

Maatschappelijke visitatie

Stichting Woonbedrijf ieder1

Opdrachtgever: Stichting Woonbedrijf ieder1

Rotterdam, 5 januari 2015



Maatschappelijke visitatie

Stichting Woonbedrijf ieder1
Visitatieperiode 2010-2013

Opdrachtgever: Stichting Woonbedrijf ieder1

Geert Jan Klein Bluemink
Ewoud Dekker
Hugo ter Heegde

Rotterdam, 5 januari 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-profit sectoren een uniek perspectief en hoogwaardige oplossingen. We zijn trots op onze 80-jarige bedrijfsgeschiedenis. Onze belangrijkste werkgebieden zijn: economie en concurrentiekracht; regio's, steden en vastgoed; energie en water; transport en mobiliteit; sociaal beleid, bestuur, onderwijs, en gezondheidszorg. Wij hechten grote waarde aan onze onafhankelijkheid, integriteit en samenwerkingspartners. Ecorys-medewerkers zijn betrokken experts met ruime ervaring in de academische wereld en adviespraktijk, die hun kennis en best practices binnen het bedrijf en met internationale samenwerkingspartners delen.

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

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

ECORYS Nederland BV
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

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

W www.ecorys.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Woonbedrijf ieder1	8
1 Presteren naar Opgaven en Ambities	16
1.1 Inleiding	17
1.2 Opgaven	17
1.3 Prestaties in het licht van de opgaven	20
1.4 Ambities	22
1.5 Ambities in relatie tot de opgaven	24
1.6 Beoordeling	25
2 Presteren volgens Belanghebbenden	26
2.1 Inleiding	27
2.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie	27
2.3 Beoordeling	27
2.4 Boodschap	31
3 Presteren naar Vermogen	33
3.1 Inleiding	34
3.2 Financiële continuïteit	34
3.3 Doelmatigheid	37
3.4 Vermogensinzet	38
3.5 Beoordeling	40
4 Presteren ten aanzien van Governance	41
4.1 Inleiding	42
4.2 Besturing	42
4.3 Intern toezicht	43
4.4 Externe legitimering en verantwoording	47
4.5 Beoordeling	48
Bijlagen	49

Voorwoord

Het visitatiestelsel

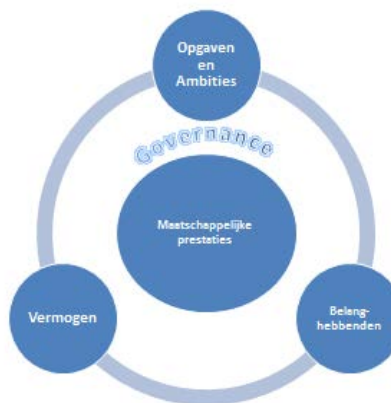
De maatschappelijke visitatie is een instrument voor horizontale verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties. Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat Methodiek Maatschappelijke Visitatie versie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

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

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

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

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



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

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

Aanpak van Ecorys

Woonbedrijf ieder1 heeft Ecorys in 2014 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode 2010 tot en met 2013. Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Geert Jan Klein Bluemink, Ewoud Dekker, Hugo ter Heegde. De aanpak van Ecorys kende de volgende stappen:

Maanden	8	9	10	11	12
Deskresearch					
Startbijeenkomst					
Interne interviews					
Belanghebbenden					
Concept rapport					
Interne bespreking					
Eindpresentatie					
Eindrapport					

De meetschaal

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

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

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

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

Leeswijzer

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

- Recensie;
- Scorekaart;
- Samenvatting (profiel, samenvatting en grafische weergave van de resultaten).

Deel 2 bevat de daadwerkelijke rapportage van de maatschappelijke visitatie van Woonbedrijf ieder1.

Deel 3 bevat de bijlagen bij het rapport:

1. Position Paper Woonbedrijf ieder1;
2. Bestuurlijke reactie Woonbedrijf ieder1;
3. Betrokken personen (intern en extern);
4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring;
5. Cv's van de visitatoren;
6. Bronnenlijst;
7. Evaluatie Governancecode;
8. 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.

Woonbedrijf ieder1

Recensie

Robuuste corporatie voldoet ruimschoots aan opgaven

Woonbedrijf Ieder 1 voldoet ruimschoots aan de opgelegde taken vanuit het stelsel. Veranderingen vanuit het stelsel en de economische crisis hebben effect op de organisatie, zeker, maar niet zodanig dat de taakstelling belemmerd wordt. Dit is een robuuste corporatie die zich niet de kaas van het corporatiebrood laat eten. Waardeveranderingen, de effecten van de verhuurdersheffing, huurverhoging, de effecten van het woningwaarderingssysteem hebben alle hun invloed gehad op realisatie de afgelopen jaren. De hierdoor ontstane schommelingen in de financiële huishouding zijn echter aannemelijk gemaakt en de organisatie is gezond. Ook voor de langere termijn.

Ondertussen lost de corporatie (pijnlijke) dossiers naar behoren op. De risico inschatting en -oplossing van nog uitstaande dossiers blijft wel extra beslag leggen op de organisatie. In een roerige tijd is Woonbedrijf ieder 1 een stabiele rots in de branding, gebaseerd op continuïteit en kwalitatieve dienstverlening. Niet iedereen in de corporatiesector zal Woonbedrijf ieder1 kunnen evenaren. Als zodanig mag de regio trots zijn op deze corporatie. De corporatie doet het vooral ook goed kijkende naar de kernopgave die enkele jaren geleden is benoemd, door het betrekken van belanghebbenden, een ordentelijke financiële huishouding, goede planning en control, een kwalitatief goed management, evenals bestuur en toezicht. Gezien voorgaande is de commissie van mening dat de inhoudelijke richting die is weergegeven in de position paper dan ook zeer herkenbaar en doet dit recht aan de werkelijkheid.

Kostenbeheersing is opgave

De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat de afname van de bedrijfskosten een keer ten goede heeft genomen. Echter, de mogelijkheid in de komende planperiode dat de onderhoudskosten structureel gaan stijgen doet zich aan, vooral bij de woningen in Zutphen. Enige mate bij het gelijktrekken van de voorraad met die van Deventer lijkt geboden, willen de renovatie – en onderhoudskosten niet ver boven het landelijke gemiddelde (die daalt) uitstijgen. Aanvullende maatregelen lijken geboden. De corporatie heeft hier nog een slag in te maken de komende tijd, zeker gezien het beslag op het vermogen in de achterliggende tijd. Men heeft schoon schip gemaakt in de projectensfeer, maar de kosten (beslag op vermogen) zijn hoog geweest.

Wat betreft de toekomst lijken de exploitatie opbrengsten (planmatig) gestaag toe te nemen. De corporatie doet er goed aan aanvullende maatregelen te nemen in geval de opbrengsten tegenvallen. Men kiest bewust voor alleen inflatiecorrectie voor de lagere inkomens de komende jaren. Hier is ruimte voor in de begroting en het betreft een bewuste keuze. Ondertussen blijft er wel ruimte in de huurprijsontwikkeling. De noodzaak van aanpalend beleid met maatregelen lijkt evident, zeker bij onzekerheden.

Financieel en administratief (weer) goed op orde

Dat zaken tegenvallen moge blijken uit de moeizame en risicovolle introductie en hoge kosten van SAP voor de automatisering. Geconstateerd is dat de administratieve organisatie een klein half jaar in 2013 niet in control was. Het is de vraag of de corporatie een Ferrari nodig had, waar een Volkswagen ruimschoots voldeed. De kosten zijn hoog en het beslag op de organisatie en externen idem dito. Tegelijk is er waardering voor het feit dat, eenmaal geïmplementeerd, de administratieve organisatie een professionaliseringsslag maakt. Tevens wordt SAP ontdaan van modules (HRM) die anders ingevuld kunnen worden. Met de invoering van SAP en het samenvoegen van Domined

met de organisatie, is geïnvesteerd in het onderhoudsproces. De beoogde marktconformiteit voor het dagelijks onderhoud (reparaties en service) zal de komende tijd nog echt moeten blijken door een verlaging van de jaarlijkse kosten.

Al met al bestaat de indruk dat corporatie de zaken financieel en administratief (weer) goed op orde heeft. Woonbedrijf ieder 1 moet door de steeds wisselende regelgeving laveren tussen voorspelbaarheid (wat weten we zeker) en voorzichtigheid (wat mogen we wel of niet (meer)). Dat geldt in wezen voor alle corporaties. Deze corporatie doet dat begrotingstechnisch in ieder geval gedegen en naar eer en geweten. De governance is goed op orde, checks en controls functioneren, de risico's zijn realistisch ingeschat.

Goed onderbouwde keuzes en implicaties

Woonbedrijf ieder 1 vertoont in goede zin een wat afwijkend gedrag ten opzichte van landelijke trends, zoals een onderhoudsbedrijf dat juist naar zich toe getrokken wordt, onderhoud dat wordt verhoogd, een wat minder logische ophanging van afdelingen en een zware automatisering. Dat zijn specifieke management keuzes van de organisatie. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat de keuzes en implicaties hiervan goed onderbouwd zijn. Het relatief jonge managementteam en een jonge directie vormen een uitstekend team om de uitdagende toekomst tegemoet te gaan. De corporatie verdient alle lof voor de keuzes die ze maakt.

Terugblik vorige visitatie

In 2010 is de vorige maatschappelijke visitatie van Woonbedrijf ieder1 opgeleverd. Deze visitatie, waarin is teruggeblikt over de periode 2006 tot en met 2009, is uitgevoerd conform methodiek 3.0. Binnen deze methodiek was de normering anders. 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 commissie is van mening dat Woonbedrijf ieder1 de enkele verbeterpunten die zijn benoemd niet alleen ter hand heeft genomen, maar zich ook duidelijk heeft verbeterd op deze punten. Zo worden de belanghebbenden, via onder meer belanghebbendenbijeenkomsten en bilateraal overleg, goed betrokken. Daarnaast heeft Woonbedrijf ieder1 een grote professionaliseringslag gemaakt door onder meer de primaire processen te verbeteren, het automatiseringssysteem goed te laten functioneren en gerichte beleidsmatige keuzes te maken ten aanzien van de volkshuisvesting.

Verbeterpunten

De visitatiecommissie is van mening dat Woonbedrijf ieder1 in belangrijke mate doet waar ze voor staat en die dingen op een juiste manier doet. Dit laat onverlet dat er altijd mogelijkheden zijn voor verbetering. De volgende aandachtspunten worden genoemd:

- Blijvend aandacht houden voor de onderhoudslasten en bedrijfskosten;
- Een zakelijke aansturing van de onderhoudsafdeling (als verantwoording voor het in eigen beheer houden);
- Een verantwoorde (dus niet per sé aan Deventer gelijke) opwaardering van het bezit in Zutphen;
- Blijvende aandacht voor de betaalbaarheid met een match tussen enerzijds het beleid met twee aftoppingsgrenzen (€599 en €699) en het daadwerkelijke inkomen van de doelgroepen;
- Beleid gericht op de geprognoseerde inkomstenstroom en waar nodig aanvullend en flexibel beleid wanneer dit tegenvalt;
- Proactief en blijvend betrekken van de belanghouders bij in- en externe veranderingen. De stelselwijzigingen vereisen immers meer communicatie dan ooit.

Scorekaart

Perspectief	1	2	3	4	5	6	Cijfer	Gewicht	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities									
Prestaties in het licht van de opgaven	6,9	7,2	7,3	6,8	7,3		7,1	75%	7,3
Ambities in relatie tot de opgaven							8,0	25%	
Presteren volgens Belanghebbenden									
Prestaties	7,6	7,5	7,2	7,0	7,1		7,3	50%	7,2
Relatie en communicatie							6,9	25%	
Invloed op beleid							7,2	25%	
Presteren naar Vermogen									
Financiële continuïteit							8	30%	7,7
Doelmatigheid							7	30%	
Vermogensinzet							8	40%	
Presteren ten aanzien van governance									
Besturing	Plan						8	33%	7,6
	Check						8		
	Act						8		
Intern toezicht	Functioneren Raad						8	33%	
	Toetsingskader						8		
	Governancecode						7		
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie						7	33%	
	Openbare verantwoording						8		

Samenvatting

Profielschets

Werkgebied

Stichting Woonbedrijf ieder1 is werkzaam in de regio IJsselvallei en Achterhoek en is met een bezit van circa 14.725 woongelegenheden de grootste corporatie in de Stedendriehoek. Dit aantal is opgebouwd uit circa 13.950 huurwoningen en 770 overige wooneenheden. Het merendeel van de woningen is gesitueerd in Deventer en Zutphen, en een zeer beperkt deel in overige gemeenten. Naast woningen heeft de corporatie ook ander vastgoed in bezit, zoals een groot aantal garages (1.393), bedrijfsruimten/winkels (190) en overig (maatschappelijk) vastgoed (80). De corporatie behoort, volgens de systematiek van het CFV, tot de 'middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties'. In totaal behoren 43 van de 381 corporaties tot deze referentiegroep.

Woningbezit

Uit de CFV-cijfers blijkt dat de woningvoorraad van Woonbedrijf ieder1 voor het grootste deel bestaat uit meergezinswoningen. In vergelijking met de referentiegroep heeft de corporatie een relatief groot aandeel van dit woningtype. Wat betreft meergezinswoningen geldt ook dat het grootste deel uit meergezinsetagebouw zonder lift tot en met 4 lagen bestaat. Hoogbouw en meergezinsetagebouw omvatten beide een kleiner en grofweg vergelijkbaar aantal woningen. Het relatief grote aantal meergezinswoningen leidt er toe dat het aantal eengezinswoningen relatief kleiner is dan de landelijke referentiegroep. Wat betreft bouwperiode valt op dat het grootste deel van het bezit (25%) is gebouwd in de periode 1960-1969. Ook in vergelijking met het landelijke bezit is de voorraad uit deze periode procentueel gezien relatief groot.

Tabel 1. Woningbezit

Type woningen	Woonbedrijf ieder1	Landelijk
Eengezinswoningen	38,7%	42,4%
Meergezinsetagebouw zonder lift t/m 4 lagen	33,5%	26,2%
Meergezinsetagebouw met lift	10,1%	14,1%
Hoogbouw	12,5%	11,5%
Onzelfstandige overige wooneenheden	5,2%	5,8%
Totaal	100,0%	100,0%

Bron: CiP (2013), Stichting Woonbedrijf ieder1, Centraal Fonds Volkshuisvesting

De woongelegenheden van ieder1 hebben een gemiddeld huurprijsniveau van € 419 per maand. De huurprijzen liggen daarmee ruim onder die van de referentiegroep en het landelijke gemiddelde (respectievelijk € 439 en € 447 per maand). Voor de huurwoningen die in de DAEB-categorie vallen bedraagt de huur 66,3% van de maximaal toegestane huur. Voor de niet DAEB woningen gaat het om 88% van de maximaal toegestane huur. Hiermee ligt ook de maximaal toegestane huurprijs van de DAEB-woongelegenheden lager dan in de benchmark, zij het met maar twee procent. De huurprijs van de niet-DAEB woningen liggen binnen de bandbreedte van huren die bij de referentiegroep en landelijk worden gehanteerd.

Wat betreft het gemiddeld aantal woningwaarderingpunten die de woningen van ieder1 krijgen, is te zien dat het gemiddeld aantal punten voor huurwoningen in de DAEB-categorie binnen de bandbreedte van de referentiegroepen liggen. De niet-DAEB woningen krijgen gemiddeld meer punten dan de benchmark. Gecombineerd met de relatief lage maximaal toegestane huur maakt dat zowel de DAEB als niet-DAEB woningen een relatief gunstige prijs-kwaliteitverhouding hebben. Het aandeel woningen dat valt onder de classificaties goedkope en betaalbare woningen bedroeg eind 2012 respectievelijk 20,7 en 66,8 procent. Daarmee ontloopt ieder1 nauwelijks het gemiddelde

in de referentiegroepen. In beide gevallen liggen de percentages tussen die van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. Van het aandeel dure woningen hebben de meeste woningen een huur die onder de huurtoeslaggrens ligt (8,7%).

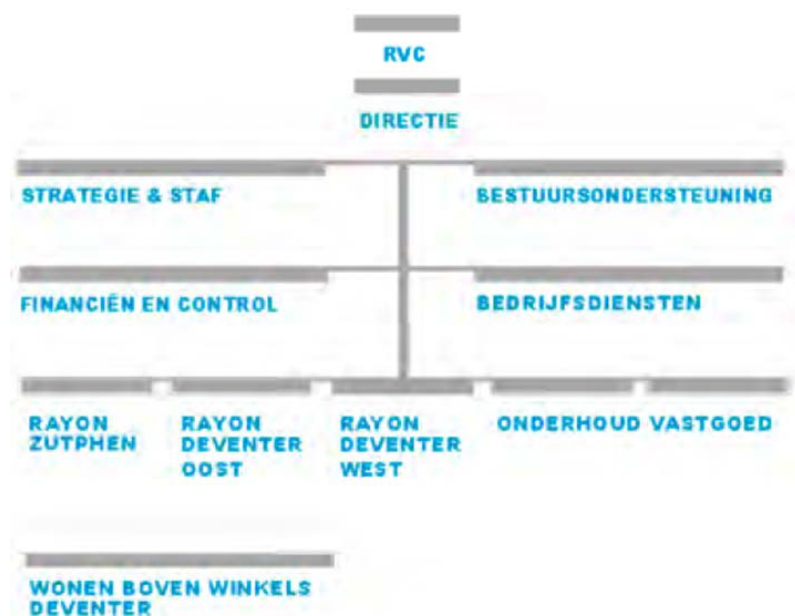
Globale governancestructuur

Organisatie

Het personeelsbestand van Woonbedrijf ieder1 bedraagt circa 219 fte. Het bestuur van Woonbedrijf ieder1 ligt in handen van twee bestuurders: de heer L. Hendriks en sinds 1 mei 2013 ook mevrouw J. Hofman. De reden om een tweede directeur-bestuurder aan te stellen ligt in het vergroten van de continuïteit van de organisatie en de span of control als gevolg van de ingevoerde verplating van de organisatie en het beter kunnen waarborgen van good governance. Ook wordt hiermee invulling gegeven aan het advies van de commissie Hoekstra. De directeur-bestuurders leggen verantwoording af aan de Raad van Commissarissen over de realisatie van de organisatiedoelen, de strategische beleidskeuzes, daarmee gepaard gaande risico's en de bereikte resultaten.

Per 1 januari 2013 is een nieuwe organisatiestructuur ingevoerd (zie onderstaande figuur). De activiteiten van de vroegere gescheiden bedrijfsonderdelen Domined (onderhoudsdienst) en Docase zijn daarmee geïntegreerd in de activiteiten van Woonbedrijf ieder1.

Figuur 1. Organogram Woonbedrijf ieder1



Bron: Jaarverslag (2013)

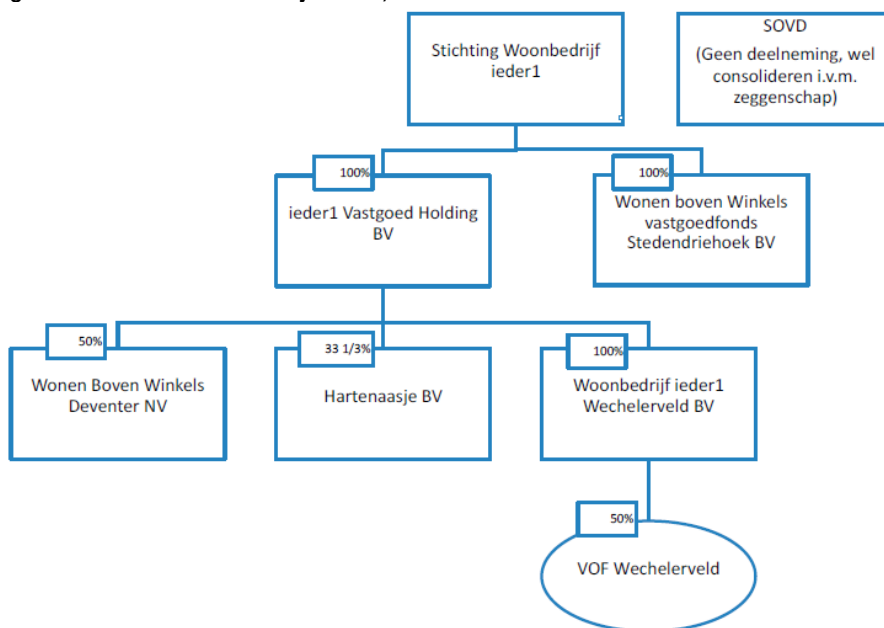
De Raad van Commissarissen bestaat volgens het 'Reglement werkwijze Raad van Commissarissen' uit minimaal vijf en maximaal zeven leden, waaronder een voorzitter en een vice-voorzitter. Op dit moment bestaat de RvC uit zes leden. De RvC streeft ernaar dat in de raad de deskundigheden zijn vertegenwoordigd die voor Woonbedrijf ieder1 relevant zijn. De RvC heeft als taak toezicht te houden op het beleid van de bestuurders, op de werking en integriteit van de interne controle- en risicobeheersing systemen en – procedures zoals ingesteld door het bestuur, op de algemene gang van zaken binnen Woonbedrijf ieder1 en de met haar verbonden ondernemingen. Daarnaast staat de RvC de directie met advies ter zijde. In het hoofdstuk Presteren ten aanzien van Governance wordt een verder toelichting gegeven op het intern toezicht.

Verbindingen

Op basis van de Governance Code Woningcorporaties heeft Woonbedrijf ieder1 in 2011 een Verbindingenstatuut vastgesteld. Dit statuut biedt een toetsingskader bij het aangaan, inrichten of beëindigen van verbindingen, het doen van transacties door verbindingen en het uitoefenen van toezicht op verbindingen. Het statuut is van toepassing op alle door Woonbedrijf ieder1, dan wel een aan haar gelieerde onderneming, aangegane verbindingen.

Woonbedrijf ieder1 geeft in het jaarverslag 2013 in een tabel en schematische weergave (zie onderstaande figuur) een helder overzicht van de verbindingen die de corporatie ultimo 2013 had. Hieronder vallen zowel de dochtermaatschappijen als deelnemingen. In de tabel is aangegeven wat de aard van de verbinding is, wat de financiële eigenschappen zijn (balans, kapitaal, jaaromzet, leningen etc.) en wie de aandeelhouder(s) zijn.

Figuur 2. Structuur Woonbedrijf ieder1, ultimo 2013



Bron: Jaarverslag (2013)

Beoordeling

Woonbedrijf ieder1 krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende perspectieven van de maatschappelijke visitatie.

Tabel 2. Beoordeling

Perspectief	Prestatie	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	Ruim voldoende	7,3
Presteren volgens Belanghebbenden	Ruim voldoende	7,2
Presteren naar Vermogen	Goed	7,7
Presteren ten aanzien van Governance	Goed	7,6

Presteren naar Opgaven en Ambities

7,3

Woonbedrijf ieder1 scoort ten aanzien van het Presteren naar Opgaven en Ambities ruim boven de norm. Op alle prestatievelden worden de prestaties in het licht van de opgaven beoordeeld met een voldoende tot ruim voldoende. Als het gaat om de Opgaven leveren met name de prestaties op het gebied van kwaliteit van woningen en woningbeheer en kwaliteit van wijken en buurten hier een positieve bijdrage in. De realisatie van de afgesproken opgaven ten aanzien van huisvesten van de primaire doelgroep en de (des)investeringen in vastgoed liggen net iets onder hetgeen is vastgelegd. De ambities in relatie tot de opgaven worden door de visitatiecommissie met een acht beoordeeld. Voorgaande omdat deze niet alleen in lijn liggen met de vastgestelde opgaven maar onderbouwd aanvullend zijn.

Presteren volgens Belanghebbenden

7,2

De maatschappelijk prestaties van Woonbedrijf ieder1 worden door de belanghebbenden met een 7,2 beoordeeld. Daarbij is een consistente beoordeling te zien tussen zowel de prestatievelden als de verschillende belanghebbenden. Dit betekent dat de prestaties van de corporatie in balans zijn. Ook over de relatie en communicatie en betrokkenheid bij het beleid zijn de belanghebbenden positief gestemd. De vertegenwoordiging vanuit de huurders ziet hier wel een verbeterpunt in de communicatie, maar constateert ook dat dit in de afgelopen jaren duidelijk is verbeterd.

Presteren naar Vermogen

7,7

Op het gebied van Presteren naar Vermogen wordt Woonbedrijf ieder1 beoordeeld met een 7,7. De corporatie is niet alleen financieel gezond, maar heeft een zeer compleet vermogensbeleid. De primaire processen en de gehele financiële planning en control cyclus zijn, na een wat lange en turbulente periode als gevolg van de invoering van een nieuw automatiseringssysteem, zeer goed op orde. Daarnaast wordt het beleid ook doorleefd: binnen de corporatie zijn werkwijzen ingevoerd (zoals top-3 KPI verbeterpunten per manager) om verdere verbeteringen door te voeren. Doelmatigheid is een terugkerend onderwerp van gesprek waar strak op wordt gestuurd. Woonbedrijf ieder1 slaagt er daardoor in om de kosten terug te dringen. Op het gebied van vermogensinzet worden expliciete en onderbouwde volkshuisvestelijke keuzes gemaakt, zoals het intern nemen van de eigen onderhoudsdienst mede om de dienstverlening verder te verbeteren en het reeds sinds jaren richten op de kerntaak.

Presteren ten aanzien van Governance

7,6

Woonbedrijf ieder1 presteert met een gemiddeld cijfer van 7,6 ruim boven de norm als het gaat om governance. De beleidscyclus is zeer goed op orde met een systeem waardoor plan, check en act zeer goed te volgen zijn. Vanuit een jaarlijks geüpdatete bedrijfsplan worden SMART doelen gesteld, die in de kwartaalrapportages terugkomen. Daarin worden normstellingen, actuele stand van zaken, prognoses voor het jaar en toelichtingen aan de

doelen gekoppeld. Met deze en andere documenten heeft de Raad van Commissarissen een overzichtelijk en compleet toetsingskader. De visitatiecommissie is van mening dat de RvC goed functioneert, zo is onder meer de samenstelling goed, discussies worden kritisch en scherp gevoerd vanuit een toezichthoudende rol en er wordt opgetreden indien nodig. De corporatie voldoet aan de Governancecode en heeft de uitgangspunten verankerd in het beleid. Op het gebied van externe legitimering en verantwoording scoort Woonbedrijf ieder1 eveneens goed. Enig aandachtspunt hierin is wijze waarop de vertegenwoordiging van de huurders op dit moment is vormgegeven. Een verbetering, en mogelijk innovatie, hieromtrent zou de beoordeling hoger doen uitkomen. Ook de openbare verantwoording is goed vormgegeven: Woonbedrijf past de intern geprezen transparantie ook toe richting de belanghebbenden.

1 Presteren naar Opgaven en Ambities



1.1 Inleiding

Het eerste onderdeel waarop het presteren van Woonbedrijf ieder1 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 en beleidsdocumenten van de overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, bracheorganisatie, politie en samenwerkingsverbanden waarin de corporatie participeert.

1.2.1 Regionale opgaven

Convenant Energiebesparing Woningcorporaties Overijssel

De provincie Overijssel heeft met 25 Overijsselse woningcorporaties, waaronder Woonbedrijf ieder1, afspraken gemaakt over energiebesparingen. De afspraken zijn met 25 van de in totaal 35 in de regio gevestigde corporaties gemaakt en vastgelegd in het Convenant Energiebesparing Woningcorporaties Overijssel. Deze 25 corporaties vertegenwoordigen 90% van de sociale huurvoorraad in Overijssel. De afspraken zijn ingegaan op 1 juli 2012 en hebben een looptijd van minimaal vijf jaar en eindigen in het jaar waarin de betrokken corporaties 25% energiebesparing ten opzichte van 1 januari 2012 hebben bereikt. Om de doelstellingen te behalen kunnen de woningcorporaties putten uit het Energiefonds Overijssel. Projecten die in aanmerking komen voor een lening uit dit fonds zijn zowel projecten die inzetten op het opwekken van hernieuwbare energie als energiebesparingsmaatregelen.

Woonkeus Stedendriehoek

Op een lager schaalniveau dan de provincie Overijssel is Woonbedrijf ieder1 aangesloten bij Woonkeus Stedendriehoek. Woonkeus is het woonruimteverdelingssysteem dat door de woningcorporaties in de Stedendriehoek wordt gebruikt. Tot de Stedendriehoek behoren de gemeenten Apeldoorn, Brummen, Deventer, Lochem, Voorst en Zutphen. Doel van Woonkeus is huurwoningen eerlijk, eenduidig en transparant te verhuren waarbij bijzondere aandacht aan kwetsbare personen wordt gegeven die aangewezen zijn op een urgentie of directe bemiddeling.

De afspraken over de regionale woonruimteverdeling die de gemeenten hebben gemaakt zijn vastgelegd in het Convenant Regionale Woonruimteverdeling. Gedurende de visitatieperiode is het convenant verschillende keren geactualiseerd en aangepast. Bijvoorbeeld met het toetreden van de gemeente Brummen in 1 september 2012. Het huidige convenant is inwerking getreden op 11 juni 2014 en is van kracht tot en met 31 december 2016. De evaluatie en aanpassing van de convenantregels gebeurt door een Stuurgroep waarin de wethouders Wonen van de gemeenten (exclusief Lochem) en de directeur-bestuurders van de samenwerkende wooncorporaties zitting hebben. Bij ingrijpende veranderingen wordt vooraf het college van B&W of de gemeenteraad geraadpleegd en advies ingewonnen bij huurdersplatforms. Ook vindt er een aantal keer per jaar overleg plaats met de verhuurmedewerkers van de wooncorporaties om de uitvoering van de woonruimteverdeling verder af te stemmen. In het jaar 2012 ging het bijvoorbeeld over lotingwoningen voor spoedzoekers.

Woonkeus voert ten slotte onderzoek- en adviseringswerkzaamheden uit. Zo doet Woonkeus onderzoek naar de woningmarkt in (deelgebieden van) de Stedendriehoek, organiseren zij voorlichtingsbijeenkomsten voor medewerkers van wooncorporaties of instellingen die actief betrokken zijn bij wonen, welzijn en zorg en brengen zij kwartaalrapportages uit met actuele marktinformatie.

1.2.2 Lokale opgaven

Gemeente Deventer

Woonvisie 2008+, "Kwaliteit en verscheidenheid"

In de woonvisie die Deventer heeft opgesteld zijn vier uitgangspunten geformuleerd:

1. Voldoende woningen van voldoende kwaliteit;
2. Deventer ongedeelde samenleving;
3. Keuzevrijheid voor alle inwoners;
4. Beschikbaarheid van voldoende sociale huurwoningen (aanjagen van de doorstroming, beperken van de scheefheid).

De vier uitgangspunten zijn samengevat in de titel van de woonvisie: Kwaliteit en verscheidenheid. Op basis hiervan zijn verschillende hoofdlijnen en het woningbouwprogramma opgesteld voor de periode 2008-2018. De woonvisie wordt afgesloten met een uitvoeringsschema waarin concrete en SMART uitgewerkte maatregelen en acties staan vermeld. Zo is bijvoorbeeld aangegeven wie de trekker/regisseur en meewerkende partijen zijn. Daarbij wordt onderscheidt gemaakt naar de gemeente, de drie corporaties, woonconsumenten (organisaties), welzijnsinstelling/zorginstellingen en marktpartijen/projectontwikkelaars.

In december 2013 is de woonvisie 2008+ herijkt en zijn de prestatieafspraken die hierna worden behandeld vernieuwd.

Prestatieafspraken gemeente Deventer en woningbouwcorporaties 2010-2018 en verantwoording

De gemeente heeft voor de periode 2010-2018 prestatieafspraken geformuleerd. De afspraken zijn naar verschillende thema's gerangschikt. Hierbij is onderscheid gemaakt in het type afspraak (proces-, intentie-, resultaat-, handelings- of garantieafpraak). In de verantwoording die in 2012 en 2013 is uitgevoerd is aangegeven of het jaarlijks terugkerende afspraken betreft, de prestaties volledig gerealiseerd of op schema liggen, prestaties achter lopen, prestaties niet worden gehaald of dat prestaties nog moeten worden opgestart. De verantwoording is zowel kwalitatief als kwantitatief. Uitgebreide kwantitatieve gegevens zoals tabellen zijn bijgesloten in een aparte monitor.

In 2014 vernieuwen de gemeente en de corporaties de prestatieafspraken zodat deze passend zijn bij de markt en de landelijke ontwikkelingen. Het gaat daarbij bijvoorbeeld meer over kwaliteit en betaalbaarheid van woningen en het levensloopbesteding maken van wijken en dorpen.

Uitvoeringsafspraken herstructurering Keizerslanden in de periode 2010 t/m 2015

De gemeente Deventer, de rechtsvoorgangers van Woonbedrijf ieder1 en het ministerie van VROM hebben in 2005 een overeenkomst gesloten over de vernieuwing van de wijk Keizerslanden. De afspraken zijn vastgelegd in het "Uitvoeringsplan Keizerslanden; Afspraken over locaties, projecten, planning, geld en actie" die betrekking heeft op een periode van tien jaar. Na vijf jaar is bevestigd of het Uitvoeringsplan uit 2005 aanvullende afspraken behoeft of geactualiseerd kan worden in het licht van de ontstane praktijk en ervaring. In 2010 heeft er een actualisatie plaatsgevonden die is

vastgelegd in de "Uitvoeringsafspraken herstructurering Keizerslanden in de periode 2010 t/m 2015". Het gaat daarbij niet om een herijking van het plan of de wijze van samenwerking: de afspraken uit 2005 staan nog steeds. Op uiteenlopende onderwerpen zijn aanvullende afspraken gemaakt die tekstueel en cijfermatig zijn toegelicht. Het kader 2005-2010 en 2010-2015 zijn aan het eind van het document tegen elkaar afgezet.

Gemeente Zutphen

Woonvisie Gemeente Zutphen 2007-2011, "Verhoogde ambitie met oog voor kwaliteit"

Deze visie ging uit van het realiseren van 14 beleidsdoelen en is verlengd tot eind 2012. Negen van deze doelstellingen zijn gerealiseerd, vijf krijgen een plus/min als beoordeling. Ook was er op organisatieniveau het doel gesteld de relatie met woningcorporaties te versterken. Uit de evaluatie blijkt dat dit is gelukt. Inmiddels is deze visie beëindigd. De hieronder genoemde woonvisie heeft de visie vanaf 2013 opgevolgd.

Woonvisie Gemeente Zutphen 2013-2017, "Ik woon in Zutphen!"

Hoewel de woonvisie van Zutphen de periode 2013-2017 behelst, begint de visie met het schetsen van een vergezicht waarvoor het jaar 2025 is gekozen. De visie heeft als doel om de aantrekkelijkheid van de bestaande woningvoorraad en woonomgeving voor de bewoners en nieuwe inwoners te vergroten. Nieuwbouw is daarbij aanvullend en moet extra kwaliteit toevoegen. In de visie is gekozen voor de volgende thema's

- Duurzaamheid is vanzelfsprekend;
- Zeggenschap; de woonconsument centraal;
- Zorgzaam en betaalbaar;
- Bestaande woningvoorraad; blijven aantrekkelijk;
- Nieuwbouw; kwantitatief en kwalitatief is elke klap raak!
- Het centrum van Zutphen; levendig, historisch en vernieuwend.

Als bestuurlijk uitgangspunt is het collegeakkoord 2010-2014 en de strategische agenda 2012-2015 genomen. Daarnaast heeft de gemeente ook specifieke beleidsdocumenten over Ruimtelijke Ordening en wonen, zoals Ontwikkelingsvisie 2020, de Binnenstadvisie, het beleidsplan Zutphen Energieneutraal en de Groenatlas. Op het raakvlak van wonen, zorg en welzijn is het Sociaal Beleidskader gemeente Zutphen en het Beleidsplan ouderen voornamelijk van belang.

Convenant Prestatieafspraken Wonen "Samen aan de slag" 2008 t/m 2012

De gemeente Zutphen heeft met drie woningcorporaties die in de gemeente actief zijn (Woonbedrijf ieder1, Woningstichting Ons Huis, Stichting Woningbedrijf Warnsveld), prestatieafspraken gemaakt voor de periode 2008 tot en met 2012. Aan de hand van een evaluatie is de convenantperiode eind 2013 afgesloten.

De prestatieafspraken zijn SMART geformuleerd. Dat wil zeggen dat de prestatieafspraken zeer concreet en waar mogelijk meetbaar (kwantitatief) zijn vastgelegd, indicatoren zijn benoemd waaraan de prestaties afgemeten kunnen worden, de initiatiefnemer per prestatie en de deadline is benoemd. In het geval de corporaties initiatiefnemer waren is, in de meeste gevallen onderscheid gemaakt in de rol of opgave van de drie afzonderlijke corporaties. Verder zijn de prestatieafspraken onderverdeeld naar thema's zoals doorstroming, financieringsvormen, betaalbare woningen voor starters, vergijzing, etc.

Inmiddels is er, in nauwe samenwerking tussen de gemeente en corporaties, een nieuw Convenant Prestatieafspraken Wonen tot stand gekomen, die de periode 2014 tot en met 2018 beslaat.

1.3 Prestaties in het licht van de opgaven

De beoordeling van de gerealiseerde maatschappelijke prestaties van Woonbedrijf ieder1 ten aanzien van Presteren naar Opgaven is gebaseerd op de verkregen informatie van de corporatie. Bij de beoordeling is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden. Waar dit niet mogelijk was, is de beoordeling gemaakt aan de hand van kwalitatieve informatie uit de documentatie. Een gedetailleerd overzicht is opgenomen in bijlage drie. Het oordeel over de prestaties in het licht van de opgaven telt voor 75% mee in het eindoordeel van Presteren naar Opgaven en Ambities.

Tabel 1.1 Presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Beoordeling	Gem. cijfer
Huisvesten van de primaire doelgroep	6,9	7,1
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	7,2	
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,3	
(Des)investeren in vastgoed	6,8	
Kwaliteit van wijken en buurten	7,3	

1.3.1 Huisvesting van de primaire doelgroep

6,9

Wat betreft het huisvesten van de primaire doelgroep voldoet Woonbedrijf ieder1 aan de afspraken die zijn gemaakt. Het belang van het huisvesten van de primaire doelgroep wordt in beide gemeenten waar Woonbedrijf ieder1 actief is onderschreven. Dit blijkt onder andere uit de opgave dat er meer sociale huurwoningen beschikbaar moeten komen voor de doelgroep. Noemenswaardig in dit verband is dat de corporatie dit niet seq doet door nieuwbouw te plegen, aangezien zij bewust is van de veranderende demografische ontwikkelingen. De bevolkingsgroei zal de aankomende jaren in de Stedendriehoek volgens prognoses afvlakken/krimpen. In Deventer zullen de corporaties de kernvoorraad daartoe bijvoorbeeld doen krimpen met 1.000 woningen in de periode 2008-2018. Woonbedrijf ieder1 focust daarom voornamelijk op kwalitatieve maatregelen: het geschikt maken van woningen zodat de woningen voldoen aan de woonvoorkeuren van de toekomstige bewoners.

Een ander belangrijk thema is de doorstroming in de woningvoorraad. In het kader van de kwalitatieve aanpassingen die hiervoor zijn genoemd, zoals bijvoorbeeld het levensloopbestendig maken, probeert de corporatie bijvoorbeeld ouderen door te laten stromen naar woningen die beter op hun woonwensen aansluiten, en daarmee woningen vrijkomen die geschikt zijn voor gezinnen of starters. Andere voorbeelden om doorstroming te generen is door de nieuwbouw van koopwoningen rond de 175.000 euro, het toepassen van inkomensafhankelijke huur, aanpak woonfraude etc.

1.3.2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen

7,2

Naast de primaire doelgroep is er ook aandacht voor bijzondere doelgroepen zoals ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte en overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen. Er zijn bijvoorbeeld afspraken gemaakt en prestaties geleverd op het gebied van maatschappelijke opvang, huisvesting van asielzoekers en studenten. Maar ook de bouw van nultredenwoningen of het opplussen van de bestaande woningvoorraad zodat de woningen geschikt zijn voor (zorgbehoevende) ouderen. De opgave probeert het opplussen van woningen breder te benaderen door ook bewoners van particuliere woningen de mogelijkheid te bieden om de woning tegen

kostprijs te laten opplussen en de voorkeur uit te spreken dat de op te plussen woningen in een woonservicezone liggen. Uit de prestaties blijkt dat deze laatste twee opgaven door tegenvallende interesse vanuit particuliere bewoners niet complexgewijs maar op aanvraag, individueel, worden aangepast. Op de overige punten heeft Woonbedrijf ieder1 een groot aantal prestaties geleverd. In het Waterkwatier is er bijvoorbeeld een project met 23 kleinschalig wonen voor Trajectum/Klipperzorg gerealiseerd.

1.3.3 *Kwaliteit van woningen en woningbeheer*

7,3

Op het gebied van woningkwaliteit en de kwaliteit van de dienstverlening zijn er weinig opgaven geformuleerd (uitgezonderd de kwalitatieve eigenschappen zoals nultredenwoningen die eerder zijn genoemd). Op het gebied van energie en duurzaamheid zijn daarentegen een stuk meer opgaven geformuleerd en prestaties geleverd. Zo heeft Woonbedrijf ieder1 een essentiële bijdrage geleverd aan de oprichting van de energiesamenwerking in Deventer. Bij het energieservicepunt kunnen burgers en bedrijven informatie inwinnen. Ook is een project gestart om duurzaamheid in het bewonersgedrag te stimuleren. Het blijkt echter dat het moeilijk is om huurders in bestaande woningen te motiveren tot energiebesparende maatregelen als dit huurverhoging tot gevolg heeft.

Ook zijn er verschillende woningen gerenoveerd met als doel deze energiezuiniger en duurzamer te maken. Hiervoor wordt door verschillende partijen, zoals bouwers, banken en bewoners samengewerkt. Als uiteindelijk doel stellen de gemeente Zutphen en Woonbedrijf ieder1 dat in 2019 het woningbezit een gemiddeld label C heeft. In Deventer is geen gemeente brede opgave gesteld. Wel is er voor verschillende projecten in de gemeente een afzonderlijke label-doelstelling geformuleerd.

1.3.4 *(Des)investeringen in vastgoed*

6,8

Gedurende de visitatieperiode heeft Woonbedrijf ieder1 zowel in Zutphen als in Deventer nieuwbouwwoningen aan het bestaande bezit toegevoegd. In Zutphen gaat het om ongeveer 130 en in Deventer om ruim 200 sociale huurwoningen. Ook heeft Woonbedrijf ieder1 een kleiner aantal (sociale) koopwoningen en woningen met een huurprijs in het geliberaliseerde deel van de markt gerealiseerd. Wat betreft de nieuwbouw van sociale koop in Deventer lopen de corporaties achter op de gemaakte afspraken.

De opgaven die zijn geformuleerd ten aanzien van de verbetering van het bestaande woningbezit (zoals renovatie of groot onderhoud) zijn in beide gemeenten gekoppeld aan ruimtelijke en sociale projecten. Dit is in allebei de gemeenten conform afspraak gedaan.

Onder desinvesteren kan de verkoop van woningen en de sloop of samenvoeging van woningen worden verstaan. Zowel in Deventer en Zutphen zijn woningen verkocht waarvan het grootste deel aan zittende huurders. Een deel van de woningen is via de Te Woon regeling verkocht. Deze regeling is echter in 2012 stopgezet omdat het zich in 4 jaar niet heeft kunnen bewijzen (o.a. door de economische crisis). Koopgarant en Koopcomfort worden nog wel ingezet als verkoopbevorderende maatregel. In Deventer zijn specifieke opgaven geformuleerd voor aantallen te slopen en terug te bouwen woningen over de periode 2010-2018. Woonbedrijf ieder1 heeft in Landsherenkwartier en Borgele bijgedragen aan deze opgave. Wat betreft sloop/nieuwbouw liggen de corporaties op schema.

1.3.5 Kwaliteit van wijken en buurten

7,3

Alhoewel de corporatie en de gemeenten een beperkt aantal opgaven hebben geformuleerd op dit prestatieveld wordt in zowel Zutphen als Deventer het belang van leefbaarheid en de aanpak van overlast onderkent. Daartoe zijn uiteenlopende prestaties geleverd zoals het initiëren van projecten die de veiligheid en saamhorigheid vergroten, het opzetten van een laatste kans beleid, gerichte woningtoewijzing en het aanstellen van wijkconsulent/beheerder.

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.

1.4.1 Bedrijfsplan 2010-2014

In dit bedrijfsplan wordt aangegeven dat de komende jaren de stedelijke vernieuwing van Deventer en Zutphen prioriteit houdt. Het accent ligt op klantgedrevenheid en waardesturing. Bij de eerste is keuzevrijheid voor de klant een centraal begrip. Bij het tweede gaat het de corporatie om het realiseren van maatschappelijk rendement vanuit een gezonde financiële basis en met duurzame investeringen. De missie en visie zijn in dit bedrijfsplan als volgt geformuleerd:

Woonbedrijf ieder1 biedt passende, eigentijdse, duurzame en hoogwaardige woonmogelijkheden voor een aantrekkelijke prijs. Het rendement van onze activiteiten wordt volledig ingezet voor klantgroepen die niet zelf (volledig) in hun woonwensen kunnen voorzien. Wij zijn een dynamische maatschappelijke onderneming die klantgericht, vernieuwend en soms een tikje eigenwijs onze diensten verleent en investeert in vastgoed en gebiedsontwikkeling. Wij gaan daarbij uit van de eigen kracht en verantwoordelijkheid van klanten, medewerkers en samenwerkingspartners.

De strategische doelen die hieronder hangen betreffen:

1. Wij investeren in vastgoed en gebiedsontwikkeling, zodat de maatschappij en stad er mooier van worden en onze klanten ervan genieten.
2. Wij bieden een perspectief in wonen door een breed assortiment van duurzame en hoogwaardige woonproducten en -diensten voor een redelijke prijs te bieden.
3. Wij presteren aantoonbaar en naar behoren als maatschappelijk investeerder.
4. Wij blinken uit in het geven van zeggenschap en bieden keuze in wonen.
5. Wij werken landelijk in de frontlinie aan het ontwikkelen van de maatschappelijke prestatie van de sector.
6. Wij zijn een Bedrijf in Ontwikkeling, sturend vanuit strategische doelstellingen en kernwaarden.
7. Wij zorgen voor een optimaal maatschappelijk resultaat gebaseerd op een aanvaardbaar rendement en risico.

1.4.2 Bedrijfsplan 2011-2015 "Evenwichtig de toekomst in!"

Voor 2011 is de ambitie geformuleerd met hetzelfde evenwicht de toekomst tegemoet te treden. Daarbij wil Woonbedrijf ieder1 blijven behoren tot de voorlopers in de sector. Zowel intern in de bedrijfsvoering als extern naar klanten en belanghebbenden.

Het bedrijfsplan van 2011 is in lijn met het vorige bedrijfsplan. Dat wil zeggen dat dezelfde missie en visie van kracht is. In het bedrijfsplan 2011-2015 zijn aan de missie en visie drie kernwaarden toegevoegd die 'de motor van het ondernemen van Woonbedrijf ieder1 vormen'. Dit zijn:

1. Toonaangevend: Woonbedrijf ieder1 zet de toon in de branche en de markt. Door te luisteren naar wat klanten willen en te letten op wat partners bieden, lukt het vernieuwende producten en diensten te creëren. Onze ambitie is dat veel van onze ideeën door de sector worden overgenomen. Want waarom zouden creatieve concepten en moderne eigentijdse oplossingen alleen in Zutphen en Deventer worden toegepast?
2. Inspirerend: Uit intensieve samenwerking groeien de mooiste plannen, dat bewijst de praktijk. Woonbedrijf ieder1 inspireert daarmee zichzelf én anderen. De medewerkers van Woonbedrijf ieder1 zijn bevolgen in ons vak en brengen dat enthousiasme over op klanten, partners en relaties. En daar profiteert iedereen van.
3. Open: Woonbedrijf ieder1 wil toegankelijk en benaderbaar zijn. Door goed te luisteren, open te staan voor ideeën, stijlen, meningen en invloeden krijgen goede plannen vorm. Transparant zijn we over onze doelen en de behaalde resultaten en daarover leggen we verantwoording af. Zodat het duidelijk is voor iedereen.

1.4.3 Bedrijfsplan 2012-2016 "Evenwichtig de toekomst in!"

Het bedrijfsplan 2012-2016 staat in het kader van veranderende kaders: de economische crisis, de nieuwe wet- en regelgeving en ontwikkelingen in de markt. Woonbedrijf ieder1 zal daarom keuzes maken waarbij een antwoord wordt gegeven op de vraag hoe om te gaan met minder financiële middelen, de nieuwe regels en de ontwikkelingen in vraag en aanbod voor de klant. Hierbij geeft de corporatie aan dat een en ander zal leiden tot aanpassingen in werkwijzen, tot andere keuzes dan voorheen en tot veranderingen binnen de organisatie. Om hier te komen zal in 2012 een strategische herijking plaatsvinden van het beleid dat in 2013 van kracht wordt.

1.4.4 Bedrijfsplan 2013 "De klant op één bij Woonbedrijf ieder1, betaalbaar en goed wonen"

Het bovenstaande heeft geleid tot een nieuwe missie en visie voor de organisatie per 1 januari 2013. De missie luidt: excelleren in de maatschappelijk-wettelijke opdracht.

Woonbedrijf ieder1 waarborgt vanuit haar wettelijk-maatschappelijke taak woonruimte voor mensen die niet het vermogen hebben (in financiële, fysieke of sociale zin) om op eigen kracht een woning op de vrije koop- of huurmarkt te bemachtigen in de regio Deventer en Zutphen. Dat doet Woonbedrijf ieder1 betrouwbaar, toekomstgericht en dichtbij.

Betrouwbaar: Woonbedrijf ieder1 heeft en houdt een financieel solide positie, ook in economisch zwaardere tijden. Woonbedrijf ieder1 let nauwkeurig op kosten, opbrengsten, kasstromen en waardeontwikkeling en onderneemt binnen het risicokader dat past bij een door de overheid gestuurde organisatie met een natuurlijk monopolie. Daarnaast gelooft Woonbedrijf ieder1 in haar eigen kracht en vakbekwaamheid op alle terreinen: van vakman tot vastgoedspecialist. Woonbedrijf ieder1 werkt voor klanten zo veel mogelijk met eigen mensen.

Toekomstgericht: Woonbedrijf ieder1 kijkt met bouwen, onderhouden en verbouwen ver vooruit. Woningen moeten nu en straks geschikt en betaalbaar zijn voor de doelgroep. Als Woonbedrijf ieder1 iets neerzet of renoveert is dat vanuit de filosofie dat er minimaal 50 jaar met plezier kan worden gewoond. Omdat behoeften en samenstelling van doelgroepen wijzigen, houdt Woonbedrijf ieder1 hier rekening mee. Daarbij gaat het om levensloopbestendigheid, maar ook om een

moderne manier van bedienen van de huurders. Woonbedrijf ieder1 investeert zowel in stenen als in mensen.

Dichtbij: Woonbedrijf ieder1 heeft en houdt de wortels in de wijk. Dat is het primaire werkgebied, daar wonen de klanten. Door te weten wat er speelt, kan Woonbedrijf ieder1 deze klanten beter bedienen. Daarbij gaat het uit van de eigen kracht van de wijk. Woonbedrijf ieder1 kiest ervoor om niet te 'pamperen', maar juist om de aanwezige sterke punten en energie in de wijk te benutten, te stimuleren en te faciliteren. Woonbedrijf ieder1 kent de klant en komt aan huis.

1.4.5 Overig beleid

Op onderdelen heeft Woonbedrijf ieder1 beleid nader uitgewerkt. Zo is er onder andere een Huurbeleid en Portefeuillebeleid opgesteld. Beide zijn in 2014 in werking getreden en zullen, gelet op de visitatieperiode 2010-2013, pas in de volgende visitatie worden meegenomen.

1.5 Ambities in relatie tot de opgaven



Dit onderdeel wordt beoordeeld met een acht. De ambities van Woonbedrijf ieder1 overstijgen de opgaven in hoge mate en liggen duidelijk in het verlengde van de opgaven in het werkgebied. Over het algemeen sluiten de ambities van de corporatie goed aan op de prestatieafspraken die zijn gemaakt met de gemeenten Deventer en Zutphen. De ambities van Woonbedrijf ieder1 ademen de geest van de prestatieafspraken zonder dat deze direct zijn overgenomen. Daarnaast heeft de corporatie, vooruitlopend op de landelijke ontwikkelingen, reeds enkele jaren geleden ingezet op de kerntaak: het verhuren van betaalbare woningen aan de doelgroep.

Zoals hierboven weergegeven heeft Woonbedrijf ieder1 overkoepelende bedrijfsplannen opgesteld waarin de eigen ambities zijn weergegeven. Gedurende de afgelopen jaren heeft de Woonbedrijf ieder1 een duidelijke verbetering aangebracht in het opstellen en verantwoorden van de ambities. In het bedrijfsplan begint iedere paragraaf met een korte en bondige beschrijving van de ambitie die verder wordt toegelicht in een uitwerking. In deze uitwerking wordt ook de link met de prestatievelden van het BBSH gemaakt. Vervolgens worden in een overzichtelijke tabel de (tactische) doelstellingen en bijbehorende processen en speerpunten benoemd. De paragraaf wordt afgesloten met een toelichting op punten die mogelijk een toelichting behoeven. Vanaf 2013 zijn er, op basis van een interne en externe analyse, een aantal richtinggevende principes bepaald voor de koers, prioriteiten en doelen. Deze punten zijn verder uitgewerkt in korte (2013) en lange termijn (2017) doelen die zeer concreet zijn geformuleerd en verder zijn toegelicht.

De ambities van Woonbedrijf ieder1 zijn gestoeld op de ontwikkelingen die zich zowel extern als intern voordoen. Op basis daarvan worden de ambities jaarlijks geactualiseerd binnen de lange termijn doelen die zijn opgesteld. Het geformuleerde beleid wordt zeer consequent gebruikt in de besluitvorming en het handelen van de corporatie. Zo worden de ambities periodiek en zeer regelmatig gemonitord. Bij afwijkingen of wijzigingen stelt de corporatie niet alleen de ambities bij, maar wordt dit tevens met de belanghebbenden gecommuniceerd. Tenslotte worden de ambities en de geleverde prestaties overzichtelijk en transparant verantwoord. Concluderend heeft Woonbedrijf ieder1 eigen ambities opgesteld die regelmatig worden geactualiseerd, binnen de corporatie actief worden toegepast en de opgaven in het werkgebied in ruime mate overstijgen.

1.6 Beoordeling

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

Tabel 1.2 Presteren naar Opgaven en Ambities

Prestatieveld		Cijfer		Weging	Eindcijfer
Prestaties in het licht van de opgaven					7,3
Huisvesten van de primaire doelgroep	6,9	7,1	75%		
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	7,2				
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,3				
(Des)investeren in vastgoed	6,8				
Kwaliteit van wijken en buurten	7,3				
Ambities in relatie tot de opgaven		8		25%	

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 Woonbedrijf ieder1, de relatie en wijze van communicatie met de corporatie en de invloed op het beleid. Afsluitend geven belanghebbenden aan wat de corporatie kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen.

2.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie

Op basis van methodiek 5.0 moeten zowel de huurders als de gemeenten afzonderlijk via een persoonlijk interview worden betrokken bij de maatschappelijke visitatie. Daarnaast moeten maatschappelijke partners worden betrokken. Voorgaande is gedaan in deze maatschappelijke visitatie. In bijlage 2 is opgenomen welke belanghebbenden op welke wijze zijn betrokken.

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

2.3 Beoordeling

Hieronder is de cijfermatige beoordeling van de belanghebbenden weergegeven met betrekking tot de tevredenheid over de prestaties van Woonbedrijf ieder1 op de vijf prestatievelden. Daarnaast is een beoordeling gegeven over de relatie en de wijze van communicatie als ook de mate van invloed die zij ervaren ten aanzien van het beleid van de corporatie.

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

Tabel 2.1 Presteren volgens Belanghebbenden

Prestatieveld	Huurders	Gemeente(n)	Overig	Eindcijfer
<i>Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie</i>				
Huisvesten van de primaire doelgroep	8,0	7,8	7,1	7,6
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	7,0	8,0	7,4	7,5
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,5	8,0	7,0	7,2
(Des)investeren in vastgoed	7,0	7,0	7,1	7,0
Kwaliteit van wijken en buurten	6,5	7,5	7,2	7,1
<i>Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie</i>				
Relatie en communicatie	6,5	7,3	7,1	6,9
<i>Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie</i>				
Invloed op beleid	7,0	7,5	7,1	7,2
Gemiddeld				7,2

De maatschappelijke prestaties van Woonbedrijf ieder1 worden door de belanghebbenden als ruim voldoende tot goed beoordeeld. De cijfers liggen daarmee ruim boven de norm van de visitatiemethodiek. Gezien de bandbreedte van de beoordelingen zijn de prestaties van Woonbedrijf ieder1 in evenwicht. Voorgaande geldt voor zowel de prestatievelden, waar alle beoordelingen hoger liggen dan een zeven, als voor de relatie en communicatie en mate van invloed op beleid. Ook zijn de verschillen tussen de belanghebbenden relatief klein, waarbij opvalt dat de huurders op enkele punten iets kritischer zijn dan de gemeenten en overige belanghebbenden.

Huisvesten van de primaire doelgroep

7,6

Het prestatieveld huisvesten van de primaire doelgroep wordt gemiddeld met een 7,6 beoordeeld en is daarmee het hoogst beoordeelde prestatieveld. Hierbij wordt door verschillende belanghebbenden aangegeven dat het woonverdelingsysteem dat voor de gehele stedendriehoek is opgezet, goed werkt waardoor de woningtoewijzing op een adequate manier geregeld is. Wat betreft de betaalbaarheid geven de huurders aan dat er een goede balans bestaat in het aanbod van goedkope en dure woningen. De huurders zijn positief over de werkwijze om geen inkomensafhankelijke huursverhoging door te voeren voor huurders met een inkomen tot € 34.000, dus de primaire doelgroep. Deze huurders krijgen alleen te maken met een inflatievolgende huursverhoging. Andere belanghebbenden bevestigen dit beeld door aan te geven dat de corporatie oog heeft voor de betaalbaarheid van de woningen.

Huisvesten van bijzondere doelgroepen

7,5

Woonbedrijf ieder1 is ook op dit prestatieveld erg actief geweest in de afgelopen vier jaar. Belanghebbenden geven aan dat de corporatie de afspraken nakomt die zij heeft gemaakt. Hierbij wordt aangegeven dat Woonbedrijf ieder1 nadrukkelijk samenwerkt met verschillende publieke en private partners en dat zij dit ook moet blijven doen aangezien deze taak niet seq bij de corporatie ligt. Een voorbeeld van een project is het programma 'wonen met een plus'. Dit project heeft als doel ouderen de mogelijkheid te bieden om langer thuis te blijven wonen door kleine aanpassingen aan het huis te verrichten. Een van de belanghebbenden heeft de zorg uitgesproken in hoeverre de corporatie in de toekomst in staat is om actief in dit prestatieveld te opereren. De belanghebbenden zijn wel van mening dat de corporatie, ondanks de veranderende wetgeving en bezuinigingen op de WMO, op dit prestatieveld een taak blijft houden samen met andere partners.

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

7,2

Hoewel de kwaliteit van woningen per wijk verschilt, is de kwaliteit over het algemeen goed, met enkele aandachtspunten. Een aantal belanghebbenden geeft aan dat de huur van sommige woningen, in relatie tot de kwaliteit, aan de hoge kant zijn. De corporatie heeft in de afgelopen jaren, zowel in Deventer als in Zutphen, grote investeringen gedaan in de kwaliteit van de woningen. Ten aanzien van zowel verbetering van bestaand bezit als in het licht van de energie en duurzaamheidsopgaven worden bijvoorbeeld oude ketels vervangen door HR-ketels. Woonbedrijf ieder1 levert wel prestaties in het verduurzamen van de voorraad, maar loopt daarmee niet voorop. Hiermee wordt bedoeld dat de corporatie geen experimentele projecten aangaat, maar zich beperkt tot bewezen technieken. De kwaliteit van de dienstverlening is in de beginjaren van de visitatieperiode door de huurders als onvoldoende beoordeeld. Wel zien zij dat er zaken verbeterd zijn waardoor er in de afgelopen periode een opgaande lijn is in de kwaliteit van de dienstverlening.

(Des)investeren in vastgoed

7,0

De corporatie heeft de focus op de bestaande voorraad gelegd en minder op de ontwikkeling van nieuwe woningen. Gelet op de (demografische) ontwikkelingen in de regio is dit volgens verschillende belanghebbenden een juiste beslissing. Hierboven is al benoemd dat er veel wordt geïnvesteerd in de verbetering van het bestaande bezit, maar dat er ook grote herstructureringsopgaven zijn waar vervanging in de vorm van sloop/nieuwbouw wordt toegepast (bijvoorbeeld het Noorderhavenkwartier in Zutphen en Keizerslanden in Deventer). De corporatie vervult deze opgaven naar grote tevredenheid.

Ondanks dat de corporatie door aangepaste wetgeving vanuit het Rijk minder ruimte krijgt om maatschappelijk vastgoed te ontwikkelen en beheren, blijft de corporatie proberen een bijdrage te leveren aan dit specifieke type vastgoed. Woonbedrijf ieder1 zoekt hiervoor nadrukkelijk samenwerking met ketenpartners. Hoewel de prestaties minder zijn dan in het verleden pakt de corporatie, binnen haar kunnen, de vraagstukken omtrent maatschappelijk vastgoed op een juiste manier op in de ogen van de zorg- en welzijnsinstaties.

Kwaliteit van wijken en buurten

7,1

De kwaliteit van wijken en buurten waar Woonbedrijf ieder1 bezit heeft, wordt met een ruime voldoende beoordeeld. Hierbij wordt door meerdere belanghebbenden aangegeven dat de corporatie op dit vlak een gezamenlijke verantwoordelijkheid heeft. Samen met de gemeente, maar ook met zorg- en welzijnspartners en bewoners, moeten de opgaven die binnen dit prestatieveld liggen worden aangepakt. Er ligt een opgave in het vergroten van de betrokkenheid. De regie over de kwaliteit van wijken en buurten hoort bij de bewoners; de corporatie kan daar een faciliterende rol in spelen. De belanghebbenden zijn het er over eens dat Woonbedrijf ieder1 de afgelopen jaren op een goede manier invulling heeft gegeven aan het verbeteren van de kwaliteit van wijken en buurten. Hierbij wordt bijvoorbeeld de rol genoemd die de corporatie heeft bij buurtbemiddeling en de vormgegeven structuur van wijkconsulenten, huismeesters en/of bewonerscommissies.

Overige/andere prestaties

Door één zorgorganisatie is aangegeven dat de afspraken en prestaties die binnen het sociale domein liggen als onduidelijk, verwarrend en inconsistent worden ervaren. Dit wordt veroorzaakt doordat de gemeente Deventer in de hele stad de verantwoordelijkheid heeft voor de sociale infrastructuur (waaronder bijvoorbeeld sociale teams vallen), met uitzondering van de wijk(en) waar Woonbedrijf ieder1 bezit heeft. Daarbij trekt de corporatie in deze wijk(en) haar eigen plan, waardoor er volgens de belanghebbende geen aansluiting is op en afstemming met het beleid dat

de gemeente voert. De belanghebbende is van mening dat Woonbedrijf ieder1 geen taak heeft binnen dit speelveld en deze, net zoals in de rest van de gemeente, bij de gemeente Deventer liggen.

2.3.2 Relatie en communicatie

6,9

De relatie en wijze van communicatie wordt beoordeeld met een ruime voldoende. Opvallend is dat de huurders de communicatie met een 6,5 beoordelen en daarmee dit onderdeel bijna een punt lager dan de overige belanghebbenden. De huurders vinden dat de communicatie met de klant nog niet helemaal is wat het zou moeten zijn, maar wel dat het inmiddels veel beter is dan het een aantal jaren geleden was. De overige belanghebbenden onderstrepen deze opgaande lijn.

De gemeenten en overige belanghebbenden geven aan dat er sprake is van een open en transparante manier van communiceren en het gecommuniceerde helder en overzichtelijk is. Zowel op bestuurlijk als uitvoerend niveau is er sprake van goed overleg. De corporatie en de belanghebbenden weten elkaar op formele en informele wijze te bereiken. De belanghebbenden weten wie ze moeten benaderen voor diverse onderwerpen en vice versa. Hierdoor zijn de lijnen kort, is de corporatie toegankelijk en kan er snel gehandeld worden.

Meerdere belanghebbenden zien wat de communicatie betreft een voordeel in het hebben van twee bestuurders. Een bestuurder houdt zich meer bezig met de bedrijfsvoering, de ander is meer extern gericht en heeft daarbij veel oog voor de belanghebbenden en een actieve benadering en betrekken van de omgeving.

Wat betreft verbeterpunten is benoemd dat de samenwerking/afstemming binnen de organisatie niet altijd goed verloopt. Voorgaande kan ook te maken hebben met de vele en omvangrijke veranderingen in de afgelopen periode. Voor individuele huurders is het soms ook lastig te volgen. Verder lijkt de organisatie wat hiërarchisch, doordat relatief veel zaken moeten worden teruggelegd alvorens het doorgang kan vinden.

2.3.3 Invloed op beleid

7,2

Belanghebbenden zijn over de gehele linie erg tevreden over de mate waarin zij betrokken worden bij beleid. Dit gebeurt onder andere door middel van stakeholdersbijeenkomsten. Vooral over de organisatie en invulling van deze bijeenkomsten zijn de meeste belanghebbenden erg complimenteaus. Meerdere belanghebbenden geven aan de ludieke en unieke manier van het betrekken van stakeholders te bewonderen. Er wordt echter ook een kritische opmerking geplaatst over het 'showgehalte' van de stakeholdersbijeenkomst. Hierdoor worden niet alle punten inhoudelijk en met voldoende diepgang besproken, hetgeen ten koste gaat van de productiviteit van de bijeenkomsten.

Een aantal belanghebbenden geeft aan tevens een terugkoppeling te ontvangen van de input die is geleverd. Echter, het terugleggen van de conceptversie voor de formele vaststelling geldt niet voor alle belanghebbenden. Desalniettemin zijn alle belanghebbenden zeer te spreken over de leesbaarheid van het beleid en de heldere structuur van het stuk. De geformuleerde ambities zijn zeer duidelijk en meetbaar (prestatie indicatoren) beschreven.

2.4 Boodschap

Aan de hand van een aantal open vragen, zijn belanghebbenden in staat gesteld een algemeen beeld te geven van Woonbedrijf ieder1 en om de corporatie een boodschap mee te geven.

2.4.1 Wat is op hoofdlijnen uw beeld van Woonbedrijf ieder1?

Het beeld dat de belanghebbenden schetsen is over de gehele breedte vrijwel gelijk. De corporatie wordt als een goede en gedegen volkshuisvester getypeerd, een organisatie waar een goede balans is tussen vastgoeddoelstellingen en de sociale en maatschappelijke component. Deze typering is vooral toe te schrijven aan de laatste beleidsjaren van de visitatieperiode, waarin de corporatie er voor heeft gekozen zich te richten op de kerntaak, het huisvesten van de primaire doelgroep. Voor de huidige visitatieperiode was er volgens de belanghebbenden meer aandacht voor 'prestige projecten'. De huidige focus op de kerntaak wordt door alle belanghebbenden zeer gewaardeerd.

Naast het sociale voorkomen heeft de corporatie ook een zakelijke kant, waarbij de samenwerking tussen de twee directeur-bestuurders volgens de belanghebbenden goed verloopt en er voor heeft gezorgd dat interne kernprocessen goed lopen, inclusief een externe doorvertaling. De zakelijke kant blijkt ook uit de bedrijfsmatige aanpak die de corporatie volgens een collega-corporatie volgt. Dit maakt de corporatie een degelijke partner in de positieve zin van het woord. Toch kan hier ook tegen ingebracht worden dat de corporatie licht behoudend is, bijvoorbeeld met het toepassen van experimentele maatregelen op het gebied van energie en duurzaamheid.

Figuur 2.1 Woonbedrijf ieder1 in kernwoorden



2.4.2 Hebt u een boodschap voor Woonbedrijf ieder1?

Samenvattend geven de belanghebbenden aan Woonbedrijf ieder1 de volgende 'boodschappen' mee waarin zij aangeven wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen.

Huurders

- Ga verder met het verbeteren van de interne en externe communicatie;
- Blijf aandacht besteden aan de dienstverlening;
- Vergroot de bekendheid met de huurders;
- Organiseer de woningtoewijzing meer lokaal, waarbij maatwerk kan worden toegepast;
- Zorg dat wijkconsulenten beschikken over de benodigde informatie en goed voorbereid een gesprek ingaan.

Gemeenten

- Herzie de huurdersvertegenwoordiging en zoek naar innovatieve manieren om de huurders beter bij het beleid te betrekken, inclusief het faciliteren van “eigen taken”;
- Communiceer beslissingen eerder richting de gemeente of, nog beter, probeer gemeenten nog iets meer te betrekken;
- Betrek uitkeringsinstanties bij huisuitzettingen en schuldsanering;
- Geef medewerkers meer de ruimte/heb vertrouwen/delegeer binnen kaders;
- Bekijk de mogelijkheden om leegstaand en vrijkomend vastgoed (kantoren) een nieuwe bestemming te geven.

Overige belanghebbenden

- Let op de betaalbaarheid en prijs-kwaliteitverhouding van de woningen;
- Profileer je als corporatie blijvend op de sociale kant, waarbij samenwerking wordt gezocht met andere maatschappelijke partners;
- Zoek naar innovatieve mogelijkheden om huurders en andere partijen te betrekken bij de uitvoering van beleid; betrokkenheid van de corporatie hoeft niet altijd in geld;
- Verleen zelf geen hulp aan kwetsbare doelgroepen; maak tijdig gebruik van andere maatschappelijke partners bij acties die kwetsbare doelgroepen raken (b.v. huisuitzettingen);
- Hou oog voor de individuele huurder;
- Kijk over de eigen grenzen heen en probeer te helpen in andere wijken of gemeenten;
- Onderzoek de toepassing van nieuwe energetische- en duurzaamheidsmaatregelen;
- Blijf inzetten voor de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed, diversiteit in wijken, huisvesting voor jongeren/studenten en vergroot de maatschappelijke meerwaarde.

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 Woonbedrijf ieder1 en de wijze waarop dit is gewaarborgd. Hierbij is gekeken of de corporatie voldoet aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen en de mate waarin deze zijn geborgd in de organisatie. Hiervoor is gebruik gemaakt van verschillende bronnen zoals het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV), Waarborgfonds Sociale Woning (WSW), documenten van de accountant, etc.

Uit de documentatie blijkt dat Woonbedrijf ieder1 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 Woonbedrijf ieder1 op alle ratio's ruim boven de gestelde interne en externe norm scoort, waarbij te zien is dat de financiële gezondheid in de komende jaren verder verbetert. De corporatie voert een gedegen en duidelijk financieel beleid op basis van een sterke onderliggende structuur. Het vermogensbeleid is zeer goed op orde 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 controlcyclus is, na een wat roerige aanloop begin 2013 als gevolg van de implementatie van een nieuw automatiseringssysteem, 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 2013-2017, dVi 2012 en andere informatie, heeft het CFV risicogericht onderzoek gedaan op een zestal toezichtsterreinen die van invloed kunnen zijn op de financiële continuïteit van de corporatie.

Het bij Woonbedrijf ieder1 uitgevoerde onderzoek geeft het CFV aanleiding tot het plegen van nader onderzoek. Het CFV heeft opmerkingen geplaatst omtrent de volgende punten:

- Kwaliteit financiële informatie: Woonbedrijf ieder1 heeft de opgave dPi 2012 op een aantal onderdelen niet correct opgegeven. Het betreft de opgave van de waarde van grondposities gedurende de jaren 2013-2017 en de opgave van geactiveerde productie. Het laatste heeft tot gevolg dat de beheerlasten te laag zijn. CFV zal op basis van de opgave dPi 2013 monitoren of de door Woonbedrijf ieder1 beloofde verbeteringen daadwerkelijk zijn gerealiseerd.
- Financieel risicobeheer: Woonbedrijf ieder1 heeft relatief veel niet-Daeb activiteiten in de prognose opgenomen. Dit heeft gevolgen voor het maximaal te financieren bedrag. Woonbedrijf ieder1 heeft hier contact over met het WSW.

Het CFV heeft op basis van bovenstaande punten geen aanleiding tot het doen van interventies. Wat betreft de kwaliteit van de (financiële) informatie is er in de eerste helft van 2013, na wat aanloopproblemen, een sterke verbetering doorgevoerd met de implementatie van het nieuwe automatiseringssysteem.

Solvabiliteit

Op basis van de financiële documentatie van de corporatie blijkt dat Woonbedrijf ieder1 voldoende solvabel is geweest en heeft voldaan aan de solvabiliteitseis van minimaal 15% die door het CFV wordt voorgeschreven. Woonbedrijf ieder1 wil haar financiële onafhankelijkheid borgen door bij de huidige grondslagen van waardering en resultaatbepaling een minimale solvabiliteit van 25% aan te houden. In de eerste kwartaalrapportage 2014 is opgenomen dat Woonbedrijf ieder1 een solvabiliteit heeft van ruim 32%, waarmee ruimschoots wordt voldaan aan zowel de interne als externe eisen.

Kredietwaardigheid

Woonbedrijf ieder1 is in 2013 onveranderd kredietwaardig volgens de normering van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw. De prognose van de operationele kasstromen over de periode 2013 tot en met 2017 laten positieve resultaten zien die voldoende zijn voor de twee procent normatieve aflossing die het WSW vereiste (deze generieke aflossingsfictie is vervangen door de onderstaande corporatie specifieke DSCR). Het faciliteringsvolume is ieder jaar zonder mindering vastgesteld. Wel wordt in de brief van het WSW over 2011 genoemd dat er in de dPi 2010 opmerkelijke verschillen optreden ten opzichte van de goedgekeurde begroting en meerjarenbegroting 2011-2015. Verklaring hiervoor zijn onder andere uitgestelde besluiten of besluiten die net over de verslagperiode heen vallen.

Interest Coverage Ratio

De ICR maakt inzichtelijk in hoeverre de rentelasten vanuit de operationele kasstromen kunnen worden voldaan. De intern gestelde norm ligt op 1,3 en is daarmee even hoog als de norm die het WSW stelde. Woonbedrijf ieder1 voldeed in de afgelopen jaren aan de norm. Vanaf 2014 hanteren zowel de corporatie (1,6) als het WSW (1,4) een hogere norm. Uit het Treasury Jaarplan blijkt dat in alle jaren ruim aan de norm wordt voldaan en de ICR vanaf 2015 structureel oploopt.

Loan to value

De loan to value (langlopende schulden/volkshuisvestelijke exploitatiewaarde) op totaalniveau (DAEB plus niet-DAEB) laat een dalende lijn zien. Dat wil zeggen dat relatief gezien een kleiner deel met vreemd vermogen gefinancierd hoeft te worden, omdat een groter aandeel eigen middelen wordt ingezet voor nieuwe investeringen. Met een loan to value van 63,47% in 2013 voldoet Woonbedrijf ieder1 aan de norm van maximaal 75%.

Debt Service Coverage Ratio

De debt service coverage ratio (DSCR) geeft aan of er voldoende operationele kasstromen worden gegenereerd voor rente en aflossing. Het WSW verwacht een minimale score van 1,0. In het Treasury Jaarplan 2014 is berekend dat de DSCR ruim boven de gestelde eis van het WSW blijft en de komende jaren een verder opgaande lijn zal vertonen. Voorgaande geldt zowel bij een levensduur van 50 jaar als van 33,5 jaar.

3.2.2 Vermogensbeleid

Woonbedrijf ieder1 heeft een gezonde vermogenspositie en heeft duidelijk en consistent financieel beleid geformuleerd om 'financieel toekomstvast' 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 wat dat betreft goed 'in control'.

De missie en visie van Woonbedrijf ieder1 zijn vertaald in strategische doelstellingen. Op financieel vlak streeft de corporatie een zo optimaal maatschappelijk resultaat na, gebaseerd op een aanvaardbaar rendement en risico. In de begroting worden de financiële ontwikkelingen van de corporatie toegelicht. De begroting wordt getoetst aan de hand van een aantal financiële criteria. Bij het opstellen van de begroting is de koppeling gemaakt met ander beleid zoals de investeringsstrategie, bedrijfsplan (huurbeleid), vastgoedbeleid, Europese regelgeving, richtlijnen voor de jaarrekening voor woningcorporaties (RJ645) en STRATH. De cijfers uit de begroting worden verder toegelicht indien deze significant (gaan) afwijken ten opzichte van het verleden, opvallende fluctuaties vertonen binnen de planperiode en/of in belangrijke mate afwijken van het 'gangbare' in de branche. De resultaten worden gemonitord met behulp van kwartaalrapportages, zie verder paragraaf 4.2.

De begroting vormt, samen met het treasurystatuut, de basis voor het treasury jaarplan. Het treasury jaarplan wordt opgesteld met behulp van externe expertise. Subdoelen die de corporatie aan het treasuryrapport stelt en die de inzet van vermogen raken zijn het beheersen van financiële risico's, het realiseren van zo laag mogelijke kosten en het zekerstellen van voldoende liquiditeit. Dit wil de corporatie realiseren door adequaat beheer van de leningenportefeuille, waarbij gezocht wordt naar optimalisatie van rentelasten in combinatie met risico.

Het risicomanagement is goed op orde en wordt doorleefd in de organisatie. Op het gebied van risicomanagement worden drie werkgebieden onderscheiden: wet- en regelgeving, treasury en risico op vastgoedprojecten. De financiële effecten van risico's vanuit de wet- en regelgeving worden bij het bedrijfsplan in beeld gebracht door middel van scenario analyse. In het treasury statuut zijn regels vastgelegd die gelden ten aanzien van het rente- en aflossingsrisico. Zo mag in enige periode van twaalf maanden het relatieve renterisico niet meer zijn dan 15%. Ook zijn bepalingen opgenomen voor het gebruik van derivaten. Voor het beheersen van de risico's op vastgoedprojecten wordt het risicoregister toegepast, waarbij de risico's van individuele projecten en de impact hiervan in tijd en geld in beeld worden gebracht. Na beoordeling worden waar nodig beheersmaatregelen geformuleerd, waarvan het effect in de project- en kwartaalrapportages gevolgd wordt. Daarnaast wordt een methode ontwikkeld om een eigen vermogensbuffer te bepalen die nodig is om de financiële gevolgen van de verwachte risico's op te kunnen vangen.

De investeringsstrategie en -programma bieden het kader voor de investeringsbeslissingen over het vastgoed. De investeringsstrategie 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 Woonbedrijf ieder1 de toekomstige (financiële) consequenties inzichtelijk. Op basis van een toekomstvisie op de markt en het project/complex maakt de corporatie per woning(complex) financiële prognoses over inkomsten, uitgaven en waardeontwikkeling. Met deze input kan worden berekend welk rendement wordt verwacht. Ook stelt het de corporatie in de positie om verschillende scenario's door te rekenen (bijvoorbeeld verschillende alternatieven bij stedelijke vernieuwing). In het verlengde hiervan voert de corporatie gevoeligheidsanalyses uit: voor welke aspecten is het rendement van de investering het meest gevoelig en waar moet dus de meeste

aandacht aan worden besteed in de beheersing (in het kader van risicomanagement). Op basis van de investeringsstrategie worden tactische plannen (meerjaren onderhoudsplan) en operationele plannen (projectplannen voor nieuwbouw) ontwikkeld. De investeringsstrategie en het investeringsprogramma bevatten ook de strategie per PMC's uitgewerkt in verschillende programma's.

De commissie concludeert dat Woonbedrijf ieder1 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 momenteel zeer goed op orde. Zo wordt er sterk gestuurd op de primaire processen en Key Performance Indicators (KPI's). De KPI's worden ieder jaar geëvalueerd en, indien nodig, aangepast. De resultaten op de KPI's worden tweewekelijks gemonitord, waarbij iedere manager op basis van de top-3 prioriteiten rapporteert. Zoals hierboven weergegeven, komen de prestatie indicatoren tevens terug in de kwartaalrapportages. Daarnaast is in 2013 het nieuwe automatiseringssysteem geïntroduceerd, waarmee de organisatie verder geprofessionaliseerd moest worden. Na een aanloopperiode van enkele maanden, waarin de implementatie niet volledig naar wens verliep, werkt het systeem momenteel naar behoren.

3.3 Doelmatigheid

7 De mate waarin Woonbedrijf ieder1 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.

Woonbedrijf ieder1 had in de eerste jaren van de visitatieperiode relatief hoge bedrijfslasten. Deze lasten werden enerzijds veroorzaakt door operationele keuzes/processen (automatisering) en anderzijds door beleidsmatige keuzes (herstructurering organisatie en eigen onderhoudsdienst). De structurele verbeteringen in de afgelopen jaren, die niet in de verouderde CFV-cijfers zijn opgenomen, hebben geleid tot een duidelijke vermindering van de bedrijfslasten tot onder het gemiddelde van de referenties. De visitatiecommissie constateert verder dat Woonbedrijf ieder1 expliciet aandacht heeft voor het verlagen van de bedrijfslasten en daarin bovendien expliciete weloverwogen keuzes maakt. Hiermee voldoet Woonbedrijf ieder1 aan het ijkpunt voor een zes en is een pluspunt toegekend omdat enerzijds de bedrijfslasten onder het gemiddelde liggen en anderzijds er continue aandacht is voor het verbeteren van de efficiency.

Uit de tabel hieronder komt naar voren dat Woonbedrijf ieder1 in 2012 relatief hoge bedrijfslasten had ten opzichte van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. Daarnaast zijn de kosten in de afgelopen jaren minder sterk gedaald dan bij de vergelijkbare corporaties. De personeelskosten per full time employment (fte) liggen tussen die van beide referentiegroepen. Wat betreft efficiency scoort Woonbedrijf ieder1 zeer goed met 115 verhuureenheden per fte.

Tabel 3.1 Netto bedrijfslasten 2012 en ontwikkeling netto bedrijfslasten, 2009-2012

	Corporatie	Referentie	Landelijk	Toename 2009-2012 in %		
				Corporatie	Referentie	Landelijk
Bedrijfslasten / vhe	1.628	1.415	1.396	-0,8%	-6,4%	-0,5%
Personeelskosten / fte	66.709	68.586	66.128			
Aantal vhe / fte	115	87	89			

Bron: CiP (2013), Woonbedrijf ieder1, Centraal Fonds Volkshuisvesting

In de opvolgende bedrijfsplannen is expliciet aandacht voor de bedrijfslasten. In 2010 is het doel gesteld om de formatie terug te brengen. Het aantal fte is van 248 in 2010 afgenomen tot 224 fte in 2014 (inclusief geconsolideerde deelnemingen). Ook is benoemd dat Woonbedrijf ieder1 door middel van benchmarking wil leren om tot betere prestaties te komen. In het bedrijfsplan 2011 is opgenomen dat de beheerskosten per vhe in 2014 gelijk zijn aan de CFV-benchmark. Daarvoor is het doel gesteld om jaarlijks 25% van het verschil dat in 2010 aanwezig was in te lopen. Het terugdringen van de kosten voor bedrijfsvoering is eveneens een doel. Het jaarverslag 2013 vermeldt dat de bedrijfslasten € 1.243 per verhuureenheid bedroegen. De prognose voor 2014 is met € 1.238 per verhuureenheid nog lager.

De relatief hoge bedrijfslasten werden onder andere veroorzaakt door de invoering van een nieuw automatiseringssysteem en de daarmee gepaard gaande aanloop- en proceskosten. Er was sprake van relatief hoge kosten door externe inhuur. Na dit inzicht zijn maatregelen genomen om deze kosten terug te brengen. In 2013 is het systeem operationeel geworden, waarbij externe inhuur tijdens de implementatie nog heeft geleid tot een overschrijding van het budget. De corporatie heeft dit transparant weergegeven in het jaarverslag.

Woonbedrijf ieder1 voert zelf het onderhoud uit; onderhoud wordt gezien als primaire taak van de corporatie en zeer belangrijk geacht voor het speerpunt klanttevredenheid. Tot en met 2012 werd het onderhoud uitgevoerd via de deelneming Domined, waardoor de efficiency in 2012 relatief hoog is (zie hierboven). Met ingang van 2013 is het onderhoudsbedrijf volledig geïntegreerd in de organisatie. De gehele organisatie voor onderhoud is gewijzigd, waarbij de keuze is gemaakt de medewerkers een baangarantie te bieden. Als gevolg van voorgaande beleidsmatige keuzes zijn de bedrijfslasten relatief hoog. Echter, door de ingezette organisatiewijziging is wel een daling van de lasten ingezet.

Ook worden de hogere bedrijfslasten veroorzaakt door de onderhoudswerkzaamheden. Er was sprake van achterstallig onderhoud in delen van de portefeuille, waarbij Woonbedrijf ieder1 de keuze heeft gemaakt alle woningen binnen het bezit op hetzelfde niveau te brengen. Tevens activeert Woonbedrijf ieder1 de onderhoudskosten pas sinds 2013. Woonbedrijf ieder1 stuurt wel sterk op verlaging van de onderhoudskosten door onder andere het mutatieonderhoud beter uit te voeren, het combineren van werkzaamheden en het aanbieden van gestandaardiseerde producten. Ondanks, of misschien wel dankzij, voorgaande is de klanttevredenheid verbeterd.

3.4 Vermogensinzet

8

In deze paragraaf wordt beoordeeld of en op basis waarvan Woonbedrijf ieder1 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.

Woonbedrijf ieder1 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. Woonbedrijf ieder1 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.

Woonbedrijf ieder1 heeft reeds enkele jaren geleden de focus gelegd op de kerntaak. 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, wordt er bijgestuurd. Voor het formuleren van de visie wordt gebruik gemaakt van actuele kennis van de voorraad en externe ontwikkelingen. In de Position Paper is aangegeven dat de sociale huurder op 1 staat:

Huurders van Woonbedrijf ieder1 krijgen de hoogste prioriteit. Woonbedrijf ieder1 is er primair voor huurders en bewoners die vandaag en morgen in haar woningen wonen. Meer dan 75% van de medewerkers van Woonbedrijf ieder1 werkt dagelijks direct voor de huurder. De kerntaak is het leveren van uitstekende dienstverlening (zoals verhuur, telefoon, reparaties, onderhoud) en kwalitatief goede woningen voor de gevraagde prijs. Een dienstverlening waar de huurder zeer tevreden over is en woningen die gezond en veilig zijn en voldoen aan de wettelijke eisen.

Ten aanzien van woningzoekenden biedt Woonbedrijf ieder1 woonruimte voor mensen met een inkomen beneden de € 34.678 per jaar (peildatum 2014) of die vanwege andere omstandigheden niet zelfstandig in woonruimte kunnen voorzien. Dat is de primaire doelgroep. Daarnaast biedt Woonbedrijf ieder1 beperkt woonruimte voor mensen die een woning zoeken met een inkomen boven de € 34.678 per jaar (ongeveer 500 woningen in Deventer en Zutphen).

Uit de prestaties in de afgelopen jaren en meerjarenplannen blijkt dat er wordt gehandeld naar de ingezette strategische koers. Woonbedrijf ieder1 richt zich op de kerntaak, waarbij er specifiek aandacht is voor de dienstverlening, kwaliteit van de bestaande voorraad en betaalbaarheid. Wat betreft dienstverlening is de integratie van de onderhoudsdienst 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.

Ten aanzien van de kwaliteit van de bestaande voorraad wil Woonbedrijf ieder1 in de komende jaren de basiskwaliteit van de gehele portefeuille op hetzelfde niveau krijgen. Dit betekent dat er relatief grote investeringen worden gedaan in het wegwerken van achterstallig onderhoud, maar ook in het verbeteren van de veiligheid (verwijderen oude gastoestellen en asbest) en het verbeteren van de energetische kwaliteit. De grootste opgave ligt in het woningbezit in Zutphen. In het onderhoud probeert de corporatie tevens een efficiëntieslag te maken (zie hierboven).

Ook op het gebied van betaalbaarheid heeft Woonbedrijf ieder1 een duidelijke strategie opgesteld. Om de opbrengsten te vergroten is de keuze gemaakt om de huur bij mutatie op te trekken naar 100% van de maximaal toegestane huur. Echter, omwille het betaalbaar/bereikbaar houden van de voorraad is aanvullend gesteld dat 50% van de voorraad wordt afgetopt op € 599 per maand en 50% wordt afgetopt op € 699 per maand (liberalisatiegrens). Ook is bij huurders met een inkomen onder de € 34.000 enkel de inflatievolgende huurverhoging doorgevoerd.

Om het vermogen langdurig in te kunnen zetten heeft Woonbedrijf ieder1 de financiële continuïteit als speerpunt benoemd. 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. Ook is er meer aandacht voor de opbrengsten; de woningen van Woonbedrijf ieder1 hebben gemiddeld genomen een goede prijs-kwaliteitverhouding. 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 is. Wat betreft nieuwbouw heeft Woonbedrijf

ieder1 reeds taakstellende kaders weergegeven in de vorm van maximale stichtingskosten en een maximale onrendabele top.

3.5 Beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 5.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor Woonbedrijf ieder1 resulteert het volgende beeld.

Tabel 3.2 Presteren naar Vermogen

Meetpunt	Cijfer	Weging	Eindcijfer
Financiële continuïteit	8	30%	7,7
Doelmatigheid	7	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 Woonbedrijf ieder1 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



Woonbedrijf ieder1 heeft de actuele visie vertaald naar strategisch, tactisch en operationeel niveau. De visie en missie van Woonbedrijf ieder1 is in de bedrijfsplannen vastgesteld. Aan de visie en missie waren in 2011 zeven strategische doelen gekoppeld. In 2012 zijn drie kernwaarden aan de missie en visie toegevoegd: 1) toonaangevend, 2) inspirerend, 3) open. De zeven strategische doelen zijn vervangen door zeven strategische speerpunten. Omdat in 2012 de koppeling met het Besluit Beheer Sociale Huursector is gezocht, wijken de speerpunten af van de voorgaande doelen. In 2013 is, zoals gezegd, de visie en missie aangepast en zijn de kernwaarden vervangen door: 1) betrouwbaar, 2) toekomstgericht en 3) dichtbij. De missie en visie zijn sterk verankerd in de organisatie. De strategische doelen en speerpunten zijn in het bedrijfsplan vertaald naar concrete activiteiten en acties die in veel gevallen SMART zijn uitgewerkt. Onder andere door verantwoordelijken te benoemen, de tijdspanne te bepalen en succesfactoren en prestatie indicatoren te formuleren.

Uit de documentatie blijkt dat de bedrijfsplannen jaarlijks worden bijgesteld en geactualiseerd. Er is sprake van een consistente lijn in de verschillende bedrijfsplannen, ook met die van het laatste jaar (2013) waarin de missie en visie zijn bijgesteld. Hiermee is de algehele strategische koers van Woonbedrijf ieder1 goed inzichtelijk. Bij het proces voor het bepalen van de strategie worden verschillende belanghebbenden betrokken, bijvoorbeeld tijdens bijeenkomsten met gemeenten, maatschappelijke partijen en via uitwisseling met de bewoners in het Woonplatform. Hierdoor ontstaat indirect een afstemming met ontwikkelingen en behoeften in de maatschappij. Woonbedrijf ieder1 voldoet hiermee ruimschoots aan het ijkpunt en heeft pluspunten toegekend gekregen voor de wijze waarop het planningproces professioneel is verankerd in de organisatie en omgeving.

4.2.2 Check



De resultaten worden gemonitord met behulp van kwartaalrapportages (Kompas), waarin een toelichting is gegeven op de interne en externe ontwikkelingen, strategische koers en doelstellingen, kengetallen organisatiedoelen, risico's & compliance en de financiële vertaling. 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. Dit blijkt onder meer uit de prestatie indicatoren die binnen de strategische koers zijn opgenomen, verdeeld over een viertal onderwerpen (bedrijfsresultaat, klanten, medewerkers en maatschappij). In de afgelopen jaren zijn de kwartaalrapportages steeds concreter geworden. De prestatie indicatoren zijn SMART weergegeven en zijn voorzien van zowel de normstelling, realisatie en prognose als een toelichting. De resultaten komen in samengevatte vorm terug in het dashboard. Over het algemeen worden de rapportage binnen tweeëneenhalve maand opgeleverd. Volgens het Reglement werkwijze Raad van Commissarissen moet dit binnen 30 dagen zijn.

Waar in het verleden de koppeling tussen de bedrijfsplannen en de kwartaalrapportages niet geheel duidelijk was, is dat nu wel het geval. De manier van monitoring- en rapportage is in 2013 verder ontwikkeld en verder verbeterd. De koppeling tussen de rapportages en de vier resultaatgebieden en de onderliggende doelen die in het bedrijfsplan 2013 zijn beschreven is zeer goed. Tevens wordt de manier waarop dit gebeurt doorontwikkeld. De kwartaalrapportages zijn door de duidelijke manier van rapporteren organisatie breed te gebruiken, zo ook voor de Raad van Commissarissen.

Naast de Kompasrapportages stelt de corporatie jaarlijks een jaarverslag en jaarrekening op. Ook blijkt uit evaluatiedocumenten dat de prestatieafspraken met de gemeente Deventer en Zutphen worden geëvalueerd. Vergeleken met de kwartaalrapportages is er op het gebied van evaluatie van de prestatieafspraken nog wat terrein te winnen.

4.2.3 Act

8

Woonbedrijf ieder1 stuurt zeer 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. Voorbeelden zijn de jaarlijkse update van het bedrijfsplan op strategisch niveau en de zeer actieve bijsturing op basis van KPI's op operationeel niveau (zie vermogensbeleid). Woonbedrijf ieder1 stelt daarbij de belanghebbenden op de hoogte.

Het expliciteren van de wijze waarop wordt bijgestuurd, waarbij een korte en duidelijke toelichting wordt gegeven in bijvoorbeeld de kwartaalrapportages, zou een laatste stap zijn. Voorgaande geldt wel zeer duidelijk geldt voor de monitoring. Uit de kwartaalrapportages wordt bijvoorbeeld duidelijk dat de ambitie voor het aantal te verkopen woningen gedurende het jaar is bijgesteld van 44 naar 60 woningen. Er is bijgestuurd omdat het aantal verkochte woningen op dat moment achterbleef bij de ambitie, maar een verdere toelichting is niet gegeven. Concluderend stuurt Woonbedrijf ieder1 zeer actief bij op basis van de meest recente interne en externe ontwikkelingen.

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 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 Woonbedrijf ieder1 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, 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

In de statuten van Woonbedrijf ieder1 en in het Reglement Werkwijze Raad van Commissarissen is vastgelegd dat de Raad van Commissarissen uit vijf tot zeven leden bestaat. Het Reglement Werkwijze Raad van Commissarissen is in 2006 vastgesteld, aangepast in 2011 en in 2014. De RvC is in 2010 van vijf naar zes leden gegroeid. De reden hiervan is niet in het jaarverslag toegelicht. Leden worden voor een periode van vier jaar benoemd en kunnen voor een volgende zittingstermijn van vier jaar herbenoemd worden.

Tabel 4.1 Samenstelling

Naam	(Her)benoemd per	Uiterlijk aftreden
P. J. Mulder	26-11-2007 (herbenoemd)	26-11-2015
P.T.G. Lafranca	06-02-2007 (herbenoemd)	06-02-2015
M.E.M. Doorewaard	23-03-2009 (herbenoemd)	23-03-2017
J. Reitsma*	28-04-2010 (herbenoemd)	29-03-2018
J. Abbring	13-02-2014	13-02-2022
P.F.M. Jägers	13-02-2014	13-02-2022

* per 29-03-2010 benoemd onder voorwaarde van de beëindiging van het wethouderschap, formeel aangesteld als toezichthouder per 28-04-2010.

In het reglement van de Raad van Commissarissen is een profiel opgenomen waarin de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen wordt geschetst. Het profiel wordt door de RvC in overleg met de directie opgesteld en na advies van de OR vastgesteld. Hierbij zijn de volgende expertisevelden genoemd:

- Financieel- economisch;
- Volkshuisvestelijk;
- Bestuurlijk;
- Sociaal-maatschappelijk.

Deze expertisevelden worden door de thans zittende leden in goede mate bestreken; de Raad van Commissarissen van Woonbedrijf ieder1 wordt door de visitatiecommissie als inhoudelijk sterk en bekwaam beoordeeld. De RvC werkt actief aan het behouden en versterken van de samenstelling. Zo moeten in 2015 twee leden worden vervanging. Bij de werving, die openbaar en buiten eigen kring plaatsvindt, houdt de Raad specifiek aandacht voor de balans tussen regionale binding en gevraagde expertise. Nieuwe leden van de RvC krijgen een uitgebreid introductieprogramma, bestaande uit meerdere dagen waarin aandacht wordt besteed aan alle onderdelen van de corporatie: van de financiële huishouding tot het onderhoudsproces en het bezoeken van locaties. De leden van de RvC zijn lid van de VTW en nemen op eigen initiatief deel aan bijeenkomsten van de VTW. Daarnaast wordt aan deskundigheidsbevordering gedaan via themabijeenkomsten en excursies, maar ook doordat de leden zelf actief zijn in de maatschappij en een (zwarte) functies bekleden bij andere organisaties. In februari 2015 staat het thema 'hoe samen invulling te geven aan educatie en deskundigheidsbevordering' op het programma.

Binnen de Raad van Commissarissen zijn drie commissies ingesteld: Commissie Governance en Remuneratie, Auditcommissie en de Commissie Volkshuisvesting. Binnen deze commissies worden de betreffende werkzaamheden voorbereid, waar vervolgens in de RvC als geheel besluitvorming over plaatsvindt. Een van de voorbeelden is de besluitvorming omtrent het nieuwe automatiseringssysteem. Voorgaande is prominent in de Auditcommissie aan de orde geweest en de ontwikkelingen zijn vanuit deze commissie strak gemonitord. 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. De overwegingen om tot besluiten te komen, zijn in de vergaderingen wel aan de orde, maar worden niet opgenomen in de verslagen.

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 automatisering maar ook de management letter van de accountant, zijn terugkerende onderwerpen tijdens de vergaderingen. De RvC doet aan zelfstandige informatievergaring en neemt de ruimte om, indien nodig geacht, buiten de directie om opdracht te geven tot het uitvoeren van een onderzoek door externe deskundigen. Aan dergelijke onderzoeken, maar ook de management letter van de accountant, worden actielijsten gekoppeld die door de RvC worden gemonitord. Andere leden van het management en de accountant worden veelvuldig betrokken in de vergaderingen. Recent heeft de RvC een nieuwe accountant aangesteld, zodat daarin een nieuwe dynamiek kon ontstaan en de organisatie verdere stappen kon maken. De RvC heeft de accountant gevraagd een kritische blik te geven.

De relatie tussen de RvC en de bestuurders is open, zakelijk en professioneel. Vanuit de RvC is, bij de vervanging van de vorige bestuurder, gestuurd op een bestuurder met een profiel gericht op processen, financiën en bedrijfsvoering. In 2013 is daar een tweede bestuurder aan toegevoegd. De twee bestuurders vullen elkaar goed aan wat betreft kerncompetenties. De relatie tussen beide bestuurders is open en gelijkwaardig, waarbij de visie ten aanzien van de strategische koers gelijk is en discussies vooral plaatsvinden omtrent de operationalisering. In het kader van transparantie worden beide bestuurders gelijktijdig gesproken. De Raad van Commissarissen van Woonbedrijf ieder1 vervult op actieve en gedegen wijze de rol van werkgever en klankbord.

Zelfreflectie

Eenmaal per jaar vergadert de RvC buiten de aanwezigheid van de directie. Deze vergadering heeft als doel het functioneren van de RvC te evalueren en de relatie tot en beoordeling van de directie te evalueren. Er wordt in de jaarverslagen melding gemaakt van de evaluatie. Tevens wordt er ieder jaar een aandachtspunt voor het aankomende jaar gemaakt. Gedurende het jaar wordt dit gemonitord en is er blijvende aandacht voor het aandachtspunt.

Uit de verslagen van de Raad van Commissarissen blijkt dat de RvC in 2012 en 2013 een 'light-versie' van de zelfevaluatie ondergaat. Dit houdt in dat er een evaluatie plaatsvindt zonder externe begeleiding. De RvC is van mening dat de externe begeleiding in het verleden kwalitatief gezien te weinig meerwaarde heeft gehad. Bij de light-versie van de zelfevaluatie heeft de RvC wel gebruik gemaakt van vragenlijsten die vooraf ingevuld moesten worden en is een actieve en open discussie gevoerd. De zelfreflectie was daarmee compleet, waarbij er sprake was van een actieve houding

van de RvC ten aanzien van zelfreflectie. In 2014 wil de RvC ook een zelfevaluatie zonder externe begeleiding laten plaatsvinden. De visitatiecommissie is van mening dat het periodiek uitvoeren van een zelfevaluatie onder externe begeleiding van meerwaarde kan zijn en een duidelijk zowel intern als extern signaal geeft.

4.3.2 Toetsingskader

8

De taken en verantwoordelijkheden van de RvC zijn vastgelegd in de statuten van Woonbedrijf ieder1 en zijn verder uitgewerkt in het Reglement Werkwijze Raad van Commissarissen. Centraal in de taken van de RvC staat het behartigen van het belang van Woonbedrijf ieder1, toezicht houden op het beleid van de directie en op de algemene gang van zaken binnen Woonbedrijf ieder1 en de met haar verbonden ondernemingen.

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 Raad van Commissarissen gebruik van een toezichtskader welke gevormd wordt door het bedrijfsplan, de meerjarenbegroting en de prestatieafspraken die met betrekking tot het desbetreffende jaar met de bestuurders zijn gemaakt. De monitoring vindt plaats via de kwartaalrapportages, die in de afgelopen jaren sterk aan kwalitatief hebben gewonnen. Vanuit de RvC is aangegeven dat de grip op de informatie in de afgelopen jaren steeds verder is verbeterd. Dit is mede het gevolg van de sterke beleidscyclus en financiële planning en controlcyclus. Daarmee is de informatievoorziening richting de RvC volledig. Om beter inzicht te krijgen op de hoofdlijnen is recent het dashboard toegevoegd in de kwartaalrapportages. Hiermee wordt blijk gegeven van een actieve houding van de RvC ten aanzien van de overzichtelijkheid van de informatie. Met bovenstaande voldoet Woonbedrijf ieder1 aan het ijkpunt voor een zes. Een pluspunt is toegekend voor de compleetheid van het toetsingskader en de actieve wijze waarop de RvC het toetsingskader hanteert.

Verder volgt de RvC de aanbevelingen van de Commissie Intern Toezicht Woningcorporaties, onderschrijft de Code Tabaksblat en volgt bij de vaststelling van de honorering van de bestuurder de Sectorbrede Beloningscode Bestuurders Woningcorporaties (VTW). Met betrekking tot de honorering van de commissarissen wordt de Honoreringscode van de Commissarissen in Woningcorporaties gevolgd.

4.3.3 Governancecode

7

Woonbedrijf ieder1 onderschrijft de Aedescode en past ook de Governancecode Woningcorporaties toe, die in 2011 is vernieuwd. De Governancecode is richtinggevend voor het ondernemingsbestuur en is vastgelegd in verschillende documenten, zoals het directiestatuut en reglementen voor de werkwijze van de Raad van Commissarissen. 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 Woonbedrijf ieder1 de Governancecode naleeft, de bepalingen toepast en afwijkingen vermeld in het jaarverslag wordt voldaan aan het ijkpunt voor een zes. De actieve wijze waarop de code wordt toegepast leidt tot een pluspunt.

In het jaarverslag staat vermeld dat Woonbedrijf ieder1 voldoet aan de code, met uitzondering van de bepaling dat de benoeming van de bestuurder voor een periode van maximaal vier jaar geldt. Het contract met de bestuurder heeft een geldigheidsduur voor onbepaalde tijd. Het arbeidscontract met de in mei 2013 benoemde bestuurder geldt wel voor een periode van maximaal vier jaar.

Woonbedrijf ieder1 ziet naleving van de Governancecode niet alleen als een formaliteit, maar past de bepalingen ook daadwerkelijk toe en legt deze vast in verschillende documenten.

4.4 Externe legitimering en verantwoording

4.4.1 Externe legitimatie



Woonbedrijf ieder1 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. Zo heeft de corporatie verschillende belanghebbenden betrokken bij het opstellen van de bedrijfsplannen en bij het beleid. Bijvoorbeeld tijdens stakeholdersbijeenkomsten met gemeenten en maatschappelijke partijen, de inzet van een klantenpanel en via uitwisseling met de bewoners in het Woonplatform. Deze bijeenkomsten zijn door de belanghebbenden als zeer waardevol ervaren. Ook de terugkoppeling van de, tijdens de bijeenkomsten, besproken zaken wordt als goed bestempeld. Aandachtspunt is dat wel alle belanghebbenden een terugkoppeling ontvangen, die aansluit bij zijn of haar beleavingswereld. Aanvullend worden de belanghebbenden op de hoogte gesteld van de bijstelling van plannen of de ontwikkelingen die de corporatie voorziet op basis van onder meer de veranderende regelgeving.

Naast het betrekken van de belanghebbenden bij het opstellen van de bedrijfsplannen gaat de corporatie er vanuit dat overleg en inspraak met bewoners over werkzaamheden en planning bijdragen aan de klanttevredenheid over de woning en de woonomgeving. Tevens vindt overleg met bewonerscommissies plaats op basis van de Overlegwet. Aandachtspunt hierin is de huidige wijze waarop de huurders worden vertegenwoordigd door de huurdersraad, waarbij toetreding van nieuwe leden onvoldoende mogelijk is als gevolg van de wijze waarop de huurdersraad daar zelf invulling aan geeft. Woonbedrijf ieder1 draagt actief bij aan de verbetering van de vertegenwoordiging van de huurders; eind 2014 is daarin een nieuwe vorm gevonden door de huurdersraad. Verder kunnen nieuwe vormen van huurdersparticipatie daarin een aanvulling zijn. Ook wordt de klanttevredenheid ten aanzien van de dienstverlening gepeild aan de hand van de Woonbench, een benchmark voor woningcorporaties. De kwaliteit van de dienstverlening is één van de speerpunten en wordt periodiek gemonitord in de kwartaalrapportages.

4.4.2 Openbare verantwoording



Woonbedrijf ieder1 legt openbaar verantwoording af over haar presteren door het publiceren van het jaarverslag en de jaarrekening op de website. Het bedrijfsplan als zodanig is niet terug te vinden op de website, maar in de jaarverslagen wordt een duidelijke verbinding gelegd met de inhoud van de verschillende bedrijfsplannen. 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 Woonbedrijf ieder1 blijkt verder uit de publicatie van onder meer de klokkenluidersregeling, de integriteitscode, het directiestatuut en het reglement van de RvC. Hiermee voldoet Woonbedrijf ieder1 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 Woonbedrijf ieder1 resulteert het volgende beeld.

Tabel 4.2 Presteren ten aanzien van Governance

Meetpunt		Cijfer		Weging	Eindcijfer
Besturing	Plan	8	8,0	33%	7,6
	Check	8			
	Act	8			
Intern Toezicht	Functioneren Raad	8	7,7	33%	
	Toetsingskader	8			
	Naleving Governancecode	7			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie	7	7,3	33%	
	Openbare verantwoording	8			

Bijlagen

Bijlage 1: Position Paper Woonbedrijf ieder1

1. De missie

Woonbedrijf ieder1 verhuurt eenvoudige woningen tegen een lage prijs met gemak voor de klant. Dat doet Woonbedrijf ieder1 voor mensen die niet het vermogen hebben (in financiële, fysieke of sociale zin) om op eigen kracht een woning op de vrije koop- of huurmarkt te bemachtigen in de regio Deventer en Zutphen.

Woonbedrijf ieder1 herkent en erkent de verbondenheid met de overheid via haar wettelijke toelating uit de Woningwet en taakstelling uit het BBSH. Dit vormt, samen met haar missie, de basis voor het handelen van Woonbedrijf ieder1.

De kernwaarden van Woonbedrijf ieder1 vormen voor de medewerkers de basis voor houding en gedrag. Deze kernwaarden zijn: 1voud, 1voordeklant en ieder1gezond.

2. De koers vanaf 2013

In 2012 heeft Woonbedrijf ieder1 haar strategie herijkt. Deze herijking heeft geleid tot een aantal richtinggevende principes:

Sociale huurder op nummer 1

Huurders van Woonbedrijf ieder1 krijgen de hoogste prioriteit. Woonbedrijf ieder1 is er primair voor huurders en bewoners die vandaag en morgen in haar woningen wonen. Meer dan 75% van de medewerkers van Woonbedrijf ieder1 werkt dagelijks direct voor de huurder. De kerntaak is het leveren van uitstekende dienstverlening (zoals verhuur, telefoon, reparaties, onderhoud) en kwalitatief goede woningen voor de gevraagde prijs. Een dienstverlening waar de huurder zeer tevreden over is en woningen die gezond en veilig zijn en voldoen aan de wettelijke eisen.

Ten aanzien van woningzoekenden biedt Woonbedrijf ieder1 woonruimte voor mensen met een inkomen beneden de € 34.678 per jaar (peildatum 2014) of die vanwege andere omstandigheden niet zelfstandig in woonruimte kunnen voorzien. Dat is de primaire doelgroep. Daarnaast biedt Woonbedrijf ieder1 beperkt woonruimte voor mensen die een woning zoeken met een inkomen boven de € 34.678 per jaar (ongeveer 500 woningen in Deventer en Zutphen).

Stabiel in omvang

Woonbedrijf ieder1 kiest ervoor om haar bestand van 14.500 woningen stabiel te houden; geen groei, geen krimp. Dat betekent dat woningen die door bijvoorbeeld sloop of verkoop uit de voorraad gaan, worden vervangen door hetzelfde aantal nieuwe woningen. Daarnaast worden woningen opnieuw geschikt gemaakt door renovatie. Woonbedrijf ieder1 blijft renoveren en bouwen voor de primaire doelgroep, zodat ook in de toekomst de woningvoorraad op peil is.

Financieel toekomstvast

Woonbedrijf ieder1 streeft naar lage bedrijfskosten, waarbij de CFV-normering de leidraad is. Woonbedrijf ieder1 is geen commerciële onderneming en opereert derhalve risicomijdend. Wat betreft de solvabiliteit en liquiditeit wil Woonbedrijf ieder1 de continuïteit van de onderneming kunnen garanderen nu en in de toekomst en de zekerheid van geborgde leningen bij het WSW.

Doen waar we voor zijn in de samenleving

Woonbedrijf ieder1 wil elke integriteitstoets of visitatie met vlag en wimpel kunnen doorstaan. Ook wil Woonbedrijf ieder1 100% transparant en integer zijn vanwege de bijzondere plek die zij inneemt in de maatschappij.

De keuze van Woonbedrijf ieder1 om de huurder centraal te stellen, betekent niet dat alles waar een huurder last van heeft wordt opgelost. Woonbedrijf ieder1 levert een bijdrage aan het welzijn in de wijk of buurt door in samenwerking met partners als politie, gemeenten en overige instellingen te reageren op het moment dat het wooncomfort van haar huurders wordt aangetast. Woonbedrijf ieder1 heeft dan een signalerende rol. Waar mogelijk werkt Woonbedrijf ieder1 in een samenwerking mee aan oplossingen of ideeën.

Woonbedrijf ieder1 beschouwt energiebesparing als een relevant maatschappelijk thema, aangezien huishoudens de grootste energieverbruikers zijn. Vanzelfsprekend worden bij planmatig onderhoud maatregelen getroffen om de kwaliteit van de woningen naar de huidige maatstaven te brengen. Daarnaast investeert Woonbedrijf ieder1 met anderen bij positief rendement in de ontwikkeling van duurzame oplossingen, vanuit een maatschappelijk perspectief.

Mensen maken het verschil

Woonbedrijf ieder1 beseft dat succes dan wel falen als corporatie uiteindelijk staat of valt met haar medewerkers die het dagelijks moeten doen. Daarom streeft Woonbedrijf ieder1 naar een bedrijf waar medewerkers trots op zijn. Een woningcorporatie waar men graag wil komen en blijven werken.

3. Waar komt Woonbedrijf ieder1 vandaan?

Periode 2005 – 2011: Fusie, stijgende vastgoedwaarde en aandacht voor medewerkers

Woonbedrijf ieder1 is in 2006 ontstaan uit een fusie tussen Woonunie en Hanzewonen. De nieuwe corporatie had grote herstructureringsopgaven in de wijken Keizerslanden in Deventer en Waterkwartier in Zutphen. Woonbedrijf ieder1 legt in deze periode de focus op waardeontwikkeling en een sterke portefeuillesturing.

De kerntaak van een corporatie, verhuur en onderhoud van woningen en de daaraan gekoppelde dienstverlening, is door de aandacht voor waardeontwikkeling op de achtergrond geraakt. Een aantal (primaire) bedrijfsonderdelen is in aparte BV's ondergebracht en daarmee op afstand van de corporatie gezet; een voorbeeld hiervan is de outsourcing van Domined (de onderhoudsdienst). De klanttevredenheid is in deze periode gedaald.

Periode 2011 – 2014: Efficiency, klantwaarde en reorganisatie

In 2011 heeft de Raad van Commissarissen aan Leo Hendriks als nieuwe directeur-bestuurder de opdracht gegeven de organisatie kosten efficiënter en klantgerichter te maken. Deze opdracht is vertaald in een nieuwe koers, die in 2012 is ingezet met de voorbereiding van een reorganisatie waarbij het bedrijf zich ging richten op de kerntaak: de verhuur van woningen aan mensen die anders niet in hun woonbehoefte kunnen voorzien. Op 1 januari 2013 zijn de dochterondernemingen Domined (onderhoud) en Docasa (keuzecentrum) weer onderdeel geworden van Woonbedrijf ieder1 zelf, is de structuur van de organisatie gekanteld en hebben beide voormalige sectordirecteuren afscheid genomen. Als verlengstuk van het MT zijn tevens een Integraal Proces Overleg (IPO) en een Investeringsoverleg (IVO) ingericht. In deze overleggen, waarbij een deel van de MT-leden aanwezig is, worden besluiten genomen over respectievelijk de primaire processen (klantprocessen) en de primaire projecten ((des)investerings in vastgoed). Op 1 mei 2013 is de directie uitgebreid met Joke Hofman, als mede-directeur-bestuurder. Hiermee is het advies van de commissie Hoekstra opgevolgd om bij grotere corporaties een dual-bestuur te hebben.

Alle veranderingen in combinatie met een actieve sturing op bedrijfslasten hebben tot een afname geleid van de bedrijfslasten met 8%. De aandacht voor de primaire processen begint bovendien zijn

vruchten af te werpen; het aantal klachten is afgenomen, de klanttevredenheid stijgt voorzichtig en het ziekteverzuim van de organisatie toont eveneens herstel.

4. Het thema voor de toekomst; “de Goede Dingen Doen”

Woonbedrijf ieder1 zet in de komende jaren de koers door, zoals die in 2012 is ingezet. Hierbij zijn binnen het hoofdthema “de Goede Dingen Doen” een 6-tal werkvelden benoemd:

1. Betaalbare en beschikbare woningen

Om voldoende woningen beschikbaar te houden in het laagste huurprijsssegment kiest Woonbedrijf ieder1 ervoor om voor 45% van de woningvoorraad een streefhuur onder de 2e aftoppingsgrens aan te houden. Net als in 2014, is er financiële ruimte om ook in 2015 de jaarlijkse huurverhoging voor de lagere inkomens (minder dan € 34.614) op inflatieniveau door te voeren in plaats van de door de regering geboden ruimte om extra huurverhoging door te voeren.

2. Focus op onderhoud

Woonbedrijf ieder1 beschouwt het bieden van kwalitatief goede woningen (en complexen) als kerntaak. Gedurende de periode dat een huurder huurt moet de woning voldoen aan de eisen die gesteld worden ten aanzien van veiligheid en gezondheid. Duurzaamheid maakt voor Woonbedrijf ieder1 daarvan uit. Conform het uitgewerkte meerjarenplan wordt in de begroting voor de komende jaren (2015-2034) ca. €40 miljoen gereserveerd voor veranderingen in de woningen ten aanzien van veiligheid en gezondheid, waarbij het zwaartepunt van de kosten in de eerste 5-10 jaar ligt.

3. Energiezuiniger wonen

Omdat voor de woningen (en de huurder) energiezuinigheid het belangrijkste duurzaamheidsaspect is, heeft Woonbedrijf ieder1 ervoor gekozen duurzaamheid vooralsnog volledig te duiden als energiezuinig. De duurzaamheidsopgave (energiezuinigheid) is uitgewerkt en omgezet in een concrete doelstelling voor het maken van 665 labelstappen per jaar (totale investering € 38 miljoen vanaf 2014 tot 2024).

4. Bouwen voor sociale huur

Woonbedrijf ieder1 bouwt af wat is afgesproken. In nieuwbouwplannen voor sociale huur worden woningen ontwikkeld tegen lagere kosten.

5. Prettig wonen

De aandacht gaat uit naar woningen en de directe woonomgeving. Op buurtniveau is Woonbedrijf ieder1 geen probleemeigenaar maar belanghebbende en kiest zij voor een signalerende rol.

6. Efficiënt en klantgericht werken

Woonbedrijf ieder1 zet de verlaging van de bedrijfslasten door en wil tegelijkertijd de dienstverlening aan de huurders verbeteren. Binnen het interne project “Go Ahead” worden procesverbeteringen doorgevoerd en het informatiemanagement verbeterd.

Bijlage 2. Bestuurlijke reactie Woonbedrijf ieder1

Met de visitatie over de periode 2010-2013 is er voor de tweede keer een maatschappelijke visitatie uitgevoerd bij Woonbedrijf ieder1. De directie en RvC wil graag de waardering uitspreken voor de wijze waarop de commissie een helder en herkenbaar rapport heeft weten op te stellen.

In bijgaande brief geven directie en RvC van Woonbedrijf ieder1 hun reactie op de rapportage.

Herkenbaarheid en trots op het mooie resultaat. Dat is wat er bij ons opkwam na het lezen van dit visitatierapport. Het eindoordeel mag er zijn "Robuuste corporatie voldoet ruimschoots aan de opgaven". De cijfers laten zien dat, zelfs met de aanscherping van de normering van de visitatie, Woonbedrijf ieder1 groeit in de vereiste professionalisering. Voor Woonbedrijf ieder1 is het waardevol om te weten dat ook de regionale belanghebbenden deze ontwikkeling herkennen en erkennen in hun cijfers.

- 7,3 (7,5 en 7,4 in 2010) voor het presteren naar opgaven en ambities;
- 7,2 (6,8 in 2010) voor presteren volgens belanghebbenden;
- 7,7 (7,3 in 2010) voor presteren naar vermogen;
- 7,6 (7,8 in 2010) ten aanzien van Governance.

Woonbedrijf ieder1 herkent ook de aanbevelingen uit het rapport. De aanbevelingen komen sterk overeen met de beoogde doelen in de koers die Woonbedrijf ieder1 heeft ingezet vanaf 2012 en doorzet in haar bedrijfsplan 2015-2019.

Zo is het aandachtspunt "Blijvend aandacht houden voor de onderhoudslasten en bedrijfskosten" opgenomen in de bedrijfsdoelstellingen en worden de tussentijdse resultaten elk kwartaal gerapporteerd. Terecht wordt in het rapport de zorg uitgesproken over de bedrijfskosten van Woonbedrijf ieder1 over de periode waar deze visitatie betrekking op heeft. Woonbedrijf ieder1 heeft zich als doel gesteld qua bedrijfskosten te sturen op het gemiddelde van de sector en daarmee een continue en tevens realistische daling te bewerkstelligen. Door middel van verbeterprojecten, de inrichting van een continue processturing en een strategisch personeelsbeleid werkt Woonbedrijf ieder1 aan een efficiënte en effectieve organisatie met normale bedrijfskosten. Deze ontwikkeling is zichtbaar in de cijfers over 2014 en de begroting van de komende jaren.

Ten aanzien van de onderhoudskosten zijn verschillende projecten en maatregelen ingezet om beter inzicht, grip en sturing te krijgen op de verschillende facetten van het onderhoud aan de woningen. Uniformering en vereenvoudiging van de routinematige activiteiten en strakke regie op het projectmatig onderhoud leidt tot verlaging van kosten. Anderzijds zal de keuze voor het veilig en gezond maken van de woningen evenals de duurzaamheidsaanpassingen (dubbel glas) een kostenverhoging met zich meebrengen. Daarmee ontstaat er naar onze mening een goede balans tussen kwaliteit, veiligheid en kosten. We verwachten daarmee onze huurders een product te bieden dat voldoet aan de eisen van deze tijd, met een uitstekende dienstverlening voor een goede prijs.

Uw aanbeveling om de huurdersvertegenwoordiging te innoveren is voor ons herkenbaar. Afgelopen jaar is al met het innovatieproces gestart. Wij verwachten in de zomer een nieuwe participatievorm te hebben gerealiseerd, dat representatief en legitiem overleg met onze huurders borgt.

De overige onderstaande aandachtspunten nemen wij mee in onze reguliere planningscyclus.

- Een zakelijke aansturing van de afdeling onderhoud (als verantwoording voor het in eigen beheer houden);

- Een verantwoorde (dus niet persé aan Deventer gelijke) opwaardering van het bezit in Zutphen;
- Blijvende aandacht voor de betaalbaarheid met een match tussen enerzijds het beleid met twee aftoppingsgrenzen (€599 en €699) en het daadwerkelijke inkomen van de doelgroepen;
- Beleid gericht op de geprognoseerde inkomstenstroom en waar nodig aanvullend en flexibel beleid wanneer dit tegenvalt;
- Proactief en blijvend betrekken van de belangenhouders bij in- en externe veranderingen. De stelselwijzigingen vereisen immers meer communicatie dan ooit.

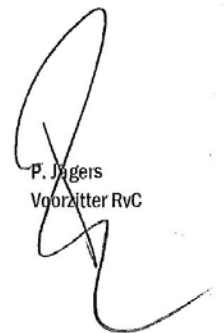
De resultaten uit deze visitatie worden in 2015 extern- en intern tijdens reguliere communicatiemomenten besproken en toegelicht. De geplande externe communicatiemomenten zijn onder andere de stakeholdersbijeenkomst, de jaarlijkse bijeenkomst van de bewonerscommissies in januari/februari, de reguliere 1 op 1 gesprekken met stakeholders en bestuurlijke overleggen. Intern vindt de communicatie plaats met de Ondernemingsraad en op het “rondje langs de velden” van de directie in het voorjaar waarin ook het bedrijfsplan wordt toegelicht.

Woonbedrijf bedankt de medewerkers, maatschappelijk partners en de commissie voor hun bijdrage aan deze visitatie.

Met vriendelijke groet,
Namens Woonbedrijf ieder1


J. Hofman
Directeur-bestuurder


L. Hendriks
directeur-bestuurder


P. Jagers
Voorzitter RvC

Bijlage 3: Geïnterviewde personen

Woonbedrijf ieder1

Naam	Functie
Dhr. Jägers	Raad van Commissarissen (voorzitter)
Mevr. Doorewaard	Raad van Commissarissen (lid)
Dhr. Lafranca	Raad van Commissarissen (lid/voorzitter auditcommissie)
Dhr. L. Hendriks	Directeur-bestuurder
Mevr. J. Hofman	Directeur-bestuurder
Mevr. Steijns	Manager strategie en staf
Dhr. Weertman	Manager financiën en control
Mevr. Wilten-Aring	Manager bedrijfsdiensten
Dhr. Stegeman	Manager onderhoud
Dhr. van Noort	Manager vastgoed
Dhr. Oosterbaan	Manager klantvestiging Zutphen
Dhr. Masman	Manager klantvestiging Deventer West

Belanghebbenden

Naam	Belanghebbende / organisatie
Dhr. Kolkman	Gemeente Deventer
Mevr. De Vries	Gemeente Deventer
Dhr. Gründemann	Gemeente Zutphen
Dhr. Post	Gemeente Zutphen
Dhr. Klarenbeek	J.P. van de Bentstichting
Dhr. Heerink	Sutfene
Mw. Koops	Perspectief
Dhr. Kroese	Sallcon
Dhr. Kooistra	Plein
Dhr. Faas	Raster Deventer
Mw. Van Asten	Rentree
Dhr. Rademakers	Woningbedrijf Warnsveld
Dhr. Van Gessel	Ons Huis
Dhr. Leferink	Van Dorp Installatie
Mevr. Brouwer	Woonplatform
Dhr. Emens	Woonplatform

Bijlage 4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring

Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Woonbedrijf ieder1 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 de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Ecorys geen enkele zakelijke relatie met Woonbedrijf ieder1 te hebben.

Rotterdam, 5 januari 2015



Ewoud Dekker, Senior Consultant

Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

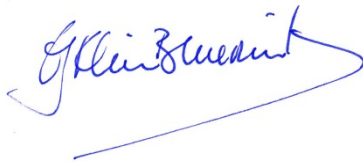
Woonbedrijf ieder1

Visitatieperiode augustus 2014 – november 2014

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

Naam en handtekening:

Geert Jan Klein Bluemink



Naam en handtekening:

Hugo ter Heegde



Naam en handtekening:

Ewoud Dekker



Plaats:

Rotterdam

Datum:

5 januari 2015

Bijlage 5: CV's van de visitatoren

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 directie functies 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.

Secretaris

Naam, titel, voorletters:

Dekker, ing. MScRE, E.

Geboorteplaats en –datum:

Avereest, 14 september 1982

Woonplaats:

Rotterdam

Huidige functie:

Senior consultant

Onderwijs:

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

Loopbaan:

- 2010 – heden: Ecorys Vastgoed, senior consultant
- 2008 – 2009: Multi Development, Research en Concepts

Nevenactiviteiten:

- 2011-2013: Voorzitter FRESH Professionals, landelijke stichting met 500+ leden binnen de gehele breedte van het vastgoed
- 2007-2011: Diverse functies in verschillende commissies.

Profielschets:

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

Commissielid

Naam, titel, voorletters:

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

Geboorteplaats en –datum:

Leidschendam, 3 februari 1988

Woonplaats:

Utrecht

Huidige functie:

Junior Consultant

Onderwijs:

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

Loopbaan:

2013 – heden	Junior Consultant
2012 – 2013	Planoloog KuiperCompagnons

Profielschets:

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

Bijlage 6: Bronnenlijst

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

Bijlage 7: Presteren naar Opgaven

Huisvesten van de primaire doelgroep

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Woningtoewijzing en doorstroming		
<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> De slaagkansen van verschillende doelgroepen worden zowel in de kwartaalrapportages als in de jaarverslagen van Woonkeus meegenomen. Het slagingspercentage in Zutphen is ten opzichte van de regio hoog: 29 procent. De gemiddelde wachttijd voor eengezinswoningen blijft onveranderd lang (tussen 5 en 7 jaar); maar voor (sommige) appartementen en seniorenwoningen kan men ook met een inschrijfduur tussen 1 en 2 jaar in aanmerking komen.	<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> Een instrument wordt ontwikkeld om de slaagkansen van doelgroepen van beleid te monitoren. Woonbedrijf ieder1, Ons Huis en Gemeente participeren in Woonkeus Stedendriehoek voor verdeling van huurwoningen in Zutphen en de monitoring daarvan.	7
<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> In overleg met de betrokkenen is besloten om overleg m.b.t. woonruimteverdeling niet 2 x maar 1x per jaar te houden. Dit is jaarlijks gebeurd, met telkens een thema als vast agendapunt en een rondje actuele ontwikkelingen. Alleen in 2012 is er geen regulier overleg gehouden maar zijn de betrokkenen uitgenodigd geweest voor het Wooncafé om mee te praten over de nieuwe woonvisie.	<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> 2x per jaar uitwisselen ervaringen / afstemmen activiteiten over woonruimteverdeling met alle verhuurders.	7
<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> Door Woonbedrijf ieder1 is Koopgarant ingezet voor nieuwbouwprojecten en Huur-op-Maat. In totaal zijn 130 woningen verhuurd met huur-op-maat (109 huur onder €535,33, en 21 boven €535,33). Het experiment is (mede vanwege rijksbeleid om huur-op-maat niet toe te staan) stopgezet per februari 2012. Het experiment is geëvalueerd. De pilot laat zien dat binnen deze korte termijn een aantal doelen zijn behaald (kwalitatief goede huurwoningen ook bereikbaar voor lage inkomensgroepen en scheefwonen tegengaan). Er is echter onvoldoende zicht op de effecten op de langere termijn (o.a. voorkomen wijksegregatie en bevorderen doorstroming) door de korte pilotperiode.	<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> Woonbedrijf ieder1 introduceert – als experiment – voor een deel van het bezit 'huren op maat'. De gemeente wordt betrokken bij de monitoring en evaluatie van de effecten en het uiteindelijke besluit om het experiment al dan niet tot beleid te verheffen.	8
<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> Onderzoek is uitgevoerd met als resultaat dat zowel ieder1 als WB Warnsveld niet deelnemen aan bestaande NV WBW van Ons Huis.	<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> Onderzoek naar deelname van de corporaties Woonbedrijf ieder1 en/of Woningbedrijf Warnsveld in de sinds 1999 bestaande NV WBW van Ons Huis.	7
<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> Woonbedrijf ieder1 heeft van 2009 t/m 2012 alle verhuringen van de nieuwbouw in het Waterkwartier in kaart gebracht. 88% van de nieuwe bewoners komt uit Zutphen, waarvan 45% uit het Waterkwartier zelf en 17% uit de Zuidwijken. 53% laat een huurwoning achter en 14% een koopwoning (overig: inwonend of onbekend).	<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> Onderzoeken mogelijkheden doorstromings-bevorderende maatregelen binnen woonruimteverdelingssysteem.	6

<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> In november 2009 stelde Woonbedrijf Ieder1 een (interne) notitie op over woonfraude. Daarnaast heeft de gemeente een raadsbesluit genomen over een verordening over de Gemeentelijke Basisadministratie, inclusief het beschikbaar stellen van gegevens voor corporaties. Woonfraude bleek in Zutphen niet op zodanig grote schaal voor te komen dat men het nodig vond om zaken actief op te sporen, bestanden te vergelijken en/of een werkgroep te vormen. Er werd besloten om te werken met een 'klikstelsysteem'; dus alleen reageren bij klachten of signalen. Ons Huis heeft medewerkers getraind in het signaleren en aanpakken van woonfraude. Dit blijkt effectief te zijn.	<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> Gemeente en de drie corporaties richten een werkgroep Tegengaan van onrechtmatige bewoning op, met als doel een gezamenlijk plan van aanpak op te stellen.	7
<u>Prestatieafspraken Deventer 2010-2018:</u> Woonbedrijf Ieder1 verstaat onder woonfraude onderhuur, illegale bewoning en hennep kweken. Onderhuur en illegale bewoning wordt door Ieder1 onderzocht, dit wordt niet actief gerapporteerd en heeft geen prioriteit binnen Ieder1. Ieder1 heeft in 2012 vooral gereageerd op klachten via de gemeente of via geluidsoverlast. Er zijn 9 huurders aangeschreven voor vermeende onderhuur en deze hebben de onderhuur gestopt of ze hebben de huur opgezegd.	<u>Prestatieafspraken Deventer 2010-2018:</u> Woonfraude wordt aangepakt.	7
<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> Ieder1 heeft het resultaat van doorstroming binnen de nieuwbouwprojecten aan de gemeente gerapporteerd.	<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> Wanneer door een corporatie een (her) nieuwbouwproject gerealiseerd is wordt gerapporteerd over de te weeg gebrachte doorstroming. Deze rapportage wordt door de gemeente vervolgens meegenomen bij de evaluatie van haar gemeentelijk woonbeleid.	7
<u>Prestatieafspraken Deventer 2010-2018:</u> De corporaties hebben de inkomensafhankelijke huurverhoging doorgevoerd. Ieder1 heeft 92% (in Zutphen en Deventer) van haar woningen toegewezen aan huishoudens met een inkomen onder de toewijzingsgrens.	<u>Prestatieafspraken Deventer 2010-2018:</u> Partijen zoeken gezamenlijk naar mogelijkheden om mensen die scheef wonen te verleiden tot verhuizen naar een koopwoning of duurdere huurwoning, door aanbod van aantrekkelijke nieuwe woningen en hen in de koopsector tot 200.000 euro voorrang te verlenen bij toewijzing hiervan.	7
<u>Prestatieafspraken Deventer 2010-2018:</u> De inkomensafhankelijke huurverhoging is doorgevoerd.	<u>Prestatieafspraken Deventer 2010-2018:</u> Ieder1 start voor een hiervoor passend deel van hun bezit een experiment met inkomensafhankelijk huurbeleid en mogelijke prikkels om mensen met een (veel) hoger inkomen te bewegen tot verhuizen naar de vrije sector woningvoorraad.	7

<u>2010 -Q4:</u> 31 koopwoningen <u>2011 -Q4:</u> 85 koopwoningen <u>2012 -Q4:</u> 2 koopwoningen <u>2013 -Q4:</u> 11 koopwoningen Gemiddeld 32 woningen per jaar. Verkoopprijs niet bekend.	<u>Prestatieafspraken Deventer 2010-2018:</u> Omdat er meer sociale huurwoningen beschikbaar moeten komen voor de doelgroep is het van groot belang de doorstroming (van zittende huurders naar de koopmarkt) te bevorderen. Dit wordt onder meer gedaan door volgens het programma van de Woonvisie in 10 jaar 700 woningen toe te voegen met een koopprijs tot euro 174.000 en 500 woningen met een koopprijs tot 200.000 euro v.o.n. Van deze woningen zal 75% door de corporaties gerealiseerd worden: <u>525 woningen met een koopprijs lager dan 174.000</u>, met dien verstande dat deze woningen verkocht mogen worden onder een koopgarant- of vergelijkbare regeling waarbij de corporaties een zodanige korting verlenen dat voor de verkrijging van de woningen op dat moment een bedrag van niet meer dan 174.000 verschuldigd is en <u>375 woningen met een koopprijs tot 200.000 euro</u>. <u>525+375=900 woningen/3 corporaties/10 jaar = 30 woningen per jaar</u>	7
Betaalbaarheid		
<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> Door Woonbedrijf Ieder1 is Koopgarant ingezet voor nieuwbouwprojecten en Huur-op-Maat.	<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> Corporaties hanteren voor een deel van het woningbezit een dynamisch vastgoedbeleid om keuzevrijheid en doorstroming te realiseren. De effecten daarvan worden gemonitord en door gemeente en corporaties besproken. Dit deel van de woningvoorraad wordt jaarlijks na overleg met de gemeente vastgesteld evenals de gewenste beslissingen ten aanzien van dynamisch vastgoedbeleid	7
<u>Jaarverslagen:</u> Jaarlijks is de huurverhoging vastgesteld. <u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> In de visitatieperiode heeft Ieder1 de gemeente Zutphen niet op de hoogte gesteld.	<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> De huurverhoging en streefhuren bij mutatie worden jaarlijks door de corporaties vastgesteld in overleg met de huurdersorganisaties. De gemeente wordt van het resultaat op de hoogte gesteld.	5
<u>Prestatieafspraken Deventer 2010-2018:</u> Uit de herijking van de woonvisie blijkt dat de starterslening een succesvol instrument is geweest voor de verkoop van corporatiewoningen aan starters. Voor de particuliere woningmarkt gold de regeling niet lang genoeg om mee te kunnen nemen in de evaluatie; bovendien is de werking en daarmee de toegankelijkheid van de lening verbeterd.	<u>Prestatieafspraken Deventer 2010-2018:</u> In 2013 worden de bestaande ondersteunende maatregelen voor starters van de corporaties geëvalueerd.	7
Gemiddelde beoordeling		6,9

Huisvesten van bijzondere doelgroepen

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte		
<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> In het Hart van de Wijk Waterkwartier zijn in 2012 multifunctionele woningen, een winkelcentrum en het Multifunctioneel centrum Waterkracht opgeleverd. In 2013 wordt nog een Woonzorgproject van Trajectum/Klipperzorg gerealiseerd. Ook in de openbare ruimte is rekening gehouden met toegankelijkheid voor mensen met een beperking. <u>Prestatieafspraken Deventer 2010-2018:</u> Alle corporaties hebben in 2012 een kwartiermaker aangeleverd voor de inventarisatie van de woonservicezones. De kwartiermaker heeft, samen met bewoners en professionals de woonserviczone onder de loep genomen op verschillende aspecten. Voor ieder1 zijn verder geen specifieke projecten benoemd.	<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> Woonservicegebied Waterkwartier wordt gerealiseerd. <u>Prestatieafspraken Deventer 2010-2018:</u> Partijen gaan door met het ontwikkelen en realiseren van goede woonservicezones.	8
<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> In de update van de notitie multifunctioneel bouwen 2009 is opgenomen om loze leidingen op te nemen om domotica mogelijk te maken. Woonbedrijf ieder1 heeft samen met Sutfene geïnvesteerd in domotica bij de nieuwbouw van de Lunette.	<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> De mogelijkheden voor de toepassing van domotica in woningen bedoeld voor ouderen worden verkend.	9
<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> Opplussen corporatiebezit is in het Waterkwartier gebeurd als onderdeel van de renovatie (o.a. Haydnstraat), evenals in Warnsveld (Scheurkamp).	<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> Onderzocht wordt in hoeverre de bestaande woningvoorraad opgeplust kan worden (= geschikt maken voor ouderen). Op basis van het resultaat wordt een plan van aanpak (voor particuliere en corporatiewoningen) opgesteld, inclusief de mogelijkheid voor laagrentende leningen en/of subsidies.	7
<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> Woonbedrijf ieder1 heeft particuliere huishoudens benaderd tijdens het project Verbeteren en Vernieuwen (Waterkwartier). Ook zijn particuliere bewoners bij het project Duurzaam Noordveen benaderd om deel te nemen aan het project. Daar was nauwelijks belangstelling voor.	<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> In een gebied waar een corporatie gaat opplussen biedt de corporatie tegen kostprijs de organisatie van het opplussen van soortgelijke particuliere woningen aan, op basis van de gebiedsvisie van de betreffende corporatie.	7
<u>Prestatieafspraken Deventer 2010-2018:</u> Alle nieuwbouw voldoet aan de eisen van nultredewoningen. Dit geldt voor huur en koop. Ieder1 heeft 82 nultredewoningen toegevoegd.	<u>Prestatieafspraken Deventer 2010-2018:</u> Corporaties realiseren door nieuwbouw gezamenlijk een overmaat aan nultredewoningen, waarbij in elk geval appartement voldoet aan de definitie in de Woonvisie en 50% van de eengezinswoningen. Ten aanzien van de term toegankelijkheid wordt de definitie in de Woonvisie 2008+ gehanteerd.	7
<u>Prestatieafspraken Deventer 2010-2018:</u> In 2013 zijn afspraken vastgelegd in het convenant WMO woningaanpassingen (evaluatie 2014). Opplussen vindt alleen individueel plaats op basis van aanvragen. De corporaties hebben geen voornemens meer tot opplussen van woningen via complexgewijze aanpak.	<u>Prestatieafspraken Deventer 2010-2018:</u> Tot en met 2018 worden tenminste 500 woningen opgeplust, tenzij een en ander financieel niet verantwoord is. Ieder1, Rentree en De Marken maken onderling nadere afspraken over de verdeling van dit totaal over de corporaties. Op te plussen woningen liggen bij voorkeur in een woonservicezone. De gemeente is leidend in de verzameling van de onderliggende informatie en voortgang.	7
Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking		

<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> De behoefte aan gewone woningen voor mensen die uit instellingen weer in de wijk gaan wonen is geïnventariseerd, en een protocol, inclusief verdeelsleutel is opgesteld. Woonbedrijf ieder1 coördineert de uitvoering van het Protocol en organiseert twee maal per jaar een voortgangsbijeenkomst met de partners. Dit loopt naar tevredenheid. Gemeente, Woonbedrijf ieder1 en bewonerscommissie hebben afspraken gemaakt over het verbeteren van de leefbaarheid in de buurt Voorsteralleekwartier (nu Berkelpark), waaronder laatste kans beleid en gerichte woningtoewijzing. Uit evaluatie blijkt dat maatregelen effectief zijn. De woningtoewijzingsmaatregelen zijn echter tijdelijk; er loopt nog een discussie over de termijn en eventueel andere oplossingen.	<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> Afspraken worden gemaakt over toedeling van het aantal individueel te huisvesten huishoudens in kader van maatschappelijke opvang (o.a. cliënten psychiatrie, dak- en thuislozen, verslavingszorg, vrouwenopvang, ex-gedetineerden) per verhuurder en procedures daaromtrent.	7
Overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen		
<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> Project Wannehofje 2 voor Humanitas en 40 zorgwoningen voor GGnet zijn door noodzakelijke bezuinigingen voor Woonbedrijf ieder1 niet haalbaar gebleken. In het Waterkwartier is echter wel een project voor 23 appartementen voor kleinschalig wonen voor Trajectum/Klipperzorg gerealiseerd.	<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> Bij alle nieuwbouw- en herstructureringsplannen wordt de behoefte aan en mogelijkheid voor huisvesting bijzondere doelgroepen meegenomen als input bij de projectdefinitie. Passendheid binnen de locatie is daarvoor uitgangspunt.	6
<u>Prestatieafspraken Deventer 2010-2018:</u> Er zijn in de gemeente 3 personen te weinig gehuisvest. Woonbedrijf ieder1 heeft 25 personen gehuisvest. Ieder1 heeft daarnaast 13 cliënten voor instellingen gehuisvest.	<u>Prestatieafspraken Deventer 2010-2018:</u> Partijen zullen bestaande afspraken ten aanzien van de huisvesting van asielzoekers en cliënten van instellingen voortzetten.	6
<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> In 2013 is de samenwerking met Bijzonder Zorgteam en BAD (schuldhulpverlening) uitgebreid naar alle Deventer woningcorporaties en welzijn/zorgpartijen.	<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> Corporaties dragen zorg voor voldoende huisvesting (in eerste instantie in collectieve woonvormen) voor zwerfjongeren, oudere verslaafden en veelplegers.	7
<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> Het onderzoek geeft aan dat er op termijn behoefte is aan circa 800 extra eenheden. In 2013 zijn Havenkwartier en ROC Diepenveenseweg als meest kansrijke locaties geselecteerd. Met Duwo zijn afspraken op hoofdlijnen gemaakt over de ontwikkeling en bouw van ca. 135 studentenwoningen in het Havenkwartier. De corporatie ieder1 is in gesprek over eventuele verkoop van de studentenhuishuizing aan Duwo.	<u>Prestatieafspraken Deventer 2010-2018:</u> Partijen brengen in 2010, in overleg met Saxion Hogescholen, de behoefte aan kamers voor buitenlandse studenten in beeld en gaan indien nodig gezamenlijk op zoek naar oplossingen.	8
<u>Prestatieafspraken Deventer 2010-2018:</u> De corporaties nemen deel aan loket en i.k.v. de ontwikkelingen rond scheiden wonen - zorg worden de gevolgen onderzocht voor o.a. verdeling zorgwoningen.	<u>Prestatieafspraken Deventer 2010-2018:</u> Partijen participeren in de pilot voor de verdeling van de zorgwoningen in Deventer via een centraal loket.	7
Gemiddelde beoordeling		7,2

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Woningkwaliteit		
	Geen opgaven geformuleerd.	n.v.t.
Kwaliteit dienstverlening		
	Geen opgaven geformuleerd.	n.v.t.
Energie en duurzaamheid		
<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> 2011: Energielabels ingevoerd met doelstelling dat eind 2019 het bezit gemiddeld label C heeft. 2012: 20 woningen in Noordveen zijn door renovatie van label E naar label B gebracht 2009 t/m 2012: alle nieuwbouw met label A+(+)	<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> De corporaties stellen elk een eigen visie op over energiebesparing en duurzame energie	7
Het blijkt moeizaam te zijn om huurders in bestaande woningen te motiveren tot energiebesparende maatregelen als dit een huurverhoging tot gevolg heeft.		
<u>Prestatieafspraken Deventer 2010-2018:</u> In 2012 is het energieservicepunt Energie in Deventer voorbereid. Dit is een fysiek en digitaal informatiepunt voor alle burgers en bedrijven. De uitvoering vindt plaats door de Deventer Energie Coöperatie. Ieder1 heeft het project Oranjekwartier gestart: duurzaamheid en bewonersgedrag. In het kader van duurzaam Keizerslanden is een renovatie van 192 woningen voorbereid in een ketensamenwerkingsverband met HTL. De huurders kregen een energie- en comfortpakket aangeboden. Doel was een energielabel wijziging van label F naar B.	<u>Bedrijfsplan 2010-2014:</u> Wij hebben afspraken met o.a. de gemeente Deventer over het samen optrekken naar klanten toe met de boodschap over energiereductie. <u>Prestatieafspraken Deventer 2010-2018:</u> Partijen stimuleren bewustwording van energieverbruik onder bewoners.	8
<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> Om participatie (ook bij particuliere woningen) te stimuleren is in 2012 is het project energetisch renoveren bestaande woningen opgestart waarin zowel gemeente als corporaties, bouwers, banken en bewoners participeren.	<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> De corporaties stellen elk een eigen visie op over energiebesparing en duurzame energie	7
<u>Prestatieafspraken Deventer 2010-2018:</u> Ieder1 heeft via haar project Duurzaam Keizerslanden 192 woningen energetisch verbeterd van label G/F naar label B. De Blok-voor-blok aanpak is in 2012 onder druk komen te staan, omdat de benoemde renovatieprojecten vanwege financiële overwegingen zijn gespreid in de tijd. Het consortium heeft daarom besloten met voorrang de particuliere woningen ter hand te nemen. Inmiddels wordt er gekeken naar alternatieve financieringsvormen.	<u>Prestatieafspraken Deventer 2010-2018:</u> Corporaties geven inhoud aan hun toezegging om het gasverbruik in hun woningbezit tot 2020 met minstens 20% te verminderen, conform het Antwoord aan de samenleving. Corporaties en gemeenten maken in 2010 nadere afspraken op welke wijze partijen kunnen bijdragen aan het bereiken van een zodanige reductie van CO2 dat de doelstelling van een CO2-neutrale gemeente in uiterlijk 2030 gerealiseerd kan worden.	7
Gemiddelde beoordeling		7,3

(Des)investeren in vastgoed

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Nieuwbouw		
<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> Sinds 2010 wordt uitvoering gegeven aan de invulling van een nieuwe maar beperktere en maximale woningbouwtaakstelling, Het betreft de provinciale taakstelling van netto maximaal 1375 woningen in de periode 2010 t/m 2019. De gerealiseerde woningbouw is jaarlijks vastgelegd in de W015 en W055 formulieren door de gemeente voor het CBS en aanvullend daarop hebben de corporaties informatie over o.a. hun nieuwbouw aangeleverd voor de Monitor bevolking en wonen. Door de drie corporaties uitgevoerde plannen waren: Woonbedrijf ieder1: 2011: 48 sociale huur Gerard Doustraat 2012: 29 sociale huur en 11 sociale koop De scheg (Lunettetuin) en 11 sociale koop 2012: 10 sociale huur De Kraaier (Hart van de Wijk) 2012: 45 sociale huur De Karveel (Hart van de Wijk) 142 gerenoveerde woningen Niet gerealiseerd: 24 Parkwoningen Vijfmorgenstraat en 14 woningen Tak van Poortvlietstraat.	<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> De corporaties dragen door de tijdige ontwikkeling van bouwlocaties bij aan de uitvoering van het woningbouwprogramma van de gemeente Zutphen zoals vastgelegd in ISV/GSO-afspraken, het Stadscontract, KWPII en het BLS-convenant.	7
<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> Nieuwbouw door Woonbedrijf ieder1 op Noorderhaven wordt vanaf 2013 gerealiseerd. Uitplaatsing bewoners Marswegkwartier vanaf 2012.	<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> De gemeente geeft aan ieder1 duidelijkheid over realisatiemogelijkheden en voorwaarden m.b.t. Noorderhaven.	7
<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> In 2009 zijn 14 woningen aan de Wibautstraat verkocht via Koopgarant met 25% korting. In 2012 is de verkoop gerealiseerd van 15 woningen in Lunettetuin (De Scheg) via Koopgarant met 20% korting. Oplevering woningen in voorjaar 2013. Geen nieuwbouwwoningen onder € 130.000,- gerealiseerd.	<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> Realiseren van drie nieuwbouwprojecten in de sociale koopsector, gedeeltelijk met toepassing van koopconstructies. In de plannen van Woonbedrijf ieder1 wordt in dit verband rekening gehouden met in totaal 33 sociale koopwoningen. Onderzocht wordt of via een koopconstructie de prijs van een aantal woningen onder de €130.000 gebracht kan worden.	6
<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> Is de praktijk.	<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> Alle nieuwbouwappartementen worden gebouwd volgens de notitie multifunctioneel wonen (m.u.v. woningen voor specifieke doelgroepen).	7
<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> De update van de notitie Multifunctioneel Bouwen is in overleg met de corporaties opgesteld en in 2009 door het college van de gemeente vastgesteld. Woonbedrijf ieder1 past bij nieuwbouw de eisen en richtlijnen in de notitie waar mogelijk toe. Alle plannen worden conform de notitie voorgelegd aan de Woonadviescommissie. Het blijft echter nodig dat de gemeente de notitie onder de aandacht brengt en houdt van betrokkenen.	<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> De voorwaarden in de notitie multifunctioneel wonen voor eengezinswoningen worden nader geformuleerd en gezamenlijk vastgesteld. Gemeente en betrokken corporaties bepalen per nieuwbouwplan hoeveel eengezinswoningen aan de voorwaarden moeten voldoen.	7
<u>Prestatieafspraken Deventer 2010-2018:</u> ·De corporaties houden rekening met deze afspraak, die voor nieuwbouw een wettelijke verplichting is.	<u>Prestatieafspraken Deventer 2010-2018:</u> Bij nieuwbouw en/of renovatie wordt waar mogelijk voldoende nestgelegenheid voor de gierzwaluw ingebouwd. Voor nestgelegenheid voor de huismus worden heggen als erfafscheiding toegepast. Voor de huismus wordt standaard kunstmatige nestgelegenheid toegepast in de vorm van de vogelvrije of speciale dakpannen.	7

<u>Prestatieafspraken Deventer 2010-2018:</u> Het is in 2012 nog niet gelukt om met ieder1 grondgebonden huurwoningen tot ontwikkeling te brengen. Wel zijn er opties genomen op kavels in dit gebied. In 2013 heeft ieder1 aangegeven niet te participeren in het bouwen van 4 huurwoningen binnen Zelf- en samenbouw in het Havenkwartier.	<u>Prestatieafspraken Deventer 2010-2018:</u> Gemeente en betrokken partijen zullen in een afzonderlijk traject zoeken naar mogelijkheden om de randvoorwaarden voor ontwikkeling van het Havenkwartier bij te stellen tot een meer grondgebonden programma.	7
<u>Prestatieafspraken Deventer 2010-2018:</u> De gemeente en ontwikkelingscombinatie hebben in 2012 intensief geprobeerd om tot een haalbare uitwerking van het plan te komen. Er is geconstateerd dat dit niet gaat lukken. De gemeente heeft in 2013 de positie van ieder1 overgenomen t.b.v. parkeeropgave binnenstad.	<u>Prestatieafspraken Deventer 2010-2018:</u> Gemeente en betrokken partijen zullen op termijn in een afzonderlijk traject een integraal plan maken voor de invulling van het resterende programma van Sluiskwartier volgens tenminste de beschreven randvoorwaarden.	7
Sloop		
<u>Prestatieafspraken Deventer 2010-2018:</u> Ieder1 heeft 149 woningen gesloopt in Landsherenkwartier en Borgele, en heeft 82 woningen nieuw gebouwd in Landsherenkwartier en Borgele. De conclusie is dat corporaties op schema liggen met nieuwbouw in stedelijk gebied, maar achter lopen op de doelstellingen voor uitleggebieden.	<u>Prestatieafspraken Deventer 2010-2018:</u> Corporaties zullen in de periode 2008-2018 1.500 woningen in de sociale huur in herstructureringsgebieden slopen en vervangen door 1.000 nieuwbouwwoningen in de sociale huur in bestaand stedelijk gebied en 500 in uitleggebieden en dorpen. Woningen die onder de noemer 'te woon' worden als sociale huurwoningen meegeteld.	7
Verbetering bestaand woningbezit		
<u>Prestatieafspraken Deventer 2010-2018:</u> Conform afspraken wordt de fysieke wijkontwikkeling gekoppeld aan sociale projecten. Woonbedrijf ieder1 waarborgt dit voor de projecten Tuindorp, Keizerslanden en Landsherenkwartier.	<u>Prestatieafspraken Deventer 2010-2018:</u> Wijkvernieuwing kan niet meer zonder koppeling van sociale en fysieke projecten. Partijen zullen deze koppelingen benoemen en nastreven.	7
<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> Is doorlopend gedaan.	<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> De corporaties informeren de gemeente tijdig over nieuwe herstructureringsprojecten.	7
<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> Particuliere huishoudens zijn benaderd tijdens het project Verbeteren en Vernieuwen (Waterkwartier). Ook zijn particuliere bewoners bij het project Duurzaam Noordveen benaderd om deel te nemen aan het project. De ervaring leert dat deelname niet aantrekkelijk is voor eigen huis bezitter. In 2012 zijn de particuliere appartementen aan het plein Ruys de Beerenbroeckstraat opgeknapt. Door afspraken tussen Woonbedrijf ieder1, gemeente, de verenigingen van eigenaren en grootaandeelhouder DC vastgoed sluiten de appartementen weer aan bij de nieuwbouw van Woonbedrijf ieder1.	<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> In een gebied waar een corporatie gaat herstructureren c.q. groot onderhoud pleegt biedt de corporatie tegen kostprijs de organisatie van het verbeteren van soortgelijke particuliere woningen aan, op basis van de gebiedsvisie van de betreffende corporatie.	7
<u>Prestatieafspraken Deventer 2010-2018:</u> Staande afspraak die wordt nageleefd.	<u>Prestatieafspraken Deventer 2010-2018:</u> Bij het opstellen van vernieuwingsplannen gaan partijen uit van het Beleidskader ontwikkelingsgebieden en de Sociale programma's van ontwikkelingsgebieden, waarbij actualisatie nodig is.	7
<u>Prestatieafspraken Deventer 2010-2018:</u> Gemeente en ieder1 nemen deel in bestuur in 2012 en zoeken gezamenlijk naar oplossingen voor het beheer van deze semi-openbare ruimte (eind 2012 is ieder1 uit bestuur gestapt). Openbare ruimte is samen met de bewoners opgepakt (onderdeel MJOP). Projecten in de openbare ruimten zijn in 2013 afgerond.	<u>Prestatieafspraken Deventer 2010-2018:</u> Gemeente en ieder1 stellen een vernieuwingsplan voor de openbare ruimte op, in onderlinge samenwerking.	7

<u>Prestatieafspraken Deventer 2010-2018:</u> Ieder1 voert gestaag de woningbouwafspraken convenant herstructurering uit. Daarbij is veel aandacht voor het omzetten van huurappartementen naar een mengeling van grondgebonden koop- en huurwoningen. Door creativiteit in het creëren van divers aanbod in prijs en kwaliteit en fasering in het aanbod wordt bijgestuurd.	<u>Prestatieafspraken Deventer 2010-2018:</u> Partijen brengen waar mogelijk meer differentiatie aan in de programmering, met meer nultredenwoningen en eengezinswoningen in plaats van traditionele appartementen. Waar mogelijk worden andere locaties, zoals bijvoorbeeld het ziekenhuisterrein, hierbij benut.	7
Maatschappelijk vastgoed		
	Geen opgaven geformuleerd.	n.v.t.
Verkoop		
<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> Ter verbetering van de leefbaarheid van buurten zijn door de corporaties ook huurwoningen verkocht in de periode 2007 t/m 2012; in totaal 95, op één na allemaal van Woonbedrijf Ieder1.	Geen opgaven geformuleerd.	n.v.t.
<u>Bedrijfsplan 2011-2015:</u> In 2009 en 2010 zijn ruim 1200 Te Woon aangeboden aan zittende huurders. De komende jaren worden per jaar 1600 woningen aangeboden. <u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> 74 woningen keuze tussen koopconform, koopgarant, huren). Alle huurders. In 2012 is Te Woon geëvalueerd. Conclusie: 21% van het totaal aantal gewenste woningen zijn in Zutphen Te Woon aangeboden (1.325 woningen, waarvan 19 woningen verkocht). Te Woon is in 2012 stopgezet omdat het zich in 4 jaar tijd niet heeft kunnen bewijzen tot een succesvol concept (o.a. door economische crisis). De producten van Te Woon, te weten Koopgarant en Koopcomfort worden nog wel ingezet als verkoop bevorderende maatregel op portefeuilleniveau. <u>Jaarverslag:</u> > 50% is als Te Woon aangeboden.	<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> Woonbedrijf Ieder1 start in het 4e kwartaal 2008 met het uitrollen van Te Woon in Zutphen, te beginnen bij zittende huurders. Te Woon zal uiteindelijk worden toegepast op 30 % van het woningbezit in Zutphen.	5
<u>Prestatieafspraken Deventer 2010-2018:</u> De kernvoorraad verandert door het totaaleffect van verkoop, sloop, nieuwbouw en mutatie (verandering huurprijs). Ieder1 heeft 47 woningen in 2010 verkocht, 29 woningen in 2011 verkocht, 55 woningen in 2012 verkocht en 61 woningen in 2013 verkocht. Van de 61 in 2013 zijn 44 verkocht aan zittende huurders, 3 woningen zijn verkocht met een starterslening.	<u>Prestatieafspraken Deventer 2010-2018:</u> Corporaties zullen in de periode 2008-2018 de kernvoorraad doen krimpen met 1.000 woningen, door verkoop van huurwoningen. Hierdoor zal de kernvoorraad krimpen van 17.000 in 2009 naar 16.000 in 2018. Zij verlenen voorrang aan zittende huurders en koopstarters die een sociale huurwoning in de gemeente Deventer achterlaten. Corporaties verkopen meer huurwoningen indien en voor zover zij niet voldoende goedkope koopwoningen voor starters realiseren.	7
Gemiddelde beoordeling		6,8

Kwaliteit van wijken en buurten

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Leefbaarheid		
<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> Gemeente, Woonbedrijf ieder1 en bewonerscommissie hebben afspraken gemaakt over het verbeteren van de leefbaarheid in de buurt Voorsteralleekwartier (nu Berkelpark), waaronder laatste kans beleid en gerichte woningtoewijzing. Uit evaluatie blijkt dat maatregelen effectief zijn. De woningtoewijzingsmaatregelen zijn echter tijdelijk; er loopt nog een discussie over de termijn en eventueel andere oplossingen.	<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> Afspraken worden gemaakt over toedeling van het aantal individueel te huisvesten huishoudens in kader van maatschappelijke opvang (o.a. cliënten psychiatrie, dak- en thuislozen, verslavingszorg, vrouwenopvang, ex-gedetineerden) per verhuurder en procedures daaromtrent.	8
<u>Prestatieafspraken Deventer 2010-2018:</u> De beide corporaties leveren met wijkconsulent/beheerder hun bijdrage aan het op peil houden van de leefbaarheid. <u>Jaarverslag 2010:</u> In Voorstad Oost heeft ieder1, samen met de eigenaar-bewoners, de vervallen en onveilige schuttingen vervangen en achterpaden weer fris en toonbaar gemaakt. Dit geeft een vergroot gevoel van saamhorigheid en leefbaarheid.	<u>Prestatieafspraken Deventer 2010-2018:</u> Op korte termijn maatregelen nemen ten behoeve van op peil houden leefbaarheid; snel perspectief bieden voor bewoners	7
Wijk- en buurtbeheer		
	Geen opgaven geformuleerd.	n.v.t.
Aanpak overlast		
<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> Samenwerking van Woonbedrijf ieder1 en Ons Huis met het Vierde Huis voor de aanpak van woonproblemen loopt naar tevredenheid. Desondanks is het aantal ontruiming in de convenantperiode toegenomen. Ook is een relatief groot aantal multiprobleemhuishoudens van elders in Zutphen komen wonen die voor woonoverlast en een vervolgens voor inzet van allerlei instanties heeft gezorgd. Overleg is gaande over omgaan met huurschulden en ontruiming, evenals over omgaan met woningtoewijzing en woonoverlast multiprobleemhuishoudens.	<u>Prestatieafspraken Zutphen 2008-2012:</u> Een protocol wordt opgesteld over commitment en professionele inzet bij woonproblemen die niet via de normale procedures kunnen worden opgelost (preventief en laatste kans woonbeleid in verband met huurachterstanden en woonoverlast).	7
Gemiddelde beoordeling		7,3



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