ijkpunt. Pluspunten zijn toegekend doordat de check goed is georganiseerd, wordt gebruikt en geactualiseerd.

De verslagen en rapportages kennen een hoge mate van consistentie doordat ze rond een aantal vaste thema's zijn gerangschikt. Het feit dat de voortgang van actiepunten in de regel met 'smileys' wordt aangeduid maakt e.e.a. gemakkelijk leesbaar. De zorgvuldige vormgeving van documenten ondersteunt daarbij. Dit alles geldt ook voor de jaarverslagen en jaarrekeningen die Wold & Waard opstelt.

4.2.3 Act

8

De minimumvereiste voor de act-functie is dat de corporatie bijstuurt zodra men afwijkingen heeft geconstateerd; in eerste instantie door acties, om doelen alsnog te bereiken en vervolgens door doelen zelf aan te passen. Op grond van de actieve houding, die Wold & Waard in haar regelmatige bijsturing van voornemens en doelen aan de dag legt, ziet de visitatiecommissie aanleiding voor een 8 op dit onderdeel.

Wold & Waard stuurt actief bij om doelen alsnog te realiseren of, indien dat niet mogelijk is, doelen aan te passen. De corporatie voldoet daarmee ruimschoots aan het ijkpunt voor een zes en krijgt pluspunten op basis van het volgende. Het monitorings- en rapportagesysteem is van dien aard dat de corporatie snel en volledig op de hoogte is van de laatste interne en externe ontwikkelingen. Met de cijfers en toelichtingen vanuit de monitoring als onderbouwing (zie hierboven) worden doelen alsnog gerealiseerd of aangepast aan de nieuwe context.

Gedurende het jaar wordt voor de vergaderingen van het managementteam een besluitenlijst opgebouwd. Dit overzicht draagt bij aan de transparantie over de besluitvorming.

4.3 Intern toezicht

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

4.3.1 Functioneren van de Raad van Commissarissen

8

In de visitatiemethodiek wordt onder dit onderdeel verstaan dat de Raad van Commissarissen (hierna: RvC) een goed functionerend team vormt, waardoor het besluitvormingsproces op een professionele wijze tot stand komt en het toezicht op professionele wijze wordt uitgeoefend.

Betreffende het functioneren van de Raad van Commissarissen voldoet Wold & Waard aan het ijkpunt voor een zes, onder meer doordat er een passende profielschets is vastgelegd, er buiten eigen kring wordt geworven en er aandacht wordt besteed aan deskundigheidsbevordering. De commissie heeft pluspunten toegekend voor de wijze waarop de RvC zaken heeft onderbouwd, de actieve wijze waarop wordt gewerkt aan de samenstelling van de RvC en het bestuur, evaluatie en de goede wijze waarop invulling wordt gegeven aan de verschillende rollen.

Samenstelling

De werkwijze van de RvC is vastgelegd in het reglement voor de Raad van Commissarissen Wold & Waard op basis van artikel 13 lid 6 van de Statuten. De RvC van Wold & Waard bestaat uit vijf leden die worden benoemd voor een periode van vier jaar benoemd en één volgende zittingstermijn van vier jaar herbenoemd kunnen worden. De Raad is samengesteld op basis van deskundigheid en achtergrond. Een (her)benoeming vindt plaats op basis van een profielschets, die ook voorhanden is voor de RvC als geheel. Een aantal leden dient in het werkgebied te wonen en/of werken dan wel op een andere wijze binding te hebben met het werkgebied van Wold & Waard.

Tabel 4.1 Samenstelling

Naam	Lid vanaf	Uiterlijk aftreden
E. ten Brink (voorzitter)	Maart 2012	2016 (herbenoembaar)
J.B. Gellekink	September 2012	2015 (herbenoembaar)
H.B. Winter	Januari 2013	2017 (herbenoembaar)
E.W.R. Zuidema	April 2013	2017 (herbenoembaar)
H.J. Braaksma	Januari 2014	2018 (herbenoembaar)

In de profielschets voor de RvC is een aantal kennisgebieden benoemd die voor Wold & Waard van belang zijn:

- Volkshuisvesting en ruimtelijke ordening;
- Kennis van bouwen en het bouwproces;
- Financieel-economische kennis;
- Kennis van sociale en maatschappelijke verhoudingen;
- Juridische kennis;
- Kennis van organisaties;
- Marketing en communicatie.

Deze verschillende voor Wold & Waard relevante expertisevelden worden door de thans zittende leden in goede mate bestreken; de Raad van Commissarissen van Wold & Waard wordt door de visitatiecommissie als inhoudelijk sterk en bekwaam beoordeeld. De raad is de visitatiecommissie ook als een leuk en innoverend team overgekomen, geenszins voldoende aan het karikaturale beeld van de bedaarde en soms zelfingenomen toezichthouder. De (nieuwe) leden van de RvC krijgen een scholingsprogramma waarin aandacht wordt besteed aan verleden, heden en toekomst van de ontwikkeling van woningcorporaties.

De leden van de RvC nemen deel aan cursussen van de VTW en het CFV over verschillende onderwerpen. Ook worden interne cursussen georganiseerd en worden themabijeenkomsten bezocht.

Deze en andere ontwikkelingen zijn tevens weergegeven in de verslagen van de RvC. De verslagen geven een transparant beeld van de informatie die de RvC ontvangt en de besluitvorming die plaatsvindt.

Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord

De Raad van Commissarissen is zich bewust van haar rollen als toezichthouder, werkgever van de bestuurders en klankbord. De RvC heeft een duidelijk beeld welke informatie nodig is om de toezichtrol te kunnen vervullen. De kwaliteit van de informatie en informatievoorziening is onderwerp van gesprek, zo blijkt uit de verslagen.

Uit de verslagen en de interviews blijkt dat de RvC kritisch, onafhankelijk en professioneel is. Specifieke onderwerpen die aandacht behoeven, zoals de diverse (beleids)ontwikkelingen die zich de afgelopen jaren in de corporatiesector hebben voorgedaan, zijn terugkerende onderwerpen tijdens de vergaderingen. De RvC doet aan zelfstandige informatievergaring.

Op basis van het reglement voor de RvC benoemt de Raad de externe accountant voor een periode van maximaal vier jaar waarbij herbenoeming telkens voor een periode van maximaal vier jaar kan plaatsvinden. De directie beoordeelt ten minste één maal in de vier jaar het functioneren van de externe accountant; de bevindingen worden besproken in de RvC.

Aan de basis van haar rol als werkgever staat het Directiereglement (bestuursreglement) Wold & Waard. Hierin is ten aanzien van de directie onder meer vastgelegd:

- de gang van zaken rond benoeming, schorsing en ontslag;
- taken en werkzaamheden;
- bevoegdheden en verantwoordelijkheden;
- functioneren en salarisvoorwaarden.

Sinds 2012 komt de RvC prestatieafspraken met de directie overeen rond de thema's 'leiderschap', 'ondernemerschap', 'maatschappelijk presteren' en 'toetsing en toezicht'. Verder kent Wold & Waard een 'Protocol evaluatie, beoordeling en beloning directeur-bestuurder' en een 'Bevoegdhedenstatuut management'.

De Raad van Commissarissen van Wold & Waard vervult al met al op actieve en gedegen wijze de rol van werkgever en klankbord. De relatie tussen de RvC en de bestuurder is open, zakelijk en professioneel. De wederzijdse taken en verantwoordelijkheden zijn goed ingekaderd. De RvC vergadert ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van de directie. Deze vergadering heeft als doel het functioneren van de RvC als zodanig en dat van de individuele leden en het functioneren van de directie te evalueren, met inbegrip van opvolgings- en beloningskwesties en opleidingsbehoefte. De RvC verleent jaarlijks decharge aan de directeur-bestuurder parallel aan de goedkeuring van het jaarverslag.

Zelfreflectie

De Governancecode schrijft voor dat Raden van Commissarissen jaarlijks een zelfevaluatie uitvoeren. Aanbevolen wordt om de zelfevaluatie periodiek onder externe begeleiding te doen plaatsvinden. De RvC van Wold & Waard onderschrijft de Governancecode en leeft de bepalingen ten aanzien van de zelfevaluatie actief na. In de zelfevaluatie ligt het accent op de actuele context waarbinnen de Raad functioneert. Zo lag in 2013 het accent op de opbouw van de 'nieuwe' raad na het aantreden van nieuwe leden. Er is aandacht voor het creëren van een omgeving waarin kritische opmerkingen welkom zijn en er ruimte is voor alle leden om hun stem te laten horen. De RvC toont zich bewust van het belang dat haar samenstelling in balans moet zijn als het gaat om deskundigheid, achtergrond en aanvulling op de cultuur. Er wordt in de jaarverslagen melding gemaakt van de evaluatie.

4.3.2 Toetsingskader

8

De 5.0-methodiek vereist dat de Raad van Commissarissen een actueel toetsingskader hanteert en daar inzicht in kan geven. De RvC van Wold & Waard geeft aan dat het eigen toetsingskader hoofdzakelijk wordt gevormd door de vigerende wetgeving, het ondernemingsplan, de begroting en het activiteitenplan voor het desbetreffende jaar, het financieel meerjarenperspectief en de trimesterrapportages. De visitatiecommissie stelt vast dat het toetsingskader van Wold & Waard compleet is en dat het door de RvC actief wordt gehanteerd. Het toetsingskader wordt beoordeeld met een 8.

De taken en verantwoordelijkheden van de RvC zijn vastgelegd in de statuten van Wold & Waard en zijn verder uitgewerkt in het 'Reglement voor de Raad van Commissarissen Wold & Waard'. Centraal in de taken van de RvC staat het behartigen van het belang van de corporatie, toezicht houden op het beleid van de directie en op de algemene gang van zaken binnen Wold & Waard.

Om de toezichthoudende taak goed uit te kunnen voeren, laat de RvC zich regelmatig door de directie en andere bij de organisatie betrokken partijen informeren over de ontwikkelingen en resultaten. Hierbij maakt de RvC gebruik van een toetsingskader dat bestaat uit het ondernemings-

plan, de begroting bij het activiteitenplan voor het desbetreffende jaar en het financieel meerjarenperspectief. Daarnaast behoren de trimesterrapportages waarin de bereikte volkshuisvestelijke en financiële resultaten worden afgezet tegen de in het ondernemingsplan en in jaarplannen opgenomen voornemens tot het toetsingskader van de RvC.

Jaarlijks toetst de Raad het functioneren van de directeur-bestuurder op basis van vooraf vastgelegde prestatieafspraken. Eens per jaar wordt uitgebreid gesproken over de bouwprojecten van Wold & Waard. Om te waarborgen dat de Raad niet alleen geïnformeerd wordt door de directeur-bestuurder, wordt tweemaal per jaar een bijeenkomst gehouden in aanwezigheid van het managementteam; een thematische vergadering en een excursie. Ook bezoeken de commissarissen de belanghoudersbijeenkomsten en is er overleg met de ondernemingsraad en met het Huurdersplatform. Eenmaal per jaar heeft de Raad overleg met de accountant zonder de directeur-bestuurder.

4.3.3 Governancecode



Wold & Waard onderschrijft de Aedescode en past de Governancecode voor woningcorporaties toe. De Governancecode is richtinggevend voor het ondernemingsbestuur en is vastgelegd in verschillende documenten, zoals het directiestatuut en 'Reglement voor de Raad van Commissarissen Wold & Waard'. Voor de code geldt het principe 'pas toe of leg uit' met uitzondering van drie bepalingen. Deze hebben betrekking op de sectorbrede beloningscode van de bestuurders, een nieuwe bepaling die betrekking heeft op de honoreringscode van de commissarissen en de zittingstermijnen van de commissarissen. Doordat Wold & Waard de Governancecode naleeft, de bepalingen toepast en afwijkingen vermeldt in het jaarverslag, wordt voldaan aan het ijkpunt voor een zes. De actieve wijze waarop de code wordt toegepast leidt tot een pluspunt.

De nieuwe Governancecode Woningcorporaties is per 1 juli 2011 ingevoerd. De zittingstermijn van commissarissen is teruggebracht naar 8 jaar. De overgangsregeling bepaalt dat zittende commissarissen hun termijn mogen afmaken. Dat heeft geleid tot een aangepast rooster van aftreden. Verder is besloten om een vaste remuneratiecommissie in te stellen. Deze commissie is verantwoordelijk voor het opstellen en toepassen van het beloningsbeleid voor de directeur-bestuurder. De aanbeveling van de Governancecode om het voorzitterschap van de remuneratiecommissie niet te laten samenvallen met het voorzitterschap van de Raad is overgenomen.

4.4 Externe legitimering en verantwoording

4.4.1 Externe legitimatie



Wold & Waard heeft een heldere visie op de belanghebbenden en treedt open en constructief in overleg. De belanghebbenden worden op verschillende manieren betrokken. Dit is de basis voor het ijkpunt zes. Een pluspunt is toegekend voor de wijze waarop de belanghebbenden worden betrokken.

De corporatie heeft verschillende belanghebbenden betrokken bij het opstellen van het ondernemingsplan en bij het beleid. Wold & Waard ziet de vier gemeenten in haar werkgebied als partners bij de uitvoering van de ambities en opgave. Met de gemeenten wordt bilateraal en collectief regelmatig overlegd, zowel op ambtelijk als op bestuurlijk niveau. Wold & Waard streeft actief naar afstemming binnen het gehele werkgebied, op basis van de gemaakte

prestatieafspraken. Wold & Waard overlegt regelmatig met het Huurdersplatform. Ook de RvC heeft geregeld direct contact met het Huurdersplatform.

Wold & Waard publiceert op haar website een overzicht van partners met wie wordt samengewerkt, waaronder de provincie, gemeenten, huurders, de politie en partijen uit de hoek van zorg en welzijn.

4.4.2 Openbare verantwoording



In de 5.0-methodiek wordt als minimale eis benoemd dat een openbare publicatie beschikbaar is waarin gerealiseerde prestaties worden vermeld en de afwijkingen worden toegelicht. Wold & Waard voldoet op ruim voldoende wijze aan deze minimeis, door publicatie van onder meer het jaarverslag, jaarplan, ondernemingsplan en visitatierapport. De hogere beoordeling is gerechtvaardigd vanwege het inzichtelijk en goed navolgbaar in beeld brengen van prestaties. Waar zich afwijkingen voordoen, worden deze benoemd en verklaard.

Wold & Waard legt openbaar verantwoording af over haar presteren door het publiceren van het jaarverslag en de jaarrekening op de website. Het jaarverslag biedt een goed overzicht van en inzicht in de prestaties die in het desbetreffende jaar zijn gerealiseerd. Er wordt daarbij een duidelijke link gelegd tussen het bedrijfsplan en het jaarverslag. Ook worden belangrijke afwijkingen benoemd. De openbare documenten zijn daarmee transparant en goed leesbaar voor alle doelgroepen. De transparante opstelling van Wold & Waard blijkt verder uit de publicatie van onder meer het Ondernemingsplan, de klokkenluidersregeling, de integriteitscode, het directiestatuut alsook de profielschets, reglement en het rooster van aftreden van de RvC. Hiermee voldoet Wold & Waard ruimschoots aan het ijkpunt voor een zes, de gerealiseerde prestaties staan vermeld in een openbare publicatie, waarbij ook belangrijke afwijkingen worden toegelicht. Op basis van de mate van transparantie, niet alleen van de prestaties, maar ook van andere zaken en niet alleen op schrift maar ook via bijeenkomsten, en de goede leesbaarheid zijn pluspunten toegekend.

4.5 Beoordeling

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

Tabel 4.2 Presteren ten aanzien van Governance

Meetpunt		Cijfer		Weging	Eindcijfer
Besturing	Plan	8	8,0	33%	7,7
	Check	8			
	Act	8			
Intern Toezicht	Functioneren Raad	8	7,7	33%	
	Toetsingskader	8			
	Naleving Governancecode	7			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie	7	7,5	33%	
	Openbare verantwoording	8			

Bijlagen

Bijlage 1: Bronnenlijst

	Documenten
Ambities en Presteren naar Opgaven	Position paper Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen Plannen: beleidsplan, ondernemingsplan, strategische visie, operationeel plan Jaarverslagen, volkshuisvestingsverslagen Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid enz.) Documenten met en over eigen doelstellingen (op allerlei terreinen) Eigen wijkvisies Strategisch voorraadbeleid (SVB), verkoopbeleid bezit Eigen woningmarktgegevens Beschreven opgaven (landelijk, regionaal, lokaal) Woonvisies van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied Prestatieafspraken met belanghebbenden Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten Corporatiebenchmarkcentrum: indicatoren en overzichten
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	Documenten met opvattingen van belanghebbenden Verslagen van overleg met belanghebbenden Onderzoeken naar klanttevredenheid Prestatieafspraken, convenanten, contracten met belanghebbenden Huurderstevredenheidsonderzoek (2014)
Presteren naar Vermogen (PnV)	Publicaties CFV: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief De Oordeelsbrief van de minister van BZK Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen en verloop daarin WSW: het Cijfermatig perspectief en de Uitslagbrief Jaarrekeningen en jaarverslag Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen Kwartaalrapportages, kasstroom- en bedrijfswaardeberekeningen Managementdocumenten met betrekking tot financiële risicoanalyses en scenario's, financiële sturing, efficiency en visie op vermogensinzet Accountant: Managementletters, verslagen en brieven
Governance	Documenten over alle opgaven Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties Position paper Relevante correspondentie met minister (betreffende prestaties) Documenten over toezicht, inclusief agenda en relevante notulen RvC-vergaderingen Documenten met betrekking tot het profiel van de Raad van Commissarissen, statuten, reglementen en zelfevaluatie RvC Toepassing governancecode (VTW-checklist) Toepassing overlegwet

Bijlage 2: Geïnterviewde personen

Corporatie

Naam	Functie
Mevrouw E. ten Brink	Raad van Commissarissen (voorzitter)
De heer H.Braaksma	Raad van Commissarissen
De heer J. Gellekink	Raad van Commissarissen
De heer E. Zuidema	Raad van Commissarissen
De heer H. Winter	Raad van Commissarissen
Mevrouw J. Klijn	Directeur bestuurder
De heer R. Muller	Manager Woondiensten
De heer J. Leistra	Manager Technisch Beheer
De heer P. van Esch	Manager Financiën en Informatievoorziening
De heer M. de Jong	Ondernemingsraad, afdeling Financiën & Informatievoorziening
De heer W. Evers	Ondernemingsraad, afdeling Woondiensten
De heer J. Zijlstra	Ondernemingsraad, afdeling Technisch Beheer

Belanghebbenden

Naam	Belanghebbende / organisatie
De heer B. Plandsoen	Wethouder Volkshuisvesting gemeente Leek
De heer F. Dijkstra	Beleidsambtenaar gemeente Leek
De heer S. Smedes	Wethouder Volkshuisvesting gemeente Grootegast:
De heer H. Klaassens	Beleidsambtenaar gemeente Grootegast
De heer J. Vos	Wethouder Volkshuisvesting gemeente Marum
Mevrouw M. van der Zee	Beleidsambtenaar gemeente Marum
De heer F. Stol	Wethouder Volkshuisvesting gemeente Zuidhorn
De heer P. van Dijk	Beleidsambtenaar gemeente Zuidhorn
De heer U. de Vries	Lid Huurdersplatform
Mevrouw M. de Boois	Vicevoorzitter Huurdersplatform
Mevrouw D. Marinus	Secretaris Huurdersplatform
Mevrouw H. de With	Directeur bestuurder Stichting De Zijlen
De heer L. de Boer	Hoofd regio Noord Stichting Zienn

Bijlage 3. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring

Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Wold & Waard in 2014 volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen zakelijke relatie met Wold & Waard gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Ecorys geen enkele zakelijke relatie met Wold & Waard hebben.

Rotterdam, 3 april 2015

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Rob Out', with a stylized flourish at the end.

Rob Out

Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

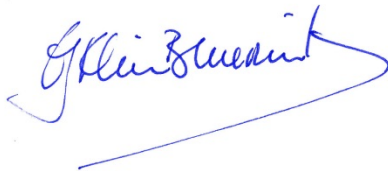
Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

Wold & Waard

Visitatieperiode november 2014 – februari 2015

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

Naam en handtekening:



Naam en handtekening:

Corine Vermeulen



Naam en handtekening:

Rob Out



Plaats:

Rotterdam

Datum:

3 april 2015

Bijlage 4: cv's van de visitatoren

Functie voorzitter

Naam, titel, voorletters:

Klein Bluemink, Dr., G.J.

Geboorteplaats en –datum:

Emmen, 14 februari 1960

Woonplaats:

Leidschendam

Huidige functie:

Associate partner Ecorys

Onderwijs:

- 2000: Doctoraat Internationale Betrekkingen, Faculteit Rechten, RUL
1992: Merger & Acquisitions, INSEAD
Global Information & Telecommunication Industry, INSEAD
1991: Marketing II, PHILIPS, IMD
1988: Postdoctoraal Informatie Analyse & Management, Rotterdam
1987: Postdoctoraal Internationaal Recht, RUL
1981 – 1986: Doctoraal Internationale Betrekkingen, RUL

Loopbaan:

- 2014: Associate partner Ecorys visitatie commissies woningcorporaties. Directeur vastgoed investeringsfonds.
- 2007 - 2014: Managing partner Ecorys, advies en management vastgoed sector: interim directiefuncties gebiedsontwikkeling (Den Helder, Westland), voorzitter visitatie commissies woningcorporaties. Adviseur Provincie Friesland bij investering, financiering en governance windmolenpark (€ 1 miljard). Fusie TMF. Planvorming en reorganisatie Campus VU.
- 2006 – 2007: KPN, Directeur Real Estate Services. Management, verkoop/afstoot vastgoed portfolio (ruim €1 miljard) met opbouw nieuwe gebouwen infrastructuur. Voor ruim €100 miljoen verkocht. Vastgoed prijs 2006 FD Property NL Award.
- 2003 – 2006: KPN, Directeur Vastgoed & Facilites. Turnaround, management, verkoop en sanering vastgoed, met als resultaat een structurele besparing (€140 miljoen op jaarbasis).
- 2002: KPN, Directeur Concern Contracten. Opzetten van inkooporganisatie, openbreken en heronderhandelen van mantel- en outsourcing contracten (€ 60 miljoen aan structurele kostenbesparingen).
- 1998 – 2002: Dubbele functie als KPN Country Manager Tsjechië en President Directeur TelSource N.V. Opbouw landenorganisatie en samenwerking Tsjechische overheid.
- 1996 – 1998: UNISOURCE en KPN, Vice President Business Development, ontwikkeling en uitbouw van pan-Europese alliantie met AT&T en UNISOURCE partners Swisscom, Telia en Telefónica op het gebied van electronic commerce en solutions/outsourcing. .

- 1993 – 1996: Directeur Information Technology Services, Marketing en Verkoop PTT Telecom, Bestuurder Communication Services Nederland B.V. - de eerste communicatie service provider van het bedrijf met expansie van de outsourcing portfolio richting multinationals en overheid.
- 1992 – 1993: Business Development Manager, UNISOURCE. Start van outsourcing business; overname geïntegreerde ICT met 330 man van DSM.
- 1991 – 1992: Business Development Adviseur, Telematica Systemen en Diensten PTT Telecom. Ontwikkeling nieuw business portfolio en outsourcing diensten.
- 1989 – 1991: Account Manager, PHILIPS Telecommunicatie en Informatie Systemen, verkoop van datacommunicatie voor corporate accounts en overheid.
- 1988: De Veer Automatisering, detachering IT-specialisten.

Profielschets:

Geert Jan is een brede, resultaatgerichte manager en bestuurder en heeft posities vervuld in een (inter)nationale context, met de nadruk op infrastructuur: telecommunicatie- en informatie technologie branches, de facilitaire en vastgoed sector, en (duurzame) energie en maritieme sector.

Hij heeft een bewezen staat van dienst in zowel de publieke als private sector en is ervaren in complexe (financiële) constructies, zowel aan de verkoop- als aan de inkoopkant, waarbij de nadruk ligt op risicomanagement. Geert Jan is een ervaren onderhandelaar en succesvolle turn-around manager bij acquisities, fusies, deelnemingen, outsourcing trajecten en politieke lobby. Daarnaast is hij een strategisch marketeer met oog voor positioneringvraagstukken en veranderingsmanagement.

Als enthousiaste en ervaren spreker tijdens seminars, congressen en 'op de kist' krijgt hij de zaal mee. Geert Jan is te typeren als een alliantiebouwer, relatiebeheerder, management consultant, lobby'er op (directie)niveau en in de politiek. Hij is als voorzitter reeds jaren met veel plezier bij de visitaties betrokken. Hij benadert de corporaties meervoudig vanuit de structuur en context (processen), de cultuur (wijze van opereren) en vervolgens de invloed op de factuur (kosten en opbrengsten). De professionalisering van de volkhuusvestelijke sector gaat hem zeer ter harte.

Functie projectleider

Naam, titel, voorletters:

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

Geboorteplaats en –datum:

Eindhoven, 7 september 1967

Woonplaats:

Rotterdam

Huidige functie:

Senior Consultant

Onderwijs:

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

Loopbaan:

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

Profielschets:

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

Functie algemeen commissielid

Naam, titel, voorletters:

Vermeulen, drs. C.

Geboorteplaats en –datum:

Wijdewormer, 19 oktober 1968

Woonplaats:

Bergambacht

Huidige functie:

Consultant

Onderwijs:

2012:	Cursus vastgoedrekenen
2012:	Cursus scenarioplanning
1992 – 2013:	Diverse cursussen en studiedagen op het vakgebied van wonen en/of zorg
1987 – 1992:	Master Planologie, Universiteit Amsterdam
1981 – 1987:	VWO Sint Ignatiuscollege, Purmerend

Loopbaan:

Sinds 2014	Consultant Ecorys, Algemeen commissielid visitaties woningcorporaties
2009 – 2013	Senior Markt Analist Vesteda Investment Management
2001 – 2009	Consultant Ecorys Vastgoed
1997 – 2001	Marktonderzoeker Wonen, Wilma Vastgoed
1992 – 1997	Onderzoeker/adviseur Stedelijke Woningdienst, gemeente Amsterdam

Profielschets

Corinne heeft in de loop der jaren veel expertise opgebouwd ten aanzien van woningmarkt- en volkshuisvestingsvraagstukken. Dit heeft zij gedaan via de functie die zij heeft vervuld bij ECORYS alsmede de functies die zij bekleedde bij een gemeente, ontwikkelaar en belegger. Tijdens haar loopbaan bij ECORYS heeft zij zich onder meer gericht op haalbaarheidsstudies voor concrete projecten, vaststellen van woningbouwprogramma's voor nieuwe wijken, de ontwikkeling van woningbouwlocaties en portefeuilleanalyses. Opdrachtgevers waren ontwikkelaars, beleggers, gemeenten en woningbouwcorporaties in binnen- en buitenland. Verder is Corinne, binnen en buiten Ecorys, vaak betrokken geweest bij onderzoek naar de performance, strategie en actuele ontwikkelingen binnen de sector wonen en zorg. Voor een belegger heeft zij zich beziggehouden met de ontwikkeling van nieuwe concepten voor wonen met (intensieve) zorg.

Kernvaardigheden waarover Corinne beschikt zijn onder andere analyseren en doorgronden van documenten, interviewen en verslaglegging daarvan, opstellen van kwalitatieve en kwantitatieve rapportages en onderhouden van klantcontacten.

De kennis van de woningmarkt en specifiek de markt van wonen en zorg, is hiermee gewaarborgd binnen de maatschappelijke visitaties.

Bijlage 5. Position paper Wold & Waard

GeWOON in het Westerkwartier

De positie van Wold & Waard oktober 2014

Wie zijn wij?

Wold & Waard is een plattelandscorporatie. Ons werkgebied is het Groninger Westerkwartier. Dit omvat de gemeenten Grootegast, Leek, Marum en Zuidhorn. Deze gemeenten hebben het voornemen om met ingang van 1 januari 2018 op te gaan in de nieuwe gemeente Westerkwartier. Het Westerkwartier telt ruim 30 dorpen. In vrijwel alle dorpen bezitten wij woningen. In totaal biedt Wold & Waard huisvesting aan ruim 13.000 mensen in circa 5.000 woningen en zorgeenheden. Hiermee zijn we de grootste verhuurder in het gebied. Ruim 20% van de woningen is in ons eigendom.

Onze organisatie kent een open en informele bedrijfscultuur met korte organisatorische lijnen. Wij koesteren een no-nonsense aanpak. Wij zoeken voortdurend naar zaken die bijdragen aan een positieve woonbeleving. Dat vraagt flexibiliteit, inzet en creativiteit. Wij stellen onze aanpak bij als deze niet werkt. Onze organisatie bestaat uit de afdelingen Woondiensten, Technisch Beheer en Financiën & Informatievoorziening. Daarnaast is er een kleine stafafdeling. Wij doen ons werk met 44,6 fte.

Waar staan we voor?

MISSIE

"Wold & Waard biedt goed en betaalbaar wonen in de sociale huursector in het Westerkwartier. We richten ons daarbij vooral op mensen met een lager inkomen of een bijzondere woonvraag. Het gaat ons niet alleen om het huis. We leveren ook een bijdrage aan de woonomgeving en de leefbaarheid."

VISIE

Wold & Waard huisvest mensen met lagere inkomens en mensen met een bijzondere woonvraag, zoals mensen met een beperking of een zorgvraag. In het Westerkwartier beschikken we over een sociale woningvoorraad die past bij de vraag. Voor ieder dorp hebben we een actuele vastgoedvisie die richting geeft aan onze beslissingen. Onze woningen hebben voldoende kwaliteit: ze hebben geen gebreken, zijn netjes en veilig. Wij nemen onze verantwoordelijkheid voor de betaalbaarheid en de duurzaamheid van onze woningen. De woonlasten van onze huurders zijn niet hoger dan nodig is.

KERNWAARDEN

De wijze waarop wij onze missie uitvoeren is niet alleen af te leiden uit geformuleerde keuzes en doelstellingen. Minstens even belangrijk is onze houding en ons gedrag. Met onze kernwaarden actief, betrokken en solide geven wij aan wie we zijn en hoe we handelen.

Wat gebeurt er in het Westerkwartier?

De demografische trends in ons werkgebied laten een langjarige vergrijzing en ontgroening zien. De komende tijd zal het aantal inwoners in het Westerkwartier dalen, waarbij de huishoudenverdunding er voor zorgt dat het aantal huishoudens nog stijgt. Deze stijging manifesteert zich vooral in de grotere dorpen. Na 2025-2030 wordt een krimp van het aantal huishoudens verwacht. Op onze wachtlijst voor een huurwoning staan op dit moment ruim 2.700 woningzoekenden. Deze groep bestaat voor ca. 87% uit 1 - of 2 persoonshuishoudens. De helft van de woningzoekenden is 55 jaar of ouder. Toch lijkt van schaarste op de huurmarkt geen sprake. Het percentage actief woningzoekenden ligt op 37%, terwijl de acceptatiegraad 34%

bedraagt. Aangeboden woningen worden om verschillende redenen geweigerd, maar “nog niet aan toe” komt relatief vaak voor.

Onze plaats in het Westerkwartier

In 2008 hebben wij ons ondernemingsplan “Ambities met fundament” vastgesteld. Bij de totstandkoming van dit ondernemingsplan hebben we veel aandacht besteed aan het betrekken van onze belanghouders en medewerkers. Wij hebben gemerkt dat dit een grote meerwaarde heeft voor inhoud en draagvlak. De ontwikkeling van het ondernemingsplan “Zichtbaar Wold & Waard” in 2013 heeft op dezelfde wijze plaatsgevonden, met als primeur een algemene bijeenkomst voor onze huurders. Hun opkomst en inbreng getuigden van een grote betrokkenheid. Naast het reguliere overleg met ons Huurdersplatform organiseren wij nu jaarlijks een huurdersbijeenkomst. Met de dorpen in het Westerkwartier hebben wij een intensief en open contact. Wij toetsen onze vastgoedvisies aan hun kennis en ideeën. Tegelijkertijd kunnen de dorpen een beroep doen op onze deskundigheid op het gebied van wonen en duurzaamheid.

Met onze partners bij gemeenten, zorg en welzijn streven we naar een bestendige en constructieve samenwerking, met begrip voor elkaars positie en belangen. Met de gemeenten en collega-corporatie Vredewold hebben wij in 2014 opdracht gegeven tot een woningmarktonderzoek. De uitkomsten van dit onderzoek vormen de basis voor een nieuwe regionale woonvisie, die begin 2015 wordt verwacht. Op basis van de woonvisie worden onze huidige prestatieafspraken met de gemeenten opnieuw vastgesteld.

Wij zien onszelf als een netwerkpartner in de keten wonen, welzijn en zorg. Met de betrokken zorginstellingen bespreken wij jaarlijks hun huisvestingsvraag. In aanvulling daarop zijn wij steeds meer bezig - op dit moment op het terrein van het scheiden van wonen en zorg - de totale opgave in beeld te brengen en afstemming tussen partijen te bewerkstelligen. Wij hanteren daarbij het credo: “Het gaat erom dat het gebeurt, niet wie het doet”.

Onze opgave

In onze volkshuisvestelijke opgave onderscheiden wij drie pijlers: beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit van sociale huurwoningen in het Westerkwartier. Op deze drie pijlers zijn onze activiteiten gebaseerd.

BESCHIKBAARHEID

In de afgelopen jaren hebben wij voor onze dorpen in het Westerkwartier een vastgoedvisie vastgesteld. Dit vormt de basis voor onze investeringen. In de kleinere dorpen zien wij een vraaguitval naar sociale huurwoningen. Op dit moment manifesteert zich dat vooral in het noordelijk deel van ons werkgebied. Wold & Waard neemt de vraag naar huurwoningen als uitgangspunt. Dat leidt in sommige dorpen tot een afbouw van het aantal huurwoningen, in gelijke tred met de vraag. Financiële – en efficiencyredenen spelen natuurlijk een rol, maar zijn niet doorslaggevend.

BETAALBAARHEID

De betaalbaarheid van onze woningen voelen wij als een grote verantwoordelijkheid. Wij zien dat een toenemend aantal huurders hun stijgende woonlasten niet of moeilijk kunnen opbrengen. Wij hebben onze huurders laten weten dat wij niet meer huur vragen dan voor onze volkshuisvestelijke opgave noodzakelijk is. Op dit moment resulteert dat in een gematigd huurbeleid, qua streefhuur en jaarlijkse huurverhoging.

Naast de huur richten we ons al langere tijd op het totale pakket van woonlasten van onze huurders. Vanaf 2009 stellen we jaarlijks een Woonlastenmonitor op. Wij investeren in energetische maatregelen, zodat onze huurders de mogelijkheid hebben om hun woonlasten te beheersen. Daarnaast zorgen wij voor actieve voorlichting.

KWALITEIT

Wij vinden het belangrijk dat onze huurders – mede vanuit het oogpunt van betaalbaarheid - kunnen kiezen. Met een loontechnisch gedifferentieerd bezit komen wij hieraan tegemoet. Alle woningen beschikken over een goede basiskwaliteit.

Op dit moment zijn wij bezig met de ontwikkeling van een integraal vastgoedbeheer waarin wordt bepaald welke investeringen we op welk moment, waar en in welke woning doen. Het gaat er om een optimum te vinden tussen de kwaliteit van huurwoningen en de vraag, ook op de langere termijn. Wij geloven in de noodzaak en toekomst van duurzame energietoepassingen. Samen met corporatie De Huismeesters uit Groningen beschikken wij over een energie exploitatie BV (DENN). Deze bedient op dit moment alleen nieuwbouw. In het kader van het integraal voorraadbeheer onderzoeken wij ook de mogelijkheden in de bestaande voorraad.

Onze huurders hechten waarde aan persoonlijk contact en zichtbaarheid van (medewerkers van) Wold & Waard. In onze dienstverlening speelt dit een belangrijke rol. Ook hier zoeken wij echter naar een optimum tussen efficiency en kwaliteit.

Organisatie en ontwikkeling

Wold & Waard is een stabiele organisatie met een solide financiële positie. Dat willen wij zo houden om ook in de toekomst onze volkshuisvestelijke opgave in het Westerkwartier te kunnen vervullen. Dat laat onverlet dat wij voortdurend bezig zijn met ontwikkeling. Van toepassingen om de woonlasten van onze huurders te beheersen, van nieuwe vormen van samenwerking, van onszelf. Juist onze stabiele basis geeft ons daarvoor de mogelijkheid en middelen.

Om tot goede besluitvorming te komen, zeker bij gecompliceerde vraagstukken, geloven wij in een brede kennisuitwisseling. Wij experimenteren met verschillende vormen van samenwerking en betrokkenheid van medewerkers, huurders en partners. Bij de keuze van experimenten is en blijft onze volkshuisvestelijke opgave leidend.

Bijlage 6: Bestuurlijke reactie

Reactie op de visitatie

DE OPGAVE CENTRAAL

De visitatie

In de Governancecode Woningcorporaties is voor corporaties de verplichting opgenomen zich eens in de vier jaar te laten visiteren. In 2011 is Wold & Waard voor de eerste maal gevisiteerd door Raeflex. In de zomer van 2014 is met de voorbereiding van de tweede visitatie gestart. Na een selectietraject heeft het bureau Ecorys daarvoor opdracht gekregen. Uitvoering vond plaats in de periode september 2014 tot en met februari 2015. Bestuurder en Raad van Commissarissen zijn positief over de wijze waarop de visitatie door Ecorys is uitgevoerd. Uit de interviews bleek een gedegen voorbereiding. De gesprekken waren scherp en ter zake doende. Wij herkennen ons in de rapportage.

De uitkomsten

Wold & Waard is trots op de uitkomsten. Na de eerste visitatie lag de lat hoog: op niveau blijven. De voor de sector turbulente afgelopen jaren en de verscherpte normering van de visitatiemethodiek maakten dat niet gemakkelijk. Vastgesteld kan worden dat Wold & Waard haar koers en niveau heeft weten vast te houden. In het werk staat de maatschappelijke opgave in het Westerkwartier centraal.

De kracht

Uit de visitatie blijkt dat de kracht van de corporatie met name ligt in het richten en inrichten van de organisatie. “De missie en feitelijke resultaten van Wold & Waard maken helder dat de corporatie de focus legt op de kerntaak. “ Het gaat daarbij om de beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit van huisvesting van mensen met een lager inkomen of een bijzondere woonvraag. “De corporatie handelt hier daadwerkelijk naar en houdt zich niet bezig met branchevreemde activiteiten.”

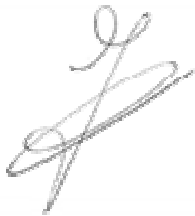
Wold & Waard richt haar organisatie vervolgens op doelmatige wijze in. De praktische, op inhoud gerichte, instelling van de corporatie, zorgt ervoor dat steeds opnieuw wordt gezocht naar de beste wijze om het werk te organiseren: binnen afdelingen, binnen de organisatie en met andere partijen. Wij zijn van mening dat alleen een dergelijke flexibele werkwijze kan helpen bij de steeds complexer wordende vraagstukken van deze tijd.

Een kracht is verder de nauwe samenwerking met de vier gemeenten in het Westerkwartier. De intensieve betrokkenheid bij het opstellen van de nieuwe regionale woonvisie Westerkwartier is daar wederom een voorbeeld van. Het toont aan dat het zeer goed mogelijk is om in gezamenlijkheid een brede visie op het wonen te ontwikkelen en over de uitvoering van de corporatiebijdrage concrete en toetsbare afspraken te maken.

De uitdaging

De visitatie biedt ook een uitdaging. Met name de relatie en communicatie met de huurders, die nu voor een belangrijk deel vorm krijgt door middel van het Huurdersplatform, verdient aandacht. Wold & Waard realiseert zich dat “een herijking van de positie van de huurder” aan de orde is. Het gaat er dan met name om huurders meer en beter te betrekken bij de beleidskeuzes van de corporatie en de besteding van middelen. Hoe deze herijking het beste kan worden vormgegeven is een zoektocht. Zowel voor corporatie als voor het Huurdersplatform is duidelijk dat de wijzigende omstandigheden vragen om nieuwe vormen van participatie. De eerste stappen om hieraan te werken worden op dit moment al gezet.

Mede namens de Raad van Commissarissen,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'J. Klijn', written in a cursive style.

Janneke Klijn
(directeur-bestuurder Wold & Waard)

Bijlage 7: Presteren naar Opgaven en Ambities

Huisvesten van de primaire doelgroep

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Woningtoewijzing en doorstroming		
Eind 2012 is het huurbeleid geëvalueerd. Focus wordt verplaatst van huurbeleid naar woonlastenbeleid. Er is een lichte stijging van de gemiddelde streefhuur (van 64,5% naar 68,6%)	De corporatie hanteert een verantwoord huurbeleid om voldoende kernvoorraad te kunnen garanderen. De corporatie legt verantwoording af over het gevoerde beleid.	7,0
De introductie van de staatsteunregeling in 2011 en voortschrijdend inzicht in veranderende markttrends zijn redenen geweest voor Wold & Waard om het toewijzingsbeleid te herijken. Dit heeft in 2012 geleid tot een nieuwe overeenkomst woonruimtebemiddeling.	De corporatie verdeelt al haar ter beschikking komende woningen met inachtneming van de overeenkomst Woonruimtebemiddeling. De overeenkomst Woonruimtebemiddeling zal mede in het kader van de tijdelijke regeling DAEB in 2011 worden geëvalueerd en geactualiseerd.	7,0
% van de jaarlijkse nieuwe verhuringen aan huishoudens met een inkomen onder € 34.229 (norm 2013) 2010: 96% is binnen de 90%-norm toegewezen 2011: 91% is binnen de 90%-norm toegewezen 2012: 96% is binnen de 90%-norm toegewezen 2013: 96% is binnen de 90%-norm toegewezen 2014: nog niet bekend	De sociale huurvoorraad mag per 1-1-2011 (bijna) uitsluitend beschikbaar worden gesteld aan inkomens onder een bepaald bedrag (90%-norm).	9,0
Omdat Wold & Waard de 10% ruimte bij toewijzing wil benutten heeft zij de inkomensgrens voor toewijzing opgetrokken tot € 43.000. Aan huishoudens met een middeninkomen worden alleen woningen toegewezen met een huur boven de hoogste aftoppingsgrens voor de huurtoeslag.	Indien noodzakelijk zal bij de actualisatie eveneens beleid worden opgenomen voor het huisvesten van de huishoudens met een middeninkomen van € 33.614 tot € 43.000	8,0
Gehuisveste verblijfsgerechtigden: 2010: 25 2011: 40 2012: 17 2013: 46 2014: 23 (t/m sept.2014)	Statushouders: De gemeente heeft de wettelijke plicht de taakstelling voor huisvesting van statushouders te realiseren; dat doet zij samen met de corporatie. Taakstelling: 2010: 40 2011: 45 2012: 26 (inclusief 7 uit 2011) 2013: 42 2014: 25	6,0
Totaal gehuisvest in 2010-2014: 152 (89%)	Totaal taakstelling 2010-2013: 171	
In 2012 is het WoonKansbeleid met de ondertekening van een nieuwe overeenkomst voortgezet.	De gemeente en de corporatie stellen zich medeverantwoordelijk voor het goed functioneren van het WoonKansbeleid.	7,0

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Betaalbaarheid		
De kernvoorraad van het woningbezit van Wold & Waard blijft ruimschoots boven de afspraak van 2/3 deel van de totale woningvoorraad. Vanaf 2010 is de kernvoorraad van Wold & Waard met 8% afgenomen, van 98,6% in 2010 naar 90,4% in 2013. Dit is mede het gevolg van nieuwbouw in de dure voorraad. 2010: 98% behoort tot kernvoorraad 2011: 97% behoort tot kernvoorraad 2012: 93% behoort tot de kernvoorraad. 2013: 90% behoort tot de kernvoorraad.	Op grond van de grootte van de primaire doelgroep en de overige doelgroepen van beleid spant de corporatie zich in voor het handhaven van voldoende woningen behorende tot de kernvoorraad. Dit betekent dat tenminste 2/3 deel van het bezit tot de kernvoorraad behoort.	9,0
Een deel van het woningbezit is gelabeld als jongerenwoningen, hierdoor zijn er voldoende woningen voor jongeren. Wold & Waard volgt de ontwikkeling van vraag en aanbod voor jongeren en starters met een laag inkomen, waar nodig vindt bijsturing plaats.	De corporatie streeft naar voldoende passende en betaalbare woonruimte (huur en koop) voor jongeren en starters met een laag inkomen.	7,0
Er is een Woonlastenmonitor opgesteld 2010: gemiddeld € 11 lager per maand dan landelijk gemiddelde, doordat huurders relatief weinig duurtoeslag aanvragen. 2011: de totale woonlasten per woning per maand waren € 17 hoger dan het landelijke gemiddelde. Verschil wordt veroorzaakt doordat in de regio een lagere huurtoeslag wordt toegekend. Indien deze buiten beschouwing wordt gelaten zijn de woonlasten € 25 lager dan het landelijke gemiddelde; 2012: de totale woonlasten per woning per maand waren € 17 lager dan het landelijke gemiddelde (-5,9%). 2013: de totale woonlasten per woningen per maand waren € 28 lager dan het landelijke gemiddelde (-6,1%). 2014: cijfers nog niet bekend	Voor het bepalen van de betaalbaarheid wordt ook gekeken naar de totale woonlasten. De corporatie streeft ernaar dat de totale woonlasten van de huurders lager blijven dan het landelijke gemiddelde.	8,0
Overig		
Voor de opvolger van de Regionale Woonvisie zou in 2012 een nieuw woningmarktonderzoek worden gehouden. Om diverse redenen (politiek/economische stabiliteit en duidelijkheid) is gezamenlijk besloten om dit onderzoek uit te stellen.	In de Regionale Woonvisie is vastgelegd dat in de eerste helft van 2012 een woningmarktonderzoek wordt gehouden.	7,0
Gemiddelde beoordeling		7,5

Huisvesten van bijzondere doelgroepen

Prestaties	Opgaven	Cijfer
De nieuwbouw bestond in de periode 2010-2014 voornamelijk uit betaalbare levensloop bestendige woningen (voor ouderen) en woningen voor (andere) groepen die zorg behoeven. 2010: Woonzorgcentrum Oostergast in Zuidhorn, t.b.v. Zonnehuisgroep Noord. 2011: 3 projecten gereed. 2011: Crisisopvang Leek voor St. ZIENN opgeleverd 2012: 3 projecten opgeleverd t.b.v. St. de Zijlen, woon-zorgcomplexen; 1 woon-zorgcomplex voor Zonnehuisgroep Noord. De laatste jaren is er veel gedaan voor instellingen die zich richten op mensen met bijzondere woonzorgen. Wold & waard zorgt hierbij voor het vastgoed en de instellingen voor de zorg en het welzijn van de mensen. Ultimo 2010: 8,3% huurinkomsten van zorginstellingen. Ultimo 2013: 12% huurinkomsten van zorginstellingen.	Het uitgangspunt wordt gehanteerd dat middels onderling overleg tussen de gemeente en de corporaties maatwerk wordt geleverd. De corporatie zal bij nieuwbouw- en herstructureringsprojecten in en nabij kernen en overige geschikte woonomgevingen bijzondere aandacht schenken aan voldoende betaalbare woonruimte voor ouderen en/of andere groepen die zorg behoeven. Waar nodig vindt afstemming plaats met zorg- en welzijnspartijen in de gemeente.	8,0
Ultimo 2012 zijn 7 projecten gerealiseerd. Ultimo 2013 zijn 8 projecten gerealiseerd.	Uiterlijk 2012 hebben we minimaal vier projecten voor mensen met bijzondere woonzorgen gerealiseerd.	8,0
De levensloopbestendige woningen van Wold & Waard hebben minimaal 2 slaapkamers en bieden hiermee in potentie de mogelijkheid voor logeren/verzorgen van mantelzorgers.	Gemeente en corporatie zetten zich in om de maatschappelijke vraag ten behoeve van mantelzorg te faciliteren.	7,0
Gemiddelde beoordeling		7,7

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Woningkwaliteit		
De nieuwbouw van Wold & Waard voldeed in de afgelopen jaren in het algemeen ruimschoots aan de basiseisen van Woonkeur (maar werd in het overleg met de gemeenten nooit besproken). Wold & Waard past vanaf eind 2013 bij nieuwbouw en renovatie Woonkeur toe.	Herijking programma van eisen nieuwbouw en renovatie (2013)	7,0
Medische aanpassingen woningen (WMO): 2010: 48 2011: 41 2012: 33 2013: 25 2014: nog geen cijfers bekend	De corporatie zet zich in voor aanpasbaar en levensloopgeschikt bouwen.	7,0
Klanttevredenheid		
Iedere 2 jaar wordt een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd; mei 2011: gemiddelde score was 7,2. 2014: nieuw rapport Het onderzoek is 2011 uitgevoerd. In 2012 wordt beleid ontwikkeld.	2010: onderzoek of huidige systematiek van kwaliteitsmeting onder huurder wordt voortgezet of dat aansluiting wordt gezocht bij het KWH-label. Bij meting 2011 moet minimaal een score van 7,5 behaald worden. Op termijn toewerken naar een 8 Uiterlijk 1-1-2010 is het nieuwe beleid voor het vergroten van de keuzevrijheid voor de klant gereed.	6,0
Energie en duurzaamheid		
Inwoners van de gemeenten Leek, Grootegast, Marum en Zuidhorn hebben, indien gewenst, in de periode maart 2011 tot en met februari 2012 een gratis energieadvies gekregen. 2011: ultimo 2011 zijn er ca. 700 energieadviezen verstrekt.	Het Nuonproject Step2save werkte hiervoor samen met de gemeenten in het Westerkwartier, de ISD, woningcorporatie Wold & Waard en de provincie Groningen (via het Energieconvenant Groningen).	7,0
30-06-2013: CO2 reductie t.o.v. 2008 = 14,2%	De corporatie investeert in energie-efficiëntie van de bestaande voorraad. Streven naar een reductie van 20% CO2 in 12 jaar vanaf 2008. Woningvoorraad op een beter isolatieniveau brengen.	8,0
30-06-2013: gasbesparing t.o.v. 2008 = 17,2% Slim wonen in het Westerkwartier: programma waarin de particuliere woningeigenaar wordt gestimuleerd energiebesparende maatregelen te treffen. Wold & Waard heeft via kennisoverdracht een bijdrage geleverd aan dit project (klankbordrol)	In 2020 is het gasverbruik van de woningen 20% lager dan in 2009.	8,0
Cijfers over gasverbruik zichtbaar in Woonlastenmonitor.	Corporatie onderzoekt jaarlijks kwaliteit woningvoorraad obv gasverbruik.	7,0

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Wold & Waard heeft van al haar woningen een Energie Prestatie Advies (EPA). Dit wordt afgegeven door een gecertificeerd adviseur en richt zich op efficiënter energieverbruik van een woning. Op deze manier wordt in kaart gebracht hoe er bespaard kan worden op energieverbruik. Vervolgens is bepaald welke energiebesparende maatregelen naar ons oordeel het meest passend zijn voor de woningen.	Gemeente en corporatie streven naar een hoger kwaliteitsniveau dan de basisnorm. Voor nieuwbouw geldt de norm EPC=0,5 en de energieprestaties van de bestaande woningen wordt verbeterd met minimaal 2 labelstappen.	7,0
22 woningcorporaties, waaronder Wold & waard, onderzoeken in het pilotproject 'Zonnig Huren' het grootschalig gebruik van zonnepanelen op huurwoningen. Energiebesparende maatregelen: 2010: eind dit jaar heeft Wold & Waard besloten om huurders van woningen met een energielabel E, F en G een pakket van energiebesparende maatregelen zonder huurverhoging aan te bieden, waarbij de woning uitkomt op energielabel D. 2010: 274 woningen, 100 woningen projectmatige aanpak, 126 woningen bij mutatie en 48 woningen op individueel verzoek; 2011: 372 woningen, 286 woningen projectmatige aanpak, 32 woningen bij mutatie en 54 woningen op individueel verzoek; 2012: 299 woningen, 203 woningen projectmatige aanpak, 34 woningen bij mutatie en 62 woningen op individueel verzoek; 2013: 339 woningen, 250 woningen projectmatige aanpak, 24 woningen bij mutatie en 65 woningen op individueel verzoek; eind 2010-eind 2013: 2012: 1.023 woningen verbeterd van label E,F,G naar minimaal label D.	Partijen streven naar duurzame woningen en woonmilieus.	7,0
2012: nog niet uitgevoerd. 2013: in dit jaar is een eerste aanzet tot planvorming gedaan en in 2014 wordt dit tot besluitvorming gebracht.	In 2020 beschikt minimaal 20% van onze bestaande voorraad over een duurzame toepassing zoals bijvoorbeeld een zonneboiler.	6,0
Gemiddelde beoordeling		7,0

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Nieuwbouw		
In de periode 2009-2014 heeft Wold & Waard 509 huurwoningen gebouwd, waarvan 77% behoorde tot de kernvoorraad. - betaalbare huur: 85 - dure huur: 87 - vrije sector huur (boven toeslaggrens): 6 - woonzorg huur betaalbaar: 309 - woonzorg huur duur: 22	<u>Prestatieafspraken</u> In de periode 2009-2013 bouwt de corporatie minimaal 400 huurwoningen (nieuwbouw en vervangende nieuwbouw) in het Westerkwartier, waarvan in ieder geval 70% tot de betaalbare kernvoorraad behoort.	9,0
In de periode 2009-2014 heeft Wold & Waard 24 koopwoningen gebouwd. Vanwege toenemende risico's is besloten geen koopwoningen meer te realiseren.	Prestatieafspraken De corporatie levert voor de periode 2009-2013 minimaal 100 nieuwe koopwoningen op in het Westerkwartier. De daadwerkelijke productie is mede afhankelijk van de economische situatie en de bouwgrondcapaciteit.	6,0
Verbetering bestaand woningbezit		
In 2011 is een onderzoek onder huurders gedaan naar vraag gestuurd onderhoud. Het is gebleken dat huurders onvoldoende op de hoogte zijn van de keuzemogelijkheden. Bij de beleidsmatige uitwerking is besloten een Bewoners Advies Groep in te stellen. Deze adviesgroep, onder onafhankelijk voorzitterschap van het kennis- en adviescentrum van de Woonbond, heeft op basis van door ons gestelde vragen een advies uitgebracht. Op basis van dit advies wordt het beleid vraag gestuurd onderhoud vorm gegeven. De concept uitwerking hiervan is in februari 2013 besproken. ligt goed op schema.	2010: Uitwerking van het beleid vraag gestuurd onderhoud (eigen ambitie) Beleidsplan 2009-2012: de komende vijf jaar voeren we bij ruim 3.000 woningen planmatig onderhoud uit.	7,0
De vastgoedvisies zijn in 2011 en 2012 tot stand gekomen na overleg met de (voor zover aanwezig) de verenigingen van dorpsbelangen en de gemeenten. Sinds 2012 beschikt Wold & Waard in ieder dorp waar zij bezit heeft over een vastgoedvisie (in totaal zijn dat er 33). Jaarlijks wordt de vastgoedvisies in een gemeente geactualiseerd. In 2013 is dit het eerst gebeurd in Marum.	Concreet herstructureringsprogramma in voorraad beleidsplan Wold & Waard (2012). Herstructureringsprogramma overeenkomstig gemeentelijk en provinciaal beleid SVB 2011: opstellen vastgoedvisies per dorp/kern	7,0

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Sloop		
Sloop woningen periode 2010-2013 2010: 35 2011: 28 2012: 16 2013: 8 2014: 0 Realisatie sloop 2010-2014: 87 woningen	Uit begrotingen: 2010: 59 woningen op de nominatie voor sloop 2011: 40 woningen op de nominatie voor sloop 2012: 16 woningen op nominatie voor sloop 2013: 8 woningen op nominatie voor sloop 2014: 32 woningen op nominatie voor sloop Begroot 2010-2014: 155 woningen slopen	6,0
Maatschappelijk vastgoed		
2010-2014: aan 1 multifunctioneel gebouw in 1 gemeente bijgedragen	De corporatie is medeverantwoordelijk en investeert in maatschappelijk vastgoed. In de planperiode participeert Wold & Waard per gemeente minimaal in één project voor multifunctioneel vastgoed	5,0
Verkoop		
Ultimo 2013 worden 318 woningen gerekend tot de verkoopvoorraad, een stijging van 37% ten opzichte van 2009.	De corporatie stelt jaarlijks haar verkoopvoorraad, als onderdeel van het voorraadbeleid, vast en verstrekt de gemeente een overzicht van de te verkopen woningen.	7,0
Bij verkoopinitiatieven houdt Wold & Waard rekening met de omvang van de kernvoorraad.	Bij verkoopinitiatieven uit de bestaande voorraad houdt de corporatie rekening met het behoud van de noodzakelijke omvang van de kernvoorraad.	7,0
In 2011 is onderzocht in welke mate huurders en woningzoekenden van Wold & Waard behoefte hebben aan keuzevrijheid in koop- en huurvarianten. - Op basis van de huidige koopmarkt en de gewijzigde verplichtingen rond Koopgarant verkoopt Wold & Waard alleen middels vrije verkoop. Mogelijk vormt een specifiek project aanleiding tot een andere keuze; - Tijdens het onderzoek naar keuzevrijheid was er behoefte aan keuzevrijheid in contractvorm van huur. Gegeven de actuele economische omstandigheden zal Wold & Waard echter geen keuzevrijheid in contractvorm in huur aanbieden.	De corporatie onderzoekt naar welke mogelijkheden van kopen en huren behoefte is in het Westerkwartier.	7,0
Verkochte woningen: 2010: 25 woningen 2011: 39 woningen 2012: 14 woningen 2013: 21 woningen 2014: 18 woningen Totaal verkoop woningen 2010-2014: 117 woningen	Uit Begroting: 2010: 30 woningen verkopen 2011-2013: gemiddeld 15 woningen per jaar verkopen 2014: verwachte verkoop 16 woningen Totaal in periode 2010-2014: 91 woningen verkopen	9,0
Gemiddelde beoordeling		7,0

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Totaal uitbetaalde bedragen Leefbaarheidsfonds (alle gemeenten samen): 2010: € 29.270 2011: € 36.091 2012: € 14.900 2013: € 15.521 2014: € 6.862 (t/m sept. 2014)	Wold & waard heeft in 2007 een leefbaarheidsfonds ingesteld. Op jaarbasis (2010-2011) reserveert zij voor de vier gemeenten ieder een budget van € 15.000; bestaande uit € 10.000 bestemd om in overleg met de betreffende gemeente te besteden en € 5.000 is bedoeld voor (kleinere) bewonersinitiatieven. Totaal € 60.000. Vanaf 2012 is dit € 48.000 totaal, voor gemeenten € 8.000 en € 4.000 voor bewonersinitiatieven)	6,0
Er wordt intensief overlegd met belanghouders, waaronder gemeenten. In 2010-2013 heeft een evaluatie van het leefbaarheidsfonds plaatsgevonden en is het budget verlaagd van € 60.000 naar € 48.000.	De corporatie legt per gemeente verantwoording af over de besteding van het budget leefbaarheidsfonds	7,0
Er vindt regelmatig overleg plaats met partijen over leefbaarheids vraagstukken.	De gemeente en de corporatie overleggen met de besturen van de dorpsverenigingen over leefbaarheids vraagstukken.	7,0
In 2012 en 2013 hebben medewerkers van Wold & Waard en de gemeenten gezamenlijk de stand van zaken van de grenzen van het openbaar gebied en het eigendom van Wold & Waard bekeken en zonodig beter in kaart gebracht. Op basis hiervan zijn afspraken gemaakt over maatregelen en onderhoud (wie doet wat).	De contactpersonen voor het beheer van de openbare ruimte voeren jaarlijks een gezamenlijke schouw uit; van de schouw wordt een verslag gemaakt.	7,0
Nieuwbouwprojecten worden opgeleverd met bredere en verlichte achterpaden en erfafscheidingen. M.i.v. 2009 zijn er leefbaarheidsmedewerkers in dienst. Deze medewerkers verrichten opruim- en schoonmaakwerkzaamheden bij appartementencomplexen en onderhouden de tuinen bij leegstaande woningen.	In nieuwbouw- en herstructureringsplannen wordt leefbaarheid als onderdeel opgenomen.	8,0
Gemiddelde beoordeling		7,0



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