

De Veste presteert maatschappelijk boven de norm

**Onderzoeksverantwoording maatschappelijke visitatie de
Veste**

CBV/MN/js/2009-1495u

17 juni 2009

Inhoudsopgave

Samenvatting: de Veste presteert maatschappelijk boven de norm.....	4
Achtergrond de Veste	4
Eindoordeel over maatschappelijk presteren van de Veste is boven de norm (7,5)	4
Inleiding	11
Aanpak	13
Opbouw van het rapport	13
1 De Veste presteert naar ambities en doelen boven de norm.....	15
Presteren naar eigen ambities en doelen	15
Eindoordeel presteren naar eigen ambities en doelen: boven de norm (7,8)	16
De Veste heeft haar doelstellingen over de periode 2007- 2008 goed gerealiseerd	17
Uitkomsten overige oordeelsvelden.....	27
2 De Veste vertaalt de landelijke en lokale opgaven goed naar beleid	29
Eindoordeel vertaling landelijke en lokale opgaven in beleid: boven de norm (7,5)	29
Vertaling landelijke opgaven	30
Vertaling regionale opgaven	32
Vertaling lokale opgaven	32
Uitkomsten overige oordeelsvelden.....	33
3 De Veste presteert volgens haar belanghebbenden maatschappelijk boven de norm ..	35
Aanpak oordeel belanghebbenden.....	35
Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is boven de norm (7,1).....	36

4	De Veste beschikt over een solide financiële positie	51
	Eindoordeel presteren naar vermogen en continuïteit scoort boven de norm (7,5)	51
	Financieel beleid scoort conform de norm (6,8)	52
	Financiële positie scoort bijzondere prestatie (8,0)	56
	Beoordeling Centraal Fonds en WSW goed	60
	Treasury scoort boven de norm	62
5	De Veste opereert over het algemeen efficiënt	64
	Beoordeling richt zich in belangrijke mate op de beheerkosten	64
	Eindoordeel op presteren naar efficiëntie: boven de norm (7,7)	64
6	Bij de Veste is sprake van goed functionerend toezicht (governance)	68
	Governance structuur van de Veste functioneert boven de norm (7,3)	68
A	Overzicht gebruikte brondocumenten	72
B	Overzicht interne gesprekken	74
C	Overzicht belanghebbenden	75
D	Integrale Scorekaart	77
E	Prestatiespinnenwebben	79

Samenvatting: de Veste presteert maatschappelijk boven de norm

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

Achtergrond de Veste

De Veste is een ambitieuze woningcorporatie met ongeveer 5.500 verhuureenheden in het werkgebied Ommen, Dalfsen, Hardenberg, de Wolden, Zwolle, Lelystad, Elburg en Enschede. De Veste ziet het als haar taak om mensen die zich niet zelfstandig op de woningmarkt kunnen begeven te helpen aan kwalitatief goede en betaalbare huisvesting. Daarbij hanteert zij het motto dat goede huisvesting een kwestie is van beschaving. De Veste heeft als toekomstbeeld dat mensen volledig vrij zijn in hun keuze waar ze willen wonen, van wie ze zouden willen huren en tegen welke prijs en kwaliteit. De Veste wil een brede vastgoedorganisatie zijn met een sterke lokale verankering: 'Altijd in de buurt'.

Eindoordeel over maatschappelijk presteren van de Veste is boven de norm (7,5)

PwC komt tot het oordeel dat de Veste maatschappelijk boven de norm presteert. Dit oordeel wordt weergegeven door een rekenkundig gemiddelde score van 7,5. 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 de Veste. In de eerste kolom zijn de onderwerpen van het maatschappelijke visitatiestelsel weergegeven. Verticaal zijn de onderdelen weergegeven waarop PwC het maatschappelijk presteren van de corporatie heeft getoetst. Het eindoordeel is het rekenkundige gemiddelde van de scores op de onderdelen van de maatschappelijke visitatie.

Tabel S-1: eindoordeel maatschappelijk presteren de Veste

Onderwerpen maatschappelijke visitatiestelsel	Prestatie (70%)	Kennis en inzicht (10%)	Planning (10%)	Monitoring (10%)	Totaal- oordeel
Presteren naar eigen ambities/ doelstellingen	7,7	8	8	8	7,8
Presteren vertaling opgaven	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
Presteren volgens belanghebbenden					7,1
Presteren naar vermogen					7,5
Presteren naar efficiëntie					7,7
Presteren naar governance					7,3
Eindoordeel					7,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

*Grijze vlakken zijn niet van toepassing

Alle onderdelen in de maatschappelijke visitatie zijn even zwaar meegewogen om tot een eindoordeel te komen. PwC merkt op dat er door het relatief geringe aantal visitaties dat tot nu toe is uitgevoerd volgens de recente methodiek 3.0, er nog geen solide referentiekader is voor het geven van een waardeoordeel over de uitkomsten van de Veste in relatie tot andere corporaties.

In de maatschappelijke visitatie zijn de volgende vragen beantwoord:

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

In de volgende alinea's wordt achtereenvolgens het oordeel op deze vragen beschreven.

Presteren naar eigen ambities doelen

PwC heeft getoetst of de doelstellingen die de Veste heeft geformuleerd in overeenstemming zijn met haar missie en in welke mate de Veste haar doelstellingen realiseert. Op basis van de feitelijke prestaties heeft PwC geconstateerd dat de Veste naar ambities en doelen boven de norm presteert. Naast de feitelijke prestatie neemt in het visitatiestelsel ook de wijze waarop een corporatie haar doelstellingen formuleert, uitvoert, controleert en eventueel bijstuurt een belangrijke plaats in.

PwC heeft geconstateerd dat de Veste beschikt over zeer goede kennis en inzicht ten aanzien van haar eigen doelstellingen en ambities.

Presteren naar opgaven

De Veste slaagt er goed in de opgaven op landelijk en lokaal (gemeentelijk) niveau te vertalen naar haar eigen beleid. PwC is bij nadere bestudering van de regionale opgaven tot de conclusie gekomen dat op regionaal niveau de opgaven op een dermate hoog abstractieniveau geformuleerd zijn dat zij niet goed toetsbaar zijn. Om deze reden heeft PwC bewust afgezien van verdere behandeling van dit onderdeel. Ten aanzien van de opgaven scoort de Veste op alle overige onderdelen boven de norm.

PwC heeft vastgesteld dat het beleid van de Veste in grote mate aansluit op de landelijke opgaven. De landelijke opgaven gericht op flexibilisering van woningaanpassingen en garanderen van keuzemogelijkheden en betaalbaarheid op de woningmarkt zijn speerpunten in het meerjarenbeleid. Middels het systeem van de V-meters geeft de Veste haar huurders de mogelijkheid om aanpassingen aan te brengen in de woning. Het garanderen van keuzemogelijkheden sluit direct aan op de flexibilisering van woningaanpassingen. De Veste heeft hiervoor het 'de Veste Keuzecentrum' opgericht. Bij het keuzecentrum kunnen huurders informatie krijgen over de mogelijkheden ten aanzien van woningaanpassingen. Het garanderen van betaalbare woningen wordt door de Veste geborgd door circa 99% van haar woningbezit beschikbaar te stellen met een huurprijs lager dan de maximale huurgrens om voor huurtoeslag in aanmerking te komen.

Ten aanzien van de lokale opgaven heeft PwC vastgesteld dat de prestatieafspraken in grote mate zijn vertaald naar het beleid en de doelstellingen van de Veste. De hoofdprestatieafspraken, zoals de zorg voor passende huisvesting voor de doelgroep en het kwalitatief in stand houden van het woningbezit zijn speerpunten in het meerjarenbeleidsplan van de Veste.

Presteren naar belanghebbenden

In het visitatiestelsel is een belangrijke plaats toegekend aan de mening die de belanghebbenden hebben over het maatschappelijk presteren van de Veste. Gemiddeld kennen de belanghebbenden aan de Veste een rapportcijfer van 7,1 toe. Hiermee presteert de Veste volgens belanghebbenden boven de norm.

De Veste is voornamelijk actief in de regio Ommen en Hardenberg en verzorgt daarnaast de studentenhuisvesting op de campus van de Universiteit Twente. Nagenoeg alle belanghebbenden beschrijven de Veste als een professionele organisatie die met een goede bedrijfsvoering erin slaagt om (nieuwbouw)projecten binnen gestelde kaders te realiseren. Een aantal belanghebbenden vindt de Veste een betrokken corporatie die de huurder veel eigen

verantwoordelijkheid geeft.

De Veste heeft volgens de belanghebbenden een heldere missie en visie en houdt voornamelijk rekening met de lokale opgaven in haar werkgebied. Voor een aantal belanghebbenden is de totstandkoming van de missie en visie niet altijd even duidelijk.

De communicatie met de verschillende belanghebbenden verloopt prima zolang er binnen een project wordt samengewerkt. Ook de ruimte voor overleg en betrokkenheid bij gezamenlijke projecten wordt als voldoende beoordeeld. De Veste spant zich in om te komen tot (prestatie)afspraken met de verschillende belanghebbenden.

De meeste belanghebbenden omschrijven de samenwerking met de Veste als zakelijk. In deze samenwerking komt de Veste wel de gemaakte afspraken goed na.

De belanghebbenden geven aan dat zij tevreden zijn over de resultaten van de Veste. De Veste wordt beschouwd als een betrokken corporatie die kansen signaleert en probeert hierop te acteren. Tot slot geven de belanghebbenden aan dat de Veste in voldoende mate en op transparante wijze verantwoording aflegt.

Presteren naar vermogen

PwC concludeert dat het eindoordeel op het onderdeel presteren naar vermogen en continuïteit goed (boven de norm) is. De Veste beschikt over een solide financiële positie die voldoende wordt bewaakt. Op het gebied van het voeren van financieel beleid scoort de Veste een voldoende (6,8). 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 en investeringen en waardeontwikkeling.

De Veste beschikt over een gedegen meerjarenbegroting voor vermogensontwikkeling en liquiditeiten. In dit document is voor de periode 2007 – 2017 uiteengezet hoe de vermogenspositie zich ontwikkelt.

Presteren naar efficiency

Het eindoordeel op het onderdeel presteren naar efficiëntie is goed (boven de norm). Dit oordeel is vooral gebaseerd op het kengetal 'beheerkosten per verhuureenheid'. Deze zijn significant lager dan het gemiddelde bij ruim 20 andere corporaties waarvan PwC de gegevens heeft. Zoals uit de tabel blijkt opereert de Veste zeer efficiënt doordat vrijwel op alle onderdelen de score in de buurt van de minimumwaarde komt. PwC heeft vastgesteld dat bij de Veste op een adequate wijze kostenbeheersing wordt uitgevoerd en gemonitord. Er zijn voldoende gedetailleerde rapportages 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.

Presteren naar governance

PwC is van mening dat de Veste wat betreft haar governancestructuur goed (boven de norm) presteert. Er is sprake van een goed functionerend toezicht. Er zijn echter ook kanttekeningen. PwC heeft vastgesteld dat de onderdelen van de Code, die binnen het visitatiekader op de website moeten worden gepubliceerd, daar niet altijd te vinden zijn. Het betreft met name de prestatieafspraken met haar belanghebbenden.

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 weergegeven. Deze scorekaart met daarbij een toelichting op hoofdlijnen is in tabel S-2 opgenomen. De volgende 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 tabel S-2 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 de Veste naar de mening van belanghebbenden en/ of PwC ver onder de norm presteert.

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

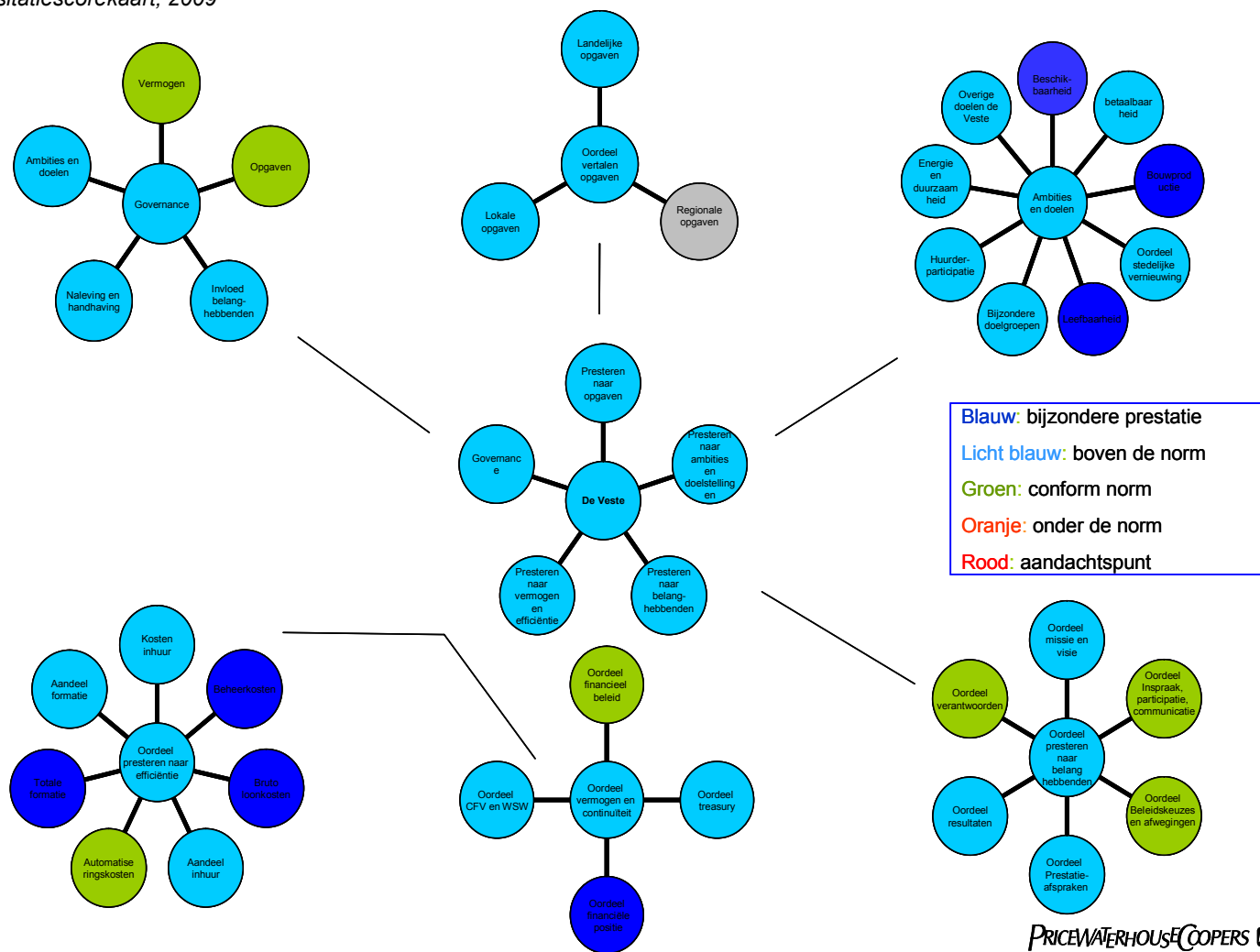
Tabel S-2: verklaring toegekende oordelen

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, 2009

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 vereiste integrale scorekaart met bijbehorende spinnenwebben zijn opgenomen in de bijlagen D en E.

PricewaterhouseCoopers Visitatiescorekaart, 2009



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 de Veste 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.

De Veste beschouwt een maatschappelijke visitatie als een belangrijk instrument om de prestaties van de corporatie te kunnen duiden en verantwoorden. Vooral de aanbevelingen van de belanghebbenden worden in dit proces als waardevol geacht gezien de ambitie van de Veste om haar volkshuisvestelijke en maatschappelijke taken in en met de maatschappij uit te voeren. PwC is door de Veste geselecteerd voor de uitvoering van de maatschappelijke visitatie.

De maatschappelijke visitatie bij de Veste, die in deze rapportage wordt beschreven, geeft een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van de woningcorporatie. De maatschappelijke 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.

Vijf kaders voor een objectief, onafhankelijk en deskundig oordeel

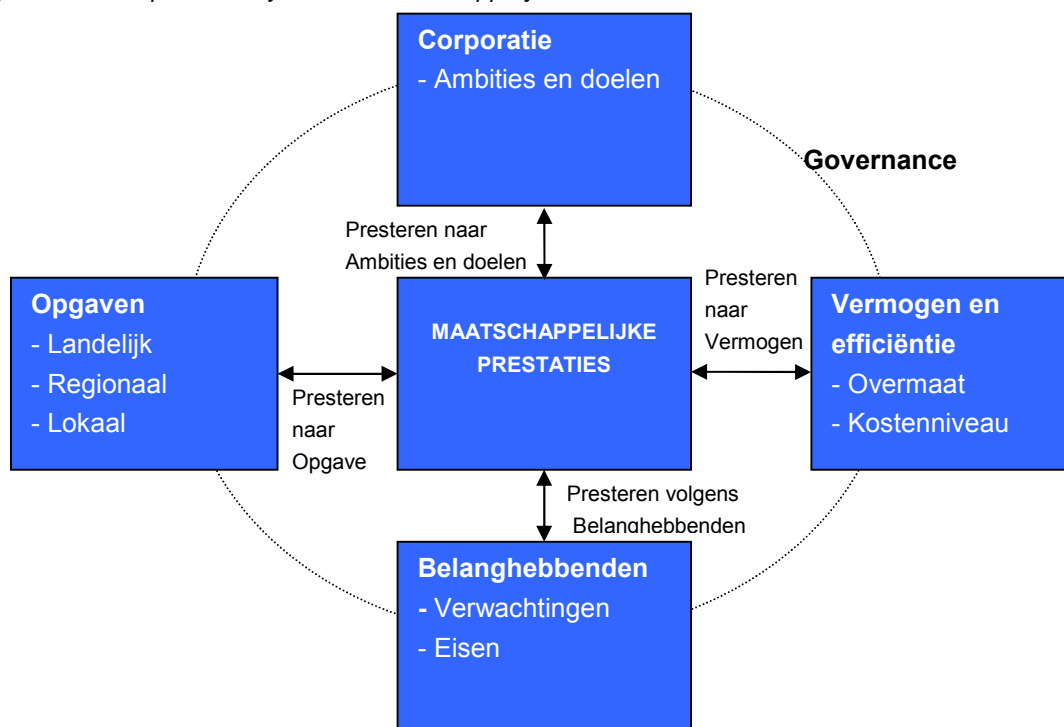
In het door de SEV ontwikkelde visitatiekader is sprake van vijf kaders, namelijk:

- 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.
- e Governance.

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

Figuur I-1: conceptueel analysekader maatschappelijke visitatie de Veste



Bron: PricewaterhouseCoopers/ SEV, 2009

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

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

Bij de beantwoording van bovenstaande vragen wordt een reikwijdte van vier jaar gehanteerd. Er is twee jaar teruggekeken (2007 en 2008) en twee jaar vooruit (2009 en 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 de Veste ontstaat door de gewogen onderdeelscores te middelen.

Aanpak

PwC heeft op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en documenten die de Veste 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 B), om de beantwoorde vragenlijsten aan te vullen dan wel te specificeren.

Vervolgens heeft PwC 11 (externe) belanghebbenden geraadpleegd (zie bijlage C) om inzicht te krijgen in hun verwachtingen en hun beoordeling van het maatschappelijk presteren van de Veste. PwC heeft daartoe eerst een vragenlijst opgesteld en uitgezet bij de belanghebbenden van de Veste. Op basis van de beantwoording zijn met deze belanghebbenden verdiepende gesprekken gevoerd. PwC heeft met alle beschikbare gegevens een toetsingskader ontwikkeld waaraan de maatschappelijke prestaties van de Veste zijn afgemeten. Dit toetsingskader is ook gekoppeld aan onafhankelijke normen en externe referentiekaders. Daardoor kunnen de normen die de Veste 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 de Veste en de mate waarin de Veste deze doelstellingen heeft gerealiseerd.
- b Hoofdstuk 2 beschrijft in welke mate de Veste 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 de Veste ter beschikking heeft gesteld aan PwC voor het vormen van een oordeel over het maatschappelijk presteren van de Veste. Bijlage B bevat een overzicht van de interne vertegenwoordigers die ten behoeve van de maatschappelijke visitatie zijn geïnterviewd. In bijlage C is een overzicht opgenomen van de betrokken externe belanghebbenden en hun relatie met de Veste. In bijlage D is een integrale scorekaart opgenomen. Bijlage E bevat de prestatiespinnenwebben.

1 De Veste presteert naar ambities en doelen boven de norm

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

1.02 De Veste heeft een meerjarenbeleidsplan geformuleerd tot en met 2011. Omdat de visitatie uitgaat van een reikwijdte van vier jaar is de toetsing gebaseerd op de geformuleerde ambities en doelstellingen tussen 2007 en 2010.

Presteren naar eigen ambities en doelen

1.03 Bij de beoordeling van het presteren van de Veste naar eigen ambities en doelen is PwC uitgegaan van de acht prestatievelden van de SEV. Het negende prestatieveld is door PwC toegevoegd. Onder dit prestatieveld zijn een aantal door de Veste geformuleerde doelstellingen opgenomen die niet aan de acht SEV prestatievelden kunnen worden toebedeeld.

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

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 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: boven de norm (7,8)

1.06 In de volgende tabel staat het eindoordeel weergegeven voor het presteren naar eigen ambities en doelen. Hierbij is de vraag beantwoord in hoeverre de Veste erin is geslaagd de geformuleerde missie en doelstellingen te realiseren in de periode 2007-2008.

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	8,0				8
Betaalbaarheid	7,5				7,7
Bouwproductie	8,3				8,2
Stedelijke vernieuwing	7,1				7,4
Energie en duurzaamheid	7,8				7,9
Leefbaarheid	8,3				8,2
Bijzondere doelgroepen	7,3				7,5
Huurdersparticipatie	7,6				7,7
Overige doelstellingen de Veste	7,8				7,9
Eindoordeel	7,7	8	8	8	7,8

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

Missie en visie van de Veste zijn herkenbaar en doorvertaald naar doelstellingen

1.07 De Veste heeft in 2007 uitwerking gegeven aan haar meerjarenbeleidsplan 'Altijd in de buurt'. Hierin zijn de missie, visie en ambities van de Veste voor de periode 2007- 2011 verwoord.

1.08 De missie en visie van de Veste luidt als volgt:

Missie

De Veste ziet het als haar taak om mensen die niet in staat zijn zelfstandig te opereren op de woningmarkt te helpen aan goede, betaalbare huisvesting.

Visie

Goede huisvesting is een vorm van beschaving. Dat ligt in Nederland, globaal gezien, hoog. De Veste stelt vast dat mensen het liefst zelf keuzes maken in prijs en kwaliteit van huisvesting. Daar waar dat verhinderd wordt biedt de Veste een helpende hand.

1.09 De Veste heeft in haar meerjarenbeleidsplan uitwerking gegeven aan de volgende strategische doelstellingen:

- a Huren met regie op kwaliteit.
- b Kopen als keuzevrijheid.
- c Wonen voor kwetsbare groepen.
- d Projecten met jus.
- e Kwaliteit als fundament.
- f Financieel gedegen en naar vermogen investeren.
- g Betrokkenheid met de omgeving.
- h Professionele mensen.
- i Bestuur en toezicht, transparant leiderschap.
- j Grenzen aan de groei?
- k Omgangsvormen met klanten.
- l Overleg met organisaties van huurders.

1.10 PwC is van mening dat de ambities van de Veste goed aansluiten op de missie en visie. De door de Veste geformuleerde strategische doelstellingen zoals 'wonen voor kwetsbare groepen', 'kopen als keuzevrijheid' en 'huren met regie op kwaliteit' zijn duidelijke uitwerkingen van haar missie en visie. In 'wonen voor kwetsbare groepen' richt de Veste zich op het beschikbaar stellen van betaalbare woningvoorraad. Met 'kopen als keuzevrijheid' wordt de huurder de keuze gegeven de huurwoning ook te kopen.

1.11 Verder heeft de Veste deze ambities goed doorvertaald naar haar doelstellingen. Voor ieder speerpunt zijn meetbare doelstellingen geformuleerd. Zo is de ambitie 'huren met regie op kwaliteit' vertaald naar het systeem van de V-meters. Het beleid ten aanzien van beschikbaarheid en betaalbaarheid is een uitwerking van het speerpunt 'wonen voor kwetsbare groepen'.

De Veste heeft haar doelstellingen over de periode 2007- 2008 goed gerealiseerd

1.12 In de volgende paragrafen wordt ingegaan op de feitelijke prestaties die de Veste heeft geleverd ten aanzien van de door SEV opgestelde prestatievelden. Bij het bepalen van haar doelstellingen houdt de Veste rekening met meerdere beleidsaspecten die bovendien zijn gericht op een integrale aanpak van doelen, aandachtspunten en problemen. De doelstellingen van de Veste 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 de Veste verloren gaat. Daarom zal waar nodig een relatie worden gelegd met andere doelstellingen.

Presteren naar beschikbaarheid scoort bijzondere prestatie

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

1.14 De door de Veste geformuleerde doelstellingen in het kader van beschikbaarheid zijn identiek voor de verschillende onderzoeksjaren, tenzij anders vermeld, en zijn 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
Investering van ongeveer € 15 miljoen per jaar in huurprojecten naast bestaande en ingerekende projecten	Voor de periode 2007-2008 bedraagt de gemiddelde investering van de Veste ten aanzien van nieuwbouwprojecten ruim € 24 miljoen.	8
Minimaal 80% van het bezit met een huurprijs lager dan de maximale huurgrens (ca. € 631) om voor huurtoeslag in aanmerking te komen	Over de periode 2007-2008 heeft 99,6% van de woningvoorraad van de Veste een huurprijs lager dan de maximale huurgrens om voor huurtoeslag in aanmerking te komen	9
Systeem invoeren ten behoeve van een nieuw toewijzingsbeleid 55+ (van eigen initiatief naar gericht aanbieden)	Gerealiseerd	7
Eindoordeel	Bijzondere prestatie	8

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

1.15 Op basis van de genoemde bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'beschikbaarheid' het eindoordeel bijzondere prestatie toe. In de volgende alinea's wordt dit toegelicht.

1.16 PwC is van mening dat de ambitie van de Veste ten aanzien van haar investeringsambitie in nieuwbouwprojecten, gezien haar omvang, van een hoog niveau is. Daarnaast stelt PwC dat de doelstelling ten aanzien van het percentage bereikbaar woningbezit, gezien de prestaties, wellicht (naar boven) bijgesteld kan worden, zodat de doelstelling ambitieuzer wordt. De geleverde prestaties ten aanzien van het investeringsbudget voor nieuwbouwprojecten en de onderverdeling van het bezit naar prijscategorie zijn aanzienlijk hoger dan de eigen vastgestelde normen. Om deze reden kent PwC het oordeel bijzondere prestatie toe.

1.17 Hoewel alle doelstellingen zijn gerealiseerd, verschilt per doelstelling echter het oordeel. Dit kan worden verklaard door enerzijds de feitelijke prestaties en anderzijds het ambitieniveau van

elk doel. De doelstelling van de Veste voor het invoeren van een nieuw toewijzingsbeleid voor senioren is weliswaar gerealiseerd, maar is in vergelijking tot de overige doelstellingen van een lager ambitieniveau en daardoor makkelijker te realiseren. Om deze reden is voor dit doel het toegekende oordeel voldoende (conform de norm).

Presteren naar betaalbaarheid scoort boven de norm

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

1.19 De doelstellingen geformuleerd door de Veste in het kader van betaalbaarheid zijn identiek voor de verschillende onderzoeksjaren, tenzij anders vermeldt. De doelstellingen zullen daarom eenmalig voor de periode 2007-2008 worden weergegeven. Het oordeel wordt vastgesteld door het gemiddelde te berekenen voor de verschillende onderzoeksjaren.

1.20 In tabel 1-3 zijn de door de Veste geformuleerde doelstellingen ten aanzien van betaalbaarheid opgenomen.

Tabel 1-3: eindoordeel presteren naar betaalbaarheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Een gemiddelde huurstijging van 2,5%	Huurstijging conform inflatie; 1,1% in 2007 en 1,6% in 2008	7
Huurders die in aanmerking komen voor huurtoeslag krijgen 1% van de in rekening te brengen huurverhoging over het betreffende jaar, contant uitbetaald (2007)	Gerealiseerd	7,5
De Veste streeft voor het reguliere bezit een prijs na die ligt op 65% van de maximaal redelijke huurprijs	Gerealiseerd	8
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

1.21 Op basis van bovenstaande bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'betaalbaarheid' het eindoordeel goed (boven de norm) toe.

1.22 PwC stelt dat, ondanks het feit dat de prestatie van de Veste ten aanzien van het huurprijsbeleid gunstiger is dan het oorspronkelijk doel, slechts het oordeel 'voldoende' (conform de norm) kan worden toebedeeld. Het gerealiseerde huurprijsbeleid is resultaat van het politiek beleid waarbij de maximale huurstijging inflatievolgend dient te zijn.

1.23 PwC is van mening dat het terugbetalen van 1% van de in rekening te brengen huurverhoging aan huurders die in aanmerking komen voor huurtoeslag, ook al betreft het een

eenmalige actie, een heel sociaal beleid is. Hiermee voert de Veste een huurprijsbeleid dat lager is dan de maximaal toegestane huurstijging. Om deze reden kent PwC voor deze prestatie het oordeel goed (boven de norm) toe.

1.24 Verder stelt PwC dat het streven van de Veste om voor het reguliere bezit een prijs te hanteren dat op 65% van de maximaal redelijke huurprijs ligt van een goed ambitieniveau is. Deze prestatie heeft een direct verband met de onderverdeling van de woningvoorraad, waarbij ruim 99% een huurprijs heeft die lager is dan de maximale huurgrens om voor huurtoeslag in aanmerking te komen. De Veste heeft tevens vastgesteld dat zij met dit beleid 10% goedkoper is dan de collega-corporaties in het werkgebied Vechtdal. Om die reden kent PwC het oordeel bijzondere prestatie toe.

Presteren naar bouwproductie scoort bijzondere prestatie

1.25 De SEV definieert bouwproductie als het ontwikkelen en realiseren van woningen.

1.26 In tabel 1-4 zijn de door de Veste geformuleerde doelstellingen ten aanzien van bouwproductie opgenomen. De Veste heeft de ambitie om jaarlijks € 15 miljoen te investeren in nieuwbouwprojecten. De vermelde aantallen nieuwbouwwoningen hebben betrekking op het aandeel waarover de Veste risico draagt ten aanzien van het beheer en / of verkoop.

Tabel 1-4: eindoordeel presteren naar bouwproductie

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Realisatie van 533 eenheden over de periode 2007-2008	Oplevering van 511 eenheden (realisatiepercentage van 96%)	8,5
Aanvang 30 nieuwbouwprojecten over de periode 2007-2008	22 projecten in uitvoering in de periode 2007-2008 (realisatiepercentage van 73%)	8
Eindoordeel	Bijzondere prestatie	8,3

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

1.27 Op basis van bovenstaande bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'bouwproductie' het eindoordeel bijzondere prestatie toe.

1.28 PwC stelt vast dat de Veste over de periode 2007-2008 circa 96% van de geplande bouwproductie heeft gerealiseerd. In 2007 zijn 299 eenheden (waaronder 251 sociale huureenheden, 44 koopenheden en 4 bedrijfsruimten) opgeleverd. In 2008 zijn 212 eenheden (waaronder 152 sociale huureenheden, 60 koopenheden, een peuterzaal en een multifunctionele ruimte) opgeleverd. Gezien deze bijzonder hoge ambitie in relatie tot de omvang van de Veste en de feitelijke prestatie kent PwC het oordeel bijzondere prestatie toe.

1.29 Ten aanzien van de aan te vangen projecten in de periode 2007-2008 stelt PwC vast dat 22 van de 30 projecten inmiddels in uitvoering zijn. Ook hier is sprake van een bijzondere prestatie. PwC is van mening dat de Veste een bijzonder hoog ambitieniveau heeft met betrekking tot bouwproductie. Ondanks het feit dat bijna 27% van de projecten niet is gestart, is PwC van mening dat het aantal wel gestarte projecten in relatie tot de omvang van de Veste reden is een bijzondere prestatie toe te kennen. Bovendien heeft PwC op basis van gesprekken met zowel het management team van de Veste als gesprekken met belanghebbenden vastgesteld, dat de opgelopen vertraging in bepaalde projecten niet aan de Veste is te wijten. Bij een aantal projecten was er sprake van een langdurige procedure met betrekking tot de aanvraag voor diverse bouwvergunningen.

Presteren naar stedelijke vernieuwing scoort boven de norm

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

1.31 In tabel 1-5 zijn de door de Veste geformuleerde doelstellingen ten aanzien van stedelijke vernieuwing opgenomen.

Tabel 1-5: eindoordeel presteren naar stedelijke vernieuwing

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Project in Lemelerveld (vervanging van 10 bestaande woningen voor 20 zorgwoningen met bestemmingsdoel zorg op een hoog niveau) in de projectfase Definitief Ontwerp	In de procedure bij de gemeente	7
Project in Dedemsvaart (vervanging van 26 bestaande woningen) in de projectfase Voorlopig Ontwerp	Bestemmingsplan wordt momenteel gemaakt	7
Planontwikkeling omtrent herstructurering van appartementencomplex Nijenhagen: wooncomfort moet omhoog, lift bijplaatsen, de algemene ruimten krijgen een facelift	Gestart met voorbereiding	7
Uitwerking betrokkenheid van de Veste bij de ontwikkeling van het havengebied in Ommen	Uitwerking gereed	7
In Enschede omvorming van 377 kamers tot zelfstandige eenheden (188)	Gereed	7,5
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,1

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

1.32 Op basis van bovenstaande bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'stedelijke vernieuwing' het eindoordeel goed (boven de norm) toe.

1.33 Ten aanzien van stedelijke vernieuwing heeft de Veste een aantal projecten die momenteel in de ontwikkelfase zit. Hoewel het ambitieniveau van een aantal projecten als boven de norm kan worden getypeerd, is PwC van mening dat op dit moment de feitelijke prestaties vooralsnog in een vroeg stadium van de ontwikkelfase zitten. Hierdoor kan uitsluitend een oordeel worden gegeven over de voortgang van deze projecten. De uitzondering vormt de omvorming van 377 kamers tot 188 zelfstandige eenheden. Dit project is in 2009 opgeleverd.

1.34 Voor de periode 2009-2010 heeft de Veste ten aanzien van stedelijke vernieuwing de volgende doelstelling geformuleerd:

- a Herstructurering centrum Dedemsvaart.

1.35 Met betrekking tot de geplande herstructurering van het centrum in Dedemsvaart zijn reeds vergevorderde plannen aanwezig. De Veste neemt deel aan de stuurgroep die verantwoordelijk is voor de uitvoering hiervan. PwC kent voor dit onderdeel het oordeel voldoende (conform de norm) toe.

Presteren naar energie en duurzaamheid scoort boven de norm

1.36 De SEV definieert energie en duurzaamheid als het 'toepassen van maatregelen gericht op energiebewust en duurzaam bouwen en wonen'.

1.37 In tabel 1-6 zijn de door de Veste geformuleerde doelstellingen ten aanzien van energie en duurzaamheid opgenomen.

Tabel 1-6: eindoordeel presteren naar energie en duurzaamheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Invoering van E-meters	Gerealiseerd: invoering 3 ^e kwartaal 2008	8
Middels het E-meters systeem 750 huishoudens helpen om hun woningen energie zuiniger te maken	300 aanvragen in behandeling	7,5
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,8

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

1.38 Op basis van bovenstaande bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'energie en duurzaamheid' het eindoordeel goed (boven de norm) toe.

1.39 De Veste heeft in het derde kwartaal van 2008 de E-meters ingevoerd. De E-meters zijn een variatie op de V-meters, een concept dat de Veste al langere tijd toepast voor haar huurders. De behaalde V-meters kunnen worden ingezet in verfraaiing en verbetering van de woning. De E-meters op hun beurt kunnen worden besteed aan energiebesparende maatregelen waarmee de huurder en de Veste een bijdrage leveren aan het reduceren van CO2 uitstoot. De huurder staat

niet alleen in zijn keuze, maar wordt begeleid door een energieadviseur van de Veste. Er komen 2.200 woningen in aanmerking voor E-meters. Hiervoor heeft de Veste een budget gereserveerd van ruim € 3 miljoen.

1.40 PwC is van mening dat het beleid van de Veste ten aanzien van energie en duurzaamheid innovatief en ambitieus is, vooral gelet op het beschikbaar gestelde budget en de introductie van de E-meters. Verder stelt PwC vast dat sinds de invoering van de E-meters al 300 huishoudens hiervan gebruik hebben gemaakt. Ten opzichte van het voorgestelde doel van 750 huishoudens over heel 2009 gebruik te laten maken van de E-meters is de Veste goed op koers.

Presteren naar leefbaarheid en veiligheid scoort bijzondere prestatie

1.41 De SEV definieert leefbaarheid en veiligheid als het 'bijdragen aan een leefbare (schoon, heel en veilig) woonomgeving door investeringen in de wijk of buurt'.

1.42 In tabel 1-7 zijn de door de Veste geformuleerde doelstellingen ten aanzien van leefbaarheid en veiligheid opgenomen.

Tabel 1-7: eindoordeel presteren naar leefbaarheid en veiligheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
In samenwerking met derden een opvang voor dak- en thuislozen realiseren in Hardenberg	Gerealiseerd, budget € 1,8 miljoen gereserveerd	9
Sanering van de Peterswijk	Gerealiseerd, budget € 500.000	9
Plaatsing alpinistische klimwand op campus	Gerealiseerd, budget circa € 400.000	8
Opknappen portieken en algemene ruimten van diverse woningcomplexen	Voor het complex de Maalderij en Spoorstede ruim € 140.000 geïnvesteerd	8
Ontwikkelen van actief buurtbeheer	Gerealiseerd	8
Uitvoeren project Maatje	Gerealiseerd: budget van circa € 30.000 in de periode 2007-2008	8
Eindoordeel	Bijzondere prestatie	8,3

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

1.43 Op basis van bovenstaande bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'leefbaarheid en veiligheid' het eindoordeel bijzondere prestatie toe.

1.44 PwC is van mening dat de Veste een zeer ambitieus beleid hanteert ten aanzien van leefbaarheid. In de periode 2007-2008 heeft de Veste circa € 3 miljoen geïnvesteerd in leefbaarheiddoelstellingen. Dit betekent een investering van ruim € 550 per woongegelegenheid. In vergelijking met het landelijk gemiddelde van € 76¹ per woongegelegenheid, kan worden vastgesteld dat de Veste een ambitie nastreeft en realiseert die ver boven de landelijke norm is.

¹ Zie Corporatie in Perspectief 2008.

Presteren naar bijzondere doelgroepen scoort boven de norm

1.45 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’.

1.46 In tabel 1-8 zijn de door de Veste geformuleerde doelstellingen ten aanzien van bijzondere doelgroepen opgenomen.

Tabel 1-8: eindoordeel presteren naar bijzondere doelgroepen

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Intensieve samenwerking met zorgpartijen ten aanzien van ondersteuning in de primaire processen vastgoed, de ontwikkeling, overdracht en verhuur vastgoed	Gerealiseerd; samenwerkingsovereenkomsten met verschillende zorginstellingen, vastgelegd in Service Level Agreements.	7,5
Aanbod van woon- of werkruimte ten behoeve van mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking	Gerealiseerd; aanbod van 245 plaatsen	7,5
Huisvesten van urgent woningzoekenden en statushouders binnen gestelde termijn en taakstelling	Gerealiseerd	7
Deelname aan verschillende overleggen op het gebied van wonen, welzijn en zorg.	Gerealiseerd	7
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,3

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

1.47 Op basis van bovenstaande bevindingen kent PwC voor het prestatieveld ‘bijzondere doelgroepen’ het eindoordeel goed (boven de norm) toe.

1.48 PwC is van mening dat de samenwerkingsovereenkomsten tussen de Veste en een zestal zorginstellingen op een professionele en gedegen manier vorm zijn gegeven. Middels Service Level Agreements zijn de door de Veste te leveren diensten uitgebreid vastgelegd. Er vindt regelmatig formeel overleg plaats waarbij onder meer gesproken wordt over de werkzaamheden en lopende projecten. Daarnaast biedt de Veste 245 plaatsen aan ten behoeve van woon- of werkruimte aan mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking. PwC is van mening dat, gelet op de omvang van de Veste en onder meer de intensieve samenwerking met zorginstellingen, sprake is van een goed ambitieniveau en kent derhalve voor deze prestaties het oordeel goed (boven de norm) toe.

1.49 Naast de intensieve samenwerking met zorginstellingen, zorgt de Veste ook voor huisvesting van statushouders en neemt deel aan diverse overleggroepen op het gebied van

wonen, welzijn en zorg. PwC is van mening dat deze prestaties niet van gelijk ambitieniveau zijn ten opzichte van de eerste twee in tabel 1-8 opgenomen doelstellingen en daardoor makkelijker te realiseren. Hierdoor kent PwC voor deze prestaties het oordeel voldoende (conform de norm) toe.

Presteren naar huurdersparticipatie scoort boven de norm

1.50 De SEV definieert huurdersparticipatie als het 'betrekken van huurders bij het vormgeven en realiseren van beleid'.

1.51 In tabel 1-9 zijn de door de Veste geformuleerde doelstellingen ten aanzien van huurdersparticipatie opgenomen.

Tabel 1-9: eindoordeel presteren naar huurdersparticipatie

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Minimaal tweemaal per jaar overleg met huurdersverenigingen	Ruimschoots gerealiseerd; tweemaandelijks overleg	8
Financiële ondersteuning van huurdersverenigingen	Gerealiseerd: ruim € 50.000 over de periode 2007- 2008	7,5
Monitoring kwaliteit van de dienstverlening middels tevredenheidsonderzoeken en woonenquêtes, norm de Veste = 7	Gerealiseerd; gemiddelde 7,6	7,5
Tevredenheid huurdersorganisaties, norm de Veste = 7	Gerealiseerd; gemiddelde 7,6	7,5
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,6

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

1.52 Op basis van bovenstaande bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'huurdersparticipatie' het eindoordeel goed (boven de norm) toe.

1.53 PwC is van mening dat de Veste een zeer hoge ambitie heeft ten aanzien van de frequentie van overlegmomenten met huurdersverenigingen en kent op basis van de geleverde prestaties het oordeel bijzondere prestatie toe voor deze doelstelling en realisatie.

1.54 Naast de frequente overleggen levert de Veste ook een financiële bijdrage aan de huurdersverenigingen. Ten aanzien van deze doelstelling is PwC van mening dat er sprake is van een goed ambitieniveau. Gezien de goede relatie met de huurdersverenigingen kent PwC het oordeel goed (boven de norm) toe.

1.55 Verder monitort de Veste de kwaliteit van de dienstverlening en de tevredenheid van de huurdersorganisaties regelmatig middels enquêtes. Op basis van deze prestaties kent PwC het oordeel goed (boven de norm) toe.

Presteren naar overige doelstellingen de Veste scoort boven de norm

1.56 Naast bovenstaande doelen heeft de Veste een aantal doelstellingen die niet onder de door SEV opgestelde prestatievelden zijn onder te brengen. Om die reden is gekozen voor een apart prestatieveld waar deze doelen worden opgenomen. Dit overig prestatieveld telt even zwaar mee in het eindoordeel voor presteren naar ambities en doelen.

1.57 In tabel 1-9 zijn de door de Veste geformuleerde doelstellingen ten aanzien van huurdersparticipatie opgenomen.

Tabel 1-10: eindoordeel presteren naar overige doelen de Veste

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Behouden ISO certificaat voor de Veste	Gerealiseerd	8
Behalen ISO certificaat voor Acasa	Gerealiseerd	8
Introductie nieuw concept Wonen op Bestelling: kandidaat-bewoners kunnen voor het ontwikkelproces aangeven wat voor woning zij willen hebben	Gerealiseerd, wordt uitgevoerd in Dalfsen en staat op de agenda om opgenomen te worden in de prestatieafspraken met Hardenberg en Ommen	7,5
Verdere uitvoering geven aan de V-meters	Gerealiseerd: ruim € 440.000 besteed aan V-meters in de periode 2007-2008	8
Aantal klachten bij de huurcommissie minder dan vijf	Gerealiseerd: 3 klachten in 2007 en 1 klacht in 2008 (welke ongegrond is verklaard door de commissie)	8
Realisatie uit te voeren jaarlijkse planmatig werkzaamheden 100%	Gerealiseerd	7,5
Klanttevredenheid bij renovaties, norm de Veste = 7,5 (in 2007 = 7)	Ruimschoots gerealiseerd: 7,9 in 2007 en 8,2 in 2008	8
Gemiddelde afhandelingduur klachtonderhoud in 2007 extern maximaal 11 dagen en intern maximaal 3,5 dagen (in 2008 bijgestelde norm maximaal 7 dagen extern, intern blijft ongewijzigd)	Niet gerealiseerd: In 2007: intern 2,4 en extern 4,8 In 2008: intern 4,9 en extern 10,2	7
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,8

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

1.58 Op basis van bovenstaande bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'overige doelstellingen de Veste' het eindoordeel goed (boven de norm) toe. PwC is van mening dat de Veste op het gebied van kwaliteit van de interne bedrijfsprocessen een bijzondere prestatie levert gezien de ISO certificering voor zowel de Veste als Acasa, de studentenhuysvester die de Veste in 2007 heeft overgenomen. Het behalen van een ISO-certificaat is niet gebruikelijk binnen de corporatiesector. Om die reden kent PwC het oordeel bijzondere prestatie toe.

1.59 Het concept 'V-meters' werkt als volgt. Elk jaar krijgen huurders van de Veste 100 V-meters die vrij te besteden zijn aan het verbeteren of verfraaien van de eigen woning. De mogelijkheden hiertoe zijn onder meer aanpassingen aan de badkamer, keuken en toilet. PwC is van mening dat dit een innovatieve aanpak is voor de flexibilisering van woningaanpassingen. Om deze reden kent PwC het oordeel bijzondere prestatie toe.

1.60 Uit tabel 1-10 kan worden opgemaakt dat de Veste ten aanzien van de afhandelingduur van klachten in 2008 haar doelstelling niet heeft gehaald. Ondanks dit resultaat kent PwC het oordeel voldoende (conform de norm) toe. De Veste heeft in 2007 deze doelstelling ruimschoots gerealiseerd, hetgeen aanleiding heeft gegeven om de norm in 2008 aan te scherpen. Met andere woorden: men heeft het ambitieniveau verhoogd. Hoewel de feitelijke prestaties in 2008 niet conform de aangepaste norm zijn, is de prestatie met betrekking tot de externe afhandelingduur nog altijd binnen de norm zoals gehanteerd in 2007.

Uitkomsten overige oordeelsvelden

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

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

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

De Veste beschikt over bijzonder goede kennis en inzicht ten aanzien van de ambities en doelen

1.63 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.'

1.64 De Veste heeft in 2007 haar meerjaren beleidsplan 'Altijd in de buurt' gelanceerd. In dit beleidsplan zijn een aantal speerpunten benoemd die vervolgens zijn vertaald naar kritische succesfactoren. Deze kritische succesfactoren vormen een belangrijk onderdeel van de jaarbegrotingen van de Veste. De doelen zijn middels kritische succesfactoren goed meetbaar gemaakt. Bovendien is het stelsel van kritische succesfactoren goed gekoppeld aan de planning en control cyclus. Hier zal verder in deze rapportage nader op worden ingegaan. Gezien de mate waarin de doelstellingen meetbaar zijn gemaakt kent PwC voor dit onderdeel het oordeel bijzondere prestatie toe.

De Veste plant haar eigen ambities en doelen goed

1.65 Voor presteren naar eigen ambities en doelen definieert de SEV planning als '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'.

1.66 PwC heeft reeds geconstateerd dat de geplande doelstellingen goed meetbaar worden gemaakt middels kritische succesfactoren. De kritische succesfactoren zijn bovendien opgenomen in de managementrapportages en jaarverslagen. Voor diverse projecten (zoals leefbaarheid, bijzondere doelgroepen, V-meters, E-meters) worden in zowel managementrapportages als jaarverslagen de budgetten vastgelegd. Het oordeel is daarom goed (boven de norm).

De Veste monitort haar prestaties naar eigen ambities en doelen bijzonder goed

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

1.68 PwC constateert dat de Veste in haar jaarverslag en managementrapportages in zeer goede mate bericht over het resultaat ten aanzien van de kritische succesfactoren. In de managementrapportages is per kwartaal via een 'radar' de voortgang van de kritische succesfactoren waar te nemen. Hierdoor kan tussentijds, in geval van negatieve afwijkingen, actie worden ondernomen. Hiermee gaat de Veste verder dan de door de SEV gehanteerde definitie van monitoring. In plaats van enkel een jaarlijkse evaluatie biedt de radar van de Veste de mogelijkheid om ook tussentijds te evalueren en een verbeterplan op te stellen. Om die reden kent PwC het oordeel bijzondere prestatie toe.

2 De Veste vertaalt de landelijke en lokale opgaven goed naar beleid

2.01 Dit hoofdstuk beschrijft de mate waarin de Veste de landelijke, regionale en lokale opgaven over de periode 2007- 2010 heeft vertaald naar haar eigen beleid. Bij het nader bestuderen van de opgaven blijken de regionale opgaven geen directe relatie te hebben met het volkshuisvestelijk speelveld. Om die reden is besloten de regionale opgaven verder niet te behandelen.

2.02 PwC heeft bewust afgezien van een uitgebreide opsomming van alle door de Veste 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 opgaven en prestatieafspraken dan door ons in dit rapport wordt beschreven.

Eindoordeel vertaling landelijke en lokale opgaven in beleid: boven de norm (7,5)

2.03 De Veste slaagt er goed in de opgaven op landelijk en lokaal (gemeentelijk) niveau te vertalen naar haar doelstellingen. Zoals uit tabel 2-1 blijkt scoort de Veste op alle onderdelen conform of boven 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.

Tabel 2-1: eindoordeel vertaling opgaven naar beleid

Onderwerp	Bevinding	Prestatie (70%)	Kennis en inzicht (10%)	Planning (10%)	Monitoring (10%)	Eindoordeel
Landelijke opgaven	Vertaald naar doelstellingen	7,5				7,5
Regionale opgaven	Geen directe relatie met de volkshuisvesting	--				--
Lokale opgaven	Vertaald naar doelstellingen	7,5				7,5
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

2.04 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 Prestatie (70%).
- b Kennis en inzicht (10%).
- c Planning (10%).
- d Monitoring (10%).

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

Vertaling landelijke opgaven

2.06 Onderstaand wordt ingegaan op de mate waarin de Veste de landelijke opgaven heeft vertaald naar eigen beleid.

Landelijke opgaven richten zich op beschikbaarheid en kwaliteit van woningen

2.07 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 Toevoeging van extra seniorenwoningen.
- b Betere afstemming van de kwaliteit van de woningen en woonomgeving op de woonwensen.
- c Energiebesparing op de bestaande voorraad.
- d Flexibilisering ten aanzien van woningaanpassing.

2.08 In september 2007 is de 'Beknopte begroting 2008: Ruimte en Milieu & Wonen, Wijken en Integratie' uitgebracht. Dit document onderscheidt onder meer de volgende langetermijndoelstellingen (2009- 2012):

- a Stimuleren krachtige steden en vitale wijkenbouw en duurzame ontwikkeling door verhogen woonproductie, verruiming aanbod geschikte woningen voor bijzondere aandachtsgroepen, garanderen minimum bouw- en gebruikstechnische kwaliteit en bevorderen duurzame kwaliteit.
- b Garanderen van keuzemogelijkheden en betaalbaarheid op de woningmarkt.

Landelijke opgaven zijn goed vertaald naar eigen doelstellingen de Veste

2.09 In tabel 2-2 zijn de landelijke opgaven en bijbehorende bevindingen opgenomen.

Tabel 2-2: eindoordeel vertaling landelijke opgaven naar beleid

Opgaven	Bevinding	Oordeel
Huisvesten van doelgroep van beleid. Zorg dragen voor huisvesting van mensen die niet/onvoldoende in staat zijn op eigen kracht over passende huisvesting te voorzien	Speerpunt in meerjaren beleidsplan is wonen voor kwetsbare groepen.	7,5
Actief bevorderen dat er voldoende woningen beschikbaar zijn.	Vertaald naar ambitieus beleid ten aanzien van bouwproductie	7,5
Betere afstemming van de kwaliteit van de woningen en woonomgeving op de woonwensen	Vertaald naar beleid Wonen op Bestelling	7,5
Verbinden van gescheiden huur- en verkoopmarkten, overbruggen kloof huur en koop	Speerpunt in meerjaren beleidsplan: Kopen als keuzevrijheid	7,5
Aandacht voor energiebesparing bestaande voorraad	Vertaald naar systeem van E-meters	7,5
Toevoegen extra seniorenwoningen	Diverse projecten gericht op seniorenwoningen	7,5
Flexibilisering woningaanpassing	Vertaald naar systeem van V-meters	7,5
Stimuleren krachtige steden en vitale wijkenopbouw	Vertaald naar beleid; voorbeeld is herstructurering Oranjestad	7,5
Garanderen van keuzemogelijkheden en betaalbaarheid op de woningmarkt	Keuzevrijheid als speerpunt in meerjaren beleidsplan	7,5
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

2.10 Op basis van bovenstaande bevindingen kent PwC voor het onderdeel presteren naar landelijke opgaven het eindoordeel goed (boven de norm) toe.

2.11 PwC heeft vastgesteld dat het beleid van de Veste in grote mate aansluit op de landelijke opgaven. De landelijke opgaven gericht op flexibilisering van woningaanpassingen, garanderen van keuzemogelijkheden en betaalbaarheid op de woningmarkt zijn speerpunten in het meerjaren beleid van de Veste. Middels het systeem van de V-meters (eerder toegelicht in hoofdstuk 1) geeft de Veste haar huurders de mogelijkheid om aanpassingen aan te brengen in de woning. Het garanderen van keuzemogelijkheden sluit direct aan op de flexibilisering van woningaanpassingen. De Veste heeft hiervoor het 'de Veste Keuzecentrum' opgericht. Bij het keuzecentrum kunnen huurders informatie krijgen over de mogelijkheden ten aanzien van woningaanpassingen. Het

garanderen van betaalbare woningen wordt door de Veste geborgd door circa 99% van haar woningbezit aan te bieden met een huurprijs lager dan de maximale huurgrens om voor huurtoeslag in aanmerking te komen.

Vertaling regionale opgaven

2.12 De Veste is actief in de regio Vechtdal. PwC is bij nadere bestudering van de regionale opgaven tot de conclusie gekomen dat op regionaal niveau de opgaven op een dermate hoog abstractieniveau geformuleerd zijn dat zij niet goed toetsbaar zijn. Om deze reden heeft PwC bewust afgezien van verdere behandeling van dit onderdeel.

Vertaling lokale opgaven

2.13 Voor het presteren naar opgaven heeft PwC gekeken naar de prestatieafspraken die de Veste met diverse gemeenten heeft gemaakt. Onderstaand wordt ingegaan op de mate waarin de Veste de prestatieafspraken heeft vertaald naar haar eigen beleid.

2.14 De Veste is actief in vier gemeenten (Ommen, Dalfsen, Hardenberg, de Wolden, Zwolle, Lelystad, Elburg en Enschede), hetgeen betekent dat er voor de Veste een grote kwantiteit aan prestatieafspraken ligt. Tijdens de visitatie heeft PwC ruim 40 prestatieafspraken geïnventariseerd en getoetst. Gezien deze grote hoeveelheid aan prestatieafspraken kiest PwC er echter bewust voor een samenvatting te geven van de belangrijkste.

De Veste heeft de prestatieafspraken goed vertaald naar haar doelstellingen

2.15 In tabel 2-3 is een overzicht gegeven van de belangrijkste prestatieafspraken en de bijbehorende bevindingen.

Tabel 2-3: eindoordeel vertaling lokale opgaven

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Passend huisvesting van de doelgroep	Vertaald naar doelstellingen: zie missie en visie	7,5
Kwalitatief in stand houden van het woningbezit	Speerpunt in meerjaren beleidsplan gericht op de kwaliteit van het bezit	7,5
Betrekken van bewoners bij beleid en beheer	Uitgebreide prestatieovereenkomsten met huurdersorganisaties	7,5
Deelname aan diverse overleggen met betrekking tot wonen, welzijn en zorg	Deelname Sociaal Overleg Ommen, Platform Enschedese Woningcorporaties (PEW)	7,5

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Woningen beschikbaar en betaalbaar houden	Vertaald naar beleid: zie diverse doelstellingen ten aanzien van beschikbaarheid en betaalbaarheid	7,5
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	Intensieve samenwerking met zorginstellingen	7,5
Realiseren van woningen	Vertaald naar beleid: zie ambitieuze doelstellingen ten aanzien van bouwproductie	7,5
Zich inspannen om te voorkomen dat mensen dakloos worden	Vertaald naar beleid: zie ambitieus beleid ten behoeve van daklozen	7,5
Woningen beschikbaar stellen voor de huisvesting van statushouders	Vertaald naar beleid	7,5
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

2.16 Op basis van bovenstaande bevindingen kent PwC voor het onderdeel presteren naar lokale opgaven het eindoordeel goed (boven de norm) toe. De reden hiervoor is tweeledig. Ten eerste heeft PwC op basis van brononderzoek vastgesteld dat de prestatieafspraken in grote mate zijn vertaald naar het beleid en doelstellingen van de Veste. De hoofdprestatieafspraken, zoals de zorg voor passende huisvesting voor de doelgroep en het kwalitatief in stand houden van het woningbezit zijn speerpunten in het meerjaren beleidsplan van de Veste. PwC heeft reeds geconstateerd (zie hoofdstuk 1) dat de Veste op dit gebied goede prestaties levert. Ten tweede is uit diverse gesprekken met gemeentelijke belanghebbenden vastgesteld dat de Veste de prestatieafspraken goed nakomt.

Uitkomsten overige oordeelsvelden

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

- Kennis en inzicht.
- Planning.
- Monitoring.

2.18 De feitelijke prestaties zijn beschreven in de voorgaande paragrafen. Onderstaand wordt ingegaan op de overige drie oordeelsvelden.

De Veste scoort naar kennis en inzicht met betrekking tot de opgaven boven de norm

2.19 De SEV definieert het veld kennis en inzicht als 'De corporatie beschikt op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) over een overzicht van de lokale, regionale en landelijke opgaven en heeft deze in kwantitatieve en/ of kwalitatieve variabelen uiteengezet. De corporatie brengt de voor het beleid relevante en/ of beïnvloedbare

omgevingsvariabelen systematisch en periodiek in beeld.'

2.20 PwC constateert dat de Veste middels diverse overlegstructuren intensief contact houdt met haar omgeving. De Veste ziet dit als een voorwaarde om gebiedskennis om te kunnen zetten in nieuwe producten en het creëren van draagvlak bij haar belanghebbenden. Er vindt regelmatig structureel overleg, op bestuurlijk niveau, met de gemeenten plaats. Uit gesprekken met verschillende gemeentelijke belanghebbenden blijkt dat de Veste over goede kennis beschikt ten aanzien van de opgaven waar ze voor staan. Op basis van deze bevindingen kent PwC het oordeel goed (boven de norm) toe.

De Veste scoort ten aanzien van planning boven de norm

2.21 De SEV definieert het veld planning 'De corporatie heeft voor ieder van de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden), beschreven wat de opgaven zijn en wat de corporatie daarmee doet. De corporatie heeft meetbare doelen opgesteld en een prioritering aangebracht, zowel voor het gehele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.'

2.22 PwC constateert dat de Veste prestatieafspraken op lokaal niveau per gemeente meetbaar benoemt en de voortgang bewaakt. De Veste brengt echter geen prioritering aan in haar doelstellingen omdat zij uitgaat van een holistische aanpak. Hiermee worden de doelstellingen per prestatieveld in samenhang gebracht. PwC is van mening dat de Veste, met deze aanpak, ieder prestatieveld gelijke aandacht geeft teneinde integraal haar doelstellingen te realiseren. Derhalve kent PwC het oordeel goed (boven de norm) toe.

De Veste scoort ten aanzien van monitoring boven de norm

2.23 De SEV definieert het veld monitoring als 'De corporatie meet en beoordeelt de prestaties en geeft aan of de geplande prestaties wel of niet en in welke mate zijn gerealiseerd. De corporatie geeft bij onvoldoende realisatie aan wat zij gaat doen om de geplande doelen zo snel mogelijk alsnog te realiseren.'

2.24 PwC constateert dat de Veste haar doelstellingen, welke deels zijn gebaseerd op de prestatieafspraken in haar periodieke managementrapportages, meetbaar benoemt en via het systeem van de radar monitort. Hiermee wordt inzichtelijk gemaakt wat de voortgang is ten opzichte van de diverse doelstellingen en/ of kritische succesfactoren. Door dit systeem te hanteren kan de Veste in geval van afwijkingen direct actie ondernemen. Hierdoor kan de Veste ervoor zorgen dat de diverse doelstellingen (deels gebaseerd op de prestatieafspraken) alsnog worden gerealiseerd. PwC kent het oordeel goed (boven de norm) toe ten aanzien van monitoring.

3 De Veste presteert volgens haar belanghebbenden maatschappelijk boven de norm

3.01 Dit hoofdstuk beschrijft het maatschappelijk presteren volgens een selectie van belangrijke belanghebbenden van de Veste. De verwachtingen en oordelen van de 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 de Veste toegelicht en worden, per onderdeel van de beleidscyclus, de oordelen van PwC toegelicht.

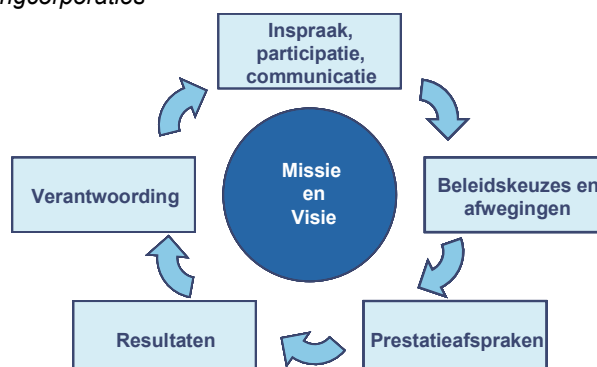
Aanpak oordeel belanghebbenden

3.02 De stapsgewijze aanpak in 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 C. In totaal zijn 11 individuele verdiepende gesprekken gevoerd. Daarnaast zijn ook 11 ingevulde vragenlijsten van de belanghebbenden retour ontvangen. Alle vooraf geselecteerde belanghebbenden hebben meegewerkt aan de maatschappelijke visitatie van de Veste.

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 onderdelen behandeld:

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

Figuur 3-1: beleidscyclus woningcorporaties



Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

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

3.05 De verwachtingen en de oordelen van de belanghebbenden komen in dit rapport tot uitdrukking in de vorm van meningen en opvattingen. Met het toekennen van rapportcijfers aan de onderdelen van de beleidscyclus en de corporatie als geheel, geven de belanghebbenden uiting aan deze meningen en opvattingen. Het rapport beoogt echter geen cijfermatige basis weer te geven en bevat geen statistische onderbouwingen.

Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is boven de norm (7,1)

3.06 Nagenoeg alle belanghebbenden beschrijven de Veste als een professionele organisatie die met een goede bedrijfsvoering erin slaagt om (nieuwbouw)projecten binnen gestelde kaders te realiseren. Met name in het ontwikkelproces hanteert de Veste volgens de belanghebbenden een strakke aanpak.

3.07 Een aantal belanghebbenden vindt de Veste een betrokken corporatie die de huurder veel eigen verantwoordelijkheid geeft. De Veste heeft volgens de belanghebbenden een heldere missie en visie en houdt voornamelijk rekening met de lokale opgaven in haar werkgebied. Voor een aantal belanghebbenden is de totstandkoming van de missie en visie niet altijd even duidelijk.

3.08 De communicatie richting de verschillende belanghebbenden verloopt prima zolang er binnen een project wordt samengewerkt. Ook de ruimte voor overleg en betrokkenheid bij gezamenlijke projecten wordt als voldoende beoordeeld. Volgens de belanghebbenden die minder in projectverband met de Veste samenwerken, is de communicatie en inspraak voor verbetering vatbaar. De Veste spant zich in om te komen tot (prestatie)afspraken met de verschillende belanghebbenden. De meeste belanghebbenden omschrijven de samenwerking met de Veste als zakelijk. In deze samenwerking komt de Veste de gemaakte afspraken na.

3.09 De belanghebbenden geven aan dat zij tevreden zijn over de resultaten van de Veste. De Veste wordt beschouwd als een betrokken corporatie die kansen signaleert en probeert hierop te acteren. De Veste beoordeelt haar kansen (projecten) wel vanuit een bedrijfseconomisch perspectief. Volgens de belanghebbenden is de Veste breed georiënteerd en wil met verschillende partijen in haar werkgebied creatief meedenken. De Veste helpt hiermee in belangrijke mate de doelstellingen van de meeste belanghebbenden te realiseren. Er gaat volgens de belanghebbenden vanuit de Veste voldoende aandacht uit naar de verschillende beleidsvelden. De Veste legt tot slot in voldoende mate en op transparante wijze verantwoording af aan de belanghebbenden.

3.10 De belanghebbenden die er naar zijn gevraagd zijn positief over het initiatief van de Veste om uit het corporatiebestel te treden en waarderen de vastberadenheid. Voor de huurdersverenigingen geldt de steun zolang het geen gevolgen heeft voor de huurders. De Veste heeft de huurdersverenigingen overigens over de inhoud van de uittreding bijgepraat.

3.11 In de volgende tabel is weergegeven wat volgens de bevroegde belanghebbenden de sterke punten en verbeterpunten zijn van de Veste.

Tabel 3-1: sterke en verbeterpunten van de Veste

Sterke punten	Verbeterpunten
- Doen wat ze zeggen, afspraak is afspraak - Goede bedrijfsvoering, snel in handelen - Zeer professioneel - Sterke partner - Sterk in bedrijfsmatige aanpak - Consistentie van beleid en uitvoering - Duidelijk in eisen en wensen - Formele manier van afhandeling van zaken - Krachtige positionering - Lage huurprijs - Kwalitatief goede woningen - Bereid te investeren - Vooruitziende blik - Creatief meedenken over ontwikkelingen in de zorg - Durven nieuwe concepten neer te zetten	- Heldere communicatie naar bewoners - Luisteren naar bewoners - Imago-ontwikkeling: van 'cowboy' naar maatschappelijke partner - Aandacht voor jongerenhuisvesting (gemeente Hardenberg) - Energiemaatregelen ook doorvoeren buiten E-meters om - Innovatie, duurzaamheid en energie - Meer ketengericht denken (vastgoed en zorg) - Tussentijdse betrokkenheid huurdersverenigingen - Beter beargumenteren van besluitvorming - Verhelderen toekomstplannen in centrum Enschede - Realiseren voldoende verpleeg- en zorgvoorzieningen

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

3.12 Belanghebbenden beoordelen het maatschappelijk presteren van de Veste met gemiddeld een 7,1 (boven de norm). Wanneer de scores op de beleidsvelden worden vergeleken blijkt dat de Veste het hoogst scoort op het onderdeel 'prestatieafspraken' en het laagst op 'inspraak, participatie en communicatie'. In de volgende tabel worden zowel het eindoordeel als de scores op de beleidsvelden gespecificeerd.

Tabel 3-2: eindoordeel presteren volgens belanghebbenden per beleidsveld

Beleidsveld	Oordeel
Missie en visie	7,1
Inspraak, participatie en communicatie	6,8
Beleidskeuzes en afwegingen	7,0
Prestatieafspraken	7,5
Resultaat	7,4
Verantwoording	6,9
Eindoordeel	7,1

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

3.13 Naast een rapportcijfer per beleidsveld waarmee het eindoordeel is berekend, is er ook aan de belanghebbenden gevraagd naar een overall rapportcijfer. Dit is gedaan als toets om te kijken of de onderdelen een juiste indicator zijn voor het eindoordeel. Dit overall rapportcijfer komt uit op een 7,1. Hiermee wordt aangetoond dat de onderdelen goede indicatoren zijn om het maatschappelijk presteren van de Veste vast te stellen.

3.14 Wanneer de eindoordelen van de belanghebbenden per belanghebbendengroep worden vergeleken, wordt duidelijk dat de scores op totaalniveau 1,2 punt uit elkaar liggen (bandbreedte 6,5 – 7,7). De zorginstellingen beoordelen de Veste het hoogst en de huurdersverenigingen het laagst. De volgende tabel bevat het oordeel over het maatschappelijk presteren van de Veste per belanghebbendengroep.

Tabel 3-3: oordeel per belanghebbendengroep

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeenten	7,5
Huurdersverenigingen	6,5
Zorginstellingen	7,7
Universiteit Twente	6,8
Eindoordeel	7,1

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

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

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

Missie en visie scoort 7,1 (boven de norm)

3.16 Dit onderdeel gaat in op de mate waarin de missie en visie van de Veste overeenstemmen met de verwachtingen van de belanghebbenden. Het gemiddelde rapportcijfer voor het onderdeel 'missie en visie' is een 7,1. De Veste scoort hiermee boven de norm.

3.17 De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van de onderwerpen van het onderdeel 'missie en visie'. Deze scores worden weergegeven door middel van een kleur. Vervolgens worden deze onderwerpen nader toegelicht. Per belanghebbendengroep wordt ook het gemiddelde rapportcijfer weergegeven voor het onderdeel 'missie en visie'. Dit gemiddelde is gebaseerd op het rapportcijfer dat door iedere belanghebbende voor het onderdeel is gegeven.

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

Onderwerp	Gemeenten	Huurders- vertegen- woordiging	Zorg- instellingen	Universiteit Twente
Duidelijkheid uitdragen missie en visie				
Waarmaken van de missie en visie				
Vertaling opgaven naar eigen beleid				
Oordeel	7,3	6,3	7,8	7,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

3.18 De belanghebbenden oordelen dat de Veste haar missie en visie op een duidelijke en heldere manier uitdraagt, maar dat voor hen niet altijd even duidelijk is hoe haar beleid tot stand komt. De Veste zoekt volgens de belanghebbenden naar maatschappelijk draagvlak, waarbij zij haar eigen belang goed op de kaart zet.

3.19 Over de mate waarin de Veste haar missie en visie waarmaakt zijn de belanghebbenden duidelijk, de Veste doet wat zij zegt en zegt wat zij doet. De Veste is volgens de belanghebbenden

strikt en wijkt niet van haar standpunten of visie af. Bij het vertalen van opgaven naar eigen beleid houdt de Veste volgens de belanghebbenden vooral rekening met de opgaven die er op lokaal niveau liggen.

Inpraak, participatie en communicatie scoort 6,8 (conform de norm)

3.20 Dit onderdeel gaat in op de wijze waarop de Veste samenwerkt met andere partijen, de mate waarin de Veste belanghebbenden en bewoners betreft bij de beleidsontwikkeling en de mate en effectiviteit van de communicatie en participatie. Het gemiddelde rapportcijfer voor het onderdeel 'inspraak, participatie en communicatie' is een 6,8. De Veste scoort hiermee conform de norm.

3.21 De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van de onderwerpen van het onderdeel 'inspraak, participatie en communicatie'. Vervolgens wordt per belanghebbendengroep de achtergrond van hun scores toegelicht.

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

Onderwerp	Gemeenten	Huurders- vertegen- woordiging	Zorg- instellingen	Universiteit Twente
Aandacht voor samenwerking met andere partijen				
Betrokkenheid bij beleidsontwikkeling				
Informatie over realisatie van projecten				
Effectiviteit van communicatie over doelstellingen en realisatie daarvan				
Betrokkenheid van doelgroep bij beleidsontwikkeling				
Informatie over realisatie van projecten richting doelgroep				
Effectiviteit van communicatie over doelstellingen en realisatie daarvan richting doelgroep				
Vormgeven aan participatie van doelgroep				
Gedegen afweging tussen belangen van verschillende belanghebbenden				
Oordeel	6,5	6,5	7,0	7,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

Gemeenten

3.22 De gemeenten Ommen en Hardenberg vinden dat de Veste op een heldere wijze communiceert. De wethouder van Hardenberg geeft bovendien aan dat de Veste voldoende ruimte biedt om vanuit de gemeente betrokken te laten zijn bij projecten, vooral als het gaat om gezamenlijke projecten. Hoe de beleidsvorming in bredere zin binnen de Veste wordt vormgegeven, is voor hem minder duidelijk. De gemeenten geven verder aan niet betrokken te zijn bij het formuleren van het beleid van de Veste. Dit heeft de Veste bij het opstellen van haar beleidsplan 2007-2011 wel geprobeerd.

De gemeente Hardenberg geeft aan dat zij hierop onvoldoende adequaat heeft gereageerd.

Huurdersverenigingen

3.23 De huurdersverenigingen uit de gemeente Ommen en Avereest (sinds 2000 deeluitmakend van de gemeente Hardenberg) zijn in algemene zin tevreden over de samenwerking met de Veste. Een veel gehoorde opmerking van beide huurdersverenigingen is echter dat waar het gaat om inspraak en participatie, zij niet in vooroverleggen betrokken zijn en plannen van de Veste vaak al in 'gegoten' vorm zitten. De huurdersverenigingen vinden dit vooroverleg echter wel belangrijk om de mogelijkheid te hebben hun mening over de plannen van de Veste te kunnen ventileren. Door beide huurdersverenigingen wordt de wens uitgesproken om hier een passende oplossing voor te vinden.

3.24 Een aparte huurdersvereniging vormt de vertegenwoordiging van de studenten op de campus van de Universiteit Twente, de Centrale Bewonersraad (CBR). De goede samenwerking die er met het voormalige voorzitter was is na de wisseling van het voorzitterschap onder druk komen staan. De scores van deze belanghebbende zijn dan ook enigszins gekleurd. De oudvoorzitter van de CBR is positief over de samenwerking in de afgelopen tijd. Volgens haar werd er door de Veste goed naar de wensen van de CBR geluisterd. Volgens haar was de communicatie richting de bewoners (studenten) niet altijd even goed. Vooral de communicatie richting de bewoners betreffende de overname van Acasa. Zo werden bijvoorbeeld de bewoners verrast te worden benaderd met correspondentie op het briefpapier van de Veste omdat de meesten niet op de hoogte waren van de overname van Acasa. Daarnaast peilt de Veste regelmatig de tevredenheid onder de bewoners maar koppelt deze uitkomsten niet structureel aan de CBR terug.

3.25 De nieuwe voorzitter van de CBR beoordeelt de communicatie richting de bewoners als matig en geeft aan dat dit op onderdelen kan worden verbeterd. Volgens het huidige bestuur van de CBR worden de redenen voor het uitvoeren van plannen door de Veste op een slechte manier beargumenteerd. Verder stelt zij dat de Veste op vragen vanuit de bewoners niet goed reageert of hier zelfs helemaal niets met deze vragen doet.

Zorginstellingen

3.26 Het oordeel van de zorginstellingen ten aanzien van de inspraak, participatie en communicatie is wisselend (van 'matig' tot 'goed'). Stichting Baalderborg geeft bijvoorbeeld aan dat er vanuit die organisatie geen directe betrokkenheid is bij beleidsontwikkeling van de Veste. Daarnaast ziet Stichting Sprank de totstandkoming van het programma van eisen juist als inspraakmogelijkheid en oordeelt hierover positief. Stichting Sprank wenst meer inzicht te krijgen in de financiële aspecten van projecten en het proces omtrent projectontwikkeling.

3.27 De zorginstellingen geven aan door de zakelijke opstelling van de Veste een zekere starheid te ondervinden wanneer er in een latere fase van een project aanpassingen (wellicht om moverende redenen) plaats moeten vinden. De Veste is echter wel helder in haar communicatie als het gaat om de momenten waarop er nog wel aanpassingen in het ontwikkelingsproces kunnen plaatsvinden.

3.28 Volgens zorgcentrum Oldenhaghen heeft de Veste in de beeldvorming naar buiten een imagoslag te maken. Zij baseert dit op het feit dat de informatieverstrekking richting de bewoners van de zorgcomplexen niet altijd even helder, duidelijk en sterk is geweest. Volgens zorgcentrum Oldenhaghen doet de Veste er goed aan om in de communicatie naar haar bewoners te laten zien dat zij een maatschappelijk corporatie is.

Universiteit Twente

3.29 Het beeld van de Universiteit Twente over de mate van inspraak, participatie en communicatie bij de Veste is divers. De bewoners (studenten) zijn volgens de universiteit redelijk goed op de hoogte van de inspraakmogelijkheden en kennen de communicatiekanalen. Aan de andere kant ziet zij heel veel persoonlijke betrokkenheid van de directeur-bestuurder van de Veste, bij zowel operationele als bestuurlijke overleggen met de universiteit. De Universiteit Twente ziet dat de directeur-bestuurder nu veel afspraken zelf maakt en zelf de communicatie voert. Dit maakt dat het oordeel over de inspraak en communicatie in belangrijke mate bepaald wordt door de manier waarop de directeur-bestuurder met de universiteit in contact treedt.

Beleidskeuzes en afwegingen scoort 7,0 (conform de norm)

3.30 Dit onderdeel gaat in op de wijze waarop de Veste een gedegen afweging maakt bij het stellen van prioriteiten op haar prestatievelden en de mate waarin de Veste erin slaagt de uitgedragen prioritering te realiseren. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien het onderdeel 'beleidskeuzes en afwegingen'. Vervolgens wordt per beleidsveld een stuk achtergrond geschetst.

Tabel 3-6: oordeel per belanghebbendengroep over het onderdeel beleidskeuzes en afwegingen

Onderwerp	Gemeenten	Huurders- vertegen- woordiging	Zorg- instellingen	Universiteit Twente
Gedegen afweging maakt bij het stellen van prioriteiten				
Oordeel	7,0	6,6	7,3	7,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

Kwaliteit van beleidskeuzes en afwegingen

3.31 Het gemiddelde rapportcijfer voor het onderdeel 'beleidskeuzes en afwegingen' is een 7,0. De Veste scoort hiermee conform de norm. De gemeenten zien dat de Veste bereid is deel te nemen in projecten indien de uitgangspunten passen binnen het beleid van de Veste. Volgens de wethouder van Hardenberg is de Veste altijd bereid om mee te werken aan een project of financiering daarvan, maar de Veste zal nooit met geld strooien. De Veste maakt een bewuste afweging in haar besluit om te participeren. Volgens Stichting Oldenhaghen zou de manier waarop beleidskeuzes bij de Veste tot stand komen, transparanter moeten zijn.

Beschikbaarheid, bouwproductie en betaalbaarheid

3.32 De belanghebbenden geven aan dat de Veste zich in haar beleid richt op voldoende beschikbaarheid van betaalbare woningen voor de doelgroepen. Daarbij beschikt de Veste over een kwalitatief goede woningvoorraad. Verder is het beeld bij de belanghebbenden dat de Veste in voldoende mate aan de bouwproductie kan voldoen die er als opgave in de gemeenten ligt. De Veste houdt volgens de gemeente Hardenberg de menselijke maat door de huren laag te houden. Het positieve beeld van weinig betalingsachterstanden bij de gemeente Ommen lijkt dit beleid te onderbouwen.

Stedelijke vernieuwing

3.33 Op het gebied van stedelijke vernieuwing werkt de Veste samen met de gemeente Hardenberg aan de centrumontwikkeling van Dedemsvaart. Kortgeleden is hier tussen de gemeente Hardenberg en de Veste een intentieovereenkomst voor ondertekend. Binnen de gemeente Ommen is op dit gebied meer gewenst.

3.34 Onlangs diende de Veste een verzoek bij de gemeente Enschede in tot verlenging van de vergunning voor het gebruik van een aantal woningen, bestemd voor internationale studenten. Dit verzoek is niet goedgekeurd door de gemeente. Naderhand bleek dat de veiligheidsvoorschriften niet aan de eisen voldeden. De gemeente heeft vervolgens de Veste gewezen op de mogelijkheid om in de stad enkele woningen op te kopen ten behoeve van de studentenhuisvesting. Deze mogelijkheid wees de Veste af. De wethouder kan zich in dit besluit vinden gezien de

rendementseisen waaraan een dergelijke investering dient te voldoen. De wethouder stelt dat de huisvesting van studenten in het centrum van de stad een blijvende mogelijkheid is voor onder meer de Veste en sluit niet uit dat dit in de volgende woonvisie als opgave wordt opgenomen.

Leefbaarheid en veiligheid

3.35 De Veste onderneemt op het gebied van leefbaarheid en veiligheid volgens de belanghebbenden verschillende activiteiten. Zo besteedt de Veste in de gemeente Hardenberg veel aandacht aan multifunctionele centra en (groen)voorzieningen in de buurt. De gemeente Ommen vindt dat de activiteiten van de Veste zouden moeten bijdragen aan de sociale cohesie en leefbaarheid binnen de gemeente Ommen (versterken Sallandse cultuur). Verder heeft de Veste het project 'Maatjes' opgestart om vrijwilligers met sponsorgelden te ondersteunen.

Bijzondere doelgroepen

3.36 De belanghebbenden geven aan dat de Veste in haar beleid voldoende aandacht besteedt aan de bijzondere doelgroepen. De Veste heeft met de gemeente Hardenberg afspraken gemaakt over de huisvesting van (bijzondere) doelgroepen. De huurdersvereniging Avereest vraagt meer aandacht voor jongerenhuisvesting. Volgens de huurdersvereniging kunnen daarbij eventueel seniorenwoningen worden omgebouwd tot jongerenwoningen. Een eerder gehouden woonwonderzoek door de huurdersvereniging toonde de behoefte aan jongerenhuisvesting al aan. De huurdersvereniging Avereest wil hiermee voorkomen dat de jongeren naar Zwolle vertrekken waar wel meer jongerenhuisvesting beschikbaar is. Stichting Baalderborg geeft aan dat er meer prioriteit moet komen (lees: financiële investeringen) voor de bijzonder doelgroep van 'zorg en jeugd'.

Huurdersparticipatie

3.37 Het gaat er bij de huurdersverenigingen in Ommen en Hardenberg vooral om, om in een eerder stadium betrokken te zijn bij de 'plannen' van de Veste. Het beeld is nu dat zij alleen maar kennis kunnen nemen van de plannen en geen inspraak meer hebben. Beide huurdersverenigingen pleiten voor een tussentijds overlegvorm. Hierdoor houden zij meer grip op de materie en wordt de huurdersparticipatie uiteindelijk ook beter vormgegeven. De CBR pleit verder voor meer inspraak(momenten) voor de bewoners. Nu heeft de Veste in een enkel geval de bewoners inspraak gegeven over de inrichting van de woningen.

Duurzaamheid en energie

3.38 De Veste heeft het principe van E-meters geïntroduceerd om onder eigen verantwoordelijkheid van de huurder, energiebesparende maatregelen te laten doorvoeren in de huurwoning. De huurdersvereniging Avereest vraagt zich echter af waarom de Veste, vanuit haar

onderhoudsplicht, niet bij elk complex dubbele beglazing heeft laten aanbrengen. Ditzelfde geldt voor het aanbrengen van onderhoudsarme kunststofkozijnen of hangende stortbakken.

3.39 Met betrekking tot het opstellen van Programma's van Eisen voor zorgcomplexen, geeft de Stichting Baalderborg aan meer samenwerking te wensen. Met name op het gebied van energie en duurzaamheid, flexibel bouwen, domotica en 'healing environment' hoopt de stichting in de toekomst intensiever met de Veste samen te kunnen werken.

Prestatieafspraken scoort 7,5 (boven de norm)

3.40 Dit onderdeel gaat in op het oordeel van de belanghebbenden over de mate waarin de Veste zich inspant voor het maken van (meetbare) prestatieafspraken en in welke mate de Veste de gemaakte afspraken nakomt. Het gemiddelde rapportcijfer voor het onderdeel 'prestatieafspraken' is een 7,5. De Veste scoort hiermee boven de norm.

3.41 De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van de onderwerpen van het onderdeel 'prestatieafspraken'. Vervolgens worden deze onderwerpen nader toegelicht.

Tabel 3-7: oordeel per belanghebbendengroep over het onderdeel prestatieafspraken

Onderwerp	Gemeenten	Huurders- vertegen- woordiging	Zorg- instellingen	Universiteit Twente
Inspanning om prestatieafspraken te maken				
Meetbare (prestatie)afspraken kunnen maken				
Nakomen van gemaakte (prestatie)afspraken				
Oordeel	8,3	6,5	8,0	7,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

3.42 Alleen de gemeenten hebben ieder afzonderlijk een prestatieovereenkomst met de Veste. Het algemene oordeel van de belanghebbenden is dat de Veste haar afspraken nakomt. Afspraak is afspraak. De belanghebbenden uit de zorg beschouwen de Veste als een betrouwbare en professionele partner, die staat voor de uitwerking van de gezamenlijk gemaakte afspraken. Zij geven tevens aan dat afspraken met de Veste op een heldere manier worden vastgelegd. De CBR wenst een verbetering in het maken van afspraken met de Veste, omdat er veel vaker van hen uit contact gezocht wordt met de Veste dan andersom. Het maken van afspraken is volgens de CBR overigens wel verbeterd ten opzichte van vorig jaar.

Resultaat scoort 7,4 (boven de norm)

3.43 In dit onderdeel worden de resultaten van de Veste vergeleken met de verwachtingen van de belanghebbenden op de diverse onderwerpen. Het gemiddelde rapportcijfer voor het onderdeel 'resultaat' is een 7,4. De Veste scoort hiermee boven de norm.

3.44 De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van de onderwerpen van het onderdeel 'resultaat'. Vervolgens wordt per belanghebbendengroep de achtergrond van hun scores toegelicht.

Tabel 3-8: oordeel per belanghebbendengroep over het onderdeel resultaat

Onderwerp	Gemeenten	Huurders- vertegen- woordiging	Zorg- instellingen	Universiteit Twente
Bijdrage aan beschikbaarheid voldoende woningen				
Realisatie van nieuwbouw				
Bijdrage aan stedelijke vernieuwing				
Bijdrage aan leefbare woonomgeving				
Bijdrage aan huisvesting bijzondere doelgroepen				
Investeringen in maatschappelijk vastgoed				
Beschikbaarheid servicemedewerkers				
Reactie op overlastgevende bewoners				
Maatschappelijke innovatie				
Duurzaam beheren en bouwen				
Bijdrage aan sociale wijk- en buurtopbouw				
Inspanning om huren betaalbaar te houden				
Oordeel	8,0	6,8	7,8	7,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

Gemeenten

3.45 De Veste wordt door de gemeente Hardenberg betiteld als een maatschappelijke onderneming. Volgens de gemeente Hardenberg presteert de Veste op maatschappelijk gebied goed. In samenwerking met de gemeente Hardenberg heeft de Veste in vijf jaar tijd ongeveer 7,5% van de huidige woningvoorraad gerealiseerd. Voorbeelden van resultaten op dit gebied zijn: de bijdrage in starterleningen, groot onderhoud aan de buurthuizen, opknappen van de oude kerk in Avereest en de intentieovereenkomst om samen te werken bij de centrumontwikkelingen in Dedemsvaart. Als er al stagnaties voorkomen in de oplevering van projecten, dan ligt dit volgens

wethouder van Hardenberg niet aan de Veste, maar aan de eigen gemeentelijke procedures die niet op tijd klaar zijn.

3.46 Volgens de gemeente Ommen heeft de Veste een goede bijdrage geleverd op het gebied van veiligheid en leefbaarheid door het probleem rondom de hangjongeren snel te verhelpen door het plaatsen van containers. De plaatsing van asielzoekers heeft de Veste volgens de gemeente Ommen op een snelle en adequate manier opgepakt.

Huurdersverenigingen

3.47 De huurdersverenigingen in Ommen en Hardenberg beoordelen het resultaat van de Veste als goed. Volgens huurdersvereniging Avereest blinkt de Veste op het gebied van resultaat uit in het realiseren van goede en mooie wooncomplexen voor senioren. Een ander aansprekend voorbeeld vindt zij het project Parcours in Dedemsvaart waar 40 vrije kavels beschikbaar komen waar onder particulier opdrachtgeverschap mag worden gebouwd.

3.48 Volgens de CBR verkeren de recent opgeleverde studentenwoningen in goede staat. De CBR is van mening dat de oudere complexen er 'oubollig' uitzien. Over het algemeen is het beeld van de bewoners volgens de CBR positief als het gaat om de kwaliteit van de woningen. Bewoners vinden de huurprijs echter relatief hoog. In tegenstelling tot de bewering van de Veste dat de huurprijzen onder het landelijk gemiddelde liggen, zijn woningen in het centrum goedkoper. Wat betreft de leefbaarheid op de campus worden enkele initiatieven van de bewonerscommissies door de Veste gesteund. Zo zijn er in het verleden tafeltennistafels door de Veste geplaatst. Hoewel de Veste zelf met initiatieven komt, is het beeld dat ook veel initiatieven van de bewonerscommissies worden afgekeurd. Daarnaast zijn de mogelijkheden voor de Veste beperkt om iets te kunnen doen op de gemeenschappelijke terreinen, zonder toestemming van de Universiteit Twente.

Zorginstellingen

3.49 Volgens Stichting Baalderborg heeft de Veste een duidelijk visie over het type vastgoed dat men wil realiseren in de zorgsector. Projectvoorstellen worden dan ook kritisch geëvalueerd. In dit proces is de Veste heel transparant. Enkele overheidsmaatregelen hebben geleid tot minder investeringskracht van zorginstellingen. Hierdoor was Stichting Baalderborg bij enkele projecten genoodzaakt tot het doorvoeren van aanpassingen gedurende het bouwproces. Hier zou volgens de stichting wat meer inlevingsvermogen van de Veste worden gewenst.

3.50 Stichting Sprank oordeelt dat de Veste zorgt voor voldoende kwalitatief goede woningen voor haar doelgroep. Op het gebied van domotica heeft Stichting Sprank andere samenwerkingspartners. De kennis van vastgoed en huisvesting is volgens de stichting bijzonder groot bij de Veste. Het meedenken over de financiering vanuit de zorgbekostiging is voor de Veste volgens de stichting een onbekend terrein. Hiervoor is aanvullend advies nodig van

adviesorganisaties die werkzaam zijn op het gebied van vastgoed en zorgsector. De Veste zou deze kennis verder kunnen ontwikkelen als aanbieder in de zorgsector. Projecten worden door de Veste vanuit een vastgoedoptiek benaderd. Stichting Sprank stelt dat idealiter de Veste ook vanuit het perspectief van een zorginstelling de projecten zou moeten benaderen. Gewenst wordt dat de Veste meer inzicht verkrijgt in de belangrijke thema's op het gebied van zorg. Over het algemeen stelt de Veste zich bereid mee te denken over projectgerelateerde zaken als Stichting Sprank daar een verzoek voor heeft.

3.51 Volgens zorgcentrum Oldenhaghen doet de Veste genoeg voor huisvesting van bijzondere doelgroepen. Het zorgcentrum heeft hierin een goede partner aan de Veste. Volgens het zorgcentrum handelt de Veste snel in het kader van het beoogde verzorgingscentrum in 2011. De daadkracht van de Veste heeft hier volgens zorgcentrum Oldenhaghen een positieve invloed op. Verder vindt de voorzitter van de RvT dat het particuliere initiatief voor begeleid wonen van verstandelijk gehandicapten, waar hij persoonlijk bij betrokken was, op een foutloze manier is verlopen.

Universiteit Twente

3.52 Volgens de Universiteit Twente heeft de staat van de gebouwen en nieuw gebouwde zelfstandige wooneenheden door de Veste een positief effect gehad op het wonen op de campus. De campus met haar studentenwoningen is een unique selling point voor de Universiteit Twente geworden door de wijze waarop de Veste als verhuurder haar rol speelt. De Universiteit Twente is al langer bezig om te onderzoeken hoe zij haar 'oneigenlijke' taken, zoals studentenhuisvesting, het beste kan organiseren. De Universiteit Twente is graag bereid om te kijken naar mogelijkheden waarin de Veste de huisvesting van alle binnenkomende studenten gaat beheren en is bereid om daar een goede prijs voor af te spreken. De Veste kan dan beschikken over meerdere typen studentenwoningen en kan meer doen met volumevoordelen. De onzekere factor in dit geheel is de prognose van het aantal studenten dat een studentenwoning nodig heeft. De Universiteit Twente wil zich, om dit risico voor de Veste te beperken, aan leegstandvergoedingen committeren.

Verantwoording scoort 6,9 (conform de norm)

3.53 Dit onderdeel gaat in op het oordeel van de belanghebbenden over de mate waarin de Veste over alle relevante aspecten van haar prestaties op een open en volledige wijze verantwoording aflegt. Het gemiddelde rapportcijfer voor het onderdeel 'verantwoording' is een 6,9. De Veste scoort hiermee conform de norm.

3.54 De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van het onderdeel ‘verantwoording’. Vervolgens wordt per belanghebbendengroep de achtergrond van hun scores toegelicht.

Tabel 3-9: oordeel per belanghebbendengroep over het onderdeel verantwoording

Onderwerp	Gemeenten	Huurders- vertegen- woordiging	Zorg- instellingen	Universiteit Twente
Afleggen van verantwoording over prestaties				
Oordeel	7,3	6,3	8,0	6,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

Gemeenten

3.55 De verantwoording richting de gemeenten geschiedt op basis van jaarstukken en zo nodig via formele en informele contacten direct met de directeur-bestuurder van de Veste. In dit formele en informele contact is volgens de gemeente Ommen de afgelopen tijd van beide kanten geïnvesteerd. De verantwoording van de Veste wordt over het algemeen als goed beoordeeld. De gemeente Hardenberg geeft daarnaast aan dat de Veste in voldoende mate transparant is in de voortgang van projecten. Bovendien vindt de gemeente Hardenberg dat als de Veste iets niet wil doen (realiseren), zij gedegen beargumenteren waarom zij dit niet doen. Volgens de gemeente Hardenberg geeft de Veste voldoende openheid in haar organisatie. De Veste zoekt volgens haar de communicatie op.

Huurdersverenigingen

3.56 De huurdersverenigingen beoordelen het afleggen van verantwoording over de prestaties van en door de Veste als redelijk, waarbij de huurdersvereniging Ommen hierop aanvult dat dit door de Veste ook in haar beleving als optimaal wordt beschouwd. De CBR is van mening dat de verantwoording op de website van Acasa voor verbetering vatbaar is. Een concreet voorbeeld is het plaatsen van foto's van zaken die wel of niet toelaatbaar zijn met betrekking tot de inrichting en netheid van de studentenwoningen, waarbij vermeld stond 'goedgekeurd door de CBR'. De Veste mag de CBR niet oneigenlijk te gebruiken om haar beleid te communiceren, is de stelling van de CBR.

Zorginstellingen

3.57 Het oordeel van de zorginstellingen ten aanzien van de verantwoording is wisselend (van 'kan een slag beter' tot 'voldoende transparant'). Volgens zorgcentrum Oldenhaghen is het bij haar bewoners vaak de vraag 'hoe en wat' gaat de Veste doen. De Veste zou volgens het zorgcentrum

de huurder goed moeten informeren over de voorgenomen (beleids)plannen en de directe gevolgen hiervan voor de huurder. De Veste dient als het ware te weten in welke omgeving zij opereert.

Universiteit Twente

3.58 Volgens Universiteit Twente legt de Veste bij monde van de directeur-bestuurder impliciet verantwoording af doordat hij zegt wat hij doet en doet wat hij zegt. De universiteit vult aan dat de directeur-bestuurder ook 'stellig' informeert, waardoor het lijkt of de Veste alle dingen goed doet. Volgens Universiteit Twente is het moeilijk om in gesprekken met de Veste te achterhalen waarom zij bepaalde dingen doen of bepaalde keuzes hebben gemaakt. Verantwoording over planmatig onderhoud, bezettingsgraden en migratie- en mutatiecijfers om inzicht te krijgen in de in- en uitstroom van studenten van het centrum naar de campus en vice versa, is volgens de Universiteit Twente wenselijk.

4 De Veste beschikt over een solide financiële positie

4.01 Dit hoofdstuk geeft de resultaten weer van de beoordeling van het presteren naar vermogen. Daarmee kan worden geoordeeld over de mate waarin de Veste 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 Centraal Fonds 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 onder meer uit de rapportages van het WSW en het 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 boven de norm (7,5)

4.05 Tabel 4-1 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)	6,8
Financiële positie	Bijzondere prestatie	8,0
Beoordeling Centraal Fonds en WSW	Goed (boven de norm)	7,5
Treasury	Goed (boven de norm)	7,5
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

4.06 PwC concludeert dat het eindoordeel op het onderdeel presteren naar vermogen en continuïteit goed is. De Veste beschikt over een solide financiële positie die voldoende wordt bewaakt. Op het gebied van het voeren van financieel beleid scoort de Veste een voldoende (6,8). Bij het financieel beleid staat voorzichtigheid voorop. Aanscherping van het financieel beleid kan worden bereikt door het meer centraal stellen van sturen op kasstromen en het formaliseren van rendementsdoelstellingen voor exploitatie, investeringen en waardeontwikkeling.

4.07 De Veste beschikt over een gedegen meerjarenbegroting voor vermogensontwikkeling en liquiditeiten. In dit document is voor de periode 2007 – 2017 uiteengezet hoe de vermogenspositie zich ontwikkelt.

Financieel beleid scoort conform de norm (6,8)

4.08 De beoordeling van het financiële beleid geeft weer of de onderdelen van financieel beleid bij De Veste 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 de Veste in continuïteit haar doelstellingen kan realiseren. Hiervoor dient de Veste op basis van haar eigen criteria financiële beleidskaders te ontwikkelen die voor alle onderdelen van de Veste 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 PwC geeft voorkeur aan financiële sturing gebaseerd op kasstromen omdat deze niet kunnen worden beïnvloed door boekhoudkundige keuzes en daardoor een stabielere basis vormen voor sturing. Kasstromen geven weer hoeveel geld de organisatie in een jaar 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 de Veste haar financiële middelen wil inzetten om haar ambitie te verwezenlijken. de Veste heeft als ambitie de financiële continuïteit te waarborgen, met solvabiliteit op basis van weerstandsvermogen en liquiditeit als belangrijke indicatoren. Het financiële beleid van de Veste is gericht op het realiseren van een structureel gezonde financiële positie, zonder dat dit leidt tot overtollige middelen. Het vermogen moet actief ingezet worden voor de doelgroepen, maar er moet ook voorzichtigheid worden betracht ten aanzien van financiële risico's.

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 - onderdeel financieel beleid	7,0
Resultaat- en rendementsdoelstellingen	Voldoende- deels onderdeel financieel beleid	6,5
Rendement op investeringen	Voldoende – deels onderdeel financieel beleid	6,5
Waardeontwikkeling	Voldoende – deels onderdeel financieel beleid	6,5
Vermogensontwikkeling	Goed- onderdeel financieel beleid	7,5
Oordeel	Voldoende (conform de norm)	6,8

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

4.13 De Veste heeft aandacht voor het voeren van een gezond financieel beleid, gericht op het verantwoord inzetten van de financiële middelen voor de doelgroep. Op onderdelen kan de invulling en verantwoording van financieel beleid nog worden aangescherpt. De eindscore op dit onderwerp is voldoende (conform de norm).

Sturing op kasstromen scoort voldoende

4.14 PwC is van mening dat het bij het sturen op kasstromen de voorkeur verdient een integrale benadering te hanteren. Dat wil zeggen dat een wisselwerking bestaat tussen de operationele

kasstromen, portfolio kasstromen (aan- en verkoop van woningen) en financieringskasstromen. Hierbij geeft het financiële beleid 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 de Veste goed doet is dat zij als voorwaarde in haar financieel beleid stelt dat sprake moet zijn van een positieve vrije kasstroom. Periodiek stelt de Veste 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 overige bedrijfskosten. Verder dient de kasstroomanalyse om de liquiditeitsbehoefte vast te stellen en financiering aan te trekken.

4.16 De omvang van de kasstromen kan sterk variëren en is mede afhankelijk van de door de Veste gekozen beleidsuitgangspunten. De mate waarin de kasstromen variëren in omvang wordt volatiliteit genoemd. De Veste weegt bij haar beleidskeuzes verschillende scenario's af, maar heeft dit niet zichtbaar verankerd in de planning & controlcyclus. 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 beïnvloedbaar zijn door de Veste 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 De Veste hanteert als eis een positieve vrije kasstroom en voert hierbij scenarioanalyses uit. Deze worden niet zichtbaar vastgelegd. Het belang van sturen op kasstromen wordt door de Veste ingezien, maar dit staat nog niet centraal binnen de financiële functie. Een voorbeeld hiervan is dat kasstromen nog geen onderdeel uitmaken van de begroting. De kasstromen maken wel deel uit van de periodieke managementrapportages uit hoofde van de treasury-functie. Desalniettemin is PwC van mening dat dit onderwerp aanscherping verdient. Per saldo beoordeelt PwC het onderdeel kasstromen als voldoende.

Resultaat- en rendementsdoelstellingen scoort voldoende

4.18 De Veste stuurt op resultaat- en rendementsdoelstellingen. Voor deze doelstellingen kan onderscheid gemaakt worden tussen de interest dekkingsratio, het direct rendement en het indirect rendement. Onderstaand (tabel 4-3) worden de kengetallen kort toegelicht. In het onderdeel financiële positie worden de kengetallen verder toegelicht en berekend voor de periode 2007-2017.

4.19 De interest dekkingsratio geeft aan in hoeverre de Veste in staat is om vanuit de exploitatie van het bestaande bezit haar verschuldigde interest te betalen. De Veste monitort de ontwikkeling van de kasstromen en de ontwikkeling van de interest dekkingsratio per kwartaal.

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 Veste houdt rekening met rendementsdoelstellingen. Bij beleidskeuzes worden diverse scenario's doorgerekend waarbij de impact op en de risico's voor de financiële positie inzichtelijk worden gemaakt. Deze worden periodiek beoordeeld en besproken. De Veste kan haar financieel beleid verder aanscherpen door deze financiële kaders te formaliseren in een financieel beleidsplan. PwC beoordeelt dit onderdeel als voldoende.

Rendement op investeringen scoort voldoende

4.23 Als rendementseis voor te realiseren investeringen wordt veelal gebruik gemaakt van de interne rendementseis. De interne rendementseis wordt veelal 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. De Veste hanteert bij investeringsbeslissingen de IRR.

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

4.25 Het voordeel van de IRR ten opzichte van de onrendabele top is het feit dat een relatie wordt gelegd naar de winstgevendheid van de exploitatie en dat de IRR gemakkelijk kan worden gedifferentieerd naar soort vastgoed. De samenhang van de kengetallen binnen het financieel beleid verbetert het inzicht in de financiële effecten bij investeringsbeslissingen.

4.26 De Veste kan haar financieel beleid nog aanscherpen door haar normen voor investeringsbeslissingen op basis van IRR te differentiëren naar vastgoedsegment.

4.27 Het behalen van rendementen op investeringen maakt onderdeel uit van het financieel beleid. PwC beoordeelt dit aspect daarmee als voldoende, maar wel voor verbetering vatbaar.

Waardeontwikkeling scoort voldoende

4.28 De Veste waardeert haar bezit tegen bedrijfswaarde. Hiermee wordt in het kader van financiële sturing ingegaan op toekomstverwachtingen en de impact daarvan op de vermogenspositie van de corporatie. Bedrijfswaarde heeft hiermee veel aanknopingspunten met financiële sturing. De Veste scoort naar onze mening voldoende op dit onderdeel.

Vermogensontwikkeling scoort goed

4.29 De Veste hanteert voor haar vermogensontwikkeling een solvabiliteitseis van 35%.

4.30 De beoordeling van het vermogen van de Veste 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 juist een belangrijke rol.

4.31 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.

4.32 Binnen de sector worden diverse waardebegrippen gehanteerd. Wij zijn van mening dat 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. Het kengetal dat de relatie legt tussen de beleidswaarde en het aandeel externe financiering wordt "Loan to Value" genoemd.

Financiële positie scoort bijzondere prestatie (8,0)

4.33 De beoordeling van de financiële positie stelt vast wat financieel haalbaar is en of de Veste 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.

4.34 In tabel 4-3 is 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 De Veste
Interest dekkingsratio	goed	7,5
direct rendement	goed	7,5
Internal rate of return	P.M.	-
loan to value	Bijzondere prestatie	8,5
investerings- / financieringsratio	Bijzondere prestatie	8,5
Oordeel	Bijzondere prestatie	8,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

Interest dekkingsratio scoort goed

4.35 De Veste gebruikt voor de periodieke 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 en waardeveranderingen (dit zijn geen kasstromen). In de volgende figuur is de operationele kasstroom afgeleid vanuit het bedrijfsresultaat².

Figuur 4-1: operationele kasstroom

Operationele kasstroom	JR2007	JR2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Bedrijfsresultaat	9.224	-498	8.818	8.669	15.003	12.154	11.563	12.972	16.515	18.326	17.372
Af: verkopen	-2.683	-2.001	-3.187	-4.085	-6.847	-3.850	-3.070	-3.251	-3.043	-4.026	-1.994
Bij: afschrijvingen	302	283	1.903	2.053	2.325	2.566	2.745	2.873	3.013	3.218	3.549
Bij: waardeverandering	1.864	6.524	3.000	5.894	4.277	5.466	6.080	6.167	3.688	3.817	3.950
Operationele kasstroom excl fin.lasten	8.707	4.308	10.534	12.531	14.758	16.336	17.318	18.761	20.173	21.335	22.877

Bron: JR2008 en MJB2009 de Veste, PricewaterhouseCoopers 2009

4.36 Uit de voorgaande figuur blijkt dat de Veste in de periode 2007–2017 een positieve operationele kasstroom heeft. De toereikendheid van de operationele kasstroom wordt bepaald of deze voldoende is om de financieringslasten te kunnen voldoen, zijnde de interest dekkingsratio. In de volgende figuur is de interest dekkingsratio berekend.

² Omdat een relatief lange projectieperiode van 2007-2017 wordt aangehouden, wordt het effect van balansmutaties als beperkt verondersteld in de ontwikkeling van de kengetallen. Deze zijn in de analyse dan ook buiten beschouwing gelaten.

Figuur 4-2: interest dekkingsratio

Interest dekkingsratio	JR2007	JR2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Operationele kasstroom	8.707	4.308	10.534	12.531	14.758	16.336	17.318	18.761	20.173	21.335	22.877
Financieringslast (= saldo rentelasten en -baten)	2.212	2.564	4.005	5.391	7.213	8.589	10.018	11.492	12.253	13.304	15.316
Interest dekkingsratio	3,94	1,68	2,63	2,32	2,05	1,90	1,73	1,63	1,65	1,60	1,49

Bron: JR2008 en MJB2009 de Veste, PricewaterhouseCoopers 2009

4.37 Als vuistregel voor de interest dekkingsratio wordt in de praktijk een minimum van 1,25 aangehouden. Een eventueel overschot kan dienen ten behoeve van de (interne) financiering van investeringen. De interest dekkingsratio van de Veste ligt ruim boven de 1,25 en wordt daarmee als goed beoordeeld.

Direct rendement scoort goed

4.38 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 figuur is het direct rendement berekend.

Figuur 4-3: direct rendement

Direct Rendement	JR2007	JR2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Operationele kasstroom	8.707	4.308	10.534	12.531	14.758	16.336	17.318	18.761	20.173	21.335	22.877
Bedrijfswaarde	194.171	204.236	239.284	277.743	302.708	324.864	345.376	365.191	383.236	419.678	449.993
Direct rendement	4,5%	2,1%	4,4%	4,5%	4,9%	5,0%	5,0%	5,1%	5,3%	5,1%	5,1%

Bron: JR2007, Concept JR2008 en MJB2009 de Veste, PricewaterhouseCoopers 2009

4.39 Als vuistregel wordt voor woningcorporaties een exploitatierendement van circa 4,3% gehanteerd. Deze is afgeleid van de gewogen gemiddelde vermogens kostenvoet (de WACC) met als uitgangspunten een gemiddelde rentelast van 5,0% op vreemd vermogen, inflatiecorrectie op het eigen vermogen van 2,25% en waardering van het bezit tegen actuele waarde. De beoogde financieringsverhouding hierbij bedraagt 25% eigen vermogen en 75% vreemd vermogen. Voor het jaar 2008 ligt het direct rendement van de Veste 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 goed (boven de norm).

Internal rate of return scoot 'P.M.'

4.40 De Veste hanteert bij investeringsbeslissingen zowel de onrendabele top als de IRR. De Veste voorziet in haar informatievoorziening niet over informatie ten aanzien van de internal rate of return voor de gehele projectontwikkelportefeuille. PwC beoordeelt deze score daarom als P.M.

Loan to value scoot bijzondere prestatie

4.41 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 bedrijfswaarde van het vastgoed gebaseerd op bedrijfswaarde gedeeld door het eigen vermogen inclusief herwaardering. In de volgende figuur is de loan to value berekend voor de jaren 2007-2017.

Figuur 4-4: loan to value

Loan to Value	JR2007	JR2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Netto schuldpositie	39.892	41.230	76.088	119.282	148.742	167.831	192.365	212.401	229.195	265.312	303.283
Bedrijfswaarde	194.171	204.236	239.284	277.743	302.708	324.864	345.376	365.191	383.236	419.678	449.993
Loan to value	21%	20%	32%	43%	49%	52%	56%	58%	60%	63%	67%

Bron: JR2007, Concept JR2008 en MJB2009 de Veste, PricewaterhouseCoopers 2009

4.42 Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) onderzoekt in hoeverre zij haar financieringsfaciliteit zal uitbereiden door corporaties verdergaand te borgen op basis van bedrijfswaarde en daaraan gerelateerd een minimaal gewenst percentage loan to value. Als maximaal percentage geldt binnen de markt als vuistregel een percentage van 75%. De loan to value voor de Veste blijft onder de 75%. PwC beoordeelt dit aspect daarmee als bijzondere prestatie.

Investerings- / financieringsratio scoot bijzondere prestatie

4.43 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 de Veste voor de periode 2007-2017 berekend in zowel euro's als in relatieve zin.

Figuur 4-5: investerings- / financieringsratio in euro's

Investerings vs financiering	JR2007	JR2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Investerings	11.894	11.989	17.862	33.415	17.451	16.177	15.713	14.063	10.000	10.000	10.000
Verkopen	1.095-	661-	2.228-	2.273-	2.318-	2.365-	2.412-	2.460-	2.509-	2.560-	2.611-
Portfolio kasstroom	10.799	11.328	15.634	31.142	15.133	13.812	13.301	11.603	7.491	7.440	7.389
Operationele kasstroom*	6.495	1.744	6.529	7.140	7.545	7.747	7.300	7.269	7.920	8.031	7.561
Benodigde financiering	4.304	9.584	9.105	24.002	7.588	6.065	6.001	4.334	429-	591-	172-

* inclusief rentebaten en -lasten

Bron: JR2007, Concept JR2008 en MJB2009 de Veste, PricewaterhouseCoopers 2009

Figuur 4-6: Investerings- / financieringsratio in percentage van investeringssom

Investerings vs financiering	JR2007	JR2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Investerings	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Verkopen	-9%	-6%	-12%	-7%	-13%	-15%	-15%	-17%	-25%	-26%	-26%
Portfolio kasstroom	91%	94%	88%	93%	87%	85%	85%	83%	75%	74%	74%
Operationele kasstroom*	55%	15%	37%	21%	43%	48%	46%	52%	79%	80%	76%
Benodigde financiering	36%	80%	51%	72%	43%	37%	38%	31%	0%	0%	0%

* inclusief rentebaten en -lasten

Bron: JR2007, Concept JR2008 en MJB2009 de Veste, PricewaterhouseCoopers 2009

4.44 Over de periode 2007-2017 investeert de Veste bijna € 170 miljoen in haar bezit. De uitgaven worden voor een belangrijk deel (€ 75 miljoen) gefinancierd vanuit de operationele kasstroom en in beperkte mate (€ 24 miljoen) vanuit verkopen van bestaand bezit. Per saldo betekent dit dat voor een bedrag van € 69 miljoen externe financiering wordt aangetrokken in de periode 2007-2017. Dit is gemiddeld 41% van de investeringssom.

4.45 Uit de analyses van de interest dekkingsratio en de loan to value blijkt dat deze investeringsopgave effect heeft op de financiële positie van de Veste, maar dat deze niet onder druk komt te staan. De investerings- / financieringsratio wordt hiermee als bijzondere prestatie beoordeeld.

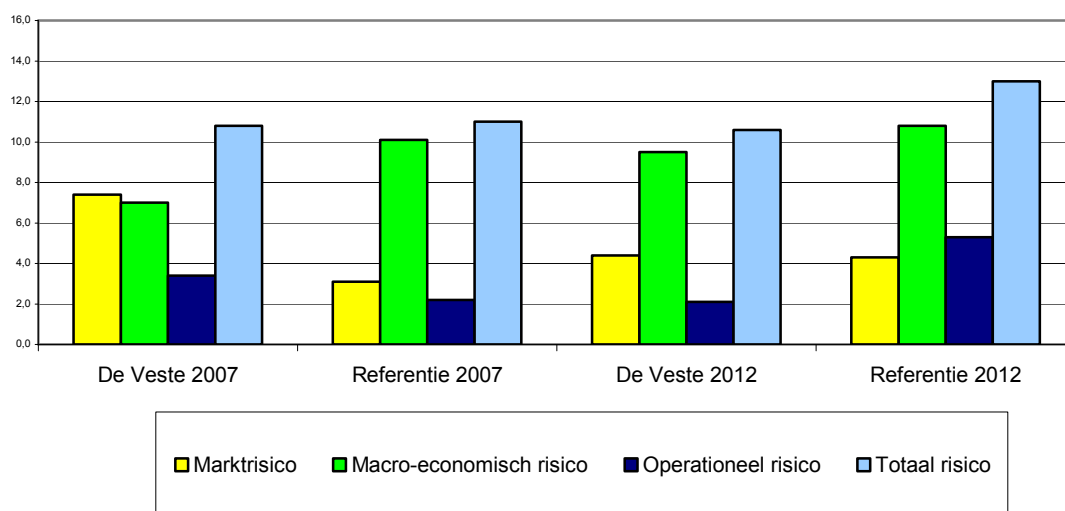
4.46 Op basis van de financiële meerjarenprognose 2007-2017 kan de financiële positie van de Veste als gezond worden beschouwd. Uitgaande van de winstgevendheid (interest dekkingsratio boven 1,25) en de vermogensontwikkeling (loan to value onder 75%) voor de prognoseperiode blijkt zelfs dat de Veste haar middelen niet maximaal inzet voor de volkshuisvestelijke opgave.

Beoordeling Centraal Fonds en WSW goed

4.47 Het Centraal Fonds Volkshuisvesting 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 worden de meest waarschijnlijke ontwikkeling afgezet tegen een slecht weer scenario waarbij markt- operationele en macro-economische risico's worden afgewogen.

Vervolgens wordt onderscheid gemaakt tussen het solvabiliteitsoordeel (per balansdatum) en het continuïteitsoordeel (vermogen in 2012).

4.48 Voor de Veste ziet dit er als volgt uit op basis van de cijfers 2007 – 2012.



Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

4.49 Zowel het continuïteitsoordeel als het solvabiliteitsoordeel zijn positief voor de Veste. Ten opzichte van de referentie blijkt dat in 2012 het operationele risico en het macro-economisch risico als laag worden geschat. Ook blijkt dat het operationele risico in lijn ligt met de referentie.

Oordeel WSW goed

4.50 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 voor dat bedrag leningen door het WSW laten borgen.

4.51 De Veste dient vanuit haar operationele kasstroom de rente plus 2% van de normatieve aflossingen (uitstaande leningpositie per 1 januari) te kunnen voldoen. Als daaraan wordt voldaan dan 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 dat het interest dekkingsratio op basis van WSW systematiek groter dan 1 dient te zijn. Indien niet wordt voldaan, wordt door het WSW een nadere beoordeling uitgevoerd.

4.52 Op 25 maart 2009 heeft het WSW schriftelijk aan de Veste laten weten dat zij een faciliteringsvolume verstrekt van € 63 miljoen. Het faciliteringsvolume ligt in lijn met de investeringsopgave van de Veste. Het oordeel van WSW omtrent kredietwaardigheid wordt hiermee als goed beoordeeld.

Treasury scoort boven de norm

4.53 Uit voorgaande beoordeling van de vermogenspositie is gebleken dat de omvang van de leningenportefeuille van de Veste relatief beperkt is. Ultimo 2008 bedraagt het totaal aan langlopende leningen circa € 75 miljoen. Over deze leningen is in 2008 circa €3,3 miljoen rente betaald.

4.54 Treasury activiteiten worden bij de Veste uitgevoerd door de treasury commissie. Door de betrokkenheid van een externe treasury adviseur borgt de Veste dat zij beschikt over een adequaat kennisniveau van de ontwikkelingen in de markt.

4.55 Het uitgangspunt van de treasury-functie is het zo voordelig mogelijk aantrekken van vermogen en met het in kaart brengen van de financiële risico's die met die leningen samenhangen en het afdekken daarvan. De treasury-functie is daarom van invloed op de financiële continuïteit en wordt om die reden bij de beoordeling betrokken.

4.56 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?

4.57 De volgende tabel bevat de score van de Veste op het onderdeel Treasury.

Tabel 4-4: oordeel presteren naar Treasury

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

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

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

4.59 De Veste 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.

4.60 In 2007 bedraagt volgens de rapportage van het CFV het gemiddelde rentepercentage op de leningenportefeuille 5,00% (CFV referentiecorporatie 4,56%). In haar jaarverslag over boekjaar 2008 geeft de Veste aan dat het gemiddelde rentepercentage over de leningenportefeuille 4,39% bedraagt.

4.61 Door de Veste 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. In het treasury statuut is eveneens opgenomen dat dochtervennootschappen zoveel als mogelijk extern worden gefinancierd.

4.62 Het risico van renteschommelingen bij variabele renteafspraken is afgedekt met niet-speculatieve financiële instrumenten. Aan het gebruik van financiële instrumenten zijn dus 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 De Veste 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 uitgebreider dan in het kader voorgeschreven 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 daarmee een financiële en operationele kant. De prestaties worden beoordeeld ten opzichte van zelf geformuleerde doelen, normen uit CFV-rapportage, het Stichting WoonBench uitvraagbestand en interviews over interne besturing.

5.03 Om de prestaties van de Veste te kunnen beoordelen in relatie tot de prestaties van andere corporaties is naast de rapportages van het CFV tevens gebruik gemaakt van het bij PwC aanwezige vergelijkingsmateriaal van ruim 20 andere corporaties vanuit Stichting WoonBench. Dit betreffen benchmarkgegevens uit 2007 waarbij in de afweging van de score rekening is gehouden met indexatie naar 2008. In dit rapport zijn de gegevens van de Veste expliciet zichtbaar gemaakt en zijn van het vergelijkingsmateriaal alleen de minimumscore, de maximumscore en het gemiddelde weergegeven. De referentiegroep bestaat uit zowel grote als kleine organisaties die zowel landelijk, regionaal als lokaal opereren. PwC heeft er bewust voor gekozen deze vergelijking te baseren op de volledige groep, maar heeft bij de oordeelsvorming rekening gehouden met de kenmerken van de Veste.

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.

Eindoordeel op presteren naar efficiëntie: boven de norm (7,7)

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

Tabel 5-1: eindoordeel presteren naar efficiëntie

Kengetal	Uitkomst bij De Veste	Minimum waarde uit benchmark	Maximum waarde uit benchmark	Gemiddelde waarde uit benchmark	Oordeel
Beheerkosten per verhuureenheid	416	410	788	593	8,5
Bruto loonkosten per fte	43.033	41.720	59.119	47.388	8,0
Aandeel inhuur totale loonkosten	10,1	0	22,8	14,4	7,5
Kosten inhuur per 1.000 VHE	39.640	22.000	223.000	117.000	7,5
Automatiseringskosten per werkplek	7.733	4.428	11.770	6.501	7,0
Totale formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud per 1.000 VHE	4,45	4,0	9,6	6,8	8,0
Aandeel formatie primaire proces in totale formatie	40%	35%	64%	50%	7,5
Eindoordeel	Goed (boven de norm)				7,7

Bron: Stichting WoonBench 2007, PricewaterhouseCoopers 2009

5.06 Het eindoordeel op het onderdeel presteren naar efficiëntie is goed (boven de norm). Dit oordeel is vooral gebaseerd op het kengetal 'beheerkosten per VHE'. Deze zijn significant lager dan het gemiddelde bij ruim 20 andere corporaties waarvan PwC de gegevens heeft. Zoals uit de tabel blijkt opereert de Veste zeer efficiënt doordat vrijwel op alle onderdelen de score in de buurt van de minimumwaarde komt.

Algemeen

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

5.08 PwC heeft vastgesteld dat bij de Veste op een adequate wijze kostenbeheersing wordt uitgevoerd en gemonitord. Er zijn voldoende gedetailleerde rapportages 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.

5.09 In de volgende paragrafen worden de beheerkosten per verhuureenheid weergegeven. Vervolgens wordt topdown een kengetalanalyse van relevante onderdelen van de beheerkosten per VHE gepresenteerd. De kosten en formatie van projectontwikkeling en uitvoerend onderhoud zijn niet in de beheerkosten opgenomen omdat in de praktijk deze functies per corporatie dermate verschillend worden ingericht, dat vergelijking moeilijk 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 VHE van de Veste € 416,- bedragen; het gemiddelde van de andere corporaties is € 593,-. De laagste waarde bedraagt € 410,- en de hoogste waarde € 788,-. Hierna zal een toelichting hierop worden gegeven. Achtereenvolgens zullen de personeelskosten en de overige bedrijfskosten worden toegelicht.

Personeelskosten per fte zijn lager dan bij andere corporaties

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 te relateren aan het bijbehorende aantal fte's. De gemiddelde loonkosten van de Veste liggen lager dan de gemiddelde waarde bij de andere corporaties. De beoordeling is daarom bijzondere prestatie.

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

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 de Veste 10,1%. De gemiddelde score bij de andere corporaties bedraagt 14,4%. De maximumwaarde is 22,8%, het minimum bedraagt 0%. Als gevolg van uitstroom en tijdelijke capaciteit heeft de Veste tijdelijke krachten ingehuurd. Het beleid is er op gericht om geen inhuur van structurele aard te hebben. de Veste scoort op dit onderdeel goed.

5.14 De gemiddelde kosten van inhuur per 1.000 VHE bedragen € 39.640,- en zijn daarmee lager dan het gemiddelde van de andere corporaties (€ 117.000,-). De beoordeling is daarom goed (boven de norm).

Automatiseringskosten per werkplek lager dan bij andere corporaties

5.15 Ten aanzien van de automatiseringskosten is de omvang van de automatiseringskosten per werkplek berekend. Bij de Veste bedraagt het kostenniveau per werkplek € 7.733,-. Het gemiddelde van de andere corporaties bedraagt € 6.501,-, de maximumwaarde € 11.770,- en de minimumwaarde € 4.428,-. De score op dit onderdeel is daarom voldoende (conform de norm).

Omvang van de formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud lager 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 onvergelojkbare situaties.

5.17 Uitgaande van een formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud van 24,7 fte over 2008 (45,5 minus 20,8) en 5.550 VHE, komt de formatie per 1.000 VHE uit op 4,5 fte. Het gemiddelde van de referentiegroep bedraagt 6,8 en het maximum 9,6. De formatie van de Veste per 1.000 VHE is daarmee behoorlijk lager dan gemiddeld. Dit onderdeel is daarom als bijzondere prestatie beoordeeld.

Opbouw formatie primair proces in lijn met andere corporaties

5.18 Beoordeeld is in welke mate de Veste 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 de Veste bedraagt 40%. De laagste, hoogste en gemiddelde waarden van de andere corporaties zijn respectievelijk 35%, 64% en 50%. De beoordeling is daarom goed (boven de norm). De Veste zet haar formatie gemiddeld in op het primaire proces.

6 Bij de Veste is sprake van goed functionerend toezicht (governance)

6.01 In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de wijze waarop de Veste het toezicht op haar functioneren heeft geregeld. Hierbij wordt ondermeer beoordeeld in welke mate de Veste 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) te toetsen. Het doel van het onderdeel Governance in het visitatiekader is inzicht te geven in de activiteiten van het bestuur van de Veste en de Raad van Commissarissen (hierna: RvC) ten einde het maatschappelijk presteren van de corporatie in kaart te brengen. De toetsing is in twee onderdelen verdeeld:

- a Goed bestuur (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:

- a De Code.
- b Statuten en reglementen.
- c De agenda's en verslagen van de RvC-bijeenkomsten.
- d Een interview met de directeur-bestuurder en voorzitter van de RvC.
- e De website van de Veste.

Governance structuur van de Veste functioneert boven de norm (7,3)

6.04 PwC is van mening dat de Veste wat betreft haar governancestructuur boven de norm presteert. Er is sprake van een goed functionerend toezicht.

6.05 Er zijn echter ook kanttekeningen. PwC heeft vastgesteld dat de onderdelen van de Code, die binnen het visitatiekader op de website moeten worden gepubliceerd, daar niet altijd te vinden zijn. Het betreft met name de prestatieafspraken met haar belanghebbenden.

Tabel 6-1: eindoordeel presteren naar governance

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Naleving en handhaving code	Goed (boven de norm)	7,5
Eigen ambities en doelen	Goed (boven de norm)	7,5
Opgaven in het werkgebied	Voldoende (conform de norm)	7,0
Invloed van belanghebbenden	Goed (boven de norm)	7,5
Vermogen	Voldoende	7,0
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,3

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

Governance structuur, naleving en handhaving van de Code scoort goed

6.06 In de jaarrekening wordt (zeer) uitgebreid ingegaan op het onderwerp governance en is een jaarverslag van de RvC en van de OR opgenomen. De website zelf is echter karig in het verstrekken van relevante documentatie.

6.07 De wijze van werken van de RvC is vastgelegd in een huishoudelijk reglement. De RvC wordt gevormd door mensen die op basis van een actuele profielschets aantoonbaar hebben voldaan aan de vereisten die gesteld mogen worden aan deze functionarissen. De RvC van de Veste onderschrijft de landelijk gehanteerde Governance Code en het handvest integriteit van de Veste. Zowel de bestuurder als de voorzitter van de RvC hebben ook mondeling expliciet aangegeven de Code te onderschrijven.

6.08 De RvC van de Veste heeft een eigen visie op de wijze waarop het toezicht dient te functioneren. Er is ook een duidelijke taakomschrijving voor de leden van de RvC en de afbakening met de verantwoordelijkheden van de bestuurder. Dit is vastgelegd in een huishoudelijk reglement.

6.09 De RvC heeft een jaarplanning waarin in de cyclus van planning en control wordt gewerkt. Belangrijk moment daarin is de (goedkeuring door de RvC van) begroting en het jaarverslag. In de jaarplanning staan gepland een zelfevaluatie, een evaluatie met de bestuurder en één met de OR. De leden van de RvC hebben het handvest van integriteit van de Veste ondertekend.

6.10 De samenstelling van de RvC is evenwichtig gelet op de problematiek waarmee een woningcorporatie geconfronteerd wordt. In het jaarverslag is aangegeven wanneer de individuele leden aftreden. Er is een schriftelijk vastgelegde benoemingsprocedure voor de leden van de RvC. Bij de selectie wordt ook gebruik gemaakt van een schriftelijk vastgelegde profielschets van de RvC.

6.11 PwC heeft vastgesteld dat de governance structuur van de Veste zodanig is opgezet en heeft uit de gesprekken die met de bestuurder en de voorzitter van de RvC zijn gevoerd opgemaakt dat het stelsel ook functioneert zoals bedoeld. Er is sprake van een goed functionerend toezicht.

Naleven van in de Code opgenomen normen ten aanzien van maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden scoort voldoende tot boven de norm

6.12 In het voorgaande is geconstateerd dat de Veste in de ogen van haar belanghebbenden over het algemeen goed presteert. Bij dit onderdeel van het kader wordt beoordeeld of de Veste 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.

6.13 Dit onderdeel bestaat uit de volgende toetsingscriteria:

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

6.14 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Eigen ambities en doelen*' is het oordeel goed (boven de norm). PwC stelt vast dat de Veste een strategiedocument heeft in de vorm van een jaarplan. De RvC is nauw betrokken bij het strategisch proces binnen de Veste (vorming van de strategie en visie).

6.15 Er is een formeel strategiedocument dat meerdere jaren beslaat. Dit document heet 'Altijd in de buurt' en doet dienst als beleidsplan voor de periode 2007 – 2011. Dit plan is ook op de website gepubliceerd. In de jaarplannen wordt ingegaan op de eigen ambities, doelen en opgaven en is ook een visie op de maatschappelijke positie van de Veste weergegeven. Het bestuur heeft deze visie in een missie en in beleidsdoelstellingen vertaald. De RvC is hier nauw bij betrokken geweest.

6.16 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Opgaven in het werkgebied*' is het oordeel voldoende. PwC constateert dat op de website van de Veste voldoende informatie te vinden is om een goed beeld te vormen van de opgaven, beleidsvoornemens, projecten en geleverde prestaties. De prestatieafspraken met belanghebbenden zijn niet op de website vermeld. De informatie die wel is opgenomen is transparant, helder en inzichtelijk.

6.17 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Betrokkenheid van belanghebbenden*' vindt PwC dat de Veste goed (boven de norm) presteert om de volgende redenen:

- a Er is een lijst met belanghebbenden aanwezig. Dit is weliswaar geen specifiek 'stakeholderregister' zoals bedoeld in de Code, maar de lijst omvat wel een overzicht van organisaties die de Veste tot haar belanghebbenden rekent. PwC heeft dit document aangemerkt als een stakeholdersregister omdat het hier qua functie gelijk aan staat.
- b De Veste houdt intensief contact met haar belanghebbenden.
- c De Veste heeft jaarlijks minimaal één bijeenkomst met haar belanghebbenden.

6.18 PwC stelt verder vast dat de bestuurder en de RvC één lijn volgen als het gaat om de aard en wijze waarop verantwoording wordt afgelegd aan de belanghebbenden. De Veste is voornemens het voorliggende visitatierapport met de belanghebbenden te bespreken en aan haar medewerkers te presenteren.

6.19 Het oordeel op dit onderwerp wordt met name toegekend vanwege het intensieve contact die met name de bestuurder onderhoudt met de belanghebbenden. Vanuit de bestuurder vindt vervolgens een goede terugkoppeling plaats naar de RvC zodat ook de RvC op de hoogte is van de laatste stand van zaken.

6.20 Ten aanzien van het criterium '*Vermogen*' en de rapportering van de bevindingen van de externe accountant heeft PwC geen opmerkingen. Er is een verslag van de externe accountant beschikbaar en de RvC legt haar vergaderingen vast in verslagen. De Veste voldoet hiermee aan de vereisten. Het oordeel is daarmee voldoende (conform de norm).

A Overzicht gebruikte brondocumenten

Presteren naar opgaven	Toetsingskader	Toetsing
Landelijke opgaven		
Ruimte geven, bescherming bieden, een visie op de Woningmarkt (document VROM)	X	
Beknopte begroting 2008: Ruimte en Milieu & Wonen, Wijken en Integratie (document VROM)	X	
Regionale opgaven		
Streekplan Overijssel 2000+	X	
Lokale opgaven: prestatieafspraken		
Wonen in Enschede, een gezamenlijke opgave: prestatieovereenkomst Wonen 2007-2010	X	
Prestatieovereenkomst Wonen Hardenberg 2004- 2010	X	
Prestatieafspraken Wonen Ommen 2006- 2009: Afspraken tussen de gemeente Ommen, de Veste en Beter Wonen Vechtdal	X	
Prestatieafspraken 2008: de gemeente Dalfsen, de Veste en woningstichting VechtHorst	X	
Presteren naar eigen ambities en doelen	Toetsingskader	Toetsing
Beleidsplan de Veste 2007-2011 'Altijd in de buurt'	X	
Jaarbegroting 2007, 2008 en 2009	X	
Jaarverslag 2007 en 2008	X	X
Convenant Wonen Welzijn en Zorg	X	X
Service Level Agreement de Veste en Avondlicht	X	X
Service Level Agreement de Veste en stichting Sprank	X	X
Samenwerkingsovereenkomst de Veste en stichting Baalderborg	X	X
Sociaal Overleg Ommen		X
Participatieovereenkomst de Veste en huurdersvereniging Avereest	X	X
Participatieovereenkomst Acasa en Centrale Bewonersraad	X	X
Participatieovereenkomst de Veste en huurdersvereniging Verenigd Huurbelang	X	X
Diverse klantonderzoeken de Veste	X	X
Diverse notulen Platform Ouderen Avereest		X
Diverse besprekingsverslagen Account Zorgcentrum		X

Presteren naar vermogen en efficiëntie	Toetsingskader	Toetsing
Jaarbegroting 2007, 2008 en 2009	X	X
Jaarverslagen 2007 en 2008	X	X
Correspondentie WSW	X	X
CFV Corporatie in Perspectief	X	X
Treasurystatuut	X	X
Presteren naar Governance	Toetsingskader	Toetsing
Diverse agenda's en verslagen bijeenkomsten Raad van Commissarissen	X	X
Reglement Aedescode	X	X
Benoemingsprocedure en profielschets voor leden van de RvC van woningstichting de Veste	X	X
Integriteitscode	X	X

B Overzicht interne gesprekken

B.01 Met de volgende functionarissen van de Veste is een interview afgenomen:

Tabel B-1: geïnterviewde functionarissen van woningstichting de Veste

Naam	Functie
De heer J. Sinke	Directeur-bestuurder
De heer W. Versteeg	Bedrijfsdirecteur
De heer. W. Huuskes	Technisch directeur
De heer R. Kamans	Hoofd markt
Mevrouw G. Wilke-Hartgers	Hoofd boekhouding en rapportages
De heer M. Holterman	Bedrijfsleider Acasa
De heer W. Bakker	Voorzitter Raad van Commissarissen

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

C Overzicht belanghebbenden

C.01 De selectie van belanghebbenden heeft plaatsgevonden in samenspraak met de Veste. Vervolgens heeft PwC onder meer bij belanghebbenden zelf getoetst of de geselecteerde belanghebbenden een juiste vertegenwoordiging zijn. In totaal hebben 11 belanghebbenden meegewerkt aan de maatschappelijke visitatie. De belanghebbenden vertegenwoordigen de gemeenten, de zorginstellingen, de klanten (huurdersverenigingen) en de Universiteit Twente.

C.02 PwC heeft bij alle belanghebbenden eerst een vragenlijst uitgezet die ingaat op het maatschappelijk presteren van de Veste. In de vragenlijst is de belanghebbende per onderwerp gevraagd de prestaties van de Veste te beoordelen. Bij het vormen van een oordeel door PwC worden de prestaties van de Veste gerelateerd aan het belang dat de belanghebbenden hieraan toekennen. Naast het oordeel over de feitelijke prestatie is daarom tevens gevraagd naar het belang dat de belanghebbenden aan het betreffende onderwerp hecht.

C.03 Vervolgens heeft op basis van de ingevulde vragenlijst een verdiepend gesprek plaatsgevonden met de betreffende belanghebbenden. Het gesprek is vastgelegd in een gespreksverslag en afgestemd met de belanghebbenden. In de volgende tabel is weergegeven welke belanghebbenden hebben meegewerkt aan de visitatie, welke een vragenlijst hebben ingevuld en geretourneerd en met welke belanghebbenden een gesprek is gevoerd.

Tabel C-1: overzicht vragenlijsten en gesprekken belanghebbenden

Belanghebbenden-groep	Organisatie	Contactpersoon	Functie	Vragenlijst ingevuld	Interview afgenomen
Gemeenten	Ommen	Dhr. A. Beugelink*	Wethouder	Ja	Ja
	Hardenberg	Dhr. D. Prinsse	Wethouder	Ja	Ja
	Enschede	Dhr. R. Bleker*	Wethouder	Ja	Ja
Zorg- en welzijnsinstellingen	Stichting Baalderborg	Dhr. K. Erends	Directeur-bestuurder	Ja	Ja
	Stichting Sprank	Dhr. G. Veening	Regiomanager	Ja	Ja
	Verzorgingscentrum Oldenhagen	Dhr. J. Westert*	Voorzitter Raad van Toezicht	Ja	Ja
Vertegenwoordiging klanten	Centrale Bewoners Raad (CBR)	Dhr. S. Bosch	Voorzitter	Ja	Ja
	CBR	Mw. D. Visser	Oud voorzitter	Ja	Ja
	Verenigd Huurbelang Ommen	Dhr. L. van der Aa	Voorzitter	Ja	Ja
	Huurdersvereniging Avereest	Dhr. R. Moison	Voorzitter	Ja	Ja
Overig	Universiteit Twente	Dhr. P. Binsbergen	Secretaris	Ja	Ja

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

* Deze belanghebbenden hebben voorsnog niet gereageerd op het verzoek tot afstemming van het gespreksverslag

D Integrale Scorekaart

Integrale Scorekaart	Feitelijke prestatie (70%)	Kennis en inzicht (10%)	Planning (10%)	Monitoring (10%)	Eindscore
Presteren naar ambities en doelstellingen	7,7	8	8	8	7,8
Beschikbaarheid	8				8
Betaalbaarheid	7,5				7,7
Bouwproductie	8,3				8,2
Stedelijke vernieuwing	7,1				7,4
Energie en duurzaamheid	7,8				7,9
Leefbaarheid	8,3				8,2
Bijzondere doelgroepen	7,3				7,5
Huurdersparticipatie	7,6				7,7
Overige doelstellingen de Veste	7,8				7,9
Presteren naar opgaven	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
Landelijke opgaven	7,5				7,5
Regionale opgaven	--				7,5
Lokale opgaven	7,5				7,5
Presteren volgens belanghebbenden					7,1
Missie en visie	7,1				7,1
Inspraak, participatie en communicatie	6,8				6,8
Beleidskeuzes en afwegingen	7				7
Prestatieafspraken	7,5				7,5
Resultaten	7,4				7,4
Verantwoording	6,9				6,9
Presteren naar vermogen en continuïteit					7,5
Financieel beleid	6,8				6,8
Financiële positie	8				8
Beoordeling Centraal Fonds en WSW	7,5				7,5
Treasury	7,5				7,5
Presteren naar efficiëntie					7,7
Beheerkosten per verhuureenheid	8,5				8,5
Bruto loonkosten per fte	8				8
Aandeel inhuur loonkosten	7,5				7,5
Kosten inhuur per 1.000 VHE	7,5				7,5
Automatiseringskosten per werkplek	7				7

Integrale Scorekaart	Feitelijke prestatie (70%)	Kennis en inzicht (10%)	Planning (10%)	Monitoring (10%)	Eindscore
Totale formatie (excl. Projectontwikkeling en onderhoud) per 1.000 VHE	8				8
Aandeel formatie primaire proces in totale formatie	7,5				7,5
Governance					7,3
Naleving en handhaving code	7,5				7,5
Ambities en doelen	7,5				7,5
Opgaven in het werkgebied	7				7
Invloed van belanghebbenden	7,5				7,5
Vermogen	7				7
Totaalscore					7,5

E Prestatiespinnenwebben

