

De Goede Woning presteert maatschappelijk goed

**Onderzoeksverantwoording maatschappelijke visitatie
De Goede Woning te Zoetermeer**

CBV/AR/NS/js/2008-1754u

9 september 2008

Inleiding

Van februari tot juli 2008 heeft PricewaterhouseCoopers (hierna: PwC) bij woningcorporatie De Goede Woning een maatschappelijke visitatie uitgevoerd. PwC geeft vanuit een onafhankelijk en objectief perspectief een oordeel over de maatschappelijke prestaties van woningcorporatie De Goede Woning. De visitatie had betrekking op de periode 2005 – 2008.

Tijdens de maatschappelijke visitatie stonden de volgende vragen centraal: 'doet De Goede Woning de goede dingen?' en 'doet De Goede Woning de dingen goed?' Omdat woningcorporaties eigen ambities hebben en meer kunnen doen dan door de omgeving wordt verlangd, is ook de vraag 'doet De Goede Woning meer dan de goede dingen' aan de orde gekomen.

In deze onderzoeksrapportage wordt een gedetailleerde uitleg gegeven over het visitatiekader, het toetsingskader, de methode van beoordelen en de scores op de onderdelen van de maatschappelijke visitatie.

Naast deze onderzoeksrapportage is ook een samenvatting en een recensie opgesteld. In de samenvatting presenteert PwC haar belangrijkste conclusies. De samenvatting is als een op zichzelf staand document te lezen. In de recensie wordt het oordeel van PwC over De Goede Woning beschreven.

Visitatiekader

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 Goede Woning open en transparant te maken.

De Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (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 was vanaf het begin betrokken bij het opzetten van dit visitatiestelsel.

De Goede Woning beschouwt een maatschappelijke visitatie als een belangrijk hulpmiddel om de prestaties van de corporatie te kunnen duiden en verantwoorden. Ten tweede is het voor De Goede Woning van belang dat zij leert van de uitkomsten van de maatschappelijke visitatie. PwC is door De Goede Woning geselecteerd voor de uitvoering van de maatschappelijke visitatie.

De maatschappelijke visitatie bij De Goede Woning 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 ze voor het oordeel presteren naar vermogen en efficiëntie *geen* accountantscontrole heeft toegepast.

Vier kaders voor een objectief, onafhankelijk en deskundig oordeel

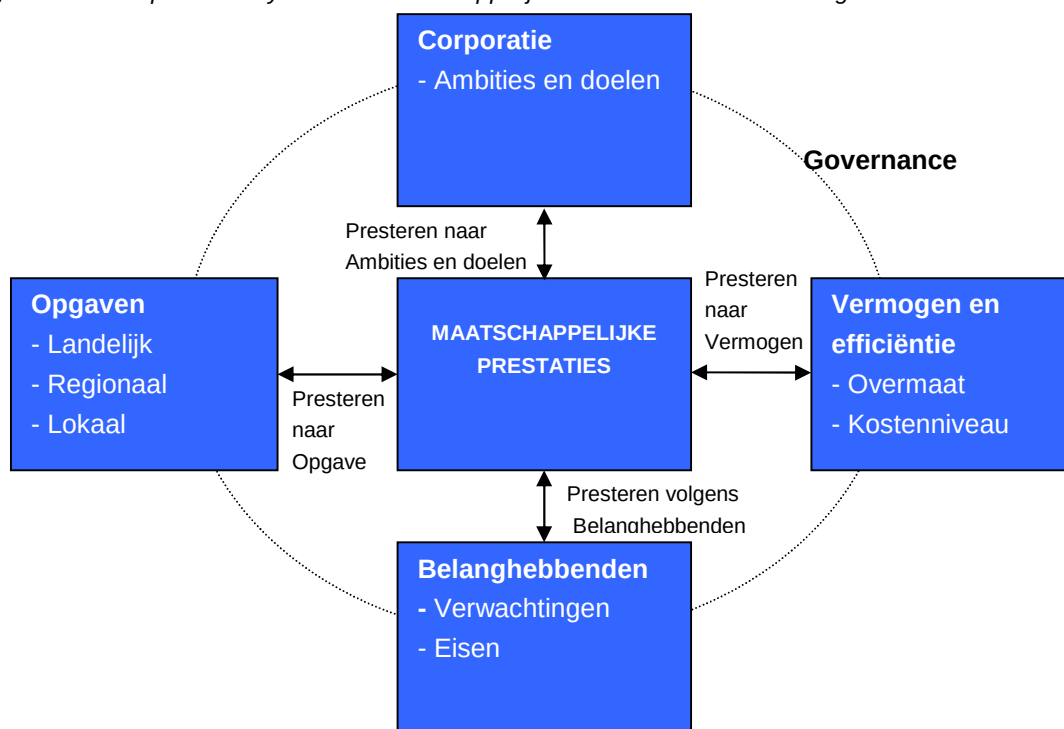
In het door de SEV ontwikkelde visitatiekader is sprake van vier kaders, namelijk:

- a Vertaling van landelijke, regionale en lokale opgaven naar eigen beleid (presteren naar opgaven);
- b Presteren naar ambities en doelstellingen;
- c Presteren volgens de belanghebbenden;

- d Presteren naar vermogen en efficiëntie.

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

Figuur I-1: conceptueel analysekader maatschappelijke visitatie De Goede Woning



Bron: PricewaterhouseCoopers/ SEV, 2008

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

- Hoe presteert De Goede Woning in verhouding tot de landelijke, regionale en lokale opgaven?
- Hoe presteert De Goede Woning in verhouding tot haar ambities en doelstellingen?
- Hoe presteert De Goede Woning volgens de belanghebbenden?
- Hoe presteert De Goede Woning gelet op het beschikbare vermogen en hoe efficiënt presteert De Goede Woning?
- Hoe presteert De Goede Woning op het gebied van governance?

PwC heeft bij het toetsen gebruik gemaakt van 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 is de wegingsfactor:

- Feitelijke prestatie (70%);

- b Kennis en inzicht (10%);
- c Planning (10%);
- d Monitoring (10%).

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

Aanpak van het onderzoek

PwC heeft op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en documenten die De Goede Woning haar beschikbaar heeft gesteld een eerste verkenning gemaakt van de corporatie. Op basis van deze verkenning heeft PwC een vragenlijst opgesteld en intern bij De Goede Woning uitgezet. Naar aanleiding van de beantwoording 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 21 (externe) belanghebbenden geraadpleegd (zie bijlage B) om inzicht te krijgen in hun verwachtingen en hun beoordeling van het maatschappelijk presteren van De Goede Woning. PwC heeft daartoe eerst een vragenlijst opgesteld en uitgezet bij de belanghebbenden van De Goede Woning. Op basis van de beantwoording zijn met deze belanghebbenden verdiepende gesprekken gevoerd.

PwC heeft met alle beschikbare gegevens een toetsingskader ontwikkeld. Het toetsingskader is ook gekoppeld aan onafhankelijke normen en externe referentiekaders. Daardoor kunnen de normen die De Goede Woning zelf heeft gesteld en de normen van externe bronnen met elkaar worden vergeleken. Dit toetsingskader werd tijdens een bijeenkomst met de leden van het managementteam en de leidinggevendenden vastgesteld. Aan dit toetsingskader zijn de maatschappelijke prestaties van De Goede Woning afgemeten.

Opbouw van het rapport

Dit rapport is als volgt opgebouwd:

- a Hoofdstuk 1 beschrijft in welke mate De Goede Woning de landelijke, regionale en lokale opgaven naar haar eigen beleid heeft vertaald;
- b Hoofdstuk 2 beschrijft de missie, ambities en doelstellingen van De Goede Woning en de mate waarin De Goede Woning deze doelstellingen heeft gerealiseerd;
- c Hoofdstuk 3 vergelijkt enerzijds de prestaties en anderzijds de verwachtingen en oordelen van belanghebbenden;
- d Hoofdstuk 4 geeft een oordeel over het presteren naar vermogen en duurzaamheid in presteren;
- 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 Goede Woning ter beschikking heeft gesteld aan PwC voor het vormen van een oordeel over het maatschappelijk presteren van De Goede Woning. Bijlage B bevat een overzicht van de interne en externe belanghebbenden 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 Goede Woning. In bijlage D is een toelichting te vinden op de gehanteerde kleurencode.

Inhoud

Inleiding.....	2
Visitatiekader	3
Vier kaders voor een objectief, onafhankelijk en deskundig oordeel	3
Aanpak van het onderzoek	6
Opbouw van het rapport	6
1 De Goede Woning vertaalt de landelijke, regionale en lokale opgaven goed naar beleid	9
Eindoordeel vertaling landelijke, regionale en lokale opgaven in beleid: goed	9
Vertaling landelijke opgaven voldoende	9
Vertaling regionale opgaven voldoende	12
Vertaling lokale opgaven goed	14
2 De Goede Woning presteert voldoende naar ambities en doelstellingen	19
Eindoordeel presteren naar eigen ambities en doelstellingen: voldoende.....	19
De Goede Woning heeft haar doelstellingen over de periode 2005 - 2008 in voldoende mate gerealiseerd	21
3 De Goede Woning presteert volgens haar belanghebbenden maatschappelijk goed	43
Belanghebbenden geven gemiddeld 7,5 als rapportcijfer	44
Oordeel van belanghebbenden ten aanzien van onderdelen beleidscyclus is goed	46
Totaaloordeel presteren volgens belanghebbenden is goed	47
De belanghebbenden herkennen bij De Goede Woning zowel bijzondere prestaties als aandachtspunten	58
4 De Goede Woning beschikt over een solide financiële positie	61
Presteren naar vermogen en duurzaamheid in presteren scoort goed	61
Financieel beleid scoort goed	62
Treasury.....	68
5 De Goede Woning opereert over het algemeen efficiënt	70
De beoordeling richt zich in belangrijke mate op de beheerkosten.....	70
Presteren naar efficiëntie scoort goed	70
Beheerkosten per verhuureenheid lager dan bij de referentiecorporaties	72
6 Bij De Goede Woning is sprake van adequaat toezicht (governance)	75
Governance structuur van De Goede Woning functioneert goed	75
A Gebruikte brondocumenten	78
B Gevoerde gesprekken	80
C Betrokken belanghebbenden en de relatie met De Goede Woning	82
D Visitatiescorekaart	85

1 De Goede Woning vertaalt de landelijke, regionale en lokale opgaven goed naar beleid

1.01 Dit hoofdstuk geeft een beschrijving van de landelijke, regionale en lokale opgaven voor De Goede Woning. Vervolgens geeft PwC aan in welke mate De Goede Woning deze landelijke, regionale en lokale opgaven heeft vertaald naar haar eigen beleid. In hoofdstuk 2 komt de uitvoering van het beleid aan bod.

Eindoordeel vertaling landelijke, regionale en lokale opgaven in beleid: goed

1.02 De Goede Woning slaagt er goed in de opgaven op landelijk, regionaal en lokaal (gemeentelijk) niveau te vertalen naar haar doelstellingen. Op alle onderdelen scoort De Goede Woning 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 dit oordeel toegelicht.

Tabel 1-1: eindoordeel vertaling opgaven naar beleid

Onderwerp	Bevinding	Prestatie (70%)	Kennis en inzicht (10%)	Planning (10%)	Monitoring (10%)	Eindoordeel
Landelijke opgaven	Vertaald naar doelstellingen	7,0	7,5	7,0	7,5	7,1
Regionale opgaven	Vertaald naar doelstellingen	7,0	7,5	7,0	7,5	7,1
Lokale opgaven	Vertaald naar doelstellingen	7,5	7,5	7,0	7,5	7,5
Eindoordeel		7,2	7,5	7,0	7,5	7,2

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

Vertaling landelijke opgaven voldoende

Landelijke opgaven richten zich op voldoende en kwalitatieve woningbouw en het bieden van keuzemogelijkheden

1.03 In september 2007 is de 'Beknopte begroting 2008: Ruimte en Milieu & Wonen, Wijken en Integratie' uitgebracht. Dit document onderscheidt de volgende lange termijndoelstellingen (2009-2012) en (meer specifieke) operationele doelstellingen:

- a Stimuleren krachtige steden en vitale wijken;

- b Stimuleren van voldoende woningbouw en duurzame ontwikkeling:
 - i verhogen woningproductie; verhoging van de woningproductie om het woningtekort terug te dringen en het evenwicht tussen vraag en aanbod op de woningmarkt te verbeteren, zodat de doorstroming wordt bevorderd, burgers meer keuzemogelijkheden krijgen en meer ruimte ontstaat voor herstructurering van wijken;
 - ii verruiming van het aanbod van geschikte woningen voor bijzondere aandachtsgroepen zoals senioren en gehandicapten, dak- en thuislozen, gepardonneerde en buitenlandse werknemers;
 - iii garanderen van een minimum bouw- en gebruikstechnische kwaliteit van de gebouwen en het bevorderen van een hogere, duurzame kwaliteit daarvan; de veiligheid, gezondheid, energiezuinigheid en bruikbaarheid van woningen en gebouwen duurzaam te borgen en de integrale milieubelastingen van woningen en gebouwen te verminderen;
- c Garanderen van keuzemogelijkheden en betaalbaarheid op de woningmarkt:
 - i garanderen van de betaalbaarheid van voldoende huurwoningen en een evenwichtige verdeling hiervan (aanbodgericht);
 - ii garanderen van betaalbaarheid van het wonen voor lage inkomensgroepen (vraaggericht); garanderen van de betaalbaarheid van het zelfstandig wonen voor alle bevolkingsgroepen en beperken van het effect van stijgende woonlasten voor specifieke groepen (huurtoeslag);
 - iii garanderen van een laagdrempelige geschillenbeslechting.

1.04 In juni **2006** heeft VROM haar visie op de woningmarkt uitgewerkt in '**Ruimte geven, Bescherming Bieden, een visie op de woningmarkt**'. VROM benoemt de volgende agendapunten voor de beleidsagenda van de toekomst:

- a Actief bevorderen dat er voldoende woningen beschikbaar zijn;
- b Beter afstemmen van de kwaliteit van woningen en woonomgeving op de woonwensen;
- c Verbinden van gescheiden huur- en verkoopmarkten.

1.05 Om bovenstaande langetermijndoelstellingen dichterbij elkaar te brengen zijn er door VROM een aantal specifieke richtingen geschetst:

- a Bouwproductie. Voor de periode tot 2010 is een woningproductie van 445.000 woningen nodig, waarvan met de woningcorporaties is afgesproken (indicatief, macro) dat zij tot en met 2009 110.000 woningen produceren;
- b Impuls voor stedelijke vernieuwing. Rekening moet worden gehouden met een forse investeringsimpuls in stedelijke vernieuwing en flankerende sociaaleconomische maatregelen om zo de problematiek in oude stadswijken op te lossen;
- c Energiebesparing bestaande voorraad. Door de toenemende schaarste van energie zal het belang van duurzaam energiegebruik in de woningvoorraad aan betekenis winnen;

- d Ouderenhuisvesting. Met het oog op de vergrijzing zullen er tot 2010 255.000 extra geschikte woningen voor ouderen beschikbaar moeten komen;
- e Flexibilisering van woningaanpassing zodat het aanbod makkelijker kan meebewegen met de kwantitatieve en kwalitatieve behoefte van de vragers op de woningmarkt;
- f Het overbruggen van de kloof tussen huur en koop, mensen moeten makkelijker kunnen switchen tussen de segmenten huur en koop.

1.06 In de volgende paragraaf wordt getoetst in welke mate De Goede Woning de bovenstaande punten heeft vertaald naar haar eigen beleid.

Landelijke opgaven voldoende vertaald naar eigen doelstellingen De Goede Woning

1.07 PwC heeft geconstateerd dat De Goede Woning de landelijke opgaven voldoende heeft vertaald naar haar doelstellingen. De opgaven zijn duidelijk herkenbaar in haar strategische doelstellingen, zoals samenwerken aan huisvesting voor bijzondere doelgroepen en meer slagingskansen en keuzevrijheid. Daarnaast heeft De Goede Woning een aantal specifieke doelstellingen in de jaaractiviteitenplannen geformuleerd zoals het ontwikkelen van een sociaal actieplan voor de wijk Palenstein, het verkleinen van de kloof tussen huur en koop middels de verkoop van woningen en een onderzoek naar alternatieve contractsvormen.

1.08 PwC signaleert dat de landelijke opgaven voor duurzame ontwikkeling en energieverbruik in vergelijking met de andere landelijke opgaven minder prominent vertegenwoordigd zijn in de eigen doelstellingen van De Goede Woning. Een verklaring hiervoor is dat ten tijde van het opstellen van het huidige ondernemingsplan duurzaamheid minder prominent op de maatschappelijke agenda van VROM stond. De constatering van PwC blijft echter dat de vertaling naar het beleid over de toetsingsperiode 2005-2008 minimaal is. Overigens is PwC ook van mening dat het gezien de periode, het momentum, waarin het beleid werd gevormd begrijpelijk is dat duurzaamheid minder aandacht heeft gekregen. Bovendien heeft De Goede Woning in het verleden meerdere programma's voor energiebesparing uitgevoerd wat laat zien dat De Goede Woning energie en duurzaamheid wel degelijk als een belangrijk onderwerp van haar beleid ziet. Daarnaast vindt PwC het positief dat De Goede Woning in 2008 te kennen heeft gegeven in haar nieuwe ondernemingsplan doelstellingen in het kader van energie en duurzaamheid een prominentere plaats te zullen geven.

1.09 De landelijke opgaven in het kader van ouderenhuisvesting zijn vertaald naar de doelstellingen van De Goede Woning. PwC ziet echter dat dit voornamelijk gericht is op onderzoek en inventarisatie en nog niet zozeer op beleidsontwikkeling en uitvoering van beleid. De nuance die PwC hierbij dient te plaatsen is dat volgens De Goede Woning de slagingskansen voor vitale ouderen in Zoetermeer erg hoog is waardoor de noodzaak voor De Goede Woning om hier een specifiek beleid voor te formuleren in mindere mate aanwezig is.

Uit de toegankelijkheidsclassificatie van De Goede Woning leidt PwC tevens af dat De Goede Woning een relatief groot (38%) bezit heeft van nul-tredenwoningen. Dat is een aspect dat de noodzaak tot beleidsvorming inzake bouwproductie voor ouderen kan verminderen.

Tabel 1-2: eindoordeel vertaling landelijke opgaven naar beleid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Beknpte begroting 2008: Ruimte en Milieu & Wonen, Wijken en Integratie	Vertaald naar doelstellingen	7,0
Ruimte geven, Bescherming Bieden, een visie op de woningmarkt (2006)	Vertaald naar doelstellingen	7,0
Eindoordeel	Voldoende (conform de norm)	7,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

Vertaling regionale opgaven voldoende

1.10 PwC constateert dat de regionale opgaven een afgeleide zijn van de provinciale opgaven. De uitgangspunten zijn herkenbaar en sluiten goed op elkaar aan.

Regionale opgaven richten zich op de positie van de doelgroep

1.11 Bij de beschrijving van de regionale opgaven wordt onderscheid gemaakt tussen opgaven van de Provincie Zuid-Holland en de regio Haaglanden.

Provinciale opgaven richten zich op beschikbaarheid voor alle bevolkingsgroepen

1.12 De provincie Zuid-Holland heeft in de beleidsnota '**Samenhang en Samenspel, woonvisie Zuid-Holland 2005-2014**' uit januari **2005** het uitgangspunt geformuleerd dat alle bevolkingsgroepen moeten kunnen beschikken over passende woningen. Dit is uitgewerkt in de volgende doelstellingen:

- Het bestaande percentage van circa 30% sociale woningbouw over de gehele woningproductie realiseren;
- Prioriteit bij het bouwen voor senioren en starters op de woningmarkt. Jaarlijks zullen circa 6.000 zogenaamde nul-tredenwoningen gerealiseerd moeten worden;
- Differentiatie in stedelijke woonmilieus;
- Toevoegen van woningen in het luxe segment.

Opgaven regio richten zich op leefbaarheid en positie van de BBSH-doelgroep

1.13 De vereniging Sociale Verhuurders Haaglanden (SVH) is belast met het bepalen van de hoofdlijnen van de gewenste ontwikkelingen op het terrein van de volkshuisvesting voor de woningcorporaties in Haaglanden.

In **2005** heeft de SVH een '**Overeenkomst regionale prestatieafspraken tussen het stadsgewest Haaglanden en de Sociale Verhuurders Haaglanden voor de periode 2005 tot en met 2009**' geformuleerd.

De hoofddoelstellingen uit deze overeenkomst zijn:

- a Het realiseren van een ongedeelde regio door het versterken van de kwaliteit met een diversiteit aan woonmilieus. Een open woningmarkt en het vergroten van de keuzemogelijkheden voor de doelgroep zijn daarvoor belangrijke instrumenten;
- b Het consolideren van de positie van de BBSH-doelgroep;
- c Het verbeteren van de positie van de lage- en middeninkomens tot maximaal het niveau van de BBSH-doelgroep;
- d Het realiseren van een nieuwbouwprogramma gericht op bovenstaande doelstellingen;
- e Het verbeteren van de leefbaarheid in buurten en wijken door onder meer maatregelen ten behoeve van sociaal en fysiek beheer in een compleet samenhangend pakket.

1.14 In de volgende paragraaf zal worden getoetst in welke mate De Goede Woning de bovenstaande punten heeft vertaald naar haar eigen beleid.

Opgaven provincie en regio voldoende vertaald naar doelstellingen De Goede Woning

1.15 PwC constateert dat De Goede Woning de opgaven op provinciaal en regionaal niveau merendeels voldoende vertaald heeft naar de eigen doelstellingen.

1.16 De Goede Woning heeft de provinciale opgaven niet geheel vertaald naar de eigen doelstellingen. PwC signaleert dat De Goede Woning haar bouwproductie in de periode van toetsing (2004-2008) sterker op jongeren- dan op ouderenwoningen richt. PwC heeft geconstateerd dat de beperkte doelstellingen voor de bouwproductie aangaande ouderenwoningen te verklaren is door de beschikbaarheid in Zoetermeer.

1.17 De provinciale doelstelling voor het toevoegen van woningen in het luxe segment is niet vertaald naar de doelstellingen van De Goede Woning. De Goede Woning heeft aan PwC te kennen gegeven dat het luxe segment geen focusgebied is in haar beleid en dat ze op basis hiervan geen doelstellingen formuleert betreffende bouwproductie in het luxe segment. Hoewel De Goede Woning hierdoor afwijkt van de opgaven vindt PwC dat De Goede Woning hier over goede argumenten beschikt. De Goede Woning is zoals reeds gesteld van mening dat het voorzien in luxe woningen niet tot haar kerntaken behoort. Om deze reden is PwC van mening, dat ondanks het afwijken van de opgaven de prestatie conform de norm is.

1.18 De regionale opgaven zijn in sterke mate vertegenwoordigd in de doelstellingen van De Goede Woning. In de strategische doelstellingen van De Goede Woning ziet PwC meer slagingskansen en keuzevrijheid (met daarbij gerichte toewijzing aan de BBSH-doelgroep) en leefbaarheid belangrijke speerpunten zijn. Uit de meer specifieke doelstellingen in de jaaractiviteitenplannen, zoals projecten buurtbemiddeling en de inventarisatie van alternatieve contractsvormen, merkt PwC tevens op dat De Goede Woning de regionale opgaven zorgvuldig heeft vertaald naar haar eigen doelstellingen.

Tabel 1-3: eindoordeel vertaling regionale opgaven naar beleid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Samenhang en Samenspel, woonvisie Zuid-Holland 2005-2014	Niet geheel vertaald naar doelstellingen	6,5
Overeenkomst regionale prestatieafspraken tussen het stadsgewest Haaglanden en de Sociale Verhuurders Haaglanden	Vertaald naar doelstellingen	7,5
Eindoordeel	Voldoende (conform de norm)	7,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

Vertaling lokale opgaven goed

Opgaven gemeente Zoetermeer richten zich op kwaliteit, leefbaarheid en keuzevrijheid

1.19 In **2005** hebben de gemeente Zoetermeer en de in Zoetermeer werkzame woningcorporaties overeenstemming bereikt over een nieuwe set '**prestatieafspraken Zoetermeer 2006 - 2009**'. De afspraken sluiten aan op de regionale prestatieafspraken zoals overeengekomen tussen het stadsgewest Haaglanden en de Vereniging Sociale Verhuurders Haaglanden. In de prestatieafspraken is het volgende vastgelegd:

- a Passend huisvesten doelgroepen:
 - i elke woningcorporatie wijst jaarlijks minimaal 70% van de vrijkomende voorraad (exclusief nieuwbouw) toe aan de BBSH-doelgroep;
 - ii de slaagkans op een sociale huurwoning moet voor minima minstens gelijk zijn aan die van de BBSH-doelgroep, die weer minstens gelijk moet zijn aan die van de huishoudens die tot de lage- en middeninkomens behoren, die minstens gelijk moet zijn aan de slaagkans van de niet BBSH-doelgroep;
 - iii partijen zetten zich in om illegale bewoning zoveel mogelijk terug te dringen en te voorkomen;
 - iv op basis van de actuele marktsituatie streven partijen naar bevordering van de doorstroming. Hierbij zoeken zij naar methoden en instrumenten die tot doorstroming verleiden;

- v de woningcorporaties maken elk jaar per 1 november inzichtelijk in hoeverre grote gezinnen vergeleken met andere doelgroepen in staat zijn een geschikte woning in Zoetermeer te vinden binnen het bezit van de woningcorporaties en maken tevens inzichtelijk hoe die slaagkans zich verhoudt tot de slaagkans in de regio;
- vi woningcorporaties geven inzicht in de mate waarin hun woningbezit geschikt is voor de huisvesting van ouderen en/ of zorgbehoevenden;
- vii afhankelijk van de behoefte onderzoeken de woningcorporaties de mogelijkheden om de slaagkans van jongeren te verbeteren. Is dit nodig dan komen de woningcorporaties vóór 1 juli 2007 met concrete plannen;
- viii de gemeente Zoetermeer inventariseert in samenwerking met de woningcorporaties wat de behoefte is aan gepaste woningen voor gehandicapten;
- b Omvang en kwaliteit van de sociale voorraad:
 - i de corporaties realiseren 50% van alle te bouwen sociale huurwoningen onder de aftoppingsgrens in het centrumgebied en deelplan 3 van Oosterheem. Wanneer De Goede Woning een percentage van 62,5% weet te realiseren, biedt de gemeente meer ruimte om nieuwe woningen te contracteren;
 - ii woningcorporaties moeten bij nieuwbouw aan de wettelijk vereiste EPC-norm voldoen;
 - iii de woningcorporaties houden de eerste tien jaar de huren van onder de aftoppingsgrens gerealiseerde nieuwbouwwoningen bij een nieuwe verhuring onder de aftoppingsgrens.
Ook de huren van tussen de aftoppings- en huurprijsgrens gerealiseerde nieuwbouwwoningen worden de eerste tien jaar bij een nieuwe verhuring onder de huurprijsgrens gehouden;
 - iv sociale nieuwbouwwoningen welke na ondertekening van de prestatieafspraken zijn ontwikkeld mogen niet binnen tien jaar worden verkocht;
 - v corporaties zijn bereid om te onderzoeken of woningen in een vorm tussen huur en koop kunnen worden aangeboden en bij positief resultaat een dergelijke vorm, binnen de periode waarvoor de prestatieafspraken gelden, in de markt zetten;
- c Leefbaarheid buurten:
 - i woningcorporaties leveren gemeenten halfjaarlijks complexsignaleringen van hun bezit;
 - ii partijen inventariseren of er lacunes zitten in de kennis op het gebied van leefbaarheid;
 - iii partijen wensen preventief te kunnen ingrijpen in wijken en buurten om leefbaarheidsproblemen te voorkomen;
 - iv partijen voeren gezamenlijk de 'Wijkaanpak Jongeren' uit.

1.20 In het huidige 'Collegeprogramma Zoetermeer 2006-2010' zijn de volgende relevante thema's benoemd:

- a Verbeterde wijkvoorzieningen met brede scholen en vijf nieuwe woonservicezones;
- b Veilige stad:

- i het project Wijk en Agent Samen (WAS) wordt in de periode 2006-2010 uitgebreid van één tot zes wijken in een vorm die is toegesneden op de problematiek in de desbetreffende wijk, met eigen verantwoordelijkheid voor wijkbewoners;
- c Leefbare wijken:
 - i de gemeente ondersteunt de wijkparticipatie en bevordert dat de wijkbewoners zelf meer bij de wijk worden betrokken;
 - ii de gemeente faciliteert buurtinitiatieven die de sociale betrokkenheid en zelfredzaamheid in de wijken bevorderen;
 - iii Zoetermeer moet een groene, schone en milieuvriendelijke stad zijn, waarin men zuinig is op natuurlijke hulpbronnen en op de beschikbare groene ruimte. De gemeente zal via het project Duurzaam Zoetermeer invulling geven aan deze doelstelling;
- d Wonen:
 - i de gemeente overlegt met woningcorporaties of marktpartijen onder welke voorwaarden zij in staat gesteld worden en bereid zijn om samen met de gemeente te werken aan:
 - toewijzing van sociale sector woningen aan mensen met een laag inkomen;
 - realisatie van 150 extra jongerenwoningen;
 - realisatie van 135 extra ouderenwoningen;
 - realisatie van 10 gehandicaptenwoningen;
 - verbetering van woningvoorraad en leefbaarheid van de woonomgeving en eigen complexen;
 - beleid bij huurschulden (huisuitzettingen);
 - ii door doorstroming meer differentiatie;
 - iii minimaal 62,5% van de nieuwe sociale huurwoningen onder de aftoppinggrens.

1.21 In de volgende paragraaf zal worden getoetst in welke mate De Goede Woning de bovenstaande punten heeft vertaald naar haar eigen beleid.

Opgaven gemeente Zoetermeer goed vertaald naar doelstellingen De Goede Woning

1.22 PwC heeft vastgesteld dat De Goede Woning de prestatieafspraken van de gemeente Zoetermeer goed vertaald heeft naar haar eigen doelstellingen. De Goede Woning heeft leefbaarheid als speerpunt geformuleerd in haar ondernemingsplan 2007-2010. Daarnaast heeft ze het thema leefbaarheid verder uitgewerkt door een evaluatie van het bestaande beleid en ontwikkeling van het nieuwe beleid. Dit heeft geresulteerd in het document 'Samenwerken aan leefbaarheid, visie en aanpak'.

1.23 Tevens is de doelstelling om de woningvoorraad te verruimen geformuleerd als een speerpunt in het ondernemingsplan.

Voorts heeft De Goede Woning veel aandacht besteed aan het passend huisvesten van doelgroepen. PwC signaleert daarbij verschillende beleidsinitiatieven die in lijn zijn met de lokale opgaven, zoals de pilot onrechtmatige bewoning, classificatie van senioren- en gehandicaptenwoningen en het rapporteren over de beschikbaarheid voor de verschillende doelgroepen.

1.24 PwC stelt vast dat de thema's uit het collegeprogramma goed zijn vertaald naar de doelstellingen van De Goede Woning. In haar ondernemingsplan benoemt De Goede Woning doelstellingen voor het percentage toewijzing aan de doelgroep en uitbreiding van het aantal woonservicezones.

1.25 PwC herkent in het beleid van De Goede Woning een focus op het realiseren van doorstroming, middels het evalueren van doorstromingsinitiatieven. Daarnaast zijn verschillende beleidsinitiatieven voor veiligheid en leefbaarheid te herkennen in de doelstelling van De Goede Woning.

Tabel 1-4: eindoordeel vertaling opgaven gemeente Zoetermeer naar beleid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Prestatieafspraken 2006-2009	Vertaald naar eigen doelstellingen	7,5
Collegeprogramma Zoetermeer 2006-2010	Vertaald naar eigen doelstellingen	7,5
Eindoordeel	Goed	7,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

De Goede Woning scoort naar kennis en inzicht met betrekking tot de opgaven goed

1.26 De SEV definieert het veld kennis en inzicht als volgt: '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.' In haar directieverslagen staat De Goede Woning stil bij de ontwikkelingen die plaatsvinden op landelijk, regionaal en lokaal niveau. De Goede Woning geeft tevens aan wat de consequenties van deze ontwikkelingen zijn en hoe ze dit eventueel oppakt. Hiermee laat De Goede Woning zien dat zij ieder kwartaal kennis en inzicht vergaart van de relevante ontwikkelingen. Daarnaast heeft PwC geconstateerd dat De Goede Woning de opgaven heeft gekwantificeerd door haar doelstellingen SMART te formuleren. Door het toepassen van deze methode heeft De Goede Woning aangetoond over goede kennis en inzicht ten aanzien van haar opgaven te beschikken. Het oordeel is daarom boven de norm: goed.

De Goede Woning scoort ten aanzien van planning voldoende

1.27 De SEV definieert het veld planning als volgt: '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.' PwC heeft geconstateerd dat De Goede Woning jaaractiviteitenplannen heeft waarin ze de verschillende opgaven meetbaar benoemd. Het oordeel is daarom conform de norm: voldoende.

De Goede Woning scoort ten aanzien van monitoring goed

1.28 De SEV definieert het veld monitoring als volgt: '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. PwC heeft geconstateerd dat De Goede Woning de opgave goed monitort. De Goede Woning beschikt over documentatie ten aanzien van de monitoring van prestatieafspraken die zij periodiek bijstelt. De Goede Woning stuurt daarbij gericht op het realiseren van de prestatieafspraken, zoals blijkt uit directieverslagen. Het oordeel is daarom boven de norm: goed.

2 De Goede Woning presteert voldoende naar ambities en doelstellingen

2.01 Dit hoofdstuk beschrijft de ambities en de doelstellingen van De Goede Woning voor het werkgebied waarin zij werkzaam is. Vervolgens wordt beoordeeld in hoeverre De Goede Woning presteert naar de eigen ambities en de eigen doelstellingen.

Eindoordeel presteren naar eigen ambities en doelstellingen: voldoende

2.02 Bij het beoordelen van het presteren van De Goede Woning naar eigen ambities en doelstellingen is PwC uitgegaan van de zeven prestatievelden van de SEV:

- a Beschikbaarheid;
- b Betaalbaarheid;
- c Bijzondere doelgroepen;
- d Leefbaarheid;
- e Bouwproductie;
- f Stedelijke vernieuwing;
- g Energie en duurzaamheid.

2.03 Doelstellingen van De Goede Woning die niet onder te brengen zijn in een van deze prestatievelden staan bij 'overige doelen'.

2.04 In de volgende tabel staat het eindoordeel voor het presteren naar eigen ambities en doelstellingen. Hierbij is de vraag beantwoord in hoeverre De Goede Woning erin is geslaagd de geformuleerde missie en doelstellingen te realiseren in de periode 2005-2008.

2.05 Bij het toekennen van het eindoordeel per prestatieveld is rekening gehouden met verschillende oordeelsvelden die elk een verschillende weging kennen:

- a Prestatie;
- b Kennis en inzicht;
- c Planning;
- d Monitoring.

Tabel 2-1: eindoordeel presteren naar doelen en ambities

Onderwerp	I Prestatie (70%)	II Kennis en inzicht (10%)	III Planning (10%)	IV Monitoring (10%)	Totaaloordeel
Beschikbaarheid	7,2	7,5	7,0	7,0	7,2
Betaalbaarheid	8,0	7,5	7,0	7,0	7,8
Bijzondere doelgroepen	6,9	7,5	7,0	7,0	7,0
Leefbaarheid	7,4	7,5	7,0	7,0	7,3
Bouwproductie	6,1	7,5	6,0	7,0	6,3
Stedelijke vernieuwing	6,5	7,5	6,0	7,0	6,6
Energie en duurzaamheid	7,0	7,5	7,0	7,0	7,1
Overige doelen	7,2	7,5	7,0	7,0	7,2
Eindoordeel Voldoende (conform de norm)	7,0	7,5	6,8	7,0	7,1

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

Missie en visie van De Goede Woning zijn herkenbaar en sluiten voldoende aan op de doelstellingen

2.06 De Goede Woning is een ondernemende en betrokken woningcorporatie in Zoetermeer. Naast het verhuren van circa 6.000 woningen en het realiseren van nieuwe (huur- en koop) woningen, wil zij een actieve bijdrage leveren aan het leefklimaat in buurten en wijken. De Goede Woning wil zich de komende jaren op de kaart zetten als dé maatschappelijk betrokken partner in Zoetermeer.

2.07 De missie en visie van De Goede Woning luidt:

“De Goede Woning wil haar kansrijke positie in Zoetermeer inzetten, om in samenspraak met andere partijen, letterlijk en figuurlijk te investeren in het verbeteren van de keuzevrijheid voor de doelgroep van beleid en het realiseren van kansrijke wijken en buurten. De te bereiken resultaten moeten door de stakeholders als betekenisvol worden gezien.”

“Mensen voldoende kans bieden op een goed en duurzaam woonklimaat, met speciale aandacht voor kwetsbare woongroepen.”

De missie en visie van De Goede Woning is duidelijk geformuleerd. PwC merkt op dat de missie herkenbaar is in de doelstellingen en dat ze voldoende aansluiten op elkaar.

De mate van ambitie van De Goede Woning verschilt tussen de prestatievelden

2.08 De Goede Woning heeft kernelementen uit de missie en visie vertaald naar doelstellingen en vervolgens naar producten en diensten. De formulering van deze doelstellingen wordt door PwC voor de prestatievelden betaalbaarheid, beschikbaarheid en leefbaarheid als ambitieus beoordeeld.

De Goede Woning gaat verder dan de prestatieafspraken waaraan ze vanuit de opgaven dient te voldoen. Bovendien constateert PwC dat De Goede Woning een corporatie is die bewezen heeft haar ambities te kunnen verwezenlijken. Op de overige prestatievelden zijn de ambities van De Goede Woning minder hoog, maar nog steeds van voldoende niveau.

De Goede Woning heeft haar doelstellingen over de periode 2005 - 2008 in voldoende mate gerealiseerd

2.09 In de onderstaande paragrafen wordt per prestatieveld getoetst in welke mate De Goede Woning haar doelstellingen heeft gerealiseerd. Hierbij wordt telkens eerst een opsomming gegeven van de doelstellingen en wordt vervolgens per doelstelling aangegeven wat de uitkomst van de toetsing is. Deze uitkomst wordt vervolgens vertaald naar een score en kleur.

Doelstellingen beschikbaarheid van De Goede Woning voor de periode 2005-2008

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

2.11 In 2005 heeft De Goede Woning de volgende doelstellingen voor beschikbaarheid geformuleerd:

- a 72% van alle beschikbare woningen aan de BBSH-doelgroep toewijzen;
- b Kloof tussen huur en koop verkleinen middels verkoop van 25 woningen;
- c Jaarlijkse strategische doorlichting van de voorraad (als onderdeel van totale strategische evaluatie);
- d Goed functionerend nieuw woonruimteverdelingsysteem.

2.12 In 2006 heeft De Goede Woning de volgende doelstellingen voor beschikbaarheid geformuleerd:

- a 75% van alle beschikbare woningen aan de BBSH-doelgroep toewijzen;
- b Opstellen strategisch voorraadbeleid voor 1 januari 2007;
- c Optimaliseren slaagkansverdeling verschillende doelgroepen (met name voor minima en Startende huishoudens) voor 1 januari 2007;

- d Uitvoeren pilot aanpak onrechtmatige bewoning voor 1 januari 2007. De Goede Woning beschouwt onrechtmatige bewoning als onacceptabel. Het belangrijkste bezwaar is dat de woning, in een markt waarin mensen soms jaren op een andere woning moeten wachten, bewoond wordt door mensen die daar geen recht op hebben.

2.13 In 2007 heeft De Goede Woning de volgende doelstellingen voor beschikbaarheid geformuleerd:

- a 75% van alle beschikbare woningen toewijzen aan de BBSH-doelgroep;
- b Vaststellen strategisch voorraadbeleid;
- c Inventarisatie alternatieve contractsvormen naast de bestaande contractsvormen;
- d Onderzoek op toepasbaarheid en vraag van één alternatieve contractsvorm/ nieuw concept;
- e Evalueren inzet 'huurmakelaar' en inventarisatie andere bestaande doorstromingsinstrumenten;
- f Opstellen woningmarktanalyse.

2.14 In 2008 heeft De Goede Woning de volgende doelstellingen voor beschikbaarheid geformuleerd:

- a 75% van alle beschikbare woningen aan de BBSH-doelgroep toewijzen;
- b Naast de koopvarianten minimaal één ander concept onderzoeken dat de keuzevrijheid vergroot;
- c Besluit nemen tot implementatie indien uit onderzoek een betekenisvol concept komt dat de keuzevrijheid vergroot;
- d Nieuwe contractsvormen onderzoeken en ontwikkelen.

Presteren naar beschikbaarheid scoort goed

2.15 In 2005 heeft De Goede Woning de volgende doelstellingen gerealiseerd:

- a 79% van de vrijkomende woningen is toegewezen aan de BBSH-doelgroep ten opzichte van de 75% die De Goede Woning zichzelf opgelegd had;
- b De Goede Woning heeft 38 woningen verkocht waarvan 16 aan zittende bewoners;
- c In 2005 heeft De Goede Woning in haar jaarplan opgenomen dat eenmaal per jaar een strategische doorkijk naar de voorraad gemaakt zal worden gekoppeld aan de evaluatie van de ondernemingskoers;
- d Een nieuw (regionaal) woonruimteverdelingssysteem is ingevoerd met daarin verbeteringen die zijn geïnitieerd door De Goede Woning.

2.16 In 2006 heeft De Goede Woning de volgende doelstellingen gerealiseerd:

- a 81% van de vrijkomende woningen is toegewezen aan de BBSH-doelgroep;
- b Niet gerealiseerd: De Goede Woning is niet in staat geweest om in 2006 een strategisch voorraadbeleid te formuleren.

- c Voor de verschillende subdoelgroepen heeft De Goede Woning concrete afspraken gemaakt die ervoor zorgen dat de slaagkansen onderling in de juiste verhouding blijven. Deze slaagkansen probeert De Goede Woning, waar nodig, te beïnvloeden via de labeling van de woningen. In 2006 was dit enigszins beperkt bij De Goede Woning omdat ze bij de invoering van het nieuwe woonruimteverdelingssysteem geen slaagkansrapportages konden genereren.
 - d In 2006 is De Goede Woning via een pilot nagegaan welke omvang onrechtmatige bewoning in de woningvoorraad zou kunnen hebben. Door gerichte bestandsvergelijking en gegevensuitwisseling is voor bepaalde buurten uitgezocht hoe hoog het aantal adressen in potentie is waarop een persoon onterecht ingeschreven zou kunnen zijn. De daadwerkelijke controle op adresniveau binnen het kader van de pilot heeft in 2007 plaatsgevonden.
- 2.17 In 2007 heeft De Goede Woning de volgende doelstellingen gerealiseerd:
- a 80% van de vrijkomende woningen is toegewezen aan de BBSH-doelgroep;
 - b De Goede Woning heeft in 2007 een beleidsvisie ontwikkeld ten aanzien van de samenstelling en kwaliteit van haar bezit (de voorraad woningen) op middellange termijn (10 jaar en verder), om te anticiperen op lange termijnontwikkelingen op de markt voor sociale huurwoningen, ofwel een strategisch voorraadbeleid;
 - c In juni 2008 heeft De Goede Woning de rapportage 'Koopvarianten, kansen voor (lage) middeninkomens op de koopmarkt' uitgebracht. In deze rapportage worden alternatieve contractsvormen besproken;
 - d In de bovengenoemde rapportage is een analyse gedaan naar de verschillende alternatieve contractsvormen/ koopvarianten en is gekeken naar welke De Goede Woning het meest geschikt acht;
 - e De Goede Woning heeft de inzet van de huurmakelaar geëvalueerd en geconcludeerd dat het geen geschikt doorstromingsinstrument is. Op basis daarvan is verder onderzoek van start gegaan naar andere doorstromingsinstrumenten;
 - f Bureau Companen heeft voor de gemeente, mede betaald door de corporaties, op basis van WoON de rapportage geschreven 'analyse vraag een aanbod woningmarkt, basis voor een bouwprogramma'. Daarnaast is door de drie woningcorporaties in Zoetermeer aan ABF Research gevraagd een lokale uitsnede te maken van de woningmarktverkenning zodat inzichtelijk wordt welke ontwikkelingen voor de regio Haaglanden en meer specifiek de gemeente Zoetermeer, verwacht kunnen worden.

Prestaties van De Goede Woning op beschikbaarheid scoren boven de norm

- 2.18 PwC oordeelt over het presteren naar doelstellingen voor beschikbaarheid dat De Goede Woning op dit thema boven de norm scoort (7,2).

De Goede Woning levert een bijzondere prestatie betreffende het toewijzen aan de BBSH-doelgroep met toewijzingspercentages tot 12% boven de gestelde norm.

2.19 De inventarisatie van alternatieve contractsvormen en de vormgeving van het strategisch voorraadbeleid is met vertraging gerealiseerd. PwC merkt daarbij echter op dat De Goede Woning in voorgaande jaren met een uitgebreid complexsignaleringssysteem heeft gewerkt en te kennen heeft gegeven een gedegen afweging te willen maken in de keuze voor een strategisch voorraadbeleid waardoor vertraging is opgelopen. Ook de studie naar alternatieve contractsvormen heeft vertraging opgelopen door de uitgebreide inventarisatie.

2.20 De volgende tabel geeft weer welke kleur en welk cijfer wordt behaald bij de realisatie van de doelstellingen.

Tabel 2-2: eindoordeel presteren naar beschikbaarheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Toewijzing aan BBSH-doelgroep	Bijzondere prestatie	8,0
Strategisch voorraadbeleid	Met vertraging gerealiseerd	7,0
Alternatieve contractsvormen	Met vertraging gerealiseerd	7,0
Woningmarktanalyses	Gerealiseerd	7,0
Pilot onrechtmatige bewoning	Gerealiseerd	7,0
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7.2

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

Doelstellingen betaalbaarheid van De Goede Woning voor de periode 2005-2008

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

2.22 De doelstellingen geformuleerd door De Goede Woning in het kader van betaalbaarheid zijn identiek voor de verschillende onderzoeksjaren. De doelstellingen zullen daarom eenmalig voor de periode 2005-2008 worden weergegeven.

2.23 Voor de periode 2005-2008 heeft De Goede Woning de volgende doelstellingen voor betaalbaarheid geformuleerd:

- a 90% van de woningen na mutatie bij toewijzing onder de aftoppingsgrens zodat er meer keuzevrijheid voor de doelgroep ontstaat;
- b Minimaal 75% van het totaal van de nieuwe woningen in Oosterheem worden gebouwd met een aanvangshuurprijs onder de aftoppingsgrens.

Presteren naar betaalbaarheid scoort zeer goed

- 2.24 In de periode 2005-2008 heeft De Goede Woning de volgende doelstellingen uitgevoerd:
- a Gedurende de gehele periode 90% van haar woningen toegewezen met een huurprijs onder de aftoppingsgrens;
 - b Van de 626 opgeleverde en in aanbouw zijnde (57) woningen in Oosterheem heeft 91% een huur onder de aftoppingsgrens.

De Goede Woning levert een bijzondere prestatie ten aanzien van betaalbaarheid

2.25 PwC beoordeelt het presteren naar betaalbaarheid als bijzondere prestatie (8,0). Dit oordeel wordt bepaald op basis van de zeer ambitieuze doelstellingen die De Goede Woning heeft geformuleerd voor het prestatieveld betaalbaarheid en de realisatie van deze doelstelling. Zo is De Goede Woning in staat geweest, gedurende de jaren 2005-2008, 90% van haar woningen toe te wijzen met een huurprijs onder de aftoppingsgrens. De realisatie van de doelstelling aangaande de huurprijzen in Oosterheem wijkt zelfs in positieve wijze af van de doelstelling (tot +16%).

2.26 De volgende tabel geeft weer welke kleur en welk cijfer wordt behaald bij de realisatie van de doelstellingen.

Tabel 2-3: eindoordeel presteren naar betaalbaarheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Toewijzing onder aftoppingsgrens	Gerealiseerd	8,0
Huurprijs woningen Oosterheem	Gerealiseerd boven norm	8,0
Eindoordeel	Zeer goed (boven de norm)	8,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

Doelstellingen bijzondere doelgroepen van De Goede Woning voor de periode 2005-2008

2.27 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'.

2.28 Voor 2005 heeft De Goede Woning de volgende doelstellingen voor bijzondere doelgroepen geformuleerd:

- a Het uitvoeren van marktonderzoek naar vergrijzing;
- b Een inventarisatie uitvoeren naar aanpasbaarheid van woningen voor senioren;
- c Het ontwikkelen van een nieuw seniorenbeleid;
- d Het verbouwen van de Stichting IPSE.

2.29 Voor 2006 heeft De Goede Woning de volgende doelstellingen voor bijzondere doelgroepen geformuleerd:

- a Het onderzoeken van (aanvullende) behoefte aan jongeren- en ouderenwoningen;
- b Een huurovereenkomst met Stichting Jeugdformaat opstellen;
- c Het classificeren van seniorenwoningen volgens het regionaal classificatiesysteem, binnen 6 maanden na afronding van regionale afspraken;
- d Een pilot naar ouderenadviseur Camee voor 1 januari 2007.

2.30 Voor 2007 heeft De Goede Woning de volgende doelstellingen voor bijzondere doelgroepen geformuleerd:

- a Het inventariseren van de benodigde maatregelen voor de uitbreiding van woonservicezones;
- b Het verrichten van een haalbaarheidsonderzoek met Stichting Jeugdformaat voor drie eengezinswoningen ten behoeve van een logeerhuis en een kamertrainingscentrum;
- c De classificatie van voor fysiek gehandicapten geschikte woningen volgens de regionale criteria.

2.31 Voor 2008 heeft De Goede Woning de volgende doelstellingen voor bijzondere doelgroepen geformuleerd:

- a Het realiseren van een woonservicezone in Seghwaert/ Noordhove;
- b Het realiseren van een logeerhuis en kamertrainingscentrum locatie voor de Stichting Jeugdformaat;
- c Het realiseren van een locatie voor RIBW Fonteynenburg.

Presteren naar bijzondere doelgroepen scoort voldoende

2.32 In 2005 heeft De Goede Woning de volgende doelstellingen gerealiseerd:

- a In het jaarverslag 2006 bericht De Goede Woning over de vergrijzing in Zoetermeer die in 2020 haar hoogtepunt zal bereiken. Een onderzoek naar de gevolgen hiervan voor de doorstroming onder ouderen is in 2007 uitgevoerd;
- b In 2005 heeft De Goede Woning het rapport 'Visie op wonen door ouderen bij De Goede Woning' gepubliceerd waarbij gekeken is naar aanpassingen die nodig zijn voor seniorenwoningen;
- c In het jaarverslag 2005 bericht De Goede Woning dat het huidige woningaanbod voor senioren, gezien de nog steeds zeer grote slaagkans, ruimschoots voldoende is en dat dit de komende jaren als gevolg van de bouw van nieuwe woningen zo zal blijven. In het jaarverslag van 2006 wordt vervolgens vormgegeven aan het te volgen beleid naar aanleiding van deze ontwikkeling;
- d In 2005 heeft De Goede Woning het Gezinsvervangend Tehuis Rokkeveen (Stichting IPSE) voor een bedrag van circa € 0,8 miljoen verbouwd en gemoderniseerd.

- 2.33 In 2006 heeft De Goede Woning de volgende doelstellingen gerealiseerd:
- a In haar jaarverslag bericht De Goede Woning op basis van uitgevoerd onderzoek dat, gelet op de slaagkans voor ouderen, er nog voldoende woningaanbod is voor ouderen. Uit het onderzoek blijkt verder dat een relatief groot aantal jongeren (tieners) de komende jaren in toenemende mate zelfstandig wil gaan wonen;
 - b Met de Stichting Jeugdformaat heeft De Goede Woning in 2006 een opvang of 'logeerhuis' voor jongeren ontwikkeld die met begeleiding werken aan een zelfstandig bestaan. Tevens heeft De Goede Woning een overeenkomst gesloten voor het realiseren van huisvesting ten behoeve van opvang;
 - c De classificatie van seniorenwoningen is in 2007 gerealiseerd. De afspraak was dat dit zes maanden na afronding van de regioafspraken zou plaatsvinden. Verder heeft De Goede Woning in 2001 door Companen een onderzoek laten uitvoeren waarbij de woningen van De Goede Woning zijn beoordeeld op een aantal A- en B-criteria volgens een (deels aangepaste) seniorenscorelijst waarin aandacht geschonken wordt aan de woning, woonomgeving en het woongebouw;
 - d In het jaarverslag van 2006 wordt aangegeven dat, in tegenstelling tot de planning, in 2007 zal worden gestart met de bouw van de Brede School. Als verklaring voor deze vertraging wordt genoemd dat vanwege de sterke prijsstijgingen in de bouw nog optimalisaties van het plan en uitvoerige prijsonderhandelingen moesten worden gevoerd.
- 2.34 In 2007 heeft De Goede Woning de volgende doelstellingen gerealiseerd:
- a Voor het creëren van woonservicezones heeft De Goede Woning in 2007 een convenant afgesloten. Daarnaast neemt zij deel aan de Werkgroep Woonservicezones en de Regiegroep Wonen, Welzijn en Zorg. In 2007 is tevens gestart met de woonservicezones in Seghwaert en Noordhove;
 - b In het jaarverslag bericht De Goede Woning op basis van de uitkomsten van het haalbaarheidsonderzoek over de plannen om voor de Stichting Jeugdformaat een logeerhuis te realiseren;
 - c De gehandicapte classificatie is in januari 2007 opgeleverd, zes maanden na de afronding van de regioafspraken hierover.
- 2.35 In 2008 heeft De Goede Woning reeds de volgende doelstellingen gerealiseerd:
- a De Goede Woning heeft onderzocht welke rol zij zou kunnen vervullen in het realiseren van woonservicezones. De Goede Woning heeft vastgesteld dat zij hier bij de thans onderzochte wijken geen substantiële rol in konden spelen: de voorzieningen zijn er vaak al. De Goede Woning heeft deze doelstelling daardoor niet kunnen realiseren;
 - b Met de Stichting Jeugdformaat is de opvang voor jeugdigen (logeerhuis) gerealiseerd waarin jongeren, met begeleiding, werken aan een zelfstandig bestaan. Het logeerhuis is in januari 2008 opgeleverd;

- c De Goede Woning heeft reeds in 2007 met Stichting RIBW Fonteynenburg een beschermd wonen project gerealiseerd.

Prestaties van De Goede Woning op bijzondere doelgroepen scoren conform de norm

2.36 PwC stelt vast dat De Goede Woning ten aanzien van bijzondere doelgroepen conform de norm presteert (6,9). De Goede Woning heeft de geformuleerde doelstellingen merendeels gerealiseerd.

Daarbij merkt PwC op dat De Goede Woning het seniorenbeleid met vertraging heeft uitgevoerd, wat van invloed is op de score voor dit specifieke onderdeel.

2.37 De volgende tabel geeft weer welke kleur en welk cijfer wordt behaald bij de realisatie van de doelstellingen.

Tabel 2-4: eindoordeel presteren naar bijzondere doelgroepen

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Classificatie gehandicaptenwoningen	Gerealiseerd	7,0
Classificatie seniorenwoningen	Gerealiseerd	7,0
Seniorenbeleid	Met vertraging gerealiseerd	6,5
Realisatie locatie Jeugdformaat	Gerealiseerd	7,0
Realisatie locatie RIBW Fonteynenburg	Gerealiseerd	7,0
Realisatie woonservicezones	Vastgesteld dat De Goede Woning hier niets hoeft te realiseren	Nvt
Eindoordeel	Voldoende (conform de norm)	6,9

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

Doelstellingen leefbaarheid van De Goede Woning

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

2.39 Voor 2005 heeft De Goede Woning de volgende doelstelling voor leefbaarheid geformuleerd:

- a Het uitvoeren van een onderzoek naar de veiligheidsbeleving onder huurders.

2.40 Voor 2006 heeft De Goede Woning de volgende doelstellingen voor leefbaarheid geformuleerd:

- a Een Sociaal Actieplan Palenstein ontwikkelen met als doel de leefbaarheid voor en tijdens herstructurering op niveau te houden dan wel op een aantal punten te verbeteren;
- b Door de verkoop van 50 woningen in Meerzicht een betere leefbaarheid realiseren;
- c Plan van aanpak opstellen naar aanleiding van de resultaten van de enquête veiligheidsbeleving.

2.41 Voor 2007 heeft De Goede Woning de volgende doelstellingen voor leefbaarheid geformuleerd:

- a Een aanpak voor leefbaarheidsproblemen ontwikkelen in samenwerking met de bewoners;
- b Het jaarlijks monitoren van de ontwikkelingen op het gebied van leefbaarheid;
- c De projecten buurtbemiddeling en laatste kansbeleid continueren;
- d Deelname aan wijk- en buurtbeheer door De Goede Woning en daarmee komen tot een betere en effectievere samenwerking;
- e Het uitwerken van verbeteringen ten aanzien van leefbaarheid via wijkactieplannen;
- f Door de verkoop van 30 woningen de leefbaarheid verbeteren;
- g Een evaluatie van de pilot aanpak onrechtmatige bewoning;
- h Bewonerscommissies trainen in het handhaven van leefregels;
- i Het organiseren van 1-2 themabijeenkomsten door De Goede Woning voor bewonerscommissies.

2.42 Voor 2008 heeft De Goede Woning de volgende doelstellingen voor leefbaarheid geformuleerd:

- a Vertalen inventarisatie benodigde leefbaarheidsmaatregelen, de gemeentelijke en de gewestelijke wijkmonitor, naar een actieplan met concrete doelen;
- b Leefregels invoeren in alle hoogbouw, plan van aanpak inbraakwerendheid;
- c Aanpak leefbaarheidsproblemen in samenwerking met de bewoners;
- d Door de verkoop van 35 woningen betere leefbaarheid creëren;
- e Verbeteren van veiligheidsbeleving.

Presteren naar leefbaarheid scoort boven de norm

2.43 In 2005 heeft De Goede Woning de volgende doelstelling gerealiseerd:

- a De Goede Woning heeft een onderzoek uitgevoerd naar de veiligheidsbeleving en op basis van de resultaten een plan van aanpak opgesteld met uit te voeren maatregelen.

2.44 In 2006 heeft De Goede Woning de volgende doelstellingen gerealiseerd:

- a Tijdens de ontwikkeling van de ideeën om de wijk Palenstein te herstructureren in 2006 is tevens gestart met het betrekken van de 1.400 huishoudens via een sociaal actieplan;
- b Tot en met 2006 heeft De Goede Woning 120 woningen verkocht in Meerzicht. Door de verkoop van deze woningen is er differentiatie in de wijken ontstaan wat de leefbaarheid heeft verbeterd;
- c De Goede Woning bericht in haar jaarverslag dat het plan van aanpak met betrekking tot het verbeteren van de veiligheidsbeleving gereed is. Hierbij wordt ingegaan op het handhaven van leefregels en een versterking van de rol van de bewonerscommissies.

- 2.45 In 2007 heeft De Goede Woning de volgende doelstellingen gerealiseerd:
- a Bewonerscommissies betrokken bij het oplossen van leefbaarheidsproblemen;
 - b De Goede Woning heeft in 2007 een onderzoek uitgevoerd naar de leefbaarheid in de verschillende wijken van Zoetermeer;
 - c In 2007 is zowel de werking van het Meld- en Coördinatiepunt als van het Laatste Kansbeleid geëvalueerd en is het project verlengd voor een periode van drie jaar;
 - d De Goede Woning heeft een 'WijkActiePlan' opgesteld met daarin duidelijke verantwoordelijkheden voor onder andere De Goede Woning zelf;
 - e In het 'WijkActiePlan' heeft De Goede Woning acties gekoppeld aan beoogde resultaten;
 - f In 2007 zijn 41 woningen verkocht in Meerwijk-Oost in het kader van het verbeteren van de leefbaarheid;
 - g In 2007 heeft De Goede Woning de pilot onrechtmatige bewoning geëvalueerd. De gegevens uit de pilot hebben niet geleid tot een veronderstelling dat onrechtmatige bewoning op grote schaal voorkomt en een intensieve campagne noodzakelijk is. De aanpak heeft op basis hiervan een lokaal en structureel karakter gekregen;
 - h Voor bewonerscommissies is, in samenwerking met de huurdersvereniging, een nieuw trainingsprogramma opgesteld en is de training 'een leuke buur' georganiseerd;
 - i Voor bewoners heeft De Goede Woning in 2007 een themabijeenkomst georganiseerd rond het onderwerp brandpreventie.

Prestaties van De Goede Woning op leefbaarheid scoren boven de norm

2.46 PwC beoordeelt het presteren naar leefbaarheid als goed (7,4). PwC constateert dat De Goede Woning veel aandacht besteedt aan het prestatieveld leefbaarheid en hier een groot aantal ambitieuze doelstellingen voor formuleert die zij ook heeft weten te realiseren. Bij de doelstelling 'verkoop van woningen in het kader van leefbaarheid' constateert PwC dat De Goede Woning meer woningen heeft verkocht dan de gestelde norm.

2.47 De volgende tabel geeft weer welke kleur en welk cijfer wordt behaald bij de realisatie van de doelstellingen.

Tabel 2-5: eindoordeel presteren naar leefbaarheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Sociaal actieplan Palenstein	Gerealiseerd boven norm	7,5
Door verkoop betere leefbaarheid	Gerealiseerd boven norm	7,5
Bewoners betrekken bij verbeteren leefbaarheid	Gerealiseerd	7,0
Wijk- en buurtplannen	Gerealiseerd boven norm	7,5
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,4

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

Doelstellingen bouwproductie van De Goede Woning

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

2.49 De Goede Woning heeft in het kader van haar ondernemingsplan zowel doelstellingen gedefinieerd voor de periode 2007-2010 als meer specifiek voor de verschillende jaren. Beide doelstellingen zullen besproken worden.

2.50 Voor de periode 2007-2010 heeft De Goede Woning de volgende doelstellingen voor bouwproductie geformuleerd:

- a 1.000 woningen contracteren;
- b 500 woningen realiseren;
 - i starten met de bouw van 116 eengezinswoningen in Oosterheem (Vlek B);
 - ii starten met de bouw van 62 eengezinswoningen in Oosterheem (Vlek D1);
 - iii starten met de bouw van 43 eengezinswoningen en 57 3-kamerappartementen in Oosterheem (Vlek D1);
 - iv 1-2 grote of 3 kleine projecten in portefeuille hebben.

2.51 Voor 2006 heeft De Goede Woning de volgende doelstellingen voor bouwproductie geformuleerd:

- a Een aanbieding doen op locatie Sportscheg in Oosterheem;
- b Starten met de bouw van de Brede School in Palenstein.

2.52 Voor 2007 heeft De Goede Woning de volgende doelstellingen voor bouwproductie geformuleerd:

- a Een haalbaarheidsstudie uitvoeren naar de Denemarklaan;
- b Een intentieovereenkomst afsluiten met de Nicolaasparochie;
- c Afspraken maken met de gemeenten over ontwikkelingsruimte na 2010.

2.53 Voor 2008 heeft De Goede Woning de volgende doelstellingen voor de bouwproductie geformuleerd:

- a De realisatie van circa 86 woningen in de wijk Oosterheem (een en ander conform regionale planning/ afspraak);
- b 80 woningen contracteren als betekenisvol project.

Presteren naar bouwproductie scoort voldoende

2.54 Voor de periode 2007-2010 heeft De Goede Woning de volgende doelstellingen gerealiseerd:

- a Niet gerealiseerd: De Goede Woning is niet in staat geweest 1.000 woningen te contracteren;
- b In 2007 heeft De Goede Woning 182 woningen opgeleverd. Tot en met juni 2008 heeft De Goede Woning 36 woningen opgeleverd. In september 2008 zullen nog eens 57 woningen worden opgeleverd. De bouw van de overige 160 woningen moet nog worden gestart. Daarnaast gaat De Goede Woning in september 2008, 111 woningen realiseren bij de Brede School in Palenstein waarmee ze de bouwproductie van 500 zullen overschrijden;
- c De Goede Woning heeft in 2007 116 eengezinswoningen opgeleverd in samenwerking met Kloet & Van de Merwe Architecten uit Delft;
- d De Goede Woning heeft in 2007 61 eengezinswoningen opgeleverd in samenwerking met INBO Architecten uit Rijswijk. Verder verwacht De Goede Woning eind 2007 begin 2008, 41 eengezinswoningen op te leveren in samenwerking met Akropolis Architecten uit Rotterdam;
- e De Goede Woning verwacht in augustus - september 2008, 57 appartementen op te leveren in samenwerking met Akropolis Architecten uit Rotterdam;
- f Middels de ontwikkeling van de verschillende vlekken in Oosterheem heeft De Goede Woning verschillende projecten in portefeuille.

2.55 In 2006 heeft De Goede Woning de volgende doelstellingen gerealiseerd:

- a Niet gerealiseerd: De Goede Woning heeft een aanbieding gedaan op locatie Sportscheg in Oosterheem, maar heeft deze niet gewonnen;
- b Niet gerealiseerd: in het jaarverslag van 2006 bericht De Goede Woning dat zij pas in 2007 start met de bouw van de Brede School. Deze vertraging is veroorzaakt door extra prijsonderhandelingen. In het jaarverslag 2007 wordt vervolgens bericht dat de gecontracteerde aannemer failliet is gegaan en dat op 1 april 2008 een nieuwe overeenkomst met een aannemer is afgesloten. De verwachting is dat in september 2008 wordt gestart met het werk.

2.56 In 2007 heeft De Goede Woning de volgende doelstellingen gerealiseerd:

- a De gemeente heeft in het derde kwartaal over de locatie Denemarkenlaan ambtelijk aangegeven dat een haalbaarheidsstudie vertraging heeft opgelopen;
- b Niet gerealiseerd: De Goede Woning heeft een aantal planvarianties ontwikkeld ter ondersteuning van de Nicolaasparochie bij het uitwerken van ontwikkelingsmogelijkheden nabij de bestaande parochie en het Pastoorsbos. Door de beperkingen die worden gesteld zal pas in 2008 nadere besluitvorming over de plannen plaatsvinden;

- c Niet gerealiseerd: De Goede Woning heeft met de gemeente Zoetermeer nog geen afspraken gemaakt over het bouwvolume voor de corporaties in de periode 2010 – 2014. De gemeente heeft eerst te kennen gegeven dat zij een intern woningmarktonderzoek wil afronden. Op basis van de uitkomsten heeft de gemeente in het vierde kwartaal van 2007 aangegeven dat zij de komende jaren weinig nieuwe huurwoningen wenst.

Doelstellingen ten aanzien van bouwproductie scoort conform de norm

2.57 PwC beoordeelt het presteren naar bouwproductie als voldoende (6,1). De gestelde doelen voor bouwproductie overschrijden de toetsingsperiode van deze maatschappelijke visitatie en het is daarom lastig te beoordelen wat het exacte eindresultaat zal zijn en of dit conform de norm is. Wel kan PwC inschatten of de doelstellingen op koers liggen. Dit wordt in de volgende paragrafen uitgewerkt.

2.58 De Goede Woning is nog niet in staat geweest woningen te contracteren. PwC merkt op dat met de te contracteren woningen vertraging is opgelopen, doordat de gemeente met de Zoetermeerse woningcorporaties geen contracten afsluit voordat de afspraken over de bouwproductie in Oosterheem zijn nagekomen. Bovendien heeft de gemeente te kennen gegeven dat zij de komende jaren weinig nieuwe huurwoningen wenst. Daarnaast is in Palenstein vertraging opgelopen bij het ondertekenen van de contracten. De Goede Woning heeft inmiddels te kennen gegeven de doelstelling bij te stellen in het volgende ondernemingsplan en het aantal te contracteren woningen met een nog te bepalen aantal te verlagen. Dit is ingegeven door de beperking die zal ontstaan in de financiële ruimte door de invoer van de Vpb-plicht voor woningcorporaties, het Vogelaar fonds, de opgelopen onrendabele toppen, de hogere rente en het huurbeleid van de rijksoverheid.

2.59 Concluderend stelt PwC dat zij het hoge ambitieniveau van De Goede Woning aangaande het aantal te contracteren woningen waardeert. Gelijktijdig constateert PwC dat de realisatie van het aantal te contracteren woningen niet op koers ligt. Daarbij erkent PwC dat dit veroorzaakt wordt door externe factoren.

2.60 Het aantal te realiseren woning ligt op koers. PwC verwacht dat De Goede Woning deze doelstelling binnen de periode gesteld in het ondernemingsplan (2007-2010) weet te realiseren. De bouw van de Brede School heeft vertraging opgelopen en is niet gerealiseerd volgens de doelstelling. PwC merkt op dat de directe oorzaak hiervan, namelijk het faillissement van de aannemer, naar de mening van De Goede Woning buiten de invloedssfeer van De Goede Woning lag. Hoewel de doelstelling niet is gerealiseerd, wordt de prestatie door deze onvoorziene omstandigheid toch als conform de norm gekenmerkt.

2.61 De afspraken met de gemeente over de ontwikkelingsruimte zijn op dit moment nog niet gerealiseerd. Daarbij is er nog ruimte om deze in de komende jaren vorm te geven, in lijn met de tijdsperiode uit het ondernemingsplan. De Goede Woning heeft te kennen gegeven dat zij verwacht hier de komende jaren afspraken over te kunnen maken omdat ze merkt dat de welwillendheid bij de gemeente toeneemt. Gezien deze ontwikkelingen verwacht PwC dat De Goede Woning in staat zal zijn om binnen de gestelde periode (2010) afspraken te maken met de gemeente. Deze verwachting wordt tevens ingegeven door de constatering dat De Goede Woning deze doelstelling hoog op de agenda heeft staan. Hoewel de doelstelling feitelijk nog niet gerealiseerd is, wordt de prestatie aangemerkt als conform de norm.

2.62 De volgende tabel geeft overzichtelijk weer welke kleur en welk cijfer De Goede Woning behaalt bij de realisatie van haar doelstellingen.

Tabel 2-6: eindoordeel presteren naar bouwproductie

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
1.000 woningen contracteren	Nog niet gerealiseerd: koers wordt bijgesteld	5,5
500 woningen realiseren	Deels gerealiseerd: op koers	7,0
Brede School	Niet gerealiseerd: inmiddels gestart met voorbereidingen	6,0
Afspraken gemeente ontwikkelingsruimte	Nog niet gerealiseerd	6,0
Eindoordeel	Voldoende (conform de norm)	6,1

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

Doelstellingen stedelijke vernieuwing van De Goede Woning

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

2.64 Voor 2005 heeft De Goede Woning de volgende doelstellingen voor stedelijke vernieuwing geformuleerd:

- a Nieuwbouw van jongeren- en studentenprojecten;
- b De verdere ontwikkeling van herstructurering Palenstein;
- c Aanpassen OPP Salvesbos;
- d Renovatie Cadiumgeel.

2.65 Voor 2006 heeft De Goede Woning de volgende doelstellingen voor stedelijke vernieuwing geformuleerd:

- a Het opstellen van planvorming voor de herontwikkeling van Palenstein;
- b De verkoop van woningen in Hoevenbos en Jagersbos;
- c De ontwikkeling van jongerenwoningen aan de Denenmarkenlaan en in Rokkeveen.

2.66 Voor 2007 heeft De Goede Woning de volgende doelstellingen voor stedelijke vernieuwing geformuleerd:

- a Het opstellen van een stedenbouwkundig plan voor Palenstein;
- b Starten met de ontwikkeling van circa 160 woningen in Oosterheem deelplan III vlek A.

2.67 Voor 2008 heeft De Goede Woning de volgende doelstellingen voor stedelijke vernieuwing geformuleerd:

- a Beschikken over het definitief stedenbouwkundig plan voor Palenstein;
- b Inventarisering in kansen die voortkomen uit het nieuwe gemeentelijke woningbouwprogramma en PvA's jongeren- en seniorenhuisvesting;
- c Beschikken over een voorlopig ontwerp van circa 159 woningen in Oosterheem deelplan III vlek A.

Presteren naar stedelijke vernieuwing scoort voldoende

2.68 In 2005 heeft De Goede Woning de volgende doelstellingen gerealiseerd:

- a De Goede Woning is tot op heden (juli 2008) nog in gesprek met de gemeente over circa 70 woningen voor studenten/ jongeren aan de Denemarkenlaan. De circa 30 jongerenwoningen aan het Katwijkertracé zullen niet worden ontwikkeld;
- b In 2005 is er een samenwerkingsovereenkomst gesloten tussen corporaties en gemeente over de herstructurering van Palenstein en er is begonnen met de ontwikkeling van een Statuut Leefkwaliteit Palenstein;
- c De Goede Woning heeft in 2005 het Savelsbos (voor een bedrag van ruim € 2 miljoen) gerenoveerd;
- d In 2005 is het Gezinsvervangend Tehuis Rokkeveen (Stichting IPSE) voor een bedrag van circa € 0,8 miljoen verbouwd en gemoderniseerd.

2.69 In 2006 heeft De Goede Woning de volgende doelstellingen gerealiseerd:

- a Na het sluiten van de samenwerkingsovereenkomst in 2005 is gestart met de stedenbouwkundige invulling van Palenstein in een 'masterplan'. Over het ontwikkelde plan is eind 2006 overeenstemming bereikt tussen de partijen voor wat betreft de kwaliteit. Over de precieze invulling van enkele infrastructurele voorzieningen was nog geen overeenstemming omdat de gemeentelijke begroting niet toereikend was. In 2006 zijn tevens studies verricht naar de uiteindelijke stedenbouwkundige invulling van het gebied en naar de gewenste woonvormen;
- b De Goede Woning heeft in 2005 55 woningen verkocht in het Alferbos, Laveibos, Hoevenbos en Jagersbos, waarvan 32 aan de zittende huurders. De vrijgekomen woningen zijn tegen marktprijs verkocht.

- 2.70 In 2006 heeft De Goede Woning de volgende doelstelling gerealiseerd:
- a Niet gerealiseerd: het ontwikkelen van jongerenwoningen in Rokkeveen zal niet op korte termijn plaatsvinden omdat de provincie het tracé niet vrijgeeft.
- 2.71 In 2007 heeft De Goede Woning de volgende doelstellingen gerealiseerd:
- a Er is een stedenbouwkundig plan voor Palenstein opgesteld. Dit is in juli 2007 gepresenteerd aan de stuurgroep en de gemeentelijke organisatie in een voorlopig stedenbouwkundig plan;
 - b In haar jaarverslag over 2007 geeft De Goede Woning aan dat zij het ontwerpproces voor Oosterheem vlek A in 2008 opstart.

Prestaties van De Goede Woning op stedelijke vernieuwing scoren conform de norm

2.72 PwC beoordeelt het presteren naar stedelijke vernieuwing als voldoende (6,5) met als kanttekening dat de nieuwbouw voor jongeren- en studentenwoningen tot op heden niet volgens de doelstellingen is behaald. Bij dit project is De Goede Woning afhankelijk van de medewerking van andere betrokken partijen. PwC signaleert dat het niet realiseren van de doelstelling mede wordt veroorzaakt wordt door de besluitvorming bij deze andere partijen en daarmee voor een groot deel buiten de invloedssfeer van De Goede Woning valt.

2.73 Tevens signaleert PwC dat De Goede Woning de intentie heeft om, gekoppeld aan het project Brede School, meer jongerenwoningen te realiseren en ook initiatieven heeft ontplooid om de besluitvorming bij derden te bespoedigen. De feitelijke prestatie, het realiseren van jongeren- en studentenwoningen zoals gesteld in de doelstelling, is echter niet gerealiseerd, waardoor De Goede Woning volgens de maatstaven van het visitatiekader een onvoldoende scoort. PwC constateert verder dat de vertraging in Oosterheem te wijten is aan stedenbouwkundige procedures tussen de gemeente en winkelketen Miss Etam.

2.74 De volgende tabel geeft weer welke kleur en welk cijfer wordt behaald bij de realisatie van de doelstellingen.

Tabel 2-7: eindoordeel presteren naar stedelijke vernieuwing

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Nieuwbouw jongeren- en studentenwoningen	Niet gerealiseerd	5,5
Plannen herstructurering Palenstein	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
Stedenbouwkundig plan Palenstein	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
Ontwikkelingen Oosterheem	Met vertraging gerealiseerd	6,5
Eindoordeel	Voldoende (conform de norm)	6,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

Doelstellingen energie en duurzaamheid van De Goede Woning

2.75 De SEV definieert 'het toepassen van maatregelen gericht op energiebewust en duurzaam bouwen en wonen'.

2.76 Voor 2005 heeft De Goede Woning de volgende doelstellingen voor energie en duurzaamheid geformuleerd:

- a Duurzaam bouwen stimuleren en nastreven bij collega-corporaties en marktpartijen.

2.77 Voor 2006 heeft De Goede Woning de volgende doelstellingen voor energie en duurzaamheid geformuleerd:

- a Het maken van operationaliseringsafspraken inzake duurzaamheid binnen zes maanden na ondertekening van de prestatieafspraken;
- b Duurzaam bouwen bij nieuwbouw of bij renovatie.

2.78 Voor 2007 heeft De Goede Woning de volgende doelstelling voor energie en duurzaamheid geformuleerd:

- a De ontwikkeling van het energielabel als voorbereiding op de invoering 1 januari 2008.

2.79 Voor 2008 heeft De Goede Woning de volgende doelstellingen voor energie en duurzaamheid geformuleerd:

- a Duurzaam bouwen;
- b Het woningbezit voorzien van een energielabel.

Presteren naar energie en duurzaamheid scoort voldoende

2.80 In 2005 heeft De Goede Woning de volgende doelstellingen gerealiseerd:

- a In de notitie duurzaam verbouwen besteedt De Goede Woning aandacht aan het nastreven van Duurzaam Bouwen (DuBo) maatregelen bij corporaties en marktpartijen middels een lijst met DuBo maatregelen.

2.81 In 2006 heeft De Goede Woning de volgende doelstellingen gerealiseerd:

- a In de prestatieafspraken 2006-2009 die De Goede Woning met de gemeente Zoetermeer, Vestia en Vidomes heeft gemaakt is de afspraak opgenomen dat de corporaties bij nieuwbouw niet aan de hogere eisen van de Nota Duurzaam Bouwen 2005 hoeven te voldoen. Voorwaarde daarbij is dat het uitgespaarde bedrag wordt gebruikt voor verbetering van de energieprestatie in de bestaande bouw. Hiervoor is een uitvoeringsplan opgesteld;
- b Voor de te realiseren nieuwbouw in Oosterheem heeft De Goede Woning de notitie 'De Goede Woning gaat voor dubbel duurzaam (in Oosterheem)' opgesteld.

- 2.82 In 2007 heeft De Goede Woning de volgende doelstelling gerealiseerd:
- a In november 2007 is besloten de energiecificering door de eigen organisatie uit te laten voeren. Gelijktijdig heeft De Goede Woning haar energiebeleid nader geëxpliciteerd.

Prestaties van De Goede Woning op energie en duurzaamheid zijn conform de norm

2.83 PwC beoordeelt het presteren op duurzaamheid en energie als voldoende (7,0). PwC heeft geconstateerd dat De Goede Woning beschikt over een aantal nota's in het kader van duurzaam bouwen en verbouwen en signaleert dat ze concrete acties ondernemen op het gebied van energiecificering van het bezit. Naast de geformuleerde doelstelling is De Goede Woning tevens vertegenwoordigd in de werkgroep van de Sociale Verhuurders Haaglanden, aangaande duurzaamheid. Tevens heeft De Goede Woning de landelijke opgave voor een energiebesparende voorraad meegenomen in haar doelstellingen.

2.84 De volgende tabel geeft weer welke kleur en welk cijfer wordt behaald bij de realisatie van de doelstellingen.

Tabel 2-8: eindoordeel presteren naar energie en duurzaamheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Duurzaam bouwen	Gerealiseerd	7,0
Energielabel	Deels gerealiseerd: op koers	7,0
Eindoordeel	Voldoende (conform de norm)	7,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

Overige doelen van De Goede Woning

2.85 De overige doelen van De Goede Woning hebben zowel betrekking op de periode 2005-2008 als meer specifiek voor de verschillende jaarlagen. Beide zullen besproken worden.

- 2.86 Voor de periode 2005-2008 is een aantal overige doelen gerealiseerd:
- a Het behouden van het KWH-label, score > 7;
 - b Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO):
 - i realiseren leerling-bouwplaatsen;
 - ii realiseren stageplaatsen;
 - iii huurovereenkomst Stichting Jeugdformaat;
 - c Externe rapportage van de financiële positie aan het VROM, CFV en WSW;
 - d Belanghebbendenmanagement:
 - i formuleren strategie voor de uitvoering van belanghebbendenmanagement;
 - ii opstellen stakeholderanalyse voor 2e kwartaal 2006;
 - e Vergroten van de transparantie van de resultaten van De Goede Woning middels het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie;

- f Het uitvoeren van een risicomonitoring.
- 2.87 Voor 2005 is een aantal overige doelen gerealiseerd:
 - a Het uitvoeren van een controleslag op de belangrijkste checks en balances in relatie tot fraudebestrijding;
 - b Goede prestatieafspraken gemaakt tussen de gemeente en corporaties en het afronden van een nieuwe raamwerkovereenkomst.
- 2.88 Voor 2006 zijn de volgende overige doelen gerealiseerd:
 - a Het ondertekenen van lokale prestatieafspraken voor het 2e kwartaal 2006.
- 2.89 Voor de jaren 2007 en 2008 zijn geen overige doelstellingen gerealiseerd.

Presteren naar overige doelen scoort goed (KWH-label)

- 2.90 In de periode 2005-2008 heeft De Goede Woning de volgende doelstellingen gerealiseerd:
 - a De Goede Woning heeft in de verschillende jaren de volgende scores behaald:
 - i 2005 meetresultaten tussen 7.7 en 8.4; behoud KWH-label;
 - ii 2006 meetresultaten tussen 6.9 en 8.5; behoud KWH-label;
 - iii 2007 meetresultaten tussen 7.7 en 8.2; behoud KWH-label;
 - b In het kader van MVO heeft De Goede Woning de volgende resultaten behaald:
 - i De Goede Woning heeft een project in het kader van leerling-bouwplaatsen opgezet waarbij in samenwerking met bouwbedrijven voorzien wordt in stageplaatsen bij (grote) bouwprojecten. Dit project heeft tot op heden nog niet geleid tot concrete stageplaatsen;
 - ii in samenwerking met het bureau TAZ realiseert De Goede Woning stageplaatsen voor jongeren die langdurig werkloos dreigen te raken of niet meer continue naar school gaan. De Goede Woning biedt steeds drie stageplaatsen aan. Omdat de gemeente alleen nog inzet op projecten met een baangarantie, heeft dit in 2007 niet tot een concrete werkervaringsplaats bij De Goede Woning geleid. De Goede Woning is actief in gesprek om bijvoorbeeld via een ander, gelijksoortig, traject de doelstelling uit het ondernemingsplan te kunnen waarmaken;
 - iii samen met Stichting Jeugdformaat heeft De Goede Woning een overeenkomst gesloten voor het realiseren van meer opvang;
 - iv De Goede Woning is initiatiefnemer geweest van het MVO-netwerk te Zoetermeer;
 - c De Goede Woning heeft in de periode 2005-2006, in opdracht van de Minister van VROM, de externe verslaggeving laten toetsen door het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting en de Inspectie Volkshuisvesting. In 2007 is de externe verslaglegging naast de bovenstaande partijen ook getoetst door het WSW. In alle jaarlagen heeft de verslaglegging geleid tot een positieve beoordeling;

- d De Goede Woning heeft haar belanghebbenden expliciet betrokken bij het ontwikkelen van het ondernemingsplan 2007-2010. Vanaf 2007 heeft De Goede Woning voor het eerst een separaat jaarbericht uitgebracht voor belanghebbenden dat de gezamenlijke bijdrage voor en met belanghebbenden belicht;
 - e De Goede Woning heeft in 2004 een handboek risicomanagement opgesteld. In 2005 en 2006 zijn op basis daarvan risicoanalyses uitgevoerd. In 2006 is besloten om de risicoanalyse elke drie jaar plaats te laten vinden, naar aanleiding van de constatering van De Goede Woning dat processen en procedures in de praktijk niet snel wijzigen;
 - f In 2008 heeft De Goede Woning PwC geselecteerd om voor hen de maatschappelijke visitatie uit te laten voeren.
- 2.91 In 2005 heeft De Goede Woning de volgende overige doelstellingen gerealiseerd:
- a Voor de meeste processen is (aan de hand van een extern handboek) in beeld gebracht welke frauderisico's er zijn. Vervolgens is in 2006 intern een proces op gang gebracht om na te gaan op welke plaatsen processen verbeterd kunnen worden om frauderisico's te verkleinen. Dit heeft niet tot noemenswaardige aanpassingen geleid;
 - b In 2005 heeft De Goede Woning voor de periode 2006-2009 nieuwe prestatieafspraken gemaakt met de gemeente, Vestia en Vidomes. Meer specifiek heeft De Goede Woning met eerder genoemde partijen prestatieafspraken gemaakt over de herstructurering in de wijk Palenstein.
- 2.92 In 2006 heeft De Goede Woning de volgende overige doelstelling gerealiseerd:
- a In haar jaarverslag 2006 bericht De Goede Woning dat zij in 2006 samen met de gemeente Zoetermeer, Vestia en Vidomes de nieuwe prestatieafspraken voor de periode 2006-2009 ondertekend heeft.

Presteren op overige doelen scoort boven de norm

2.93 PwC beoordeelt het presteren naar overige doelen als goed (7,2). PwC constateert dat De Goede Woning ambitieuze doelen stelt aangaande het KWH-label en MVO waardoor het label goede prestatie wordt toegekend. De overige doelen heeft De Goede Woning conform de norm gerealiseerd.

2.94 De volgende tabel geeft weer welke kleur en welk cijfer wordt behaald bij de realisatie van de doelstellingen.

Tabel 2-9: eindoordeel presteren naar overige doelen

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
KWH label	Gerealiseerd	7,5
MVO	Gerealiseerd	7,5
Externe verantwoording	Gerealiseerd	7,0
Belanghebbenden management	Gerealiseerd	7,0
Check fraudebestrijding	Gerealiseerd	7,0
Risicomanagement	Gerealiseerd	7,0
Prestatieafspraken	Gerealiseerd	7,0
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7.2

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

De Goede Woning beschikt over veel kennis en inzicht ten aanzien van de ambities en doelen

2.95 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.' PwC heeft geconstateerd dat De Goede Woning beschikt over een actueel managementdocument middels de jaaractiviteitenplannen en directieverslagen waardoor periodiek en op elk moment kennis en inzicht kan worden verschaft over de geformuleerde ambities en doelen. Het oordeel is daarom boven de norm: goed.

De Goede Woning plant haar doelen en ambities voldoende maar er zijn kanttekeningen

2.96 Voor presteren naar eigen doelen en ambities definieert de SEV planning als volgt: 'De corporatie heeft de geplande doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) uitgewerkt in meetbare eenheden, zodat het doelbereik ook als zodanig kan worden gemeten. Bij de doelen wordt aangegeven welke kosten ermee zijn gemoeid en op welke wijze in deze kosten wordt voorzien.' PwC heeft geconstateerd dat De Goede Woning niet altijd in staat is geweest haar doelen volgens planning te realiseren. PwC erkent daarbij dat dit mede komt door externe afhankelijkheden. Echter, het feit blijft dat De Goede Woning in de realisatie van haar doelen soms vertraging oploopt. Dit betreft de prestatievelden bouwproductie en stedelijke vernieuwing. De Goede Woning scoort hier qua planning lager dan op de overige prestatievelden. Het eindoordeel blijft conform de norm: voldoende.

De Goede Woning monitort haar prestaties naar doelen en ambities in voldoende mate

2.97 Voor presteren naar eigen doelen en ambities definieert de SEV monitoring als volgt: 'De corporatie evalueert jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en stelt bij onderpresteren op basis van de evaluatie een verbeterplan op.' PwC constateert dat De Goede Woning in haar jaarverslag in voldoende mate bericht over haar prestaties naar doelen en ambities op de prestatievelden over het afgelopen jaar.

Zij biedt daartoe voldoende inzicht in de doelstellingen die zij het afgelopen jaar heeft gerealiseerd en welke hoofddoelen zij zichzelf stelt voor het komende jaar. Daar waar de doelen niet behaald zijn wordt aangegeven hoe dit in het komende jaar wordt opgepakt. Het oordeel is daarom conform de norm: voldoende.

3 De Goede Woning presteert volgens haar belanghebbenden maatschappelijk goed

3.01 Dit hoofdstuk beschrijft het maatschappelijk presteren volgens een selectie van belangrijke belanghebbenden van De Goede Woning. De verwachtingen en de oordelen van de belanghebbenden nemen een prominente plaats in bij de uiteindelijke oordeelsvorming van de maatschappelijke visitatie.

3.02 In het vervolg van dit hoofdstuk wordt allereerst het eindoordeel van de belanghebbenden behandeld. Het eindoordeel is afgeleid van het gemiddelde algemene oordeel van de belanghebbenden. Daarna worden de scores per element van de beleidscyclus voor woningcorporaties behandeld.

Brede groep van belanghebbenden heeft meegewerkt aan de visitatie

3.03 De selectie van belanghebbenden heeft plaatsgevonden door PwC in overleg met De Goede Woning. Op verzoek van De Goede Woning is een brede groep van belanghebbenden geselecteerd. De betrokken belanghebbenden vormen naar de mening van PwC een goede afspiegeling van de totale populatie belanghebbenden van De Goede Woning. In lijn met het visitatiekader wordt iedere belanghebbende even zwaar meegewogen. Om de verwachtingen van de maatschappelijke omgeving van De Goede Woning in kaart te brengen zijn 21 externe belanghebbenden bij de visitatie betrokken. Deze vertegenwoordigen de huurders, de gemeente Zoetermeer, zorg- en welzijnsinstellingen, branchegenoten, samenwerkingsverbanden en de marktsector binnen het werkgebied. Van de gemeente Zoetermeer is van één betrokken wethouder geen volledige reactie ontvangen op de vragenlijst en heeft ook geen interview plaatsgehad. Daarom is besloten de incomplete beantwoording niet mee te tellen bij de beoordeling van De Goede Woning.

3.04 In bijlage C is een overzicht opgenomen van de betrokken organisaties, samen met een korte beschrijving van hun relatie met De Goede Woning. De belanghebbenden hebben merendeels aangegeven de resultaten van de maatschappelijke visitatie graag met De Goede Woning te willen bespreken. Overigens geven sommige belanghebbenden aan dat de mening over De Goede Woning voor een groot deel gebaseerd is op het beeld dat van de directeur-bestuurder van De Goede Woning bestaat en op de informatie die van hem wordt verkregen. Ook ervaringen van belanghebbenden met de herstructurering van de wijk Palenstein hebben een grote invloed gehad op het oordeel van de betrokken belanghebbenden.

3.05 De door De Goede Woning en PwC geselecteerde belanghebbenden hebben een vragenlijst ingevuld die ingaat op het maatschappelijk presteren van De Goede Woning.

In de vragenlijst is de belanghebbenden per onderwerp gevraagd de prestaties van De Goede Woning te beoordelen.

De belanghebbenden hebben de mogelijkheid met 'geen mening/ niet van toepassing' te antwoorden. Dit betekent dat oordelen van belanghebbenden die wel een score hebben toegekend onevenredig zwaar binnen de betreffende categorie belanghebbenden en/ of in het eindoordeel kunnen doorwerken.

3.06 Naast het oordeel over de feitelijke prestatie is tevens gevraagd naar het belang dat de belanghebbende aan het betreffende onderwerp hecht. Op basis van de beantwoording (ingevulde vragenlijsten) zijn verdiepende gesprekken gevoerd. De verslagen van deze gesprekken zijn door de belanghebbenden goedgekeurd en waar relevant zijn essentiële elementen in de vorm van een toelichting in deze rapportage opgenomen. Bij het vormen van een oordeel door PwC worden de prestaties van De Goede Woning gerelateerd aan het belang dat de belanghebbenden hieraan toekennen. Bij één belanghebbende was slechts de beschikking over de ingevulde vragenlijst en was geen opvolging middels een aanvullend interview mogelijk.

Belanghebbenden geven gemiddeld 7,5 als rapportcijfer

3.07 Als algemeen oordeel kennen de belanghebbenden De Goede Woning gemiddeld een 7,5 toe. Er zijn nauwelijks sterk afwijkende scores tussen of binnen de categorieën van belanghebbenden (bijvoorbeeld tussen huurdersvertegenwoordigers en zorg-/welzijnsinstellingen).

3.08 De volgende tabel bevat het eindoordeel van alle belanghebbenden die hebben geparticipeerd in de maatschappelijke visitatie van De Goede Woning.

Tabel 3-1: eindoordeel van individuele belanghebbenden

Belanghebbenden	Totaal score
Huurdersvereniging In De Goede Woning	8,0
Onderling Samenwerkende Ouderenbonden	8,0
Adviescommissie voor de Woningbouw en Woonomgeving	8,0
Gemeente Zoetermeer/ bestuurlijk: onderwijs, jongeren, wonen, het project Brede School	6,0
Gemeente Zoetermeer/ bestuurlijk: zorg, ouderen, natuur en milieu en het project Duurzaam Zoetermeer	7,0
Gemeente Zoetermeer/ bestuurlijk: integraal veiligheidsbeleid, wijk- en buurtbeheer, bouw- en woningtoezicht	-
Gemeente Zoetermeer/ ambtelijk: herstructurering Palenstein	8,0
Gemeente Zoetermeer/ ambtelijk: directie Welzijn	8,0
Stichting Ipse	6,0
Stichting Jeugdformaat	8,0
Stichting MOOI	8,0

Belanghebbenden	Totaal score
RIBW Fonteynenburg	8,0
Vierstroom	6,0
Vestia Zoetermeer	8,0
Vidomes	7,0
Ministerie VROM	8,0
Stadsgewest Haaglanden	7,0
Sociale verhuurders Haaglanden	8,0
Atta makelaars Zoetermeer	8,0
Dura Vermeer Bouw Leidschendam bv	8,0
J.J. van der Speld & zn. BV	7,0
Eindoordeel goed (boven de norm)	7,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

Belanghebbenden oordelen positief over belanghebbendenmanagement en de sociale betrokkenheid van De Goede Woning

3.09 De Goede Woning wordt gezien als een corporatie met een goede interne organisatie die financieel gezond is en doelmatig werkt. De belanghebbenden waarderen de manier waarop De Goede Woning de relatie met hen onderhoudt. De persoonlijke aanpak en het constructief meedenken over vraagstukken van de belanghebbenden wordt als positief ervaren.

3.10 De Goede Woning wordt tevens gezien als een corporatie die zeer betrokken is bij Zoetermeer en een oprechte 'drive' heeft voor verbetering van de stad. Daarbij toont De Goede Woning een grote sociale betrokkenheid en heeft ze oog voor de kwetsbaren in de samenleving. De ambitie van De Goede Woning om betaalbare woningen aan te bieden en de daadwerkelijke realisatie hiervan wordt bewonderd en gewaardeerd door de belanghebbenden. Het contact dat De Goede Woning heeft met haar huurders is goed, er wordt geluisterd naar de behoeften en er wordt op basis van deze behoeften veel voor hen ondernomen.

"De Goede Woning heeft als organisatie haar hart op de goede plaats."

Belanghebbenden definiëren de nadruk op financiële overwegingen en de beperkte mate van innovatie als verbeterpunten

3.11 De Goede Woning zou een actiever sociaal maatschappelijk beleid kunnen vormen met daarbij een innovatiever woonbeleid. Met name investeringen met betrekking tot de combinatie wonen en zorg worden nog onvoldoende gezien.

Bij een klein deel van de belanghebbenden is het gevoel aanwezig dat De Goede Woning sterk wordt aangestuurd op basis van financiële uitgangspunten en dat het financiële resultaat van een besluit het belangrijkste beslissingscriterium is. Een klein deel van de belanghebbenden geeft bovendien te kennen dat De Goede Woning hierdoor weinig baanbrekend is en dat men vaak een afwachtende houding aanneemt als het gaat om het aangaan van investeringen. Uiteindelijk belemmert dit de mate van innovatie.

3.12 De volgende tabel geeft de waarderingen van belanghebbenden per categorie weer.

Tabel 3-2: eindoordeel presteren volgens belanghebbenden per categorie

Belanghebbenden Totaal	Score
Huurdersvertegenwoordiging	8,0
Overheid	7,4
Zorg- en welzijnsinstellingen	7,5
Woningcorporaties	7,5
Samenwerkingsverbanden	7,5
Marktsector	7,7
Ondernemingsraad De Goede Woning	7,0
Eindoordeel goed (boven de norm)*	7,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

* Gemiddeld scoort De Goede Woning 7,5 omdat de categorieën uit verschillende aantallen respondenten bestaan.

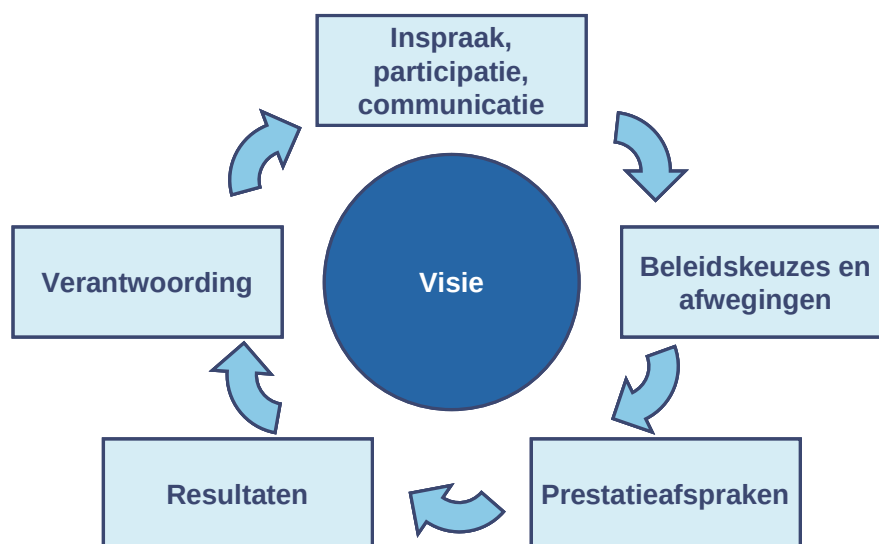
3.13 Op verzoek van De Goede Woning is ook het oordeel van de ondernemingsraad van de woningcorporatie in het onderzoek meegenomen. Volgens door de SEV vastgestelde methodiek voor deze maatschappelijke visitatie behoort de ondernemingsraad echter niet tot de maatschappelijk belanghebbenden van de woningcorporatie.

3.14 Het oordeel van de ondernemingsraad heeft dus geen invloed op de toetsing en het oordeel van de maatschappelijke visitatie, maar is uiteraard wel degelijk relevant voor de beeldvorming bij directie en management van De Goede Woning. De ondernemingsraad geeft een ruim voldoende beoordeling aan De Goede Woning.

Oordeel van belanghebbenden ten aanzien van onderdelen beleidscyclus is goed

3.15 Het normatieve kader van de maatschappelijke omgeving - de belanghebbenden - volgt in de opzet van deze visitatie de beleidscyclus. Voor elke fase in de beleidscyclus is een aantal onderwerpen benoemd die het totaaloordeel van de belanghebbenden mede kunnen bepalen. De beleidscyclus is in de volgende figuur schematisch weergegeven.

Figuur 3-1: beleidscyclus



Bron: PricewaterhouseCoopers

3.16 Om tot een totaaloordeel 'presteren volgens belanghebbenden' te komen, zijn met de belanghebbenden achtereenvolgens - conform de beleidscyclus – de volgende elementen behandeld:

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

Totaaloordeel presteren volgens belanghebbenden is goed

3.17 De volgende tabel bevat de gemiddelde score gemeten over alle respondenten op de verschillende beoordeelde elementen van de beleidscyclus. Waar relevant voor de oordeelsvorming worden de scores per element en per categorie belanghebbenden in het vervolg van dit hoofdstuk toegelicht. Gemiddeld genomen scoort De Goede Woning een 7,5 over de beoordeelde elementen.

Tabel 3-3: totaaloordeel presteren volgens belanghebbenden

Onderwerp	Oordeel
Missie en visie	7,8
Inspraak, participatie en communicatie	7,2
Beleidskeuzes en afwegingen	7,5
Prestatieafspraken	7,3
Resultaten	7,3
Mate van verantwoording	7,3
Gemiddeld totaaloordeel goed (boven de norm)	7,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

Missie en visie komen overeen met de verwachtingen van de belanghebbenden

3.18 In dit onderdeel wordt ingegaan op de mate waarin de missie en visie van De Goede Woning overeenstemmen met de verwachtingen van belanghebbenden over dit onderwerp. In de volgende paragrafen wordt ingegaan op de duidelijkheid van de visie, de actualiteit van de visie, realisatie van de visie en of de visie conform de verwachtingen is. Het gemiddelde rapportcijfer voor de kwaliteit van de visie van De Goede Woning is een 7,8. Tevens hechten de belanghebbenden veel belang aan de missie en visie van De Goede Woning.

3.19 Alle belanghebbenden oordelen zeer positief over het uitdragen van een duidelijke visie door De Goede Woning. Een kanttekening van enkele belanghebbenden is dat De Goede Woning scherper kan formuleren hoe haar visie zich verhoudt tot haar beleid en de uitvoering.

3.20 De visie van De Goede Woning sluit naar de mening van de belanghebbenden goed aan op de ontwikkelingen in de woningmarkt. Eén belanghebbende kwalificeert de visie ook als 'veilig'. Een andere belanghebbende merkt op dat de vervolgstappen om nieuwe projecten te realiseren die aan de actuele visie voldoen, lastig te realiseren zijn en op zich laten wachten. Naar de mening van PwC moet De Goede Woning aan deze opmerkingen aandacht geven, omdat zij passen binnen het beeld dat meerdere belanghebbenden over de Goede Woning hebben geschetst.

"Maatschappelijke betrokkenheid zit in de genen van De Goede Woning."

3.21 De visie komt overeen met de verwachtingen die respondenten hebben van een woningcorporatie. Bovendien wordt herkend dat De Goede Woning belang hecht aan input van haar belanghebbenden over haar missie en visie.

3.22 Als kritisch punt ten aanzien van de uitvoering van de missie geldt voor sommige belanghebbenden dat De Goede Woning zich vaak laat leiden door financiële overwegingen, in verhouding tot sociaal-maatschappelijke argumenten. Deze opmerking wordt met name gemaakt in het licht van de vermeende rijkdom van de woningcorporatie. Deze mening is dus gebaseerd op beeldvorming van belanghebbenden over De Goede Woning.

Bij een aantal belanghebbenden leeft het idee dat er meer maatschappelijk geïnvesteerd kan worden, zonder dat daarvoor de financiële afwegingen doorslaggevend zouden moeten zijn. PwC beveelt De Goede Woning aan om met haar belanghebbenden in discussie te gaan over de mogelijkheden en wenselijkheid om extra financiële ruimte aan te wenden, in welke mate en voor welke doeleinden.

3.23 Verder laat De Goede Woning blijken dat zij goed inzicht heeft in de lokale en regionale opgaven en dit vertaalt naar haar missie en visie. De Goede Woning wordt beschouwd als een lokale woningcorporatie die tegelijkertijd oog heeft voor de belangen van de regio.

Tabel 3-4: eindoordeel presteren naar missie en visie

Onderwerp	Huuders- vertegenwoordigers	Overheid	Zorg- en welzijns- instellingen	Woningcorporaties	Samenwerkings- verbanden	Marktsector
Duidelijkheid van de visie						
Actualiteit van de visie						
Realisatie van de visie						
Is de visie conform de verwachtingen						
Inzicht in lokale en regionale opgaven						
Eindoordeel *	8,0	7,7	8,3	8,0	8,0	7,7

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

* De kleuren corresponderen met de score op het onderwerp. Het eindoordeel is een separate score en dus geen rekenkundig gemiddelde.

Belanghebbenden tevreden over inspraak en communicatie, verbetering gewenst ten aanzien van participatie

3.24 Dit element van de maatschappelijke visitatie gaat in op de wijze waarop De Goede Woning samenwerkt, de mate waarin De Goede Woning andere partijen bij de beleidsontwikkeling betreft, de wijze waarop De Goede Woning belanghebbenden informeert en hoe belanghebbenden de relatie met De Goede Woning waarderen. Verder wordt de communicatie van De Goede Woning, de bewonersparticipatie en de mate waarin De Goede Woning erin slaagt een gedegen afweging te maken tussen verschillende belangen getoetst. Gemiddeld scoort De Goede Woning op dit element een 7,2.

3.25 De belanghebbenden geven aan dat De Goede Woning bewust met andere partijen samenwerkt en dat daardoor het onderlinge vertrouwen groeit. In deze samenwerking wordt het betrekken van belanghebbenden en bewoners bij beleidsontwikkeling positief beoordeeld. Veel belanghebbenden spreken lof uit over de speciale bijeenkomsten die voor dit thema zijn georganiseerd. Door sommige huurdersvertegenwoordigers wordt een kanttekening geplaatst; men wil eerder bij het proces van beleids- en planontwikkeling worden betrokken.

“De Goede Woning laat zich beïnvloeden door haar belanghebbenden.”

3.26 Het informeren over de realisatie van projecten krijgt gemiddeld een goede beoordeling. Toch zou De Goede Woning zich op dit gebied meer mogen profileren, zeker in vergelijking met collega-corporaties. Dit betreft zowel de planning van projecten als de aandacht voor projectrealisaties van De Goede Woning. De belanghebbenden geven aan dat het bescheiden karakter van De Goede Woning bijdraagt aan de beperkte communicatie over projectrealisaties.

“De Goede Woning is bescheiden in de communicatie over haar projecten; dit zou meer aandacht mogen krijgen.”

3.27 De effectiviteit van de communicatie wordt positief beoordeeld. In de communicatie worden zaken duidelijk benoemd en besproken.

3.28 De relaties die De Goede Woning met haar belanghebbenden onderhoudt worden als positief ervaren. Bovendien wordt er een goede afweging gemaakt tussen de belangen van de verschillende belanghebbenden. Wel is, door een vertegenwoordiger van de overheid, gevraagd om aandacht voor het belang (‘gewicht’) van een belanghebbende, om zo tot een gedegen afweging te komen.

3.29 De opzet van bewonersparticipatie is goed, maar wordt door sommige belanghebbenden als begrensd ervaren. Dit houdt in dat sommige belanghebbenden van mening zijn dat het belang en de mogelijkheden van bewonersparticipatie niet altijd voldoende worden onderkend en dat de inbreng(-momenten) van huurders en bewoners niet ten volste wordt benut. De belanghebbenden geven aan dat het belangrijk is om hen aan het begin van het proces te betrekken, zodat hun input nog daadwerkelijk kan worden meegenomen in het proces. Dit wordt op dit moment nog niet altijd voldoende gedaan.

3.30 Ten aanzien van communicatie geven enkele belanghebbenden aan dat ze de huidige locatie van De Goede Woning op het bedrijventerrein als niet-klantgericht beschouwen. Een woningcorporatie zou zich moeten bevinden daar waar haar huurders zich begeven.

3.31 De volgende tabellen bevatten een overzicht van de scores. Om de tabellen leesbaar te houden zijn de belanghebbenden verdeeld over twee tabellen.

Tabel 3-5: belangrijkste conclusies 'presteren naar inspraak, participatie en communicatie'

Onderwerp	Huuders- vertegenwoordigers	Overheid	Zorg- en welzijns- instellingen	Woningcorporaties	Samenwerkings- verbanden	Marktsector
Oog voor samenwerking met anderen						
Betrekken van belanghebbenden bij beleidsontwikkeling						
Informereren over de realisatie van projecten						
Effectief communiceren						
Waardering van de relatie						
Betrekken van bewoners bij beleidsontwikkeling						
Bewoners informeren over de realisatie van projecten					**	
Effectiviteit van communicatie met bewoners				**	**	
Vormgeven aan bewonersparticipatie					**	**
Balans tussen belangen van belanghebbenden						
Eendoordeel	7,3	7,4	7,3	7,0	7,5	7,3

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

* Gemiddeld scoort De Goede Woning 7,3: de getoonde categorieën bestaan uit verschillende aantallen respondenten.

** Deze categorie belanghebbenden heeft op dit onderwerp geen score gegeven.

De Goede Woning scoort goed op het maken van beleidskeuzes en afwegingen, maar de woningcorporatie wordt vaak als traditioneel en behoudend gezien

3.32 Dit onderdeel gaat in op de wijze waarop De Goede Woning gedegen afwegingen maakt bij het stellen van prioriteiten op de acht prestatievelden. De belanghebbenden zijn gevraagd naar het belang dat zij hechten aan de betreffende doelstellingen. Daarnaast is de respondenten gevraagd naar de mate waarin De Goede Woning erin slaagt de uitgedragen prioriteiten te realiseren. Van dit laatste is in de volgende tabel de uitkomst weergegeven. Gemiddeld scoort De Goede Woning een 7,5 voor de kwaliteit van haar beleidskeuzes en afwegingen.

“De Goede Woning luistert wel naar de signalen, maar biedt niet altijd oplossingen.”

Tabel 3-6: eindoordeel presteren naar beleidskeuzes en afwegingen

Prestatievelden	Bevinding	Oordeel
Beschikbaarheid	De doelstelling en realisatie om 75% van de woningen beschikbaar te stellen aan de doelgroep wordt gezien als een lovenswaardige prestatie.	Goed
Bouwproductie	Ondanks de beperkte mogelijkheden van Zoetermeer zijn sommige belanghebbenden van mening dat een gretiger houding De Goede Woning kan helpen om meer woningen te realiseren.	Goed
Stedelijke vernieuwing	De Goede Woning speelt een prominente rol bij de vernieuwing van de wijk Palenstein.	Goed
Leefbaarheid en veiligheid	De Goede Woning is ontvankelijk voor het oplossen van problemen en het realiseren van verbeteringen, maar kijkt daarbij nauwlettend naar de financiële consequenties.	Goed
Bijzondere doelgroepen	Er zijn positieve reacties over de huisvesting van GGZ patiënten, jongeren en het Laatste Kans beleid. Ook geven de belanghebbenden aan dat De Goede Woning zich meer zou kunnen richten op de realisatie van woonservicezones, zorgwoningen voor ouderen en woningen voor verslaafden.	Goed
Betaalbaarheid	Het beleid van De Goede Woning is sterk gericht op de betaalbaarheid van woningen.	Goed
Huurderparticipatie	Respondenten zijn tevreden maar zien vooral een traditionele aanpak, waarvan het rendement niet altijd duidelijk of onvoldoende is.	Voldoende
Energie en duurzaamheid	Het is voor meerdere belanghebbenden evident dat De Goede Woning zich hiermee wil onderscheiden. Tegelijkertijd wordt echter opgemerkt dat De Goede Woning zich hierin nog verder moet ontwikkelen.	Goed
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

Het werken volgens (prestatie-)afspraken scoort gemiddeld goed; De Goede Woning is sterk in het uitvoeren en bewaken van afspraken

3.33 Dit element gaat in op het oordeel van de belanghebbenden over het maken en naleven van (prestatie-)afspraken. Gemiddeld komt De Goede Woning uit op een score van 7,3.

3.34 Over de geleverde inspanning om te komen tot (prestatie-)afspraken is men gemiddeld genomen positief. PwC merkt daarbij op dat er verschillen te zien zijn tussen de verschillende groepen belanghebbenden. Met name de marktpartijen geven te kennen dat De Goede Woning niet altijd bereid is om samenwerkingsafspraken met commerciële partijen te maken.

Met de overige partijen geldt dat daar waar geen concrete afspraken gemaakt worden dit wordt ingegeven door de context van de samenwerking en dit De Goede Woning niet wordt aangerekend.

3.35 De grote meerderheid van de belanghebbenden geeft aan dat De Goede Woning sterk is in het werken met (prestatie-)afspraken. Ze wordt gezien als een corporatie die goed is in het uitvoeren en structureel monitoren van haar afspraken en als een partij die gecommitteerd is om haar afspraken na te komen.

"Bij De Goede Woning geldt: afspraak is afspraak."

Tabel 3-7: eindoordeel per belanghebbende op het onderdeel 'presteren naar prestatieafspraken' (2)

Onderwerp	Huuders- vertegenwoordigers	Overheid	Zorg- en welzijns- instellingen	Woning-corporaties	Samenwerkings- verbanden	Marktsector
Geleverde inspanning om te komen tot prestatieafspraken						
Aanwezigheid van kwantitatieve afspraken						
Nakomen van gemaakte afspraken						
Eindoordeel *	6,3	7,6	7,0	8,5	8,5	7,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

* De kleuren geven de score weer op het onderwerp. Het eindoordeel kan anders zijn dan de kleuren indiceren.

Resultaten van De Goede Woning goed maar kunnen op onderdelen worden verbeterd

3.36 Aan het element 'prestaties in relatie tot de verwachting' geven de belanghebbenden van De Goede Woning gemiddeld een goede score: 7,3. In tabel 3-8 wordt deze score verder per onderdeel en categorie belanghebbenden toegelicht.

3.37 De kwaliteit van het bezit wordt als goed beoordeeld. Daarnaast draagt De Goede Woning bij aan de beschikbaarheid van voldoende woningen, binnen de beperkte mogelijkheden die zij heeft. De beperking ontstaat doordat in de regio weinig bouwgrond beschikbaar is.

3.38 Voor het onderdeel stedelijke vernieuwing levert De Goede Woning een uitstekende prestatie in de wijk Palenstein. Echter, doordat De Goede Woning zich voornamelijk richt op de herstructurering van Palenstein bestaat het risico dat ze andere herstructureringsgebieden over het hoofd ziet en/ of niet de middelen heeft om zich voor die gebieden in te zetten.

3.39 Ten aanzien van de aansluiting van het bezit op de vraag lopen de meningen uiteen. Binnen de zorg- en welzijnsinstellingen is geconstateerd dat de vraag en het aanbod van De Goede Woning niet vanzelfsprekend op elkaar aansluiten. Daarbij wordt gelijktijdig opgemerkt dat De Goede Woning wel bereid is om hierover in overleg te gaan met zorg- en welzijnsinstellingen en samen te kijken welke andere mogelijkheden voor huisvesting getroffen kunnen worden. Daarnaast constateren de belanghebbenden dat De Goede Woning, in overeenstemming met de landelijke problematiek, onvoldoende aanbod heeft in vergelijking tot de vraag voor starterswoningen. Ook de alsmaar toenemende vraag naar betaalbare woningen voor de groep met middeninkomens zorgt in de ogen van de belanghebbenden voor een tekort in het aanbod.

3.40 Over de aansluiting van het bezit op de vraag merkt de gemeente Zoetermeer op dat De Goede Woning veel energie steekt in het realiseren van meer woningen voor jongeren, maar ook dat zij meer moet doen op het gebied van ouderenhuisvesting.

3.41 Binnen het prestatieveld bijzondere doelgroepen richt De Goede Woning zich op een aantal specifieke doelgroepen. Zo doen ze in de ogen van de belanghebbenden veel voor jongeren en gehandicapten en minder voor verslaafden en ouderen. De beantwoording op de vraag of De Goede Woning zich voldoende inspant voor bijzondere doelgroepen varieert. Het beeld bestaat dat De Goede Woning zich nog vooral richt op de traditionele inwoner van Zoetermeer. Hierbij merkt PwC op dat niet alle belanghebbenden voldoende op de hoogte waren van de verschillende doelgroepen die De Goede Woning bedient.

3.42 De Goede Woning wordt niet beschouwd als een corporatie die veel investeert in sociaal-maatschappelijk onroerend goed. Er zijn belanghebbenden die aangeven dat De Goede Woning zich op dit vlak verder zou kunnen ontwikkelen.

3.43 Door de bouw van de Brede School in de wijk Palenstein en de aankoop van een winkelcentrum zien de belanghebbenden dat De Goede Woning een stap in de goede richting maakt. Overigens geven belanghebbenden aan dat De Goede Woning veel energie steekt in de sociale structuur van wijken.

3.44 Ten aanzien van de geschiktheid van de woningen voor zorgverlening laat De Goede Woning in de ogen van de belanghebbenden een groei zien. Belanghebbenden geven aan dat De Goede Woning bij de ontwikkeling van nieuwe woningen rekening houdt met het ontwerp ten behoeve van het later geschikt maken voor zorgverlening.

3.45 De belanghebbenden menen dat De Goede Woning een bijdrage levert aan het creëren van een sociaal-stimulerende omgeving. Daarbij wordt echter ook opgemerkt dat De Goede Woning hier meer in zou kunnen doen en dat andere corporaties hier een duidelijker bijdrage leveren. Als voorbeeld wordt genoemd dat de bestuurder van De Goede Woning niet deelneemt aan de regiegroep wonen, welzijn en zorg, terwijl bestuurders van andere corporaties hier wel aan deelnemen. Ook de woonzorgcentra worden aangemerkt als een onderwerp waarin De Goede Woning achterblijft. De belanghebbenden erkennen daarbij dat het boeken van resultaten lastig is omdat het bezit rondom deze woonzorgcentra veelal niet in handen is van De Goede Woning.

3.46 Sommige belanghebbenden stellen vast dat De Goede Woning weinig onderneemt om het vastgoedbeheer van zorginstellingen over te nemen. Het belang dat hieraan wordt gehecht verschilt per categorie belanghebbenden: de zorg- en welzijnsinstellingen, de branchegenoten en de marktsector hechten hier veel belang aan.

3.47 De Goede Woning wordt gezien als een corporatie die zich inspent voor een leefbare woonomgeving. Er worden goede afspraken gemaakt over het aanpakken van leefbaarheid en signalen uit de wijk komen tijdig door. De Goede Woning voert daarbij een actief beleid op overlast gevende bewoners.

“Met De Goede Woning heb je een goede partij om aan verbetering te werken.”

3.48 Gemiddeld wordt De Goede Woning als een maatschappelijk innovatieve woningcorporatie beschouwd: men is altijd bezig met de vraag vanuit de omgeving en hoe ze daar op kunnen inspelen. Anderzijds zijn er ook kritische geluiden te horen. De Goede Woning borduurt veelal voort op wat al is. De Goede Woning stelt zich vaak behoudend op vanuit een financieel perspectief. Sommige belanghebbenden vinden dat De Goede Woning meer maatschappelijk innovatief moet zijn en beslissingen niet enkel moet nemen op basis van financiële overwegingen.

3.49 Gemiddeld wordt positief geoordeeld over de prestaties op het gebied van duurzaamheid en energiebewustzijn. Toch heerst bij enkele belanghebbenden het beeld dat De Goede Woning op het gebied van duurzaamheid nog kan verbeteren. PwC merkt hierbij op dat deze mening voornamelijk is gebaseerd op onvoldoende kennis bij de belanghebbende. De Goede Woning doet meer aan duurzaam ondernemen dan tot waar de kennis van de belanghebbenden reikt. PwC adviseert De Goede Woning dan ook om meer aandacht te besteden aan de communicatie omtrent duurzaam ondernemen.

3.50 De Goede Woning doet er veel aan om de leefbaarheid op peil te houden in de wijk. Daarnaast is de betaalbaarheid van de huren een erg belangrijk onderdeel van het beleid van De Goede Woning.

Tabel 3-8: eindoordeel prestaties in relatie tot de verwachting

Onderwerp	Huuders- vertegenwoordigers	Overheid	Zorg- en welzijns- instellingen	Woningcorporaties	Samenwerkings- verbanden	Marktsector
De kwaliteit van het bezit					**	
De bijdrage aan de beschikbaarheid van voldoende woningen						
Het realiseren van nieuwbouw (in- en uitbreiding)						
Bijdragen aan stedelijke vernieuwing (sloop, vervangende nieuwbouw, renovatie)						
De aansluiting van het bezit op de vraag (kwaliteit en type woningen)						
De inspanning voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen (mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking, statushouders, verslaafden)						
Het investeren in sociaal maatschappelijk onroerend goed (wijk- en buurthuizen, gezondheidscentra, zorginfrastructuur, scholen, bibliotheken)					**	
De geschiktheid van de woningen voor zorgverlening (toegankelijkheid, voorzieningenniveau)					**	
Het bijdragen aan een sociaal stimulerende omgeving (ontwikkelen van woonzorgcentra)					**	
Inspanningen om vastgoed van zorginstellingen over te nemen		**			**	**
Zorgen voor voldoende servicemedewerkers (huismeesters, buurtbeheerders of buurtconciërges)					**	
De inspanningen voor een leefbare woonomgeving (schoon, heel, veilig)						
Het adequaat omgaan met overlast gevende bewoners					**	
De mate van maatschappelijke innovatie						
Het duurzaam beheren en bouwen (energiezuinig, milieubewust)					**	
De inspanningen voor een sociale wijk- en buurtopbouw					**	
De inspanningen voor betaalbare huren						
Eindoordeel *	7,7	7,2	7,0	7,5	8,0	7,3

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

** De kleuren geven de score weer op het onderwerp. Het eindoordeel kan anders zijn dan de kleuren indiceren.*

*** Deze categorie belanghebbenden heeft op dit onderwerp geen score gegeven.*

Verantwoording door De Goede Woning is goed, meer inzicht is gewenst in de maatschappelijk relevante prestaties

3.51 De belanghebbenden is gevraagd in hoeverre De Goede Woning over haar prestaties op alle relevante aspecten volledig verantwoording aflegt en openheid betracht. Nagenoeg alle belanghebbenden zijn tevreden over de wijze waarop De Goede Woning met verantwoording omgaat. Een punt van aandacht is dat de verantwoording in de ogen van de belanghebbenden soms pas komt nadat het besluitvormingsproces voor het grootste deel is doorlopen. De belanghebbenden geven ook aan dat op basis van de verslagen die De Goede Woning uitgeeft (jaarverslag, ondernemingsplan en activiteitenplan) niet altijd een volledig beeld van de activiteiten van De Goede Woning ontstaat. PwC merkt op dat dit punt de aandacht van De Goede Woning verdient, omdat zij tijdens het visitatieproces heeft gemerkt dat dit onvolledige beeld kan zorgen voor een soms zelfs onjuist beeld van De Goede Woning.

3.52 Gemiddeld scoort De Goede Woning voor de wijze van verantwoording een 7,3. Tabel 3-9 geeft een overzicht van de gemiddelden per categorie respondenten.

Tabel 3-9: eindoordeel over verantwoording afleggen over prestaties

Onderwerp	Huuders- vertegenwoordigers	Overheid	Zorg- en welzijns- instellingen	Woningcorporaties	Samenwerkings- verbanden	Marktsector
Op alle relevante aspecten volledig verantwoording afleggen over haar prestaties						
Op een open wijze verantwoording afleggen over haar prestaties						
Eindoordeel *	7,7	7,7	6,8	7,0	8,0	7,7

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

* De kleuren geven de score weer op het onderwerp. Het eindoordeel kan anders zijn dan de kleuren indiceren.

De belanghebbenden herkennen bij De Goede Woning zowel bijzondere prestaties als aandachtspunten

3.53 Uit de reacties van de belanghebbenden blijkt dat zij respect hebben voor de prestaties van De Goede Woning in haar maatschappelijke en zakelijke omgeving. In de interviews hebben de belanghebbenden aangegeven in welke activiteiten De Goede Woning uitblinkt en waarin verbetering is gewenst.

3.54 Op basis van de inhoud van de ontvangen reacties zijn de opmerkingen verdeeld over drie categorieën, te weten primaire taak, samenwerking en de interne organisatie. De meningen weergegeven in de volgende paragraaf zijn zoveel mogelijk in de bewoordingen van de respondenten opgetekend. De meningen worden niet noodzakelijk door alle belanghebbenden gedeeld, maar geven een goed beeld.

Primaire taak

3.55 Volgens de belanghebbenden blinkt De Goede Woning met betrekking tot de primaire taak in de volgende zaken uit:

- Betrokkenheid bij de stad;
- Benutten van het netwerk;
- Betaalbaarheid als onderdeel van het huurbeleid;
- De aansturing van het project herstructurering Palenstein (namens de drie corporaties);

- e De trekkende kracht van het Laatste Kans Beleid;
- f Sober en doelmatig in de uitvoering van taken;
- g De service aan bewoners;
- h Investeren in duurzaamheid.

3.56 Volgens de belanghebbenden blijft De Goede Woning met betrekking tot de primaire taak ook in een aantal zaken achter, te weten:

- a Terughoudendheid om ruimhartig te investeren in sociaal-maatschappelijke opgaven;
- b Innovatief woonbeleid (doelgroepen, energieverbruik, wonen en zorg);
- c Innovatie in bewonersparticipatie en wensen van huurders in overweging nemen;
- d Bevorderen van de doorstroom (o.m. ten behoeve van starters).

Samenwerking

3.57 Volgens de belanghebbenden blinkt De Goede Woning met betrekking tot de samenwerking in een aantal zaken uit:

- a Contacten met de belanghebbenden, persoonlijke aanpak;
- b Uitnodigend om te komen tot samenwerking;
- c Korte communicatielijnen;
- d Constructief meedenken en maatwerk willen leveren;
- e Nakomen van afspraken.

3.58 Volgens de belanghebbenden blijft De Goede Woning met betrekking tot de samenwerking ook in een aantal zaken achter:

- a De proactieve rol om oplossingen te vinden of om tot samenwerking te komen;
- b Vooruitstrevende houding en het overgaan tot acties;
- c De financiële toets vooraf op initiatieven;
- d De participatie van commerciële partijen;
- e Het tijdig betrekken van huurdervertegenwoordigers bij het opstellen van beleid.

Interne organisatie

3.59 Volgens de belanghebbenden blinkt De Goede Woning met betrekking tot de interne organisatie in een aantal zaken uit:

- a Een stabiele woningcorporatie; intern duidelijk en goed georganiseerd;
- b De werkzaamheden zijn op elkaar afgestemd.

3.60 Volgens de belanghebbenden blijft De Goede Woning met betrekking tot de interne organisatie ook in een aantal zaken achter:

- a Communiceren over wat De Goede Woning allemaal doet en organiseert.

De belanghebbenden hebben het beeld van De Goede Woning als een goede woningcorporatie

3.61 Uit de visitatiebevindingen blijkt dat De Goede Woning in de ogen van de belanghebbenden goed presteert. De missie en visie van De Goede Woning is helder. Ook worden goede maatschappelijke prestaties geleverd. De Goede Woning komt naar voren als een degelijke en betrouwbare woningcorporatie.

3.62 Toch zijn er ook kritische geluiden ontvangen van de kant van de belanghebbenden. Enerzijds betreft dit concrete onderwerpen waarop De Goede Woning volgens belanghebbenden beter moet presteren. Anderzijds heeft dit in de ogen van PwC in sommige gevallen te maken met onvoldoende bekendheid bij de belanghebbenden met de daadwerkelijke inspanningen van De Goede Woning. Hieruit blijkt dat de communicatie richting de belanghebbenden niet in alle gevallen optimaal verloopt.

4 De Goede Woning beschikt over een solide financiële positie

4.01 Dit hoofdstuk bespreekt de resultaten van de beoordeling van het presteren naar vermogen en duurzaamheid in presteren. Daarmee kan worden geoordeeld over de mate waarin De Goede Woning 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;
- c Treasury;
- d Portfolio.

4.03 Met materiaal van derden, dat zoveel mogelijk aspecten van het visitatiekader raakt, wordt geborgd dat de visitatie een uniform karakter krijgt en worden valide vergelijkingen met referentiecorporaties mogelijk. Deze externe referentie komt uit de rapportages van het WSW en het CFV. Met name de CFV-rapportage 'De corporatie in perspectief' vormt een belangrijk toetsingskader voor het identificeren van verbeterpunten.

Presteren naar vermogen en duurzaamheid in presteren scoort goed

4.04 Tabel 4-1 geeft de opbouw van de eindscore weer. De daaropvolgende paragrafen lichten de scores per onderdeel toe.

Tabel 4-1: eindoordeel presteren naar vermogen en duurzaamheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Financieel beleid	Goed (boven de norm)	7,3
Financiële positie	Goed (boven de norm)	7,5
Treasury	Voldoende	7,0
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,3

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

4.05 PwC concludeert dat de totaalbeoordeling op het onderdeel presteren naar vermogen en duurzaamheid in presteren goed is. De Goede Woning beschikt over een solide financiële positie die afdoende wordt gemonitord en bewaakt. De Goede Woning voert tevens een solide financieel beleid, waarbij voorzichtigheid voorop staat.

De Goede Woning beschikt bovendien over een zeer gedetailleerde meerjarenbegroting voor vermogensontwikkeling en liquiditeiten. In dit document wordt voor de periode 2008 – 2017 uiteengezet hoe de vermogenspositie zich zal ontwikkelen.

Financieel beleid scoort goed

4.06 De beoordeling van het financiële beleid dient om vast te stellen hoe De Goede Woning de financiële middelen wil inzetten om haar ambitie te verwezenlijken. In het financiële beleid moet een afweging worden gemaakt tussen het te bereiken maatschappelijke resultaat, het rendement en het te accepteren risico.

4.07 De Goede Woning heeft als ambitie de financiële continuïteit te waarborgen, met solvabiliteit (weerstandsvermogen) en liquiditeit als belangrijke indicatoren. Het financiële beleid van De Goede Woning is gericht op het realiseren van een structureel gezonde financiële positie, zonder dat dit leidt tot het oppotten van geld. Het vermogen moet actief ingezet worden voor de doelgroepen, maar er moet ook voorzichtigheid worden betracht ten aanzien van financiële risico's.

Onrendabele top

4.08 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 Goede Woning gezien haar maatschappelijke rol een lagere huur vraagt dan op basis van de investeringsomvang gerechtvaardigd zou zijn.

4.09 De onrendabele top die De Goede Woning acceptabel vindt, is afhankelijk van het project, de woonvorm, huurprijs, de situatie ter plekke en de tijdsgeest. In het kwartaalverslag van de directie wordt door de directeur aan de Raad van Toezicht verantwoording afgelegd over de begrote en actuele financiële positie en eventueel benodigde (her)financiering.

Prestatie op financieel beleid scoort goed

Tabel 4-2: eindoordeel presteren op onderdelen financieel beleid

Onderwerp Financieel beleid	Bevinding	Oordeel
Opzet en ontwikkeling van het beleid	Goed (boven de norm)	7,5
Aanwezigheid van SVB en vaststelling kwaliteit van het bezit	Voldoende	7,0
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,3

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

4.10 De reeds genoemde punten tonen aan dat De Goede Woning expliciet aandacht heeft voor het voeren van een gezond financieel beleid, gericht op het verantwoord inzetten van de financiële middelen voor de doelgroep. De eindscore op dit onderwerp is daarom goed (boven de norm).

Financiële positie scoort goed

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

- a Exploitatie-, verkoop- en nettoresultaat:
 - i operationele kasstroom;
 - ii solvabiliteit;
 - iii interest coverage ratio;
 - iv vermogensovermaat.

4.12 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 2007

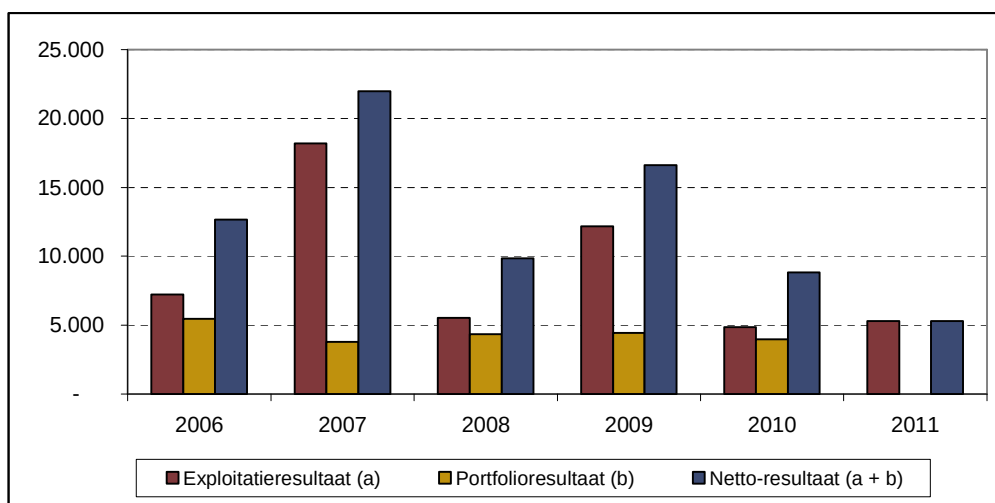
Onderwerp onderdeel financiële positie	Score De Goede Woning	Norm De Goede Woning	Norm CFV
Exploitatieresultaat voor verkopen en rente	9.844	Positief	Positief
Solvabiliteit: weerstandsvermogen/ totaal vermogen	41%	Min. 15,5%	10,5%
Interest coverage ratio	3,43	n.v.t.	1,8
Vermogensovermaat	25,5%	n.v.t.	31%

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008 en CFV

Exploitatie- en nettoresultaat scoort voldoende

4.13 De financiële resultaten van De Goede Woning kunnen worden vertekend door de verkoop van onroerend goed. Daarom is in de volgende figuur het nettoresultaat uitgesplitst in het exploitatieresultaat en het verkoopresultaat. Het exploitatieresultaat omvat geen resultaten van verkopen en is daarmee een indicatie van de mate waarin De Goede Woning overige activiteiten (met name verhuuractiviteiten) winstgevend kan uitvoeren.

Figuur 4-1: Exploitatie-, verkoop- en nettoresultaat



Bron: CFV 2007 en PricewaterhouseCoopers, 2008

4.14 Uit de figuur blijkt dat De Goede Woning in de periode 2006–2011 een positief nettoresultaat heeft en dat ook de voor verkopen gecorrigeerde resultaten over deze periode positief zijn. Voor het jaar 2011 is geen verkoopopbrengst geraamd.

4.15 Het oordeel ten aanzien van dit punt is voldoende, waarbij wel de kanttekening moet worden gemaakt dat het onderzoek niet gedetailleerd gericht is op de samenstelling van het resultaat. Indien De Goede Woning bijvoorbeeld bepaalde kosten niet of onvoldoende maakt, wordt hierdoor het resultaat positief beïnvloed, terwijl dit uit maatschappelijk oogpunt niet optimaal kan zijn.

Solvabiliteit scoort goed

4.16 De solvabiliteit is een indicator voor de mate waarin De Goede Woning in staat is op lange termijn aan haar verplichtingen te voldoen. Solvabiliteit wordt vaak berekend als het aandeel van het eigen vermogen in het balanstotaal. Tijdens de visitatie is gebruik gemaakt van een variant: solvabiliteit gebaseerd op het weerstandsvermogen. Het weerstandsvermogen bestaat uit het eigen vermogen en de voorzieningen. De gedachte hierachter is dat in tijden van financiële nood, ook de voorzieningen aangewend kunnen worden.

4.17 Uit de door ons beoordeelde stukken (jaarrekening en meerjarenbegroting 2008 t/m 2017) blijkt dat de solvabiliteit (eigen vermogen + egalisatiereserve) de komende jaren stijgt van een niveau in 2007 van 32% naar 41% in 2017.

4.18 De norm van het CFV is het minimaal noodzakelijke weerstandsvermogen en bedraagt 10,5%. De norm van De Goede Woning is CFV + 5%. Dit betekent een interne norm van 15,5%. De solvabiliteit blijft dus gedurende de gehele onderzoeksperiode boven de eigen norm en de norm van het CFV. De eindscore op dit onderwerp is 8,0 en daarmee goed.

Minimaal noodzakelijke weerstandsvermogen is hoger dan referentiegroep en landelijke uitkomst

4.19 Het CFV heeft het minimaal noodzakelijke weerstandsvermogen berekend voor De Goede Woning. Dit minimum is afgeleid van het risicoprofiel dat het CFV voor De Goede Woning heeft opgesteld. Bij de bepaling van het risicoprofiel geldt als vertrekpunt een basis weerstandsvermogen van 5% als dekking voor de normale risico's. Afhankelijk van het profiel komen daar extra procentpunten bovenop de onderdelen: extra risico's gewone bedrijfsvoering, Treasury, Projecten, Vernieuwing/ herstructurering, Marktpositie en Organisatie. De volgende tabel bevat de opbouw van het minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen. Voor een toelichting op de verschillende onderdelen wordt verwezen naar de toelichting van de CFV-rapportage.

Tabel 4-4: minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen in % van het balanstotaal

Onderdeel	De Goede Woning	Referentie	Landelijk
Basisrisico gewone bedrijfsuitoefening	5,0 %	5,0 %	5,0 %
Factoren extra risico's			
1. Extra risico's gewone bedrijfsuitoefening	1,8	2,5	3,4
2. Treasury	0,5	0,7	0,7
3. Projecten	1,3	2,1	2,3
4. Vernieuwing / herstructurering	1,4	4,1	2,3
5. Marktpositie	0,0	0,0	0,0
6. Organisatie	0,5	0,0	0,3
Totaal	10,5%	14,4%	14%

Bron: CFV-rapportage: corporatie in perspectief

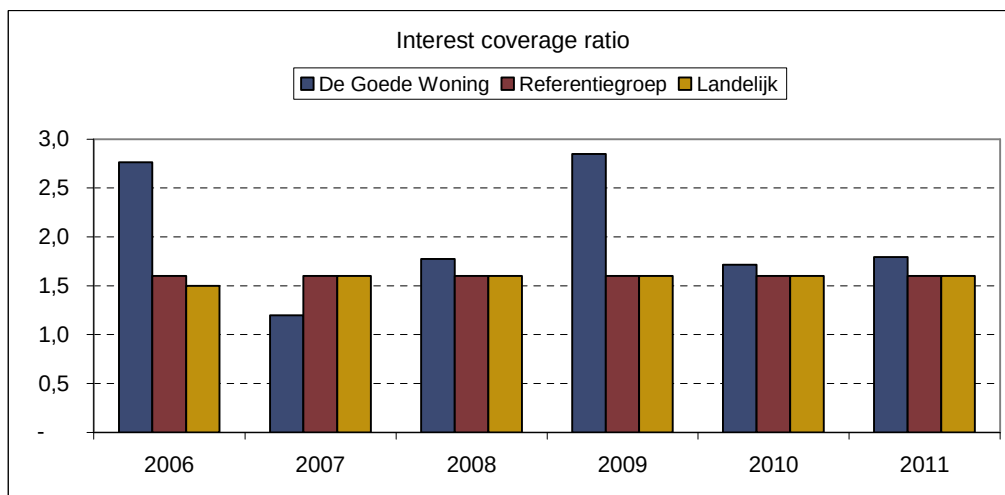
4.20 Ten opzichte van de referentiegroep en de landelijke berekening heeft De Goede Woning een lager risicoprofiel, dat zich vertaalt in een lager minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen van 4,0 procentpunt ten opzichte van de referentiegroep en 3,5 procentpunt ten opzichte van het landelijke cijfer. Dit wordt vooral veroorzaakt door de factoren: projecten, herstructurering en de extra risico's gewone bedrijfsvoering. De verwachting is dat de opslag voor extra risico's gewone bedrijfsuitoefening door de komende nieuwbouwplannen kan worden verhoogd omdat De Goede Woning dan meer afhankelijk wordt van goede verkoopresultaten om de nieuwbouwplannen te dekken.

4.21 Het lagere minimaal noodzakelijke weerstandsvermogen leidt tot de score goed.

Interest coverage ratio scoort voldoende

4.22 Om hun portfolio te financieren hebben corporaties omvangrijke leningen waarover zij rente moeten betalen. De interest coverage ratio geeft aan hoe vaak, uit de operationele kasstromen, de verschuldigde rente kan worden betaald. Met andere woorden: hoe hoger de ratio, des te kleiner het risico dat De Goede Woning haar renteverplichtingen niet kan nakomen. Figuur 4-2 toont de ratio.

Figuur 4-2: interest coverage ratio



Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

4.23 Uit de figuur blijkt dat de interest coverage ratio in de periode 2008–2011 met 2,8 eenmalig flink boven het gemiddelde van de referentiegroep en het landelijke gemiddelde uitkomt, maar daarna stabiliseert rond de 1,7.

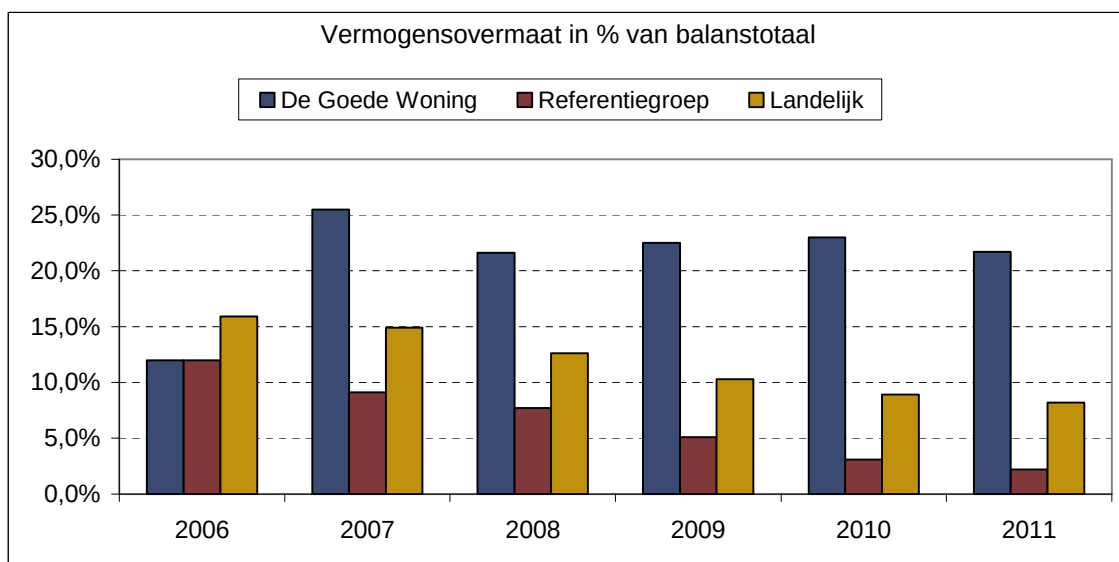
4.24 De uitkomst geeft aan dat De Goede Woning de komende jaren met de renteverplichtingen kan voldoen uit de operationele kasstroom. De eindscore op dit onderwerp is daarom voldoende.

Vermogensovermaat scoort goed

4.25 De vermogensovermaat is dát deel van het vermogen dat volgens de risicoanalyse van het Centraal Fonds niet nodig is voor de financiële continuïteit en derhalve ingezet zou kunnen worden voor de maatschappelijke doelstellingen van de corporatie.

De vermogensovermaat is het verschil tussen het gecorrigeerde weerstandsvermogen en het minimaal noodzakelijke weerstandsvermogen, gebaseerd op het risicoprofiel dat per corporatie door het Centraal Fonds is vastgesteld.

Figuur 4-3: vermogensovermaat



Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

4.26 Uit de figuur blijkt dat door de voorgenomen investeringen de vermogensovermaat van De Goede Woning de komende jaren fors hoger is dan bij de referentiegroep en het landelijke gemiddelde. Het oordeel is daarom goed (boven de norm).

Presteren op onderdeel financiële positie scoort goed

Tabel 4-5: eindoordeel presteren op onderdelen financiële positie

Onderwerp Financiële positie	Bevinding	Oordeel
(Exploitatie)resultaat	Voldoende	7,0
Solvabiliteit: weerstandsvermogen/ totaal vermogen	Goed (boven de norm)	7,5
Minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen	Bijzondere prestatie (financieel gezien)	8,0
Interest coverage ratio	Goed (boven de norm)	7,5
Vermogensovermaat	Goed (boven de norm)	7,5
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

Treasury

4.27 De Goede Woning heeft een aanzienlijk bedrag aan langlopende leningen uitstaan om de woningportefeuille te financieren. Per 31 december 2007 bedroeg het totaal aan langlopende leningen ruim € 139 miljoen. Over deze leningen werd in 2007 ruim € 6 miljoen rente betaald.

4.28 De treasury-functie houdt zich bezig met 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 ervan. De treasury-functie is daarom van invloed op de financiële continuïteit en wordt om die reden bij de beoordeling betrokken.

4.29 De beoordeling op het onderdeel treasury kent de volgende elementen:

- a Opzet van de treasury-functie (aanwezigheid van een treasury-statuut);
- b Effectiviteit van de treasury-functie:
 - i Wat is het gemiddelde rentepercentage op leningen?
 - ii In welke mate worden projecten gefinancierd uit de vrije kasstroom?
 - iii Stuurt men intern op de interest coverage ratio?

Opzet van de treasury-functie scoort goed

4.30 De Goede Woning 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. Wel geldt de kanttekening dat het statuut uit 2003 dateert. Wij bevelen De Goede Woning derhalve aan het statuut te herijken. Deze kanttekening is echter niet zo zwaarwegend dat het oordeel hierdoor wordt beïnvloed.

Effectiviteit van de treasury-functie scoort goed

4.31 Het gemiddelde rentepercentage op de leningen bedraagt over 2007 4,9%. Door De Goede Woning 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.

4.32 In principe vindt financiering plaats uit de vrije kasstromen. Het risico van renteschommelingen bij variabele renteafspraken is afgedekt met niet-speculatieve financiële instrumenten. Aan het gebruik van financiële instrumenten zijn dus wel eisen verbonden. Ondermeer dat er intern voldoende kennis aanwezig is van het betreffende instrument. De Goede Woning streeft ernaar het gebruik van financiële instrumenten beperkt te houden. In aandelen wordt niet belegd.

Presteren op onderdeel Treasury scoort goed

4.33 De volgende tabel bevat de score van De Goede Woning op het onderdeel Treasury.

Tabel 4-6: eindoordeel presteren naar onderdelen Treasury

Onderwerp Treasury	Bevinding	Oordeel
Aanwezigheid Treasury statuut	Goed (boven de norm)	7,5
Gemiddeld rentepercentage	Goed, 4,9% (boven de norm)	7,5
Afdekking van renterisico's	Goed (boven de norm)	7,5
Sturing op interest coverage ratio	Onder de norm, wordt niet expliciet op gestuurd	5,5
Financiering uit vrije kasstroom	Voldoende	7,0
Eindoordeel	Voldoende (conform de norm)	7,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

4.34 PwC concludeert dat het presteren van De Goede Woning op dit onderwerp voldoende (conform de norm) is. De score op het onderdeel Sturing op interest coverage ratio verdient enige toelichting. De Goede Woning stuurt uitvoerig op kasstromen waar naast de rentelasten ook andere lasten onderdeel van zijn. Op deze wijze wordt indirect gestuurd op de interest coverage ratio. PwC is echter van mening dat er specifiek gestuurd moet worden op de rentekasstromen middels de interest coverage ratio. Dit dient te voorkomen dat eventuele positieve ontwikkelingen op niet-rentelasten het zicht op een eventuele negatieve ontwikkeling op rentelasten kunnen vertroebelen. Daarom is het oordeel 'onvoldoende'. Dit punt is niet zwaarwegend genoeg om de bevinding te beïnvloeden.

5 De Goede Woning opereert over het algemeen efficiënt

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

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

5.03 In het voorgaande hoofdstuk is in de vorm van de CFV-rapportage een handvat gehanteerd waarmee de prestaties van De Goede Woning konden worden beoordeeld. De CFV-rapportage gaat echter alleen gedeeltelijk in op presteren naar efficiëntie. Om toch de prestaties van De Goede Woning te kunnen beoordelen in relatie tot de prestaties van andere corporaties is gebruik gemaakt van het bij PwC aanwezige ervaringsgegevens. In dit rapport zijn de gegevens van De Goede Woning expliciet zichtbaar gemaakt, maar 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. Dit betekent dat in sommige gevallen de minimum waarde die wordt gepresenteerd voor De Goede Woning (als stedelijke corporatie) niet te bereiken valt. PwC heeft er echter bewust voor gekozen deze minimumwaarden toch te baseren op de volledige groep, maar heeft bij de oordeelsvorming rekening gehouden met de kenmerken van De Goede Woning.

De 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 ingezoomd op de belangrijkste onderdelen van de beheerkosten. De vergelijking heeft betrekking op het jaar 2007.

Presteren naar efficiëntie scoort goed

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.

Tabel 5-1: eindoordeel presteren naar efficiëntie

Kengetal	Uitkomst bij De Goede Woning	Minimum waarde uit benchmark	Maximum waarde uit benchmark	Gemiddelde waarde uit benchmark	Oordeel
Beheerkosten per verhuureenheid	471	410	788	593	7,5
• Brutoloonkosten per fte	46.055	41.720	59.119	47.388	• 7,0
• Aandeel inhuur totale loonkosten	11,8	0	22,8	14,4	• 7,0
Kosten inhuur per 1.000 VHE	55.000	22.000	223.000	117.000	7,5
• Huisvestingskosten per vierkante meter	267	151	574	250	• 7,0
• Automatiseringskosten per werkplek	3.081	4.428	11.770	6.501	• 7,5
Totale formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud per 1.000 VHE	5,5	4,0	9,6	6,8	7,5
Aandeel formatie primaire proces in totale formatie	61,4%	35%	64%	50%	7,5
Eindoordeel presteren naar efficiëntie	Goed (boven de norm)				7,3

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

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 verhuureenheid'. Deze zijn lager dan het gemiddelde op basis van ervaringsgegevens. Zoals uit de tabel blijkt kan De Goede Woning op onderdelen verbeteringen realiseren omdat men boven het gemiddelde of nog niet in alle gevallen in de buurt van de minimumwaarden komt.

5.07 De huisvestingskosten per vierkante meter liggen rond het gemiddeld van de referentiecorporaties. De brutoloonkosten per 1.000 verhuureenheden zijn lager dan gemiddeld, maar het percentage inhuur ten opzichte van de totale loonkosten is in de buurt van het gemiddelde. De Goede Woning zet wel meer dan gemiddeld haar formatie in op het primaire proces.

Algemeen

5.08 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 Goede Woning om zelf inefficiënties te signaleren, voorstellen te doen voor verbetering en deze verbetering te monitoren.

5.09 PwC heeft vastgesteld dat bij De Goede Woning 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.

Beheerkosten per verhuureenheid lager dan bij de referentiecorporaties

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

5.11 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).

5.12 Uit tabel 5-1 blijkt dat de beheerkosten per verhuureenheid van De Goede Woning € 471,- per verhuureenheid bedragen, het gemiddelde van de andere corporaties is € 593,-. De laagste waarde bedraagt € 410,- en de hoogste waarde € 788,-. Onderstaand volgt een toelichting hierop. Achtereenvolgens zullen de personeelskosten en de overige bedrijfskosten worden besproken.

Personeelskosten per fte zijn gemiddeld

5.13 Ook de gemiddelde brutoloonkosten per fte in loondienst zijn 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 Goede Woning liggen in lijn met de gemiddelde waarde bij de andere corporaties. De beoordeling is daarom voldoende.

Aandeel uitzendkrachten in totale loonkosten gemiddeld en kosten inhuur per 1.000 verhuureenheden onder gemiddelde

5.14 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 Goede Woning 11,8%. De gemiddelde score bij de andere corporaties bedraagt 14,4%. De maximumwaarde is 22,8%, het minimum bedraagt 0%. De score op dit onderdeel is: voldoende.

5.15 De gemiddelde kosten van inhuur per 1.000 verhuureenheden bedragen € 55.000,- en zijn daarmee fors lager dan het gemiddelde van de andere corporaties (€ 117.000,-). De beoordeling is daarom goed.

Huisvestingskosten per vierkante meter zijn gemiddeld

5.16 De huisvestingskosten bestaan uit huurkosten, energiekosten, interieurkosten, toegerekende rente en afschrijvingskosten van installaties en overige huisvestingskosten. Bij De Goede Woning bedraagt het kostenniveau per vierkante meter € 267,-. Het gemiddelde van de andere corporaties bedraagt € 250,-, de maximumwaarde € 574,- en de minimumwaarde € 151,-. De score op dit onderdeel is daarom conform de norm.

Automatiseringskosten per werkplek lager dan bij andere corporaties

5.17 Ook de automatiseringskosten zijn beoordeeld. Berekend is de omvang van de automatiseringskosten per werkplek. Bij De Goede Woning bedraagt het kostenniveau per werkplek € 3.081,-. 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 goed.

Omvang van de formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud lager dan gemiddeld

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

5.19 Uitgaande van een formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud van 31,11 fte over 2007 (49,44 minus 18,35) en 5.648 verhuureenheden, komt de formatie per 1.000 verhuureenheden uit op 5,5 fte. Het gemiddelde van de referentiegroep bedraagt 6,8 en het maximum 9,6. De formatie van De Goede Woning per 1.000 verhuureenheden is daarmee behoorlijk lager dan gemiddeld. De uitkomst is daarom als goed aangemerkt.

5.20 Indien uitgegaan wordt van formatiecijfers inclusief projectontwikkeling dan is sprake van fte (49,44 minus 2,44). De formatie per 1.000 verhuureenheden bedraagt dan 8,39. Het gemiddelde van de referentiegroep bedraagt in een dergelijk geval 8,8 en het maximum 10,2.

Opbouw formatie primaire proces in lijn met andere corporaties

5.21 Beoordeeld is in welke mate De Goede Woning 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 ligt met de andere corporaties. De score van De Goede Woning bedraagt 61,4%. De laagste, hoogste en gemiddelde waarden van de andere corporaties zijn respectievelijk 35%, 64% en 50%. De beoordeling is daarom goed. De Goede Woning zet dus haar formatie meer dan gemiddeld in op het primaire proces.

6 Bij De Goede Woning is sprake van adequaat toezicht (governance)

6.01 In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de wijze waarop De Goede Woning gevolg geeft aan in het visitatiekader opgenomen normen ten aanzien van governance. Dit onderdeel van de visitatie is niet bedoeld om de (volledige) naleving van de Aedes Governance Code Woningcorporaties (voortaan: Aedescode) te toetsen, maar gaat meer in op hetgeen De Goede Woning en de Raad van Toezicht (RvT) doen om de maatschappelijke prestaties in beeld te brengen en de prestaties daarop te toetsen.

6.02 De toetsing is in twee onderdelen verdeeld:

- a Governance structuur en naleving en handhaving van de code;
- b Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden:
 - i eigen ambities en doelen;
 - ii opgaven in het werkgebied;
 - iii betrokkenheid van belanghebbenden;
 - iv vermogen.

6.03 Alle bovenstaande onderwerpen tellen even zwaar mee in de weging. PwC heeft zich bij het vormen van haar oordeel gebaseerd op:

- a De Aedescode;
- b De agenda's en verslagen van de RvT-bijeenkomsten;
- c Het interview met directeur-bestuurder en RvT;
- d De website van De Goede Woning.

Governance structuur van De Goede Woning functioneert goed

6.04 PwC is van mening dat De Goede Woning wat betreft haar governance structuur goed presteert. Er is sprake van een goed functionerend toezicht. Wat betreft de naleving van de code hanteert De Goede Woning normen die zelfs nog boven de Aedescode uitgaan.

Tabel 6-1: eindoordeel presteren naar governance

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Naleving en handhaving code	Goed (boven de norm)	7,5
Eigen ambities en doelen	Bijzondere prestatie	8,0
Opgaven in het werkgebied	Voldoende	7,0
Betrekken van belanghebbenden	Voldoende	7,0
Vermogen	Goed (boven de norm)	7,5
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,4

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

Governance structuur, naleving en handhaving van de code scoort goed

6.05 De Goede Woning heeft in een gecombineerd gesprek met de directeur en de Raad van Toezicht aangegeven de Aedescode te onderschrijven en zelfs verder te gaan dan de code. Ook is gebleken dat De Goede Woning nog voor het verschijnen van de code actief was met het onderwerp governance.

6.06 Hieruit volgt het beeld dat de RvT een eigen opvatting heeft ten aanzien van de wijze waarop zij toezicht houdt. PwC heeft vastgesteld dat de governance structuur van De Goede Woning ook zodanig is opgezet en merkt dat er sprake is van goed functionerend toezicht.

Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden scoort goed

6.07 In het voorgaande is geconstateerd dat De Goede Woning in de ogen van haar belanghebbenden over het algemeen goed presteert. In dit hoofdstuk wordt beoordeeld of De Goede Woning ook de in de Aedescode 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.

6.08 Dit onderdeel bestaat uit de volgende toetsingscriteria:

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

6.09 Ten aanzien van het toetsingscriterium 'Eigen ambities en doelen' heeft PwC vastgesteld dat De Goede Woning een strategiedocument heeft in de vorm van een ondernemingsplan.

In dit plan zijn de eigen ambities, doelen en opgaven opgenomen en is ook een visie op de maatschappelijke positie van De Goede Woning weergegeven. Het bestuur heeft de visie in een missie en beleidsdoelstellingen vertaald en is ten aanzien van de governance ambities nog een stap verder gegaan.

6.10 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Opgaven in het werkgebied*', heeft PwC geconstateerd dat opgaven, beleidsvoornemens, prestatieafspraken en geleverde prestaties transparant, helder en inzichtelijk op de internetsite van De Goede Woning te vinden zijn. Ook zijn op de internetsite doorverwijzingen naar het meerjarenbeleidsplan en jaarrekeningen van diverse jaren opgenomen. In deze documenten zijn wél beleidsvoornemens, doelen en geleverde prestaties opgenomen, zodat PwC dit heeft aangemerkt als 'prestatie'. Echter, PwC adviseert De Goede Woning de informatie in het meerjarenbeleidsplan meer en duidelijker op de internetsite zelf te ontsluiten, aangezien dit de toegankelijkheid van de informatie vergroot. Ook dient De Goede Woning de prestatieafspraken met belanghebbenden op de internetsite te publiceren.

6.11 In de door ons gevoerde gesprekken hebben wij gemerkt dat de bestuurders en medewerkers open staan voor een grote mate van transparantie door meer informatie op het internet te plaatsen, maar dat de RvT hierin een terughoudend beleid nastreeft. Kijkend naar het visitiekader en de governancecode is PwC de mening toegedaan dat een grotere transparantie gewenst is.

6.12 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Betrokkenheid van belanghebbenden*' zien wij dat De Goede Woning voldoende presteert:

- a Er is geen specifiek stakeholderregister waaruit blijkt welke organisaties De Goede Woning tot haar belanghebbenden rekent. Wel is er sprake van een lijst met belanghebbenden die wordt gebruikt om de contacten met belanghebbenden te onderhouden;
- b De Goede Woning heeft geen jaarlijkse belanghebbenden bijeenkomst. Er is ook geen door de RvT goedgekeurd reglement voor een dergelijke bijeenkomst. Daarom wordt ook niet aan de overige punten ten aanzien van uitnodiging, verslag, aanwezig en inhoud voldaan.

6.13 Ten aanzien van het criterium inzake vermogen en de rapportering van de bevindingen van de externe accountant hebben wij geen opmerkingen.

A Gebruikte brondocumenten

A.01 De volgende brondocumenten zijn door De Goede Woning beschikbaar gesteld en door PwC gebruikt bij het uitvoeren van de maatschappelijke visitatie:

- Activiteitenplan 2005
- Activiteitenplan 2006
- Activiteitenplan 2007
- Activiteitenplan 2008
- Aedescode
- Beknopte Begroting 2008: Ruimte en Milieu & Wonen, Wijken en Integratie
- Beleidsnotitie duurzaam verbouwen
- Borgstellingverklaring WSW 2005
- Borgstellingverklaring WSW 2006
- Bouwproductie overzicht
- Collegeprogramma Zoetermeer 2006-2010 MEE(R)DOEN
- Consumentenwensen Zoetermeer
- Corporatie in perspectief 2007
- Directieverslagen
- Evaluatie prestatieafspraken Zoetermeer 2006-2009
- Financiële administratie e.o. overzicht 2007
- Governancecode
- Handboek risicomanagement
- Huurbeleidsplan 2004
- Huurbeleidsplan 2005
- Huurbeleidsplan 2006
- Huurovereenkomst Jeugdformaat
- Huurprijzen woningen Oosterheem/ classificatie gehandicaptenwoningen
- Prestatieafspraken Zoetermeer 2006 t/m 2009
- Jaarverslag 2005
- Jaarverslag 2007
- Jaarverslag 2007
- Jaarrekening 2005
- Jaarrekening 2006
- Jaarrekening 2007
- Klokkenluidersregeling
- Koopvarianten: kansen voor (lage) middeninkomens op de koopmarkt
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen
- Meerjarenbegroting 2008-2017

- Nieuwbouw Oosterheem duurzaamheidsnotitie
- Ondernemingsplan 2001-2010 Kansrijk in Wonen
- Overeenkomst regionale prestatieafspraken tussen het stadsgewest Haaglanden en de Sociale Verhuurders Haaglanden 2005-2009
- Planningenoverzicht 2007
- Prestatieafspraken 2006-2009 gemeente Zoetermeer
- Rapportage CFV
- Rapportage VROM
- Regionale Prestatieafspraken 2005 t/m 2009
- Risicoanalyse 2005
- Risicoanalyse 2006
- Ruimte geven, Bescherming Bieden, een visie op de woningmarkt (2006)
- Samenhang en Samenspel, woonvisie Zuid-Holland 2005-2014
- Senioren in Zoetermeer
- Sociaal actieplan Palenstein
- Strategisch voorraadbeheer 2007
- Treasury statuut
- Visie op wonen door ouderen bij De Goede Woning
- Wijkactieplan 2008
- Woningmarktanalyse Zoetermeer

B Gevoerde gesprekken

B.01 In deze bijlage zijn de personen weergegeven met wie PwC in het kader van de maatschappelijke visitatie gesproken heeft.

B.02 De interne gesprekken zijn gevoerd met:

- De heer E. Pannebakker, directeur - bestuurder;
- De heer P. Boerman, manager Financieel beheer & ICT;
- De heer A. Brown, medewerker Informatievoorziening;
- De heer A. van der Tas, manager Ontwikkeling;
- De heer A. Hoeber, manager Wonen;
- De heer W. Schluter, adviseur Strategisch beleid & bedrijfsprocessen;
- Mevrouw J. Hup, secretaris ondernemingsraad De Goede Woning.

B.03 De externe gesprekken zijn gevoerd met:

- De heer A.M. Breijman, voorzitter van de Huurdersvereniging In De Goede Woning;
- Mevrouw W. Wijzenbroek-van Eden, voorzitter werkgroep Wonen van Overleg Samenwerkende Ouderenbonden;
- Mevrouw S. van Wanrooij-Riem, voorzitter VAC Adviescommissie voor de Woningbouw en Woonomgeving;
- De heer F. Muijzers, wethouder Onderwijs, jongeren, wonen, sport en het project Brede School, tevens wijkwethouder Centrum (Stadshart / Dorp / Driemanspolder / Palenstein), gemeente Zoetermeer;
- De heer J. Speel, wethouder zorg, ouderen, natuur en milieu en het project Duurzaam Zoetermeer, tevens wijkwethouder Meerzicht, gemeente Zoetermeer;
- De heer J. Dijkstra, gemeentesecretaris Zoetermeer;
- Mevrouw Spruyt, directeur Welzijn, gemeente Zoetermeer;
- De heer M.D. Krieger, manager Vastgoed, Stichting Ipse;
- De heer Venus, directeur Stichting Jeugdformaat;
- Mevrouw E. van der Heijden, directeur Stichting MOOI Zoetermeer;
- Mevrouw M. Onrust en de heer T. Wubs, resp. directeur en regiomanager RIBW Fonteynenburg;
- Mevrouw H. Bos, regiomanager Vierstroom;
- Mevrouw J.M. Commandeur, bedrijfsdirecteur Vestia Zoetermeer;
- De heer H. Michels, bedrijfsdirecteur Vidomes Zoetermeer;
- Mevrouw G. Segond von Banchet, account manager VROM;
- De heer A. Ettekoven, sectorhoofd Wonen, Stadsgewest Haaglanden;
- De heer F. van der Zon, directeur SVH;
- De heer E. Jenné, directeur kantoor Zoetermeer, Atta Makelaars;

- De heer R. Steijn, directeur Dura Vermeer;
- De heer J. van der Speld, directeur J.J. van der Speld & zn.

C Betrokken belanghebbenden en de relatie met De Goede Woning

C.01 In de volgende tabel is een overzicht opgenomen van de belanghebbenden die in het kader van de maatschappelijke visitatie van De Goede Woning zijn betrokken.

Tabel C-1: overzicht betrokken belanghebbenden bij visitatie

Groep	Belanghebbende	Beschrijving
Huurlersver- tegenwoordigers	Huurlersvereniging "In de Goede Woning"	De huurlersvereniging heeft als missie: betaalbaar wonen in kwalitatief goede woningen en een leefbare woonomgeving. Zij voeren namens alle huurlers overleg met de woningcorporatie.
	Overleg Samenwerkende Ouderenbonden (OSO)	De Stichting OSO behartigt de collectieve belangen van de bij de stichting aangesloten ouderenbonden (ANBO - KBOZ - PCOB) en hun leden, onder meer op het gebied van wonen en zorg.
	Vrouwen Advies Commissie (VAC)	De VAC behartigt de belangen van de (toekomstige) bewoners en adviseert over de praktische bewoonbaarheid van de huizen, de veiligheid en de duurzaamheid van woningen.
Overheid	Gemeente Zoetermeer: bestuurlijk	De volgende personen hebben een bijdrage geleverd: - De wethouder Onderwijs, jongeren, wonen, sport en het project Brede School, tevens wijkwethouder Centrum (Stadshart / Dorp / Driemanspolder / Palenstein). - De wethouder Zorg, ouderen, natuur en milieu en het project Duurzaam Zoetermeer, tevens wijkwethouder Meerzicht. - De wethouder Integraal veiligheidsbeleid, wijk- en buurtbeheer, dienstverlening, communicatie, stadspromotie, bouw- en woningtoezicht en het project Terugdringen Administratieve Last, tevens wijkwethouder Rokkeveen.
	Gemeente Zoetermeer: ambtelijk	De volgende personen hebben een bijdrage geleverd: - De Gemeentesecretaris, gericht op de herstructurering van de wijk Palenstein. - De directeur Welzijn.
	Ministerie VROM, DG Wonen, Wijken en Integratie	VROM fungeert als toezichthouder op De Goede Woning als Toegelaten Instelling. De accountmanager onderhoudt de contacten met De Goede Woning namens VROM (toetsend en spiegelend).
Zorg- en welzijnsinstel- lingen	Stichting Ipse	Stichting Ipse biedt zorg voor mensen met een verstandelijke of meervoudige handicap. Deze mensen kunnen bij Stichting Ipse wonen, werken, leren en recreëren. Stichting Ipse en De Goede Woning creëren gezamenlijk mogelijkheden voor verstandelijke gehandicapten om zelfstandig te kunnen wonen.

Groep	Belanghebbende	Beschrijving
	Stichting Jeugdformaat	Stichting Jeugdformaat is de organisatie voor jeugdhulpverlening in Haaglanden. In een logeershuis verblijven jeugdigen (8-12 jaar) die tijdelijk niet thuis kunnen wonen. Stichting Jeugdformaat en De Goede Woning zetten zich samen in om de jeugdhulpverlening in Zoetermeer verder vorm te geven.
	Stichting MOOI	De Stichting MOOI levert activiteiten en diensten op het terrein van Maatschappelijk Werk, Sociaal Cultureel Werk en Peuterspeelzaalwerk. De Goede Woning en MOOI participeren in het project 'Buurtbemiddeling' waardoor er in Zoetermeer een laagdrempelige voorziening is waar inwoners van Zoetermeer met burencan conflicten terecht kunnen.
	RIBW Fonteynenburg	RIBW Fonteynenburg verzorgt woonbegeleiding voor mensen met psychiatrische beperkingen en huurt woningen van De Goede Woning. Daardoor kan RIBW Fonteynenburg cliënten een beschermende woonvorm bieden.
Woning-corporaties	Vestia	Vestia is een woningcorporatie met circa 77.000 verhuureenheden in de regio Haaglanden en daarbuiten. In Zoetermeer heeft Vestia ongeveer 6.200 woningen in bezit.
	Vidomes	Vidomes is een woningcorporatie met circa 18.000 verhuureenheden in Delft, Leidschendam-Voorburg, Rijswijk en Zoetermeer. In Zoetermeer heeft Vidomes ongeveer 8.000 woningen in bezit.
	De gemeente Zoetermeer en de woningcorporaties De Goede Woning, Vestia en Vidomes hebben afspraken gemaakt om de stadswijk Palenstein op verschillende gebieden te vernieuwen.	
Samenwerkingsverbanden	Sociale Verhuurders Haaglanden (SVH)	Vereniging Sociale Verhuurders Haaglanden is een actieve brancheorganisatie, waarin alle 18 woningcorporaties uit het Stadsgewest Haaglanden beleidsmatig samenwerken op het gebied van woonruimteverdeling en beleidsontwikkeling.
	Stadsgewest Haaglanden (SGH)	Het Stadsgewest Haaglanden is een regionaal overheidsorgaan, c.q. een samenwerkingsverband van negen gemeenten. Het beleid van het Stadsgewest is erop gericht om groei en vernieuwing te realiseren met behoud van de bestaande kwaliteiten van de regio.
Marktsector	Dura Vermeer Leidschendam	Dura Vermeer is een landelijk bouwconcern. Naast haar activiteiten als projectontwikkelaar en bouwer wenst Dura Vermeer Leidschendam ook te participeren in maatschappelijke projecten.
	J.J. van der Speld & Zn.	J.J. van der Speld & Zn. is een allround bouwbedrijf. Voor De Goede Woning zijn zij partner voor het onderhoud van de woningen.

Groep	Belanghebbende	Beschrijving
	Atta Makelaars	De verkoop van woningen van De Goede Woning wordt geregeld door ATTA-makelaars in Zoetermeer. Zij taxeren de woning en onderhouden de contacten met de kandidaat kopers.

D Visitatiescorekaart

D.01 In aanvulling op het in het visitatiestelsel opgenomen kwantitatieve scoremodel, zie tabel D-1, heeft PwC een scorekaart ontwikkeld die de uitkomsten van de visitatie visueel weergeeft. Deze scorekaart is op de volgende pagina opgenomen. De respectievelijke hoofdstukken geven een uitgebreide verklaring voor de scores. Deze bijlage geeft een toelichting op de gehanteerde kleurencode.

D.02 Het eindoordeel is gevormd door aan de vijf kaders een waardering toe te kennen die gebaseerd is op de kwantitatieve score (een cijfer van 1 tot en met 10). In tabel D-1 is aangegeven hoe de vertaling is van een kwantitatieve score naar kwalitatieve score. De kwalitatieve waarderingen zijn hierbij ook met een kleur gecodeerd. De mogelijke waarderingen zijn 'Bijzondere prestatie' (blauw), 'Boven de norm' (cyaan), 'Conform de norm' (groen), 'Onder de norm' (oranje) of 'Aandachtspunt' (rood). De norm houdt in dat de prestatie overeenkomt met het opgestelde toetsingskader, de verwachting van de belanghebbenden en/of PwC.

D.03 Een score 'Bijzondere prestatie' (zeer goed) wordt toegekend aan uitzonderlijk goede prestaties, waarbij de corporatie veel beter presteert dan mag worden verwacht volgens het toetsingskader, de normering van de belanghebbenden en/ of PwC. Het rapportcijfer dat in deze situatie wordt toegekend is 8,0 of hoger. 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. Het rapportcijfer in deze situatie is hoger dan 7,0 maar lager dan 8,0. Een onderdeel verdient de beoordeling 'conform de norm' (voldoende) als de geleverde prestatie overeenkomt met het opgestelde toetsingskader, de verwachtingen van de belanghebbenden en/ of het oordeel van PwC. Het rapportcijfer in deze situatie is hoger dan 6,0 maar lager dan 7,0.

D.04 Een onderdeel verdient de beoordeling 'Onder de norm' (onvoldoende) als de geleverde prestatie duidelijk slechter is dan de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'Aandachtspunt' moet worden gegeven. Het corresponderende cijfer is lager dan 6,0 maar hoger dan 5,0. 'Aandachtspunten' vormen die zaken waarin De Goede Woning naar de mening van belanghebbenden en/ of PwC structureel onderpresteert. Het cijfer in een dergelijke situatie is lager dan 5,0. Tabel D-1 licht de waarderingen toe en geeft de corresponderende kleur weer.

Tabel D-1: verklaring toegekende waarderingen

Waardering	Toelichting waardering	Cijfer	Kleurcode
Bijzondere prestatie (zeer goed)	Prestatie wijkt in positieve zin sterk af van het toetsingskader en verwachtingen van belanghebbenden.	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 moet worden.	hoger dan 7,0 lager dan 8,0	Cyaan
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 moet worden.	hoger dan 5,0 lager dan 6,0	Oranje
Aandachtspunt	Prestatie wijkt in negatieve zin sterk af van toetsingskader en verwachtingen belanghebbenden.	5,0 en lager	Rood

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008