

Visitatierapport

Huis & Erf



Rapportinformatie

Auteur : Visitatiecommissie
Versie : 1.1
Status : definitief
Datum : 24-1-2014

Versiebeheer

Versie	Gewijzigd door	Opmerking
0.9	Opgesteld door visitatiecommissie	Concept ter bespreking met Huis & Erf Niet bestemd voor publicatie
1.0 concept	Visitatiecommissie	Versie beoordeling aan Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland Niet bestemd voor publicatie
1.0 definitief	Visitatiecommissie	Definitief rapport na controle van SVWN op het correct toepassen van de geldende methodiek en de transparantie van de beoordeling
1.1 definitief	Visitatiecommissie	Definitief rapport na kleine aanpassing en controle van SVWN op het correct toepassen van de geldende methodiek en de transparantie van de beoordeling Bestemd voor publicatie

Inhoudsopgave

Inleiding	5
1 Huis & Erf, haar ambities, werkgebied, bestuur en toezicht.....	7
1.1 Huis & Erf	7
1.2 Interne organisatie en toezicht	7
1.3 Het werkgebied	7
Deel I Maatschappelijk presteren in het kort	9
2 Het maatschappelijk presteren van Huis & Erf	11
2.1 De prestaties van Huis & Erf in beeld	11
2.2 Totaaloordeel in recensie	13
2.3 Samenvatting per perspectief.....	14
Deel II Toelichting	17
3 Presteren naar eigen ambities en doelstellingen	19
3.1 Missie en ambities in relatie tot de prestatievelden.....	19
3.2 Mate van belang van de prestatievelden	20
3.3 Presteren naar ambities in de periode 2009-2010	20
3.4 Huisvesting van de primaire doelgroep (2011-2012)	21
3.5 Kwaliteit van woningen en woningbeheer (2011-2012)	22
3.6 Huisvesting doelgroepen met bijzondere voorzieningen in huisvesting (2011-2012).....	23
3.7 (Des)investeren in vastgoed (2011-2012).....	24
3.8 Kwaliteit van wijken en buurten (2011-2012)	25
3.9 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar ambities en doelstellingen	26
4 Presteren naar opgaven	27
4.1 Beoordeling presteren naar opgaven	27
5 Belanghouders	28
5.1 De belangrijkste belanghouders van Huis & Erf.....	28
5.2 Huisvesten primaire doelgroep.....	29
5.3 Kwaliteit van woningen en woningbeheer	29
5.4 Huisvesting doelgroepen met bijzondere voorzieningen in huisvesting	30
5.5 (Des)investeren in vastgoed.....	30
5.6 Kwaliteit van wijken en buurten.....	31
5.7 Oordeel presteren volgens belanghouders	33
6 Presteren naar vermogen	34
6.1 Financiële continuïteit.....	34
6.2 Financiële beheer	37
6.3 Doelmatigheid	38
6.4 Vermogensinzet	39
6.5 Oordeel presteren naar Vermogen	41

7 Governance	42
7.1 Besturing	42
7.2 Intern toezicht	44
7.3 Externe legitimatie	46
7.4 Oordeel over Governance	47
Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie	48
Bijlage 2 Overzicht geraadpleegde documenten	55
Bijlage 3 In- en externe deelnemers aan interviews	58
Bijlage 4 Tabellen bij hoofdstukken 3 en 4	59
Bijlage 6 Visitatieaanpak	76
Bijlage 7 Wijze van beoordeling	80

Inleiding

Dit visitatierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van Huis & Erf. De visitatie is uitgevoerd door Pentascopel in de periode van juni 2013 tot september 2013.

Huis & Erf heeft er veel aan gedaan om de visitatiecommissie haar werk te laten doen. Ze heeft documenten geleverd, ze heeft ons toegang gegeven tot haar medewerkers, ze heeft haar netwerk van belanghouders voor ons toegankelijk gemaakt en heeft het proces voor zover mogelijk gefaciliteerd. De visitatiecommissie waardeert Huis & Erf voor haar medewerking tijdens de visitatie en wenst haar veel succes toe in de realisatie van haar ambities.

De visitatie

Huis & Erf volgt de Aedescode en gebruikt de visitatie als verantwoording naar haar belanghouders. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 4.0-versie van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, december 2010).

In 2013 heeft Huis & Erf opdracht gegeven aan Pentascopel om een visitatie uit te voeren. De visitatiecommissie bestond uit mevrouw Joos Jacobs (voorzitter), de heer Arie Brussaard (financieel deskundig visitor) en mevrouw Germa Reivers (visitor/secretaris). In bijlage 1 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

De visitatie omvat de periode 2009 tot en met 2012. De vorige visitatie heeft plaatsgevonden in 2007. Omdat Huis & Erf in deze periode bestuurlijke en financiële problemen heeft gekend, is uitstel voor de visitatie gevraagd en gekregen. De periode die deze visitatie omvat, was voor Huis & Erf een roerige periode waarin twee fases te onderscheiden zijn.

2009- februari 2011

In deze fase profileerde Huis & Erf zich als dé buurtcorporatie. In deze fase is er een conflict tussen de raad van toezicht en het bestuur ontstaan dat heeft geleid tot het ontslag van de bestuurder. Van de leden van de raad van toezicht uit die periode is op dit moment niemand meer actief in de raad, behalve één lid dat januari 2011 is toegetreden. In deze periode hebben een aantal onderzoeken en rechtszaken plaatsgevonden.

Februari 2011- eind 2012

De eerste periode van februari 2011- maart 2012 is die van interim-bestuur. Collateral damage van de vorige fase met opdracht tot het herstellen van vertrouwen, maar door te hoge formatie en liquiditeitsproblemen is de uitvoering van de opdracht via het Plan van Aanpak verschoven in de richting van deze problemen. Ook werden in deze periode de randvoorwaarden gecreëerd om te komen tot een nieuwe fase waarin Huis & Erf weer stabiel kan worden. Er is een plan van aanpak opgesteld waarin stap voor stap orde op zaken wordt gesteld en waarin de herpositionering Huis & Erf plaatsvindt. De nieuwe bestuurder is per 1 maart 2012 op interim basis en per 1-9-2012 voor vast aangesteld. Het plan van aanpak is op dit moment (eind 2013) nog actueel en in de afrondende fase

De oordelen in deze visitatie zijn waar relevant en mogelijk, gespecificeerd naar deze twee fases. Wij doen dit omdat de visie, de positionering en de besturing van Huis & Erf in deze twee periodes heel verschillend is en daarmee ook de prestaties. Dat maakt het niet mogelijk om één oordeel te geven over de totale periode. Dat is zichtbaar in:

- Presteren naar ambities, waar een onderscheid is gemaakt in de periodes;
- Governance, waar we de eerste periode (2009-2010) beoordelen en in algemene termen beschrijven. In deze periode hebben een aantal onderzoeken plaatsgevonden waarin de situatie beschreven en beoordeeld is, De visitatiecommissie heeft haar oordeel mede daarop gebaseerd. Dit opnieuw beschrijven voegt daaraan niets toe. De periode 2011/2012 beoordelen we op reguliere wijze;
- Presteren naar vermogen, waar een onderscheid is gemaakt in de periodes.

Presteren naar Opgaven is in deze visitatie globaal beoordeeld. Over de hele periode zijn er namelijk geen prestatieafspraken met de twee gemeenten gemaakt, waardoor de norm ontbreekt waartegen de opgaven kunnen worden beoordeeld.

Bij Presteren volgens Belanghebbenden bleek in de gesprekken dat de externe belanghebbenden bij de beoordeling van de prestaties meestal geen onderscheid in deze fases maakten.

Voor de beoordelingen hanteert Pentascope conform de eisen van het stelsel een 10-puntsschaal. Het oordeel 7 geeft aan dat de prestatie gelijk is aan de norm. De wijze van beoordeling wordt in bijlage 7 verder toegelicht. De aanpak van de visitatie wat betreft het proces, de stappen en het kader is in bijlage 6 beschreven.

Opbouw van het rapport

De opbouw van dit rapport is als volgt.

- In Hoofdstuk 1 wordt een beschrijving gegeven van Huis & Erf, de organisatie en haar werkgebied.
- In Deel I wordt het maatschappelijk presteren in het kort weergegeven.
 - In hoofdstuk 2 staat een samenvatting van de oordelen in de vorm van de recensietekst, de prestaties in beeld met het spinnenweb en de integrale scorekaart, en een korte samenvatting van de oordelen op de perspectieven.
- In Deel II zijn de oordelen onderbouwd.
 - In hoofdstuk 3 zijn de prestaties van Huis & Erf beoordeeld ten opzichte van haar eigen ambities en doelen voor de periodes 2009-2010 en 2011-2012.
 - In hoofdstuk 4 zijn de prestaties van Huis & Erf ten opzichte van de landelijke en lokale opgaven globaal beoordeeld. Deze prestaties zijn in dit rapport niet in detail beoordeeld omdat er geen prestatieafspraken zijn.
 - In hoofdstuk 5 wordt het oordeel van de belanghouders over de maatschappelijke prestatie van Huis & Erf weergegeven.
 - In hoofdstuk 6 is het oordeel gegeven over het presteren naar vermogen.
 - In hoofdstuk 7 staat het oordeel over governance.

Pentascopel benadrukt dat het visitatieoordeel wordt gevormd door dit rapport als geheel en dat zonder toestemming van Pentascopel geen referentie aan dit oordeel kan worden gemaakt. Het is met andere woorden niet toegestaan het oordeel samenvattend elders te publiceren zonder toestemming van Pentascopel.

1 Huis & Erf, haar ambities, werkgebied, bestuur en toezicht

1.1 Huis & Erf

Huis & Erf is een corporatie met 3458 (gewogen) verhuureenheden (bron CFV, gemiddelde 2010/2011). Huis & Erf is voornamelijk werkzaam in de gemeenten Schijndel en Sint-Michielsgestel. Haar bezit bestaat vooral uit eengezinswoningen (69,8%). Daarnaast heeft ze meergezinsetagebouw zonder lift (15,6%), met lift (12,4%) en onzelfstandige wooneenheden (2,1%). Het grootste deel van het bezit (80,5%) is gebouwd vóór 1990.

De missie van Huis & Erf is:

“Een maatschappelijke ondernemer met een brede zorg voor wonen & leefomgeving. Wij zetten ons in voor goed wonen in vitale wijken en buurten. Hierbij schenken we primair aandacht aan mensen die maatschappelijk kwetsbaar zijn en hulp nodig hebben. Hiervoor werken we vanuit onze kernwaarden trots, realisme en samen.” (website augustus 2013)

Door het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) wordt Huis & Erf ingedeeld in de regio Den Bosch e.o. (Rg37) in de referentiegroep ‘Gemiddeld profiel met accent op eengezinswoningen’ (Rf06). De indeling in een referentiegroep is gebaseerd op verhuur, kwaliteit, bedrijfsvoering, vernieuwing van de portefeuille enz. In deze referentiegroep zitten 99 van de in totaal 389 corporaties.

1.2 Interne organisatie en toezicht

Huis & Erf is een vereniging. Het toezicht op Huis & Erf wordt uitgevoerd door de Raad van Toezicht. Deze bestaat op dit moment uit vijf leden waarvan twee op voordracht van de huurders. Huis & Erf heeft een zelfstandige huurdersvereniging (ZHV).

Bij Huis & Erf werken eind 2012 55 medewerkers in 47,7 fte. De corporatie wordt geleid door een directeur-bestuurder. De corporatie heeft een eigen servicedienst voor dagelijks onderhoud.

1.3 Het werkgebied

Huis & Erf werkt in de gemeente Sint Michielsgestel en de gemeente Schijndel. De gemeente Schijndel heeft ongeveer 23.000 inwoners en Sint Michielsgestel 28.000. 22 % van het aantal woningen in Schijndel en 16% van het aantal woningen in Sint Michielsgestel zijn sociale huurwoningen.

Demografische ontwikkelingen laten zien dat zowel in de gemeente Sint Michielsgestel als in Schijndel een sterke groei (>10%) tot ongeveer 2040 in het aantal huishoudens verwacht wordt. Door het groeiende aantal huishoudens is er sprake van een blijvende behoefte aan nieuwe woningen en een lichte stijging van de behoefte aan huurwoningen.

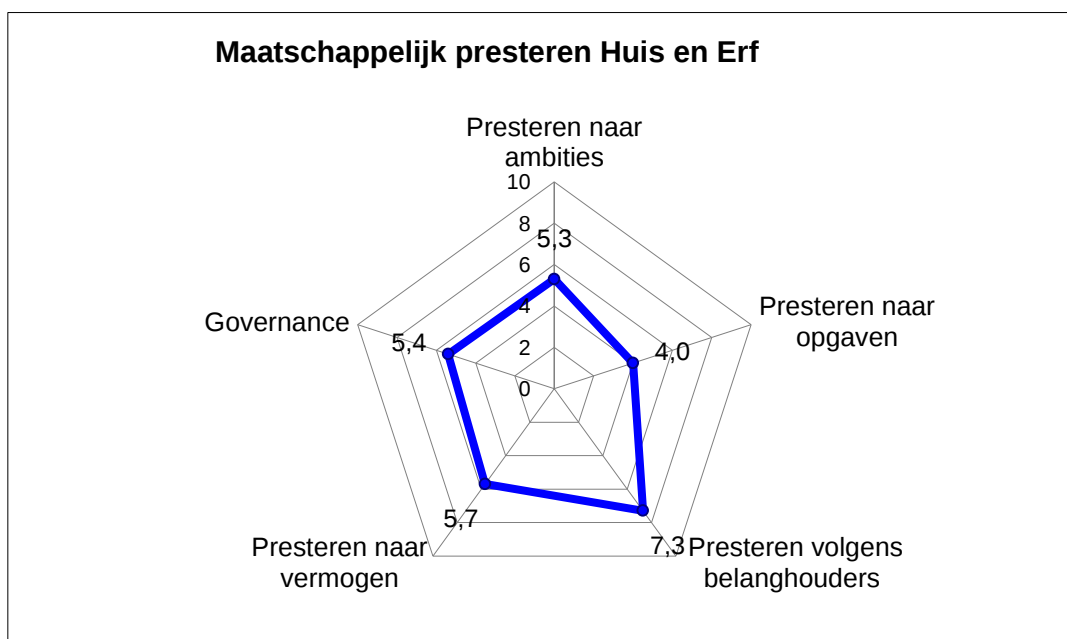
Deel I Maatschappelijk presteren in het kort

2 Het maatschappelijk presteren van Huis & Erf

Dit hoofdstuk bevat het oordeel van de visitatiecommissie over het maatschappelijk presteren van Huis & Erf in het kort. Eerst wordt het oordeel in een tabel weergegeven. Daarna volgt de recensie en een samenvatting van de oordelen op de vijf prestatievelden.

2.1 De prestaties van Huis & Erf in beeld

In onderstaand spinnenweb is het oordeel weergegeven.



Het oordeel betreft de volgende gebieden.

- *Ambities*: in welke mate presteert Huis & Erf naar de eigen ambities en doelstellingen?
- *Opgaven*: hoe presteert Huis & Erf in verhouding tot de landelijke, regionale en lokale opgaven?
- *Belanghouders*: in welke mate presteert Huis & Erf naar de verwachtingen van de belanghouders?
- *Vermogen*: hoe presteert Huis & Erf gelet op het beschikbare vermogen en wat is de efficiency van deze prestatie?
- *Governance*: hoe presteert Huis & Erf gelet op de maatstaven voor goed bestuur, maatschappelijke verantwoording en beïnvloeding?

De figuur zoals hiervoor weergegeven, wordt in dit hoofdstuk verder toegelicht. De integrale scorekaart staat op de pagina hierna. De verdieping van deze oordelen volgt in Deel II.

Integrale scorekaart Prestaties Huis & Erf periode 2009-2012

Perspectief		Prestatievelden *					Gemiddelde prestatie- velden		Ge- wicht	Gewogen cijfer per perspect.	
		1	2	3	4	5					
Presteren naar Ambities											
2009 - 2010		4,0	4,0	4,0	4,0	7,0	4,6		n.v.t.	5,3	
2011 - 2012		5,4	6,7	5,0	6,4	6,2	5,9		n.v.t.		
Hele periode		4,7	5,4	4,5	5,2	6,6	5,3		n.v.t.		
Presteren naar Opgaven											
Prestaties in het licht van de opgaven		4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0		n.v.t.	4,0	
Presteren volgens belanghouders											
2009 - 2012		7,8	6,9	8,0	6,9	6,7	7,3		n.v.t.	7,3	
Presteren naar vermogen											
						09/10	11/12	09/10	11/12		
Financiële continuïteit	Vermogenspositie					7,0	7,0	5,3	6,3	20 %	
	Liquiditeit					5,0	5,0				
	Integrale kasstroomsturing					4,0	7,0				
Financieel beheer	Planning- en controlcyclus					5,0	7,0	6,0	7,0	20 %	
	Treasurymanagement					7,0	7,0				
Doelmatigheid								4,5	4,5	20 %	
Vermogensinzet	Visie					4,0	7,0	5,3	6,3	40 %	
	Mogelijkheden					5,0	5,0				
	Maximalisatie					7,0	7,0				
Governance											
						09/10	11/12	09/10	11/12		
Besturing	Plan					3,0	6,0	3,7	6,3	33%	
	Check					3,0	6,0				
	Act					5,0	7,0				
Intern toezicht	Functioneren RvT					5,0	6,5	4,0	6,2	33%	
	Toetsingskader					3,0	6,0				
	Toepassen Govern. code					4,0	6,0				
Externe legitimatie							6,0	6,0	6,0	6,0	33%
Geïntegreerd eindoordeel										5,5	

* De prestatievelden zijn de volgende:

- 1 Huisvesting primaire doelgroep
- 2 Kwaliteit woningen en woningbeheer
- 3 Huisvesting doelgroepen met bijzondere voorzieningen
- 4 (Des)investeren in vastgoed
- 5 Kwaliteit van wijken en buurten

Hierna is een samenvattend oordeel van Huis & Erf opgenomen in de vorm van een recensie en een samenvatting van het oordeel op de verschillende prestatievelden.

2.2 Totaaloordeel in recensie

Achteraf gezien is het gemakkelijk praten als je als visitatiecommissie een corporatie over een zo roerige periode visiteert. Zeker als al een heel aantal slimme mensen rapporten hebben geschreven met analyses en aanbevelingen en er evenzoveel mensen een enorme bijdrage hebben geleverd aan het verbeteren en herstellen van de situatie. Laten we daarmee voorop stellen dat een deel van deze visitatie 'achteraf gepraat' is.

Laten we eerst nog iets verder terug kijken. In de vorige visitatie in 2007 was een van de bevindingen dat er veel veranderd was in de visitatieperiode, waaronder de aanstelling van een nieuwe bestuurder. De commissie schreef; "gezien de recente omslag bij Huis & Erf is het nog te vroeg om al definitieve resultaten, volgend uit de ambities, te mogen verwachten. Hierdoor acht de commissie het ook nog te vroeg om een 'hard' oordeel over het presteren naar ambities te geven. Het is duidelijk dat de belofte die toen in de lucht hing niet waar gemaakt is.

Er is dan ook veel te zeggen en veel te leren van de eerste periode 2009/2010. De periode kan worden gekenschetst door onvoldoende sturing en toezicht. Het ontbrak aan een gedeelde visie en strategie en daarmee aan instrumenten waarmee deze te realiseren en te volgen waren. Er was onvoldoende informatie om (bij) te sturen. Er was een gebrek aan plannen gebaseerd op een visie om organisch te ontwikkelen en te groeien naar een vraaggestuurde organisatie. Dat is een mooi streven, maar juist als je organisch wil ontwikkelen is het belangrijk om heel kort op de bal spelen omdat de voorspelbaarheid veel minder is. In zo'n situatie is een goed samenspel tussen de raad en het bestuur met tijdige en juiste informatie van groot belang. Er heerste een mentaliteit van "Laat duizend bloemen bloeien". De formatie nam enorm toe en op het gebied van sociale emancipatie en ontwikkeling van wijken en buurten groeiden die duizend bloemen. Zonder helder strategisch kader en inzicht in de voortgang lijkt dan alles te kunnen. De corporatie had in deze periode leefbaarheid als speerpunt. Ze werd door externe belanghebbenden als zeer benaderbaar beschouwd. De belanghebbenden die profijt hadden waren tevreden, andere belangen werden niet of veel minder meegenomen. Opvallend in dit rapport is dat de visitatiecommissie de prestaties over de periode 2009-2010 veel lager beoordeelt dan de belanghouders dat doen. Kennelijk betekent de handelwijze van Huis & Erf in deze periode niet direct dat belanghouders dan ook ontevreden zijn. Waar de commissie de prestaties beoordeelt ten opzichte van dat wat is voorgenomen, wegen de belanghebbenden dat wat zij hebben ervaren. Het accentueert wel dat keuzes in beleid niet transparant waren. Van een corporatie van deze omvang mag je verwachten dat ze voorspelbaar zijn, ambities helder formuleren en daar op sturen. De typering "een periode van beleidsarmoede" is in één van de gesprekken gegeven.

In de tweede periode, die deze visitatie omvat, is hard gewerkt aan het normaliseren van de situatie. En dat blijkt niet gemakkelijk. Het bestuur en de Raad van Toezicht trekken sterk samen op om aan de hand van het Plan van Aanpak verbeteringen aan te brengen. De Raad kan, ook omdat er nog geen nieuw strategisch toekomstperspectief is, nog niet volledig in haar eigenlijke rol als toezicht-houder op afstand functioneren. Het bestuur heeft een belangrijke rol in het ontwikkelen van het kader voor de Raad en is daarmee, meer dan normaal gesproken wenselijk zou zijn, sturend naar de Raad.

Vooruitkijkend is het volgens de visitatiecommissie belangrijk in de komende periode met elkaar te markeren dat ieder weer in zijn eigen rol stapt. Een risico is dat de raad vanuit de voorgaande situatie gaat overcompenseren en de neiging heeft om rigide om te gaan met regels en documenten. Het hervinden van een gezond evenwicht is nodig. Een voorbeeld daarvan is dat de documenten die de visitatiecommissie ter beschikking had en de gesprekken met de verschillende mensen voor 90% gingen over financiën en toezicht. En dat is logisch gezien de voorgaande periode. Het is belangrijk dat er weer ruimte ontstaat om gesprekken over de volkshuisvestelijke prestatie te voeren. Want ook die kan beter en het zou mooi zijn als de verbeteringen vooral daar effect sorteren. De externe belanghouders ervaren dat ze in de tweede periode op een andere manier betrokken zijn. Huis & Erf was even wat minder toegankelijk voor hun. Voor een deel begrijpen ze dat vanuit de situatie en voor een deel voelen ze zich buitengesloten. Ook dat kan beter. Kortom, er is een hoop gebeurd en in het achteruitkijken is er veel geleerd en te leren voor de toekomst.

2.3 Samenvatting per perspectief

Presteren naar ambities

De prestatie op dit perspectief beoordeelt de visitatiecommissie met een 5,3.

Omdat er geen helder geformuleerde ambities zijn voor de periode 2009-2010 en daarmee de norm ontbreekt waartegen de prestaties kunnen worden beoordeeld, zijn de prestaties in deze jaren als ruim onvoldoende beoordeeld. De uitzondering hierop is het prestatieveld Kwaliteit van wijken en buurten. Dit was een speerpunt voor de corporatie. Ze heeft hierop ambities geformuleerd en die ambities ook waargemaakt (ruim voldoende).

Voor de periode 2011-2012 geldt de volgende beoordeling. De prestaties op Huisvesting primaire doelgroep is onvoldoende. Het percentage goedkope woningen is afgenomen, voor betaalbare woningen stijgt het licht, en het percentage dure woningen onder en boven de huurtoeslaggrens neemt flink toe. Er wordt passend toegewezen, er is weinig leegstand, de woningen kennen een passende huurprijs en zijn betaalbaar. Met de beschikbaarheid van koopwoningen met en zonder voorwaarden bevordert Huis & Erf het eigen woningbezit, ze is gestopt met Te Woon.

Huurachterstanden dalen niet ondanks nieuw incassobeleid. De geambieerde keuzevrijheid is voor de visitatiecommissie niet zichtbaar en het toewijzingsbeleid is niet uitgewerkt. Op het gebied van Kwaliteit van woningen en woningbeheer presteert Huis & Erf ruim voldoende. De woningen hebben een iets hoger puntenaantal dan de referentiecorporatie en een lagere puntprijs. Ze heeft in de jaren 2011 en 2012 naar eigen ambities vooral beleid ontwikkeld, waarmee ze het prestatieveld in de toekomst beter bestuurbaar wil maken. De feitelijke prestaties zijn in deze periode daardoor minder zichtbaar. Het periodiek onderhoud is weer gestart en het vraaggestuurd onderhoud is gestopt. De voornemens ten aanzien van de dienstverlening zijn gerealiseerd. Op Huisvesting van doelgroepen met bijzondere voorzieningen in huisvesting zijn de ambities onvoldoende gerealiseerd. Huis & Erf neemt deel aan verschillende overleggen en voert WMO-aanpassingen uit voor de gemeente. Er zijn geen prestaties zichtbaar op het aanpassen van bestaande woningen ten behoeve van huisvesting senioren en het beleid wonen, zorg en bijzondere doelgroepen is eind 2012 opgepakt bij twee concrete projecten, maar niet in zijn algemeenheid geformuleerd. Daarnaast zijn er verschillende projecten (gedeeltelijk later dan gepland) gerealiseerd voor verschillende doelgroepen. Ook op het gebied van (Des-)investeren in vastgoed heeft Huis & Erf in 2011 en 2012 vooral orde op zaken gesteld. Ze had ambitieuze plannen op het gebied van nieuwbouw die ze voor 38% heeft waargemaakt. Het strategisch voorraadbeleid is ontwikkeld en vastgesteld en Te Woon is volgens plan gestopt. Voor Kwaliteit van wijken en buurten is een voldoende toegekend voor de prestaties. Huis & Erf voert de taken op het gebied van leefbaarheid volgens haar (beperkte) ambities voldoende uit. Er is een duidelijke beperking in activiteiten ten opzichte van de voorgaande jaren zichtbaar en de besteding van het budget is veel lager dan voorgenomen. In samenhang met het SVB is beleid ten aanzien van leefbaarheid geformuleerd en de pilots zijn (iets later dan gepland) gestart. De communicatie hierover is nog niet gerealiseerd.

Presteren naar Opgaven

De visitatiecommissie beoordeelt dit perspectief met een 4,0. Huis & Erf heeft in de periode waarop deze visitatie betrekking heeft, geen prestatieafspraken met de gemeenten gehad, en daarmee ontbreekt de norm waartegen de prestaties kunnen worden beoordeeld.

Presteren volgens Belanghouders

De prestatie op dit perspectief wordt door de belanghouders beoordeeld met een 7,3. De meeste belanghouders maken geen onderscheid in de verschillende perioden waarop de visitatie betrekking heeft. Daarom is op dit perspectief wel een totaaloordeel gegeven.

De belanghouders zijn in het algemeen zeer tevreden over de prestaties van Huis & Erf op de prestatievelden 'Huisvesting primaire doelgroep' en 'Huisvesting doelgroepen met bijzondere aanpassingen of voorzieningen in huisvesting'. Men geeft aan dat er voldoende woningen zijn en de toewijzing goed wordt gedaan. Ook voor de huisvesting van doelgroepen met bijzondere voorzieningen doet Huis & Erf de goede dingen. De prestaties op het gebied van 'Kwaliteit van woningen en woningbeheer' beoordelen de belanghouders als ruim voldoende. Men is het meest te spreken over de kwaliteit van de woningen. De communicatie over onderhoudswerkzaamheden kan beter. De prestaties op energie en duurzaamheid worden zeer verschillend gewaardeerd. Het (des-)investeren in vastgoed wordt als ruim voldoende beoordeeld: er is niet veel meer behoefte en ruimte om te investeren en voorheen is er soms teveel in commerciële panden geïnvesteerd. Op het gebied van Kwaliteit van wijken en buurten is een grote omslag gemaakt in de periode 2009-2012. Het was een van de speerpunten in 2009-2010 met veel initiatieven en contacten met belanghouders. Daarna heeft een herbezinning plaatsgevonden. De belanghouders hebben begrip voor die omslag en misten hierover vooral de communicatie. Ook wordt aangegeven dat er te weinig is gedaan aan differentiatie van wijken.

Presteren naar Vermogen

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren van Huis & Erf op dit perspectief met een 5,7. Huis & Erf heeft in de visitatieperiode een positief solvabiliteits- en continuïteitsoordeel gekregen van het CFV. Het vermogen op basis van bedrijfswaarde is daarmee passend bij de voorgenomen activiteiten en ligt boven het landelijk niveau. De omvang van het aantal woningen verkocht volgens koopgarant geeft een extra risico in verband met de terugkoopverplichting. In 2011/2012 zijn de condities voor koopgarant drastisch ingeperkt.

Huis & Erf stuurt op kasstromen maar hanteert geen rendementsdoelstelling. Ze stuurt op ICR. In de periode 2009-2010 lag deze ratio onder het gemiddelde van de referentiegroep en vanaf 2011 ligt deze ruim boven de referentiegroep. Als gevolg van bestuursproblemen heeft het WSW de borging on hold gezet, waardoor enkele keren een liquiditeitstekort heeft gedreigd.

Huis & Erf heeft de planning en control cyclus pas in 2012 goed ingericht. Met het Plan van Aanpak en de kwartaalrapportages is een goede aanzet gegeven om de planning en controlcyclus te verbeteren. In de jaren 2009/2010 ontbreken goedgekeurde documenten zoals: ondernemingsplan, kwartaalrapportages en voortgangsrapportages.

Huis & Erf heeft een treasurystatuut uit 2006, treasuryjaarplannen en een treasurycommissie. Door het in de jaren 2009-2010 ontbreken van rapportages zijn de acties en behaalde resultaten niet transparant. Vanaf 2011 is hierin verbetering gekomen. De gemiddelde rentevoet is lager dan de referentiegroep en ligt vrijwel op het landelijk niveau.

De netto bedrijfslasten van Huis & Erf liggen over de gehele periode aanzienlijk hoger dan de referentiegroep. Het aantal vhe's per fte ligt beduidend onder het niveau van de referentiegroep. Het niveau van de referentiecorporatie is in 2012 nog niet in zicht.

Huis & Erf heeft de periode 2009/2010 geen duidelijke visie geformuleerd van het vrij in te zetten vermogen. Met het Plan van Aanpak wordt in 2011 de visie meer expliciet gemaakt. De visitatiecommissie heeft geen verdere beredeneerde plannen - naast bedrijfslastenbesparingen - gezien ten aanzien van de wijze waarop zij het vermogen verder kan vergroten.

Governance

De gemiddelde score van Huis & Erf over de beide periodes is een 5,4.

Over de periode 2009/2010 zijn een aantal onderzoeken gedaan en conclusies, ook juridisch, geformuleerd. In deze periode ontbrak het bij Huis & Erf aan een gedeelde vastgestelde visie en strategie waarmee er geen basis was om te sturen en toezicht te houden. De problemen in deze periode hebben direct verband met de slechte prestatie op de verschillende aspecten van Governance. De scores hierin variëren dan ook van zeer onvoldoende tot onvoldoende. In de toelichting gebruiken we algemene termen en beschrijven we samenvattend de bevindingen. De oordelen over deze periode zijn gebaseerd op verschillende documenten die geschreven zijn als analyse van deze periode. De commissie heeft dat werk niet opnieuw gedaan. Helder is dat de belangrijkste oorzaak van de situatie gelegen is gebrek aan een goede besturing en adequaat toezicht. Vandaar de zeer lage score.

Daarnaast zijn de prestaties van de corporatie zijn over 2011/2012 beoordeeld.

In deze periode is er een Plan van Aanpak opgesteld om op alle fronten in de organisatie orde op zaken te stellen. Dat Plan van Aanpak vormt de leidraad van werken en wordt op inzichtelijke wijze gevolgd op verschillende niveaus in de organisatie. En er wordt op bijgestuurd. Het is weliswaar (nog) geen ondernemingsplan of strategisch beleidsplan maar geeft wel heldere kaders en stelt prioriteiten die in deze fase van belang zijn. De raad is in deze periode volledig vernieuwd. Op het gebied van Governance zijn een aantal verbeteringen aangebracht, waaronder een wijziging van statuten. Ook zijn onderleggers gemaakt voor een samenhangend Toezicht- en toetsingskader. Dat ziet er goed uit en vormt een goede basis. Er wordt gewerkt met dit kader en tegelijk is het in ontwikkeling. Het is duidelijk dat de basis voor Governance veel steviger is geworden. Als deze lijn doorgezet wordt voldoet Huis & Erf in de toekomst zeker aan de norm. De visitatiecommissie beoordeelt het onderdeel Governance over deze periode het algemeen als voldoende en daarmee wel wat lager dan de norm. Het is vooral zaak door te gaan op de ingeslagen weg.

3 Presteren naar eigen ambities en doelstellingen

In dit hoofdstuk is beoordeeld hoe de prestaties van Huis & Erf op de vijf prestatievelden uit het visitatiekader bijdragen aan de realisatie van de eigen ambities en doelen. De vijf prestatievelden zijn Huisvesting primaire doelgroepen, Kwaliteit woningen en woningbeheer, Huisvesting doelgroepen met bijzondere voorzieningen in huisvesting, (Des)investeren in vastgoed, Kwaliteit van wijken en buurten.

In de zelfevaluatie en de interne validatiegesprekken heeft Huis & Erf haar beeld over de prestatievelden gegeven. Het oordeel van de visitatiecommissie is gebaseerd op de feitelijke prestaties. De verificatie van deze prestaties heeft plaatsgevonden op basis van de interne analyse, het zelfbeeld van de corporatie en het beeld van de belanghouders.

Het hoofdstuk begint met de relatie tussen de ambities en de prestatievelden en de mate van belang die door de corporatie wordt gegeven aan de verschillende prestatievelden gezien de context van Huis & Erf.

Daarna is per prestatieveld beschreven:

- de ambities en de doelstellingen;
- de prestaties;
- het oordeel van visitatiecommissie.

De feitelijke prestaties van Huis & Erf zijn opgenomen in tabellen. Deze zijn te vinden in bijlage 4.

Het hoofdstuk sluit af met een totaaloverzicht van het presteren naar ambities en doelen.

Het presteren naar ambities en doelstellingen is beoordeeld over twee perioden. Huis & Erf heeft bestuurlijk en financieel een moeilijke periode doorgemaakt. Daarmee hangt samen dat voor de periode 2009-2010 geen heldere ambities zijn vastgesteld en goedgekeurd waartegen de prestaties kunnen worden beoordeeld. Voor deze periode zijn de ambities globaal beoordeeld in paragraaf 3.3. Voor de periode 2011-2012 heeft de normale beoordeling plaatsgevonden in de paragrafen 3.4 tot en met 3.8.

3.1 Missie en ambities in relatie tot de prestatievelden

In het Receptenboek 2007-2010 zijn de volgende pijlers benoemd:

- Vraaggestuurd werken
- Betaalbare kwaliteit
- Wijkgericht werken
- Duurzaam en integraal samenwerken
- Bouwproductie verdubbelen
- Transparant werken en verantwoording afleggen
- Professionele kwaliteitsorganisatie.

Het ondernemingsplan is echter niet goedgekeurd door de Raad van Toezicht omdat de mate van concreetheid als onvoldoende werd beoordeeld.

Huis & Erf wil anno 2013 herkend worden als een betrouwbare partner binnen de volkshuisvesting die haar afspraken nakomt, de primaire doelgroep als belangrijkste aandacht groep heeft, van buiten naar binnen werkt, financiële continuïteit beoogt door onder andere kosten beheersing en permanente aandacht heeft voor efficiency binnen haar organisatie.

De kernpunten van haar beleid zijn voor 2012

- goede kwalitatieve en betaalbare huisvesting realiseren voor de doelgroep (mensen met een inkomen tot € 34.000,-)
- huisvestingsmogelijkheden bieden voor mensen die daar zelf niet op eigen kracht in kunnen voorzien, bijvoorbeeld mensen met een verstandelijke/fysieke beperking, statushouders

In overleg met de bestuurder heeft de visitatiecommissie de prestatievelden van het visitatiekader vastgesteld en deze getoetst op zogenoemde “blinde vlekken” en de passendheid bij het werkgebied. Hierbij is gebleken dat de vijf prestatievelden het werkveld van Huis & Erf voldoende afdekken.

3.2 Mate van belang van de prestatievelden

Hieronder staat de mate van belang die Huis & Erf aan de prestatievelden geeft. De mate van belang is aangegeven als rangorde: 1 is het belangrijkste en 5 het minst belangrijk.

Tabel 3.1 Mate van belang van prestatievelden

Thema's	Huis & Erf
Huisvesting primaire doelgroep	1
Kwaliteit woningen en woningbeheer	2
Huisvesting doelgroepen met bijzondere voorzieningen	2
(Des)investeren in vastgoed	4
Kwaliteit van wijken en buurten	4

Huis & Erf hecht het meeste belang aan Huisvesting primaire doelgroep. Daarna komen Kwaliteit van woningen en woningbeheer en Huisvesting doelgroepen met bijzondere voorzieningen in huisvesting. (Des)investeren in vastgoed en Kwaliteit van wijken en buurten sluiten de rij.

De visitatiecommissie herkent de mate van belang van de prestatievelden zoals die door Huis & Erf is aangegeven, gezien de ambities van de corporatie en ook gezien de activiteiten die door de corporatie worden opgepakt in de periode 2011-2012. In de periode daarvoor lag het accent meer op (Des)investeren in vastgoed en Kwaliteit van wijken en buurten.

3.3 Presteren naar ambities in de periode 2009-2010

Huis & Erf heeft bestuurlijk en financieel een moeilijke periode doorgemaakt. Daarmee hangt samen dat voor de periode 2009-2010 geen heldere ambities zijn vastgesteld en goedgekeurd waartegen de prestaties kunnen worden beoordeeld. Uitzondering hierop is het prestatieveld Kwaliteit van wijken en buurten. Dit was in die periode een speerpunt van de corporatie.

Door het ontbreken van de ambities ontbreekt ook de norm waartegen de prestaties kunnen worden afgemeten. Om toch tot een totaaloordeel te komen heeft de visitatiecommissie het presteren in deze periode met een 4 beoordeeld (behalve Kwaliteit van wijken en buurten).

Voor Kwaliteit van wijken en buurten zijn wel concretere ambities geformuleerd. Deze heeft Huis & Erf voor zover te beoordelen op basis van de jaarverslagen, gerealiseerd. De visitatiecommissie beoordeelt dit met een 7.

3.4 Huisvesting van de primaire doelgroep (2011-2012)

3.4.1 Ambities en doelstellingen

Huis & Erf kent de volgende ambities en doelstellingen op dit prestatieveld.

Beschikbaarheid

- Keuzevrijheid in huisvesting
- Toewijzing op basis van sociale urgentie met 30% verminderd, tarief voor urgentieaanvraag in overeenstemming met werkelijke kosten, binnen half jaar huisvesten van urgenten

Bevorderen eigen woningbezit

- Stoppen Te Woon
- Koopgarant mogelijk in nieuwbouw als ondersteuning van portefeuillebeleid
- Verkopen woningen onder voorwaarden (w.o. Koopgarant)

Woningtoewijzing en doorstroming

- Adequaate huur- en toewijzingsbeleid om doorstroming te bevorderen
- Opschoning woningzoekendenbestand
- Eerste kwartaal 2011 woningtoewijzing niet volgens Europese richtlijn, daarna wel
- Uitgewerkt toewijzingsbeleid binnen Europese richtlijnen
- Beleid ontwikkelen voor lagere middeninkomens
- Oriëntatie op regionaal woonruimteverdeelsysteem
- Indien nodig regionaal oplossen huisvestingsvraag

Betaalbaarheid

- 62,3% streefhuur
- Huurharmonisatie bij mutatie
- Huurverhoging trendvolgend
- Proactieve opvolging van huurachterstand
- Managementrapportage voor huurachterstand opzetten
- Huurachterstand beperken door strenge maar rechtvaardige incassoprocedure
- Aantal ontbindingen huurovereenkomsten beperken

3.4.2 Prestaties op Huisvesting primaire doelgroep

Ten aanzien van de ambities en prestaties (zie tabel 3.1 in bijlage 4) valt te concluderen dat Huis & Erf gedeeltelijk doet/laat zien wat ze zichzelf voorneemt.

- Keuzevrijheid in huisvesting is voor de visitatiecommissie niet zichtbaar.
- Huur- en toewijzingsbeleid is nog niet uitgewerkt.
- Het woningzoekendenbestand is opgeschoond. Regionaal oplossen huisvestingsvraag is opgepakt, maar er is geen beroep op gedaan.
- De toewijzing aan urgenten is constant gebleven. Het aantal aanvragen is verminderd. Deze groep is binnen een half jaar gehuisvest.
- Wat betreft de jaarlijkse huurverhoging houdt Huis & Erf zich aan de landelijk toegestane huurverhoging.
- Ten aanzien van het bevorderen van eigen woningbezit maakt Huis & Erf haar ambities waar.
- De woningtoewijzing vindt plaats volgens ambities en afspraken.
- Het beleid voor lage middeninkomens is nog niet zichtbaar.
- Ten aanzien van de betaalbaarheid heeft Huis & Erf een relatief lage benutting van het percentage maximaal redelijke huur t.o.v. referentiegroep (61,2%): in 2012 51,5% en 2011 58,2%. De trend in dit percentage is na een aanvankelijke stijging van 2008 tot 2011, in 2012 naar beneden ten gevolge van toevoeging schaarstepunten en punten voor energielabels.

- De huurachterstand bedraagt gemiddeld 1,8% en ligt daarmee ver boven de referentie groep. Het lijkt erop dat Huis & Erf tot aan 2012 de verkeerde gegevens heeft gebruikt om dit percentage te bepalen. De CiP gegevens van 2013 (over 2012) geven aan dat het verschil met de referentiegroep niet aanwezig is. Er is echter geen beperking van de huurachterstand te zien zoals de ambitie is.

3.4.3 Oordeel over Huisvesting primaire doelgroep (2011-2012)

De visitatiecommissie kent een 5,4 toe voor de prestaties van Huis & Erf als het gaat om de prestatie haar woningvoorraad beschikbaar en betaalbaar te houden voor de primaire doelgroep.

Huis & Erf realiseert de ambities die ze op dit terrein heeft onvoldoende. Hiermee presteert ze onder de eigen norm.

- In de afgelopen jaren is het percentage goedkope woningen afgenomen, voor betaalbare woningen stijgt het licht, en het percentage dure woningen onder en boven de huurtoeslaggrens nemen flink toe.
- Er wordt passend toegewezen, er is weinig leegstand, de woningen kennen een passende huurprijs en zijn betaalbaar.
- Huis & Erf is volgens voornemens gestopt met Te Woon. Met de beschikbaarheid van koopwoningen met en zonder voorwaarden bevordert Huis & Erf het eigen woningbezit. Er zijn geen concrete ambities gesteld.
- Huurachterstanden zijn ondanks een nieuw incassobeleid niet teruggebracht.
- De keuzevrijheid is voor de visitatiecommissie niet zichtbaar en het toewijzingsbeleid is niet uitgewerkt.

3.5 Kwaliteit van woningen en woningbeheer (2011-2012)

3.5.1 Ambities en doelstellingen

Huis & Erf heeft de volgende ambities en doelstellingen op dit prestatieveld.

Woningkwaliteit en prijskwaliteitverhouding

- Werken vanuit integraal SVB gebaseerd op wensen van klanten, technische en markttechnische positie van het bezit
- Vaststellen visie markttechnische staat en kwaliteitsniveaus complexen
- Complexmatig aanpassen aan vastgestelde kwaliteitsniveaus
- Inventarisatie (markt-)technische staat van het bezit en opname bezit conform NEN 2767
- Stopzetten vraaggestuurd onderhoud en keuzevrijheid binnen kaders
- Realiseren onderhoud volgens begroting (alleen het hoogst noodzakelijke onderhoud opgenomen in begroting in afwachting van SVB)
- Aanpassen ZAV-beleid
- Ontwikkelen aanbestedingsprocedure voor periodiek onderhoud (PO), contractonderhoud en projectontwikkeling, beoordelen onderhoudscontracten en opnieuw aanbesteden
- Wenselijkheid onderhoudsabonnement voor huurdersonderhoud onderzoeken

Tevredenheid over dienstverlening

- Inzicht krijgen in woonbeleving huurders
- Dienstverlening minimaal op niveau KWH-huurlabel houden

Energie en duurzaamheid

- Nieuw energiebeleid uitwerken gezien aanpassing energieconvenant

3.5.2 Prestaties op Kwaliteit van woningen/woningbeheer

Ten aanzien van de ambities en prestaties (zie tabel 3.2) valt te concluderen dat Huis & Erf ongeveer doet wat ze zichzelf voorneemt.

- De woningen van Huis & Erf hebben een relatief hoog aantal punten en een gemiddeld lagere puntprijs dan de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde.
- Het SVB is ontwikkeld en vastgesteld eind 2012, inclusief de definitie van de basiskwaliteit.
- Het vraaggestuurd onderhoud is gestopt.
- De onderhoudsbudgets worden niet altijd gebruikt. Dat heeft gedeeltelijk te maken met de overgangsperiode waarin het nieuwe SVB werd ontwikkeld en eerder geplande project on hold zijn gezet.
- De staat van het bezit is geïnventariseerd en het planmatig onderhoud is weer (beperkt) op gang gekomen. De conditiemeting volgens NEN 2767 is niet uitgevoerd.
- Het aanbestedingsbeleid is nagenoeg afgerond en de onderhoudscontracten zijn beoordeeld en indien nodig opnieuw aanbesteed.
- Het inzicht in de woonbeleving is opgepakt als onderdeel van het SVB en het KHW-huurlabel is in 2011 behaald.
- In 2012 is gestart met de uitwerking van het energiebeleid en is de energielabeling ter hand genomen.

3.5.3 Oordeel over Kwaliteit van woningen/woningbeheer (2011-2012)

De visitatiecommissie kent een 6,7 toe voor de prestaties van Huis & Erf op het gebied van Kwaliteit van woningen en woningbeheer.

- De woningen van Huis & Erf hebben een iets hoger puntenaantal dan de referentiecorporatie en een lagere puntprijs.
- Het SVB is vastgesteld waarmee er meer sturing op het onderhoud kan worden uitgevoerd.
- Het periodiek onderhoud is weer gestart en het vraaggestuurd onderhoud is gestopt.
- De voornemens ten aanzien van de dienstverlening zijn gerealiseerd.
- Op het gebied van energie en duurzaamheid is de ontwikkeling van het beleid ter hand genomen.
- Huis & Erf heeft in de jaren 2011 en 2012 vooral beleid ontwikkeld. Daarmee wil ze het prestatieveld Kwaliteit van woningen en woningbeheer in de toekomst beter bestuurbaar maken. De feitelijke prestaties zijn in deze periode daardoor minder zichtbaar.

3.6 Huisvesting doelgroepen met bijzondere voorzieningen in huisvesting (2011-2012)

3.6.1 Ambities en doelstellingen

Huis & Erf heeft de volgende ambities en doelstellingen op dit prestatieveld.

- Ouderen en andere groepen met (potentiële) zorgvraag zo lang mogelijk zelfstandig laten wonen
- Bestaande woningen aanpassen voor senioren
- Beleid wonen en zorg en bijzondere doelgroepen definiëren
- Realiseren projecten en in eerste instantie verhuren aan doelgroep

3.6.2 Prestaties op Huisvesting doelgroepen met bijzondere voorzieningen

Ten aanzien van de prestaties (zie tabel 3.3) valt te concluderen dat Huis & Erf onvoldoende doet/laat zien wat ze zichzelf voorneemt.

- Huis & Erf neemt deel aan verschillende overleggen en voert WMO-aanpassingen uit voor de gemeente.
- Er zijn geen prestaties zichtbaar op het aanpassen van bestaande woningen t.b.v. huisvesting senioren.
- Het beleid wonen, zorg en bijzondere doelgroepen is opgepakt eind 2012 bij twee concrete projecten, maar niet in zijn algemeenheid.
- Er zijn verschillende projecten gerealiseerd voor verschillende doelgroepen. Die zijn gedeeltelijk later opgeleverd dan gepland.

3.6.3 Oordeel over Huisvesting doelgroepen met bijzondere voorzieningen (2011-2012)

De visitatiecommissie kent een 5 toe voor de prestaties van Huis & Erf op het prestatieveld.

- Huis & Erf heeft haar ambities op dit terrein onvoldoende gerealiseerd.

3.7 (Des)investeren in vastgoed (2011-2012)

3.7.1 Ambities en doelstellingen

Huis & Erf heeft de volgende ambities en doelstellingen op dit prestatieveld.

Algemeen

- Vaststellen integraal Strategisch Voorraadbeleid, gebaseerd op klantwensen en (markt)technische positie van het bezit

Nieuwbouw

- 420 huurhuizen, 165 koopwoningen en duurdere huur voor senioren bouwen
- Sloop 61 eenheden bij twee projecten ten behoeve van nieuwbouw

Verkoop

- 100% voorverkoop bij nieuwbouwprojecten verkoopwoningen
- Verkoop commerciële panden en een zorgcomplex
- Verkopen nieuwbouwwoningen onder Koopgarant met maximaal 10% korting in 2011; in 2012 25%
- Stoppen Te Woon
- Bij terugkoop Te Woon woningen deze weer in exploitatie nemen

Verbetering bestaand woningbezit

- Bestaande woningen aanpassen voor senioren

Maatschappelijk vastgoed

- Geen ambities geformuleerd

3.7.2 Prestaties op (des-)investeren in vastgoed

In 2012 heeft Procap een projectscan gedaan van de projectenportefeuille van Huis & Erf. Een belangrijke constatering is dat Huis & Erf veel vastgoed ontwikkelt dat niet tot de primaire taak van een corporatie behoort (koopwoningen, commerciële ruimtes, dure huur, enzovoort).

Ten aanzien van de prestaties (zie tabel 3.4) valt te concluderen dat Huis & Erf voldoende doet/laat zien wat ze zichzelf voorneemt.

- Het integrale SBV is eind 2012 gereed gekomen. Hiermee zijn veel beleidsaspecten vastgesteld.
- In de periode 2009-2012 zijn in totaal 223 nieuwbouwwoningen opgeleverd: 154 huurwoningen, 17 koopwoningen voor vrije verkoop en 52 voor verkoop onder voorwaarden. Met deze 223 woningen heeft Huis & Erf er veel minder gerealiseerd dan de in het Receptenboek voorgenomen 585.
- Het commercieel vastgoed is op één pand na verkocht, het zorgcomplex is verkocht.
- De beperking van de korting bij Verkoop onder voorwaarden is gerealiseerd. Vanwege teruglopende verkopen is het kortingspercentage in 2012 weer verhoogd.
- Niet duidelijk is wat de geplande aantallen waren voor verkoop.
- In 2011 is Huis & Erf gestopt met Te Woon; de teruggekochte bestaande woningen zijn in exploitatie genomen en de teruggekochte koopwoningen zijn waar mogelijk verkocht
- Er is geen maatschappelijk vastgoed opgeleverd.

3.7.3 Oordeel (des-)investeren in vastgoed (2011-2012)

De visitatiecommissie kent een 6,4 toe voor de prestaties van Huis & Erf op het prestatieveld.

- Huis & Erf had ambitieuze plannen op het gebied van nieuwbouw die ze voor 38% heeft waargemaakt. Het Receptenboek waarin deze aantallen zijn genoemd is weliswaar niet goedgekeurd, maar het zijn de enige cijfers over nieuwbouwambities die beschikbaar zijn.
- Het strategisch voorraadbeleid is ontwikkeld en vastgesteld.
- Te Woon is volgens plan gestopt.
- Huis & Erf heeft in 2012 de projectenportefeuille op orde gebracht.

3.8 Kwaliteit van wijken en buurten (2011-2012)

3.8.1 Ambities en doelstellingen

Huis & Erf heeft de volgende ambities en doelstellingen op dit prestatieveld.

In de periode 2009-2010 had Huis & Erf veel ambities op het gebied van leefbaarheid. In 2011-2012 zijn deze aangepast aan de beschikbare middelen en uitgelijnd op het Strategisch Voorraadbeleid.

Leefbaarheid

- Integrale wijk- en buurtplannen op basis van SVB samen met huurders en andere belanghebbenden
- Pilots voor het opstellen van wijk en buurt beheerplannen
- Opschonen en opstellen activiteitenplan leefbaarheid en communicatie hierover aanpassen

Vitale buurten en wijken

- Goed wonen in vitale buurten
- Overleg met ZHV, evaluatie overleg ZHV en H&E
- Overleg met bewonerscommissies; bewonerscommissies in alle appartementengebouwen (2013 gereed)
- Huurders op voet van gelijkwaardigheid betrekken bij beleid en werkwijze
- Opzetten rapportage sociale problematiek
- Inzetten buurtbemiddeling en evaluatie resultaten buurtbemiddeling

Sociale stijging en emancipatie

- Geen doelstellingen geformuleerd

3.8.2 Prestaties op Kwaliteit van wijken en buurten

Ten aanzien van de doelstellingen en prestaties (zie tabel 3.5) valt te concluderen dat Huis & Erf haar ambities op het prestatieveld Kwaliteit van buurten en wijken ongeveer waarmaakt.

- Het beleid ten aanzien van leefbaarheid is geformuleerd.
- In vergelijking met de referentiecorporatie is er in 2011 minder per vhe uitgegeven aan leefbaarheid. De jaren ervoor is er veel meer uitgegeven aan leefbaarheid. De voorgenomen budgets voor 2011 en 2012 zijn in geringe mate uitgegeven.
- Pilots voor het opstellen van wijk en buurt beheerplannen zijn gestart in 2013.
- De activiteitenplannen zijn aangepast. Initiatieven zijn gesponsord.
- Het overleg met de ZHV is gedaan en geëvalueerd. Er is een nieuwe samenwerkingsovereenkomst gesloten.
- Buurtbemiddeling is ingezet en geëvalueerd.
- Er is deelgenomen aan verschillende platforms over leefbaarheid.

3.8.3 Oordeel over Kwaliteit van wijken en buurten (2011-2012)

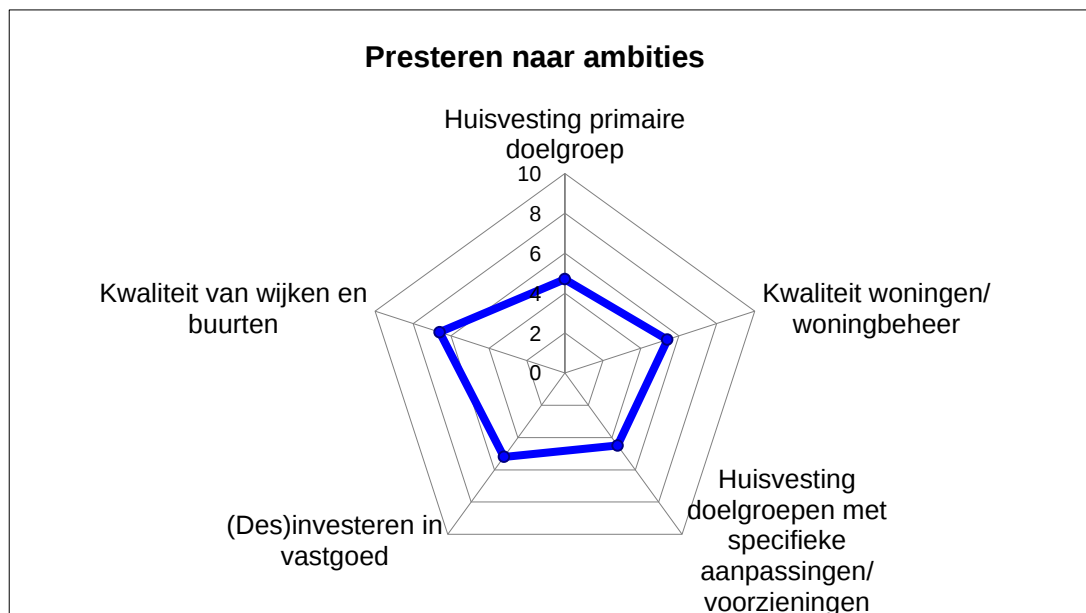
De visitatiecommissie kent een 6,2 toe voor de prestaties van Huis & Erf op het prestatieveld.

- Huis & Erf voert de taken op het gebied van leefbaarheid volgens haar (beperkte) ambities voldoende uit. Er is een duidelijke beperking in activiteiten ten opzichte van de voorgaande jaren zichtbaar.
- De besteding van het budget is veel lager dan voorgenomen.
- In samenhang met het SVB is beleid ten aanzien van leefbaarheid geformuleerd en de pilots zijn (iets later dan gepland) gestart.
- De communicatie is nog niet gerealiseerd.

3.9 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar ambities en doelstellingen

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar ambities van Huis & Erf met een 5,3.

Presteren naar eigen ambities en doelen	Oordeel		
	09/10	11/12	Tot.
• Huisvesting primaire doelgroep	4,0	5,4	4,7
• Kwaliteit van woningen en woningbeheer	4,0	6,7	5,4
• Huisvesting doelgroepen met specifieke voorzieningen in huisvesting	4,0	5,0	4,5
• (Des)investering in vastgoed	4,0	6,4	5,2
• Kwaliteit van wijken en buurten	7,0	6,2	6,6
Eindoordeel presteren naar eigen ambities en doelstellingen	4,6	5,9	5,3



4 Presteren naar opgaven

Dit perspectief in de visitatie beoogt de maatschappelijke prestaties van de corporaties te beoordelen in het licht van de externe opgaven van de corporatie.

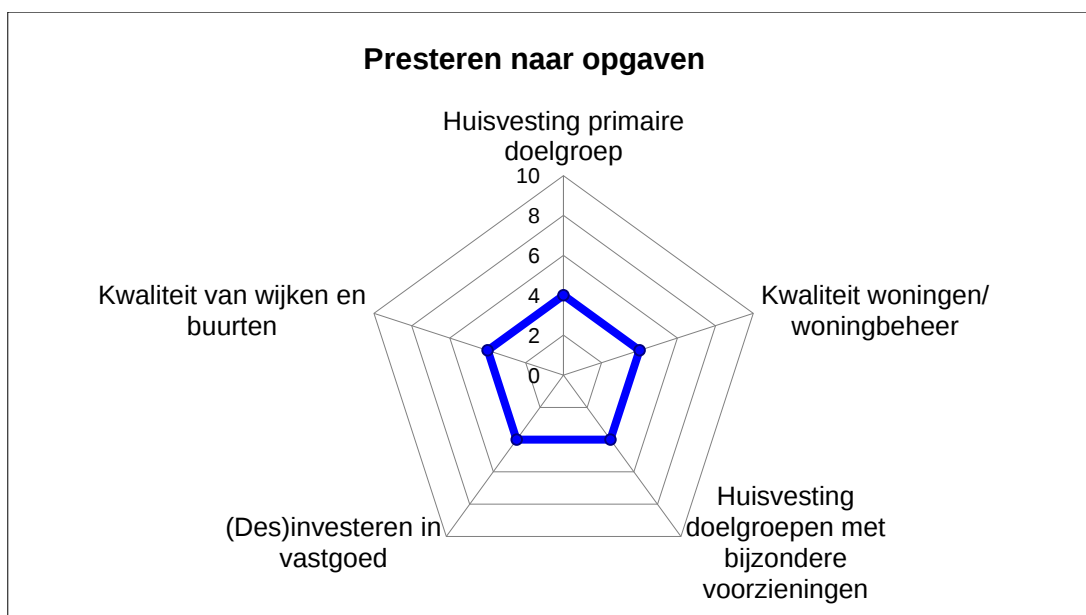
Omdat Huis & Erf in de periode waarop deze visitatie betrekking heeft, geen prestatieafspraken met de gemeenten heeft gehad, ontbreekt de norm waartegen de prestaties kunnen worden beoordeeld. Met de gemeente Schijndel zijn weliswaar afspraken gemaakt, maar die betreffen de periode 2005 tot 2008. Andere documenten zoals een woonvisie of convenanten zijn niet aan de visitatiecommissie beschikbaar gesteld.

Om toch tot een totaaloordeel te komen heeft de visitatiecommissie het presteren naar opgaven van Huis & Erf met een 4,0 beoordeeld voor alle prestatievelden.

4.1 Beoordeling presteren naar opgaven

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar opgaven van Huis & Erf met 4,0.

Presteren naar opgaven	Totaal-oordeel
• Huisvesting primaire doelgroep	4,0
• Kwaliteit van woningen en woningbeheer	4,0
• Huisvesting doelgroepen met bijzondere voorzieningen in huisvesting	4,0
• (Des)investering in vastgoed	4,0
• Kwaliteit van wijken en buurten	4,0
Eindoordeel presteren naar eigen opgaven	4,0



5 Belanghouders

De vraag die volgens het visitatiekader moet worden beantwoord, is in welke mate naar de verwachtingen en wensen van de belanghouders is gepresteerd.

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de volgende aspecten van het oordeel van de belanghouders over het maatschappelijk presteren.

- Het oordeel van de belanghouders over de ambities en doelen van de corporatie en de accenten die de corporatie legt op de verschillende prestatievelden.
- Het voldoen van de feitelijke prestaties aan de verwachtingen en wensen van de belanghouders op de vijf prestatievelden.

In deze visitatie zijn de belanghouders betrokken door middel van individuele gesprekken over het maatschappelijk presteren van Huis & Erf.

Het overzicht van de bij de visitatie betrokken belanghouders is te vinden in Bijlage 3 In- en externe deelnemers aan interviews.

5.1 De belangrijkste belanghouders van Huis & Erf

Huis & Erf heeft bezit in de gemeenten Schijndel en Sint Michielsgestel. Met de laatste gemeente zijn voor de periode 2005-2008 prestatieafspraken gemaakt. Die zijn daarna niet meer geactualiseerd. Met de gemeente Schijndel zijn geen prestatieafspraken beschikbaar. In 2013 zijn initiatieven genomen om tot prestatieafspraken te komen maar dat valt buiten de visitatieperiode.

De huurdersorganisatie ZHV vertegenwoordigt huurders uit Schijndel en Sint-Michielsgestel. Ongeveer 500 huurders van Huis & Erf zijn lid van deze vereniging. Ze ondersteunt drie wijkcommissies en dertien bewonerscommissies. Huis & Erf en ZHV werken volgens een samenwerkingsovereenkomst en Huis & Erf levert een financiële bijdrage aan de organisatie. Er wordt o.a. overlegd over wonen, huurbeleid, onderhoud, buurten en leefomgeving en de organisatie van Huis & Erf. De vereniging heeft regelmatig overleg met Huis & Erf.

Huis & Erf werkt samen met diverse maatschappelijke organisaties op het gebied van zorg en welzijn. De samenwerking is niet gestructureerd, maar op projectbasis en ad hoc.

Huis & Erf noemt als haar belangrijkste belanghouders:

- Stichting Laverhof, verzorgt huisvesting en verzorging voor ouderen;
- Stichting Dichterbij, verzorgt huisvesting en verzorging voor mensen met een fysieke beperking;
- Stichting SWZ, verzorgt huisvesting en verzorging voor mensen met een beperking;
- Welzijn De Meierij, verzorgt diverse facetten van welzijnswerk in Schijndel en Sint Oedenrode, waar onder Buurtbemiddeling;
- Stichting Vivent, verzorgt huisvesting en verzorging voor ouderen.

Met een aantal van deze belanghouders zijn tijdens de visitatie gesprekken gevoerd. In de tabellen zijn per regel/rij de scores van een belanghouder weergegeven. In de twee kolom is aangegeven wat de mate van belang is dat de belanghouder toekent aan het prestatieveld (1 is meeste belang; 5 is minste belang); “-” betekent dat de belanghouder het betreffende onderdeel niet heeft gescoord.

5.2 Huisvesten primaire doelgroep

Belanghouders scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Mate van belang	Huidig	Gewenst
	1	8	8
	1	7	7
	1	-	-
	1	8	8
	-	8	8
	-	-	-
Gemiddeld		7,8	7,8

De meeste belanghouders vinden het huisvesten van de primaire doelgroep (vanuit de corporatie gezien) het belangrijkste prestatieveld. De belanghouders vinden dat Huis & Erf op dit gebied ruim voldoende tot goed presteert. Aangegeven wordt dat er voldoende woningen zijn, maar dat die niet altijd door de doelgroep worden bewoond, dat er goed wordt gepresteerd op het gebied van de toewijzing van woningen, dat er een goede wijk is gekomen bij het Bekkershuis.

De belanghouders kennen een 7,8 toe voor de prestaties van Huis & Erf op het prestatieveld Huisvesting van de primaire doelgroep.

- Het gemiddelde van de cijfers van de belanghouders is een 7,8 (huidig).
- Er is geen verschil tussen de huidige prestaties en de gewenste prestatie.
- De visitatiecommissie ziet geen reden om af te wijken van de beoordeling door de belanghouders.

5.3 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Belanghouders scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Mate van belang	Huidig	Gewenst
	2	7	8
	4	-	-
	3	-	-
	2	6,8 ⁽¹⁾	7
	-	7	8
	-	-	-
Gemiddeld		6,9	7,7

Twee belanghouders vinden dat dit prestatieveld qua belang op de tweede plaats komt, twee anderen vinden het minder belangrijk. De belanghouders waarderen de kwaliteit van woningen en het woningbeheer met een voldoende. De 6,8 ⁽¹⁾ bestaat uit een 7,5 voor woningkwaliteit, een 6 voor de kwaliteit van het onderhoud en de dienstverlening en een 7 voor energie en duurzaamheid. Men is het meest te spreken over de kwaliteit van de woningen. Opmerkingen worden gemaakt over de het onderhoud van woningen en de communicatie daarover: die moeten beter. De klachten van huurders kunnen meer serieus worden genomen. Energie en duurzaamheid wordt verschillend gewaardeerd: van ruim voldoende tot "blij dat ze ermee begonnen zijn".

De belanghouders kennen een 6,9 toe voor de prestaties van Huis & Erf op het prestatieveld Kwaliteit van woningen en woningbeheer.

- Het gemiddelde van de cijfers van de belanghouders is een 6,9 (huidig). Het verschil met het gemiddelde gewenste cijfer is 0,8. Met name op de gebieden dienstverlening en energie en duurzaamheid worden meer prestaties gevraagd.
- De visitatiecommissie heeft geen reden af te wijken van de beoordeling door de belanghouders.

5.4 Huisvesting doelgroepen met bijzondere voorzieningen in huisvesting

Belanghouders scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Mate van belang	Huidig	Gewenst
	2	8	7
	3	8	8
	2	8	8
	3	8	7+
	1	8	8
	1	7-	8-
Gemiddeld		8,0	7,6

Voor de zorgverleners is dit een zeer belangrijk prestatieveld. De belanghouders zijn in het algemeen zeer tevreden met de prestaties van Huis & Erf voor de huisvesting van doelgroepen met bijzondere voorzieningen in huisvesting. Met name worden Mgr. Bekkershuis, Lidwina en een begeleid wonen project in Maaskantje genoemd. Opgemerkt wordt dat de lange wachtlijst voor ouderen in Schijndel ongewenst is en er (door de omstandigheden) te weinig wordt gedaan om woningen levensloopbestendig te maken. Ook wordt geconstateerd dat Huis & Erf misschien wel eens wat teveel doet op dit gebied waardoor de gemeente als opvang voor de regio dient.

De belanghouders kennen een 8,0 toe voor de prestaties van Huis & Erf op het prestatieveld Huisvesting van doelgroepen met bijzondere voorzieningen in huisvesting.

- Het gemiddelde van de cijfers van de belanghouders is een 8,0 en dat is iets meer dan de belanghouders wensen
- De visitatiecommissie ziet geen reden om af te wijken van de beoordeling door de belanghouders.

5.5 (Des)investeren in vastgoed

Belanghouders scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Mate van belang	Huidig	Gewenst
	4	6	8
	5	7	7
	4	7,5 (1)	7
	5	7	8
	-	-	-
	-	-	-
Gemiddeld		6,9	7,5

De belanghouders zijn over het algemeen tevreden met de prestaties van Huis & Erf op het gebied van het (des)investeren in vastgoed. De 7,5 (1) bestaat uit een 8 voor de periode 2009-2010 en een 7 voor 2011-2012. Er is niet veel meer behoefte aan en ruimte voor meer investeringen. De renovatie wordt goed gewaardeerd. Opgemerkt wordt dat er soms misschien wel teveel is geïnvesteerd en ook in verkeerde objecten zoals commerciële panden en dure huurwoningen.

De belanghouders kennen een 6,9 toe voor de prestaties van Huis & Erf op het prestatieveld (des)investeren in vastgoed.

- Het gemiddelde van de cijfers van de belanghouders is een 6,9.
- De hogere score voor de gewenste situatie wordt veroorzaakt doordat in het verleden ongelukkige investeringen in commercieel vastgoed zijn gedaan. Die had men liever niet gezien.
- De visitatiecommissie ziet geen reden om af te wijken van de beoordeling door de belanghouders.

5.6 Kwaliteit van wijken en buurten

Belanghouders scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Mate van belang	Huidig	Gewenst
	5	6	7
	2	5	8
	5	7,5 (1)	7
	4	5,5 (2)	7,5
	-	8	8
	2	8	-
Gemiddeld		6,7	7,5

Een aantal belanghouders geeft ruim voldoende tot goed voor de prestaties van Huis & Erf op het gebied van Kwaliteit van wijken en buurten. Verder worden een aantal nuances in de scores aangebracht:

- De 7,5 ⁽¹⁾ bestaat uit een 9 voor de periode 2009-2010 vanwege de vele initiatieven en prestaties en een 6- voor 2011-2012, m.n. vanwege de gesloten houding van Huis & Erf.
- De 5,5 ⁽²⁾ bestaat uit een 6 voor leefbaarheid en een 5 voor vitale wijken en buurten omdat er veel is beloofd en weinig gepresteerd. De leefbaarheid zou beter moeten (op het niveau van een 7) en er zou in wijken meer moeten worden gedifferentieerd naar inkomen en de score zou daar een 8 moeten zijn.

De lage punten worden met name gegeven omdat de wijken weinig gedifferentieerd zijn, omdat Huis & Erf te weinig initiatief heeft genomen om bewoners te laten participeren, omdat geld verkeerd is (onder andere aan bankjes) en omdat in de laatste periode minder investeringen in leefbaarheid zijn gedaan.

De belanghouders kennen een 6,7 toe voor de prestaties van Huis & Erf op het prestatieveld Kwaliteit van wijken en buurten.

- Het gemiddelde van de cijfers van de belanghouders is een 6,7 (huidig).
- Het verschil in cijfers voor de huidige en de gewenste situatie wordt bepaald door verschillende hierboven genoemde redenen.
- De visitatiecommissie ziet geen reden om af te wijken van de beoordeling door de belanghouders.

De visitatiecommissie heeft aan alle belanghouders gevraagd waarin Huis & Erf uitblinkt en waarop ze zich nog kan verbeteren.

Waar is Huis & Erf goed in?

“Met het woningbezit blinken ze uit, de organisatie is goed. Woningen in goede staat verhuren en zo houden daar blinken ze in uit.”

“Opvang statushouders: we kwamen er 56 te kort, hebben we op nette manier opgelost en we lopen nu in de pas.”

“Huisvesten van statushouders; genoeg flexibiliteit in de organisatie om dat goed te organiseren; zit ook in type woningvoorraad dat ze hebben; wettelijke plicht zit er ook. Doen ze goed.”

“De geleverde kwaliteit van de woningen en woonomgeving, lage huur, hoge WOZ. Nette woningen.”

“Geen gedoe met woningtoewijzing, bestuurlijk vangen ze veel af.”

“Toegankelijkheid: ervaar ik met de mensen die ik tegenkom en de manier waarop ze mij benaderen..”

“Nek uitsteken in Schijndel in de werkgroepen waarin wonen en zorg en leefbaarheid aan de orde zijn; ze participeren, leveren waardevolle bijdrage en dat stralen ze uit. Respect voor elkaar, weten wat je aan elkaar hebt en verwachtingen uitspreken.”

“Ze zijn ze erg op betrokken op de huisvesting van doelgroepen met specifieke voorzieningen in

huisvesting”

Wat kan Huis & Erf beter doen?

“Contact met de huurders en openheid daarin kan beter.

“De communicatie is minimaal (naar de huurders toe). Daar wordt hard aan gewerkt, maar het hapert. In de organisatie zit daar iets scheef.”

“Het opvolgen van wat je als personeel hoort te doen.”

“Als corporatie zouden ze meer aanwezig en zichtbaar mogen zijn; meer openheid en contact; samen brainstormen, gedachten uitwisselen.”

“Vuile was binnen houden. Je moet daar in het imago naar buiten toe geen last van hebben. Daar heb je veel last van in de samenwerking, in de sfeer merk je dat. En het beïnvloedt je prestaties.”

“Probeer je doelen te stellen, daar naar toe te werken en de markering neer te zetten zodat je kan zien of het doel is bereikt. Met name ook in tijd is dat belangrijk.”

“De daadkracht om echt iets neer te zetten; er wordt wel meebewogen maar er is nog geen initiatief om ons in mee te nemen; er moeten concrete vervolgafspraken gemaakt worden.

“Op het gebied van leefbaarheid moet er echt een tandje bij.”

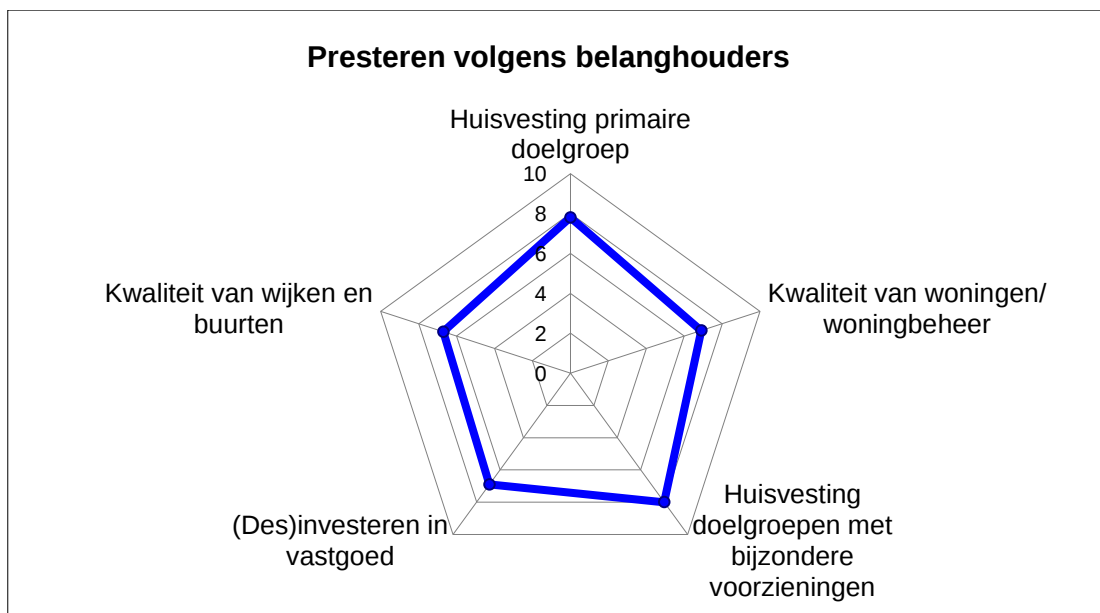
“Voor de toekomst ook duurzaamheid bij renovaties meenemen: verandering bewerkstelligen in het denken van bewoners in woonlasten ipv huurlasten. Dus communicatie en beleid om mensen daarin mee te nemen.”

“Meer zorg voor woon- en leefomgeving. De scope is nu wat te eng, ze zouden iets breder mogen (buurtbemiddeling en E&D).”

5.7 Oordeel presteren volgens belanghouders

De visitatiecommissie ziet geen reden om af te wijken van de cijfers die de belanghouders hebben gegeven en beoordeelt het presteren volgens belanghouders van Huis & Erf met een 7,3.

Presteren volgens belanghouders	Totaal-oordeel
• Huisvesting primaire doelgroep	7,8
• Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,9
• Huisvesting doelgroepen met bijzondere aanpassingen of voorzieningen	8,0
• (Des)investering in vastgoed	6,9
• Kwaliteit van wijken en buurten	6,7
Eindoordeel presteren volgens belanghouders	7,3



6 Presteren naar vermogen

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de beoordeling van het presteren naar vermogen weergegeven. Doel van de beoordeling is het vormen van een oordeel in hoeverre Huis & Erf haar vermogen maximaal aanwendt ten behoeve van maatschappelijke prestaties zonder haar (financiële) continuïteit in het geding te brengen.

De visitatiemethodiek kiest de volgende invalshoeken om een goed en volledig oordeel te geven over het Presteren naar Vermogen:

- de financiële continuïteit: beoordeeld wordt of de corporatie in staat is langdurig haar maatschappelijke functie te continueren;
- het financieel beheer: ingegaan wordt op de realisatie van financiële voornemens en treasury
- de doelmatigheid: hier ligt de focus op efficiënt werken en actief sturen om plannen te realiseren
- de woningcorporatie presteert naar vermogen: de mate waarin het vermogen wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties

De gehanteerde tabellen en figuren in dit hoofdstuk zijn in bijlage 5 opgenomen.

De visitatiecommissie heeft bewust voor een beschouwende functie gekozen. Dit betekent dat gezocht is naar materiaal van derden dat zoveel mogelijk aspecten van het visitatiekader raakt. Hierdoor wordt geborgd dat de visitatie een uniform karakter krijgt tussen corporaties en dat vergelijkingen met referentiecorporaties valide zijn. Deze externe referentie is gevonden in de rapportages van het CFV en het WSW. Met name de CFV-rapportage 'Corporatie in Perspectief' is een belangrijk toetsingskader.

Voor 2012 was de informatie zoals in de CFV-rapportage wordt vermeld nog niet beschikbaar. Bij de beoordeling door het CFV wordt Huis & Erf vergeleken met landelijke uitkomsten van de CFV-gegevensuitvraag, de referentieregio en referentiegroep.

6.1 Financiële continuïteit

6.1.1 Vermogenspositie

Op basis van het volkshuisvestelijk vermogen en de berekende waarde van het risico heeft Huis & Erf in de afgelopen periode een positief solvabiliteitsoordeel gekregen van het CFV. Dit betekent dat Huis & Erf financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder gedwongen verkoop.

In aanvulling op het solvabiliteitsoordeel geeft het CFV een continuïteitsoordeel. Daarin worden de voorgenomen activiteiten in relatie gebracht met de vermogenspositie. Huis & Erf heeft in haar continuïteitsoordeel de A1-status gekregen over de periode 2009 - 2011. Deze A1-status betekent dat Huis & Erf in de hoogste categorie valt en haar beleidsvoornemens passen bij haar financiële positie. De financiële continuïteit is ook met de ambitieuze beleidsvoornemens niet in het geding.

Het WSW hebben in het verleden kanttekeningen geplaatst bij het verhoogde risico van de mogelijke terugkoopverplichtingen van de Koopgarantwoningen. Huis & Erf heeft relatief veel Koopgarantwoningen (364) verkocht. Het risico van de terugkoopverplichtingen van deze Koopgarantwoningen wordt hierdoor vergroot. Huis & Erf erkent dit risico maar schat het risico minder hoog in. Het CFV maakt nadrukkelijk kanttekeningen bij de hoge kostenstructuur (onderhoud en kosten werkorganisatie) en het uitgebreide investeringsprogramma.

De visitatiecommissie constateert dat Huis & Erf in 2013 is gestart met kwalitatieve risicoanalyses. Allereerst wordt in maart 2013 gestart met de operationele en tactische risico's (fase 1), waarna aan de hand van het nieuwe ondernemingsplan, doorgepakt wordt op de strategische risico's (fase 2).

Voor het presteren naar vermogen zijn het waarderen naar bedrijfswaarde en het aanwenden van het vrij te besteden vermogen op basis van bedrijfswaarde, belangrijke criteria. Huis & Erf hanteert de waarderingmethodiek van haar woningbezit volgens de bedrijfswaarde tot en met 2011. Vanaf 2012 waardeert Huis & Erf het sociaal vastgoed tegen bedrijfswaarde en het commercieel vastgoed tegen reële waarde (taxatie).

Door het hanteren van de bedrijfswaarde voor haar woningbezit is het sturen op het vrij te besteden vermogen transparanter en beter realiseerbaar. Huis & Erf hanteert een interne norm voor haar solvabiliteit van 20% op basis van bedrijfswaarde.

Het volkshuisvestelijk vermogen op basis van bedrijfswaarde van Huis & Erf beweegt zich in de periode 2009 - 2011 tussen de 50% en 60% en ligt boven het gemiddelde van de referentiegroep (zie tabel 6.1). Vanuit financiële optiek is dit als hoog te kwantificeren. Over de periode 2012-2016 daalt het volkshuisvestelijk vermogen van Huis & Erf door haar intensieve nieuwbouwprogramma en door de verhuurdersheffing en daalt onder het niveau van de referentiegroep maar blijft nog wel boven het landelijk niveau (zie tabel 6.1).

De visitatiecommissie constateert dat het verschil tussen het volkshuisvestelijk vermogen op basis van bedrijfswaarde en het minimaal volkshuisvestelijk vermogen voldoende is na uitvoering van het intensieve nieuwbouwprogramma van Huis & Erf.

De visitatiecommissie beoordeelt de vermogenspositie voor de gehele periode op een 7,0.

6.1.2 Liquiditeit

Het WSW oordeelt dat Huis & Erf in de visitatieperiode kredietwaardig is. In de periode 2010-2011 zijn door het WSW in verband met de bestuursproblemen nadere eisen gesteld aan Huis & Erf en is tijdelijk de borgingsruimte op nihil gezet. De liquiditeitspositie is hierdoor enkele malen nijpend geweest. Vanaf de tweede helft 2012 is er sprake van een bijna normale situatie en staat het afgegeven faciliteringsvolume door het WSW in verhouding tot de plannen voor het Daeb-bezit van Huis & Erf. Het WSW geeft geen borging af voor niet-Daeb bezit. De liquiditeit heeft bij Huis & Erf ultimo 2012 een omvang van bijna € 15 miljoen. Corporaties zijn kapitaalintensieve bedrijven en zijn altijd leners op de kapitaalmarkt. Huis & Erf heeft teveel geleend en heeft daardoor een tijdelijk liquiditeitsoverschot. Dit is geen wenselijke situatie.

In de periode 2009-2010 is beperkt nagedacht over de gevolgen van het intensieve en omvangrijke nieuwbouwprogramma voor koopwoningen. De gevolgen zijn pas zichtbaar geworden bij de uitvoering van de nieuwbouwprojecten.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel voor de gehele periode op een 5,0.

6.1.3 Integrale kasstroomsturing

Huis & Erf hecht belang aan het sturen op kasstromen. De operationele kasstroom minus 2% aflossingsfictie hanteert Huis & Erf als belangrijk sturingsinstrument. Huis & Erf stelt een prognose op van haar kasstromen op basis van de begroting en monitort deze via de voortgangsrapportage. De kasstromen worden door Huis & Erf inzichtelijk gemaakt in drie rubrieken, namelijk:

- operationele kasstromen;
- financieringskasstromen;
- portfolio kasstromen.

Huis & Erf hanteert geen directe rendementseis voor haar operationele kasstromen. Huis & Erf focust vooral op het hebben van een positieve operationele kasstroom en stuurt hier nadrukkelijk op.

De financieringskasstromen van woningcorporaties zijn vaak omvangrijk. Deze bestaan uit rente en aflossingen van leningen die aangetrokken zijn om de portfoliokasstromen te financieren. De interest coverage ratio (ICR) geeft aan hoe vaak uit de operationele kasstromen de verschuldigde rente kan

worden betaald. Met andere woorden: hoe lager de ratio, des te hoger is het risico dat een woningcorporatie haar renteverplichtingen niet kan nakomen. Als minimale norm voor de ICR wordt in de woningcorporatiesector 1,3 gehanteerd.

Huis & Erf hanteert de ICR als sturingsinstrument en hanteert een ondergrens van 1,6. De ICR van Huis & Erf lag in de visitatieperiode in 2009-2010 onder de minimale norm van 1,3 (zie tabel 6.2). Vanaf 2011 ligt de ICR ruim boven de normen van 1,3 en 1,6.

De Loan to Value - verhouding leningen versus WOZ-waarde van het vastgoed - bedraagt bij Huis & Erf ongeveer 14% en is veel beter dan het gemiddelde van de referentiegroep. Het WSW stelt een maximale norm ten aanzien van deze Loan to Value, namelijk dat maximaal 50% van de WOZ-waarde gefinancierd mag zijn met leningen. Dit betekent dat Huis & Erf voldoende ruimte heeft om haar leningen bij het WSW te borgen. De Loan to Value wordt één keer per jaar gemonitord.

Huis & Erf hanteert geen internal rate of return (IRR) voor haar portfoliokasstromen (investeringen). Huis & Erf gebruikt de bedrijfswaarde bij investeringen voor het inzichtelijk maken van de onrendabele toppen. Op basis van de bedrijfswaarde worden beslissingen genomen ten aanzien van het al dan niet doorgaan van (nieuwbouw)projecten. In 2012 is hiervoor wel een kader opgezet.

Huis & Erf hanteert voor haar nieuwbouwprojecten een risicoanalyse. Deze is niet altijd voldoende cijfermatig onderbouwd. De visitatiecommissie constateert dat op organisatieniveau de scenario- en risicoanalyses onvoldoende gehanteerd en cijfermatig onderbouwd zijn.

Gelet op de lage ICR beoordeelt de visitatiecommissie over de periode 2009-2010 met een 4,0 en de periode 2011-2012 met een 7,0. Voor de gehele periode is dit gemiddeld een 5,5.

6.1.4 Totaal oordeel financiële continuïteit

Op basis van voorgaande beoordeelt de visitatiecommissie het presteren van Huis & Erf op het onderdeel financiële continuïteit over de periode 2010-2011 met 5,3 en de periode 2011-2012 met 6,3.

Huis & Erf heeft in de periode 2009 – 2011 een positief solvabiliteits- en continuïteitsoordeel gekregen van het CFV. Het vermogen op basis van bedrijfswaarde is passend bij de voorgenomen activiteiten. Huis & Erf hanteert de bedrijfswaarde als waarderingsmethodiek. In haar beleidsplan heeft Huis & Erf expliciet aangegeven dat ze streeft naar een minimale solvabiliteit van 20% en is het sturen op vrij besteedbaar vermogen transparanter en meer expliciet gemaakt. Wel is de ICR in de periode 2009-2010 onvoldoende. In 2011 en verder is deze sterk verbeterd.

Weliswaar is de solvabiliteit van Huis & Erf ruim voldoende daarentegen is het met liquiditeit en de sturing daarop aanmerkelijk slechter gegaan. Enerzijds was er sprake van een nijpend tekort en anderzijds van een groot overschot van liquide middelen.

De visitatiecommissie ziet dat Huis & Erf streeft naar kasstromen (operationele kasstromen minus 2% aflossingsfictie moet voor de komende vijf jaar positief zijn). Deze operationele kasstromen zijn op basis van de plannen ook positief. Verder constateert de visitatiecommissie dat Huis & Erf geen directe rendementseis hanteert voor haar operationele kasstroom en voldoende streeft naar ICR. Bij investeringsvraagstukken is onvoldoende gestuurd op de IRR.

6.2 Financiële beheer

In het onderdeel financieel beheer gaat de visitatiecommissie in op de planning en control cyclus en het treasury-beleid van Huis & Erf.

6.2.1 Planning en control cyclus

Voor het bewaken en uitvoeren van het (financiële) beleid behoort een planning- en controlcyclus ingericht te zijn. Deze loopt van ondernemingsplan/beleidsplan, (strategisch) voorraadbeleid, meerjarenbegroting, jaarplan/uitvoeringsplan, voortgangsrapportages/kwartaalrapportages naar het jaarverslag.

Huis & Erf heeft in de periode 2009-2010 geen vastgesteld ondernemingsplan en geen vastgesteld jaarplan. Het ontbreekt in deze periode aan rapportage over voortgang van de activiteiten en de financiële gevolgen.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel in de periode 2009-2010 met een 5,0.

Huis & Erf heeft haar doelstellingen vanaf 2011 beschreven voor het volgende jaar en jaarlijks wordt dit beleid geactualiseerd. De geformuleerde doelstellingen worden uitgewerkt in het jaarplan en de begroting. Aan het jaarplan wordt de planning en control cyclus van het betreffende jaar gekoppeld, waarin de voorgenomen activiteiten inclusief tijdspad en verantwoordelijke beschreven zijn. Door dit jaarplan weet Huis & Erf haar doelstellingen uit het plan van aanpak goed te operationaliseren. De activiteiten in het jaarplan worden via de kwartaalrapportages gemonitord. De onderwerpen in de voortgangsrapportages zijn 1 op 1 gekoppeld met de activiteiten en doelstellingen in het jaarplan. De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel in de periode 2011-2012 met een 7,0.

Voor de gehele periode is dit gemiddeld een 6,0.

6.2.2 Treasurymanagement

De treasury-functie houdt zich naast het zo voordelig mogelijk aantrekken van vermogen ook bezig met het in kaart brengen van de financiële risico's die met de leningen samenhangen en het afdekken van deze risico's. De treasury-functie is daarom van invloed op het financiële beheer en wordt om die reden in de beoordeling betrokken.

Opzet van de treasury-functie

Huis & Erf beschikt over een treasurywet dat is goedgekeurd en vastgesteld door de Raad van Toezicht in 2006. In 2013 is dit treasurywet vernieuwd en verbeterd. Verder stelt Huis & Erf een treasury-jaarplan op dat goedgekeurd wordt door de Raad van Toezicht. Dit goedgekeurde treasury-jaarplan vormt voor de directeur-bestuurder het kader waarin besluiten genomen kunnen worden. Het beleid, de verantwoordelijkheden, de organisatie en de informatievoorziening rond de treasury-activiteiten zijn voldoende beschreven. Een punt van aandacht vindt de visitatiecommissie dat de treasurycommissie geen onafhankelijk adviesorgaan (zoals gepresenteerd in het treasurywet) is, omdat de directeur-bestuurder die de besluiten neemt ook zitting heeft in de treasurycommissie.

In de periode 2009/2010 zijn er geen kwartaalrapportages waardoor de behaalde resultaten en uitgevoerde acties niet transparant zijn. In de verslagen van de Raad van Toezicht blijkt niet dat de Raad zich over deze materie uitspreekt. De externe adviseur drukte een te zwaar stempel op de besluitvorming in deze periode.

Effectiviteit van de treasury-functie

Het gemiddelde rentepercentage van Huis & Erf op de totale leningenportefeuille bedraagt 4,21% ultimo 2011 (bron: CIP rapportage 2012). Het gemiddelde rentepercentage van de referentiegroep lag in 2011 op 4,37%. De gemiddelde rente op de leningenportefeuille van Huis & Erf is dus lager dan de referentiegroep. Het rentepercentage op de leningenportefeuille ligt vrijwel op het landelijk niveau. De gemiddelde rentevoet is bij Huis & Erf de afgelopen jaren gestaag gedaald door de lagere rente op de

kapitaalmarkt en het noodzakelijk aantrekken van langlopende financieringen om het intensieve nieuwbouwprogramma te realiseren.

De financieringsbehoefte is niet groter dan de som van de beschikbare middelen (liquide middelen en het faciliteringsvolume van het WSW). Huis & Erf hanteert als renterisiconorm dat maximaal 15% van de leningenportefeuille in enig jaar een renteverandering mag ondergaan (WSW renterisiconorm). Huis & Erf streeft hierbij naar een gelijkmatige spreiding van haar renterisico's. Deze renterisiconorm wordt alleen overschreden in de jaren 2018 en 2021 ten gevolge van de raming van de spreadherziening van de basisrenteleningen. Er is een voldoende spreiding van het renterisico over de jaren. De renterisico's worden voldoende gemonitord in de treasurycommissie en de daarbij gehanteerde rapportages.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel over de gehele periode op een 7,0.

6.2.3 Totaal oordeel financieel beheer

Op basis van voorgaande beoordeelt de visitatiecommissie het presteren van Huis & Erf op het onderdeel financieel beheer over de periode 2010-2011 met 6,0, de periode 2011-2012 met 7,0 en de gehele periode een 6,5.

De visitatiecommissie is van oordeel dat Huis & Erf de planning en control cyclus inmiddels voldoende heeft ingericht. Aan het plan van aanpak is een uitgebreid jaarplan gekoppeld, waarin de voorgenomen activiteiten inclusief tijdspad en verantwoordelijke beschreven zijn. De activiteiten in het jaarplan worden via de kwartaalrapportages gemonitord. De onderwerpen in de voortgangsrapportages zijn 1 op 1 gekoppeld met de activiteiten en doelstellingen in het jaarplan.

Huis & Erf presteert op het gebied van de treasury-functie voldoende. Er is een treasurystatuut aanwezig, treasuryjaarplan en een treasurycommissie. Aandachtspunt vindt de visitatiecommissie dat de treasurycommissie geen onafhankelijk adviesorgaan is, omdat de directeur-bestuurder hier zitting in heeft. Er is een norm benoemd voor de renterisico's en deze worden in de treasurycommissie voldoende gemonitord. De gemiddelde rentevoet is vergelijkbaar met de landelijke cijfers en is de afgelopen jaren gedaald.

6.3 Doelmatigheid

Doel van de visitatie op dit onderdeel is het vormen van een oordeel over de verhouding tussen de prestaties en de daarvoor gemaakte kosten (efficiency).

6.3.1 De netto bedrijfslasten per vhe en de ontwikkeling

De netto bedrijfslasten bestaan uit de bruto bedrijfslasten, verminderd met de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten, de overige bedrijfsopbrengsten en de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf (zie tabel 6.4, 6.5 en 6.6). De bedrijfslasten van Huis & Erf lagen ultimo 2011 (bron: CIP rapportage 2012) boven het gemiddelde van de referentiegroep.

De visitatiecommissie constateert dat de bedrijfslasten met name in 2010 erg hoog waren en dat in 2011 en verder een dalende tendens in gang is gezet. Het niveau van de referentiecorporatie is nog niet in zicht.

De netto bedrijfslasten worden door Huis & Erf in de voortgangsrapportage gemonitord. Verschillen tussen de begroting en de realisatie zijn marginaal en worden afdoende verklaard. Huis & Erf is op weg naar een sobere en doelmatige corporatie.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel over de gehele periode op een 5,0.

6.3.2 Aantal vhe's per fte en personeelskosten

Efficiency komt ook tot uitdrukking in de omvang van de formatie. In dit kader wordt de formatie uitgedrukt in het aantal vhe's per fte (zie tabel 6.5 en 6.6). Het aantal vhe's per fte is veel lager dan de referentiegroep.

De personeelskosten per formatieplaats bij Huis & Erf zijn in de periode 2009-2011 hoger dan de referentiegroep. In 2011 zelfs 20% hoger dan de referentiegroep. Dit wordt veroorzaakt door betaling van afkoopsommen en de daling van het aantal fte's in de afgelopen jaren. De hogere personeelslasten per fte worden bovendien niet gecompenseerd door een hoger aantal vhe's per fte, waardoor de personeelslasten per vhe extreem hoger zijn dan de referentiegroep (in 2011 namelijk 1.199 euro versus 671 euro per vhe). De cijfers van 2012 laten geen verbetering te zien.

De visitatiecommissie is van oordeel dat Huis & Erf op het gebied van het aantal vhe's per fte en de personeelskosten per fte een 4,0 scoort, omdat het aantal vhe's per fte lager is dan de referentiegroep (negatief). Bovendien liggen de gemiddelde personeelskosten per fte hoger dan bij de referentiegroep (negatief).

6.3.3 Oordeel doelmatigheid

Op basis van voorgaande beoordeelt de visitatiecommissie het presenteren van Huis & Erf op dit onderdeel over de hele periode met een 4,5.

De netto bedrijfslasten van Huis & Erf liggen hoger dan de referentiegroep. De visitatiecommissie constateert dat de bedrijfslasten veel hoger liggen dan de referentiegroep. De kosten van de organisatie worden op regelmatige basis gemonitord. Er is een SMART-doelstelling geformuleerd om de efficiëntie te vergroten cq de bedrijfslasten te verlagen naar het niveau van de referentiegroep voor 2013.

Huis & Erf heeft een lager aantal vhe's per fte in vergelijking met de referentiegroep. De personeelskosten per fte liggen hoger dan de referentiegroep, dit wordt veroorzaakt door een gemiddeld hoger functieniveau. De gemiddelde personeelskosten liggen per fte hoger dan bij de referentiegroep en er is lager aantal vhe's per fte.

6.4 Vermogensinzet

6.4.1 Visie op vermogensinzet

Huis & Erf heeft de afgelopen jaren de A1-status gekregen van CFV. In het kader van de vermogensinzet betekent deze A1-status dat de voorgenomen activiteiten over de vijfjaars-prognose periode door het CFV als passend worden beoordeeld bij de vermogenspositie op basis van bedrijfswaarde (zie tabel 6.1). Huis & Erf heeft de afgelopen periode haar vermogen ingezet voor maatschappelijke investeringen. De visitatiecommissie constateert dat Huis & Erf gedurende de periode 2009 – 2010 geen duidelijke visie en doelstellingen formuleert over de omvang van het maximaal vrij in te zetten vermogen. Deze wordt in het Plan van Aanpak 2011/2012 al veel meer expliciet gemaakt. De onderbouwing wordt ook in de jaarplannen en begrotingen verder uitgewerkt. De omvang van de vermogensinzet wordt beperkt door de onzekerheid van de leencapaciteit van Huis & Erf door de maatregelen van het WSW.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel in de periode 2009-2010 op een 4,0 en de periode 2011-2012 op een 7,0. Voor de gehele periode is dit gemiddeld een 5,5.

6.4.2 Vergroten vermogen

Huis & Erf geeft inzicht in haar vermogen door de financiële meerjarenbegroting met een tijdshorizon van 5 jaar. Uit de meerjarenraming (2012) blijkt dat de solvabiliteit daalt naar circa 23,8% in 2016. De belangrijkste oorzaak is gelegen in 2011 en 2012 waarin het eigen vermogen is gedaald als gevolg van het intensieve nieuwbouwprogramma van Huis & Erf.

De visitatiecommissie heeft niet geconstateerd dat Huis & Erf inzichtelijk heeft gemaakt in hoeverre het vermogen verruimd kan worden door extra verdienpotenties in kaart te brengen, een grotere efficiëntie te realiseren en de financieringsruimte te verhogen.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel over de gehele periode op een 5,0.

6.4.3 Mogelijkheden inzet vermogen

In dit onderdeel is gekeken of Huis & Erf beredeneerde plannen heeft voor de gewenste inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties. Belangrijk criterium is het oordeel van het CFV. Huis & Erf heeft van het CFV de afgelopen jaren het A1-oordeel gekregen. Dit wil zeggen dat de prestaties van Huis & Erf passen bij het vermogen. Huis & Erf pakt haar rol als maatschappelijk ondernemer goed op en zet haar vermogen maximaal in voor de maatschappij volgens het CFV.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 7,0.

6.4.4 Oordeel presteren naar vermogensinzet

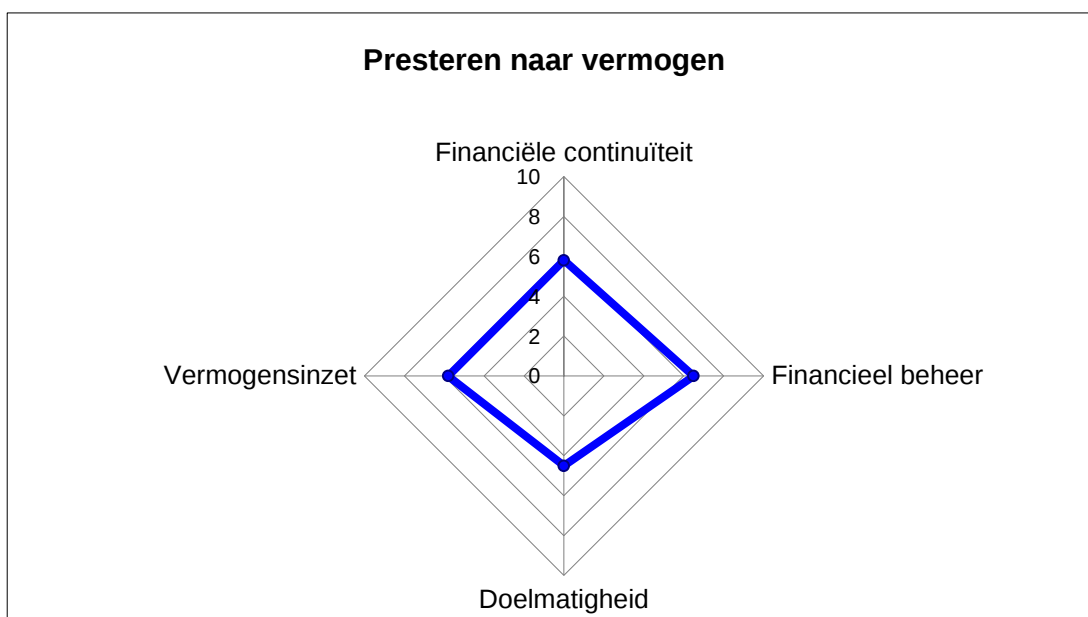
Op basis van voorgaande beoordeelt de visitatiecommissie het presteren van Huis & Erf op het onderdeel presteren naar vermogensinzet over de periode 2009-2010 met 5,3 en de periode 2011-2012 met 6,3. Voor de gehele periode is dit gemiddeld een 5,8.

Huis & Erf heeft de afgelopen periode veel van haar vermogen ingezet voor maatschappelijke investeringen. De visitatiecommissie constateert dat Huis & Erf haar visie en doelstellingen gedurende de periode 2009 – 2011 meer expliciet had kunnen maken over de omvang van het maximaal vrij in te zetten vermogen. Deze wordt in de begroting 2012 explicieter gemaakt. De onderbouwing van het maximaal vrij in te zetten vermogen wordt met scenarioanalyses goed inzichtelijk gemaakt. Huis & Erf heeft geen beredeneerde plannen op welke wijze zij haar vermogen kan vergroten bij financiële tegenwind.

6.5 Oordeel presteren naar Vermogen

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar vermogen van Huis & Erf als volgt.

Presteren naar vermogen		Cijfer		Gemid. cijfer			Weging
		09/10	11/12	09/10	11/12	Tot.	
Financiële continuïteit	Vermogenspositie	7,0	7,0	5,3	6,3	5,8	20%
	Liquiditeit	5,0	5,0				
	Integrale kasstroomsturing	4,0	7,0				
Financieel beheer	Planning- en controlcyclus	5,0	7,0	6,0	7,0	6,5	20%
	Treasurymanagement	7,0	7,0				
Doelmatigheid		4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	20%
Vermogensinzet	Visie	4,0	7,0	5,3	6,3	5,8	40%
	Mogelijkheden	5,0	5,0				
	Maximalisatie	7,0	7,0				
Eindoordeel presteren naar vermogen							5,7



7 Governance

In dit hoofdstuk wordt een oordeel gegeven over de vraag of de corporatie goed en verantwoord wordt geleid. De visitatiecommissie heeft hiertoe drie onderdelen beoordeeld:

1. besturing van de corporatie, oftewel de PDCA-cyclus;
2. intern toezicht;
3. externe legitimatie.

Hieronder zijn de bevindingen van de visitatiecommissie in beeld gebracht. Bij de beoordeling gelden het visitatiekader, de Governancecode en de VTW-criteria als referentie.

7.1 Besturing

In deze paragraaf is de besturing overeenkomstig het visitatiekader beoordeeld in het licht van de strategievorming en prestatiesturing. Het gaat hierbij om 'Plan', 'Check' en 'Act. 'Do' is beoordeeld bij Presteren naar Ambities, naar Opgaven en volgens Belanghebbenden.

Huis & Erf is een corporatie met 3458 gewogen verhuureenheden. Voor de beoordeling van het onderdeel besturing hanteren we de normen zoals die in het visitatiekader zijn vastgelegd voor corporaties groter dan 1000 verhuureenheden.

In de beschrijving en beoordeling van de besturing van Huis & Erf maken we onderscheid tussen de twee genoemde periodes 2009/2010 en 2011/2012. En we beoordelen alleen de periode 2011-2012

Plan

"De corporatie heeft kennis van en visie op relevante omgevingsontwikkelingen (inclusief kansen en bedreigingen), risico's (risicoverkenning), de opgaven en de eigen sterkten en zwakten en maakt op basis hiervan een realistische vertaling van strategische doelen naar tactische doelen en operationele activiteiten die kunnen worden gemonitord. Bij planvorming betreft zij actief de belanghebbenden en draagt zorg voor een gedeelde visie in de gehele corporatie."

Periode 2009/2010

In deze periode is gewerkt vanuit het ondernemingsplan, het zogenaamde 'receptenboek'. Dit ondernemingsplan (2006-2010) beschrijft zeven uitgangspunten en voornemens. Kern van het ondernemingsplan is de verandering van aanbodgericht naar vraaggericht werken. De gekozen strategie is gericht op het leveren van kwaliteit. Het ondernemingsplan is kort en intentioneel. Het gaat uit van organische groei in plaats van gepland sturen op de ontwikkeling. De totstandkoming van dit plan heeft in 2006 (dus voor deze visitatieperiode) plaatsgevonden. Hoe het plan tot stand is gekomen en op welke wijze belanghebbenden hierbij betrokken zijn geweest is niet duidelijk. In het jaarplan staat aangegeven dat de uitwerking van de thema's in overleg met de belanghebbenden tot stand is gekomen. Het ondernemingsplan/receptenboek is door de raad nooit goedgekeurd. Er is ook geen ander plan, behalve de jaarlijkse begrotingen, voor in de plaats gekomen. De visitatiecommissie oordeelt dat visitatiecommissie er onvoldoende onderbouwing van de beleidsuitgangspunten in het 'receptenboek' heeft plaatsgevonden en daardoor te weinig inzicht is in de effecten van dit beleid. De visitatiecommissie concludeert dat op het onderdeel 'plan' op de punten die hierin van belang zijn voor de corporatie in deze periode zeer onvoldoende gepresteerd is. Er was intern geen draagvlak. Er heeft geen vertaling plaatsgevonden van de intentionele doelen naar strategische, tactische en operationele doelen. Externe partners geven aan enthousiast te zijn over de plannen van Huis & Erf in deze periode omdat ze veel ruimte en financiële middelen voor initiatieven gaf. De visitatiecommissie beoordeelt de prestatie van Huis & Erf in deze periode met een 3.

Periode 2011/2012

In 2011 is onder leiding van de eerste interim-bestuurder een aantal analyses gemaakt onder andere over de meerjarenprognose, risicoanalyse nieuw beleid, analyse van de kasstromen en uit- of afstellen van investeringsbeslissingen. Deze analyses gaven een minder optimistisch beeld van de

financiële en organisatorische situatie van Huis & Erf. Naast de dringende korte termijn acties is er is een Plan van Aanpak opgesteld waarin stapsgewijs verbeteringen worden gerealiseerd om 'het huis op orde' te krijgen. Dit Plan van Aanpak omvat de verschillende gebieden zoals toekomstperspectief, de volkshuisvestelijke opgave, de financiële positie en de organisatie. Het vormt de leidraad voor het werken in 2011 en 2012. In 2012 is er onder leiding van de tweede interim-bestuurder een Strategisch voorraadbeheer plan opgesteld en zijn er, conform het actieplan documenten opgesteld die de strategie en het beleid expliciteren. Het Plan van Aanpak is een overzichtelijk plan met over het algemeen concrete acties die volgbaar en controleerbaar zijn en wordt gebruikt in de verschillende geledingen. Het kan gezien worden als een ondernemingsplan voor de korte termijn. Daarnaast zijn er voorbereidingen gestart voor het ondernemingsplan 2013-2017 in 2012. Hierbij worden woonvisies van de diverse gemeenten betrokken en vinden er gesprekken plaats met belanghebbenden. Het ontbreekt nog aan een helder intern en extern gedeeld kader, maar er is een duidelijke ontwikkeling gaande.

De visitatiecommissie beoordeelt het onderdeel 'plan' over deze periode met een 6, waarbij we opmerken dat nog niet alles voldoet aan de norm, er een enorme inhaalslag is gemaakt en er duidelijk wordt toegewerkt naar concrete plannen op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

De gemiddelde score over de beide periodes is voor plan een 4,5.

Check

"De corporatie checkt dat zij doet wat zij zich voorneemt. De corporatie heeft een systeem waarmee periodiek gevolgd/gemeten kan worden hoe de voorgenomen prestaties vorderen. Op deze wijze wordt de kwaliteit van de planning zichtbaar."

Periode 2009/2010

Het belangrijkste punt op dit onderdeel is het gegeven dat er een ondernemingsplan (2006-2010) is dat het receptenboek heet. Dit ondernemingsplan is niet Smart geformuleerd. Het is door de Raad van Toezicht nooit goedgekeurd. Dat maakt dat het kader voor toetsing in deze periode ontbreekt. Er is geen gedeelde visie en geen gedeeld plan. Het ontbreekt op alle gebieden aan een kader waaraan getoetst wordt en aan integraal risicomanagement. De jaarverslagen over 2009 en 2010 kenmerken zich door de beschrijvingen van een veelheid van activiteiten. Er is maar zelden een (meetbare) prestatie ten opzichte van een voorgenomen doel beschreven. Wel worden er historische vergelijkingen gemaakt of wordt de voortgang ten opzichte van het budget beschreven. In de (jaar-)verslaglegging worden voornemens, beleidsuitgangspunten, historie en toekomst door elkaar beschreven. Dit is tevens ook de reden waarom de visitatiecommissie niet in staat is om het presteren naar ambities volgens de systematiek over deze periode te beoordelen, simpelweg omdat er geen meetbare ambities geformuleerd zijn.

De visitatiecommissie beoordeelt de prestatie op het gebied van 'check' over deze periode met een 3.

Periode 2011/2012

Het 'plan van aanpak' is een concreet plan dat in deze periode door de bestuurder, de organisatie en door de raad als leidraad gebruikt wordt om de voortgang te volgen. Sinds begin 2012 wordt er gewerkt met kwartaalrapportages (in ontwikkeling) waarin de voortgang zichtbaar is. Er is een systematiek ontwikkeld waarin op basis van begroting en ondernemingsplan, voortgangsinformatie via kwartaal- en maandrapportages en de verantwoordingsinformatie via jaarverslag en jaarrekening de voortgang gevolgd kan worden. De basis daarvoor is er. Na de periode in 2009 en 2010 waarin met name op dit punt slecht gepresteerd werd, is er een enorme alertheid op acties bij afwijkingen op alle niveaus, behoefte aan inzichtelijkheid om zo het vertrouwen in informatie en cijfers te herstellen. Dat betekent in de praktijk dat er nog weinig compactheid in de informatie en de sturing daarop is. Alles lijkt (en is) belangrijk. Het interim-management en bestuur zijn op alle fronten bezig met het verzamelen van informatie op basis waarvan sturing en bijsturing mogelijk is. De eerste documenten daarvoor zijn klaar en worden gebruikt. Het plan van aanpak is een van de voorbeelden waar concreet op basis van stoplichten de acties gevolgd worden.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 6,0.

De gemiddelde score over de beide periodes is voor check een 4,5.

Act

“De corporatie stuurt actief bij indien er afwijkingen van het plan worden geconstateerd.”

Periode 2009-2010

We onderzoeken als visitatiecommissie niet opnieuw wat in en rapporten over Huis & Erf in deze periode geschreven en geconstateerd is. In het kort gezegd is er op geen enkel niveau in de organisatie gestuurd op afwijkingen omdat er geen concrete doelen geformuleerd waren. De raad van toezicht heeft in deze periode zelf geconstateerd dat zij door dit gebrek aan doelen en adequate informatie niet in staat was om goed toezicht te houden. Dat werd onder andere zichtbaar in de enorme toename van kosten van onderhoud door de vraag-gestuurde aanpak en de toename van organisatiekosten die uit beleidskeuzes leken voort te vloeien. Die constatering zelf heeft wel tot de noodzakelijke actie geleid. Vandaar dat de visitatiecommissie dit punt met een 5 beoordeelt.

Periode 2011/2012

Begin 2011 heeft de informatie die uit de analyses kwam, geleid tot ingrepen in de organisatie, de formatie en de financiële keuzes. In 2012 is de ontwikkeling doorgezet om te komen tot informatie die bijdraagt aan de mogelijkheid om tijdig bij te kunnen sturen. In de organisatie zelf zijn de lijnen kort, fasemanagers zijn (tijdelijk) aangesteld om binnen hun aandachtsgebied direct te kunnen bijsturen. In deze periode is (nieuwe) informatie verzameld is, en er heeft direct noodzakelijke actie plaatsgevonden.

De visitatiecommissie beoordeelt de prestatie van Huis & Erf op dit punt met een 7,0. Het betreft hier niet zozeer bijsturen naar aanleiding van afwijkingen ten opzichte van het plan, maar er is ingegrepen op basis van de ongewenste stand van zaken van de realiteit.

De gemiddelde score over de beide periodes is voor act een 6,0.

7.2 Intern toezicht

“Het interne toezicht wordt beoordeeld in het licht van de criteria die door de VTW worden gehanteerd voor goed toezicht door de Raad van Toezicht, op het hanteren van een toetsingskader en het toepassen van de Governancecode.”

Het functioneren van de Raad van Toezicht**Periode 2009/2010**

De visitatiecommissie beoordeelt het intern functioneren van de raad over deze periode met een 5,0. De raad heeft wel gehandeld en daarmee daadkracht laten zien.

Periode 2011/2012

De Raad van Toezicht is teruggegaan in omvang van 7 naar 5 mensen om zo slagvaardiger en efficiënter te kunnen werken. Twee van hen zijn benoemd op voordracht van de huurdersorganisatie. Er is één vrouw in de raad. Omdat Huis & Erf een vereniging is vindt de benoeming van de leden van de Raad van Toezicht plaats door de leden van de vereniging. Het voornemen was om in de zomer van 2011 een geheel nieuwe raad ten opzichte van 2009/2010 te hebben. En dat is gerealiseerd. De werving en selectie van nieuwe leden van de raad heeft aan de hand van profielen en door middel van een open werving en selectieprocedure plaatsgevonden. De raad is divers in haar deskundigheid, de financiële en volkshuisvestelijke deskundigheid is voldoende aanwezig. Er is iets meer bestuurlijke en toezichthoudende ervaring dan in de vorige periode. De nieuwe raad is zoekende in haar rol. En dat is logisch vanuit haar geschiedenis. Zichtbaar is dat de raad opnieuw een evenwicht moet vinden in afstand en betrokkenheid. Notulen van de vergaderingen zijn bijna letterlijke verslagen, detailniveau wordt afgewisseld met grote lijnen. De leden van de raad zijn kritisch en ze ‘zitten er bovenop’. Het ondernemingsplan is in ontwikkeling. Het is duidelijk dat er gewerkt wordt aan het ontwikkelen en hanteren van een helder toezichtskader. Nog niet alle documenten die in het toetsingskader genoemd zijn, zijn beschikbaar. Dat verklaart de regelmatig behoefte aan meer en gedetailleerde informatie. Wel wordt zichtbaar gewerkt aan de lijn die vanuit visie gevolgd en getoetst kan worden. Hoe kritisch

de leden van de raad naar elkaar zijn is nog niet helder. In deze fase is de aandacht vooral gericht op kritisch zijn naar de ontwikkelingen en de opbouw van een stabiele organisatie.

De visitatiecommissie beoordeelt het intern functioneren van de raad in deze periode met een 6,5. De raad doet wat in deze periode nodig is. De accenten liggen op de juiste punten: het zorgen dat de organisatie op alle gebieden bestuurbaar wordt en blijft. Daartoe moet ze af en toe meer bemoeienis tonen dan vanuit de toezichthoudende rol normaal gesproken gewenst is.

De gemiddelde score over de beide periodes is een 5,8.

Toetsingskader

Periode 2009/2010

Het is duidelijk dat het in deze periode volledig ontbreekt aan een samenhangend toezicht-en toetsingskader. Er is geen goedgekeurd ondernemingsplan dat de basis kan vormen voor het volgen van de voortgang. Er is daarmee geen gedeeld beeld over de visie en de uitwerking daarvan in de verschillende plannen. Dat maakt dat toetsing ad-hoc en op basis van incidenten plaatsvindt. De voortgang van projecten wordt zonder duidelijk risicobeheerssysteem gevolgd. De begrotingen van de verschillende jaren lijken wel vastgesteld te zijn, maar de notulen waarin dit wordt vastgelegd hebben de status van concept. Er zijn geen prestatieafspraken met de verschillende gemeenten gemaakt. De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 3. Er zijn onvoldoende samenhangende documenten om de visie en de strategie van de corporatie te toetsen. De corporatie hanteert geen helder toetsingskader.

Periode 2011/2012

In 2011 is door de eerste interim-bestuurder op verschillende manieren gewerkt aan het verzamelen van betrouwbare informatie. Er is een overzicht van de verschillende projecten, de risico's en de voortgang gemaakt. Hierin zijn keuzes gemaakt. Dit was de eerste stap om te komen tot een basis van waaruit gewerkt kon worden aan visie en strategie voor de toekomst. In oktober 2012 is door de tweede interim-bestuurder een toezicht- en toetsingskader opgesteld waarin de samenhang tussen de verschillende documenten en de wijze van rapportage, voortgang en controle beschreven wordt. In de organisatie is een controller toegevoegd die een rechtstreekse lijn met de raad heeft. Het toezicht-en toetsingskader is een helder document, de intenties die er uit spreken zijn zeer goed. De documenten die de basis vormen zijn nog niet allemaal klaar (zoals het ondernemingsplan dat in 2013 klaar zal zijn). In het toezichts-en toetsingskader wordt als eerste gezegd dat het document de 'hard controls' beschrijft. De werking van dit toezichtskader wordt ook bepaald door de wijze waarop de raad hier mee omgaat. Mentaliteit en intuïtie zijn daarin minstens zo belangrijk wordt in het document gesteld. En dat moet de raad in de toekomst nog bewijzen.

De visitatiecommissie beoordeelt het toetsingskader in deze periode met een 6. Het belang van het toetsingskader is onderschreven door de raad, de randvoorwaarden zijn gecreëerd. De stap naar de daadwerkelijke praktijk wordt gemaakt, maar is nog niet voltooid.

De gemiddelde score over de beide periodes is een 4,5.

Governancecode

Periode 2009/2010

Huis & Erf past de Governancecode toe. Het is bijzonder om te lezen dat ze er prat op gaat een van de eerste corporaties te zijn die de Governancecode in 2006 omarmde. De code afvinken biedt op zichzelf geen garanties. Het gaat in Governance vooral om het gedrag wat daarbij hoort. Kern hiervan is transparantie en je willen en moeten expliciteren tot elkaar (bestuur, organisatie en raad) en de buitenwereld. De visie van de bestuurder om Huis & Erf in deze periode te ontwikkelen tot een vraaggestuurde corporatie is op zichzelf, in de maatschappelijke en politieke context van die tijd, te volgen. Het niet onderbouwen, het intern en extern niet uitlegbaar en voorspelbaar maken, het niet transparant maken daarvan, zijn de punten waar het Governance raakt. Veel onderdelen van de Governancecode zijn wel op papier aanwezig maar inhoudelijk onvoldoende onderbouwd en ingevuld, zoals risicobeheersing, verslaglegging enz. De afspraken rondom de beloning van de bestuurder

waren onvoldoende helder vastgelegd. De accountant was gedurende zeer lange tijd aan de corporatie verbonden.

De visitatiecommissie beoordeelt het onderdeel Governance in deze periode dan ook met een 4.

Periode 2011/2012

Er is duidelijk vooruitgang geboekt op het punt van Governance. Er vinden gesprekken plaats over de wijze van invulling in de hele organisatie. Transparantie en integriteit staan en een andere wijze van samenwerken staan hierbij voorop. In 2011 en 2012 zijn er acties benoemd en uitgevoerd die nodig zijn om aan de code te voldoen, waaronder het aanpassen van de statuten. De zittingsperiode is op 4 jaar vastgesteld met maximaal één keer verlenging. Er is een nieuwe accountant geselecteerd. De raad werkt wel met commissies, maar neemt hierin als volledige raad deel. Ze legt in het jaarverslag afwijkingen op de code uit. Opvallend is dat de tweede interim-bestuurder vanaf juni 2012 een vaste aanstelling heeft. Het is onduidelijk waarom de aanstelling als (statutair) bestuurder niet voor 4 jaar heeft plaatsgevonden. Op de website zijn alle documenten vindbaar die volgens de Governancecode moeten worden gepubliceerd, zoals het Reglement van de Raad van Toezicht, het beleidsplan en het jaarverslag. Er is een beschreven integriteitsbeleid en een klokkenluidersregeling. Er vindt structureel overleg met de huurdersorganisatie plaats. De remuneratiecommissie is ad hoc waar het werving betreft. Het jaargesprek met de bestuurder gebeurt jaarlijks door de voorzitter en de vicevoorzitter. De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 6,0. Huis & Erf voldoet op de meeste punten aan de norm.

De gemiddelde score over de beide periodes is een 5,0.

7.3 Externe legitimatie

“Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden”

Huis & Erf heeft in de periode 2009-2010 een aantal plannen met externe belanghebbenden ontwikkeld en gerealiseerd. Er hebben ontzettend veel initiatieven plaatsgevonden die gericht waren op het met elkaar ontwikkelen. Van Maatschappelijk Investeren-spel tot Buurt TV tot koffiegesprekken. Een aantal belanghebbenden geeft aan dat ze in deze periode heel nauw samenwerkten met de corporatie. Huis & Erf besteedde hier ook veel middelen aan. Dat maakt dat belanghebbenden zich gehoord voelden op hun eigen belang. De bredere beleidskeuzes daarentegen zijn niet voorgelegd. Er is een beperkt aantal mensen betrokken bij de totstandkoming van keuzes. Als je het onderscheid maakt tussen belanghouders en belanghebbenden dan zijn de belanghebbenden betrokken bij die initiatieven waar zij direct zelf mee te maken hadden en zijn de (andere) belanghouders in bredere zin minder betrokken.

Periode 2009/2010

Huis & Erf heeft in deze periode een aantal plannen met externe belanghebbenden ontwikkeld en gerealiseerd. Er hebben ontzettend veel initiatieven plaatsgevonden die gericht waren op het met elkaar ontwikkelen. Van Maatschappelijk Investeren-spel tot Buurt TV tot koffiegesprekken. Een aantal belanghebbenden geeft aan dat ze in deze periode heel nauw samenwerkten met de corporatie. Huis & Erf besteedde hier ook veel middelen aan. Dat maakt dat belanghebbenden zich gehoord voelden op hun eigen belang. De bredere beleidskeuzes daarentegen zijn niet voorgelegd. Er is maar een beperkt aantal mensen betrokken bij de totstandkoming van beleid. Als je het onderscheid maakt tussen belanghouders en belanghebbenden dan zijn de belanghebbenden betrokken bij die initiatieven waar zij direct zelf mee te maken hadden en zijn de (andere) belanghouders in bredere zin niet betrokken.

De visitatiecommissie beoordeelt de prestatie in deze periode daarom op een 6.

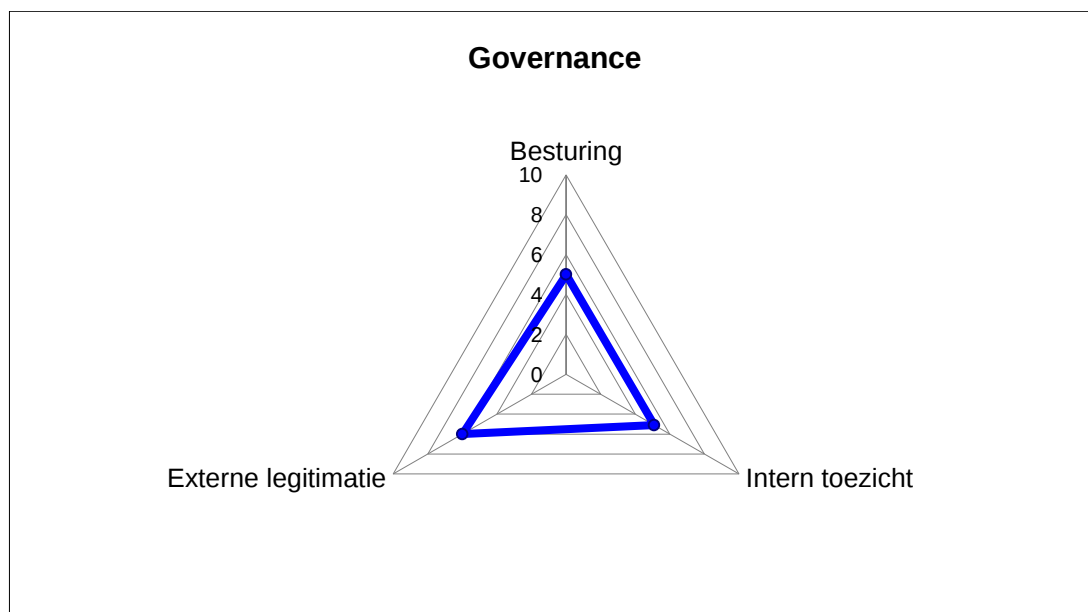
Periode 2011/2012

Een van de opvallende zaken die in deze periode heeft plaatsgevonden is een breed gesprek met interne en externe mensen over de overweging om zelfstandig verder te gaan of te kiezen voor intensieve samenwerking/fusie. De conclusie hieruit was dat Huis & Erf beter eerst zelf kon zorgen dat ze haar eigen zaken op orde had alvorens te gaan samenwerken of te fuseren. De corporatie is in deze periode logischerwijs vooral bezig geweest om het huis op orde te krijgen. En dat is vooral een naar binnen gerichte activiteit. De gesprekken met de gemeenten komen weer op gang, maar er zijn nog geen prestatieafspraken gemaakt. In het kader van het ondernemingsplan zijn er met externe belanghouders gesprekken gevoerd. De contacten met de buitenwereld nemen weer toe. Ook met de zelfstandige huurdersorganisatie is de relatie goed en vindt regelmatig overleg plaats. De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 6,0. De corporatie is voldoende gelegitimeerd in haar omgeving. Er is beleidsbeïnvloeding door belanghouders mogelijk, een inhaalslag hierin is nodig.

De gemiddelde score over de beide periodes is een 6,0.

7.4 Oordeel over Governance

Governance		Oordeel		Weging	Gemiddeld		
		09/10	11/12		09/10	11/12	Tot.
• Besturing	Plan	3,0	6,0	33%	3,7	6,3	5,0
	Check	3,0	6,0				
	Act	5,0	7,0				
• Intern toezicht	Functioneren RvT	5,0	6,5	33%	4,0	6,2	5,1
	Toetsingskader	3,0	6,0				
	Toepassen Gover. code	4,0	6,0				
• Externe legitimatie		6,0	6,0	33%	6,0	6,0	6,0
Eindoordeel Governance							5,4



Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie

Onafhankelijkheidsverklaring Pentascope

Pentascopel verklaart hierbij dat de visitatie van Huis & Erf in 2013 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Pentascopel heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft Pentascopel geen advies- en/of interim opdrachten of werkzaamheden uitgevoerd voor de corporatie op de beleidsterreinen die de visitatie raken. In de komende twee jaar zal Pentascopel geen advies- en/of interim opdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Huis & Erf op beleidsterreinen die de visitatie raken.

Plaats

Datum

Naam, functie, handtekening

Hilversum

30-09-2013



drs. G.M.H. Schlangen,
Directeur Pentascopel

Onafhankelijkheidsverklaring Joos Jacobs

Joos Jacobs verklaart hierbij dat de visitatie van Huis & Erf in 2013 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Joos Jacobs heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Joos Jacobs geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Joos Jacobs geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Huis & Erf hebben.

Plaats

Datum

Naam, handtekening

Hilversum

10-10-2013



Joos Jacobs

Onafhankelijkheidsverklaring Arie Brussaard

Arie Brussaard verklaart hierbij dat de visitatie van Huis & Erf in 2013 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Arie Brussaard heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Arie Brussaard geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Arie Brussaard geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Huis & Erf hebben.

Plaats

Hilversum

Datum

10-10-2013

Naam, handtekening

Arie Brussaard

Onafhankelijkheidsverklaring Germa Reivers

Germa Reivers verklaart hierbij dat de visitatie van Huis & Erf in 2013 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Germa Reivers heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Germa Reivers geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Germa Reivers geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Huis & Erf hebben.

Plaats

Hilversum

Datum

10-10-2013

Naam, handtekening

Germa Reivers

CV Joos Jacobs



Curriculum Vitae

Joos Jacobs

Woonplaats : Maastricht
Geboortedatum : 16-01-1959



Ervaring bij:

Woningcorporaties

- Visitaties (voorzitter visitatiecommissie)
- Voorzitter stakeholders-dialogen
- Organisatie-ontwikkeling
- Effectiviteit en efficiency
- Fusiebegeleiding

Gemeente & overheid

- Samenwerking corporaties en prestatieafspraken
- Projectleiding Provincie Limburg

Industrie

- Training en advies
- Mobiliteit-reorganisatie begeleiding

Arbeidsmarkt

- Toekomstscenario gemeente Maastricht

Brainport Eindhoven

- Shared facility center
- Teamsamenstelling

Zorginstellingen

- Implementatie nieuw beleid

Persoonlijk profiel

Enthousiast en gedreven. kritisch reflecterend en verbindend, vanuit verwondering vragen stellen. "Omdat ik de oplossingen niet weet, zoek ik zo mee dat je ze zelf vindt."

Ze heeft het vermogen om in alle geledingen van organisaties mensen positief aan het denken te zetten. Haar managementervaring gebruikt ze om de dagelijkse realiteit te verbinden met de toekomst. Op een resultaatgerichte manier. "Joos geeft je het gevoel dat het goed komt".

Specialiteit

Vraagstukken waarbij een integrale benadering gevraagd wordt. Procesbegeleiding met resultaat, verandering die je zelf teweeg hebt gebracht.

Ontwikkeling

Na de sociale academie volgde zij een organisatieadviesopleiding en een postdoctorale opleiding verandermanagement. Diverse trainingen; sales, management, projectleiding enz.

Rollen:

- Voorzitter dialogen/symposia
- Interim manager
- Programma-manager
- Voorzitter visitatie-commissie
- Sparring partner

Ervaring & Resultaten (diverse relevante projecten)

Pentascopel

Begeleiden directeuren woningcorporaties en wethouders
Gemeente Eindhoven in samenwerking en prestatieafspraken vanuit
visie ontwikkeling stad (2011)

Voorzitter einddialoog visitatie en toetsing koersplan Woonbedrijf
Eindhoven (2011)

Projectleider project mobiliteit in kader ToekomstVastLimburg
Provincie Limburg (2011)

Voorzitter visitatiecommissie Woonbron Rotterdam (experimentfase
2007)

Ontwikkeling en invulling van prestatiegerichte dialoog tussen
bestuur, directie en vestigingen Woonbedrijf Eindhoven (2010)

Voorheen

Adviesrol

Senior consultant CapConsult (2005-2006)

Vraagstukken met betrekking tot employability, leidinggeven en
ontwikkeling van mensen en organisaties

Senior adviseur woningcorporaties

(Atrivé, Linos Advies, Heerlen, 1993-1999)

Ten tijde van de invoering van het BBSH begeleiden van veranderingen
ten gevolge hiervan.

Welke keuzes maken we en hoe geven we hieraan vorm?

Fusiebegeleiding, kwaliteitsprojecten, ondernemingsplanning,
organisatieontwikkeling.

Managementrol

Regiodirecteur Zuid-Nederland Capability (1999-2005)

Commercieel en operationeel verantwoordelijk voor de vestigingen in
zuid Nederland

Trainersrol

Trainer/adviseur (Odyssee, 1982-1993)

Profit sector

Ondersteunen van mensen in organisaties bij de -verdere- ontwikkeling
van vaardigheden en creativiteit

Daarnaast

Lid van de Raad van Toezicht Woningcorporatie Wonen Zuid

.

CV Arie Brussaard

Personalia

Naam: Arie Gerard Brussaard
Geboren: 8 februari 1950
Burgerlijke staat: gehuwd, 2 kinderen
Adres: Karel Doormanstraat 38
3262 PD Oud-Beijerland
Telefoon: 0186-614308, 06 46 10 6543
Mail: a.brussaard@initiatiefbv.com

Opleiding

1976 SPD 1 en 2
1984 Administrateursopleiding
1994 Treasury management

Werkervaring

2011-heden Stichting Woningbeheer Betuwe. Manager Bedrijf waaronder financiën en ICT vallen. Landelijk gebied met 4.000 woningen. Plaatsvervangend bestuurder.

2011-heden Zelfstandig ondernemer. Interim management en advisering. Visitatie opdracht bij Veenendaalse Woningcorporatie. Startend woningfonds in verband met Europese regelgeving.

2005-2011 Bestuurder van Stichting Wooninformatie Ypenburg (SWY). Op de Vinex locatie Ypenburg circa 2.500 huurwoningen.

2001-2011 Stichting Staedion te Den Haag. Directeur Financiën en Automatisering. Naast beide taken ook belast met de leiding over een groot eigen onderhoudsbedrijf (circa 100 medewerkers) en de leiding over het bedrijfs onroerend goed en het VvE beheer. Staedion is ontstaan in 2000 door fusie van drie Haagse corporaties. Omvang circa 35.000 woningen. Plaatsvervangend bestuurder.

1997-2001 Stichting Verantwoord Wonen te Nieuwerkerk aan den IJssel. Hoofd Financiële zaken. Een landelijk werkende corporatie met 8500 woningen.

1974-1997 Woningbedrijf Rotterdam. Hoofd Financiën. Verantwoordelijk voor de financiële stukken en verantwoordelijk voor de documenten richting stakeholders. Circa 40.000 woningen.

1972-1973 Gemeente Oud-Beijerland. Administrateur bij de Gemeentelijke Sociale Dienst

1968-1971 Administratiekantoor A. en J.Schep te Oud-Beijerland. Verzorging aangiften omzetbelasting, loonbelasting en inkomstenbelasting.

Nevenfuncties:

- Bestuurder van EFL, een Europese samenwerking tussen woningcorporaties, banken en bouwbedrijven. 2005-2012
- Bestuurder van Energiek BV. WKO en Geothermie . 2005-2011
- Directeur van Wijkontwikkelingsmaatschappij. 2006-2011
- Directeur van diverse CV's en BV's gelinieerd aan Staedion. 2006-2011
- Bestuur zorginstelling 1995-2005
- Bestuur onderwijsinstelling 1989-2006

CV Germa Reivers



Curriculum Vitae



Germa Reivers (v)

Woonplaats : Voorburg
Geboortedatum : 21 januari 1957

Ervaring bij:

Anva
College Bouw
Ziekenhuisvoorzieningen
Bloemenveiling Aalsmeer
Woningcorporaties:
- Portaal
- Delftwonen
- Woonbron
- Wel Wonen
- Woonbedrijf
- Weller
- Veenendaalse Woningstichting
Waarborgfonds Sociale Woningbouw
Gemeente Sittard-Geleen
A&O Services
Telecom:
- SNT Callbedrijf
- KPN Telecom Vaste Net
- Research
- TOS
- CSN
- Uniworld
PTT Post Bedrijfservice
Postkantoren BV
Banken en verzekeringen:
- ABN-AMRO
- Ohra
LNV, Directie Beheer Landbouwgronden

Persoonlijke verbinding

Germa werkt reeds vele jaren op het gebied waar mensen in organisaties met processen en systemen een doel realiseren. Ze houdt van een combinatie van inhoud (kennis en deskundigheid) en proces (de weg naar het resultaat, het draagvlak en de acceptatie, de politiek): ze brengt mensen graag bij elkaar om samen de voorliggende vraagstukken op te lossen. Vervolgens zet ze snel een gedegen aanpak of uitwerking op papier waardoor de vaart erin blijft.

Ze gaat graag in dialoog op zoek naar de kern: van de organisatie, van het project, van de uitdagingen. Ze heeft een onafhankelijke oordeel en een scherpe waarneming (van het geheel en de details). Ze is loyaal, resultaatgericht en doet wat nodig is om het gewenste te bereiken.

Zij wordt omschreven als positief kritisch en vervult vaak de rol van 'geweten van het project': doen we nog de goede dingen en doen we die ook goed, zijn we klaar of moet er nog wat gebeuren? Het blijft daarbij niet bij het stellen van vragen; ze geeft ook vorm aan alternatieven.

Ze heeft ervaring in het zoekproces rondom strategische vraagstukken en cultuurverandering: waar willen we heen, wat zijn mogelijkheden en belemmeringen en hoe gaan we de gewenste situatie bereiken. Tevens vervult ze de rol van auditor: visitaties bij woningcorporaties, second opinion bij A&O Services en hoe loopt ons proces bij College Bouw Ziekenhuisvoorzieningen.

De laatste jaren vervult ze tevens een rol als coach, zowel binnen als buiten onze organisatie. Hierbij gebruikt ze zowel haar inhoudelijke kennis als haar vaardigheden op het gebied van procesbegeleiding. Ook heeft ze leidinggevende ervaring als competentie manager/teamleider bij Pentascope: consultants helpen hun kracht te ontwikkelen, ook ten behoeve van Pentascope.

Germa heeft meegewerkt aan de boeken 'Implementeren. Het speelveld in de praktijk' en 'Emoties bij veranderingen'.

Ontwikkeling

Klinische psychologie, Arbeid- & en organisatiepsychologie, omscholing informatica, Leergang Bestuurlijke Informatieverzorging en administratieve organisatie; diverse trainingen op het gebied van coaching, kernkwaliteiten, spiritualiteit en werk, projectmanagement, systeemontwikkeling, gegevensbeheer

Rollen:

Managementconsultant
Implementatieleider
Project(bege)leider
Procesontwerper
Coach
Visitor
woningcorporaties

Germa Reivers

Ervaring & Resultaten (diverse relevante projecten)

Visitatie woningcorporatie Veenendaalse Woningstichting (2011)

De visitatie volgens de methode volgens Pentascopel uitgevoerd. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

Resultaat:

Loopt nog

Visitatie woningcorporatie Weller (2010 - 2011)

De visitatie volgens de methode volgens Pentascopel uitgevoerd. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

Resultaat:

Een door de Visitatiestichting goedgekeurd visitatierapport.

Rondom de visitatie van Woonbedrijf (2010)

Toetsen van het nieuwe koersplan bij de belanghouders en het voorzitten van interne en externe dialogen ten behoeve van de visitatie door Raeflex.

Resultaat:

Meer betrokkenheid van medewerkers bij de visitatie, meer focus op maatschappelijk presteren, visitatie en toets koersplan met elkaar in verbinding, beleidsagenda voor toekomst getoetst, constructieve dialoog met omgeving, belanghouders die zich betrokken voelen.

Anva (maart 2009-maart 2010)

Cultuurtraject waarbij met het MT is gewerkt aan teamvorming, samenwerking en cultuur, verbetersteams zijn ondersteund in het realiseren van de gewenste verandering en de organisatie als geheel is betrokken in kwartaal sessies en communicatietraining.

Resultaat:

Gerealiseerde veranderingen in werkwijze, andere manier van samenwerken, meer open en resultaatgerichte cultuur.

Districtsbezoeken Woonbedrijf (2009 - 2010)

Op basis van het visitatiekader de districtsbezoeken van de directie aan de districten opnieuw ingericht en gepilot.

Resultaat:

Werkwijze en kader voor districtsbezoeken die meer aansluiten bij ambities Woonbedrijf en districten meer resultaatgericht laten communiceren.

Visitatie woningcorporatie Wel Wonen (2008 - begin 2009)

De visitatie volgens de methode volgens Pentascopel uitgevoerd. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

Resultaat:

Een door de Auditraad goedgekeurd visitatierapport.

Competentiemanager Pentascopel (begin 2007 - juli 2008)

Samen met de branchetrekker verantwoordelijk voor het reilen en zeilen binnen het brancheteam overheid Den Haag. Verantwoordelijk voor de competentie-ontwikkeling en de resultaatafspraken van de consultants.

Resultaat:

Consultants die in hun kracht zitten en verbonden zijn met Pentascopel.

Visitatie woningcorporatie Woonbron (eind 2006 - begin 2007)

De methode van visiteren volgens Pentascopel mee vormgegeven en tevens in de pilotfase een visitatie uitgevoerd. Dit is gebeurd volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

Resultaat:

Een door de Auditraad goedgekeurd visitatierapport.

Implementatiemanager processen en systemen bij WSW (begin 2006)

Implementatie voorbereid en meegewerkt aan overkoepelend projectplan waarin implementatiewerkzaamheden zijn geïntegreerd. Tevens veel aandacht besteed aan samenwerking tussen verschillende partijen. Operationele taken verricht in het kader van testen van ASP-kantoorautomatiseringsomgeving.

Resultaat:

Projectplan en verbeterde relaties.

Bijlage 2 Overzicht geraadpleegde documenten

Onderstaand is een overzicht gegeven van de referentiedocumenten, zoals ontvangen en gebruikt door de visitatiecommissie.

Document	Datum	Auteur
Algemene documenten		
Methodiek Maatschappelijke Visitatie woningcorporaties. Handleiding	2010	Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland
Weten van Renderen	30-03-2006	Drs. Jochum Deuten Prof. dr. ir. George de Kam
Corporatie in perspectief Bouwvereniging Huis & Erf Schijndel concept	2013	Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV)
Corporatie in perspectief Bouwvereniging Huis & Erf Schijndel	2012	Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV)
Corporatie in perspectief Bouwvereniging Huis & Erf Schijndel	2011	Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV)
Corporatie in perspectief Bouwvereniging Huis & Erf Schijndel	2010	Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV)
Corporatie in perspectief Bouwvereniging Huis & Erf Schijndel	2009	Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV)
Aedescode woningcorporaties	2007	Aedes
Governancecode Woningcorporaties	11-2006	Aedes
Governancecode Woningcorporaties 2011	12-2011	Aedes
Besluit Beheer Sociale Huursector	2005	Ministerie VROM
Jaarverslagen/-plannen		
Jaarverslag 2012 Huis & Erf	21-5-2013	Huis & Erf
Jaarverslag 2011 Samen vooruit	29-05-2012	Huis & Erf
Jaarverslag 2010 Met vertrouwen in de toekomst	07-07-2011	Huis & Erf
Jaarverslag 2009 Enkelvoudige jaarrekening	Sept 2010	Huis & Erf
Jaarplan 2012 Huis & Erf	16-12-2011	Huis & Erf
Ondernemingsplan Receptenboek	2006	Huis & Erf
Jaarplan en begroting 2013 Huis & Erf	28-11-2012	Huis & Erf
Begroting 2013 addendum	14-01-2013	Huis & Erf
Begroting 2012	16-12-2011	Huis & Erf
Begroting 2011	13-12-2010	Huis & Erf
Overige		
Prestatieafspraken gemeente Schijndel en Huis & Erf 2005-2008	Versie 2007	
Plan van Aanpak Huis & Erf	14-05-2011	Huis & Erf
Stand van zaken uitvoering Plan van Aanpak Huis & Erf	Maart 2012	Huis & Erf
Stand van zaken uitvoering Plan van Aanpak Huis & Erf	Juni 2012	Huis & Erf
Huis op Orde, resultaten projectscan projectenportefeuille Huis & Erf	26-04-2012	Procap
Besluiten Procap overleg	02-05-2012	Huis & Erf
Toezicht- en toetsingskader 2013, deel I en II	Okt. 2012	Huis & Erf
Huishoudelijk reglement. Regeling van de bestuurlijke verhoudingen binnen Huis & Erf	13-09-2006	Huis & Erf
Notitie Integriteit Huis & Erf	02-11-2004	Huis & Erf
Algemene profielschets RvT Huis & Erf	24-01-2011	Huis & Erf
Reglement Remuneratiecommissie	13-12-2006	Huis & Erf

Document	Datum	Auteur
Reglement Audit Commissie	13-12-2006	Huis & Erf
Reglement Commissie Maatschappelijke Verantwoording	13-12-2006	Huis & Erf
Reglement Klachten Adviescommissie	01-01-2010	Huis & Erf
Reglement Melding Misstanden	01-01-2010	Huis & Erf
Reglement Ondernemingsraad	18-10-2001	Huis & Erf
Verslagen Raad van Toezicht vergaderingen	2009-2012	Huis & Erf
Statutenwijziging vereniging	28-12-2005	Notaris Schijndel
Oordeelsbrief verslagjaar 2011	30-11-2012	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Oordeelsbrief verslagjaar 2010	29-11-2011	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Oordeelsbrief 2010 (verslagjaar 2009)	29-11-2010	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Oordeelsbrief 2009 (verslagjaar 2008)	27-11-2009	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Solvabiliteitsoordeel 2012 (verslagjaar 2011)	25-10-2012	Centraal Fonds Volkshuisvesting
Solvabiliteitsoordeel 2011 (verslagjaar 2010)	31-10-2011	Centraal Fonds Volkshuisvesting
Continuïteitsoordeel 2012	04-07-2012	Centraal Fonds Volkshuisvesting
Continuïteitsoordeel 2011	22-06-2011	Centraal Fonds Volkshuisvesting
Kredietwaardigheid en faciliteringsvolume	26-06-2012	WSW
Brief WSW: beoordeling diversen	16-10-2012	WSW
dPI 2012	18-2-2013	Huis & Erf
Treasurystatuut	24-05-2013	Huis & Erf
Treasury Statuut Bouwvereniging Huis en Erf	13-09-2006	Huis & Erf
Treasuryjaarplan 2013 Voldoende middelen, beperkte risico's	24-05-2013	Huis & Erf
Treasury jaarplan 2012	Sept 2012	Huis & Erf
Treasuryplan 2011	11-01-2011	Huis & Erf
Treasuryplan 2010	30-11-2009	Huis & Erf
Treasuryplan 2009	03-12-2008	Huis & Erf
Verslagen treasurycommissie 21-4-09 t/m 24-9-2012		Huis & Erf
Stresstest derivaten ultimo 2012	31-12-2012	Centraal Fonds Volkshuisvesting
Kaderbrief Investerings en Begroting 2013	Sept 2012	Huis & Erf
Voorgenomen transactie(s) november	22-11-2013	Huis & Erf
Kwartaalrapportage Huis & Erf, eerste kwartaal 2012	15-05-2012	Huis & Erf
Kwartaalrapportage Huis & Erf, tweede kwartaal 2012	22-08-2013	Huis & Erf
Kwartaalrapportage Huis & Erf, derde kwartaal 2012	06-11-2013	Huis & Erf
Kwartaalrapportage Huis & Erf, vierde kwartaal 2012	05-02-2013	Huis & Erf
Kwartaalrapportage Huis & Erf, eerste kwartaal 2013	21-05-2013	Huis & Erf
Toelichting personeelslasten per fte voor verslagjaar 2012 (CiP vs H&E)	10-10-2013	Huis & Erf
Visitatierapport	05-07-2007	Raeflex
Auditplan 2012/2013	18-09-2012	Huis & Erf
Planning & Controlcyclus Huis & Erf 2013	12-10-2012	Huis & Erf
Managementletter 2012	07-02-2013	PWC
Accountantsverslag 2012, Huis & Erf weer financieel gezond, continuïteit te borgen	16-05-2013	PWC
Managementletter 2011	20-06-2013	Deloitte
Strategisch voorraadbeleid Huis % Erf, Rapportage, jaargang 2012	22-10-2012	Quintis
Mutaties VoV 2011 en 2012	18-9-2013	Huis & Erf
Samenwerkingsovereenkomst Zelfstandige	27-04-2011	Huis & Erf en ZHV

Document	Datum	Auteur
Huurdersvereniging en Huis & Erf		
Regiorapportage 2012	Dec 2012	Centraal Fonds Volkshuisvesting
Rapportage Medewerkersonderzoek Huis & Erf	Apr. 2013	DUO Market Research

Bijlage 3 In- en externe deelnemers aan interviews

Tabel Deelnemers individuele interviews intern

Naam	Functie
Dhr. M.E.J. Meulen	bestuurder
Dhr. E. Jansen	manager Financiën
Dhr. D.J.A.M. Hermes	voorzitter RvT
Dhr. H.J.G.M. Schellekens	lid
Dhr. R. van der Burght	vicevoorzitter vorige RvT
Mw. R. Severens	lid vorige RvT
Mw. A. Cremers	lid vorige RvT, op voordracht van ZHV
Mw. J. Derks	lid vorige RvT

Tabel Externe deelnemers interviews

Naam	Functie	Organisatie
Dhr. L.J.G.T. Eijkemans	wethouder	Gemeente Schijndel
Dhr. E. Mathijssen	wethouder	Gemeente St. Michielsgestel
Dhr. M. Koolen	voorzitter	Centraal Overlegorgaan Huurders Bestuurslid, penningmeester ZHV
Dhr. P. Beijers Mw. D. den Brok	Bestuurder Directeur cluster behandeling, revalidatie en ondersteuning thuis	Laverhof
Dhr. W. van der Meijl	Voormalig bestuurder	Laverhof
Mw. T. Cloosterman	Directeur	Welzijn De Meierij

Bijlage 4 Tabellen bij hoofdstukken 3 en 4

In onderstaande tabellen zijn de ambities en prestaties van Huis & Erf over de periode 2011-2012 beschreven. De periode 2009-2010 kon niet worden beoordeeld omdat er weinig concrete ambities zijn geformuleerd. Waar die er wel zijn, zijn ze in lichtgrijs vermeld. Ook sommige cijfers over prestaties zijn weergegeven omdat die de trend in de prestaties van 2011-2012 laten zien.

De opgaven zijn niet beoordeeld in deze visitatie omdat er geen afspraken voor deze periode zijn gemaakt met de gemeenten. Soms staan er in lichtgrijs toch afspraken: deze komen uit oude afspraken met de gemeente Schijndel of uit een jaarverslag van Huis & Erf.

Tabel 3.1 Doelstellingen en prestatie Huisvesten primaire doelgroep

<i>Ambities</i>	<i>Opgaven</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Toelichting</i>	<i>Oordeel Ambities Opgaven</i>
Beschikbaarheid				
2012/2011 • Keuzevrijheid in huisvesting		• Geen prestaties gezien		A: 1
2012/2011 • Adequaate huur- en toewijzingsbeleid om doorstroming te bevorderen		• Beleid nog niet uitgewerkt		A: 1
2011 • Opschoning woningzoekendenbestand • Indien nodig regionaal oplossen huisvestingsvraag		• Opschoning woningzoekendenbestand gebeurt als onderdeel van SVB in 2012 • Regionaal oplossen huisvestingsvraag: • overeenkomst meedoen aan oplossen regionale urgentie • onderzoek naar gezamenlijk woonruimteverdeelsysteem maar niet van de grond gekomen in deze periode. • geen regionale toewijzingen geweest omdat er geen beroep op gedaan is		A: 7
		Gegevens huurwoningen 2011 (CiP 2012): 3424 woongelegenheden en 119 garages • goedkoop: 26,3% (881) t.o.v. referentie 22,5% • betaalbaar: 67,6% (2264) t.o.v. referentie 70,9% • duur < huurtoeslag: 3,8% (128) t.o.v. referentie 5,2% • duur > huurtoeslag: 2,3 (78) t.o.v. referentie 1,4% 2010 (CiP 2011): 6270 woongelegenheden en 911 garages • goedkoop: 27,4% (913) t.o.v. referentie 23,5% • betaalbaar: 68,3% (2275) t.o.v. referentie 71,3% • duur < huurtoeslag: 2,8% (94) t.o.v. referentie 4,2% • duur > huurtoeslag: 1,4 (47) t.o.v. referentie 1,0% 2009 (CiP 2010): 6246 woongelegenheden en 912 garages • goedkoop: 30,0% (1010) t.o.v. referentie 26,2% • betaalbaar: 66,8% (2250) t.o.v. referentie 69,9% • duur < huurtoeslag: 1,9% (63) t.o.v. referentie 3,0% • duur > huurtoeslag: 1,3 (43) t.o.v. referentie 0,8% 2008 (CiP 2009): 6115 woongelegenheden en 926 garages • goedkoop: 33,8% (1134) t.o.v. referentie 28,5% • betaalbaar: 64,7% (2173) t.o.v. referentie 68,6% • duur < huurtoeslag: 0,7% (23) t.o.v. referentie 2,2% • duur > huurtoeslag: 0,8 (28) t.o.v. referentie 0,6% Goedkoop neem af, betaalbaar stijgt licht, duur < en > huurtoeslag nemen flink toe.		

Ambities	Opgaven	Feitelijke resultaten	Toelichting	Oordeel Ambities Opgaven
		Goedkoop meer dan referentiecorporatie, betaalbaar en duur < huurtoeslag minder, duur > huurtoeslag meer.		
2012 • Aantal aanvragen sociale urgentie met 30% verminderd (van 60 naar 40) door beter filter op kansrijkheid aanvraag • Tarief voor urgentieaanvraag in overeenstemming met werkelijke kosten • Binnen half jaar huisvesten		- Filter: sociaal adviseur beslist of urgentie al dan niet kan worden aangevraagd; advies is bindend, wel klachtmogelijkheid; minder aanvragen doorgezet 2012 beleid aangescherpt inclusief kostenvraagstuk - Urgenten zijn binnen half jaar gehuisvest Urgenten toewijzing 2012: 24 (20 sociaal, 4 medisch) 2011: 25 (21 sociaal, 4 medisch) 2010: 23 (19 sociaal, 4 medisch) 2009: 29 (20 sociaal, 9 medisch)		A: 7
Bevorderen eigen woningbezit				
2009/2010 • Verkopen onder Te Woon, keuze tussen huur en koop		- Vanaf 2008 tot en met eind 2010 2.200 woningen, waaronder ook appartementen, gelabeld voor Te Woon, keuze voor huur of koop dmv een koopgarant constructie - Een kleine 300 vhe verkocht waaronder enkele appartementen	- Over aantallen/prestaties of men kocht of juist bleef huren werden geen doelen gesteld - Eigen woningbezit werd op zich niet bevorderd - Het was te ondoordacht, geen SVB als grondslag en een te genereus kortingspercentage	
2011 • Stoppen Te Woon • Koopgarant mogelijk in nieuwbouw als ondersteuning van portefeuillebeleid		2011 • Te Woon is stopgezet • 29 verkocht (5 nieuwbouw en 24 bestaande) • Totaal 329 VOV-verkopen		A: 7
2012 • Verkopen woningen onder voorwaarden (w.o. Koopgarant)		2012 • 140 gelabeld • 12 teruggekocht • 49 verkocht (36 nieuwbouw en 14 bestaande) • Totaal 123 VOV-verkopen nieuwbouw • Totaal 241 VOV-verkopen bestaande woningen	Voorals ondersteuning portefeuillebeleid	A: 7
Woningtoewijzing				
2011 • Eerste kwartaal woningtoewijzing niet volgens Europese richtlijn (inkomensgrens 45.000); daarna wel	2010 • Toewijzing volgens BBSH en Huisvestingswet	2011 - Beleid in SVB meegenomen (2012) 2012 - SVB afgerond		A: 6,5

<i>Ambities</i>	<i>Opgaven</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Toelichting</i>	<i>Oordeel Ambities Opgaven</i>
• Uitgewerkt toewijzingsbeleid binnen Europese richtlijnen 2012 • Woningtoewijzing volgens Europese richtlijn • Beleid ontwikkelen voor lagere middeninkomens		Toewijzing aan doelgroep • 2012: 97,7% (Jaarverslag H&E 2012) • 2011: 92% (CiP 2012) • 2010: 68,7%; ref 68,1 (CiP2011) • 2009: 70,7%; ref 68,2 (CiP2010) Ten opzichte van referentiecorporatie CiP(2012): • toewijzing binnen de Wht-inkomensgrenzen (67,9%) lager dan referentie (68,0%) en landelijk gemiddelde (72,5%) • passende toewijzing (79,4%) lager dan referentie (85,0%) en landelijk (87,0%) • te dure toewijzing 13,9% hoger dan referentie (10,0%) en landelijk (9,7) • te goedkope toewijzing (6,7%) hoger dan referentie (5,0%) en landelijk (3,3%)		
	• Taakstelling bij huisvesten van statushouders en pardonners: • 2012: 3 Schijndel, 15 S-M • 2011: 13 Schijndel, 12 S-M • 2010: 21 Schijndel, 12 S-M	• 2012: 3 Schijndel, 13 S-M (2 gehuisvest door andere corporatie) • 2011: 21 Schijndel, 2 S-M • 2010: 21 Schijndel, 11 S-M • 2009: 21 Schijndel, 10 S-M •	• In latere periode is de achterstand ingehaald • Vanwege de grote aantallen te huisvesten alleenstaande statushouders en gepardonneerde in vergelijking met het geringe aantal voor handen zijnde passende woonruimte was het moeilijk het resultaat te behalen binnen de gestelde termijn, dus was er een langere termijn nodig	
2012 • Oriëntatie op regionaal woonruimteverdeelsysteem		2012 • Oriëntatie gestopt ivm andere prioriteiten en beperkte afschrijving huidige systeem		A: 4
Leegstand geen ambities		Gemiddelde leegstand langer dan 3 maanden en langer dan 3 maanden bij projecten is 0,0% (gegevens CiP); dat is lager dan referentiecorporatie Huurderving agv leegstand in % van de jaarhuur • 2012: 0,51% • 2011: 0,50% • 2010: 0,6% • 2009: 0,7%		n.v.t.
Mutatiegraad geen ambities		Gegevens CiP: 2012: 5,7% (jaarverslag Huis & Erf) 2011: 6,3% tov referentie 7,1% 2010: 7,3% tov referentie 7,4%		n.v.t.

Ambities	Opgaven	Feitelijke resultaten	Toelichting	Oordeel Ambities Opgaven
		2009: 6,4 tov referentie 7,5%		
Betaalbaarheid				
• 2012: 62,3% streefhuur • 2011: 62,3% streefhuur • 2010: 62,5% streefhuur • Huurharmonisatie bij mutatie		• Huur in % maximaal toegestane huur lager dan referentiegroep: • 2012: 51,5%; ref. groep (61,2) • 2011: 58,2%; ref. groep (61,8) • 2010: 57,6%; ref. groep (63,5) • 2009: 56,8%; ref. groep (63,2) • 2008: 55,4%; ref. groep (62,5) • Bij nieuwe huurovereenkomsten wordt streefhuur toegepast. • Gemiddelde huurprijs per maand per woongegelegenheid (CiP-gegevens) • 2012: 424 (referentie 437) • 2011: 422 (referentie 427) • 2010: 407 (referentie 416) • 2009: 390 (referentie 402) • 2008: 384 (referentie 389)	De gerealiseerde streefhuur stijgt tot 2011; in 2012 daling o.a. door toevoeging schaarstepunten en energielabels De gemiddelde huurprijs per maand stijgt meer dan de toegestane huurverhoging	A: 7
2012 • Huurverhoging trendvolgend • Toegestaan wettelijk maximum • 2012: 2,3 • 2011: 1,3 • 2010: 1,2 • 2009: 2,5	2005-2008 Schijndel • Met ZHV meerjarenafspraken maken over huurverhogingsbeleid	• Toegepaste huurverhoging • 2012: 2,3% • 2011: 1,3% • 2010: 1,2% • 2009: 2,5%		A: 7
2012 • Proactieve opvolging van huurachterstand • Managementrapportage voor huurachterstand opzetten • Huurachterstand beperken door strenge maar rechtvaardige incassoprocedure		2012 • Nieuw incassobeleid geïmplementeerd • Rapportage gerealiseerd Huurachterstanden in % jaarhuur (CiP 2012) • 2012: 0,8 (ref groep 0,9) • 2011: 1,8 (ref groep 0,8) • 2010: 1,6 (ref groep 0,8) (eigen gegevens H&E 1,8) • 2009: 1,9 (ref groep 0,8)	Huurachterstand loopt niet terug en is relatief hoog; in 2012 is het cijfer voor het eerst op de juiste gegevens gebaseerd. Toen bleek dat het verschil met referentiegroep niet aanwezig is. Er wordt wel over gerapporteerd maar geen concrete doelstelling. Met de later veranderde definitie van het cijfer is het onmogelijk vast te stellen of de ambitie is gerealiseerd. Op basis van de oude definitie is er echter geen beperking te constateren.	A: 5
• Aantal ontbindingen huurovereenkomsten		Ontbindingen • 2012: 11	Aantal ontbindingen neemt toe van 2011 naar 2012	A: 5

<i>Ambities</i>	<i>Opgaven</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Toelichting</i>	<i>Oordeel Ambities Opgaven</i>
beperken		• 2011: 6 • 2010: 12 • 2009: 6	Wordt wel over gerapporteerd maar geen concrete doelstelling	

Tabel 3.2 Doelstellingen en prestaties Kwaliteit woningen en woningbeheer

<i>Ambities</i>	<i>Opgaven</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Toelichting</i>	<i>Oordeel Ambities Opgaven</i>
Prijs/kwaliteitsverhouding				
		• Woningbezit: 80,5% voor 1989 (78,2% referentie) en 19,5% daarna (11,8% referentie) • Woningen hebben een hoger gemiddeld puntenaantal (153 tov referentie 148 en landelijk 137); gelijk aan referentiegroep mbt oppervlakte • Gemiddelde puntprijs lager (2,69 tov referentie 2,85 en landelijk 3,17) • Gemiddelde huurprijs per maand (2011) lager (422 tov referentie 427 en landelijk 434)		
Conditie en onderhoudstoestand				
2009/2010		• 2009/2010: €1,3 mio • 2011: € 734.808	• Het is een zeer individuele aanpak met maximale keuze vrijheid voor de huurder, tegen lage kosten en met grote (financiële) risico's voor de verhuurder qua toekomstig onderhoud en betaalbaar houden van de huren na mutaties.	
2011	• Werken vanuit integraal SVB gebaseerd op wensen van klanten, technische en markttechnische positie van het bezit • Inventarisatie (markt-)technische staat van het bezit • Stopzetten vraaggestuurd onderhoud • Afhandelen verschillende categorieën • Communicatie vraaggestuurd onderhoud aanpassen	• In het jaar 2011, zijn nagenoeg alle eerder geplande projecten on hold gezet. • Staat van bezit geïnventariseerd • Vraaggestuurd onderhoud gestopt • Verschillende categorieën afgehandeld • Communicatie vraaggestuurd onderhoud aangepast		A: 7
2012				A: 7

<i>Ambities</i>	<i>Opgaven</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Toelichting</i>	<i>Oordeel Ambities Opgaven</i>
- Realiseren onderhoud volgens begroting (alleen het hoogst noodzakelijke onderhoud opgenomen in begroting in afwachting van SVB) - Keuzevrijheid binnen kaders - Vaststellen visie markttechnische staat en kwaliteitsniveaus complexen - Complexmatig aanpassen aan vastgestelde kwaliteitsniveaus - Aanpassen ZAV-beleid - Opname bezit conform NEN 2767 - Ontwikkelen aanbestedingsprocedure voor PO, contractonderhoud en projectontwikkeling - Beoordelen onderhoudscontracten en opnieuw aanbesteden - Wenselijkheid onderhoudsabonnement voor huurdersonderhoud onderzoeken		- Planmatig onderhoud is weer opgepakt evenals zaken rond energiecificering - Meer planmatig ipv vraaggestuurd onderhoud uitgevoerd - Visie per complex vastgesteld - Definitie basiskwaliteit geactualiseerd - ZAV-beleid geactualiseerd - Conditiemeting volgens NEN 2767 niet gerealiseerd ivm keuze systeem - Aanbestedingsbeleid bijna gereed (2013Q1) - Onderhoudscontracten beoordeeld en indien wenselijk opnieuw aanbesteed in 2012 en 2013; ook bedrijvenlijst opgezet - OnderhoudsABC staat in wat kosten huurder/H&E zijn 1-1-2012 serviceabonnement geïntroduceerd; 524 opdrachten uitgevoerd	- Achterstand tgv problemen in 2011. Gezien de problemen van de organisatie is dit adequaat opgepakt. - Huurdersonderhoud werd tot 2012 vrijwel gratis uitgevoerd	
- Onderhoudsbudgets 2012: - dagelijks: € 1.237.493 - planmatig: € 4.552.858 - mutatie: € 171.796 - Onderhoudsbudgets 2011: - dagelijks: € 1.068.869 - planmatig: € 2.669.118 - mutatie: € 445.347 - Onderhoudsbudgets 2010: - dagelijks: € 822.000 - planmatig: € 3.201.000 - mutatie: € 414.000 - Onderhoudsbudgets 2009: - dagelijks: €1.354.713 - planmatig/projecten: €5.437.715 - mutatie: € 604.163		- Gerealiseerd 2012: - dagelijks: € 1.030.556 - planmatig: € 2.175.626 - mutatie: € 196.746 - Gerealiseerd 2011: - dagelijks: € 1.111.087 - planmatig: € 2.265.172 - mutatie: € 608.656 - Gerealiseerd 2010: - dagelijks: € 938.501 - planmatig: € 3.540.183 - mutatie: € 469.797 - Gerealiseerd 2009: - dagelijks: € 1.486.928 - planmatig/projecten: € 4.819.570 - mutatie: € 475.388 - Gerealiseerd onderhoud (dagelijks, mutatie, vraaggestuurd en PO): 2012: € 3,4 mln	Opmerkingen cijfers 2012 - Dagelijks onderhoud: minder omvangrijke herstellingen en betere aanbesteding - PO: opgeschort ivm liquiditeitspositie Opmerkingen cijfers 2011 - Dagelijks onderhoud: grotere herstellingen per opdracht en betere aanbesteding contractwerkzaamheden - PO: overloop uit 2010 en doorgeschoven naar 2012; minder isolatie omdat wordt doorbelast in huurverhoging (ongewenst effect) - Mutatie: hogere kosten per opdracht Opmerkingen cijfers 2010 - Dagelijks onderhoud: meer en grotere herstellingen per opdracht en betere aanbesteding contractwerkzaamheden - PO: overloop uit 2009 en doorgeschoven naar 2011; minder isolatie omdat wordt doorbelast in huurverhoging (ongewenst effect) Opmerkingen cijfers 2009	A: 5

<i>Ambities</i>	<i>Opgaven</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Toelichting</i>	<i>Oordeel Ambities Opgaven</i>
		• 2011: € 4,7 mln • 2010; € 5,0 mln. • 2009; € 6,3 mln.	• Dagelijks onderhoud: grotere herstellingen en extra servicebeurten bij verkoop Koopgarant, meer vervroegde vervangingen CV's en betere aanbesteding contractwerkzaamheden • PO: veel verschuivingen vanuit 2008 en naar 2010 • Mutatie: minder mutaties en minder onderhoud	
Tevredenheid over dienstverlening				
2012/2011 • Inzicht krijgen in woonbeleving huurders		• Als onderdeel van SVB opgepakt		A: 7
2012/2011 • Dienstverlening minimaal op niveau KWH-huurlabel houden		• 2011 behaald		A: 7
Energie en duurzaamheid				
2009 • Alle woningen op een energetisch basisniveau brengen	Energieconvenant • Zoveel mogelijk bestaande woningen op niveau van B-label brengen 2005-2008 Schijndel • Label B voor bestaande woningen tenzij (met onderbouwing) • Duurzaam bouwen als uitgangspunt			
• Nieuw energiebeleid uitwerken gezien aanpassing energieconvenant	• 2008-2020 33% besparing op energieverbruik bestaande woningen (gemiddeld energielabel B)	2012 • Gestart uitwerking nieuw energiebeleid • Energielabelbeheer overgenomen van externe partij; uitvoering is ondergebracht bij een daarvoor gecertificeerde externe partner • Alle energielabels van bestaand bezit afgemeld bij Agentschap.nl • Percentage energielabels H&E eind 2012 vergeleken met Aedes bedrijfstakinformatie 2010): • A: 6,6 (3,5) • B: 19,7 (11,3) • C: 33,5 (34,7) • D: 21,0 (25,7) • E: 12,4 (12,9) • F: 5,7 (8,5) • G: 1,1 (3,4)		A: 7

Tabel 3.3 Doelstellingen en prestaties Huisvesten doelgroepen met bijzondere voorzieningen in huisvesting

Ambities	Opgaven	Feitelijke resultaten	Toelichting	Oordeel Ambities Opgaven
2009	2005-2008 Schijndel	2009	Gemeente Schijndel heeft voorwaarden voor woningaanpassingen 1/1/2009 aangepast	
- Ouderen en andere groepen met (potentiële) zorgvraag zo lang mogelijk zelfstandig laten wonen dmv zorgtechnische faciliteiten zoals: - aanpassingen aan bestaande woningen - nieuwbouw volgens Woonkeur, rolstoeltoegankelijk en gemakkelijk aanpasbaar - bijdrage leveren aan (bestaand) intramuraal zorgvastgoed	10% nieuwbouw reserveren voor wonen met zorg - realiseren woonservicezones (Lidwina als eerste) - Stimuleren zelfstandig wonen (oa door Opplussen) - aangepaste woningen iom Wegwijs toewijzen; gemeente financiert langdurige leegstand	- Deelname in projectgroep platform WWZI Schijndel - Aanpassingen (op medisch gronden) op afspraak met gemeenten tegen vaste prijs uitgevoerd 2009 gerealiseerd 163.700 (in 98 huurwoningen) - Het Gasthuis in Schijndel in gebruik genomen als woonservicepunt - Woongebouw met 8 woningen voor cliënten van Dichterbij afgerond		
2010/2011/2012		2010/2011	WMO aanpassingen: in 2010 gewijzigd beleid gemeenten	A: 7
Ouderen en andere groepen met (potentiële) zorgvraag zo lang mogelijk zelfstandig laten wonen		- Deelname in projectgroep Slim Wonen, Sociaal Netwerkoeverleggen, Platform Wonen leefomgeving, platform WWZI Schijndel - Aanpassingen (op medisch gronden) op afspraak met gemeenten tegen vaste prijs uitgevoerd 2012 gerealiseerd 35.130; begroot 45.875 (kosten gemeenten) 2011: gerealiseerd 39.235 (66 aanpassingen in 39 huurwoningen) 2010: gerealiseerd 112.893; begroot 180.184 (in 98 huurwoningen)		
Ondernemingsplan 2009-2013:		Geen prestaties op gezien		A: 1
Bestaande woningen aanpassen voor senioren				
2011		Opgepakt in 2012Q3 bij twee concrete projecten		A: 6
Beleid wonen en zorg en bijzondere doelgroepen definiëren				
Realiseren projecten en in eerste instantie verhuren aan doelgroep:		Alle projecten gerealiseerd in 2012. Alle appartementen zijn verhuurd aan mensen uit de beoogde doelgroep	- Grinsel: Om de woningen voor de doelgroep geschikt te houden was de otb te groot geworden - In het vervolg voor dit soort complexen programma van eisen eenvoudiger te houden	A: 6
2012 Grinsel (Den Dungen), 13 appartementen voor mensen met een stoornis aan het autistisch				

<i>Ambities</i>	<i>Opgaven</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Toelichting</i>	<i>Oordeel Ambities Opgaven</i>
spectrum • 2012 Deken Baekershof (Schijndel) 12 appartementen met domotica • 2011 Deken Baekershof (Schijndel) 27 appartementen met domotica • 2010 Rietbeemdweg (Schijndel) 10 appartementen voor mensen met een niet aangeboren hersenletsel • 2009 Deken Baekershof (Schijndel) 16 appartementen met domotica			ivm de onrendabele top	

Tabel 3.4 Doelstellingen en prestaties (Des)investeren in vastgoed

Ambities	Opgaven	Feitelijke resultaten	Toelichting	Oordeel Ambities Opgaven																								
2012 • Integraal SVB gebaseerd op klantwensen en (markt)technische positie bezit		• Eind 2012 vastgesteld en goedgekeurd		A: 7																								
2011 • Na regionaal woningmarktonderzoek uitwerken klantgroepen en vertalen naar woningoplossingen • Huidige projectenportefeuille evalueren en opnieuw vaststellen met nadruk op DAEB		• Gebeurt in nieuw SVB; gereed 2012 • Evaluatie projectenportefeuille eerste helft 2012 afgerond inclusief besluitvorming		A: 6																								
Nieuwbouw/ sloop																												
• Bouwprojecten die per gelegenheid ontwikkeld werden • Ondernemingsplan 2009-2013: • 420 huurhuizen bouwen • 165 koopwoningen bouwen • Duurdere huur voor senioren bouwen • Bestaande woningen aanpassen voor senioren (zie Doelgroepen	2005-2008 Schijndel • Bouw betaalbare huurwoningen • Watermolen (Dichtbij) 2 • Baroniestraat 8 • Huize Lidwina 24 • Lidwinahof 33 • Schootsestraat (Congregatie) 16	Aantal gerealiseerde nieuwbouw: VV: vrije verkoop VOV: verkoop onder voorwaarden <table><tr><td></td><td>VV</td><td>VOV</td><td>Huur</td></tr><tr><td>2012</td><td>12</td><td>50</td><td>67</td></tr><tr><td>2011</td><td></td><td></td><td>39</td></tr><tr><td>2010</td><td>1</td><td></td><td>10</td></tr><tr><td>2009</td><td>4</td><td>1</td><td>38</td></tr><tr><td>totaal</td><td>17</td><td>52</td><td>154</td></tr></table>		VV	VOV	Huur	2012	12	50	67	2011			39	2010	1		10	2009	4	1	38	totaal	17	52	154	Huurhuizen: 154/420= 37% Koophuizen: (17+52)/165= 42% Gemiddeld 40% Bouw duurdere huur voor senioren is gerealiseerd (geen kwantitatieve doelstelling)	A: 4,5
	VV	VOV	Huur																									
2012	12	50	67																									
2011			39																									
2010	1		10																									
2009	4	1	38																									
totaal	17	52	154																									

<i>Ambities</i>	<i>Opgaven</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Toelichting</i>	<i>Oordeel Ambities Opgaven</i>
bijzondere aanpassingen of voorzieningen en huisvesting)		Bouw duurdere huur voor senioren: Lidwinahof: 10 Deken Baekershof: 23		
Slopen tbv nieuwbouw • Lidwinahof : 32 senioreenheden (2004/2012) • Deken Baekershof: 29 eenheden (2006/20011)		Aantallen zijn gerealiseerd		A: 7
Renovatie				
• Geen ambities geformuleerd			Pas in 2012/2013 verbeteringen afgesplitst van PO	n.v.t.
Verkoop				
2011/2012: 100% voorverkoop bij nieuwbouwprojecten verkoopwoningen		Gerealiseerd		A: 7
2012 • Verkoopen commerciële panden		• Op één na verkocht		A: 6
2012 • Verkoop zorgcomplex		• Verkocht		A: 7
22011/012 • Verkoopen nieuwbouwwoningen onder Koopgarant met maximaal 10% korting • Vanaf febr 2012: max 25% korting		2012 • 34 woningen met 24% korting 2011 • 5 woningen met 10% korting		A: 7
2011/2012 • Verkoop Te Woon • Stoppen Te Woon • Verkoop onder voorwaarden • Bij terugkoop woningen weer in exploitatie nemen		• 2011: 24 Te Woon verkocht uit exploitatie; 2012: 4 (overloop uit 2011) • 2011: Gestopt met Te Woon • 105 woningen gelabeld VoV • 6 woningen teruggekocht en in exploitatie genomen • 12 woningen teruggekocht tbv wederverkoop • 3 woningen teruggekocht en direct weer verkocht		A: 6
2010		• 52 Te Woon verkocht		
2009 • Uit verschillende verkoopbesluiten		JeStek verkocht (getransporteerd) • tot 2008 waren 356 woningen	Reden tot verkoop was achterhaald; 2 woningen als kluswoningen verkocht	

<i>Ambities</i>	<i>Opgaven</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Toelichting</i>	<i>Oordeel Ambities Opgaven</i>
waren er 437 bestaande woningen te koop		verkocht • 2009; 2 (restant 79, meegenomen in Te Woon)		
2009 • Te Woon met kortingspercentage tussen 10 en 49%		• 1065 woningen Te Woon aangeboden • Veel voorlichting gedaan • 90 Te Woon verkocht		
Aankoop				
Geen ambities geformuleerd				n.v.t.
Maatschappelijk vastgoed				
Geen ambities geformuleerd				n.v.t.

Tabel 3.5 Doelstellingen en prestaties Kwaliteit van wijken en buurten

<i>Ambities</i>	<i>Opgaven</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Toelichting</i>	<i>Oordeel Ambities Opgaven</i>
2009/2010 • Ontwikkelen visie op leefbaarheid. Uitgangspunten • schoon heel veilig en prettig • buurtgericht in samenwerking • gericht op sociale en economische stijging • Fysieke toegankelijkheid, veiligheid woonomgeving • Bijhouden groenvoorzieningen • Realisatie wijk- en speelvoorzieningen, ontmoetingsplaatsen • Evenwichtige wijksamenstelling door gerichte toewijzing • Samenwerking met bewoners en partners • Signalering problemen en gerichte informatieverstrekking • Ondersteuning vrijwilligers en organisaties • Optreden bij verloedering en overlast • Initiatieven op het gebied van leefbaarheid	2005-2008 Schijndel • Buurtbemiddeling realiseren • Sociaal Netwerkoverleg operationeel • Ondersteunen vrijwilligers • Bijdrage van bewoners realiseren bij wijk- en buurtprojecten • Bestrijden overlast samen met gemeente • Convenant hennepkwekerijen •	• 2 Buurtteams ingesteld • 2 sociaal buurtbeheerders aangesteld • Begeleiding 5 groepen bij straatspeeldag • Beleid maatschappelijke stages ontwikkeld en pilot meegedaan • Stageopdracht HBO rondom jongerenvoorzieningen • 5 projecten obv Maatschappelijk Investeren spel uit 2008 gestart • Integraal Dorpsontwikkelingsplan Gemonde: buurtsuper voorbereid • activiteiten rondom contacten met en tussen mensen: BuurTV, lokale initiatieven sponsoren, bijeenkomst met lokale ondernemers • Koffiegesprekken gehouden • Samenwerkingsprojecten • 2 Woonomgevingsploegen opgericht met mensen van WSD • Technische initiatieven genomen zoals kantoor voor wijkbeheerders,		A: 7

<i>Ambities</i>	<i>Opgaven</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Toelichting</i>	<i>Oordeel Ambities Opgaven</i>
		tuininrichting, etc • Signalering problemen en informatie verstrekt • Vrijwilligers ondersteund • Opgetreden bij verloedering oa door introductie buurtbemiddeling • Deelgenomen aan overleggen: Sociaal Netwerk, Platform Woon- En Leefomgeving Schijndel, Incasso-overleg, WWZI		
2012/2011 • Integrale wijk- en buurtplannen op basis van SVB samen met huurders en andere belanghebbenden • Pilots voor het opstellen van wijk en buurt beheerplannen		• Beleid gereed • In 2013 met pilots begonnen in twee complexen		A: 6
2012 • Samenwerking met zorg- en welzijnspartijen definiëren		• Mei 2013 overeenkomst rondom aantal projecten gesloten • In Schijndel in 2012 stuur- en werkgroep opgezet op initiatief van H&E • In S-M op initiatief van de gemeente		A: 7
Leefbaarheid				
2011 • Opschonen activiteitenplan leefbaarheid • Communicatie hierover aanpassen		2011 • Activiteitenplan geschoond • Communicatie aangepast		A: 7
2012 • Opstellen activiteitenplan leefbaarheid • Communicatie hierover aanpassen		2012 • Kaders voor leefbaarheidsactiviteiten ontwikkeld • Communicatie nog niet aangepast • Deelname aan digitaal platform "Schijndel ontmoet"		A: 6
• 2012 budget € 125.000 • 2011 budget € 277.000		Uitgaven leefbaarheid (cijfers H&E): • 2012: € 11.330 • 2011: € 164.098 CiP-gegevens leefbaarheidsuitgaven per woongelegenheden: • 2011: 48 (ref. 90) • 2010: 265 (ref. 66) • 2009: 148 (ref. 58) In vergelijking met referentiecorporatie	Uitgaven leefbaarheid 2012 laag ivm behoudend financieel beleid en op te stellen beleid 2012: 59% gerealiseerd 2011: 9% gerealiseerd	A: 2,5

<i>Ambities</i>	<i>Opgaven</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Toelichting</i>	<i>Oordeel Ambities Opgaven</i>
		hoger uitgaven in 2010/2009 en lagere in 2011. CiP-gegevens realisatie/prognose (x 1000): • 2011: 164/125 (131%) • 2010: 906/714 (127%) • 2009: 509/711 (72%)		
• Klachtenadviescommissie		• Regionale klachtenadviescommissie. Aantal binnengekomen klachten: • 2012: 6 (2 gegrond, 2 terugverwezen naar organisatie) • 2011: 4 (3 terugverwezen) • 2010: 5 (alle terugverwezen) • 2009: 5 (alle terugverwezen)		A: 7
Vitale buurten en wijken				
2011 • Goed wonen in vitale buurten		2011/2010 • Activiteiten geïnitieerd om mensen met elkaar in contact te brengen • 8 lokale initiatieven gesponsord • Betrokken bij buurtbemiddeling • Betrokken bij maatschappelijke activiteiten zoals straatspeeldag en stages		A: 7
2011/2012 • Overleg met ZHV • Evaluatie overleg ZHV en H&E • Overleg met bewonerscommissies • Bewonerscommissies in alle appartementengebouwen (2013 gereed) • Huurders op voet van gelijkwaardigheid betrekken bij beleid en werkwijze		2011 • Overleg ZHV hernieuwd • Nieuwe samenwerkingsovereenkomst met ZHV gesloten • Evaluatie gepland voor 2012 • ZHV betrokken bij opstellen SVB 2012 • 6x regulier overleg met ZHV; 1 informatiedag en 1 –avond • Evaluatie overleg is gebeurd • Bewonerscommissies in twee complexen gerealiseerd		A: 7

<i>Ambities</i>	<i>Opgaven</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Toelichting</i>	<i>Oordeel Ambities Opgaven</i>
2012 • Opzetten rapportage sociale problematiek • Inzetten buurtbemiddeling • Evaluatie resultaten buurtbemiddeling		• Rapportage sociale problematiek is eind 2012/2013 opgezet • Deelname verschillende platforms • Buurtbemiddeling ingezet • Evaluatie buurtbemiddeling gerealiseerd		
Sociale stijging en emancipatie				
Geen ambities geformuleerd				n.v.t.

Bijlage 5 Tabellen bij hoofdstuk Presteren naar Vermogen

Tabel 6.1 Ontwikkeling volkshuisvestelijk vermogen

	in procenten van het balanstotaal				per vhe		
	2009	2010	2011	2012	2012	2015	2017
Huis & Erf	59,9%	50,5%	50,3%	30,6%	15,723	14,930	13,938
Referentiegroep	39,3%	38,0%	38,6%	35,7%	17,664	17,962	18,370
Landelijk	29,2%	27,2%	27,1%	27,7%	13,802	14,686	15,094

Bron analyse CFV 2012 Corporatie in Perspectief, blz 20, 5.1 en 5.2

Tabel 6.2 Minimaal vereist volkshuisvestelijk vermogen (risicobeoordeling)

	in procenten van het balanstotaal			per vhe		
	2012	2015	2017	2012	2015	2017
Huis & Erf	11,7%	14,7%	15,7%	6,007	7,461	7,909
Referentiegroep	12,6%	15,6%	18,4%	6,235	8,041	9,519
Landelijk	12,7%	15,4%	19,1%	6,382	8,102	10,064

Bron analyse CFV 2012 Corporatie in Perspectief, blz 21, 5.3 5,4 en 5.5

Tabel 6.3 Ontwikkeling rentedekkingsgraad 2009-2012

	2009	2010	2011	2012
Huis & Erf	1,3	1,1	2,6	3,4
Referentiegroep	1,8	2,1	2,0	2,0
Landelijk	1,6	1,8	1,8	1,7

Bron analyse CFV 2012 Corporatie in Perspectief, blz 15, 3.4

Tabel 6.4 Ontwikkeling bedrijfslasten 2009-2011

	2009	2010	2011	2012	Toename 2009-2012
Huis & Erf	1.853	2.320	1.860	1,466	-20,9%
Referentiegroep	1.295	1.309	1.308	1,314	2,0%
Landelijk	1.404	1.356	1.393	1,391	38%

Bron analyse CFV 2012 Corporatie in Perspectief, blz 12, 3.1.2

Tabel 6.5 Ontwikkeling aantal vhe's per fte

	2012
Huis & Erf	73
Referentiegroep	101
Landelijk	93

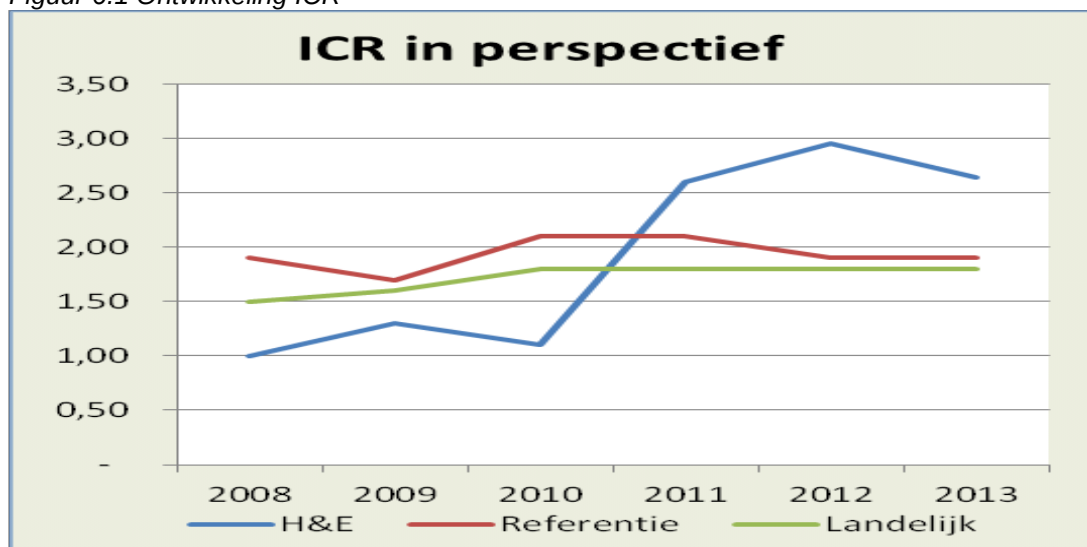
Bron analyse CFV 2012 Corporatie in Perspectief, blz 12, 3.1.1

Tabel 6.6 Ontwikkeling personeelskosten per fte

	2012
Huis & Erf	76,751
Referentiegroep	68,887
Landelijk	68,997

Bron analyse CFV 2012 Corporatie in Perspectief, blz 12, 3.1.1

Figuur 6.1 Ontwikkeling ICR



Bron begroting 2013

Bijlage 6 Visitatieaanpak

1. Achtergrond maatschappelijk visiteren

De corporatiesector is onderwerp van maatschappelijke discussie. Er is behoefte aan transparantie over het maatschappelijk presteren. Er is behoefte aan inzicht in de effectiviteit en efficiency waarmee corporaties hun vermogen inzetten voor (lokale) maatschappelijke vraagstukken en problemen.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland heeft het doel van een maatschappelijke visitatie bij woningcorporaties in het visitatiestelsel omschreven als:

Het visitatiesysteem is primair bedoeld om voor de 'maatschappij' zichtbaar te maken wat de corporatie heeft gepresteerd. Daarnaast is het voor de corporatie ook een spiegel die wordt voorgehouden en die kan bijdragen aan een leer- en verbeter traject.

Het visitatiestelsel heeft zich in de afgelopen jaren onder verantwoordelijkheid van de Auditraad en de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland ontwikkeld tot een volwaardige visitatiemethode. Pentascope is als onafhankelijke visitorator vanaf het begin betrokken en heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van het stelsel. De maatschappelijke visitatie is in de Aedescode opgenomen als een verplicht instrument voor woningcorporaties. Maatschappelijke visitatie heeft een structurele plek gekregen in de sector.

2. Opdracht

Huis & Erf heeft Pentascope de opdracht gegeven om een gestructureerde beoordeling uit te voeren ten aanzien van het maatschappelijk presteren van de corporatie conform het visitatiestelsel 4.0.

3. Opdrachtgever, opdrachtnemer, visitatiecommissie, taakverdeling en integriteitscode

Opdrachtgever en opdrachtnemer

De opdrachtgever voor de visitatie is de Raad van toezicht, samen met de directeur-bestuurder, de heer M. Meulen. Het rapport wordt opgeleverd aan de directeur-bestuurder en de Raad van Toezicht.

Pentascopes is opdrachtnemer voor deze visitatie en verantwoordelijk voor het uitvoeren van de visitatie conform de opdracht en het kader zoals opgesteld door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

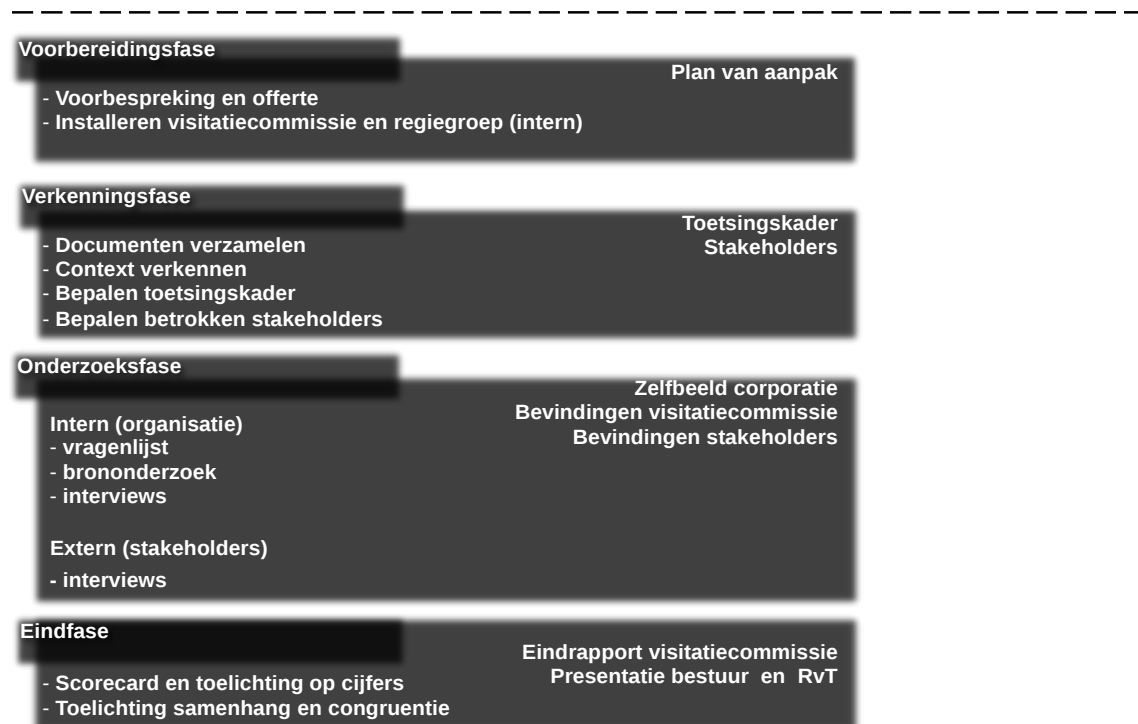
Visitatiecommissie

De visitatiecommissie bestaat uit drie leden. Joos Jacobs, voorzitter visitatiecommissie, Germa Reivers, visitorator en secretaris, en Arie Brussaard, financieel deskundig visitorator.

4. Visitatie aanpak

Pentascopes hanteert de volgende aanpak bij een visitatie.

Figuur Aanpak visitatieproces



Verkenningsfase

- Op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en door Huis & Erf aangereikte documenten is een eerste verkenning gemaakt van de corporatie.
- Tevens is het normenkader ontwikkeld en zijn de prestatievelden en kwesties in de context benoemd in samenspraak met het bestuur en Raad van Toezicht.
- Op basis van het brononderzoek heeft Pentascopes een vragenlijst opgesteld en intern uitgezet voor de interne analyse en de opbouw van het zelfbeeld.

Onderzoeksfase

- Huis & Erf heeft aan de hand van deze vragenlijst een zelfbeeld opgesteld. Dit is een reflectie op het eigen handelen die leidt tot een zelfbeeld.
- Op basis van de ingevulde vragenlijst zijn validatiegesprekken gevoerd met een vertegenwoordiging van de Raad van Toezicht, de directeur-bestuurder en de manager financiën.
- De prestatievelden zijn onderzocht door middel van een interne analyse van de organisatie met behulp van de aangeleverde documenten.
- In de interviews uit de externe analyse zijn de belanghouders van Huis & Erf gevraagd naar hun oordeel over de corporatie. In de gesprekken zijn de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:
 - Huisvesting primaire doelgroep
 - Kwaliteit van woningen en woningbeheer
 - Huisvesting doelgroepen met bijzondere aanpassingen/ voorzieningen
 - (Des)investeren in vastgoed
 - Kwaliteit van wijken en buurten
 - Betrokkenheid van belanghouders bij de beleidscyclus.

Eindbevindingenfase

- De visitatiecommissie heeft de oordelen naast elkaar gelegd en conclusies geformuleerd.
- De bestuurder heeft de gelegenheid gehad om te reageren op feitelijke onjuistheden in de rapportage.
- De rapportage is ter beoordeling voorgelegd aan de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.
- Tot slot is het rapport aangeboden aan het bestuur en de Raad van Toezicht.

5. Opbouw van het oordeel

Het oordeel over het maatschappelijk presteren van Huis & Erf gaat over de volgende gebieden, in het visitatiestelsel ook wel de perspectieven genoemd. Op elk van deze perspectieven zijn door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland criteria vastgesteld.

<i>Ambities</i>	De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de eigen geformuleerde ambities.
<i>Opgaven</i>	De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de formele en/of vastgelegde externe opgaven (zoals vastgelegd in prestatieafspraken met of beleidsdocumenten van de (lokale) overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, politie enzovoorts).
<i>Belanghouders</i>	De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld door de belanghouders.
<i>Vermogen</i>	De maximale aanwending van het corporatievermogen ten behoeve van maatschappelijke prestaties zonder het voortbestaan op het spel te zetten, wordt beoordeeld.
<i>Governance</i>	De kwaliteit van de besturing, van het toezicht en van de externe legitimatie is van dien aard dat goed maatschappelijk presteren geborgd is.

Het oordeel is gebaseerd op het visitatiekader 4.0.

In overleg met het bestuur van Huis & Erf heeft de visitatiecommissie de prestatievelden van het visitatiekader, die mede zijn gebaseerd op de taakvelden vanuit het BBSH, getoetst op passendheid bij het werkgebied. Dit heeft geleid tot de volgende vijf standaard prestatievelden.

Huisvesting primaire doelgroep	- Beschikbaarheid woningen: kernvoorraad(beleid); differentiatie aanbod naar woningsoort en uitrustingsniveau - Woningtoewijzing: passend toewijzen; tegengaan woonfraude; keuzevrijheid voor doelgroep; wachtlijst/slaagkans; leegstand; maatregelen ten behoeve van specifieke doelgroepen zoals starters, statushouders of jongeren - Betaalbaarheid: huurprijsbeleid; huur-inkomensverhouding; overige woonlasten - Bevorderen eigen woningbezit: verkoop woningen; tussenvormen
Kwaliteit woningen en woningbeheer	- Woningkwaliteit: prijs-kwaliteitverhouding; conditie en onderhoudstoestand; tevredenheid over woning - Kwaliteit dienstverlening: tevredenheid over dienstverlening - Energie en duurzaamheid: voldoen aan energienormen/label beleid en

uitvoering duurzaamheid

**Huisvesting
doelgroepen met
specifieke
voorzieningen in
huisvesting**

- Prestaties op het gebied van wonen en zorg (combinatie huisvesting – dienstverlening) ten behoeve van onder andere de volgende doelgroepen:
 - o ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften
 - o bewoners met een (lichamelijke of geestelijke) beperking (< 65 jaar)
 - o overige personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan woning stellen

**(Des)investeren in
vastgoed**

- Nieuwbouw
- Sloop, samenvoeging
- Verkoop
- Verbetering bestaand woningbezit
- Maatschappelijk vastgoed

**Kwaliteit van wijken
en buurten**

- Leefbaarheid
- Vitale buurten en wijken
- Sociale stijging en emancipatie

Daarnaast is beoordeeld in hoeverre Huis & Erf de belanghouders betreft bij haar beleidscyclus op de verschillende gebieden. Daarbij is onderscheid gemaakt naar de fasen:

- opstellen van beleid (Plan);
- uitvoeren van beleid (Do);
- meten van de resultaten van beleid (Check);
- bijstellen en informeren over resultaten van beleid (Act).

Het oordeel van de visitatiecommissie is opgebouwd in een aantal stappen:

- Huis & Erf heeft een zelfbeeld geformuleerd;
- door middel van de interne analyse (bestuderen van aangeleverde documenten en het houden van interviews) is dit zelfbeeld geverifieerd;
- de belanghouders hebben een oordeel gegeven in de gesprekken;
- de visitatiecommissie heeft de gegevens van de interne analyse, het oordeel van de belanghouders en het zelfbeeld van Huis & Erf naast elkaar gelegd, heeft de consistentie onderzocht en is tot een gewogen eindoordeel gekomen.

Bijlage 7 Wijze van beoordeling

De spinnenwebben en scorekaart

Het eindoordeel wordt grafisch weergegeven in het spinnenweb en cijfermatig in de scorekaart in hoofdstuk 2. In de hoofdstukken 3 tot en met 7 in deel II worden de scores nader onderbouwd en is per perspectief een spinnenweb opgenomen.

Het oordeel is opgebouwd van detail naar algemeen. Eerst zijn de oordelen op de prestatievelden geformuleerd, daarna zijn de oordelen samengevat tot de vijf perspectieven en deze hebben geleid tot het overkoepelende oordeel.

De cijfers voor de oordelen visitatiecommissie, belanghouders en zelfbeeld

De belanghouders en Huis & Erf hebben in de vragenlijst en de gesprekken oordelen gegeven op basis van schoolcijfers. De oordelen van de visitatiecommissie zijn ook in schoolcijfers. De indeling is als volgt.

Rapport-cijfer	Toelichting	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
10	Uitmuntend	Prestatie overtreft norm aanzienlijk	Meer dan 35%
9	Zeer goed	Prestatie overtreft norm behoorlijk	+20% tot +35%
8	Goed	Prestatie overtreft norm	+5% tot +20%
7	Ruim voldoende	Prestatie gelijk aan norm	-5% tot +5%
6	Voldoende	Prestatie wat lager dan norm	-5% tot -15%
5	Onvoldoende	Prestatie significant lager dan norm	-15% tot -30
4	Ruim onvoldoende	Prestatie aanzienlijk lager dan norm	-30% tot -45%
3	Zeer onvoldoende	Prestatie zeer aanzienlijk lager dan norm	-45% tot -60%
2	Slecht	Vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
1	Zeer slecht	Geen prestatie geleverd	Meer dan -75%

Daarnaast is steeds gevraagd naar 'huidig' en 'gewenst'. Hierbij gaat het om de beoordeling van de huidige situatie en de wensen ten aanzien van het onderwerp. Met dat laatste wordt tevens de norm aangegeven. Het is vooral van belang om het verschil tussen huidig en gewenst te beschouwen; bij een groot verschil is de beoordelaar meer (on)tevreden dan bij een klein verschil. De scores zijn dus altijd relatief ten opzichte van elkaar.