

Vidomes presteert maatschappelijk voldoende

**Onderzoeksverantwoording maatschappelijke visitatie
Vidomes**

CBV/MN/jb/2010-1065u

9 juli 2010

**Drs. J.M. van der Meulen
Drs. M. Nieland
A. Soliana, MSc.
Drs. M. Bakker
H. Dijkstra**

Inhoudsopgave

Samenvatting: Vidomes presteert maatschappelijk conform de norm	4
Eindoordeel over maatschappelijk presteren van Vidomes is voldoende (rapportcijfer 6,7)	4
 Inleiding	 8
Aanpak.....	10
Opbouw van het rapport	11
 1 Vidomes presteert voldoende naar eigen ambities en doelen	 12
Aanpak presteren naar eigen ambities en doelen.....	12
Eindoordeel presteren naar eigen ambities en doelen: voldoende	13
Vidomes heeft haar doelstellingen over de periode 2007-2009 voldoende gerealiseerd	15
Uitkomsten overige oordeelsvelden	25
 2 Vidomes vertaalt de opgaven voldoende naar beleid	 28
Eindoordeel vertaling landelijke, regionale en lokale opgaven in beleid: conform de norm	28
Landelijke opgaven voldoende vertaald naar beleid	29
Regionale opgaven voldoende vertaald naar beleid	30
Lokale opgaven voldoende vertaald naar beleid	31
Uitkomsten overige oordeelsvelden	32
 3 Vidomes presteert volgens haar belanghebbenden maatschappelijk goed.....	 33
Aanpak oordeel belanghebbenden	33
Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is goed	34

4	Vidomes presteert voldoende naar vermogen.....	45
	Eindoordeel presteren naar vermogen en continuïteit scoort voldoende.....	46
	Financieel beleid scoort voldoende	46
	Financiële positie scoort voldoende	50
	Beoordeling CFV Fonds en WSW goed.....	54
	Treasury scoort goed.....	56
5	Vidomes opereert over het algemeen efficiënt	58
	Beoordeling richt zich in belangrijke mate op de beheerkosten.....	58
	Eindoordeel op presteren naar efficiëntie voldoende	59
6	Vidomes presteert conform de norm op het gebied van de governance structuur.....	62

Bijlagen

A	Overzicht gebruikte brondocumenten	71
B	Toetsing doelstellingen	73
C	Overzicht interne gesprekken.....	74
D	Overzicht geïnterviewde belanghebbenden	75
E	Integrale scorekaart	76
F	Prestatiespinnenwebben.....	77

Samenvatting: Vidomes presteert maatschappelijk conform de norm

PricewaterhouseCoopers (hierna: PwC) geeft vanuit een onafhankelijk en objectief perspectief een oordeel over de maatschappelijke prestaties van Vidomes over de periode 2007-2010. In deze samenvatting presenteert PwC haar belangrijkste conclusies.

Achtergrond Vidomes

Vidomes is door haar bezit van ongeveer 18.000 woningen een belangrijke woningcorporatie in de regio Den Haag. Het bezit van Vidomes is verspreid over Delft, Leidschendam-Voorburg, Rijswijk en Zoetermeer.

Vidomes wil haar klanten voorzien in goed wonen. Het leveren van kwaliteit staat daarbij centraal. Daarnaast wil Vidomes een goed leefmilieu in wijken en buurten realiseren. De organisatie wordt voortdurend verbeterd en er wordt scherp aan de wind gezeild op financieel gebied. Kapitaal ziet Vidomes als de optelsom van financiën, visie en mensen.

Om haar doelstellingen te bereiken heeft Vidomes 5 speerpunten benoemd:

- a Leefkwaliteit
- b Wonen-welzijn-zorg
- c Woondienstverlening
- d Bijzondere doelgroepen
- e Milieu.

Eindoordeel over maatschappelijk presteren van Vidomes is voldoende (rapportcijfer 6,7)

PwC komt tot het oordeel dat Vidomes maatschappelijk voldoende presteert. Dit oordeel wordt weergegeven door een rekenkundig gemiddelde score van 6,7. Het oordeel is gebaseerd op zowel de toetsing van PwC, als de mening van de belanghebbenden. De volgende tabel bevat het eindoordeel over het maatschappelijk presteren van Vidomes. In de eerste kolom zijn de onderwerpen van het maatschappelijke visitatiestelsel weergegeven. Verticaal zijn de onderdelen weergegeven waarop PwC het maatschappelijk presteren van Vidomes heeft getoetst. Het eindoordeel is het rekenkundige gemiddelde van de scores op de onderdelen van de maatschappelijke visitatie.

Tabel S-1: eindoordeel maatschappelijk presteren Vidomes

Onderwerpen maatschappelijke visitatiestelsel	Prestatie (70%)	Kennis en inzicht (10%)	Planning (10%)	Monitoring (10%)	Totaal- oordeel
Presteren naar eigen ambities/ doelstellingen	6,9	5,5	5,5	6,5	6,6
Presteren naar opgaven	7	5,5	5,5	6,5	6,7
Presteren volgens belanghebbenden					7,2
Presteren naar vermogen					6,8
Presteren naar efficiëntie					6,1
Presteren naar governance					6,5
Eindoordeel					6,7

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

*Grijze vlakken niet van toepassing

In de maatschappelijke visitatie zijn de volgende vragen beantwoord:

- Hoe presteert Vidomes in verhouding tot haar eigen *ambities en doelen*?
- Hoe vertaalt Vidomes de landelijke, regionale en lokale *opgaven* naar eigen beleid?
- Hoe presteert Vidomes volgens de *belanghebbenden*?
- Hoe presteert Vidomes gelet op het beschikbare *vermogen*?
- Hoe *efficiënt* presteert Vidomes?
- Hoe presteert Vidomes op het gebied van *governance*?

Hierna wordt achtereenvolgens het oordeel op deze vragen beschreven.

Eindoordeel gevisualiseerd in een visitatiescorekaart

In aanvulling op het in het visitatiestelsel opgenomen scoremodel (zie tabel S-1) heeft PwC een scorekaart ontwikkeld die de uitkomsten van de visitatie visueel weergeeft. Deze scorekaart, met daarbij een toelichting op hoofdlijnen, is in tabel S-2 opgenomen. De hoofdstukken in dit rapport geven een uitgebreide verklaring voor de scores.

Het eindoordeel is gevormd door aan de vijf kaders een waardering toe te kennen die gebaseerd is op de kwantitatieve score. In de tabel is de relatie aangegeven tussen de kwantitatieve score, de kwalitatieve score (rapportcijfer) en de toegekende kleurcode. De mogelijke waarderingen zijn: 'bijzondere prestatie' (zeer goed), 'boven de norm' (goed), 'conform de norm' (voldoende), 'onder de norm' (onvoldoende) of 'aandachtspunt'. Deze waarderingen corresponderen respectievelijk met de kleuren blauw, lichtblauw, groen, oranje en rood.

Een score 'bijzondere prestatie' (zeer goed) wordt toegekend aan uitzonderlijk goede prestaties, waarbij de corporatie beter presteert dan mag worden verwacht volgens het toetsingskader, de normering van de belanghebbenden of PwC. Een onderdeel verdient de beoordeling 'boven de norm' (goed) als de

geleverde prestatie duidelijk beter is dan de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'bijzondere prestatie' moet worden gegeven. De norm wordt hierbij gevormd door het SEV- toetsingskader en/of de verwachting van PwC. Een onderdeel verdient de beoordeling 'conform de norm' (voldoende) als de geleverde prestatie overeenkomt met het opgestelde toetsingskader, de verwachtingen van de belanghebbenden en het oordeel van PwC. Hierbij wordt een beperkte bandbreedte aangehouden. Een onderdeel krijgt de beoordeling 'onder de norm' als de geleverde prestatie duidelijk slechter is dan de norm, maar niet zodanig afwijkt dat het oordeel 'aandachtspunt' moet worden gegeven. 'Aandachtspunten' vormen die zaken waarin Vidomes naar de mening van belanghebbenden en/of PwC ver onder de norm presteert.

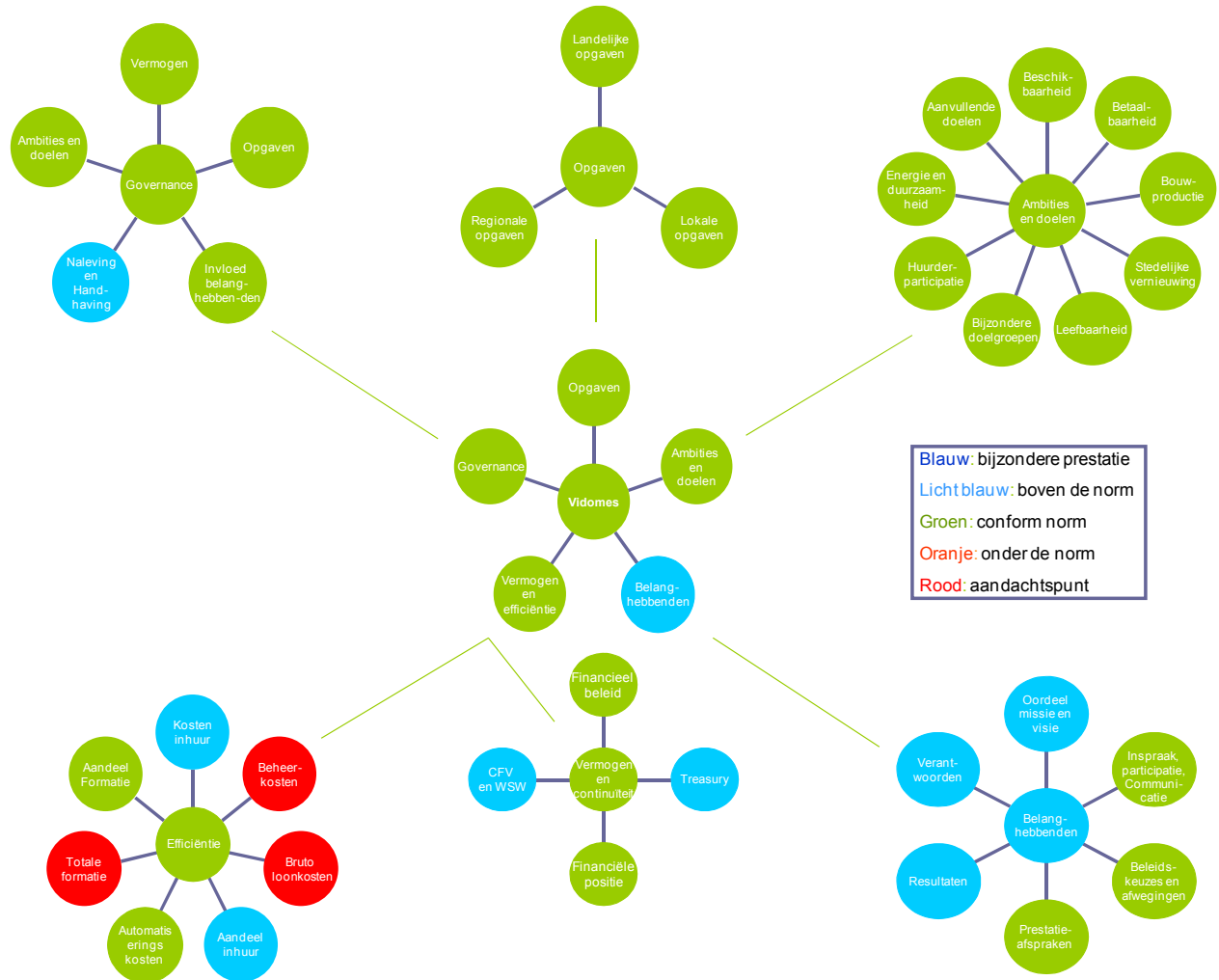
Tabel S-2 licht de kwalitatieve en kwantitatieve waarderungen toe en geeft de corresponderende kleur weer.

Tabel S-2: verklaring toegekende oordelen

Kwalitatieve Score	Toelichting	Kwantitatieve score	Kleurcode
Bijzondere prestatie (zeer goed)	Prestatie wijkt in positieve zin sterk af van toetsingskader, de verwachtingen van de belanghebbenden en/of PwC	8,0 en hoger	Blauw
Boven de norm (goed)	Prestatie is duidelijk boven de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'bijzondere prestatie' gegeven wordt	Lager dan 8,0 en hoger dan 7,0	Lichtblauw
Conform de norm (voldoende)	Prestatie komt overeen met het opgestelde toetsingskader, de verwachting van de belanghebbenden en/of PwC (de norm)	6,0 tot en met 7,0	Groen
Onder de norm (onvoldoende)	Prestatie is minder dan de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'aandachtspunt' gegeven wordt	Lager dan 6,0 en hoger dan 5,0	Oranje
Aandachtspunt	Prestatie wijkt in negatieve zin sterk af van toetsingskader, verwachtingen belanghebbenden en/of PwC	5,0 en lager	Rood

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Op de volgende pagina wordt het totaaloverzicht van de scores getoond in de PwC-visitatiescorekaart. Het middelste kader geeft het eindoordeel weer welke is gebaseerd op de zes onderdelen van de maatschappelijke visitatie. De volgens het SEV visitatiestelsel 3.0 integrale scorekaart met bijbehorende spinnenwebben zijn opgenomen in bijlage E en F.



Inleiding

Woningcorporaties hebben maatschappelijk draagvlak nodig om effectief te kunnen opereren. Daarbij staat openheid over het functioneren en presteren van de organisatie voorop. Openheid vergroot het leervermogen van de corporatie en bevordert een goede maatschappelijke discussie. Een maatschappelijke visitatie is een uitstekend middel om de maatschappelijke prestaties van Vidomes open en transparant te maken.

De Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (hierna: SEV) heeft, onder toezicht van de Auditraad Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties, vanaf 2006 tot januari 2008 gewerkt aan het ontwikkelen van een onafhankelijk, extern en gezaghebbend visitatiestelsel. PwC is vanaf het begin betrokken bij het opzetten van dit visitatiestelsel.

Vidomes beschouwt een maatschappelijke visitatie als een belangrijk instrument om de prestaties van de corporatie te kunnen duiden en verantwoorden. Tevens is het voor Vidomes van belang dat zij leert van de uitkomsten van de maatschappelijke visitatie. PwC is door Vidomes geselecteerd voor de uitvoering van de maatschappelijke visitatie.

De maatschappelijke visitatie bij Vidomes, die in deze rapportage wordt beschreven, geeft een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van de woningcorporatie. Deze visitatie geeft de belanghebbenden daarin een expliciete rol, zodat ook inzicht wordt gegeven in het presteren volgens hun maatstaven. Bovendien geeft de visitatie informatie en verantwoording aan de belanghebbenden over het presteren van de corporatie. Dit bevordert de gewenste openheid in de sector.

PwC hecht zeer aan het onafhankelijkheidsbeginsel van de maatschappelijke visitatie. Daarom voert PwC geen maatschappelijke visitatie uit bij haar accountantsklanten of bij klanten waarvoor in de afgelopen twee jaar door PwC Advisory een adviesopdracht is uitgevoerd die betrekking heeft op de onderdelen van de visitatie.

PwC benadrukt dat voor de maatschappelijke visitatie weliswaar financiële analyses zijn uitgevoerd om tot een eindoordeel te kunnen komen, maar dat zij voor het oordeel presteren naar vermogen en presteren naar efficiëntie *geen* accountantscontrole heeft toegepast.

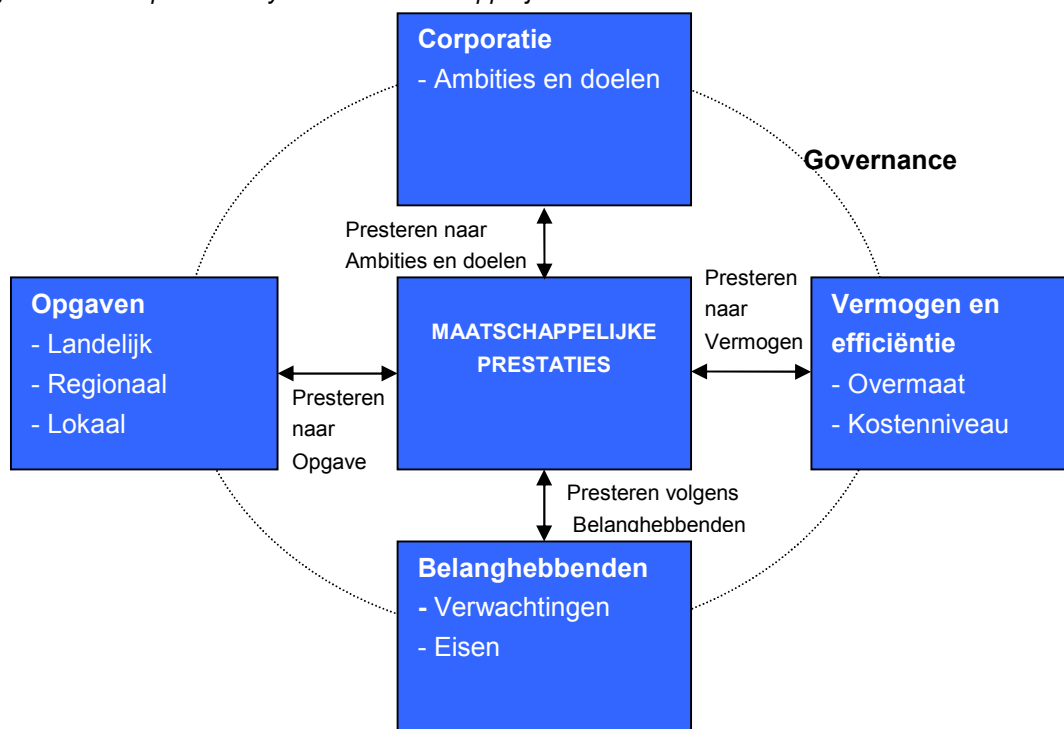
Vier kaders voor een objectief, onafhankelijk en deskundig oordeel

In het door de SEV ontwikkelde visitatiekader is sprake van vier kaders, namelijk:

- a Presteren naar eigen ambities en doelen
- b Presteren naar opgaven (vertaling van landelijke, regionale en lokale opgaven naar eigen beleid)
- c Presteren volgens de belanghebbenden
- d Presteren naar vermogen en efficiëntie.

Governance functioneert als een vijfde, bijzonder kader, waarmee de overige kaders met elkaar worden verbonden. De volgende figuur geeft dit weer.

Figuur I-1: conceptueel analysekader maatschappelijke visitatie Vidomes



Bron: PricewaterhouseCoopers/ SEV, 2010

Om een onafhankelijk, deskundig en objectief oordeel over het maatschappelijk presteren van Vidomes te geven, zijn de volgende vragen beantwoord:

- a Hoe presteert Vidomes in verhouding tot haar eigen ambities en doelen?
- b Hoe presteert Vidomes in verhouding tot de landelijke, regionale en lokale opgaven?
- c Hoe presteert Vidomes volgens de belanghebbenden?
- d Hoe presteert Vidomes gelet op het beschikbare vermogen en hoe efficiënt presteert Vidomes?
- e Hoe presteert Vidomes op het gebied van Governance?

Bij de beantwoording van bovenstaande vragen wordt een reikwijdte van vier jaar gehanteerd. Er is drie jaar teruggekeken (over 2007, 2008 en 2009) en een jaar vooruit (over 2010).

PwC heeft bij het toetsen gebruik gemaakt van het visitatiekader 3.0. Onderdeel van dit kader is een kwantitatieve beoordeling op onderdelen die samen en op basis van een wegingsfactor het eindoordeel bepalen. Deze onderdelen worden onderstaand weergegeven. Het percentage geeft de wegingsfactor weer:

- a Feitelijke prestatie (70%)
- b Kennis en inzicht (10%)
- c Planning (10%)
- d Monitoring (10%).

De eindscore voor het maatschappelijk presteren van Vidomes ontstaat door de gewogen onderdeelscores te middelen.

Aanpak

PwC heeft op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en documenten die Vidomes haar beschikbaar heeft gesteld, een eerste verkenning gemaakt van de corporatie. Daarnaast heeft PwC een vragenlijst opgesteld en intern uitgezet. Naar aanleiding van de vragenlijsten zijn verdiepende gesprekken gevoerd met leden van het managementteam en functionarissen op sleutelposities (zie bijlage C), om de beantwoorde vragenlijsten aan te vullen dan wel te specificeren.

Vervolgens heeft PwC 22 externe belanghebbenden geraadpleegd om inzicht te krijgen in hun verwachtingen en hun beoordeling van het maatschappelijk presteren van Vidomes.

PwC heeft met alle beschikbare gegevens een toetsingskader ontwikkeld waaraan de maatschappelijke prestaties van Vidomes zijn afgemeten. Dit toetsingskader is ook gekoppeld aan onafhankelijke normen en externe referentiekaders. Daardoor kunnen de normen die Vidomes zelf heeft gesteld en de normen van externe bronnen met elkaar worden vergeleken. Dit toetsingskader is tijdens een bijeenkomst met het managementteam vastgesteld.

Opbouw van het rapport

Dit rapport is als volgt opgebouwd:

- a Hoofdstuk 1 beschrijft de eigen missie, ambities en doelstellingen van Vidomes en de mate waarin Vidomes deze doelstellingen heeft gerealiseerd.
- b Hoofdstuk 2 beschrijft in welke mate Vidomes de landelijke, regionale en lokale opgaven naar haar eigen beleid heeft vertaald.
- c Hoofdstuk 3 vergelijkt enerzijds de prestaties en anderzijds de verwachtingen en oordelen van belanghebbenden.
- d Hoofdstuk 4 geeft het oordeel weer over het presteren naar vermogen en continuïteit.
- e Hoofdstuk 5 bevat het oordeel over presteren naar efficiëntie.
- f Hoofdstuk 6 bevat het oordeel over governance.

In bijlage A is een overzicht opgenomen van de brondocumenten die Vidomes ter beschikking heeft gesteld aan PwC voor het vormen van een oordeel over het maatschappelijk presteren van Vidomes. Bijlage B bevat een overzicht van de toetsing van doelstellingen. In bijlage C is een overzicht opgenomen van de interne vertegenwoordigers die ten behoeve van de maatschappelijke visitatie zijn geïnterviewd. Bijlage D bevat een overzicht van de belanghebbenden die ten behoeve van de maatschappelijke visitatie zijn geïnterviewd. In bijlage E is een integrale scorekaart opgenomen. Bijlage F bevat de prestatiespinnenwebben.

1 Vidomes presteert voldoende naar eigen ambities en doelen

1.01 Dit hoofdstuk beschrijft de ambities en doelstellingen van Vidomes. De doelen worden vervolgens vergeleken met de feitelijke prestaties van Vidomes. Hierdoor wordt duidelijk in hoeverre Vidomes haar ambities en doelen realiseert en kan een oordeel worden gegeven over haar presteren.

Aanpak presteren naar eigen ambities en doelen

1.02 Bij het beoordelen van het presteren van Vidomes naar ambities en doelen is PwC uitgegaan van de acht prestatievelden van de SEV:

- a Beschikbaarheid
- b Betaalbaarheid
- c Bouwproductie
- d Stedelijke vernieuwing
- e Energie en duurzaamheid
- f Leefbaarheid
- g Bijzondere doelgroepen
- h Huurdersparticipatie
- i Aanvullende doelen.

1.03 Het prestatieveld, 'aanvullende doelen' omvat de doelstellingen die vanwege hun meerdimensionale karakter niet onder de SEV-prestatievelden kunnen worden geschaard.

1.04 Bij het toekennen van het eindoordeel per prestatieveld is rekening gehouden met verschillende oordeelsvelden die elk een verschillende weging kennen. De verschillende oordeelsvelden zijn:

- a Feitelijke prestatie (70%)
- b Kennis en inzicht (10%)
- c Planning (10%)
- d Monitoring (10%).

1.05 De scores op het oordeelsveld feitelijke prestatie zullen per prestatieveld meer verschillen dan de scores op de andere oordeelsvelden. Daarom is ervoor gekozen de feitelijke prestatie per prestatieveld te behandelen en de andere oordeelsvelden aan het eind van dit hoofdstuk voor alle prestatievelden gezamenlijk te behandelen.

Eindoordeel presteren naar eigen ambities en doelen: voldoende

1.06 De volgende tabel vermeldt het eindoordeel voor het presteren naar eigen ambities en doelen. Hierbij wordt de vraag beantwoord in hoeverre Vidomes erin slaagt de geformuleerde missie en doelstellingen te realiseren in de periode 2007-2009.

Tabel 1-1: eindoordeel presteren naar eigen ambities en doelen

Onderwerp	I Prestatie (70%)	II Kennis en inzicht (10%)	III Planning (10%)	IV Monitoring (10%)	Totaaloordeel
Beschikbaarheid	7,0	6,0	6,0	6,5	6,8
Betaalbaarheid	7,2	6,0	6,0	6,5	6,9
Bouwproductie	6,8	6,0	6,0	6,5	6,6
Stedelijke vernieuwing	6,8	5,5	5,5	6,5	6,5
Energie en duurzaamheid	7,1	5,5	5,5	6,5	6,7
Leefbaarheid	6,9	5,5	5,5	6,5	6,6
Bijzondere doelgroepen	6,9	5,5	5,5	6,5	6,6
Huurdersparticipatie	6,9	5,5	5,5	6,5	6,6
Aanvullende doelen	6,7	5,5	5,5	6,5	6,4
Eindoordeel	6,9	5,5	5,5	6,5	6,6

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Missie en visie van Vidomes zijn goed doorvertaald naar doelstellingen

1.07 De missie en visie van Vidomes luidt als volgt:

Missie

Vidomes is een maatschappelijke onderneming die wil voorzien in goed wonen. Het leveren van kwaliteit staat daarbij centraal. Vidomes levert een breed assortiment woonproducten en -diensten en maakt zich sterk voor een goed leefmilieu in wijken en buurten. Wij richten ons in het bijzonder op mensen die, vanwege hun inkomen of om een andere reden, niet in staat zijn om zelfstandig in hun woonwensen te voorzien.

Visie

Vidomes richt zich vooral op de lagere inkomensgroepen. Het gaat om de mensen die voor het vervullen van de eigen woonwensen voornamelijk op sociale huurwoningen zijn aangewezen. Met name senioren kunnen prima bij ons terecht, door de samenwerking die wij hebben met verschillende zorginstellingen.

Ook de (lagere) middeninkomens doen vaak een beroep op ons woningbezit. Ook voor hen hebben wij een gevarieerd aanbod. Bijvoorbeeld Koopgarant, ons product voor de betaalbare koopwoning.

Vidomes zet zich bijzonder in voor de huisvesting en opvang van kwetsbare woonconsumenten als dak- en thuislozen, psychiatrisch patiënten en mensen die begeleiding nodig hebben. We realiseren daarvoor speciale woningen en bijbehorende voorzieningen en werken nauw samen met zorg- en welzijnsinstellingen en organisaties voor maatschappelijke opvang.

1.08 Vidomes heeft haar strategische koers voor 2006-2010 geformuleerd in een viertal thema's: klanten, maatschappij, speerpunten en de voorraadstrategie. Op basis hiervan zijn de ambities uiteengezet en doorvertaald naar doelstellingen en activiteiten die ondernomen moeten worden om de langetermijn ambities te verwezenlijken. PwC is van mening dat er een goede samenhang is tussen de missie van Vidomes en haar voorgenomen doelstellingen voor de planperiode. Doelstellingen gericht op het in stand houden van de sociale voorraad voor de primaire doelgroep en het jaarlijks introduceren van twee nieuwe producten en/of diensten zijn daar een voorbeeld van. Tevens zijn per speerpunt doelstellingen geformuleerd ten aanzien van leefkwaliteit, wonen, welzijn en zorg, woondienstverlening, bijzondere doelgroepen en milieu. PwC merkt op dat Vidomes de uitwerking van haar strategische agenda zou kunnen verbeteren door de vertaling van haar lange termijn ambities (of strategische doelstellingen) concreter te vertalen naar tactische en operationele doelen. Met andere woorden, wanneer dienen welke doelstellingen te worden gerealiseerd zodat ook de lange termijn ambities kunnen worden verwezenlijkt.

1.09 In het volgende onderdeel wordt per SEV-prestatieveld ingegaan op de doelstellingen en prestaties van Vidomes.

Vidomes heeft haar doelstellingen over de periode 2007-2009 voldoende gerealiseerd

1.10 In de onderstaande paragrafen wordt ingegaan op de feitelijke prestaties die Vidomes heeft geleverd ten aanzien van de door SEV opgestelde prestatievelden. Bij het bepalen van haar doelstellingen houdt Vidomes rekening met meerdere beleidsaspecten, die bovendien zijn gericht op een integrale aanpak van doelen, aandachtspunten en problemen. De doelstellingen van Vidomes hebben daarom ook vaak effect op meerdere prestatievelden. In het SEV-kader dienen de doelstellingen echter in een categorie te worden geplaatst. Door deze categorisering van doelstellingen kan het lijken alsof de samenhang in het beleid van Vidomes verloren gaat. Daarom zal waar nodig een relatie worden gelegd met andere doelstellingen.

1.11 PwC heeft bewust afgezien van een uitgebreide opsomming van alle door Vidomes geplande en uitgevoerde initiatieven in de onderzoeksperiode, omdat anders het rapport te omvangrijk zou worden. In plaats daarvan is ervoor gekozen het oordeel per onderwerp te onderbouwen met enkele voorbeelden van prestaties. De toetsing is echter gebaseerd op een groter aantal doelen dan door PwC in dit hoofdstuk wordt beschreven. In bijlage B is het totaal overzicht van doelen en prestaties opgenomen. Aangezien de in de tabellen opgenomen doelstellingen en prestaties niet volledig zijn opgenomen, kan het voor komen dat de getoonde totaalscore niet het gemiddelde is van de in de tabel getoonde onderdeelcores.

Presteren naar beschikbaarheid scoort voldoende

1.12 De SEV definieert beschikbaarheid als 'het beschikbaar hebben, krijgen en/of houden van voldoende woningen voor de doelgroepen'.

1.13 Een selectie van de door Vidomes geformuleerde doelstellingen in het kader van beschikbaarheid is in tabel 1-2 opgenomen. Het oordeel wordt vastgesteld door het gemiddelde te berekenen voor de verschillende onderzoeksjaren.

Tabel 1-2: eindoordeel presteren naar beschikbaarheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Van alle vrijkomende woningen wijst Vidomes minimaal 70% toe aan huishoudens uit de primaire doelgroep	Gerealiseerd Resultaat was 75% in plaats van 70%	7,5
Vidomes wil een samenhangend pakket aan nieuwe diensten en producten ontwikkelen. In het kader hiervan minimaal twee nieuwe producten en/of diensten introduceren	Gerealiseerd	7
De strategie voor duurdere huur- en koopwoningen nader analyseren	In uitvoering: loopt achter op schema	6
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	Gem. ca. 7
Eindoordeel	Voldoende (conform de norm)	7,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.14 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Vidomes meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordelen worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatievelde 'beschikbaarheid' het eindoordeel voldoende toe. In de volgende alinea's worden deze prestaties toegelicht.

1.15 In 2007 heeft Vidomes 76% van de vrijkomende woningen verhuurd aan haar primaire doelgroep, daarmee heeft Vidomes ook de regionale afspraak gerealiseerd. In 2008 bedroeg dit 73% en in 2009 75%.

1.16 Om maatwerk te leveren voor haar klanten en de keuzevrijheid voor de primaire aandachtsgroep te bevorderen wil Vidomes jaarlijks minimaal twee nieuwe producten en/of diensten introduceren. In 2007 heeft Vidomes drie nieuwe producten geïntroduceerd, een keuzepakket, de burenhulpcentrale en het veiligheidspakket. In 2008 is gewerkt aan een klantenprogramma dat wordt gekoppeld aan de eigen speerpunten. Daarnaast is ook de verkoop van brand- en rookmelders geïntroduceerd.

1.17 Om de afzetbaarheid van het aanbod van Vidomes in de segmenten voor duurdere huur en koop te waarborgen heeft Vidomes zich voorgenomen om de strategie hiervoor nader te analyseren. In 2007 is het er niet van gekomen. In 2008 is Vidomes hiermee gestart, maar men loopt achter op schema.

Presteren naar betaalbaarheid scoort goed

1.18 De SEV definieert betaalbaarheid als 'het voeren van een gericht prijsbeleid om woningen betaalbaar te houden voor doelgroepen'.

1.19 In tabel 1-3 zijn de door Vidomes geformuleerde doelstellingen ten aanzien van betaalbaarheid opgenomen. Het oordeel wordt vastgesteld door het gemiddelde te berekenen van de verschillende onderzoeksjaren.

Tabel 1-3: eindoordeel presteren naar betaalbaarheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Vidomes wil op basis van een heldere visie op prijs-kwaliteit verhoudingen een kwaliteits- en een prijssegmentering doorvoeren	Gerealiseerd: introductie Huur op Maat	7,5
Evaluatie en uitbouw Koopgarant	Gerealiseerd	7
Ontwikkelen nieuw (streef)huurbeleid	Gerealiseerd	7
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	Gem. ca. 7,2
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,2

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.20 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Vidomes meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordelen worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatievelde 'betaalbaarheid' het eindoordeel goed toe. In de volgende alinea's worden deze prestaties toegelicht.

1.21 In het kader van de ontwikkeling van een visie ten aanzien van prijs-kwaliteit verhoudingen heeft Vidomes besloten om deel te nemen aan het SEV-experiment Huur op Maat. Dit is een huurvorm waarmee de relatie tussen prijs en kwaliteit wordt hersteld en de huurkortingen terecht komen waar ze echt nodig zijn. Bij Huur op Maat wordt uitgegaan van de huur die gangbaar zou zijn op de vrije markt. Een huishouden krijgt op die huur een korting afhankelijk van het gezamenlijke inkomen en het aantal leden van het huishouden. Door deelname aan dit experiment wil Vidomes verkennen of een effectiever huurbeleid kan worden gevoerd dat betere perspectieven biedt voor de betaalbaarheid.

1.22 Vidomes besteedt in haar wijkprogramma's aandacht aan de voorraad betaalbare woningen per wijk. De komende jaren blijft Vidomes zoeken naar mogelijkheden om de betaalbaarheid voor de lage inkomens te bewaken, een reële marktprijs in rekening te brengen voor midden- en hogere inkomens en scheiding van inkomensgroepen te voorkomen. In 2009 wilde Vidomes met haar strategisch voorraadbeleid vaststellen hoeveel betaalbare woningen tot 2020 nodig zijn voor mensen met een laag inkomen. Dit proces loopt nog in 2010.

1.23 In haar verkoopprogramma maakt Vidomes onderscheid in vrije verkoop en Koopgarant woningen. Laatstgenoemd middel wordt vooral gebruikt ten behoeve van huishoudens met een laag middeninkomen.

1.24 Mede in verband met de deelname aan het experiment Huur op Maat heeft Vidomes haar streefhuurbeleid in 2008 aangepast. De prijs voor een huurwoning wordt bij nieuwe verhuringen verhoogd van 75% naar 80% van de redelijk maximale huurprijs.

Presteren naar bouwproductie scoort voldoende

1.25 De SEV definieert bouwproductie als 'het ontwikkelen en realiseren van woningen'. In tabel 1-4 wordt het eindoordeel voor bouwproductie weergegeven.

Tabel 1-4: eindoordeel presteren naar bouwproductie

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Start nieuwbouw van 380 woningen in 2007	Start bouw van 318 woningen 84% realisatie	7
Oplevering nieuwbouw van 297 woningen in 2007	280 opgeleverd 94% realisatie	7
Start nieuwbouw van 682 woningen in 2008	Start bouw van 341 woningen 50% realisatie	6
Oplevering nieuwbouw van 208 woningen in 2008	0 opgeleverd 0% realisatie	6
Monitoring markt duurdere huur- en koopwoningen en op basis hiervan eventueel bijstellen bouwplannen	In uitvoering	7
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	Gem. ca. 6,7
Eindoordeel	Voldoende (conform de norm)	6,8

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.26 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Vidomes meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordelen worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'bouwproductie' het eindoordeel voldoende toe. In de volgende alinea's worden deze prestaties toegelicht.

1.27 Vidomes heeft de ambitie om in de periode 2006-2010 ruim 1.250 woningen te realiseren. Om deze raming te halen zou Vidomes per jaar gemiddeld 250 woningen in productie moeten nemen. De jaarlijkse doelstellingen ten aanzien van bouwproductie liggen beduidend hoger dan dit aantal. Voor de periode 2007-2008 heeft Vidomes 659 nieuwbouwwoningen in productie genomen. Dit komt overeen met een gemiddeld realisatiepercentage van 67%.

1.28 In verband met verschillende inspraakprocedures en trage besluitvormingstrajecten zijn alle in 2008 en 2009 op te leveren projecten doorgeschoven naar 2009/2010. Wel heeft Vidomes via aankopen 257 woningen aan de voorraad toegevoegd. Het gaat om de volgende projecten; Dillenburgsingel (35), Het Hoge Veen (42), Populierendreef (129), Starrevoorde (54). Omdat de vertraagde start van bovengenoemde nieuwbouwprojecten niet geheel aan Vidomes is te wijten en de geleverde prestatie met betrekking tot de aankoop van woningen door Vidomes wel is gerealiseerd, kent PwC het oordeel voldoende toe voor de doelstelling ten aanzien van nieuwbouwproductie.

1.29 Naast de doelstellingen ten aanzien van nieuwbouw heeft Vidomes zich in 2008 ook voorgenomen om de markt voor duurdere huur- en koopwoningen te monitoren en op basis van de

resultaten haar bouwplannen eventueel bij te stellen. Naar aanleiding van een contextanalyse was besloten om geen beleidswijziging door te voeren. Wel heeft Vidomes aangegeven de markt scherper in de gaten te houden gelet op de kredietcrisis. PwC merkt op dat de keuze om geen beleidswijziging door te voeren, gezien de economische omstandigheden, beter onderbouwd dient te worden met bijvoorbeeld markt- en risicoanalyses. Daarnaast zou Vidomes verder moeten gaan dan alleen de markt continu te monitoren door alvast maatregelen te formuleren voor diverse scenario's.

Presteren naar stedelijke vernieuwing scoort voldoende

1.30 De SEV definieert stedelijke vernieuwing als het 'aanpassen van (delen van) wijken en buurten door renovatie, sloop en vervangende nieuwbouw'.

Tabel 1-5: eindoordeel presteren naar stedelijke vernieuwing

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
In wijken en/of buurten waar Vidomes het meeste bezit heeft, zal de differentiatie in de woningvoorraad de komende jaren toenemen.	In uitvoering: continu proces	7
Sloop van 180 woningen in 2007	In 2007 realisatiepercentage van 89%	7
Uitvoeren renovatie/groot onderhoud bij 1000 woningen	Deels gerealiseerd Realisatiepercentage van 54%	7
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	Gem. ca. 6
Eindoordeel	Voldoende (conform de norm)	6,8

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.31 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Vidomes meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordelen worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'stedelijke vernieuwing' het eindoordeel voldoende toe. In de volgende alinea's worden deze prestaties toegelicht.

1.32 Vidomes heeft als lange termijn ambitie om in wijken en/of buurten waar zij het meeste bezit heeft, de differentiatie in de woningvoorraad te vergroten door te differentiëren in prijsklasse, eigendomsverhouding en woningtype. Deze doelstelling wordt continu uitgevoerd door het aanbieden van zowel sociale huur als dure huur- en koopwoningen bij alle herstructureringsprojecten. Hoewel deze doelstelling in uitvoering is, merkt PwC op dat door het benoemen van objectieve meetindicatoren de voortgang van deze doelstelling beter kan worden bewaakt en objectiever kan worden vastgesteld wanneer de beoogde differentiatie een succes is.

1.33 In 2007 heeft Vidomes 160 woningen gesloopt en daarmee een realisatiepercentage van 89% behaald. In 2008 zouden 321 woningen gesloopt worden. Deze doelstelling werd echter niet gerealiseerd en is doorgeschoven naar 2009. De sloop betrof het seniorencomplex Schoutenhoek. Dit complex werd wel in 2008 aan de voorraad onttrokken.

1.34 Vidomes voert een ambitieus beleid wat betreft renovatie en groot onderhoud. Voor de periode 2006-2010 heeft Vidomes zich voorgenomen om bij 2000 woningen renovatie of groot onderhoud uit te

voeren. Voor 2008 alleen was de doelstelling om dit bij 1000 woningen uit te voeren. In 2008 was dit bij 538 woningen het geval en in 2009 was dit bij 1303 woningen. PwC kent op basis van het hoge ambitieniveau en de stand van zaken ten opzichte van de lange termijn ambitie van Vidomes een voldoende toe voor deze prestatie.

Presteren naar energie en duurzaamheid scoort goed

1.35 De SEV definieert energie en duurzaamheid als het 'toepassen van maatregelen gericht op energiebewust en duurzaam bouwen en wonen'. In tabel 1-6 is een selectie opgenomen van de door Vidomes geformuleerde doelstellingen voor de periode 2008-2009 ten aanzien van energie en duurzaamheid.

Tabel 1-6: eindoordeel presteren naar energie en duurzaamheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Ontwikkelen van visie op het gebied van duurzaamheid en milieu	Gerealiseerd	7
Invoering Energieprestatiecertificaten in 2007	Gerealiseerd	7,5
Uitvoeren projecten in het kader van energie en duurzaamheid	Gerealiseerd: in uitvoering	7
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	Gem. ca. 6,9
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,1

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.36 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Vidomes meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordelen worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'energie en duurzaamheid' het eindoordeel goed toe. In de volgende alinea's wordt dit oordeel toegelicht.

1.37 Vidomes heeft als lange termijn ambitie om een uitdagende visie te formuleren met concrete doelen en speerpunten. In 2007 is milieu benoemd tot één van de vijf speerpunten van Vidomes. Om een visie te ontwikkelen is in 2007 een werkgroep opgericht. In 2008 heeft Vidomes op basis van het convenant 'Duurzaam bouwen' haar milieubeleidsplan opgesteld.

1.38 Voor de invoering van energieprestatiecertificaten heeft Vidomes in 2007 een bestek op de markt gebracht voor de labeling van haar woningvoorraad. Vidomes is verder gegaan dan wat wettelijk verplicht werd gesteld door ook het binnenmilieu in kaart te brengen. Op basis deze ambitieuze prestatie kent PwC het oordeel goed toe.

1.39 In 2008 heeft Vidomes verschillende projecten in het kader van energie en duurzaamheid uitgevoerd. Een aantal voorbeelden hiervan zijn:

- a Gebruik van eco-tegels bij badkamerrenovaties
- b Energiebesparing complex Ameland door aanpassingen aan het water en installatie voor de centrale verwarming
- c Deelname aan onderzoeksprogramma Woningkwaliteit 2020

- d Duurzaam bouwen (door onder meer gebruik van FSC-hout).

Presteren naar leefbaarheid en veiligheid scoort voldoende

1.40 De SEV definieert leefbaarheid en veiligheid als het bijdragen aan een leefbare (schoon, heel en veilig) woonomgeving door investeringen in de wijk of buurt. In tabel 1-7 is het oordeel voor presteren naar leefbaarheid weergegeven.

Tabel 1-7: eindoordeel presteren naar leefbaarheid en veiligheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Uitwerken van een concreet voorstel voor de ontwikkeling van concepten die invulling geven aan het beheer van complexen waarin de verbinding wonen-werken-leren wordt gerealiseerd	Wordt uitgevoerd, maar loopt achter op schema	6,5
Invulling geven aan het Actieprogramma Leefkwaliteit Vidomes	Deels gerealiseerd	7
Vertaling van de gegevens van de 35 Vidomes wijken naar actieprogramma's per wijk	In uitvoering; voor 6 wijken zijn de actieprogramma's reeds opgesteld	7
Aan de slag met buurtmanagement in de Heuvel en Buitenwegh	Gerealiseerd	7,5
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	Gem. ca. 6,5
Eindoordeel	Voldoende (conform de norm)	6,9

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.41 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Vidomes meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordelen worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatievelde 'leefbaarheid en veiligheid' het eindoordeel voldoende toe. In de volgende alinea's worden deze prestaties toegelicht.

1.42 Om het concept wonen-werken-leren te realiseren is Vidomes in Rijswijk samen met het Interconfessioneel Makeblijde College (IMC) bezig met een plan van aanpak voor het ontwikkelen van een werkhotel. Een tweede project betreft de samenwerking met het Wellant College in Leidschendam voor de groenvoorziening.

1.43 Op het gebied van leefbaarheid voert Vidomes een ambitieus beleid. In de periode 2007-2008 stonden 297 activiteiten op de planning. In 2007 heeft Vidomes 116 plannen gerealiseerd. In 2008 waren dat 157. Hiermee heeft Vidomes een realisatiepercentage van 83% behaald.

1.44 Vidomes had zich voorgenomen om de gegevens van 35 wijken te vertalen naar actieprogramma's per wijk. In 2008 is Vidomes hiermee gestart. Inmiddels zijn voor 6 wijken actieprogramma's opgesteld.

1.45 Vidomes is in 2008 aan de slag gegaan met buurtmanagement in de Heuvel door een stakeholdersbijeenkomst te organiseren waarbij de gemeente, de politie, een collega-corporatie (Wooninvest) en welzijnsinstellingen aanwezig waren. In 2009 is Vidomes in gesprek getreden met de bewoners in de wijk. Daarnaast is Vidomes van plan om te gaan experimenteren met ‘wijkaandeelhouderschap’.

Presteren naar bijzondere doelgroepen scoort voldoende

1.46 De SEV definieert aandacht voor bijzondere doelgroepen als het ‘voeren van een gericht beleid voor bijzondere doelgroepen (zoals mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking, statushouders of verslaafden) om hen van huisvesting te voorzien’. In de volgende tabel worden de doelstellingen ten aanzien van de bijzondere doelgroepen opgenomen.

Tabel 1-8: eindoordeel presteren naar bijzondere doelgroepen

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Jaarlijks minimaal 4 projecten starten voor bijzonderde doelgroepen	Gerealiseerd	7
Uitvoeren kleinschalige projecten LIMOR/Vidomes	Gerealiseerd	7
Ontwikkelen van voorzieningen en begeleiding voor jongeren	Wordt uitgevoerd: loopt achter op schema	6,5
Ontwikkelen van woonservicezones	Gerealiseerd	7,5
Uitvoeren pilot klantgericht ontwikkelen seniorencomplexen	Niet gerealiseerd	5,5
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	Gem. ca. 7
Eindoordeel	Voldoende (conform de norm)	6,9

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.47 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Vidomes meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordelen worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld ‘bijzondere doelgroepen’ het eindoordeel voldoende toe. In de volgende alinea’s wordt dit oordeel toegelicht.

1.48 In de periode 2007-2008 heeft Vidomes 8 projecten opgestart gericht op bijzondere doelgroepen. Hiermee heeft zij haar voorgenomen doelstelling gerealiseerd.

1.49 De samenwerking tussen Vidomes en de Landelijke Instelling voor Maatschappelijke Ondersteuning en Rehabilitatie (LIMOR) wordt steeds intenser. Een voorbeeld van deze samenwerking is het realiseren van vijf locaties voor de opvang van bijzondere doelgroepen in Den Haag.

1.50 Hoewel de doelstelling om voorzieningen en begeleiding voor jongeren te ontwikkelen niet volledig is gerealiseerd, heeft Vidomes wel stappen ondernomen in die richting. Vidomes is het gesprek aangegaan met Jeugdformaat met de ambitie om een samenwerkingsovereenkomst te sluiten.

1.51 In 2008 en 2009 heeft Vidomes samen met gemeenten, welzijnspartners, zorgpartners en collega-corporaties gewerkt aan de ontwikkeling van diverse woonservicezones. Enkele voorbeelden zijn: ontwikkeling van woonservice centrum in de wijk Prinsenhof, de mogelijke ontwikkeling van een Kulturhuis in Stompwijk. In Zoetermeer heeft Vidomes verder gewerkt aan de optimalisatie van de voorzieningen in Albrandswaard en Gondelkade. In Delft heeft Vidomes gewerkt aan de woonservicezone in de wijk Buitenhof. Daarnaast was gestart met voorbereidingen voor de ontwikkeling van een woonservicezone in de Voorhof.

Presteren naar huurdersparticipatie scoort voldoende

1.52 De SEV definieert huurdersparticipatie als het 'betrekken van huurders bij het vormgeven en realiseren van beleid'. In de volgende tabel worden de doelstellingen opgenomen ten aanzien van huurdersparticipatie.

Tabel 1-9: eindoordeel presteren naar huurdersparticipatie

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Regelmatig overleggen met huurdervertegenwoordigers op diverse niveaus. Nadruk ligt daarbij op complexniveau	Gerealiseerd	7
Permanent uitvoeren van klantenonderzoek over de dienstverlening en betrekken van huurders bij beleidsvorming op complexniveau	In uitvoering: continu proces	7
Vidomesbreed worden 4 projecten benoemd waar klantenwensen aantoonbaar in een vroeg stadium worden gepeild met behulp van marktonderzoek en dergelijke	Deels gerealiseerd Realisatiepercentage is 75%	7
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	Gem. ca. 6,6
Eindoordeel	Voldoende (conform de norm)	6,9

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.53 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Vidomes op dit onderdeel meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordelen worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'huurdersparticipatie' het eindoordeel voldoende toe. In de volgende alinea's worden deze prestaties toegelicht.

1.54 In 2007 is gewerkt aan de herdefinitie van het bewonersoverleg. In het najaar is overlegd met een brede bewonersvertegenwoordiging over de manier waarop dit het beste kan worden ingevuld. Op centraal niveau behartigen vijf huurdersorganisaties de belangen van de Vidomes-huurders. Op lokaal niveau gebeurt dit middels 75 huurdercommissies.

1.55 Vidomes voert regelmatig klantonderzoeken uit. Dit gebeurt door middel van de eigen klantenenquête's, KWH-metingen en USP onderzoeken. Naar aanleiding van die resultaten worden actieprogramma's opgesteld.

1.56 Met het aantoonbaar in een vroeg stadium peilen van klantenwensen is gestart in Leidschendam Zuid, waar een aantal scenario's aan de bewoners zijn voorgelegd en waarbij zij hun voorkeur hebben uitgesproken. In 2009 organiseerde Vidomes twee klantenpanels met bewoners uit de Isaac da Costastraat waarin het voorgenomen onderhoud en de eventuele wensen van bewoners zijn besproken. Daarnaast zijn in Zoetermeer bijeenkomsten gehouden met als onderwerp wijkvernieuwing.

Presteren naar aanvullende doelen scoort voldoende

1.57 Onder het prestatieveld 'aanvullende doelen' zijn de doelen van Vidomes opgenomen die niet direct onder één van de door SEV gedefinieerde prestatievelden kunnen worden geschaard.

Tabel 1-10: eindoordeel presteren naar aanvullende doelstellingen

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Vidomes ontwikkelt de komende jaren een sluitende formule voor overleg en dialoog met haar stakeholders	Niet gerealiseerd	6,5
Vidomes zet stappen in de ontwikkeling van klantgericht naar klantgestuurd	In uitvoering	7
Resultaten enquêtes onder klanten minimaal 7,5	Gerealiseerd: Continu proces	7
Eindoordeel	Voldoende (conform de norm)	6,8

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.58 Op basis van bovenstaande bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'aanvullende doelen' het eindoordeel voldoende toe. In de volgende alinea worden deze prestaties toegelicht.

1.59 Vidomes wilde in 2006 ten behoeve van de komende jaren een sluitende formule ontwikkelen voor overleg en dialoog met haar stakeholders. In 2007 was nog niet hiermee gestart. Hoewel in 2008 een eerste stakeholdersbijeenkomst is gehouden, ontbreekt naar eigen zeggen vooralsnog de beoogde sluitende formule.

1.60 In 2007 is Vidomes gestart met de transformatie van klantgericht naar klantgestuurd. Het eerste project betrof een pilot met betrekking tot een klantgestuurd mutatieproces in Delft, waarbij de klant kan aangeven wat hij aan mutatieonderhoud wenst.

1.61 Vidomes voert regelmatig onderzoek naar de klanttevredenheid. Als norm hanteert zij een rapportcijfer van minstens een 7,5. In 2008 was het resultaat gelijk aan de norm.

Uitkomsten overige oordeelsvelden

1.62 Naast een beoordeling van de feitelijke prestaties wordt ook een oordeel gegeven over:

- a Kennis en inzicht
- b Planning
- c Monitoring.

1.63 De feitelijke prestaties zijn beschreven in de voorgaande paragrafen. In de volgende paragrafen wordt ingegaan op de overige drie oordeelsvelden.

Vidomes beschikt over onvoldoende kennis en inzicht ten aanzien van de ambities en doelen (5,5)

1.64 Voor presteren naar eigen doelen en ambities definieert de SEV kennis en inzicht als volgt: 'De corporatie heeft haar eigen streefbeelden voor de toekomst beschreven en een vertaling gemaakt naar eigen meetbare doelen.'

1.65 In het ondernemingsplan 2006-2010 formuleert Vidomes haar strategische ambities. Deze ambities zijn vervolgens vertaald naar tactische doelstellingen. Jaarlijks worden de operationele doelstellingen opgenomen in het concernjaarplan.

1.66 PwC constateert dat Vidomes slechts een aantal doelstellingen heeft doorvertaald naar meetindicatoren. Als het gaat om bijvoorbeeld de toewijzing van vrijgekomen woningen aan de primaire doelgroep, het aantal te verkopen woningen of de nieuwbouwproductie, dan is er in die gevallen sprake van een meetindicator. Overigens heeft dit voor een groot deel te maken met de kwantitatieve eigenschap van de doelstelling. Andere kwalitatieve doelstellingen zijn echter niet doorvertaald naar valide meetindicatoren. Op basis van deze bevindingen kent PwC voor dit onderdeel, met uitzondering van de prestatievelden 'beschikbaarheid', 'betaalbaarheid' en 'bouwproductie' het oordeel onvoldoende toe. De genoemde uitzonderingen behalen een voldoende score op dit onderdeel.

1.67 Op strategisch niveau zijn doelstellingen vaag en hebben derhalve een kwalitatieve eigenschap. Ze beschrijven een situatie waarnaar een organisatie probeert toe te werken. Om dit effectief te kunnen bereiken is het van belang om de lange termijn doelstellingen door te vertalen naar korte termijn doelstellingen met verschillende meetindicatoren. Met andere woorden, wat dient de corporatie elk jaar (tactisch niveau) en elke maand (operationeel niveau) te presteren zodat aan het einde van de ondernemingsplanperiode de ambities worden waargemaakt? Vervolgens moet per doelstelling worden aangegeven hoe ze onder meer worden gemeten. Per doelstelling worden idealiter meerdere meetindicatoren gehanteerd. Een goede methode voor het meetbaar benoemen van doelstellingen is het hanteren van de S.M.A.R.T. criteria.

1.68 Doelstellingen dienen specifiek te zijn. Belangrijke aspecten hierbij zijn het benoemen van de verantwoordelijke medewerkers en dienen de doelstellingen aan te geven welke bepaalde activiteiten wanneer uitgevoerd dienen te worden. Doelstellingen moeten meetbaar worden gemaakt, ook

kwalitatieve doelstellingen, zoals het uitvoeren van leefbaarheidprojecten. Door kritische succes factoren te benoemen kan de vertaling naar geschikte meetindicatoren relatief eenvoudig worden gemaakt. Verder is het van belang om voor alle doelstellingen een tijdspad te hanteren om de effectiviteit en productiviteit van de corporatie te borgen. Van belang hierbij is om ook een prioritering in de doelstellingen aan te brengen.

Vidomes plant haar ambities en doelen onvoldoende (5,5)

1.69 Voor presteren naar eigen ambities en doelen definieert de SEV planning als volgt: 'De corporatie heeft de geplande doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) uitgewerkt in meetbare eenheden, zodat het doelbereik ook als zodanig kan worden gemeten. Bij de doelen wordt aangegeven welke kosten ermee zijn gemoeid en op welke wijze in deze kosten wordt voorzien'.

1.70 De verschillende jaardoelstellingen worden in het concernjaarplan opgenomen en zoals hierboven beschreven zijn die in enkele gevallen ook meetbaar gemaakt. Aan de hand van de aan PwC ter beschikking gestelde documenten heeft PwC niet kunnen vaststellen dat Vidomes in aanvulling op de jaarplannen ook een concrete planning nahoudt. Deze is echter wel van belang voor het op tijd kunnen aansturen bij eventueel onderpresteren. Om die reden kent PwC voor dit onderdeel, met uitzondering van de prestatievelden 'beschikbaarheid', 'betaalbaarheid' en 'bouwproductie' het oordeel onvoldoende toe. De genoemde uitzonderingen behalen een voldoende score op dit onderdeel.

1.71 Door een planning aan te houden en mijlpalen te benoemen kan een positief effect worden verkregen op de prestaties van de corporatie. In een goede planning is nagedacht over het volgende:

- a Er wordt concreet aangegeven wie verantwoordelijk is voor het realiseren van de doelstelling
- b Er wordt expliciet aangegeven wat er gerealiseerd dient te worden
- c Het moment waarop een doelstelling gerealiseerd wordt
- d De betrokkenen bij de uitvoering van de activiteiten
- e Het budget dat beschikbaar is voor de uitvoering
- f Wat bereikt wordt met het realiseren van de doelstelling.

Vidomes monitort haar prestaties naar eigen ambities en doelen voldoende (6,5)

1.72 Voor presteren naar eigen doelen en ambities definieert de SEV Monitoring als volgt: 'De corporatie evalueert jaarlijks het presteren naar doelen en ambities en stelt bij onderpresteren op basis van de evaluatie een verbeterplan op.'

1.73 Vidomes monitort de voortgang van haar prestaties onder meer middels kwartaalrapportages waarin ook een dashboard (dat maandelijks wordt gepubliceerd) is opgenomen met een reeks van kritische prestatie indicatoren. Deze indicatoren zijn in de meeste gevallen gericht op organisatorische doelstellingen en/of doelstellingen van financieel en operationele aard. Hiermee loopt Vidomes het risico dat zij een prestatiemeting houdt die niet direct samenhangt met de strategische koers die in 2006 is uitgezet. Op basis van het dashboard kan Vidomes maandelijks de voortgang van haar doelstellingen

bewaken en heeft zij inzichtelijk wat de trend is ten opzichte van de voorgaande periode. Hoewel PwC van mening is dat het gebruik van dit instrument goed is, zou nog het nodige verbeterd kunnen worden door de inhoud meer samen te laten hangen met het brede maatschappelijke takenpakket.

2 Vidomes vertaalt de opgaven voldoende naar beleid

2.01 Dit hoofdstuk beschrijft de mate waarin Vidomes de landelijke, regionale en lokale opgaven over de periode 2008 – 2011 heeft vertaald naar haar eigen beleid. PwC heeft bewust afgezien van een uitgebreide opsomming van alle door Vidomes geplande en uitgevoerde initiatieven in de onderzoeksperiode, omdat het rapport hiermee te omvangrijk zou worden. In plaats daarvan is er voor gekozen het oordeel per onderwerp te onderbouwen met enkele voorbeelden van prestaties. De toetsing is echter gebaseerd op een groter aantal ambities en doelen dan in dit rapport wordt beschreven.

Eindoordeel vertaling landelijke, regionale en lokale opgaven in beleid: conform de norm

2.02 Vidomes slaagt er voldoende in de opgaven op landelijk, regionaal en lokaal (gemeentelijk) niveau te vertalen naar haar beleid. Zoals uit tabel 2-1 blijkt scoort Vidomes op alle onderdelen conform de norm. De norm wordt hierbij gevormd door het SEV- toetsingskader en/of de verwachting van PwC. In de volgende paragrafen van dit hoofdstuk wordt het oordeel toegelicht.

2.03 Bij het toekennen van het eindoordeel per type opgaven is rekening gehouden met verschillende oordeelsvelden die elk een verschillende weging kennen. De verschillende oordeelsvelden zijn:

- a Feitelijke prestatie (70%)
- b Kennis en inzicht (10%)
- c Planning (10%)
- d Monitoring (10%).

Tabel 2-1: eindoordeel vertaling opgaven naar beleid

Onderwerp	Bevinding	Prestatie	Kennis/ inzicht	Planning	Monitoring	Eindoordeel
Landelijk	Vertaald naar doelstellingen	7				6,7
Regionaal	Vertaald naar doelstellingen	7				6,7
Lokaal	Vertaald naar doelstellingen	7				6,7
Eindoordeel	Voldoende	7	5,5	5,5	6,5	6,7

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

2.04 De scores op het oordeelsveld feitelijke prestatie zullen per type opgave meer verschillen dan de scores op de andere oordeelsvelden. Daarom is er voor gekozen de feitelijke prestatie per type opgave te behandelen en de andere oordeelsvelden aan het eind van dit hoofdstuk voor alle typen opgaven gezamenlijk te behandelen.

Landelijke opgaven voldoende vertaald naar beleid

2.05 In dit onderdeel wordt ingegaan op de mate waarin Vidomes de landelijke opgaven heeft vertaald naar eigen beleid. In juni 2006 heeft VROM haar visie op de woningmarkt uitgewerkt in 'Ruimte geven, bescherming bieden, een visie op de woningmarkt'. VROM benoemt onder meer de volgende agendapunten voor de beleidsagenda van de toekomst:

- a Huisvesten doelgroepen van beleid
- b Actief bevorderen dat er voldoende woningen beschikbaar zijn
- c Impuls stedelijke vernieuwing en sociaal economische maatregelen nemen
- d Toevoeging van extra seniorenwoningen
- e Energiebesparing op de bestaande voorraad
- f Flexibilisering ten aanzien van woningaanpassing.

2.06 In september 2007 is de 'Beknopte begroting 2008: Ruimte en Milieu & Wonen, Wijken en Integratie' uitgebracht. Het document gaat in op de volgende doelstellingen (2009- 2012):

- a Stimuleren krachtige steden en vitale wijkenbouw en duurzame ontwikkeling
- b Garanderen van keuzemogelijkheden en betaalbaarheid op de woningmarkt.

2.07 De door PwC beoordeelde stukken tonen aan dat Vidomes de landelijke opgaven voldoende heeft vertaald naar eigen doelstellingen. In de volgende tabel wordt beschreven hoe Vidomes de landelijke opgaven heeft vertaald naar beleid.

Tabel 2-2: eindoordeel vertaling landelijke opgaven naar beleid

Opgaven	Beleid	Oordeel
Huisvesten van doelgroepen van beleid	Beleid gericht op verhuren van minstens 70% van vrijkomende woningen aan de BBSH-doelgroep	7
Actief bevorderen dat er voldoende woningen beschikbaar zijn	Beleid gericht op het in stand houden van ruim 80% van de sociale voorraad	7
Impuls stedelijke vernieuwing en sociaal economische maatregelen nemen	Beleid gericht op de herstructurering (bijvoorbeeld Palenstein)	7
Toevoeging extra seniorenwoningen	Speerpunt gericht op wonen, welzijn en zorg	7
Energiebesparing op de bestaande voorraad	Speerpunt gericht op milieu en het ontwikkelen van een milieubeleidsplan	7
Garanderen van keuzemogelijkheden en betaalbaarheid op de woningmarkt	Beleid gericht op continu ontwikkeling van nieuwe producten	7
Eindoordeel	Voldoende (conform de norm)	7

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Regionale opgaven voldoende vertaald naar beleid

2.08 Hieronder wordt ingegaan op de mate waarin Vidomes de regionale opgaven heeft vertaald naar eigen beleid. De regionale opgaven zijn gebaseerd op de regionale prestatieafspraken Haagland (2006-2009) en zijn gericht op:

- a Het realiseren van een ongedeelde regio door het versterken van de kwaliteit met een diversiteit aan woonmilieus.
- b Het verbeteren van de leefbaarheid in buurten en wijken door onder meer maatregelen te nemen ten behoeve van sociaal en fysiek beheer.
- c Verhuur van minimaal 70% van vrijkomende woningen aan de BBSH-doelgroep.
- d Bekend maken van welke woningen geschikt zijn voor de huisvesting van ouderen en zorgbehoevenden.
- e Herstructurering binnen de regionale kaders.
- f Tussenvormen (zoals MGE) van verkoop in de markt te brengen.

2.09 PwC constateert dat Vidomes de opgaven op regionaal niveau voldoende heeft vertaald naar de eigen doelstellingen. In de volgende tabel wordt beschreven hoe Vidomes de regionale opgaven heeft vertaald naar beleid.

Tabel 2-3: eindoordeel vertaling regionale opgaven naar beleid

Opgave	Beleid	Oordeel
Het realiseren van een ongedeelde regio door het versterken van de kwaliteit met een diversiteit aan woonmilieus	Beleid gericht op renovatie en groot onderhoud, daarnaast wordt ook gekeken naar differentiatie naar woningtype, kwaliteit en prijs	7
Het verbeteren van de leefbaarheid in buurten en wijken door onder meer maatregelen te nemen ten behoeve van sociaal en fysiek beheer	Beleid gericht op de speerpunt leefkwaliteit met een ambitieus programma van circa 150 plannen per jaar	7
Verhuur van minimaal 70% van vrijkomende woningen aan de BBSH-doelgroep	Beleid één op één overgenomen	7
Bekend maken welke woningen geschikt zijn voor de huisvesting van ouderen en zorgbehoevenden	Beleid gericht op de introductie van een zorgclassificatiesysteem	7
Tussenvormen (zoals MGE) van verkoop in de markt te brengen	Beleid gericht op het gebruik van Koopgarant	7
Eindoordeel	Voldoende (conform de norm)	7

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Lokale opgaven voldoende vertaald naar beleid

2.10 Onderstaand wordt ingegaan op de mate waarin Vidomes de lokale opgaven heeft vertaald naar eigen beleid.

2.11 De lokale opgaven zijn gebaseerd op de prestatieafspraken met de gemeenten Delft, Zoetermeer en Leidschendam-Voorburg. In dit onderdeel wordt een selectie van de lokale opgaven van Vidomes benoemd. Op lokaal niveau zijn de belangrijkste opgaven gericht op de volgende punten:

- a Toegankelijkheid wooncomplex voor ouderen vergroten
- b Ontplooien van initiatieven gericht op het vergroten van ontmoetingskansen tussen bewoners
- c Huisvesting van ouderen en zorgbehoevenden en participatie in projecten met betrekking tot wonen, zorg en welzijn
- d Vergroten van de keuzevrijheid voor bewoners
- e Implementatie van buurtbemiddeling.

2.12 Vidomes heeft de in de prestatieafspraken opgenomen opgaven voldoende vertaald naar haar beleidsdoelstellingen.

Tabel 2-4: eindoordeel vertaling lokale opgaven

Opgave	Beleid	Oordeel
Toegankelijkheid wooncomplex voor ouderen te vergroten	Beleid gericht op het bouwen en verbouwen van voorzieningen voor de kwetsbare doelgroepen	7
Ontplooien van initiatieven gericht op het vergroten van ontmoetingskansen tussen bewoners	Beleid gericht op de uitvoering van het actieprogramma Leefkwaliteit	7
Huisvesting van ouderen en zorgbehoevenden en participatie in projecten met betrekking tot wonen, zorg en welzijn	Beleid gericht op de uitvoering van het WWZ programma 2008-2010	7
Vergroten van de keuzevrijheid voor bewoners	Beleid gericht op klantgestuurd werken waarbij klanten bij bepaalde projecten zelf kunnen aangeven wat hun wensen zijn ten aanzien van bijvoorbeeld het niveau van onderhoud	7
Implementatie van buurtbemiddeling	Beleid gericht op de uitvoering van de beleidsnotitie bijzondere doelgroepen, buurtbemiddeling maakt hier deel van uit	7
Eindoordeel	Voldoende (conform de norm)	7

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Uitkomsten overige oordeelsvelden

2.13 Naast een beoordeling van de feitelijke prestatie wordt ook een oordeel gegeven over:

- a Kennis en inzicht (5,5)
- c Planning (5,5)
- d Monitoring (6,5).

2.14 De prestaties van Vidomes op deze drie oordeelsvelden met betrekking tot presteren naar opgaven hangen nauw samen met de in het voorgaande hoofdstuk beschreven overige oordeelsvelden. Immers de opgaven waarvoor Vidomes staat hangen ook nauw samen met de door haar geformuleerde doelstellingen. Om deze reden wordt in dit hoofdstuk volstaan met een verwijzing naar de in het voorgaande hoofdstuk beschreven toetsing.

3 Vidomes presteert volgens haar belanghebbenden maatschappelijk goed

3.01 Dit hoofdstuk beschrijft het maatschappelijk presteren volgens een selectie van belangrijke belanghebbenden van Vidomes. De verwachtingen en de oordelen van deze belanghebbenden nemen een prominente plaats in bij de uiteindelijke oordeelsvorming van de maatschappelijke visitatie. Allereerst wordt de aanpak toegelicht die is gehanteerd om het oordeel van de belanghebbenden in kaart te brengen. Vervolgens wordt het eindoordeel van de belanghebbenden van Vidomes toegelicht en worden, per onderdeel van de beleidscyclus, de oordelen toegelicht.

Aanpak oordeel belanghebbenden

3.02 De stapsgewijze aanpak van de maatschappelijke visitatie om te komen tot een oordeel van belanghebbenden en een overzicht van de belanghebbenden die aan de visitatie hebben meegewerkt, worden weergegeven in bijlage D. In totaal zijn 22 individuele interviews afgenomen. 27 personen hebben meegewerkt aan de maatschappelijke visitatie. Mede namens Vidomes wil PwC deze belanghebbenden hiervoor hartelijk bedanken.

3.03 De oordelen van belanghebbenden zijn gecategoriseerd naar de onderdelen in de beleidscyclus van woningcorporaties (zie figuur 3-1). Om tot een totaaloordeel 'presteren volgens belanghebbenden' te komen, zijn met de belanghebbenden achtereenvolgens de volgende onderwerpen behandeld:

- a Missie en visie
- b Inspraak, participatie en communicatie
- c Beleidskeuzes en afwegingen
- d Prestatieafspraken
- e Prestaties (resultaten)
- f Verantwoording.

Figuur 3-1: beleidscyclus woningcorporaties



Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

3.04 Elk onderdeel in de beleidscyclus bestaat uit een aantal die ter beoordeling aan de belanghebbenden zijn voorgelegd. Deze worden in dit hoofdstuk besproken.

Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is goed

3.05 De scoresystematiek in dit onderdeel is anders van opzet dan bij de andere onderdelen van het toetsingskader. Bij presteren naar belanghebbenden gaat het om het presteren van Vidomes in de ogen van de belanghebbenden. Dit is lastiger objectief te toetsen dan bijvoorbeeld het realiseren van een geplande bouwproductie. Bij het oordeel van de belanghebbende over Vidomes spelen namelijk, meer dan bij de andere onderdelen, ook subjectieve zaken zoals eigen kennis en ervaring, duur van de relatie met Vidomes en persoonlijke verhoudingen een rol. Om deze reden is in dit hoofdstuk getracht zo goed mogelijk een sfeerbeeld te schetsen hoe Vidomes in de ogen van de belanghebbenden presteert. Uiteindelijk moet dit gelet op de voorschriften van het visitatiestelsel 3.0 wel tot een oordeel en score leiden, maar deze score is niet altijd zoals bij de andere onderdelen gebaseerd en/of opgebouwd uit rekenkundig gemiddelden. PwC heeft per onderwerp een weging gemaakt van de opmerkingen van de belanghebbenden, afhankelijk van ondermeer aard en duur van de samenwerkingsrelatie. Het kan daarom voorkomen dat het totaaloordeel niet overeenkomt met het rekenkundige gemiddelde van de scores per belanghebbendengroep of per onderwerp. Zo varieert het aantal geïnterviewde personen per belanghebbendengroep, alsmede de diversiteit van geïnterviewde personen per groep. Ook de informatie en de nuanceringsen die tijdens de diepte-interviews zijn gegeven zijn door belanghebbenden zijn meegewogen in het eindoordeel.

3.06 Aan alle belanghebbenden is gevraagd hoe zij Vidomes ervaren. Deze vraag is bewust 'open' gesteld, zodat de geïnterviewden ook spontaan konden aangeven hoe zij tegen Vidomes aankijken en hoe zij Vidomes ervaren. Door veruit de meeste belanghebbenden wordt Vidomes beschreven als een maatschappelijk zeer betrokken corporatie die altijd bereid is tot constructieve samenwerking. Het is over het algemeen zeer prettig om samen te werken met de medewerkers van Vidomes. Men vindt de medewerkers correct en respectvol. Ook is aangegeven dat Vidomes duidelijk hart heeft voor de sociale zaak. Indien een beroep op Vidomes wordt gedaan, dan zal Vidomes daar in principe positief op reageren.

3.07 Er zijn ook kritische geluiden. Vidomes wordt ondanks het sociale gezicht door meerdere belanghebbenden ook als zakelijk en formeel gezien. Ook wordt Vidomes door de belanghebbenden niet gezien als een innovatieve corporatie met een voortrekkersrol op het gebied van maatschappelijke samenwerking. In het verlengde daarvan mag Vidomes in de ogen van de belanghebbenden soms wat minder langs de gebaande paden gaan. Ook is door meerdere belanghebbenden aangegeven dat het vaak onvoldoende duidelijk is met welk mandaat de vertegenwoordigers van Vidomes optreden. Een andere belanghebbende geeft aan dat Vidomes soms teveel haar eigen koers wil varen door niet meer in de stad Den Haag te willen investeren.

3.08 Vidomes heeft volgens de belanghebbenden een duidelijke missie en visie en houdt rekening met de opgaven in het werkgebied. De communicatie richting verschillende belanghebbenden is op onderdelen goed en kan tevens op onderdelen worden verbeterd. Met name het ongevraagd verstrekken van informatie aan de belanghebbenden is een verbeterpunt.

3.09 De corporatie is laagdrempelig en in de meeste gevallen bereid tot samenwerking. De belanghebbenden geven aan over het algemeen goed inzicht te hebben in de beleidskeuzes van Vidomes.

3.10 Vidomes spant zich goed in om te komen tot prestatieafspraken met de verschillende belanghebbenden. De corporatie komt over het algemeen de gemaakte afspraken ook na. De belanghebbenden geven aan dat zij tevreden zijn over de resultaten van Vidomes. De resultaten zijn volgens de norm van de belanghebbenden en in een aantal gevallen boven de norm.

3.11 De verantwoording die Vidomes aflegt aan belanghebbenden is van goed niveau. Uitzonderingen daargelaten communiceert Vidomes transparant over projectbegrotingen en geeft ook tijdig aan wanneer budgetten overschreden dreigen te worden of de planning niet gehaald gaat te worden. Een kanttekening is, net als bij de informatievoorziening, dat Vidomes niet altijd de verantwoording ongevraagd aflegt. Dit geldt met name in situaties waarin geen formele overlegmomenten in een samenwerking zijn ingebouwd. Soms moet er dan door de belanghebbende om verantwoording of een update van de voortgang gevraagd worden. In dergelijke gevallen wordt de verantwoording wel altijd verstrekt.

3.12 De belanghebbenden signaleren ook dat Vidomes bezig is meer kleur te krijgen. Zij ervaren de corporatie als meer open en transparant met een helder uitgedragen missie en visie. Dit is in de ogen van de belanghebbenden een goede zaak.

3.13 Ook geven de belanghebbenden aan dat Vidomes een duidelijke ontwikkeling doormaakt en sinds het aantreden van de nieuwe bestuurder ook nadrukkelijker de buitenwereld betreft bij het beleid van Vidomes. Deze belanghebbenden zien dat Vidomes zich de afgelopen jaren positief heeft ontwikkeld als het gaat om meer 'kleur' krijgen.

3.14 In de volgende tabel is weergegeven wat volgens de bevroagde belanghebbenden de sterke punten en verbeterpunten zijn van Vidomes. De punten zijn zoveel mogelijk in de bewoordingen van de belanghebbenden weergegeven.

Tabel 3-1: sterke en verbeterpunten Vidomes

Sterke punten Vidomes	Verbeterpunten Vidomes
- Betrokken - Maatschappelijk - Steeds meer extern gericht - Open en eerlijk - Positief kritisch - Betrouwbaar en verantwoordelijk - Prettige partij om mee samen te werken - Goed in voorkomen van uitzettingen (maatwerk) - Zeer goed in ouderenhuisvesting - Gericht op samenwerking - Veel bouwproductie, Vidomes durft te bouwen - Goede staat van onderhoud - Actief in de wijken - Ook aanwezig op lastige momenten bij bewonersinspraak - Goede relatie met huurders, gericht op oplossen van problemen van bewoners - Verstandige vernieuwer - Financiële bijdrage leveren die verder gaat dan de projecten	- Invoeren van een cliënt volgsysteem - Meer meebewegen in sociale aspecten op financieel gebied - Besteed meer tijd aan het (proces van) betrekken van bewoners bij herstructurering - Wees duidelijker over rol centrale vestiging of geef vestigingsdirecteuren meer mandaat - Betere communicatie naar de buitenwereld met meer oog voor de belangen van de partners - Daadkrachtiger worden, sneller handelen en niet te lang nadenken - Innovatiever worden - Afleggen van verantwoording, ook in situaties waar geen formele contactmomenten zijn - Monitoren van onderhoudswerkzaamheden door externe aannemers minder aan huurder overlaten. - De centraal opererende medewerkers moeten beter de bevindingen van de decentrale werkende medewerkers checken en vice versa. - Standaard huurovereenkomst en Programma van Eisen maken - Maatschappelijk ondernemerschap duidelijker vormgeven en aansluitend hierop de missie en visie duidelijker uitdragen - Communiceer duidelijker wat de meerwaarde van een corporatie ten opzichte van een commerciële partij is

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.15 De totaalscore voor Vidomes is een 7,2. Wanneer de eindoordelen van de belanghebbenden naast elkaar worden gelegd, per belanghebbendengroep, wordt geconstateerd dat de scores op totaalniveau niet heel ver uit elkaar liggen (bandbreedte 7,0 – 8,0). De collega-corporaties zijn het meest positief over Vidomes. De volgende tabel bevat het oordeel over het maatschappelijk presteren van Vidomes per belanghebbendengroep en het gemiddelde eindoordeel van alle belanghebbenden.

Tabel 3-2: oordeel per belanghebbendengroep

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeente / overheidsinstanties	7,1
Zorg- en welzijnsinstellingen	7,1
Collega-corporaties	7,4
Huurdervetegenwoordiging	7,0
Eindoordeel	7,2

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.16 Opmerkelijk is dat de huurdervetegenwoordiging een aanzienlijk hoger overall rapportcijfer toekent (tweemaal een 8,0) dan het gemiddelde van de onderdeelcijfers die zij hebben gegeven (7,1 en 6,8). Bij de andere belanghebbendengroepen is er sprake van een afwijking van maximaal 0,1. Vidomes is er volgens PwC in geslaagd een goede en constructieve relatie met de huurdervetegenwoordiging op te bouwen. De goede sfeer in de samenwerking is in de ogen van PwC de reden dat het overallcijfer zoveel hoger uitvalt dan het gemiddelde van de onderdeelscores.

3.17 De belanghebbenden beoordelen het maatschappelijk presteren van Vidomes met gemiddeld een 7,2. In de volgende tabel wordt zowel het eindoordeel als de oordelen op de onderdelen van de beleidscyclus gespecificeerd.

3.18 Wanneer de scores op de beleidsvelden worden vergeleken blijkt dat Vidomes het hoogst scoort op het onderdeel 'Resultaten' (7,4). De overige onderdelen scoren tussen een 6,8 en een 7,2.

Tabel 3-3: eindoordeel presteren volgens belanghebbenden per onderdeel

Onderwerp	Oordeel
Missie en visie	7,2
Inspraak, participatie en communicatie	6,8
Beleidskeuzes en afwegingen	7,0
Prestatieafspraken	6,9
Resultaten	7,4
Verantwoording	7,2
Eindoordeel	7,2

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.19 In het vervolg van dit hoofdstuk worden de oordelen van de belanghebbenden toegelicht per onderdeel van de beleidscyclus. Achtereenvolgens worden, per belanghebbendengroep, de oordelen toegelicht ten aanzien van:

- a Missie en visie
- b Inspraak / communicatie/ participatie
- c Beleidskeuzes / afwegingen
- d Prestatieafspraken
- e Resultaten
- f Verantwoording.

Missie en visie scoort met 7,2 goed

3.20 Dit onderdeel gaat in op de mate waarin de missie en visie van Vidomes overeenstemmen met de verwachtingen van belanghebbenden. Het gemiddelde rapportcijfer voor de kwaliteit van de visie van Vidomes is een 7,4. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van de onderdelen van missie en visie. Vervolgens worden de oordelen nader toegelicht.

Tabel 3-4: oordeel per belanghebbendengroep onderdeel missie en visie

Onderwerp	Overheids- instanties	Zorg/ Welzijn	Collega- corporaties	Klantvertegen- woordiging
Missie en visie				
Oordeel	7,4	6,9	7,3	7,3

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.21 De belanghebbenden geven aan dat Vidomes een duidelijke missie en visie communiceert. In twee gevallen was de visie van Vidomes echter onbekend bij de belanghebbende. Deze belanghebbenden gaven echter aan dat er ook geen directe behoefte was om kennis te nemen van de missie en visie van Vidomes.

3.22 De missie en visie van Vidomes sluiten aan op wat de belanghebbenden van een corporatie verwachten. Wel wordt door meerdere belanghebbenden opgemerkt dat Vidomes wat meer kleur mag geven aan haar visie. Het is in de ogen van de belanghebbenden weinig onderscheidend.

Inspraak, participatie en communicatie scoort met 6,8 voldoende

3.23 Dit onderdeel gaat in op de wijze waarop Vidomes samenwerkt met andere partijen, de mate waarin Vidomes belanghebbenden en bewoners betreft bij de beleidsontwikkeling en de mate en effectiviteit van de communicatie en participatie.

3.24 De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van de onderdelen van inspraak, participatie en communicatie.

Tabel 3-5: oordeel per belanghebbendengroep onderdeel inspraak, communicatie, participatie

Onderwerp	Overheidsinstanties	Zorg/ Welzijn	Collega-corporaties	Klantvertegenwoordiging
Inspraak, participatie en communicatie				
Oordeel	6,5	7,7	7,3	5,9

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.25 Zoals uit de tabel blijkt is er sprake van een grote variatie aan oordelen.

3.26 De *Overheidsinstanties* vinden het positief dat Vidomes bijeenkomsten voor de belanghebbenden organiseert om met hen te praten over het beleid van Vidomes. Aangegeven wordt dat Vidomes open staat voor inspraak in veel verschillende onderwerpen. Door een gemeente wordt echter ook aangegeven dat het beeld bestaat dat men de bijeenkomsten organiseert, omdat het formeel is voorgeschreven of nu eenmaal zo hoort. Deze gemeente zou met het oog op het bewaken van de sociale cohesie in wijken ook een grotere inspraak willen hebben in de woonruimteverdeling bij Vidomes. Een andere gemeente geeft aan dat de communicatie naar huurders en de omgeving meer empathisch kan zijn. De proceskant kan beter worden ontwikkeld, met meer oog voor de belangen van de samenwerkende partners.

3.27 Het oordeel van de *zorg- en welzijnsinstellingen* ten aanzien van inspraak, participatie en communicatie is zeer positief. De zorgpartijen geven aan dat Vidomes goed naar hen luistert en ook daadwerkelijk met deze informatie aan de slag gaat. Echter, door een partij wordt ook opgemerkt dat het soms even duurt voordat de uitvoering wordt aangepast met de input van de inspraakronde.

3.28 De *collega-corporaties* vinden dat Vidomes goed presteert als het gaat om participatie richting henzelf én richting de belanghebbenden. Gezien de onderlinge relatie als collega-corporatie is er geen sprake van beleidsafstemming, maar wordt er wel door afstemming van beleid voor gewaakt dat er teveel overlap of juist witte vlekken ontstaan. De collega-corporaties waarderen de inspanningen van Vidomes op dit terrein.

3.29 De *huurdervertegenwoordiging* beoordeelt de mogelijkheden voor inspraak, participatie en de communicatie van Vidomes als goed. Ten aanzien van de communicatie is er echter wel degelijk kritiek.

3.30 Vidomes is in de ogen van de huurdervertegenwoordiging groeiende in het proces van inspraak, participatie en communicatie. Met betrekking tot de samenwerking is met een deel van de huurdervertegenwoordiging (OBC) een spoorboekje ontwikkeld. Het spoorboekje heeft een positieve invloed gehad op de samenwerking. Vidomes is nu in ieder geval qua intenties goed bezig, maar dit moet nog wel worden bewezen. De OBC spreekt ook het personeel van Vidomes aan op de verantwoordelijkheden op het gebied van inspraak, communicatie en participatie. Onder het motto dat inspraak pas goed kan werken als ook de huurdersorganisatie zelf professioneel opereert, worden binnen

de OBC ook de eigen mensen aangesproken op inzet en gedrag. PwC vindt dit een lovenswaardige instelling.

3.31 Met de huurdervertegenwoordiging is veelvuldig contact. Er is tussen de 5-7 keer per jaar overleg. De onderwerpen zijn dan procedures, organisatiewijzigingen, huurverhogingen en de onderhoudsbegroting.

3.32 De huurdervertegenwoordiging heeft het idee dat de inspraak serieus genomen wordt en dat de nieuwe bestuurder het onderwerp goed en serieus aanpakt. Een verbeterpunt is echter het tijdstip van de vergaderingen. Deze zijn gedurende werktijd gepland, terwijl de commissie uit vrijwilligers bestaat die op die tijdstippen aan het werk zijn.

3.33 Doordat Vidomes soms haar besluit niet goed en helder kan onderbouwen haken mensen af, waardoor de participatie ook minder goed werkt. Voor het onderdeel inspraak/participatie krijgt Vidomes een beter cijfer dan voor communicatie, respectievelijk een 6 en een 4.

Beleidskeuzes scoort met 7,0 voldoende

3.34 Dit onderdeel gaat in op de wijze waarop Vidomes een gedegen afweging maakt bij het stellen van prioriteiten op haar prestatievelden en de mate waarin Vidomes erin slaagt de uitgedragen prioritering te realiseren. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van het onderdeel beleidskeuzes.

Tabel 3-6: oordeel per belanghebbendengroep onderdeel beleidskeuzes

Prestatievelden	Overheidsinstanties	Zorg/welzijn	Collega-corporaties	Klantvertegenwoordiging
Beleidskeuzes en -afwegingen				
Oordeel	6,6	7,3	7,0	7,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.35 De *Overheidsinstanties* geven aan dat Vidomes over het algemeen transparant is bij het verstrekken van informatie. Echter, wanneer de verstrekte informatie van financiële aard is, is Vidomes veel minder transparant. Ook komt het voor dat er weliswaar keuzes worden gecommuniceerd, maar dat de achterliggende redenen nog steeds lastig te doorgronden zijn. In die gevallen kan de communicatie van de beleidskeuzes helderder.

3.36 De zorg- en welzijnsorganisaties geven aan dat Vidomes haar beleidskeuzes helder en transparant toelicht. Vidomes laat goed de mogelijkheden en onmogelijkheden zien. De rekenmodellen komen tijdens de besprekingen aan de orde. Vidomes denkt ook goed mee over hoe boodschappen richting de maatschappij te brengen. Wel moet er regelmatig op worden aangedrongen informatie te verschaffen. Soms zijn de keuzes weliswaar toegelicht, maar toch ook wel verrassend. Vooral als het gaat om de keuze voor een bepaalde samenwerkingspartner licht Vidomes de keuze onvoldoende toe.

3.37 De *collega-corporaties* geven aan dat Vidomes over het algemeen goed inzicht geeft in redenen van besluiten. Ook is er sprake van onderling vertrouwen, waardoor er ook open over beleidskeuzes kan worden gesproken en toekomstige keuzes kunnen worden afgestemd. Wel wordt aangegeven dat Vidomes af en toe traag is met het inzicht geven. Bijvoorbeeld in het geval van het project Palenstein.

3.38 De *huurdervertegenwoordiging* geeft aan dat Vidomes haar afwegingen wel communiceert met de huurdervertegenwoordiging, maar dit soms laat doet, waardoor er voor de huurdervertegenwoordiging weinig tijd is om te reageren. De huurdervertegenwoordiging is zich bewust van het feit dat Vidomes niet alles kan toezeggen. Een goed onderbouwde 'nee' is daarom ook goed. Er waait duidelijk een andere wind, een aantal jaren geleden was Vidomes veel minder transparant. Op bovenlokaal niveau werkt het overbrengen van de beleidskeuzes al beter dan op lokaal niveau.

3.39 Het OBC geeft aan dat indien om informatie over beleidskeuzes wordt gevraagd, deze ook door Vidomes wordt verstrekt. Maar in de ogen van OBC moet zij er teveel zelf achteraan gaan.

Prestatieafspraken scoort met 6,9 voldoende

3.40 Dit onderdeel gaat in op het oordeel van de belanghebbenden over de wijze waarop Vidomes zich inspant om prestatieafspraken te maken en in welke mate de corporatie de gemaakte afspraken naleeft. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van de het onderwerp prestatieafspraken.

Tabel 3-7: oordeel per belanghebbendengroep onderdeel prestatieafspraken

Onderwerp	Overheids- instanties	Zorg/ Welzijn	Collega- corporaties	Klant- vertegen- woordiging
Prestatieafspraken				
Oordeel	6,9	6,7	7,4	6,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.41 De *Overheidsorganisaties* geven aan dat de processen waarmee de prestatieafspraken tot stand zijn gekomen, goed zijn geweest, maar dat bijna altijd de gemeente wel het initiatief heeft moeten nemen. Vidomes is coöperatief geweest. Beiden partijen dienen overigens beter te letten op de stuurbaarheid van de afspraken. De afspraken zijn niet SMART geformuleerd. In een geval zijn prestatieafspraken helemaal niet opgesteld. In de ogen van de betreffende gemeente werd dit veroorzaakt door het feit dat het contact altijd via een de vestigingsdirecteur van Vidomes heeft gelopen. Dit bemoeilijkt het proces wanneer partijen niet direct tot overeenstemming komen.

3.42 De *zorg- en welzijnsinstellingen* geven een vergelijkbaar beeld als de overheidsinstanties. Er worden bijna altijd prestatieafspraken gemaakt, maar het initiatief komt meestal niet van Vidomes. Vidomes is vervolgens wel zeer coöperatief en denkt goed mee.

3.43 De *collega-corporaties* maken geen bilaterale afspraken met Vidomes, maar maken deze wel in gezamenlijk verband. Vidomes is hierbij niet de voortrekker, maar ook niet alleen volgend. De afspraken komen in goed overleg tot stand. Afhankelijk van het onderwerp neemt de corporatie die met het betreffende onderwerp de meeste ervaring heeft het voortouw. Wat wel lastig is, is dat de vestigingen telkens ruggespraak moeten houden met de centrale vestiging van Vidomes.

3.44 De *huurdervertegenwoordiging* geeft een wisselend beeld. Met het OBC zijn de afspraken vastgelegd in een zogenoemd Spoorboekje+. In dit document zijn alle aspecten van de samenwerking tussen OBC en Vidomes opgenomen. De andere geïnterviewde huurdervertegenwoordiging geeft aan dat het lastig is om tot goede afspraken te komen. Er zijn ook veel wisselingen in de wacht, mensen lezen zich slecht in, waardoor de samenwerking traag verloopt. Een voorbeeld: huurders zouden betrokken worden bij doorontwikkeling van het sloopschema, maar die intentie is door wisselingen in de wacht niet goed uitgevoerd.

Resultaten scoort met 7,4 goed

3.45 In dit onderdeel worden de resultaten van Vidomes vergeleken met de verwachtingen van de belanghebbenden op diverse onderdelen. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van de onderdelen in de resultaten van Vidomes.

Tabel 3-8: oordeel belanghebbendengroep resultaten

	Overheids- instanties	Zorg- en welzijn	Collega- corporaties	Klant- vertegen- woordiging
Bereiken van resultaten				
Oordeel	7,6	7,0	7,8	7,1

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.46 Over het algemeen beoordelen de belanghebbenden de prestaties van Vidomes als 'voldoende' tot 'boven de norm'.

3.47 De *overheidsinstanties* geven aan dat Vidomes over het algemeen haar afspraken goed na komt en ook goede resultaten boekt. Op het gebied van leefbaarheid zijn de inzet en resultaten van de corporatie prima. Geprezen wordt Vidomes voor de resultaten op het gebied van betaalbaarheid: door investeringen te doen in energie en duurzaamheid hebben veel huurders nu lagere woonlasten.

3.48 Verder wordt Vidomes geprezen om het feit dat zij de enige corporatie is die op dit moment in Rijswijk wil bouwen. Ze zijn daarin veel ondernemender geworden dan voorheen, dat is een goede zaak. Vidomes gaat bijvoorbeeld in deze tijd van financiële crisis gewoon door met bouwen, al wordt er wel langer en beter afgewogen voordat de bouw van start gaat, hetgeen logisch is. De corporatie doet ook goed mee aan het bereiken van bovenstedelijke opgaven.

3.49 Er zijn ondanks de positieve geluiden toch ook een paar kritische noten. Vidomes komt weliswaar haar afspraken na, maar heeft wel regelmatig een herinnering nodig, ook over de aard en inhoud van de afspraken. Tevens duurt het soms te lang om tot de resultaten te komen. Vidomes spant zich goed in voor het bereiken van betaalbare huren, maar de overheidsinstanties signaleren tegelijkertijd dat de bouwplannen zich wel steeds meer in de richting van de hogere huren binnen het sociale segment bewegen.

3.50 De *zorginstellingen* zijn positief over de geboekte resultaten, maar hebben tegelijkertijd ook een aantal positief kritische opmerkingen. Vidomes kan een betere resultaatgerichte aanpak hanteren, soms duurt het te lang voordat resultaten worden bereikt.

3.51 De *collega-corporaties* geven aan dat Vidomes haar afspraken nakomt en resultaten boekt. Wel is het lastig dat er in de ogen van de collega-corporaties veel afstemming moet plaatsvinden met de centrale vestiging. Hierdoor treedt soms vertraging op in de uitvoering.

3.52 De *huurdervertegenwoordiging* geeft aan dat Vidomes over het algemeen de gemaakte afspraken nakomt. De woningen van Vidomes zijn kwalitatief goed; er wordt goed onderhoud gepleegd, waardoor deze woningen positief opvallen door hun verzorgde staat. Door een klantvertegenwoordiger is zelfs aangegeven dat 'hij trots is om in een woning van Vidomes te wonen'. De woningen zijn betaalbaar, maar zitten wel aan de bovenkant van de schaal. Op het gebied van energie en duurzaamheid gaat Vidomes niet zo snel van een D naar een B label, maar dat wordt volgens de huurdervertegenwoordiging veroorzaakt door het feit dat Vidomes haar woningen altijd al vrij goed heeft geïsoleerd. Om de sprong van D naar B te maken, zijn daarom zwaardere investeringen nodig. Bij nieuwbouw pakt de corporatie dit goed aan en is de corporatie vooruitstrevend.

Verantwoording scoort met 7,2 goed

3.53 Dit onderdeel gaat in op het oordeel van de belanghebbenden over de mate waarin Vidomes op alle relevante aspecten volledig en transparant verantwoording en transparantie aflegt over haar prestaties.

Tabel 3-9: oordeel belanghebbendengroep verantwoording

Onderwerp	Gemeente	Zorg/ Welzijn	Collega- corporaties	Klant- vertegen- woordiging
Afleggen verantwoording over prestaties				
Oordeel	7,2	6,9	7,6	7,3

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.54 De verantwoording richting de *overheidsinstanties* geschiedt zowel op formele basis als op informele basis. Er zijn in de meeste gevallen door de structurele aard van de samenwerking regelmatig contactmomenten, waardoor men altijd goed is geïnformeerd over de voortgang van de samenwerking

met Vidomes. Echter, ook hier geldt dat er regelmatig om de verantwoording gevraagd moet worden. De inhoud van de verantwoording kan soms wat scherper en duidelijker worden gecommuniceerd.

3.55 De *zorg- en welzijnsinstellingen* hebben een wisselend oordeel over de mate waarin Vidomes verantwoording aflegt. Sommige partners geven aan dat de corporatie altijd en goed verantwoording aflegt over de realisatie van de gemaakte afspraken. Dit gaat op een fatsoenlijke wijze, waarbij de partner niet voor verrassingen wordt gesteld. Anderen geven aan dat de verantwoording transparanter kan en ook meer op initiatief van Vidomes zou kunnen geschieden.

3.56 De *collega-corporaties* zijn tevreden over de verantwoording door Vidomes. Wel kan de evaluatie van de samenwerking beter persoonlijk worden overgebracht in plaats van via e-mail.

3.57 De *huurdervertegenwoordiging* geeft aan dat Vidomes voldoende verantwoording aflegt en er frequent overleg is. Wel is er veel inspanning nodig vanuit de zijde van de huurdervertegenwoordiging om dit te bereiken.

4 Vidomes presteert voldoende naar vermogen

4.01 Dit hoofdstuk geeft de resultaten weer van de beoordeling van het presteren naar vermogen. Daarmee kan worden geoordeeld over de mate waarin Vidomes presteert, afgemeten aan de daarvoor aanwezige financiële middelen en de duurzaamheid van deze prestatie.

4.02 Achtereenvolgens wordt ingegaan op de volgende onderwerpen:

- a Financieel beleid
- b Financiële positie
 - i Interest dekkingsratio
 - ii Direct rendement
 - iii Internal rate of return
 - iv Loan to value
 - v Investerings- / financieringsratio
- c Beoordeling CFV en WSW
- d Treasury.

4.03 PwC heeft bij de visitatie bewust een beschouwende rol gekozen. Door gebruik te maken van externe referenties en objectieve maatstaven, die zoveel mogelijk aspecten van het visitatiekader raken, wordt geborgd dat de visitatie op dit onderdeel een uniform karakter krijgt en worden valide vergelijkingen met referentiecorporaties en algemene branchegegevens mogelijk. Deze externe referentie komt ondermeer uit de rapportages van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (hierna: WSW) en het Centraal Fonds Volkshuisvesting (hierna: CFV) en de bij PwC beschikbare branchekennis.

4.04 Wij merken op dat wij geen accountantscontrole hebben uitgevoerd op de beschikbare financiële informatie.

Eindoordeel presteren naar vermogen en continuïteit scoort voldoende

4.05 De volgende tabel geeft de opbouw van de eindscore weer ten aanzien van presteren naar vermogen en continuïteit. De daaropvolgende paragrafen lichten de scores per onderdeel toe.

Tabel 4-1: eindoordeel presteren naar vermogen en continuïteit

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Financieel beleid	Voldoende (conform de norm)	6,2
Financiële positie	Voldoende (conform de norm)	6,1
Beoordeling CFV en WSW	Goed (boven de norm)	7,5
Treasury	Goed (boven de norm)	7,5
Eindoordeel	Voldoende (conform de norm)	6,8

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

4.06 Vidomes zet het tot haar beschikking staande vermogen voldoende in. PwC concludeert dat het eindoordeel op het onderdeel presteren naar vermogen en continuïteit voldoende is. Vidomes beschikt over een stabiele financiële positie die tegen de grens van de financiële mogelijkheden loopt. Op het gebied van het voeren van financieel beleid scoort Vidomes een voldoende (6,0). Bij het financieel beleid staat voorzichtigheid voorop. Aanscherping van het financieel beleid kan worden bereikt door het meer centraal stellen van sturen op kasstromen, waarbij aandacht is voor rendementsdoelstellingen voor exploitatie, investeringen en waardeontwikkeling.

4.07 Vidomes beschikt over een gedegen meerjarenbegroting voor vermogensontwikkeling en liquiditeiten. In dit document wordt voor de periode 2008 – 2017 uiteengezet hoe de vermogenspositie zich zal ontwikkelen. In het kader van deze visitatie wordt de vooruitblik beperkt tot 2014.

Financieel beleid scoort voldoende

4.08 De beoordeling van het financiële beleid geeft weer of de onderdelen van financieel beleid bij Vidomes kwalitatief van voldoende niveau zijn en daarmee voldoende uitgangspunten bevatten om financiële sturing in te bedden in de corporatie. De beoordeling kent een aantal onderdelen:

- a Kasstromen
- b Resultaat- en rendementsdoelstellingen
- c Rendement op investeringen
- d Waardeontwikkeling
- e Vermogensontwikkeling.

4.09 Een adequaat financieel beleid dient te borgen dat Vidomes voortdurend haar doelstellingen kan realiseren. Hiervoor dient de corporatie op basis van haar eigen criteria financiële beleidskaders te ontwikkelen die voor alle onderdelen van Vidomes gelden. Het is verder van belang dat de realisatie van

het beleid op een gezonde financiële basis wordt gekoppeld aan en verankerd met een passende vermogensontwikkeling.

4.10 De financiële sturing wordt bij voorkeur gebaseerd op kasstromen, omdat deze niet kunnen worden beïnvloed door boekhoudkundige keuzes en daarom een stabielere basis vormen voor sturing. Kasstromen geven weer hoeveel geld in een jaar bij de organisatie is binnengekomen en is uitgegaan. Bij adequate financiële sturing wordt de sturing op kasstromen gekoppeld aan resultaat- en rendementsdoelstellingen, waardeontwikkeling van het bezit en vermogensontwikkeling op basis van actuele waarde.

4.11 Het doel van de beoordeling van het financiële beleid is vast te stellen hoe Vidomes haar financiële middelen wil inzetten om haar ambitie te verwezenlijken. Vidomes heeft als ambitie de financiële continuïteit te waarborgen. Hierbij hanteert de corporatie twee belangrijke uitgangspunten; een positieve cashflow en een evenwichtig investeringsprogramma. Het investeringsprogramma wordt getoetst op financiële en maatschappelijke criteria. Financiële criteria in dat kader zijn de onrendabele top, marktwaarde van te realiseren woningen en een overall A-oordeel van het CFV. Als er voor de markt wordt ontwikkeld, dan moet er rendement worden gerealiseerd. Maar Vidomes werkt vooral aan haar maatschappelijke doelstelling.

4.12 In de volgende tabel worden de oordelen gegeven op onderdelen van het financieel beleid. De onderdelen worden verder uitgewerkt in deze paragraaf.

Tabel 4-2: oordeel presteren naar financieel beleid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Kasstromen	Voldoende – deels onderdeel financieel beleid	7,0
Resultaat- en rendementsdoelstellingen	Aandachtspunt - geen onderdeel financieel beleid	5,0
Rendement op investeringen	Voldoende – deels onderdeel financieel beleid	6,0
Waardeontwikkeling	Voldoende, maar met aandachtspunt	6,0
Vermogensontwikkeling	Voldoende - onderdeel financieel beleid	7,0
Oordeel	Voldoende (conform de norm)	6,2

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

4.13 Vidomes heeft aandacht voor het voeren van een gezond financieel beleid, gericht op het verantwoord inzetten van de financiële middelen voor de doelgroep. Zaken zijn op orde. Qua formulering en vastlegging van het financieel beleid bestaat nog verbeterpotentieel. De eindscore op dit onderwerp is daarom voldoende (conform de norm).

Sturing op kasstromen scoort voldoende

4.14 Het verdient de voorkeur om een integrale benadering te hanteren voor kasstromen. Dat wil zeggen dat een wisselwerking bestaat tussen de operationele kasstromen, portfolio kasstromen (aan- en verkoop van woningen) en financieringskasstromen. Het financiële beleid geeft richting aan de gewenste verhouding tussen de kasstromen en daarmee inzicht in de ruimte die bestaat om het gewenste maatschappelijke rendement te behalen.

4.15 Wat Vidomes goed doet is dat zij in haar financieel beleid als voorwaarde stelt dat sprake moet zijn van een positieve vrije kasstroom. Periodiek stelt Vidomes een kasstroomanalyse op. Deze analyse dient om de operationele kasstroom te analyseren en te waarborgen dat deze positief is en blijft. Hiertoe worden keuzes gemaakt in bijvoorbeeld de huurharmonisatie, kosten van het werkapparaat en de overige bedrijfskosten. Verder dient de kasstroomanalyse om de liquiditeitsbehoefte vast te stellen en financiering aan te trekken.

4.16 De omvang van toekomstige kasstromen kan sterk variëren en is mede afhankelijk van de door Vidomes gekozen beleidsuitgangspunten. De mate waarin de kasstromen variëren in omvang wordt volatiliteit genoemd. Vidomes weegt bij haar beleidskeuzes verschillende scenario's af, maar heeft dit niet zichtbaar verankerd in de planning en control cyclus. Om de volatiliteit een plek te geven in het financieel beleid adviseert PwC onderscheid te maken in macro economische scenario's en interne beleidsvarianten. Macro economische variabelen die niet door Vidomes te beïnvloeden zijn kunnen hierbij worden afgeleid van algemeen geldende normen. Het verdient aanbeveling een drietal scenario's te onderkennen, te weten een meest waarschijnlijk scenario, een negatief scenario en een positief scenario.

4.17 Vidomes hanteert als eis een positieve vrije kasstroom en voert hierbij scenarioanalyses uit. Deze worden niet zichtbaar vastgelegd. Het belang van kasstromen ziet men in bij Vidomes, maar staat nog niet centraal binnen de financiële functie, dit verdient aanscherping. Per saldo beoordeelt PwC het onderdeel kasstroom als voldoende.

Resultaat- en rendementsdoelstellingen scoren onvoldoende

4.18 Vidomes stuurt niet actief op resultaat- en rendementsdoelstellingen. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen de interest dekkingsratio, het direct rendement en het indirect rendement. Onderstaand worden de kengetallen kort toegelicht. In het onderdeel financiële positie worden de kengetallen verder toegelicht en berekend voor de periode 2008-2014.

4.19 De interest dekkingsratio geeft aan in hoeverre Vidomes in staat is om vanuit de exploitatie van het bestaande bezit haar verschuldigde interest te betalen.

4.20 Het direct rendement (operationele kasstroom in % van gemiddelde bedrijfswaarde) geeft aan welk direct rendement is behaald op het geïnvesteerde vermogen.

4.21 Het indirecte rendement betreft de mutatie in de bedrijfswaarde inclusief de toegevoegde (voorgenomen) investeringen. De mutatie in de bedrijfswaarde die het gevolg is van het wegvallen van de jaarschijf (de autonome mutatie) maakt geen onderdeel uit van het indirecte rendement.

4.22 De resultaat- en rendementsdoelstellingen maken geen onderdeel uit van het financieel beleid. PwC beoordeelt dit onderdeel daarmee als onvoldoende.

Rendement op investeringen scoort voldoende

4.23 Als rendementseis voor te realiseren investeringen wordt veelal gebruik gemaakt van de indirecte rendementseis. De indirecte rendementseis wordt aangeduid als de IRR, oftewel de Internal Rate of Return. De IRR is de disconteringsvoet die benodigd is om de netto contante waarde van geprojecteerde kasstromen van een investering in vastgoed gelijk te laten zijn aan de stichtingskosten van de investering zelf.

4.24 Vidomes hanteert voor investeringsbeslissingen de onrendabele top. Een onrendabele top is dat deel van de investering in een woning dat niet wordt terugverdiend in de vorm van huuropbrengsten. De corporatie vraagt namelijk gezien haar maatschappelijke rol een lagere huur dan op basis van de investeringsomvang gerechtvaardigd zou zijn. De onrendabele top die Vidomes acceptabel vindt, is afhankelijk van het project, de woonvorm, huurprijs, de situatie ter plekke en de tijdsgeslacht.

4.25 Het behalen van rendementen op investeringen maakt ten dele onderdeel uit van het financieel beleid, namelijk in de vorm van de onrendabele top. PwC beoordeelt dit aspect daarmee als voldoende, maar wel voor verbetering vatbaar.

Waardeontwikkeling scoort voldoende

4.26 Het bezit wordt gewaardeerd tegen historische kostprijs of lagere marktwaarde zijnde bedrijfswaarde. In het kader van financiële sturing schiet bovenstaande tekort aangezien onvoldoende wordt ingegaan op toekomstverwachtingen en de impact daarvan op de vermogenspositie van de corporatie. De variant bedrijfswaarde daarentegen gaat wel uit van toekomstige kasstromen op basis van het beleid van een corporatie en heeft daarmee veel aanknopingspunten met financiële sturing. Veel corporaties zijn daarom ook overgestapt naar waardering tegen actuele waarde. Vidomes scoort daarom voldoende op dit onderdeel.

4.27 Vidomes neemt met ingang van 2009 deel aan de IPD/AeDex zodat een vergelijking kan worden gemaakt met andere corporaties op het gebied van maatschappelijk en bedrijfseconomisch presteren. Daarnaast wordt de waardetoevoeging van nieuwe investeringen nadrukkelijk beoordeeld. Vidomes scoort daarom voldoende - maar door de waardering tegen kostprijs met aandachtspunten - op dit onderdeel.

Vermogensontwikkeling scoort voldoende

4.28 Vidomes hanteert voor de beoordeling van haar vermogenspositie de definitie van het weerstandsvermogen van het CFV¹. In het continuïteitsoordeel 2008 van het CFV is bepaald dat de corporatie een minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen van 9,6% van het balanstotaal moet aanhouden. Eind 2008 bedroeg het weerstandsvermogen 20%.

4.29 De beoordeling van het vermogen van Vidomes richt zich op het schatten van de waarborgen voor de financiële continuïteit op langere termijn op basis van het beleid van de corporatie. Hierbij speelt de waarde van het bezit als resultante van verwachte kasstromen, de financiering en de exploitatie een belangrijke rol.

4.30 De omvang van de benodigde risicobuffer, de financieringsruimte als resultante van de waarde van de inkomende kasstromen minus de financiering, wordt bepaald door het risicoprofiel van de corporatie gebaseerd op haar eigen beleid, de hieruit afgeleide risico's en de volatiliteit van de geprojecteerde kasstromen.

4.31 Binnen de sector worden diverse waardebegrippen gehanteerd. PwC is van mening dat de waarde gebaseerd op integrale beleidsdoorrekening, de beleidswaarde, in het huidige speelveld de meest relevante waarde is. Deze waarde als uitkomst van geprojecteerde kasstromen is door de corporatie het meest beïnvloedbaar door middel van haar beleidskeuzes. Afgezet tegen bijvoorbeeld de aeDex-waarde ontstaat daarbij een beeld van de maatschappelijk opgeofferde waarde. Een kengetal dat de relatie legt tussen de beleidswaarde en het aandeel externe financiering wordt: 'Loan to Value' genoemd. Het ontbreken van inzicht in de ontwikkeling van de bedrijfswaarde heeft een negatief effect op het oordeel over de vermogensontwikkeling. In combinatie met het ruime weerstandsvermogen per 2008 leidt dit tot een voldoende score op dit vlak.

Financiële positie scoort voldoende

4.32 De beoordeling van de financiële positie stelt vast wat financieel haalbaar is en of Vidomes conform haar financiële mogelijkheden presteert. De beoordeling kent een aantal onderdelen:

- a Interest dekkingsratio
- b Direct rendement
- c Internal rate of return
- d Loan to value
- e Investerings- / financieringsratio.

¹ Uitgaande van waardering van het bezit tegen minimumwaardering, zijnde boekwaarde dan wel lagere bedrijfswaarde.

4.33 Tabel 4-3 bevat een samenvatting van de uitkomsten van de bovenstaande kengetallen. In de volgende paragrafen wordt per kengetal een toelichting gegeven.

Tabel 4-3: bevindingen kengetalbeoordeling

Onderwerpen financiële positie	Bevinding	Score Vidomes
Interest dekkingsratio	Goed (boven de norm)	7,5
Direct rendement	Voldoende (conform de norm)	6,0
Internal rate of return	P.M.	-
Loan to value	Aandachtspunt	5,0
Investerings- / financieringsratio	Voldoende (conform de norm)	6,0
Oordeel	Voldoende	6,1

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Interest dekkingsratio scoort goed

4.34 Vidomes gebruikt voor de rapportage van haar exploitatieresultaat de resultatenrekening. De operationele kasstroom geeft een zuiverder beeld van het werkelijke exploitatieresultaat. Hierin wordt het bedrijfsresultaat genormaliseerd voor de verkoop van onroerend goed (dit is geen exploitatieresultaat) en voor de afschrijvingen (dit is geen kasstroom). In de volgende tabel is de operationele kasstroom afgeleid vanuit het bedrijfsresultaat.

Tabel 4-4: operationele kasstroom

Operationele kasstromen	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Bedrijfsresultaat	23.540	31.383	25.117	45.396	50.041	42.453	32.683
Verkoop onroerende zaken	3.082-	14.617-	3.659-	24.158-	17.707-	3.650-	3.605-
Overige waardeveranderingen	2.298	8.252	11.178	13.013	4.257	-	10.572
Afschrijvingen	11.684	11.817	12.745	13.974	13.563	14.305	15.194
Operationele kasstroom (excl. fin.lasten)	34.440	36.835	45.381	48.225	50.153	53.108	54.844

Bron: JR2008, MJB2009 Vidomes, PricewaterhouseCoopers 2010

4.35 Uit de voorgaande tabel blijkt dat Vidomes in de periode 2008–2014 een positieve operationele kasstroom heeft. Aan de hand van de toereikendheid van de operationele kasstroom wordt bepaald of deze voldoende is om aan de financieringslasten te kunnen voldoen, zijnde de interest dekkingsratio. In de volgende tabel is de interest dekkingsratio berekend.

Tabel 4-5: interest dekkingsratio

Interest Dekkingsratio	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Operationele kasstroom (excl. fin.lasten)	34.440	36.835	45.381	48.225	50.153	53.108	54.844
Financieringslasten (saldo)	27.030	25.542	27.704	32.666	34.178	36.710	38.510
Interest dekkingsratio	1,27	1,44	1,64	1,48	1,47	1,45	1,42

Bron: JR2008, MJB2009 Vidomes, PricewaterhouseCoopers 2010

4.36 Als vuistregel voor de interest dekkingsratio wordt in de praktijk een minimum van 1,25 aangehouden. Een eventueel overschot kan dienen voor de (interne) financiering van investeringen. De interest dekkingsratio van Vidomes ligt alle jaren boven de 1,25 en wordt daarmee als goed beoordeeld.

Direct rendement scoort voldoende

4.37 Het direct rendement (operationele kasstroom in % van gemiddelde bedrijfswaarde) geeft aan welk direct rendement is behaald op het geïnvesteerde vermogen. Het kengetal kan dienen als basis voor investeringsbeslissingen, evenals beslissingen ten aanzien van het huur- en onderhoudsbeleid van het bestaande bezit. Ter bepaling van het gewenste rendement per complex kan ondermeer de hoogte van de rente op langlopende leningen, het gewenste rendement op eigen vermogen en de strategische doelstelling per complex als basis dienen. In de volgende tabel is het direct rendement berekend. In de prognoses van Vidomes wordt de ontwikkeling van de bedrijfswaarde niet betrokken. Op grond daarvan is het direct rendement niet direct te bepalen. Voor de beoordeling van het direct rendement heeft de bedrijfswaarde van 2008 als basis gediend. In de vooruitblik naar de komende jaren is de herwaardering (het verschil tussen de bedrijfswaarde en de boekwaarde van de vaste activa in exploitatie in 2008) stabiel verondersteld.

Tabel 4-6: direct rendement

Direct rendement	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Bedrijfsresultaat	23.540	31.383	25.117	45.396	50.041	42.453	32.683
Verkoop onroerende zaken	3.082-	14.617-	3.659-	24.158-	17.707-	3.650-	3.605-
Overige waardeveranderingen	2.298	8.252	11.178	13.013	4.257	-	10.572
Afschrijvingen	11.684	11.817	12.745	13.974	13.563	14.305	15.194
Operationele kasstroom	34.440	36.835	45.381	48.225	50.153	53.108	54.844
Gemiddelde bedrijfswaarde	860.434	873.650	948.081	988.086	1.003.559	1.048.662	1.068.297
	4,0%	4,2%	4,8%	4,9%	5,0%	5,1%	5,1%

Bron: JR2008, MJB2009 Vidomes, PricewaterhouseCoopers 2010

4.38 Als vuistregel wordt voor woningcorporaties een exploitatierendement van circa 4,3% gehanteerd. Deze is afgeleid van de gewogen gemiddelde vermogens kostenvoet (de GGVK of in het Engels WACC) met als uitgangspunten een gemiddelde rentelast van 5,0% op vreemd vermogen en inflatiecorrectie op het eigen vermogen van 2,25%. De beoogde financieringsverhouding hierbij bedraagt 25% eigen vermogen en 75% vreemd vermogen. Voor de jaren 2008 en 2009 ligt het direct rendement van Vidomes onder de gestelde norm. Het verdient de voorkeur om naar een gemiddelde over meerjarenperspectief te kijken. Het gemiddelde rendement ligt boven de norm en scoort daarmee voldoende (conform de norm).

Internal rate of return scoort 'P.M.'

4.39 Vidomes hanteert bij investeringsbeslissingen de onrendabele top. PwC is van mening dat de onrendabele top onvoldoende stuurinformatie geeft in samenhang tot de financiële positie van een corporatie. De corporatie voorziet in haar informatievoorziening niet over informatie ten aanzien van de internal rate of return. PwC beoordeelt deze score daarom als P.M.

Loan to value scoort onvoldoende

4.40 Loan to value legt de relatie tussen bedrijfswaarde en het aandeel externe financiering. Dit betreft de verhouding tussen de leningen en de waarde van het vastgoed ofwel de mate waarin het vastgoed extern is gefinancierd. Het gaat hierbij om de waarde van het vastgoed gebaseerd op bedrijfswaarde gedeeld door het eigen vermogen inclusief herwaardering. De veronderstelling die ten grondslag ligt aan de berekening van de bedrijfswaarde is hierbij gelijk aan die bij de benadering van het direct rendement. In de volgende tabel is de loan to value berekend voor de jaren 2008-2014.

Tabel 4-7: loan to value

Loan to Value	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Totaal passiva	608.681	685.223	750.392	747.315	758.980	772.527	780.461
Af: vlottende activa	21.570	2.835	9.968	17.800	2.220	2.253	2.283
Netto schuldpositie	630.251	688.058	760.359	765.115	761.200	774.780	782.744
Waarde vastgoed (bedrijfswaarde)	860.434	886.867	1.009.296	966.876	1.040.243	1.057.082	1.079.512
	73%	78%	75%	79%	73%	73%	73%

Bron: JR2008, MJB2009 Vidomes, PricewaterhouseCoopers 2010

4.41 Het WSW onderzoekt in hoeverre zij haar financieringsfaciliteit zal uitbreiden door corporaties verdergaand te borgen op basis van bedrijfswaarde en daaraan gerelateerd een maximaal gewenst percentage loan to value. Binnen de markt geldt als vuistregel een maximaal percentage van 75%. De loan to value voor Vidomes ligt rond de maximale 75%. Aangezien bij de beoordeling noodgedwongen is uitgegaan van de herwaardering eind 2008 en Vidomes niet direct stuurt op deze ratio, beoordeelt PwC dit aspect daarmee als onvoldoende (onder de norm).

Investerings- / financieringsratio scoort voldoende

4.42 Vanuit een integrale kasstroombenadering kan worden beoordeeld hoe middelen worden aangewend en/ of worden aangetrokken om de uitgaven voor investeringen te financieren. Dit wordt aangeduid met de investerings- / financieringsratio. De mate waarin financiering wordt aangetrokken beïnvloedt de financiële positie van de corporatie. In de volgende figuren wordt de investerings- / financieringsratio voor Vidomes voor de periode 2008-2014 berekend in zowel euro's als in relatieve zin.

Tabel 4-8: investerings- / financieringsratio in euro's

Investerings versus financiering	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
x € 1.000							
Investeringen	30.098-	110.925-	75.979-	56.817-	48.978-	33.207-	18.172-
Verkopen	3.082	14.617	3.659	24.158	17.707	3.650	3.605
Portfolio kasstroom	27.016-	96.308-	72.320-	32.659-	31.271-	29.557-	14.567-
Exploitatieresultaat*	7.410	11.293	17.677	2.384	15.975	16.398	16.334
Mutatie nettoschuldpositie	19.606	85.015	54.643	30.275	15.296	13.159	1.767-
* Inclusief rente baten en -lasten							

Bron: JR2008, MJB2009 Vidomes, PricewaterhouseCoopers 2010

Tabel 4-9: Investerings- / financieringsratio in percentage van investeringssom

Investeringen versus financiering	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Investeringen	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Verkopen	-10%	-13%	-5%	-43%	-36%	-11%	-20%
Portfolio kasstroom	90%	87%	95%	57%	64%	89%	80%
Exploitatieresultaat*	-25%	-10%	-23%	-4%	-33%	-49%	-90%
Mutatie nettoschuldpositie	-65%	-77%	-72%	-53%	-31%	-40%	10%

* Inclusief rente baten en -lasten

Bron: JR2008, MJB2009 Vidomes, PricewaterhouseCoopers 2010

4.43 Over de periode 2009-2014 investeert Vidomes circa € 344 miljoen in haar bezit. De uitgaven worden deels gefinancierd vanuit de operationele kasstroom (€ 80 miljoen) en vanuit verkopen van bestaand bezit (€ 67 miljoen). Per saldo wordt circa € 197 miljoen externe financiering aangetrokken in de periode 2009-2014. Dit is gemiddeld 57% van de investeringssom. Dit heeft een relatief grote impact op de huidige leningenportefeuille. Uit de analyses van de interest dekkingsratio en de loan to value blijkt dat de investeringsopgave de komende jaren effect heeft op de financiële positie (Vidomes bereikt de grens van de financiële mogelijkheden), maar dat deze niet verder onder druk komt te staan. In het licht hiervan wordt de investerings- / financieringsratio van 57% als voldoende (op de norm) beoordeeld.

4.44 Op basis van de financiële meerjaren prognose 2009-2014 kan de financiële positie van Vidomes als onder druk, maar stabiel worden beschouwd. Uitgaande van de winstgevendheid (interest dekkingsratio boven 1,25) en de vermogensontwikkeling (loan to value rond 75%) voor de prognoseperiode, blijkt dat Vidomes de maximale grenzen van haar financiële mogelijkheden opzoekt ten behoeve van de volkshuisvestelijke opgave. Gezien de grote investeringsambities bereikt Vidomes de grenzen van haar borgingsmogelijkheden. Dat vraagt om adequate sturing op kasstromen en een nauwkeurige planning van haar investeringen.

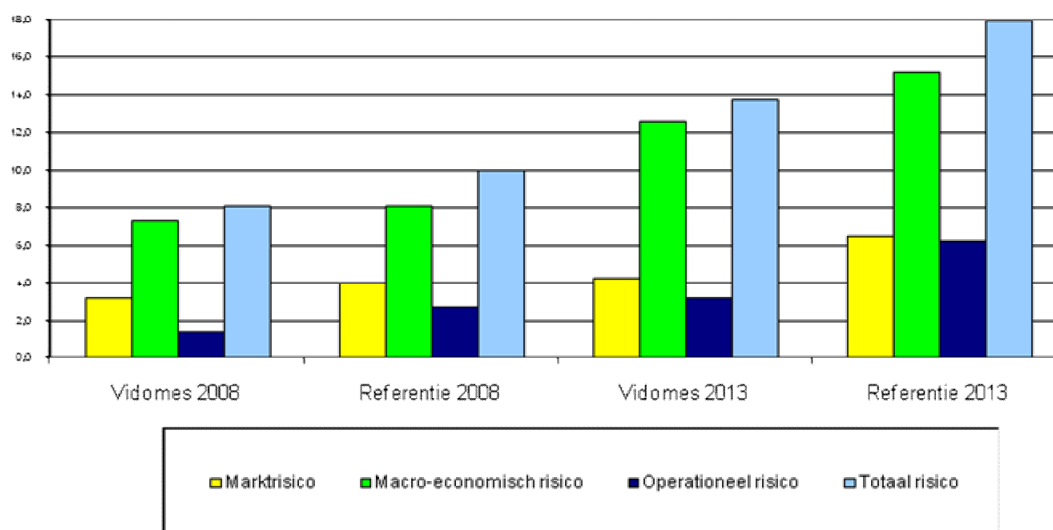
Beoordeling CFV Fonds en WSW goed

Beoordeling CFV goed

4.45 Het CFV heeft haar beoordelingsmethodiek aangepast en gaat vanaf 2007 uit van een benadering die is gebaseerd op 'Value at Risk'. Het vermogen van de corporatie wordt binnen de methodiek gebaseerd op een door het fonds voorgeschreven actuele waarde. Vervolgens wordt de meest waarschijnlijke ontwikkeling afgezet tegen een slecht weer scenario waarbij marktoperatieve en macro-economische risico's worden afgewogen. Vervolgens wordt onderscheid gemaakt tussen het solvabiliteitsoordeel (per balansdatum) en het continuïteitsoordeel (vermogen in 2013).

4.46 Voor Vidomes ziet dit er als volgt uit op basis van de cijfers 2008 – 2013.

Figuur 4-1: risico beoordeling CFV



Bron: *Corporatie in Perspectief 2009, PricewaterhouseCoopers, 2010*

4.47 Zowel het continuïteitsoordeel als het solvabiliteitsoordeel zijn positief voor Vidomes. Ten opzichte van de referentie blijkt dat het risicoprofiel van Vidomes over het geheel gezien als laag wordt ingeschat. Met name het feit dat de corporatie in de Randstad haar bezit heeft bepaalt het relatief beperkte marktrisico.

Oordeel WSW goed

4.48 Op basis van de kasstroomprojecties wordt door het WSW een faciliteringsvolume bepaald. Het volume wordt door het WSW 'klaar gezet' voor de corporatie. De corporatie kan dus voor dat bedrag leningen door het WSW laten borgen.

4.49 Vidomes dient vanuit haar operationele kasstroom de rente plus 2% van de normatieve aflossingen (uitstaande leningspositie per 1 januari) te kunnen voldoen. Als daaraan wordt voldaan kan een lening met WSW-borging worden aangetrokken, ervan uitgaande dat het bedrag wordt aangewend voor bestedingen waarvoor het WSW-borging kan verlenen. Dit betekent derhalve dat het interestdekkingsratio op basis van WSW-systematiek groter dan 1 dient te zijn. Indien niet wordt voldaan, wordt door het WSW een nadere beoordeling uitgevoerd.

4.50 Het door het WSW verstrekte faciliteringsvolume ligt in lijn met de investeringsopgave van Vidomes. Het oordeel van WSW omtrent kredietwaardigheid wordt hiermee als goed beoordeeld.

Treasury scoort goed

4.51 Vidomes heeft een aanzienlijk bedrag aan langlopende leningen uitstaan om de woningportefeuille te financieren. Ultimo 2008 bedraagt het totaal aan langlopende leningen ruim € 540 miljoen. Over deze leningen is in 2008 ruim € 28 miljoen rente betaald.

4.52 Ter ondersteuning van de treasury-functie wordt advies ingewonnen bij Thésor (adviseur voor treasury activiteiten). Het uitgangspunt van de treasury-functie is het zo voordelig mogelijk aantrekken van vermogen en het in kaart brengen van de financiële risico's die met die leningen samenhangen en het afdekken ervan. De treasury-functie is daarom van invloed op de financiële continuïteit en wordt om die reden bij de beoordeling betrokken.

- 4.53 De beoordeling op het onderdeel treasury kent de volgende onderdelen:
- a Opzet van de treasury-functie (aanwezigheid van een treasury-statuut)
 - b Effectiviteit van de treasury-functie
 - i Gemiddeld rentepercentage op leningen?
 - ii In welke mate worden projecten gefinancierd uit de vrije kasstroom?
 - iii Stuurt men intern op de interest coverage ratio?

4.54 De volgende tabel bevat de score van Vidomes op het onderdeel Treasury.

Tabel 4-10: oordeel presteren naar Treasury

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Aanwezigheid Treasury Statuut	Goed (boven de norm)	7,5
Gemiddeld rentepercentage	Goed (boven de norm)	7,5
Afdekken renterisico's	Goed (boven de norm)	7,5
Oordeel	Goed (boven de norm)	7,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

4.55 PwC concludeert dat het presteren van Vidomes op dit onderwerp goed (boven de norm) is.

4.56 Vidomes beschikt over een Treasury Statuut. In dit statuut zijn de verantwoordelijkheden rond de treasury-activiteiten geregeld. De uitwerking van de verantwoordelijkheden rond de treasury-functie is gedegen en gedetailleerd. De score op dit onderwerp is daarom goed.

4.57 In 2008 bedraagt het gemiddelde rentepercentage op de langlopende leningen 4,85% (CFV referentiecorporatie 4,79%). Door Vidomes worden renterisico's afgedekt. Dit gebeurt in de eerste plaats bijna automatisch door de eisen die het WSW aan de leningportefeuille stelt (met name de spreiding van aflossingsmomenten). Dit wordt jaarlijks beoordeeld bij het opstellen van het treasury-plan.

Het risico van renteschommelingen bij variabele renteafspraken is afgedekt met niet-speculatieve financiële instrumenten. Aan het gebruik van financiële instrumenten zijn eisen verbonden. Ondermeer dat intern voldoende kennis aanwezig is van het betreffende instrument en dat deze binnen de mogelijkheden van het WSW vallen. In aandelen wordt niet belegd.

5 Vidomes opereert over het algemeen efficiënt

5.01 Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten van de visitatie voor het onderdeel presteren naar efficiëntie. In het visitatiekader is dit onderwerp onderdeel van 'presteren naar vermogen en continuïteit'. PwC heeft echter bewust gekozen voor het uitwerken van het onderwerp presteren naar efficiëntie aan de hand van benchmarkgegevens. Het onderwerp wordt daarom ook in een apart hoofdstuk beschreven.

5.02 Het doel van de visitatie op dit onderdeel is het vormen van een oordeel over de verhouding tussen de prestaties en de daarvoor gemaakte kosten (efficiëntie). De beoordeling kent dus een financiële en operationele kant. De prestaties worden beoordeeld ten opzichte van zelf geformuleerde doelen, normen uit CFV-rapportage, Stichting WoonBench uitvraagbestand en interviews over interne besturing.

5.03 Om de prestaties van Vidomes te kunnen beoordelen in relatie tot de prestaties van andere corporaties, is gebruik gemaakt van het bij PwC aanwezige vergelijkingsmateriaal van ruim twintig andere corporaties uit Stichting WoonBench. In dit rapport zijn de gegevens van Vidomes expliciet zichtbaar gemaakt en is van het vergelijkingsmateriaal alleen de minimumscore, de maximumscore en het gemiddelde weergegeven. De referentiegroep bestaat uit grote en kleine organisaties die zowel landelijk, regionaal als lokaal opereren. Dit betekent dat in sommige gevallen de minimumwaarde die wordt gepresenteerd voor Vidomes als (stedelijke) corporatie niet te bereiken valt. PwC heeft er echter bewust voor gekozen deze minimumwaarden toch te baseren op de volledige groep, maar heeft bij de oordeelsvorming rekening gehouden met de kenmerken van Vidomes. Bij de beoordeling is ook de rapportage van het CFV in acht genomen.

Beoordeling richt zich in belangrijke mate op de beheerkosten

5.04 In onze beoordeling worden de beheerkosten per verhuureenheid als een belangrijke indicator voor de mate van efficiëntie gezien. De beoordeling betreft daarom allereerst een kengetal dat betrekking heeft op de totale beheerkosten. Daarna wordt ingegaan op de belangrijkste onderdelen van de beheerkosten. De vergelijking heeft betrekking op het jaar 2008.

Eindoordeel op presteren naar efficiëntie voldoende

5.05 In de volgende tabel is de opbouw van de eindscore weergegeven. In de daaropvolgende paragrafen worden de scores per onderdeel toegelicht. In de tabel zijn soms punten genoemd die weliswaar niet de uitkomst beïnvloeden, maar wel de aandacht verdienen.

Deze punten zijn bewust opgenomen zodat Vidomes maximaal leer- en verbeterpunten kan destilleren uit de maatschappelijke visitatie.

Tabel 5-1: eindoordeel presteren naar efficiëntie

Kengetal	Uitkomst bij Vidomes	Minimum waarde uit benchmark	Maximum waarde uit benchmark	Gemiddelde waarde uit benchmark	Oordeel
Beheerkosten per verhuureenheid	1.045	744	1.178	953	5,5
Bruto loonkosten per fte	50.485	37.996	48.760	44.693	5,0
Aandeel inhuur totale loonkosten	17,3	0,1	37,5	22,7	7,5
Kosten inhuur per 1.000 VHE	67.281	307	227.649	105.623	7,5
Automatiseringskosten per fte	11.003	4.625	22.456	10.104	6,0
Totale formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud per 1.000 VHE	7,9	5,4	8,7	7,2	5,5
Aandeel formatie primaire proces in totale formatie	53,7%	33,9%	64,6%	52,0%	6,0
Eindoordeel	Voldoende (conform de norm)				6,1

Bron: Stichting WoonBench 2008, PricewaterhouseCoopers 2010

5.06 Het eindoordeel op het onderdeel presteren naar efficiëntie is voldoende (conform de norm). Dit oordeel is gebaseerd op het gemiddelde van de gehanteerde kengetallen. Vidomes scoort overwegend gemiddeld. De brutoloonkosten per fte (exclusief vakantiegeld) zijn relatief hoog. Er is tevens sprake van relatief lage kosten van inhuur per 1.000 VHE. De formatie (exclusief projectontwikkeling en onderhoud) per 1.000 VHE is relatief groot, maar het aandeel van het klantproces in het totaal is gemiddeld.

Algemeen

5.07 Naast een kwantitatieve beoordeling van efficiëntie is ook gekeken naar een zo efficiënt mogelijke organisatie-inrichting en er is gekeken naar het zelfcorrigerende vermogen van de organisatie. Met dit laatste wordt bedoeld op het vermogen van Vidomes om zelf inefficiënties te signaleren, voorstellen te doen voor verbetering en deze verbetering te monitoren.

5.08 PwC heeft vastgesteld dat Vidomes kostenbeheersing op een adequate wijze uitvoert en monitort. Er zijn voldoende gedetailleerde rapportages aanwezig waarop wordt gestuurd en verantwoordelijkheden worden voldoende laag in de organisatie neergelegd. Het oordeel is daarom dat

de organisatie ten aanzien van kostenbeheersing over voldoende zelfcorrigerend vermogen beschikt. De beheerkosten per verhuureenheid zijn echter bijna 10% hoger dan het gemiddelde van de referentiecorporaties.

5.09 In de volgende paragrafen worden de beheerkosten per verhuureenheid weergegeven. Vervolgens wordt topdown een kengetalanalyse van relevante onderdelen van de beheerkosten per verhuureenheid gepresenteerd. De kosten en formatie van projectontwikkeling en uitvoerend onderhoud zijn niet in de beheerkosten opgenomen, omdat in de praktijk deze functies dermate verschillend worden ingericht, dat vergelijking lastig is.

5.10 De beheerkosten zijn gedefinieerd als de som van:

- a De personeelskosten (inclusief sociale lasten en overige personeelskosten);
- b De overige bedrijfskosten (onder meer automatiseringskosten en advieskosten).

5.11 Uit de voorgaande tabel blijkt dat de beheerkosten per verhuureenheid van Vidomes € 1.045 per verhuureenheid bedragen; het gemiddelde van de andere corporaties is € 983. De laagste waarde bedraagt € 744 en de hoogste waarde € 1.178. Hierna zal hier een toelichting hier worden gegeven. Achtereenvolgens zullen de personeelskosten en de overige bedrijfskosten worden toegelicht.

Personeelskosten per fte zijn hoger dan gemiddeld

5.12 De gemiddelde brutoloonkosten per fte in loondienst zijn tevens beoordeeld. Het kengetal is berekend door de totale loonkosten van het personeel in loondienst (exclusief vakantiegeld) te relateren aan het bijbehorende aantal fte's. De gemiddelde loonkosten van Vidomes liggen hoger dan de gemiddelde waarde bij de andere corporaties. De beoordeling is daarom onvoldoende (onder de norm).

Aandeel uitzendkrachten in totale loonkosten lager dan gemiddeld; kosten inhuur per 1.000 verhuureenheden laag

5.13 Omdat uitzendkrachten in principe duurder zijn dan personeel in loondienst, leidt een hoger aandeel uitzendkrachten tot hogere beheerkosten. Het aandeel uitzendkrachten gemeten als percentage van de totale formatiekosten bedraagt bij Vidomes 17,3%. De gemiddelde score bij de andere corporaties bedraagt 22,7%. De maximumwaarde is 37,5%, het minimum bedraagt 0,1%. Vidomes scoort op dit onderdeel goed (boven de norm).

5.14 De gemiddelde kosten van inhuur per 1.000 verhuureenheden bedragen € 67.281 en zijn daarmee lager dan het gemiddelde van de andere corporaties (€ 105.623). De beoordeling is daarom goed (boven de norm).

Automatiseringskosten per fte zijn licht hoger dan gemiddeld

5.15 Ten aanzien van de automatiseringskosten is de omvang van de automatiseringskosten per fte berekend. Bij Vidomes bedraagt het kostenniveau per fte € 11.004. Het gemiddelde van de andere corporaties bedraagt € 10.104, de maximumwaarde € 22.456 en de minimumwaarde € 4.625. De score op dit onderdeel is daarom voldoende (op de norm).

Omvang van de formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud hoger dan gemiddeld

5.16 Efficiëntie komt ook tot uitdrukking in de omvang van de formatie. Hoe borgt de organisatie dat men qua formatie 'niet te ruim in het jasje zit'? De kosten en formatie die samenhangen met projectontwikkeling en onderhoud zijn niet meegenomen in de beoordeling. De reden hiervoor is dat corporaties in de praktijk op zeer verschillende wijze projectontwikkeling en onderhoud organiseren, waardoor sprake is van onvergelykbare situaties.

5.17 Uitgaande van een formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud van 142,6 fte over 2008 en 18.053 verhuureenheden, komt de formatie per 1.000 verhuureenheden uit op 7,9 fte. Het gemiddelde van de referentiegroep bedraagt 7,2 en het maximum 8,7. De formatie van Vidomes per 1.000 verhuureenheden is daarmee hoger dan gemiddeld. Dit onderdeel is daarom als onvoldoende (onder de norm) beoordeeld.

Opbouw formatie primaire proces in lijn met andere corporaties

5.18 Beoordeeld is in welke mate Vidomes haar formatie inzet voor de primaire (klant)processen. Uit de beoordeling blijkt dat het aandeel van de formatie op het klantproces ten opzichte van de totale formatie in lijn is met de andere corporaties. De score van Vidomes bedraagt 53,7%. De laagste, hoogste en gemiddelde waarden van de andere corporaties zijn respectievelijk 33,9%, 64,6% en 52,0%. Dit betekent dat de corporatie haar formatie in vergelijking met andere corporaties dus niet 'teveel' inzet op niet primaire processen zoals staffuncties. De beoordeling is daarom voldoende (conform de norm). Vidomes zet haar formatie gemiddeld in op het primaire proces.

6 Vidomes presteert conform de norm op het gebied van de governance structuur

6.01 In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de wijze waarop Vidomes het interne toezicht op haar functioneren en het contact van de raad van commissarissen (hierna: de RvC) met belanghebbenden heeft vormgegeven. Hierbij wordt ondermeer beoordeeld in welke mate de corporatie gevolg geeft aan de in het visitatiekader opgenomen normen ten aanzien van governance.

6.02 In het visitatiekader is aangegeven dat het niet de bedoeling is om de (volledige) naleving van de Governance Code Woningcorporaties (hierna: de Code) materieel te toetsen. Het doel van het onderdeel governance in het visitatiekader is inzicht te geven in de activiteiten van het bestuur en de RvC van Vidomes met betrekking tot het maatschappelijk presteren van de corporatie. De toetsing is gesplitst in twee onderdelen:

- a Governance structuur en naleving en handhaving van de Code
- b Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden:
 - i Eigen ambities en doelen
 - ii Opgaven in het werkgebied
 - iii Betrokkenheid van belanghebbenden
 - iv Vermogen.

6.03 PwC heeft zich bij het vormen van haar oordeel gebaseerd op de volgende bronnen:

- a De Code
- b Statuten en reglementen
- c De agenda's en verslagen (met diverse bijlagen) van de RvC-bijeenkomsten
- d Een interview met de bestuurder en de voorzitter van de RvC
- e Documenten van de internetsite van Vidomes
- f Bevindingen uit relevante andere onderdelen van onderhavige visitatie.

Governance structuur van Vidomes functioneert conform de norm

6.04 Vidomes geeft aan op de meeste punten te voldoen aan de eisen die de Code van de sector stelt aan de formele governance structuur van de corporatie. Dit beeld wordt bij de visitatie bevestigd. De formele governance structuur is adequaat geregeld. De documenten zijn op orde, de procedures 'in place' en het financieel beheer – vanuit het perspectief van de RvC – is eveneens goed. Derhalve scoort Vidomes op dat punt conform de norm. Een tweede samenvattende opmerking betreft een aantal (in het kader van deze visitatie zichtbare) elementen over het functioneren van de raad. Een van de meest belangrijke taken van de raad is het (op tijd) benoemen, schorsen en ontslaan van de bestuurder. Bij Vidomes gaf de vorige directeur-bestuurder in 2008 aan zijn dienstverband te willen beëindigen. In haar werkgeversrol heeft de raad toen de keuze gemaakt voor een interim-bestuurder om zo (mede vanwege de 'frisse blik' en input daaruit) voldoende tijd te hebben voor het zoeken naar een goede opvolger.

6.04 Een aandachtspunt is de wijze waarop de raad haar eigen functioneren tegen het licht houdt. Een sterk punt is de kritische houding op de samenstelling en het functioneren bij benoeming en herbenoeming. Een ander aandachtspunt is de sterke 'as' van de voorzitter RvC en bestuurder in de zin van kennisvoorsprong op de overige leden van de raad. De voorzitter van de RvC heeft samen met de vicevoorzitter een belangrijke rol gespeeld bij de benoeming van de bestuurder, geeft leiding aan de raad en is tevens voorzitter van de auditcommissie en de remuneratie- en selectiecommissie. Afsluitend in deze samenvatting noemen wij het belangrijkste verbeterpunt: de aandacht voor het 'volkshuisvestelijke hart' van Vidomes. De relatie met belanghebbenden en de aandacht voor de primaire doestelling van de corporatie kregen minder aandacht dan de meer beheersmatige aspecten van het toezicht. Dit punt wordt door bestuur en intern toezicht onderkend. Bij het strategieproces 2010 – 2015 heeft de RvC deze rol al meer invulling gegeven. In het jaarverslag over 2009 is dit toegelicht.

6.05 In het kader van de visitatie leidt dit als geheel tot een goede score voor 'governance' in de zin van de rol van de RvC (boven de norm), terwijl het betrekken van belanghebbenden en de onderdelen rond de communicatie van voorgenomen en gerealiseerde prestaties voldoende zijn, maar wat minder sterk zijn (conform de norm). Het geheel presteren naar governance is daarmee conform de norm.

Tabel 6-1: eindoordeel presteren naar governance

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Naleving en handhaving Code	Goed (boven de norm)	7,5
Eigen ambities en doelen	Voldoende (conform de norm)	6,5
Opgaven in het werkgebied	Voldoende (conform de norm)	6,0
Betrekken van belanghebbenden	Voldoende (conform de norm)	6,0
Vermogen	Voldoende (conform de norm)	7,0
Eindoordeel	Voldoende (conform de norm)	6,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Governance structuur, naleving en handhaving van de code scoort boven de norm

6.06 De Code, en in het verlengde daarvan ook het visitatiekader, concretiseert de borging van de kwaliteit van het interne toezicht in een aantal normen. Deze normen beschrijven met name de formele governance en zijn daarmee noch volledig, noch een garantie dat het interne toezicht ook in de praktijk adequaat functioneert. Het beoordelen van het functioneren van de RvC in de zin van 'evalueren' is overigens ook geen onderdeel van de visitatie. De hierna volgende bevindingen betreffen dan ook de beoordeling van de documentatie van de RvC en de ontvangen toelichting hierop (van de voorzitter van de raad en de bestuurder). De onderzochte normen betreffen vooral:

- De eigen visie op toezicht houden en het inhoud geven daaraan.
- Aanwezige deskundigheid in de RvC, in de zin van de aard van de corporatie en haar activiteiten.
- Samenstelling van de RvC, in de zin van een goede afspiegeling van de belanghebbenden en het waarborgen dat de raad voldoende aandacht geeft aan de belanghebbenden.
- Het inzicht dat wordt gegeven in het gevoerde toezicht.

6.07 Vidomes presteert met betrekking tot de inrichting van zowel de formele governance structuur en de op basis daarvan ingerichte processen/procedures conform de norm. Zoals ook in het jaarverslag over 2008 toegelicht, krijgt het toezichtkader concreet vorm in het ondernemingsplan. Op belangrijke onderwerpen rond beheersing en verantwoording (financiën en vastgoed) zijn voorbereidingscommissies van de RvC actief. Verder blijkt uit het formele functioneren van de raad de praktische invulling die wordt gegeven aan de rol en rolvervulling van de raad, frequentie van agendering van belangrijk thema's, etc.

6.08 In 2009 is een specifiek 'Toetsingskader RvC' vastgesteld voor investeringsbeleid en beslissingen. Bij de bespreking hiervan is met name ook gesproken over de (verschillende) rol(len) en taak van zowel het bestuur als de RvC hierbij. In dezelfde vergadering is ook het nieuwe bestuurs- en directiereglement vastgesteld.

6.09 Zowel de bestuurder als de voorzitter van de RvC geven aan de Aedes-code en de governance code te onderschrijven, zoals onder meer in het jaarverslag ook wordt bevestigd. In het verslag van de RvC – als onderdeel van de jaarrekening – wordt uitgebreid ingegaan op diverse elementen uit de Code. Als bijlage bij dit verslag legt de RvC van Vidomes uit op welke punten ze de Code niet volgt (en voldoet daarmee ook aan de Code).

Inrichting en samenstelling van de Raad van Commissarissen

6.10 Conform de procedure die in het RvC-reglement is vastgelegd, vindt werving en selectie van (nieuwe) leden van de RvC in principe plaats via externe werving (advertenties), eventueel met ondersteuning van een extern bureau. Deze procedure wordt in 2010 toegepast bij de werving en selectie van een nieuw lid voor de raad.

6.11 Een aandachtspunt is de samenstelling van en rolverdeling binnen de commissies. De voorzitter van de RvC is ook voorzitter van de auditcommissie en de remuneratie- en selectiecommissie. Hiermee wordt de - op zichzelf gewenste- 'informatievoorsprong' van de voorzitter verder versterkt, terwijl aan de andere kant de overige leden van de raad op deze gebieden minder inhoudelijke kennis opdoen. Verder geeft het binnen de raad een enigszins scheve 'werkbelasting'. Het lidmaatschap van de commissies is primair gebaseerd op de benodigde en aanwezige competenties bij de leden. Hierdoor kan de situatie zich voordoen dat de voorzitter van de raad een financieel profiel heeft en uit dien hoofde ook het voorzitterschap van een financiële commissie op zich neemt. Gezien de gewenste rol van de voorzitter in de vergaderingen van de voltallige raad adviseren wij Vidomes het voorzitterschap van de commissies niet te beleggen bij de voorzitter van de raad. Voor het deelnemen aan commissies zien wij minder bezwaren.

6.12 De RvC heeft in 2007 externe ondersteuning gevraagd bij de zelfevaluatie en vervolgens in 2008 en 2009 in eigen beheer deze evaluatie (derhalve) minder intensief uitgevoerd. De regie voor de evaluatie in 2009 lag bij de vicevoorzitter van de RvC. In 2010 zal de evaluatie weer plaatsvinden met behulp van externe ondersteuning. De uitkomsten van de reflectie op het eigen functioneren worden

nadrukkelijk meegewogen bij beslissingen rond benoeming en herbenoeming. PwC is van mening dat de wijze waarop de RvC van Vidomes invulling geeft aan dit punt zeer adequaat is.

Rolvervulling Raad van Commissarissen

6.13 In het jaarverslag 2008 licht de RvC van Vidomes uitgebreid haar functioneren toe. Ter illustratie van deze adequate verantwoording kan de zelfevaluatie worden genoemd, waarin de raad expliciet de punten benoemt waaraan ze (dan) in 2009 meer aandacht gaat geven. Door deze wijze van verslaglegging wordt het jaarverslag ook relevant voor betrokken partijen.

6.14 In de Vastgoedcommissie van de raad worden ter voorbereiding van de voltallige raad belangrijke investeringsbeslissingen en projecten besproken. Deze worden tevens beoordeeld op volkshuisvestelijke en financiële aspecten en andere specifieke risico's. Middels deze commissie krijgen de commissarissen ook meer contact met respectievelijk de directeuren Financiën en Beleid. De verslaglegging van deze commissie in het jaarverslag geeft aan waarin de commissie over gesproken is.

6.15 Hoewel geen kernpunt, wijzen wij graag op een specifiek punt bij de verslaglegging van de Vastgoedcommissie. In het jaarverslag 2008 wordt aangegeven dat op een bepaald dossier door de commissie geen eensluidend advies werd gegeven, en dat dit als zodanig ook werd besproken in de voltallige raad. Hoewel het voor 'insiders' geen nieuws is dat binnen een RvC regelmatig stevige discussies plaatsvinden, is het positief dat ook in de verslaglegging deze 'gewone' elementen zichtbaar zijn.

6.16 De RvC heeft zeer regelmatig contact met andere geledingen van Vidomes dan (alleen) het bestuur en ook met diverse belanghebbenden. Voorbeelden hiervan bij Vidomes zijn de voorbereidingscommissies van de RvC, waarin frequent contact is met directeuren, verder ook de aanwezigheid van de directeur Financiën bij alle RvC-vergaderingen, de jaarlijkse werkconferentie met 'de tweede echelon' en contacten met de ondernemingsraad.

6.17 Medio 2008 heeft de vorige bestuurder aangegeven zijn dienstverband met Vidomes te willen beëindigen. De raad heeft daarop besloten een interim-bestuurder aan te stellen die onder meer het profiel van de nieuw aan te trekken bestuurder moest vormgeven. De raad heeft dit proces in het jaarverslag 2008 toegelicht, waaruit onder meer ook blijkt dat ze het directieteam (intern) en de ontwikkelingen in de buitenwereld (extern) heeft betrokken in haar afwegingen.

6.18 RvC en bestuur zijn beide van mening dat de raad in relatie met het bestuur en de eigen taakuitoefening meer de nadruk wil gaan leggen op (elementen van) de volkshuisvestelijke taak van de corporatie. Dit betekent niet dat dit onderwerp nu niet aan de orde komt, maar de andere taken van de raad (benoemingsproces bestuurder, financiële crisis 'buiten' en de eigen organisatie) maken dat juist de primaire taak gemakkelijk in de verdrinking kan komen. Dit voornemen heeft eind 2009 al een eerste invulling gekregen bij de discussies over de periode 2010 – 2015 (de 'strategische heroriëntatie'), waar de raad aan 'de voorkant van het proces van strategievorming' ruim en intensief over gediscussieerd heeft.

6.19 Met betrekking tot de informatievoorziening adviseren wij Vidomes om de huidige processen en procedures samen te vatten in een governance (jaar)agenda, waarmee ook de voortgang van het (jaarlijkse) toezichtproces kan worden bewaakt.

Positie van de Raad van Bestuur

6.20 Vidomes heeft een eenhoofdig bestuur, het bestuur heeft het gebruikelijke mandaat gekregen. Naast de bestuurder is ook de Directeur Financiën aanwezig bij de RvC-vergaderingen. Aan de RvC worden ter zake van de voortgang van de prestaties onder meer kwartaalrapportages verstrekt en verder is er een jaarlijks management review die uitgebreid wordt besproken.

6.21 De RvC bespreekt ook specifiek de relatie van het bestuur met het personeel. Eens per jaar spreekt de raad met de tweede echelon in afwezigheid van de bestuurder. Ook is er jaarlijks overleg met de Ondernemingsraad buiten aanwezigheid van de bestuurder. In het kader van organisatieaanpassingen initieert de RvC ook zelf contact met de ondernemingsraad.

6.22 De voorzitter van de RvC heeft intensief contact gehad met de bestuurder teneinde op korte termijn te komen tot een goed wederzijds begrip van taken, rol en rolvulling. Juist ook om het functioneren van beide (organen) in de governance structuur zo snel mogelijk te normaliseren en op basis van vertrouwen met elkaar samen te werken.

6.23 Het totaal oordeel over de borging van de kwaliteit van het intern toezicht scoort boven de norm. De belangrijkste bevindingen die deze beoordeling onderbouwen zijn:

- a De praktische uitwerking en invulling van het toezicht, gebaseerd op de solide governance structuur van Vidomes
- b De verantwoording over de werkzaamheden (in het jaarverslag)
- c De rolvulling ter zake van het benoemen van de bestuurder en de reflectie op eigen samenstelling en functioneren.

6.24 Punten die in de toekomst zouden kunnen leiden tot een verbetering van het oordeel, zijn vooral het een grotere betrokkenheid van de RvC bij de primaire doelstellingen van Vidomes. In het jaarverslag 2009 is uitgebreid toegelicht dat de primaire oriëntatie van Vidomes 'maatschappij gedreven' is en dat hier vanaf 2010 uitgebreid invulling aan gegeven wordt.

Naleven van in de Code opgenomen normen ten aanzien van maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden

6.25 In het voorgaande is geconstateerd dat Vidomes in de ogen van haar belanghebbenden goed presteert. In dit hoofdstuk wordt beoordeeld of Vidomes ook de in de Code opgenomen regels ten aanzien van het afleggen van verantwoording en het betrekken van belanghebbenden bij beleidsvorming heeft nageleefd. Ondanks het feit dat er in beide gevallen sprake is van belanghebbenden, kan er daarom in dit hoofdstuk sprake zijn van een ander oordeel.

6.26 Dit onderdeel bestaat uit de volgende toetsingscriteria:

- a Eigen ambities en doelen
- b Opgaven in het werkgebied
- c Betrokkenheid van belanghebbenden
- d Vermogen.

Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden ten aanzien van eigen ambities en doelen scoort conform de norm

6.27 Met betrekking tot strategie en het realiseren van beleidsdoelstellingen benadrukt het visitiekader dat beide van belang zijn. Juist de concretisering van het beleid is voor belanghebbenden het meest tastbaar en daarmee een mogelijkheid om in gesprek te gaan met Vidomes.

6.28 PwC stelt vast dat Vidomes een door de RvC goedgekeurd strategiedocument heeft (Vidomes Ondernemingsplan Jaargang 2006 – 2010), met daarin de maatschappelijke positionering van Vidomes, en tevens concrete ambities en (beoogde) resultaten. Dit plan is ook op de internetsite gepubliceerd.

6.29 In het jaarverslag (over 2008) gaat Vidomes ook expliciet in op de gemaakte prestatieafspraken met de gemeenten. Hierover is op de website geen andere informatie opgenomen. Wij adviseren Vidomes om op de website – met specifieke pagina's over beleid en verantwoording – zowel ambities en doelen, als gerealiseerde prestaties weer te geven.

6.30 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Eigen ambities en doelen*' is het oordeel dat Vidomes conform de norm presteert. Vidomes voldoet aan de norm met betrekking tot de formulering van doelstellingen en publiceert dit ook op haar website.

Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden ten aanzien van opgaven in het werkgebied scoort conform de norm

6.31 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Opgaven in het werkgebied*' is de norm dat er heldere communicatie is over de beleidsdoelen, prestatieafspraken en geleverde prestaties. PwC constateert dat op de internetsite van Vidomes voor een deel van de voorgenomen prestaties informatie te vinden is omtrent de geleverde prestaties. Dit is gepresenteerd in het jaarverslag. Dit is echter niet zo concreet

en/of gegroepeerd als in het ondernemingsplan en daarmee beperkt inzichtelijk voor gebruikers. Zoals hiervoor aangegeven adviseren wij de corporatie dit punt op de website te verbeteren.

6.32 Met betrekking tot belanghebbenden, als specifieke doelgroep voor het communiceren van de resultaten, was Vidomes in de jaren 2008 en 2009 minder goed zichtbaar. In het jaarverslag wordt aangegeven dat bijvoorbeeld het jaarlijkse projectbezoek in 2008 niet heeft plaatsgevonden vanwege het vertrek van de bestuurder. Gegeven de continuïteit bij de RvC, het directeurenteam en de aanwezigheid van een interim-bestuurder met brede ervaring in de sector, lijkt een andere keuze hier ook haalbaar te zijn geweest.

6.33 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Opgaven in het werkgebied*' is het oordeel conform de norm. Zoals hiervoor genoemd is er beperkt aandacht voor het communiceren van prestaties.

Belanghebbenden ten aanzien van betrokkenheid van belanghebbenden scoort conform de norm

6.34 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Betrokkenheid van belanghebbenden*' stelt het visitiekader dat Vidomes de belanghebbenden actief moet betrekken bij de beleidsvorming en met hen over de realisatie hiervan moet communiceren.

6.35 Vidomes heeft in haar jaarverslag toegelicht dat ze ten aanzien van belanghebbendenparticipatie een andere werkwijze heeft dan in de code is beschreven. Derhalve voldoet Vidomes op dit onderdeel aan het principe van 'pas toe of leg uit' van de code.

6.36 Vidomes kan de relatie (van de RvC) met de belanghebbenden invulling geven door het centrale bewonersoverleg en het 'Vidomes-gesprek' (dat een of twee keer per jaar georganiseerd zou moeten worden). In het jaarverslag 2009 wordt toegelicht op welke wijze en met welke belanghebbenden contact wordt onderhouden. Op deze wijze geeft de RvC nadere invulling aan de uitlegverplichting die geldt bij het afwijken van de bepalingen in de code.

6.37 Bij de (eerste) stakeholders bijeenkomst in april 2008 is met diverse belanghebbenden gesproken over 'Senioren & Vidomes, Partners in Living'. In de verslaglegging van deze bijeenkomst is echter informatie opgenomen omtrent de feitelijke prestaties (bijvoorbeeld gekoppeld aan de ambities in het Ondernemingsplan).

6.38 Zowel het bestuur als de RvC geven aan dat Vidomes op dit punt in de achterliggende periode minder sterk geacteerd heeft. De corporatie wil met haar bewoners als klant (die voor klachten de service-afdeling belt) en als belanghebbende (die breed betrokken is) een goed contact ontwikkelen. Daarvoor zal meer aandacht gegeven gaan worden aan het 'volkshuisvestelijke hart' van Vidomes, meer contact gezocht worden – organisatiebreed – met maatschappelijke geledingen en zullen (achteraf) beelden opgehaald worden. In het proces van de strategische heroriëntatie zal dit nadrukkelijk veel aandacht krijgen. Op dit moment wordt ook gewerkt aan een formeel belanghebbendenregister.

6.39 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Betrokkenheid van belanghebbenden*' is PwC van mening dat gezien het in 2009 uitgezette beleid Vidomes conform de norm presteert.

Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden ten aanzien van vermogen scoort conform de norm

6.40 De accountant is voor zowel het bestuur en RvC van Vidomes een van de relevante externe informatiebronnen. Het visitatiekader bevestigt hierbij onder meer wat in de Code wordt gesteld over de relatie tussen bestuur, intern toezicht en externe accountant.

6.41 Met betrekking tot onder meer de ontwikkelingen van vermogen en resultaat (ook die eventueel niet in de cijfers en/of toelichting tot uitdrukking komen), rapporteert de accountant gelijktijdig aan het bestuur en de auditcommissie. Bij Vidomes wordt het jaarwerk zowel in de auditcommissie als in de RvC in aanwezigheid de accountant uitgebreid besproken.

6.42 Ten aanzien van het criterium Vermogen en de rapportering van de bevindingen van de externe accountant heeft PwC geen opmerkingen. Vidomes presteert conform de norm.

A Overzicht gebruikte brondocumenten

A.01 In de volgende tabel zijn de brondocumenten weergegeven die zijn gebruikt bij de maatschappelijke visitatie van Vidomes.

Presteren naar opgaven
• Mini-woonvisie Delft 2005 • Mini-woonvisie Leidschendam-Voorburg 2005 • Mini-woonvisie Rijswijk 2005 • Mini-woonvisie Zoetermeer 2005 • Woonvisie Leidschendam-Voorburg 2009-2012 • Woonvisie Rijswijk 2009-2012 • Woonvisie Zoetermeer • Samen voor Wonen: prestatieafspraken gemeente Delft 2009 – 2012 • Prestatieafspraken Zoetermeer • Regionale prestatieafspraken Stadsgewest Haaglanden en Vereniging Sociale Verhuurders Haaglanden • Ruimte geven, bescherming bieden: een Visie op de Woningmarkt • Beknopte begroting 2008: Ruimte en Milieu & Wonen, Wijken en Integratie (VROM)
Presteren naar ambities en doelstellingen
• Concernjaarplannen 2007, 2008 en 2009 • Jaarverslagen 2007, 2008 en 2009 • Milieubeleidsplan • Projectenoverzicht • Kwartaalrapportages • Diverse interne stukken
Presteren naar vermogen en efficiëntie
• Jaarverslagen • Kwartaalrapportages • Meerjarenbegroting • Correspondentie WSW • Corporatie in Perspectief

Presteren naar Governance

- notulen RvC 2008 en 2009, met diverse bijlagen
- jaarverslag 2008 en 2009 (concept)
- ondernemingsplan 2006 - 2010
- reglement RvC
- Samen voor wonen, Prestatieafspraken 2009 - 2012
- directiereglement

B Toetsing doelstellingen

B.01 De toetsing van de doelstellingen op de volgende onderwerpen zijn in een aparte bijlage opgenomen.

- a Beschikbaarheid
- b Betaalbaarheid
- c Bouwproductie
- d Stedelijke vernieuwing
- e Energie en duurzaamheid
- f Leefbaarheid
- g Bijzondere doelgroepen
- h Huurdersparticipatie
- i Aanvullende doelstellingen

C Overzicht interne gesprekken

C.01 De volgende vertegenwoordigers van Vidomes zijn betrokken bij de maatschappelijke visitatie:

Naam	Functie
Mevrouw C.H.G.M. van de Wiel	Directeur
De heer W. Brinkman	Senior beleidsadviseur/ kwaliteitsmanager
De heer B. Tiesinga en mevrouw J. Gelmers	Bedrijfsdirecteur en Manager woondiensten van Vidomes Leidschendam
De heer J. Habets en mevrouw P. Nijland	Bedrijfsdirecteur en Rayonmanager van Vidomes Rijswijk
De heer H. Michels en mevrouw P. Langezaal	Bedrijfsdirecteur en Manager woondiensten van Vidomes Delft
Mevrouw M. Duiverman en mevrouw C. Maas	Directeur projectontwikkeling en Manager bedrijfsvoering
Mevrouw M. Levering, mevrouw H. Bonnema en mevrouw J. van den Oever	Bedrijfsdirecteur en Rayonmanagers
De heer J. Reniers, mevrouw V. Wilson en de heer R. Everard	Directeur beleid, Senior beleidsadviseur strategisch vastgoedbeheer en Senior beleidsadviseur leefbaarheid/ wonen welzijn zorg
De heer K. Bekking	Directeur Financiën
De heer T. Van der Heiden	Controller
De heer drs. C.T.L. Korthout	Voorzitter RvC
Mevrouw M.W. Lubbi	Vicevoorzitter RvC

D Overzicht geïnterviewde belanghebbenden

D.01 De volgende belanghebbenden van Vidomes zijn betrokken bij de maatschappelijke visitatie.

Belanghebbende	Contactpersoon	Functie
Sociale Verhuurders Haaglanden (SVH)	Mevrouw J. Hoogeboom	Directeur
Gemeente Delft	mevrouw Treep	Beleidsadviseur WWZ
Stichting Zorginstellingen Pieter van Forenst	Mevrouw T. van den Hurk	RvB, voorzitter
Gemeente Leidschendam-Voorburg	De heer G. Rensen	Wethouder Volkshuisvesting, Wonen, Welzijn en Zorg
Stichting Steinmetz de Compaan	Mevrouw G. Jagroep	Manager vastgoed en facilitair
WOEJ	De heer J. van der Werf	Directeur
Stichting Fonteynenburg	Mevrouw M. Onrust	Directeur
LIMOR	De heer D. Huisman	RvB, Algemeen Directeur
Florence	Mevrouw Ir. A.E. Hagen	Regiodirecteur Vlietstreken
Gemeente Rijswijk	De heer W. van Putten	Wethouder Volkshuisvesting
Huurdersraad Rijswijk	De heer A.C. Zwijnenburg	Voorzitter
Gemeente Zoetermeer	De heer F. Muijzers	Wethouder Wonen, Wijk, Centrum
OBC Zoetermeer duo	De heer J. Ples	Secretaris
VierstroomZorgring	Mevrouw A. Jaszmann	Directeur
Stichting Mooi	De heer R. Wiegman	Voorzitter RvB
Jeugdformaat	De heer F. Venus	Voorzitter RvB
Stadsgewest Haaglanden	De heer B. Emmens	Dagelijks bestuur, Portefeuille Wonen
De Goede Woning	De heer E.E. Pannebakker	Directeur
Woonbron Delft	Mevrouw K. Schrederhof	Directeur
Wooninvest	De heer M. de Jong	Directeur/bestuurder

E Integrale scorekaart

Integrale Scorekaart	Feitelijke prestatie 70%	Kennis en inzicht 10%	Planning 10%	Monitoring 10%	Eindscore
Presteren naar ambities en doelstellingen	6,9	5,5	5,5	6,5	6,6
Beschikbaarheid	7	6	6	6,5	6,8
Betaalbaarheid	7,2	6	6	6,5	6,9
Bouw productie	6,8	6	6	6,5	6,6
Stedelijke vernieuwing	6,8				6,5
Energie en duurzaamheid	7,1				6,7
Leefbaarheid	6,9				6,6
Bijzondere doelgroepen	6,9				6,6
Huurdersparticipatie	6,9				6,6
Aanvullende doelstellingen	6,7				6,4
Presteren naar opgaven	7	5,5	5,5	6,5	6,7
Landelijke opgaven	7	6	6	6,5	6,8
Regionale opgaven	7				6,7
Lokale opgaven	7				6,7
Presteren volgens belanghebbenden					7,2
Missie en visie					7,2
Inspraak, participatie en communicatie					6,8
Beleidskeuzes en afwegingen					7
Prestatieafspraken					6,9
Resultaten					7,4
Verantwoording					7,2
Presteren naar vermogen en continuïteit					6,8
Financieel beleid					6,2
Financiële positie					6,1
Beoordeling CFV/WSW					7,5
Treasury					7,5
Efficiëntie					6,1
Governance					6,5
Naleving en handhaving code					7,5
Ambities en doelen					6,5
Opgaven in het werkgebied					6
Invloed van belanghebbenden					5,5
Vermogen					7
Totaalscore					6,7

F Prestatiespinnenwebben

