

Visitatierapport

KWH-Visitatie Woningcorporaties

Deel I: Maatschappelijke prestaties

Verantwoording op basis van de methodiek van de Auditraad versie 3.0

Woongoed Middelburg
Middelburg

Rotterdam, 21 december 2009

Colofon

Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH)
Oostzeedijk 62
Postbus 4000
3006 AA ROTTERDAM
T 010 282 7088
F 010 213 3727
E kwh@kwh.nl
W www.kwh.nl

Visitatieteam:

Ir. Cor Pijlman (voorzitter)
Drs. Arjen Zandstra (visitator)
Drs. Elly Adriaansz (secretaris)

21 december 2009

Inhoudsopgave

Voorwoord

0. Samenvatting	5
0.1 Beoordeling per ratio	6
0.2 Beoordeling per prestatievelld	7
0.3 Samenvattende scorekaart	8
0.4 De prestaties van Woongoed Middelburg: een recensie	10
1. Inleiding	13
1.1 Visitaties in de corporatiesector	13
1.2 De KWH-aanpak van visitaties	14
1.3 Woongoed Middelburg en haar werkgebied: een impressie	16
1.4 Leeswijzer	17
2. Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	18
2.1 Missie en ambities	18
2.2 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): I Prestaties	18
2.3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): II Kennis en Inzicht	23
2.4 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): III Planning	24
2.5 Presteren naar Ambities en Doelen (PnA/D): IV Monitoring	24
2.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	24
3. Presteren naar opgaven (PnO)	25
3.1 De maatschappelijke opgaven in Middelburg	25
3.2 Presteren naar Opgaven (PnO): I Prestaties	25
3.3 Presteren naar Opgaven (PnO): II Kennis en Inzicht	32
3.4 Presteren naar Opgaven (PnO): III Planning	32
3.5 Presteren naar Opgaven (PnO): IV Monitoring	33
3.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven (PnO)	33
4. Presteren volgens Belanghouders (PvB)	34
4.1 De belangrijkste belanghouders van Woongoed Middelburg	34
4.2 Presteren volgens Belanghouders (PvB): I Prestaties	34
4.2 Presteren volgens Belanghouders (PvB): II Kennis en Inzicht	36
4.3 Presteren volgens Belanghouders (PvB): III Planning	37
4.4 Presteren volgens Belanghouders (PvB): IV Monitoring	37
4.5 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties volgens Belanghouders (PvB)	38
5. Presteren naar Vermogen (PnV)	39
5.1 Enkele kerngegevens	39
5.2 Presteren naar Vermogen (PnV): I Prestaties	39
5.3 Presteren naar Vermogen (PnV): II Visie	41
5.4 Presteren naar Vermogen (PnV): III Risicoprofiel	41
5.5 Presteren naar Vermogen (PnV): IV Bedrijfsvoering	42
5.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties naar Vermogen (PnV)	42

6. Governance**43**

6.1 Goed bestuur

43

6.2 Onderdeel II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding

44

6.3 Beoordeling visitatiecommissie: Governance

45

Bijlagen

I. Onderzoeksverantwoording

II. Samenstelling visitatiecommissie

III. Overzicht geïnterviewde personen

IV. Overzicht geraadpleegde documenten

Voorwoord

Voor u ligt de rapportage van de maatschappelijke visitatie van Woongoed Middelburg die is uitgevoerd op basis van de KWH-Visitatiemethode. KWH is een door de SEV/Auditraad geaccrediteerde organisatie. Met behulp van deze visitatiemethode zijn de prestaties van Woongoed Middelburg, de kwaliteit van het maatschappelijk ondernemen en de borging hiervan beoordeeld.

Woongoed Middelburg heeft zich bijzonder ingespannen om deze visitatie mogelijk te maken. Zij heeft haar 'ramen en deuren opengegooid', de visitatiecommissie toegang gegeven tot haar belanghouders, huurdersvertegenwoordigers, toezichthouder, medewerkers en niet te vergeten een groot aantal beleidsdocumenten. Zij heeft zich hiermee kwetsbaar durven opstellen. Dit getuigt van durf en ondernemerschap en de bereidheid om te leren en verantwoording af te leggen.

Ik wil Woongoed Middelburg hartelijk danken voor haar bijdrage aan deze KWH-Visitatie en veel succes wensen bij de verdere groei en ontwikkeling van haar maatschappelijk ondernemerschap.

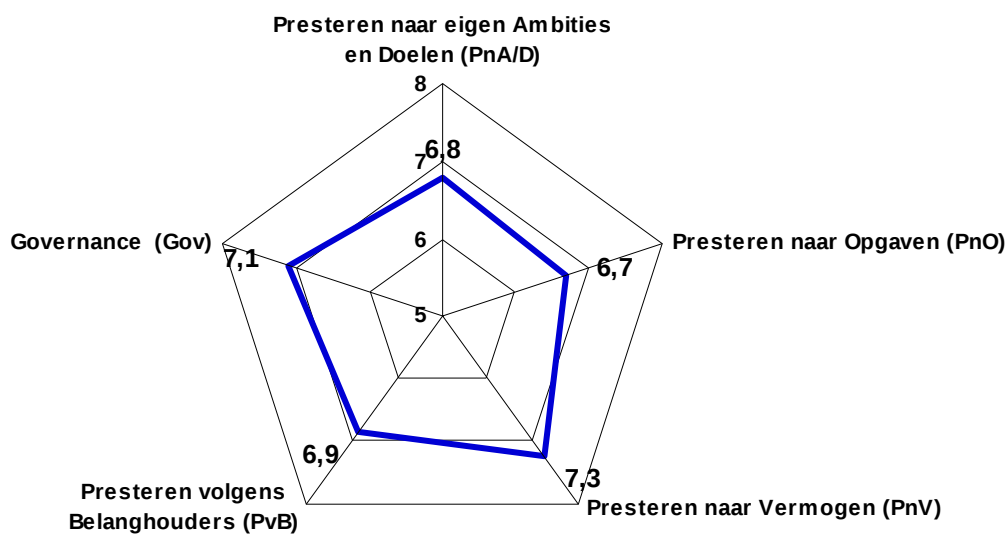
Mr. Sjoerd Hooftman
directeur/bestuurder KWH

0 Samenvatting

In deze samenvatting geven wij in een notendop de uitkomsten van de maatschappelijke visitatie van Woongoed Middelburg.

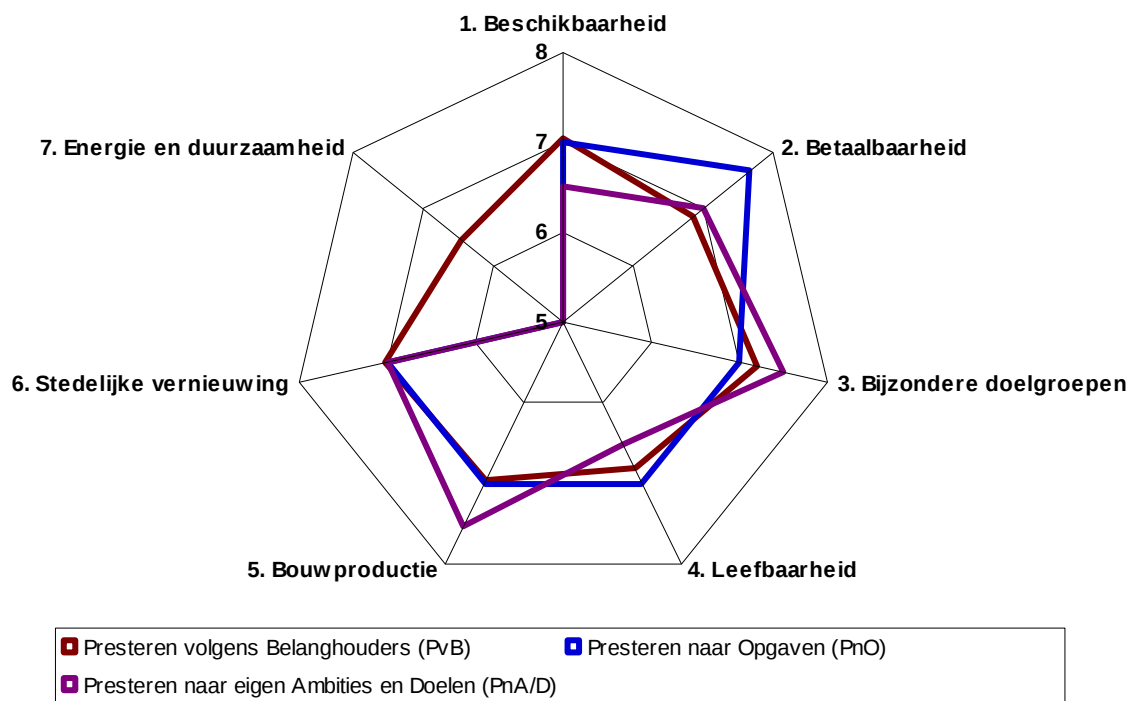
0.1 Beoordeling per ratio

In onderstaande figuur staan de scores die Woongoed Middelburg haalt op de verschillende ratio's (dit zijn perspectieven) die we voor deze visitatie hanteren.



De prestaties van Woongoed Middelburg worden gemiddeld met een **6,96** gewaardeerd. De hoogste score 7,3 is behaald op de ratio Presteren naar Vermogen. De laagste score 6,7 is behaald op de ratio Presteren naar Opgaven.

0.2 Beoordeling per prestatieveld



Woongoed Middelburg scoort op de prestatievelden Bijzondere Doelgroepen en Bouwproductie van de ratio Presteren naar eigen Ambities en Doelen ruim voldoende (7,6; respectievelijk 7,5) en op de prestatievelden Betaalbaarheid en Stedelijke Vernieuwing voldoende (7,0). De prestatievelden Beschikbaarheid en Leefbaarheid resulteren beide in een 6,5. Het prestatieveld Energie en Duurzaamheid scoort onvoldoende (5,0).

Op de ratio Presteren naar Opgaven scoort Woongoed Middelburg ruim voldoende (7,7) op het prestatieveld Betaalbaarheid. De prestatievelden Beschikbaarheid, Bijzondere Doelgroepen, Leefbaarheid, Bouwproductie en Stedelijke Vernieuwing worden gewaardeerd met een voldoende (7,0). Opnieuw scoort de corporatie op het prestatieveld Energie en Duurzaamheid een onvoldoende (5,0).

Belanghouders waarderen de prestaties van Woongoed Middelburg op het gebied van Bijzondere Doelgroepen met een ruim voldoende (7,2). De prestatievelden Beschikbaarheid en Stedelijke Vernieuwing worden gewaardeerd met een voldoende (7,0); de overige prestatievelden met een "matig".

Van de ratio's Governance (Gov) en Presteren naar Vermogen (PnV) is hier geen dwarsdoorsnede gegeven omdat deze niet zijn opgebouwd volgens de genoemde prestatievelden.

0.3 Samenvattende scorekaart

In de onderstaande tabel is de beoordeling van Woongoed Middelburg in meer detail weergegeven. Een toelichting op de diverse onderdelen is opgenomen in de hoofdstukken 3 tot en met 6.

	I	II	III	IV	
		Kennis en Inzicht	Planning	Monitoring	Totaal
Wegingsfactor	70%	10%	10%	10%	
Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	6,7	7,8	6,4	6,5	6,8
1. Beschikbaarheid	6,5				
2. Betaalbaarheid	7,0				
3. Bijzondere doelgroepen	7,6				
4. Leefbaarheid	6,5				
5. Bouwproductie	7,5				
6. Stedelijke vernieuwing	7,0				
7. Energie en duurzaamheid	5,0				
Presteren naar Opgaven (PnO)	6,8	5,4	6,5	7,0	6,7
1. Beschikbaarheid	7,0				
2. Betaalbaarheid	7,7				
3. Bijzondere doelgroepen	7,0				
4. Leefbaarheid	7,0				
5. Bouwproductie	7,0				
6. Stedelijke vernieuwing	7,0				
7. Energie en duurzaamheid	5,0				
8. Overige opgaven	7,0				
Presteren volgens Belanghouders (PvB)	6,9	6,7	6,7	7,0	6,9
1. Beschikbaarheid	7,0				
2. Betaalbaarheid	6,9				
3. Bijzondere doelgroepen	7,2				
4. Leefbaarheid	6,8				
5. Bouwproductie	6,9				
6. Stedelijke vernieuwing	7,0				
7. Energie en duurzaamheid	6,4				
Totaal	6,8	6,6	6,6	6,8	6,8

	I	II	III	IV	
	Vermogens prestaties	Visie	Risico profiel	Bedrijfsvoering	Totaal
Wegingsfactor	70%	10%	10%	10%	
Presteren naar Vermogen (PnV)	7,6	5,7	6,5	7,5	7,3

	I	II				
	Goed bestuur	Maatschappelijke verantwoording en Beleidsbeïnvloeding				Totaal
		Ambities en doelen	Opgaven in het werkgebied	Betrokkenheid van belanghebbenden	Vermogen	
Wegingsfactor	20%	20%	20%	20%	20%	
Governance (Gov)	6,3	8,0	7,0	6,2	8,0	7,1

0.4 De prestaties van Woongoed Middelburg: een recensie

In deze paragraaf geven wij een samenvattend oordeel over de prestaties van Woongoed Middelburg op de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie.

Algemeen

Een bijzonder gewaardeerde huisvester van diverse bijzondere doelgroepen, die nadrukkelijk haar maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt. En aan de andere kant een organisatie die, met name waar het "om de stenen gaat", soms als afwachtend en terughoudend wordt getypeerd. Dat is het tweezijdige verhaal van belanghouders over Woongoed Middelburg.

De visitatiecommissie heeft Woongoed Middelburg leren kennen als een organisatie die aanspreekbaar is op haar verantwoordelijkheid voor het huisvesten van mensen die op de woningmarkt in een kwetsbare positie verkeren. Samenwerkingspartners in de hoek van zorg en welzijn waarderen de bijzondere prestaties die de corporatie op dit terrein levert. Of het nu gaat om de uitstroom van mensen uit opvanginstellingen naar reguliere huisvesting, de vroegtijdige aanpak van burenruzies, de huisvesting van studenten of de samenwerking met de politie: steeds wordt Woongoed Middelburg geroemd en geprezen. Dit werk lijkt in het hart en de genen van de organisatie genesteld en wordt uitgevoerd met een zekere vanzelfsprekendheid, zonder het van de daken te schreeuwen.

Naast huisvester is Woongoed Middelburg ook bouwer en beheerder. De productieomvang is indrukwekkend en veelal van een hoge architectonische kwaliteit. Toch zijn de geluiden van de belanghouders op dit punt niet altijd onverdeeld positief. De procesgang wordt soms als weinig voortvarend ervaren, waarbij Woongoed Middelburg als vertragende factor wordt gezien. Eerdere afspraken worden ter discussie gesteld en deze gaat vooral over geld. Woongoed Middelburg zou zich, zo hoorden we, weinig genereus opstellen en geneigd zijn om kosten en risico's zoveel mogelijk naar de wederpartij te schuiven.

Ongetwijfeld zijn er in de procesgang bij vastgoedontwikkeling verbeteringen mogelijk, zo geeft de corporatie zelf ook aan. Maar er is meer aan de hand. De weinig toeschietelijke houding die Woongoed Middelburg op dit punt soms wordt toegedicht, lijkt ook verband te houden met de wijze waarop de directeur/bestuurder zijn boodschap overbrengt.

De commissie heeft gemerkt dat de directeur/bestuurder weloverwogen opvattingen heeft over de maatschappelijke rol en het assortiment aan diensten en producten van Woongoed Middelburg. Die opvattingen gaan over uiteenlopende zaken als prijs/kwaliteitsverhouding, kosten bij nieuwbouw en criteria om als corporatie te participeren in leefbaarheidsinitiatieven. Overwegingen daarover vormen de ethische grondslag van de corporatie en zijn aanleiding om soms zonder twijfel ja te zeggen en elders na veel aarzeling nee. Deze overwegingen zijn tamelijk introvert en slechts in beperkte mate uitgewerkt in beleidsregels en procedures, zaken die het voor de organisatie maar vooral voor de buitenwereld voorspelbaar en begrijpelijk kunnen maken op welke wijze Woongoed Middelburg redeneert en beslist.

De commissie meent dat ten minste een deel van de kritische typering van belanghouders voortkomt uit het ontbreken van een afwegingskader dat belanghouders laat begrijpen hoe Woongoed Middelburg haar keuzen maakt. Waar het gaat om het huisvesten van mensen worden de gemaakte keuzen breed gesteund. Waar het gaat om het investeren in stenen, geldt dat minder. Als Woongoed Middelburg de grondslagen van haar beleid beter uitlegt, worden ze beter vatbaar voor kritiek maar ook voor begrip.

De visitatiecommissie plaatst haar waarnemingen in het perspectief van de ontwikkelingsfase waarin Woongoed Middelburg verkeert. De organisatie heeft een periode achter de rug waarin operationele daadkracht te wensen overliet en kansen onbenut bleven. Vorig jaar is een nieuw organisatie-model ingevoerd dat duidelijk aangeeft waar de 'prestatieverantwoordelijkheid' ligt. Dat model zal haar waarde nog verder moeten bewijzen. Wel heeft de commissie van meerdere belanghouders vernomen dat Woongoed Middelburg nu al slagvaardiger opereert dan voorheen. De eerste stappen zijn gezet maar de omgeving verwacht er nog meer.

Presenteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)

Afgemeten aan haar eigen ambities, presteert Woongoed Middelburg gemiddeld genomen voldoende. Tegelijk zijn er mogelijkheden om de lat hoger te leggen.

Op het terrein van zelfstandig wonen voor senioren en het bieden van volwaardige huisvesting aan mensen met een sociale, fysieke of psychische handicap, liggen de ambities van Woongoed Middelburg hoog. Op het traditionele prestatieveld "Beschikbaarheid" (van voldoende betaalbare huurwoningen) zijn ze minder ver uitgewerkt. Weliswaar is er met de gemeente een afspraak gemaakt over de minimale omvang van de betaalbare voorraad, maar die biedt ten opzichte van de huidige omvang van de kernvoorraad een bijzonder ruime marge. De vraag of er voldoende bereikbare woningen beschikbaar komen voor woningzoekenden met een bescheiden of zeer bescheiden inkomen, blijft daarbij vooralsnog onbeantwoord.

De doelen met betrekking tot de toekomst van de bestaande woningvoorraad waren de afgelopen periode weinig expliciet geformuleerd. Daar is recent, in het bijzonder in de vorm van een investeringsprogramma gericht op energiereductie en meer algemeen in de vorm van een strategisch voorraadbeleid, meer invulling aan gegeven. Op het gebied van energiemaatregelen zijn de investeringsvoornemens opmerkelijk ambitieus.

Presteren naar Opgaven (PnO).

Het heeft de afgelopen periode ontbroken aan een uitgewerkte woningmarktanalyse die zicht biedt op vraag/aanbodverhoudingen, woonwensen en woonwaardering en te verwachten veranderingen daarin. Bij gebrek daaraan is de aansluiting tussen de prestaties van Woongoed Middelburg en de vraagstukken en opgaven in haar omgeving minder goed te beoordelen. Recent heeft de corporatie stappen ondernomen om (in ieder geval) haar strategisch voorraadbeleid met meer marktinzicht te onderbouwen.

Als we de prestaties vergelijken met de opgaven in het werkgebied van Woongoed Middelburg vormen de met de gemeente overeengekomen prestatieafspraken voor de corporatie de voornaamste maatlat en tegelijk legitimatie. De afspraken met de gemeente zijn een duidelijk richtsnoer voor de activiteiten van de corporatie en worden gemiddeld voldoende nagekomen.

Presteren volgens Belanghouders (PvB)

Woongoed Middelburg is nadrukkelijk bezig haar overleg met belanghouders te structureren. In de mate waarin de prestaties van de corporatie aansluiten bij de verwachtingen van belanghouders, is een tweedeling waarneembaar. Belanghouders in de hoek van zorg en welzijn zijn buitengewoon te spreken over de inzet en resultaten van Woongoed Middelburg. Organisaties die haar in het bouwproces tegenkomen, waaronder de gemeente Middelburg, zijn aanmerkelijk kritischer. Zij vinden dat Woongoed in het verloop van het proces soms zonder afdoende motivering terugkomt op eerdere keuzen.

Ook in de hoek van de belangrijkste belanghouders, de bewoners, zien we een dergelijk onderscheid. De (algemene, overkoepelende) Huurdersvereniging Middelburg is buitengewoon kritisch over de prestaties van de corporatie en over haar mogelijkheden om die prestaties te beïnvloeden. Wel waardeert de huurdersvereniging de ondersteuning die zij van Woongoed Middelburg ten behoeve van haar eigen functioneren krijgt. Daarnaast horen we geluiden van specifieke bewonersgroepen, bijvoorbeeld georganiseerd rond de huisvesting van gehandicapten, die ronduit enthousiast zijn over de coöperatieve opstelling van Woongoed Middelburg.

Presteren naar Vermogen (PnV)

Woongoed Middelburg presteert naar vermogen. We zien een bedrijfsvoering die zeer kostenbewust is en een organisatie die scherp let op de doelmatigheid van investeringen: een organisatie die eerder zuinig dan royaal is. Diverse belanghouders wijzen op de geringe aandacht in de afgelopen jaren voor investeringen in de energiestatistiek van de woningvoorraad. Recent heeft Woongoed Middelburg een omvangrijk investeringsprogramma opgesteld dat zich hier in het bijzonder op richt. Een visie op de toekomstige inzet van het vrij beschikbare vermogen is nog in ontwikkeling. Het nieuwe systeem van kasstroombeoordeling door het WSW beperkt wel de investeringsmogelijkheden van de corporatie.

Governance (Gov)

De visitatiecommissie stelt vast dat de besturing van de corporatie naar behoren functioneert. De raad van commissarissen beschikt over voldoende vaardigheden en instrumenten om het functioneren van de directeur/bestuurder en het presteren van de organisatie kritisch te volgen. Het Ondernemingsplan 2009-2012 bevat genoeg aanknopingspunten om als toezichtskader voor de RvC te functioneren.

1. Inleiding

1.1 Visitaties in de corporatiesector

De samenleving heeft het laatste woord als het gaat over het maatschappelijk presteren van corporaties, niet de overheid, maar ook de corporaties zelf niet. Verticaal toezicht door de overheid maakt plaats voor 'horizontale' verantwoording aan de samenleving. Huurders, gemeenten en andere belanghouders kunnen nu gefundeerd hun maatschappelijk oordeel uitspreken over prestaties van woningcorporaties. Een nieuw systeem van maatschappelijke visitatie biedt daarvoor alle handvatten. Het nieuwe visitatiestelsel maakt objectief zichtbaar en meetbaar wat corporaties nu en straks kunnen betekenen voor bestuurders, toezichthouders, de rijksoverheid en vooral voor de huurders, de buurten en andere belanghouders.

Werking

Deelname aan maatschappelijke visitaties is verplicht voor corporaties die lid zijn van brancheorganisatie Aedes. Corporaties dienen zich eenmaal in de vier jaar te laten visiteren. Eens per vier jaar krijgt elke corporatie een deskundige visitatiecommissie op bezoek, samengesteld door een geaccrediteerd bureau. Die commissie licht de corporatie door vanuit het perspectief van de opgaven in het werkgebied en vanuit de verwachtingen van gemeente, huurders en andere belanghouders in de directe omgeving. Wat presteert de corporatie werkelijk? Welk vermogen is daarvoor echt beschikbaar? Wordt dat vermogen voldoende benut? Wat vinden belanghebbenden van het presteren van de corporatie? Hoe worden zij in de dagelijkse praktijk betrokken bij het beleid? Ook telt mee welke doelen de corporatie zelf heeft en of ze wel alles doet wat in haar vermogen ligt om deze doelen te realiseren. De bevindingen worden zo veel mogelijk meetbaar gemaakt, geanalyseerd, beoordeeld en gerapporteerd volgens een uniforme methodiek. Het visitatierapport is openbaar. De beoordeling van de prestaties heeft plaatsgevonden op basis van een uitgebreid stelsel van normen en meetpunten. In de onderstaande tabel is weergegeven hoe de beoordeling tot stand is gekomen.

Normstelling prestatiebeoordeling

Beoordeling in rapportcijfers	Kwantitatieve meetpunten	Kwalitatieve meetpunten
Rapportcijfer 8	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: overschrijding is meer dan 25%.	De corporatie voldoet geheel aan de norm: "Ja"
Rapportcijfer 7	De prestatie komt overeen met de doelstelling, de opgave of de verwachting van belanghouders: afwijking maximaal + of - 25%.	De corporatie voldoet aan de norm, maar verbetering is nog mogelijk: "Ja, maar..."
Rapportcijfer 6	De prestatie is lager dan de doelstelling/ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 25% tot - 50%.	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar de corporatie is bezig met verbeteringen: "Nee, maar ..."
Rapportcijfer 5	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling, de opgave of de verwachting van belanghouders: afwijking meer dan - 50%	De corporatie voldoet niet aan de norm en de corporatie heeft geen maatregelen genomen om haar prestaties te verbeteren.

1.2 De KWH-aanpak van visitaties

Woongoed Middelburg heeft haar prestaties, haar beleids- en bedrijfsproces laten beoordelen op basis van de KWH-Visitatiemethode. Deze methode bestaat uit twee delen.

Deel I beoordeelt conform de methodiek van de SEV / Auditraad de kwantitatieve prestaties van Woongoed Middelburg gezien vanuit vijf ratio's. Deze worden hieronder nader toegelicht. Deel II geeft concrete aanknopingspunten voor leren en verbeteren vanuit vijf perspectieven: de klant, bewonersparticipatie, belanghouders, intern toezicht en medewerkers. De scores in beide delen zijn gebaseerd op een beoordeling van de prestaties van Woongoed Middelburg door een visitatiecommissie. Meer informatie over samenstelling van de commissie is opgenomen in de bijlagen.

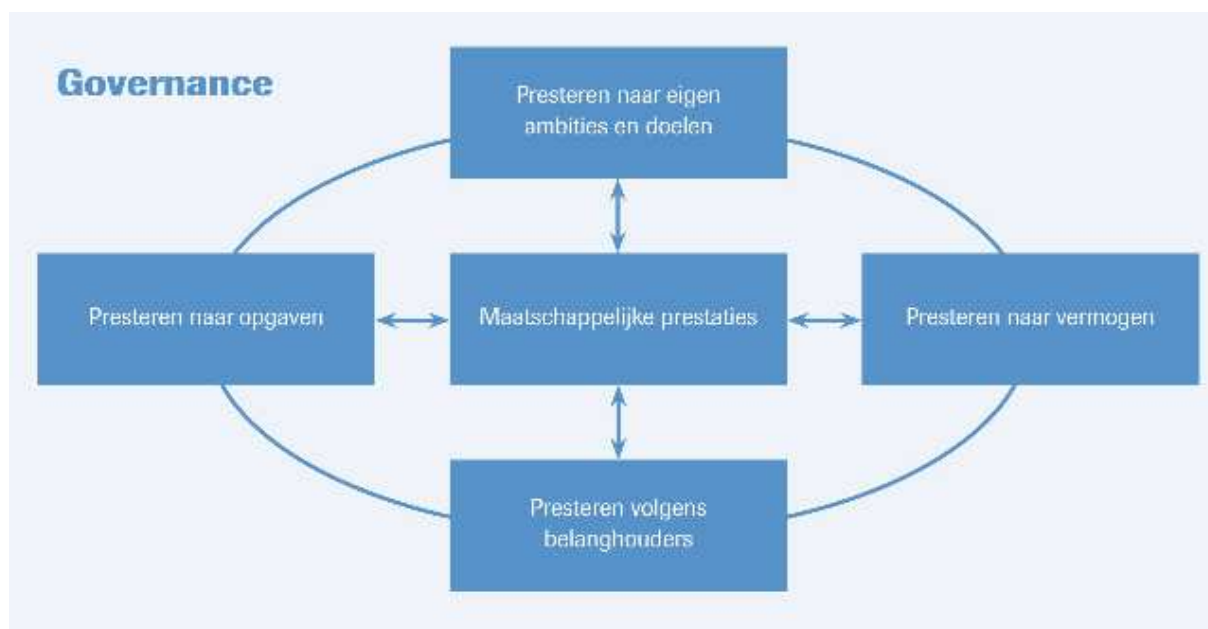
Deel I: beoordeling op basis van SEV / Auditraad methodiek 3.0

Het onderzoek in deel I van het rapport omvat een beoordeling van geleverde prestaties afgezet tegen vijf ratio's: ten eerste de opgaven in het werkgebied zoals deze zijn vastgelegd in prestatieafspraken en de woonvisie van de gemeente. Daarnaast is gekeken naar de eigen prestaties in relatie tot de doelen en ambities van de corporatie, prestaties volgens belanghouders, het presteren naar (financieel) vermogen en ten slotte de kwaliteit van de besluitvorming / governance (zie figuur 1).

De beoordeling heeft plaatsgevonden op basis van documentanalyses, gesprekken met belanghouders zoals de gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen en bewonersvertegenwoordigers. Eveneens is gesproken met interne toezichthouders, directieleden, leidinggevend en medewerkers van Woongoed Middelburg.

Als onderdeel van de visitatie heeft Woongoed Middelburg een zelfevaluatie opgesteld en gegevens verzameld over de opgaven in haar werkgebied, haar doelen en ambities en de door haar geleverde prestaties. Woongoed Middelburg diende alle gegevens te onderbouwen met oorspronkelijke documenten, zoals beleidsplannen en jaarverslagen. Een nadere toelichting op de structuur en werkwijze van deze KWH-Visitatie is opgenomen in de onderzoeksverantwoording in de bijlagen.

Figuur 1. Structuur methodiek SEV / Auditraad 3.0



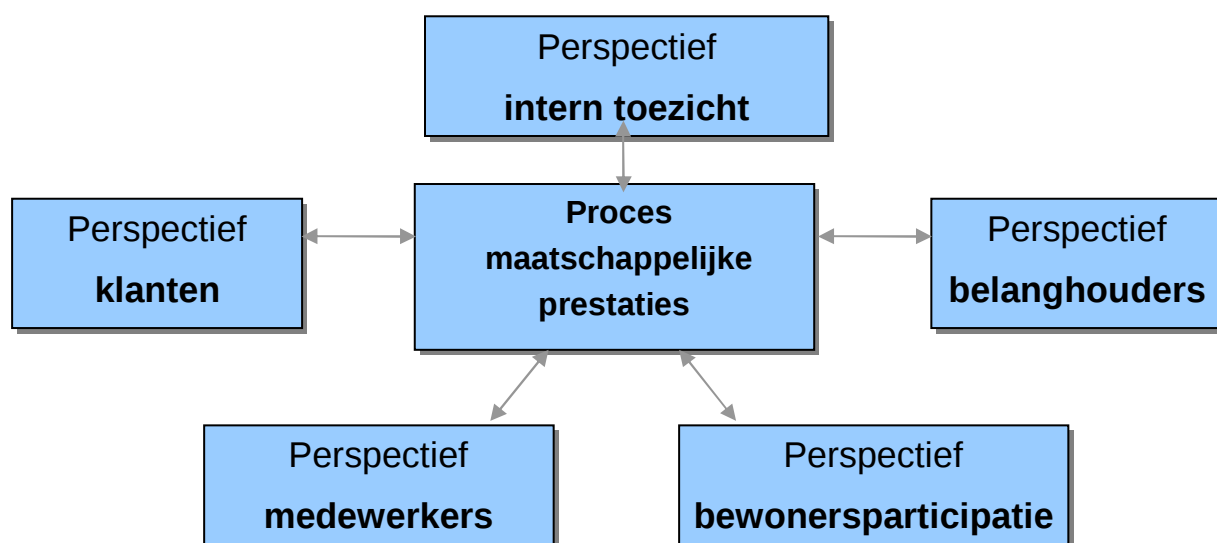
De SEV / Auditraad methodiek gebruikt de uitdrukking *Presteren volgens Stakeholders (PvS)*. KWH is van mening dat het Nederlandse woord *belanghouders* een volwaardig alternatief is en gebruikt daarom de omschrijving *Presteren volgens Belanghouders* en de afkorting *PvB*.

Deel II: de perspectieven van KWH

In het tweede deel van de KWH-Visitatie wordt de waardering van klanten en belanghouders voor het maatschappelijk presteren van de corporatie in beeld gebracht. Deze waardering kan gemeten worden met delen van KWH-meetproducten zoals het KWH-Participatielabel, het KWH-Maatschappijlabel en KWH-Huurlabel, indien deze op de corporatie van toepassing zijn.

De meerwaarde van deel II van het rapport is dat naast het oordeel over prestaties ook een oordeel wordt gegeven over het beleidsproces van de corporatie en de mate waarin belanghouders hierover tevreden zijn, aangevuld met de tevredenheid van klanten over de dienstverlening van de corporatie. Doordat gebruik wordt gemaakt van hele concrete normen en meetpunten, geeft het tweede deel van het rapport concrete aanknopingspunten voor leren en verbeteren.

Figuur 2. De perspectieven van KWH in schema



De visitatiecommissie zoekt in deel II verklaringen voor prestaties of het uitblijven daarvan. De sleutel kan bijvoorbeeld liggen in het interne toezicht, in de mate waarin de structuur, de bedrijfsvoering en de cultuur van de werkorganisatie zijn afgestemd op de ambities en externe opgave en uitdagingen van de corporatie, of in de frequentie en de diepgang van het overleg met de belanghouders. De visitatiecommissie kijkt niet alleen naar wat al is bereikt. Ze beoordeelt ook of er voldoende waarborgen zijn voor goed presteren in de nabije toekomst. Het is aan de visitatiecommissie om het presteren in perspectief te plaatsen en te komen tot een wijs en communiceerbaar oordeel.

De beoordeling van Woongoed Middelburg in het tweede deel van dit onderzoek heeft plaatsgevonden op basis van een uitgebreid stelsel van normen en meetpunten. In de onderzoeksverantwoording in de bijlagen is weergegeven hoe de beoordeling tot stand is gekomen.

1.3 Woongoed Middelburg en haar werkgebied: een impressie

Met een bezit van circa 6000 wooneenheden dat ongeveer 30% van de totale woningvoorraad in Middelburg vertegenwoordigt, is Woongoed Middelburg de grootste corporatie van deze gemeente. Haar belangrijkste pijler is de sociale woningbouw in de huursector, gericht op verschillende doelgroepen met lage inkomens: gezinnen, starters, alleenstaanden, jongeren, studenten, senioren, mensen met een geestelijke of lichamelijk beperking en anderen die zorg behoeven. Daarnaast bouwt Woongoed Middelburg koopwoningen, waarvan de opbrengsten worden aangewend voor investeringen binnen de kernactiviteiten. Ook bouwt en verhuurt zij onroerend goed met een commerciële bestemming, zoals winkels en bedrijfsruimten.

Woongoed Middelburg komt voort uit de woningbouwvereniging Nieuw Middelburg, opgericht aan het begin van de vorige eeuw. De gelijknamige wijk buiten de stadswallen herinnert nog aan die eerste dagen van de volkshuisvesting. De corporatie is derhalve sterk in Middelburg verankerd door het omvangrijke woningbezit dat zij gedurende bijna een eeuw opbouwde en door haar samenwerking met een groot aantal belanghouders. Tot deze groep behoren gemeente, Provincie, zorg-, welzijns- financiële- en onderwijsinstellingen en drie collega-corporaties op Walcheren: Woonburg in Koudekerke, L'escaut in Vlissingen en Woningbouwvereniging Arnemuiden. Van de woningcorporaties met bezit in de gemeente Middelburg is Woongoed Middelburg veruit de grootste. Behalve in Middelburg is de corporatie ook actief in Veere en Vlissingen.

Woongoed Middelburg participeert in een waaier van projecten. Zo is zij intensief betrokken bij de realisatie van de gemeentelijke woonservicezones, gebaseerd op een combinatie van wonen, zorg, welzijn en dienstverlening, maar ook actief in leefbaarheidprojecten, gericht op het in standhouden dan wel verbeteren van de leefbaarheid in verschillende wijken in de gemeente Middelburg.

Middelburg is de provinciehoofdstad en het bestuurlijk en cultureel centrum van Zeeland. Het indrukwekkende historische centrum telt een groot aantal monumenten vanaf de Middeleeuwen tot en met het 19^e en 20^{ste} eeuwse industriële gebouwen, maar het is vooral haar 17^{de} eeuwse VOC-verleden dat de architectuur van de stad bepaalt. Sinds 2004 is de Roosevelt Academy, een internationale bacheloropleiding, in de gemeente Middelburg gevestigd. Samen met Goes, Vlissingen en Terneuzen is Middelburg verenigd in het Stedennetwerk Zeeland dat wil functioneren als sociaal-culturele- en economische motor van Zeeland, met elk een eigen identiteit. De stad is omgeven door een gevarieerd landschap van water, duinen en agrarische gebieden, het Nationale Landschap. Woongoed Middelburg voelt zich geïnspireerd door de culturele uitstraling van Middelburg en wil hieraan bijdragen door kwalitatief hoogwaardige (woning)bouw.

Bij Woongoed Middelburg werken 85 medewerkers. Eric de Ceuster is directeur/bestuurder vanaf 1999. Sinds 2008 werkt Woongoed Middelburg met een driehoofdig directieteam. Het interne toezicht berust bij een raad van commissarissen die uit zeven leden bestaat.

Een belangrijk moment voor de corporatie - dat zowel binnen als buiten Woongoed Middelburg als een scharnierpunt wordt ervaren - is de invoering van een nieuw organisatiemodel per september 2008, ter verbetering van de slag- en denkkraft van de corporatie. De kern hiervan wordt gevormd door het directieteam met drie leden voor sturing en strategie en acht uitvoerende teams, elk met eigen specialismen en verantwoordelijkheden. Aan het hoofd van de organisatie staat de directeur/bestuurder, tevens lid van het directieteam. De onderlinge synergie en kennisuitwisseling tussen de verschillende teams en directie werkt als een perpetuum mobile voor de uitvoering van de jaarplannen en is gericht op programmatische samenwerking en gezamenlijke verantwoordelijkheid. Elk team beschikt over een eigen budget en materieel.

1.4 Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit twee delen:

In deel I worden de prestaties van Woongoed Middelburg beoordeeld op basis van de maatschappelijke visitatiemethodiek zoals ontwikkeld door de Auditraad. Dit deel toetst vooral de “harde” prestaties en hoe deze door belanghouders worden gewaardeerd. In hoofdstuk 2 tot en met 5 bespreken wij de prestaties van Woongoed Middelburg vanuit diverse invalshoeken: de eigen ambities en doelen (PnA/D), de opgaven in het werkgebied van Woongoed Middelburg (PnO), de verwachtingen van belanghouders (PvB), de financiële mogelijkheden (PnV). In hoofdstuk 5 worden de kwaliteit van het bestuur en de mogelijkheden tot beïnvloeding van Woongoed Middelburg beoordeeld (Gov).

Deel II verdiept dit beeld door een aantal aanvullende perspectieven te belichten, namelijk dat van de klanten, belanghouders bewonersorganisaties, intern toezicht en medewerkers. Dit deel belicht meer de ‘zachte’ kant van Woongoed Middelburg. Er komen vragen aanbod zoals: hoe worden de producten en diensten van Woongoed Middelburg gewaardeerd door haar klanten, hoe beoordelen belanghouders de samenwerking met Woongoed Middelburg, voelen bewonersorganisaties zich voldoende ondersteund en serieus genomen, hoe geeft de Raad van Commissarissen invulling aan haar rol van toezichthouder en adviseur, krijgen medewerkers voldoende ondersteuning en richting om een bijdrage te leveren aan de maatschappelijke prestaties van de organisatie. Deze vragen komen in deel II aan bod in hoofdstuk 7. We sluiten het visitatierapport af met conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 8.

2. Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)

2.1 Missie en ambities

Woongoed Middelburg bezit een omvangrijke vastgoedportefeuille waarvan een deel met opvallende kwalitatieve eigenschappen, gericht op het welzijn van bewoners en hun (leef)omgeving. Het vastgoedaanbod is ruim en gevarieerd in zowel het huur- als koopsegment en bestemd voor alle typen huishoudens voor de kleine en wat bredere beurs, maar vooral voor mensen met lage inkomens. In het *Jaarverslag 2008* en in de *Zelfevaluatie*, die Woongoed Middelburg voor deze visitatie schreef, vat zij haar doelstelling elementair en tegelijkertijd veelomvattend samen in de volgende missie: "Een goede woning, in een fijne straat voor iedereen. Voor en van mensen. Verbonden aan Middelburg". Woongoed Middelburg ziet zichzelf als een maatschappelijk georiënteerde organisatie met een gezonde ondernemingszin die bijdraagt aan de kwaliteit van wonen en leven in de regio Walcheren, maar met accent op Middelburg.

Missie en visie zijn samengevat in een aantal ambities die de basis vormen van het *Ondernemingsplan 2009-2012*. Specifiek gaat het om het leveren van gerichte klantservice, het optimaliseren van keuzevrijheid in betaalbare koop- of huurwoningen en interieurrenovaties van bestaande woningen en ontwikkeling van competenties en talenten van het personeel van de corporatie. Daarnaast wil Woongoed Middelburg haar vastgoedportefeuille versterken door nieuwbouw en met energiebesparende maatregelen in bestaande bouw. Als laatste ambitie noemt de corporatie het waarborgen van de continuïteit van de organisatie door sterke sturing op waarde- en rendementseisen. Dit laatste streven vat zij samen onder het motto: "Verdiene waar het kan, uitgeef waar het moet".

2.2 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): I Prestaties

Onderstaand overzicht is overgenomen uit de prestatie-evaluatie van Woongoed Middelburg. De tabel bevat de prestatievelden, de door de corporatie geformuleerde opgaven over de periode 2005-2009 en de daaraan gerelateerde prestaties. De *Strategiebepaling 2005-2009* van Woongoed Middelburg was richtinggevend voor de maatschappelijke opgaven in deze ratio. Ter verifiëring van de prestaties, raadpleegde de commissie verschillende interne stukken van de corporatie. Dit onderdeel wordt afgesloten met een beoordeling en waardering in cijfers.

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
1	Beschikbaarheid	a. Vanaf 2005 een regelmatige rapportage over de zoekduur van verschillende groepen woningzoekenden, waaronder lage inkomens, jongeren en starters. b. Woongoed neemt maatregelen om de vrijkomende woningen bedoeld voor huishoudens met een laag inkomen voor minimaal 90% te verhuren aan de desbetreffende doelgroep.	a. Geen prestatie geleverd b. Stand van zaken, % vrijkomende huurwoningen in goedkope klasse toegewezen aan primaire doelgroep: 2008 - 98% 2007 - 92% 2006 - 97% 2005 - 92%

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
2	Betaalbaarheid	a. De jaarlijkse huurverhoging wordt binnen de nader vast te stellen financiële kaders inflatievolgend gerealiseerd. b. Behoud van 3835 bereikbare woningen, onderverdeeld naar jongeren, 65-plussers, grote gezinnen en overigen.	a. Stand van zaken: 2008 - inflatie* 1,6 - huurverhoging 1,42007 - inflatie* 1,1 - huurverhoging 1,12006 - inflatie* 1,7 - huurverhoging 1,92005 - inflatie* 1,2 - huurverhoging 1,6*Inflatie jaar voorafgaand (Bron CBS) b. Stand van zaken, goedkoop en middelduur (inclusief studenteneenheden): 2008 – 5551 2007 – 5560 2006 – 5473 2005 – 5407 Stand van zaken onderverdeling 2008: - Meergezinswoningen goedkoop, geschikt voor jongeren – 1037 - Meergezinswoningen bereikbaar, huishoudens met een laag inkomen – 686 - Meergezinswoningen middelduur – 893 - Eengezinswoningen goedkoop – 268 - Eengezinswoningen bereikbaar - 2149 (totaal EGW 2417) - Eengezinswoningen bereikbaar, geschikt huishoudens 3 personen of meer - 214
3	Bijzondere doelgroepen	a. Vijftig procent van de nieuwbouw vanaf 1995 zal voor senioren met een laag inkomen bereikbaar blijven (onder huursubsidiegrens). b. Tot en met 2009 550 appartementen voor senioren realiseren. c. Enkele projecten met duurdere huurappartementen uitvoeren, als sprake is van een passende kwaliteit en een goede	a. 1995 - 2004: 397 app. waarvan 19 onder de huurtoeslaggrens. 2005: 7 app. en 3 egw voor mensen met een lichte beperking, alle 10 onder de huurtoeslaggrens. 2006: 53 app, waarvan 40 onder huurtoeslaggrens. 2007: 30 app. waarvan 21 onder de huurtoeslaggrens. 2008: 184 app. waarvan 129 onder de huurtoeslaggrens. Saldo 2005 - 2008: 274 app. waarvan 197 onder de huurtoeslaggrens. b. Zie 3a. In de huur zijn 274 app. gerealiseerd, 79 in de koop. In 2009 hebben we in aanbouw 59 app. en verlenen we opdracht voor 110 app. c. 2005 / 2008: 77 duurdere huurappartementen gerealiseerd. Allen zijn toegewezen aan senioren.

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
		locatie (in het kader van zelfstandig wonen voor senioren). d. Tot 2008 vijftig tot honderd extra woningen beschikbaar stellen voor jongeren, door de bestaande voorraad aan te passen aan de doelgroep, of door de voorraad uit te breiden. e. Voldoende huisvesting voor alle Roosevelt Academy-studenten. f. Middels de omslag naar vraaggericht werken garanderen wij huisvesting aan alle Middelburgse cliënten van zorginstellingen. (mits ook afspraken mogelijk zijn over begeleiding en aanvullende voorzieningen). g. Uitstroomafspraken met de opvanginstellingen om de wachtlijstproblematiek voor dak- en thuislozen op Walcheren te beperken.	d. Stand van zaken: 2008 - 368 verhueringen aan jongeren (vv 233 studenten), dit betekent 20% van regulier aanbod aan jongeren 2007 - 0 toegevoegd, 50% nieuwe klanten is jonger dan 23 jaar 2006 - 0 toegevoegd, 40% nieuwe klanten is jonger dan 23 jaar. e. Stand van zaken: 2008 - beschikbaar 488 2007 - beschikbaar 479 2006 - beschikbaar 362 2005 - beschikbaar 296 f. Voorbeeldprojecten 2008 - Voor Stichting Woondroom zes naast elkaar gelegen appartementen 'vrijgemaakt'. 2007 - Aan Emergis en Philadelphia totaal 39 eenheden opgeleverd 2006 - Aan Het Gors project opgeleverd tbv 17 cliënten 2005 - Met twee nieuwbouwprojecten en één aangekocht pand 51 cliënten van zorginstellingen gehuisvest. g. Zie 3f
4	Leefbaarheid	a. Niemand wordt langdurig geconfronteerd met extreme overlast door burens. b. Alle tuinen en portieken voldoen aan -nader te bepalen- minimumkwaliteitseisen.	a. We zijn één van de initiatiefnemers van het project Buurtbemiddeling. In 2008 is driemaal gedwongen verhuisplicht toegepast, omdat bemiddeling geen zin (meer) had. 2007 - 601 overlastklachten afgehandeld 2006 - 398 overlastklachten afgehandeld 2005 - 380 overlastmeldingen ontvangen. b. We hebben gekozen voor strenge benadering en veel ruimte voor ondersteuning 2007 - 252 klachten afgehandeld over

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
			tuinen, portieken of openbare ruimte. Serviceteam 66 maal in actie. 2006 - 400 klachten afgehandeld over tuinen, portieken of openbare ruimten. Serviceteam 62 maal in actie. 2005 - wijkopruimdagen georganiseerd en bijna 400 huurders attent gemaakt op slecht onderhouden tuin.
5	Bouwproductie	a. In 2006 garanderen wij een gericht aanbod aan verbetermogelijkheden voor onze klanten. b. In 2008 garanderen wij een gericht aanbod aan koopmogelijkheden voor onze klanten.	a. Sinds 2006 bieden 'onderhoud op aanvraag'. Klanten kunnen kiezen voor het tijdstip en het kwaliteitsniveau van een keuken- of badkamerrenovatie. We bieden dit aan in ca. 90% van ons woningbezit. In 2005 zijn we gestart met 2 pilotprojecten. b. 2008: Totaal aantal Woongoed-Garantwoningen is 105, in 2008 10 ingekocht, 7 doorverkocht.
6	Stedelijke vernieuwing	a. Woongoed laat zich in haar herstructureringsprogramma leiden door de taakstelling zoals de gemeente die heeft vastgelegd. De gemeente wil in de periode 2005-2009 de herstructurering van de Stromenwijk voortzetten.	a. 2008: Aanpak Stromenwijk met multifunctionele accommodatie met woningen (opgeleverd), en in voorbereiding een nieuw winkelcentrum (op te leveren 2009). 2006: Nieuw Middelburg, voor deze wijk samen met gemeente gekozen voor kleinschalige herstructurering.
7	Energie en Duurzaamheid	a. Geen doelstellingen geformuleerd.	a. Geen prestatie.
8	Overige doelen / ambities		

Op basis van de geleverde prestaties in verhouding tot de eigen ambities en doelen van Woongoed Middelburg komt de visitatiecommissie tot de onderstaande beoordeling.

PnA/D: Beoordeling prestaties naar eigen ambities en doelen

	Prestatieveld	Beoordeling
1	Beschikbaarheid	6,5
2	Betaalbaarheid	7,0
3	Bijzondere doelgroepen	7,6
4	Leefbaarheid	6,5
5	Bouwproductie	7,5
6	Stedelijke vernieuwing	7,0
7	Energie en duurzaamheid	5,0
	Totaal	6,7

Toelichting:

Beschikbaarheid

- > Woongoed Middelburg heeft zichzelf de prestatie opgelegd om vanaf 2005 regelmatig te rapporteren over de zoekduur van verschillende bewonersgroepen. Een rapportage hierover heeft zij door de jaren heen niet kunnen verwezenlijken vanwege de switch op een ander informatiesysteem, hetgeen tot uitdrukking komt in de waardering van dit prestatieveld.
- > De opgegeven en verifieerbare percentages m.b.t. verhuur voor huishoudens met een laag inkomen zijn overtuigend en overstijgen de met de gemeente afgesproken aantallen voor deze groep bewoners. Woongoed Middelburg beschikt over een overmaat van meer dan duizend woningen met een bereikbare huur voor verschillende lage inkomensgroepen. Volgens het *Programma Strategisch Voorraadbeleid 2008-2012* zullen deze woningen geschikt gemaakt worden voor ouderen, op aanvraag verbouwd, afgestoten of gesloopt.

Betaalbaarheid

- > De commissie merkt op dat - in tegenstelling tot de ambitie om de huurprijzen af te stemmen op de inflatie - de huurverhogingen in 2005 en 2006 hoger waren dan de inflatie in die jaren, met negatieve effecten voor de jaren daarna.
- > Een onderbouwing van het behoud van 3835 woningen met een betaalbare huur voor verschillende inkomensgroepen, heeft de commissie niet aangetroffen. Hierdoor is het onduidelijk of "betaalbaarheid" van woningen voor doelgroepen met lage en middenklasse inkomens over de gevisiteerde periode was gegarandeerd.

Bijzondere doelgroepen

- > Woongoed Middelburg zet zich bijzonder in om huisvesting onder de huurtoeslaggrens aan te bieden aan diverse groepen die zorg behoeven: senioren, mensen met een lichamelijke of geestelijke beperking of met acute behoefte aan zorg of begeleiding. De samenwerking met instellingen voor zorg, opvang en leefbaarheid verloopt bijzonder positief.
- > De corporatie bouwt ook koopappartementen voor senioren. Bij stagnatie van de verkoop worden soms woningen aangepast en geschikt gemaakt voor verhuur aan zorgcliënten.
- > De bouwambitie van 550 seniorenappartementen tot en met 2009 is in uitvoering. Uit documenten wordt niet duidelijk hoeveel appartementen van dit aantal tot nu toe zijn opgeleverd. Woongoed Middelburg blijft ook in het vage als zij spreekt over "enkele projecten met duurdere appartementen uitvoeren met passende kwaliteit en goede locatie". Een specificatie van deze ambitie met cijfers of toelichting heeft de commissie niet aangetroffen.
- > Woongoed Middelburg heeft een zeer goede prestatie geleverd op het gebied van huisvesting van studenten voor de Roosevelt Academy waarvoor zij zich, sinds de vestiging van deze universitaire opleiding in 2004 in Middelburg, tamelijk onverwacht en niet op toegerust, voor gesteld zag.

Leefbaarheid

- > Ondanks het feit dat Woongoed Middelburg zich in documenten zeer betrokken toont op het gebied van de leefbaarheidproblematiek, zijn de ambities m.b.t. het oplossen van overlast en tuinenonderhoud vaag en niet meetbaar geformuleerd. De commissie constateert in algemene zin een discrepantie tussen voornemens en praktijk en een terughoudendheid van de corporatie om te investeren op het gebied van leefbaarheid. Door onvoldoende personele capaciteit lijkt de corporatie niet in staat om de buitenruimte op een gewenst peil te houden.

Bouwproductie

- > Het gegarandeerde aanbod van de corporatie aan bewoners om "onderhoud op aanvraag" te laten plegen, is voortijdig stopgezet op grond van te grote interesse van bewoners en de daarmee samenhangende nadelige financiële consequenties voor de corporatie.

- > De doelstelling om koopmogelijkheden voor starters via de formule 'Je Stek' (Koopgarantwoningen) te garanderen heeft Woongoed Middelburg gerealiseerd.

Stedelijke vernieuwing

- > De corporatie laat zich voor wat betreft de herstructureringsopgave van de Stromenwijk en Nieuw Middelburg leiden door de taakstelling zoals de gemeente die heeft vastgelegd. Een eigen visie, motieven, drijfveren of ambities aangaande de stedelijke opgave van Middelburg en een uitwerking daarvan in sociale-, ruimtelijke- en esthetische zin, heeft de commissie niet aangetroffen.

Energie en duurzaamheid

- > Woongoed Middelburg heeft in de voorbije jaren geen doelstellingen geformuleerd en navenante prestaties geleverd m.b.t. dit prestatieveld. Ook merkt de commissie op dat de corporatie laat reageert op het Besluit Energiebesparing Gebouwen dat per januari 2009 energielabels verplicht stelt bij verkoop van woningen. Geïnterviewden reageren teleurgesteld op het uitblijven van energiebesparende maatregelen door de corporatie.
- > Het *Ondernemingsplan 2009-2012* voorziet in een omvangrijk energieprogramma met een energiereductie van 20%, onder andere te bereiken door het isoleren van woningen en het vervangen van kachels en geisers door combiketels, te starten halverwege 2009.

2.3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): II Kennis en Inzicht

	Normen en meetpunten	Cijfer
II	De corporatie werkt vanuit een gedocumenteerde ambitie (missie en visie) en heeft eigen doelen geformuleerd die passen bij de rol als corporatie en passen bij het werkgebied waarin de corporatie actief is.	7,8
II.1	De corporatie werkt vanuit een gedocumenteerde ambitie (missie en visie) en heeft eigen doelen geformuleerd die passen bij de rol als corporatie en passen bij het werkgebied waarin de corporatie actief is.	7,8

Toelichting:

- > Missie en doelstellingen zijn inhoudelijk richtinggevend voor een aantal basisdocumenten van waaruit Woongoed Middelburg werkte en zal gaan werken. Hiertoe behoren de *Samenwerkingsovereenkomst* met de gemeente Middelburg jaren 2005-2009, *Strategiebepaling Woongoed Middelburg 2005-2009*; het *Ondernemingsplan 2009-2012*; het *Programma Strategisch Voorraadbeleid 2008-2012* en de jaarplannen van de afzonderlijke teams. Uit deze documenten komt Woongoed Middelburg naar voren als een corporatie die op een sociale, maar beheerst-ethische wijze (d.w.z. óók zuinig: "Wij zijn geen Bijenkorf of Zeeman, eerder een Hema".) met de door haarzelf- of door de gemeente geformuleerde opgaven omgaat, maar zich daarin tamelijk volgend richting wensen gemeente opstelt. Naar de mening van de commissie zou Woongoed Middelburg zich initiatiefvoller en sterker kunnen profileren m.b.t. het eigen maatschappelijk gedachtegoed.
- > Missie en visie van de corporatie zijn een gemeenschappelijk standpunt van de hele organisatie: de directeur/bestuurder, het directieteam en het personeel. Het ondernemingsplan wordt opgesteld in overleg met de teammanagers en medewerkers. Missie en doelstellingen staan op het intranet.

2.4 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): III Planning

	Onderdelen	Cijfer
III	De corporatie heeft de doelen die zij wil bereiken geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing. De doelen zijn in meetbare eenheden opgesteld op de prestatievelden.	6,4
III.1	De corporatie heeft de geplande doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) uitgewerkt in meetbare eenheden, zodat het doelbereik ook als zodanig kan worden gemeten.	6,7
III.2	De corporatie heeft bij haar doelstellingen een kostenoverzicht met bijbehorende dekking opgenomen.	6,1

Toelichting:

- > De geplande doelen zijn onvoldoende geconcretiseerd in meetbare eenheden als tijd (start, voortgang en afronding), financiën en capaciteit.
- > Een kostenoverzicht met bijbehorende dekking is in de documenten rudimentair aanwezig en komt niet specifiek overeen met de prestatieonderdelen.

2.5 Presteren naar Ambities en Doelen (PnA/D): IV Monitoring

	Onderdelen	Cijfer
IV	De corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en trekt daaruit conclusies.	6,5
IV.1	De corporatie evalueert jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities op de prestatievelden.	6,0
IV.2	Bij onderpresteren formuleert de corporatie verbeteracties.	7,0

Toelichting:

- > Woongoed Middelburg werkt met management- en kwartaalrapportages waarin verslag wordt gedaan op specifieke onderdelen aangaande de eigen ambities en voortgang. Een systematische jaarevaluatie op de naar doelen en ambities genoemde prestatievelden is niet duidelijk gesorteerd aangetroffen.
- > Over de gevisiteerde periode heeft Woongoed Middelburg in documenten geen melding gedaan van verbeteracties bij onderpresteren. Wél heeft de corporatie aangegeven dat dit onderdeel recentelijk organisatorisch is opgepakt: per 2009 is zij gestart met het vastleggen van verbeteracties om de monitoring meer structuur te geven.

2.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	6,7
II Kennis en inzicht	10%	7,8
III Planning	10%	6,4
IV Monitoring	10%	6,5
Totaal		6,8

3. Presteren naar opgaven (PnO)

3.1 De maatschappelijke opgaven in Middelburg

In het kader van de eigen prestatie-evaluatie levert de corporatie een overzicht aan van opgaven in het werkgebied op elk van de prestatievelden. Per prestatieveld benoemt de corporatie de opgaven, geeft aan waar (in welke documenten) de commissie deze opgaven kan terugvinden en in welke mate prestaties zijn gerealiseerd die bijdragen aan een oplossing voor deze opgaven.

Maatschappelijke opgaven op het terrein van wonen - maar dat geldt voor alle opgaven in de publieke sector - zijn moeilijk objectief te maken. De benoeming van een bepaalde situatie tot een maatschappelijke opgave en een aandachtspunt voor het woonbeleid vergt altijd een besluitvormingsproces waarbij een belangrijke rol is weggelegd voor democratisch gelegitimeerde instellingen. Op het gebied van wonen is dit vooral de gemeenteraad. Voor het beoordelen van de prestaties naar opgaven heeft de commissie daarom aansluiting gezocht bij beleidsdocumenten die door de gemeenteraad van Middelburg zijn vastgesteld.

3.2 Presteren naar Opgaven (PnO): I Prestaties

Onderstaand overzicht is overgenomen uit de prestatie-evaluatie van Woongoed Middelburg. De tabel bevat de prestatievelden, de door de corporatie geformuleerde opgaven over de periode 2005-2009 en de daaraan gerelateerde prestaties. De *Samenwerkingsovereenkomst 2005-2009* tussen de corporatie en de gemeente was richtinggevend voor de maatschappelijke opgaven van de corporatie in deze ratio. Ter verifiëring van de prestaties, raadpleegde de commissie verschillende interne stukken van de corporatie. Dit onderdeel wordt afgesloten met een beoordeling en waardering in cijfers.

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
1	Beschikbaarheid	a. Woongoed neemt maatregelen om de vrijkomende woningen bedoeld voor huishoudens met een laag inkomen voor minimaal 90% te verhuren aan de desbetreffende doelgroep.	a. Stand van zaken, % vrijkomende huurwoningen in goedkope klasse toegewezen aan primaire doelgroep: 2008 - 98% 2007 - 92% 2006 - 97% 2005 - 92%
2	Betaalbaarheid	a. Woongoed garandeert het behouden van*: - 600 bestaande meergezinsw. met huur < €331,78 voor jongeren met laag inkomen - 780 bestaande meergezinsw. met huur < €474,88 voor huish. met laag inkomen - 1450 bestaande eensgezinsw. met huur < €474,88 voor huishoudens met laag inkomen - 240 bestaande grote eensgezinsw. met huur < €508,92 voor huishoudens met 3 of meer personen en een laag inkomen. <i>*Prijspeil 2005</i> b. Woongoed sluit aan bij het gemeentelijk participatiefonds om doelgroepen zorggeïndiceerden tot 65 jaar in een B-woningen en niet-zorggeïndiceerden van 65	a. Stand van zaken 2008: - Meergezinswoningen goedkoop, geschikt voor jongeren - 1037 - Meergezinswoningen bereikbaar, huish. met een laag inkomen - 686 - Meergezinsw. middelduur - 893 - Eengezinsw. goedkoop - 268 - Eengezinsw. bereikbaar - 2149 (totaal EGW 2417) - Eengezinsw. bereikbaar, geschikt huishoudens 3 pers. of meer - 214. b. In plaats van een participatiefonds zijn we gestart met de Huurregeling. Op basis van deze regeling kunnen huurders met een zorgindicatie en

Prestatieveld		Opgaven	Prestaties
		jaar en ouder in een C-woning, financieel te ondersteunen. c. Gemeente wil in de periode 2005-2010 de voorraad van goedkope koopwoningen uitbreiden om de toegankelijkheid van de koopsector voor '(door-)starters' te verbeteren. Woongoed: - past de Woongoed Garantregeling toe voor minimaal 500 woningen in aangewezen complexen - past bij nieuwbouw van goedkope koopwoningen voor de doelgroep '(door-)starters' bij verkoop de Woongoed Garantregeling toe.	ouder dan 65 jaar een mindering op de huurprijs ontvangen. c. 2008 -Totaal aantal Woongoed-Garantwoningen is 105 - 278 woningen onder 'verkoop onder voorwaarden'.
3	Bijzondere doelgroepen	a. De gemeente wil in de periode 2005-2009 9 woonservicezones realiseren met: - 500 levensloopbestendige zorgwoningen; - groepswoningen voor 300 personen. Woongoed zet zich in om tot 2010 binnen woonservicezones clusterwijs minimaal 800 levensloopbestendige woningen te bouwen in zowel huur- als koopsector. b. Woongoed garandeert het behouden van 725 bestaande seniorenwoningen met een huur < 604,72 voor ouderen met een laag inkomen. c. Woongoed zal de helft van alle te realiseren nieuwe seniorenwoningen in de huursector bereikbaar houden voor ouderen met laag inkomen. d. Woongoed streeft dmv nieuwbouw naar uitbreiding van de voorraad levensloopbestendige seniorenwoningen met huur < 604,72 met 250 woningen. e. Woongoed stelt een investeringsprogramma op voor woningen gebouwd voor 1990 bestemd voor senioren	a. Stand van zaken, nieuwbouw: 2008 - 253 verhuur / 48 koop (zorg). Sinds 2005 805 huurappartementen voor senioren aan onze voorraad toegevoegd, een belangrijk deel ligt in woonservicezones. b. Stand van zaken 2008: Meergezinswoningen bereikbare huur, voor senioren – 870. c. Stand van zaken: 2008 - 184 huurwoningen voor senioren opgeleverd, waarvan 123 onder de huurtoeslaggrens. Bijgevoegd is een overzicht van 4 recente nieuwbouwprojecten. Hieruit blijkt dat het grootste deel van de woningen in de categorie betaalbaar valt. Uit de toelichtende notitie komt naar voren dat de woningen allen rolstoeltoegankelijk zijn en toegewezen zijn aan senioren. d. Zie eigen ambities 3a/b. e. Geen prestatie.

Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
		en geschikt voor zorggeïndiceerden om deze toegankelijk te maken voor rolstoelgebruikers. f. Woongoed zal in voorkomende gevallen binnen woonservicezones in complexen levensloopbestendige woningen ook toewijzen aan zorggeïndiceerde woningzoekenden. Tenzij anders overeengekomen zullen maximaal 24 woningen per woonzorgcluster via indicatie worden toegewezen. g. Bij eerste verhuring van nieuwe woonzorgclusters geeft Woongoed voorrang aan wijkbewoners tot een maximum van 50%, mits zij voldoen aan de toewijzingscriteria. h. Woongoed is bereid de gemeentelijke taakstelling mbt statushouders te realiseren. i. Woongoed is bereid onder nader te bepalen condities die perspectief bieden op een sluitende exploitatie, het beheer van woonwagenaanbiedingen en woonwagens over te nemen van het woonwagenschap/ de gemeente. j. Woongoed levert een bijdrage aan de uitstroom uit voorzieningen voor maatschappelijke opvang en begeleid wonen: -continueren deelname aan het Walcherse 'foyer de jeunesse' -streven naar een 'foyer de jeunesse' in Middelburg -samen met de gemeente een onderzoek uitvoeren naar het realiseren van short-stay-voorzieningen.

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
4	Leefbaarheid	a. Woongood participeert in de Wijkaanpak; neemt deel aan de Wijktafels en levert een bijdrage aan de totstandkoming en uitvoering van wijkplannen. b. Woongood stelt jaarlijks minstens €250.000,- ter beschikking aan initiatieven van huurders om de leefbaarheid te verbeteren.	a. Stand van zaken: 2008 - Deelname wijktafels, overleg gemeente, wijkbewoners en in de wijk actieve organisaties. Woongood neemt 3 maal per jaar deel. In jaarverslag 2005 een kort verslag van de wijktafels als voorbeeld. b. 2008: Totale uitgave leefbaarheid is €299.000 2007: Totale uitgave leefbaarheid is €270.000 2006: Totale uitgave leefbaarheid is €260.000.
5	Bouwproductie	a. Gemeente wil in de periode 2005-2010 nieuwbouw van in totaal 2050 woningen (niet gespecificeerd). Woongood realiseert 2006 t/m 2010 730 woningen op diverse locaties. b. Gemeente wil in de periode 2005-2010 specifieke jongeren- en studentenhuisvesting realiseren, waarvan nog 300 eenheden voor huisvesting van de studenten van de Roosevelt Academy. Woongood levert hieraan een bijdrage d.m.v.: - als gemeente aanbieder is van gebouwen tbv realisering van het programma voor jongeren- en studentenhuisvesting, dan zal zij deze overdragen aan Woongood tegen een overeengekomen vaste prijs per eenheid - streven naar het toegankelijk maken van 100 bestaande woningen door verandering van toewijzing. Hierop een garantie gevend van 50 bestaande woningen in de periode 2005-2010.	a. Opleveringen nieuwbouw (huur/koop): 2008 - 253 / 48 2007 - 23 / 65 2006 - 18 / 73 2005 - 28 / 69 Totaal 2006 t/m 2008 is 480. b. Stand van zaken: 2008 - beschikbaar 488 2007 - beschikbaar 479 2006 - beschikbaar 362 2005 – beschikbaar 296.
6	Stedelijke vernieuwing	a. De gemeente wil in de periode 2005-2009 de herstructurering van de Stroomwijk voortzetten. Woongood laat zich in haar herstructureringsprogramma leiden door de taakstelling zoals de gemeente die heeft vastgelegd.	a. 2008: Aanpak Stroomwijk met multifunctionele accommodatie met woningen (opgeleverd), en in voorbereiding een nieuw winkelcentrum (op te leveren 2009).
7	Energie en Duurzaamheid	a. Geen afspraken / opgave in de afgelopen beleidsperiode	
8	Overige opgaven	a. Gemeente en Woongood streven naar vergroting van de betrokkenheid van bewoners bij beleid en beheer:	a. Stand van zaken: 2008 - Met HVM samenwerkingsovereenkomst

Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
	- bij nieuwbouw, herstructurering en renovatieprojecten worden betrokkenen uitgenodigd zitting te nemen in een klankbordgroep als gesprekspartner van de gemeente en Woongoed in de planontwikkeling - Woongoed zal bijzondere (onderhouds)projecten opstellen in samenspraak met de bewoners(commissies) en/of met de Huurdersvereniging - Gezamenlijk streven naar optimalisering van de invloed van toekomstige bewoners van nieuwbouwprojecten op woning en woonomgeving, conform het Regionaal Handvest Vinex-kwaliteit - Woongoed continueert de samenwerking met de Huurdersvereniging Middelburg, zij spannen zich in om te komen tot herziening van de onderlinge samenwerkingsovereenkomst - Gemeente en Woongoed ondersteunen Huurdersvereniging Middelburg jaarlijks met een financiële bijdrage om haar de gelegenheid te geven een goed geoutilleerde en deskundige gesprekspartner te zijn - Woongoed past bij ingrijpend renoveren of te slopen woningen het overeengekomen sociaal plan toe.	geactualiseerd - Met 17 bewonerscommissies regelmatig contact over leefbaarheid en woningbeheer - Deelname wijktafels, overleg gemeente, wijkbewoners en in de wijk actieve organisaties - Klankbordgroepen bij nieuwbouwprojecten. 2005 - In 2005 is nieuwe samenwerkingsovereenkomst met HVM opgesteld -In jaarverslag kort verslag bewonerscommissies.

PnO: Oordeel van de visitatiecommissie

	Prestatieveld	Beoordeling
1	Beschikbaarheid	7,0
2	Betaalbaarheid	7,7
3	Bijzondere doelgroepen	7,0
4	Leefbaarheid	7,0
5	Bouwproductie	7,0
6	Stedelijke vernieuwing	7,0
7	Energie en duurzaamheid	5,0
8	Overige opgaven	7,0
	Totaal	6,8

Toelichting:

Beschikbaarheid

- > Woongoed Middelburg geeft niet aan hoe zij waarborgt dat voldoende woningen beschikbaar zijn voor lage inkomensgroepen. In de door haar opgegeven prestatie wordt vooral nadruk gelegd op toewijzing in plaats van op beschikbaarheid van woningen voor de primaire doelgroep.

Betaalbaarheid

- > De commissie heeft geen onderbouwing aangetroffen van de genoemde aantallen huurwoningen. De prestatie is daarom onduidelijk en niet verifieerbaar.
- > Woongoed Middelburg zorgt ervoor dat woningen betaalbaar blijven voor oud en jong via een huurregeling voor 1. senioren met zorgindicatie en 2. buitenlandse studenten die niet in aanmerking komen voor huurtoeslag.
- > Door de Woongoed-Garantregeling toe te passen bij nieuwe- en bestaande bouw, breidt Woongoed Middelburg tussen 2005-2010 de voorraad goedkope koopwoningen met 500 woningen voor starters uit. Door de economische omstandigheden loopt de verkoop terug: eind 2008 was minder dan de helft van de geprognostiseerde verkoop gerealiseerd.
- > De gemeente geeft aan dat Woongoed Middelburg zich meer zou kunnen richten op de actualiteit van de (sociale) woningmarkt, hetgeen betekent: betere prijsdifferentiatie, een ruimer woonaanbod voor senioren, carrièremensen, jonge gezinnen en alleenstaanden en het nastreven van een goede balans tussen betaalbaarheid en kwaliteit.

Bijzondere doelgroepen

- > Woongoed Middelburg heeft in 2008 drie projecten met een compleet zorg- en welzijnsprogramma opgeleverd, in totaal 253 verhuureenheden en 48 koopwoningen. Sinds 2005 zijn 805 huurappartementen voor senioren aan de voorraad toegevoegd, een belangrijk deel hiervan ligt in de woonservicezones. Hiermee is de opgave ruimschoots gerealiseerd.
- > Woongoed Middelburg profileert zich uitstekend op het gebied van Bijzondere Doelgroepen (zie ook Presteren naar eigen Doelen en Ambities). Te noemen zijn haar inzet voor realisering van de woonservicezones en het beschikbaar stellen van (aangepaste) huisvesting aan mensen die zorg behoeven. De aandacht voor bijzondere doelgroepen lijkt een specialiteit van Woongoed Middelburg. Volgens de gemeente is de corporatie sinds de reorganisatie vorig jaar nog meer aanspreekbaar op kwesties van zorg of begeleiding en reageert zij bijzonder oplossingsgericht op urgentiegevallen.
- > De merendeels positieve reacties van belanghouders, waarmee in dit segment in meerdere of mindere mate intensief wordt samengewerkt, geven blijk van een goede verstandhouding en samenwerking.
- > Woongoed Middelburg participeert in de Stichting Woonwagengebeur West-Brabant. Volgens de contingentverdeling 2008 zou Woongoed Middelburg één vrijgekomen woning reserveren voor de "Foyer de Jeunesse". De reservering is in dat jaar niet van de grond gekomen, maar volgens belanghouders is realisatie hiervan binnen afzienbare termijn te verwachten.
- > Het werd de commissie uit de documenten niet duidelijk of de verschillende prestatieafspraken m.b.t. uitbreiding van levensloopbestendige woningen d.m.v. nieuwbouw en de verschillende toewijzingscriteria voor zorggeïndiceerden woningzoekenden en wijkbewoners zijn gerealiseerd.

Leefbaarheid

- > Woongoed Middelburg toont zich vooral actief op het gebied van sociale leefbaarheidsactiviteiten: het organiseren van wijktafels, het ondersteunen van ideeën van bewonersgroepen, het opzetten van jaarlijkse evenementen en kleinschalige initiatieven op complexniveau. In de fysieke aanpak van de omgeving is Woongoed Middelburg minder actief.
- > De reacties van belanghouders op het prestatieveld Leefbaarheid zijn gemengd. Zij die woonachtig of werkzaam zijn in het centrum of in relatief nieuwe buurten reageerden voornamelijk positief op de prestaties van de corporatie op dit gebied. Belanghouders in oudere wijken oordeelden kritischer en noemden langdurige overlast door onder andere onaangepast gedrag of verwaarlozing van huizenbezit als storend voor de leefomgeving. Energie en duurzaamheid lijken daar geen hoge prioriteit te hebben. De ondercapaciteit van het team Buurten noemt men zorgelijk.
- > De gemeente ervaart de houding van Woongoed Middelburg inzake de leefbaarheidsproblematiek als eigenzinnig en vaak afhoudend in de samenwerking. De gemeente pleit voor een betere coöperatie en gerichte afstemming van gemeenschappelijke doelen en agenda's.

- > De doelstelling van Woongoed Middelburg om jaarlijks een bijdrage van € 250.000,- aan leefbaarheidactiviteiten te besteden is vanaf 2006 nagekomen. Een gedegen analyse van activiteiten en bestedingen heeft de commissie niet aangetroffen. Volgens het CFV blijven de uitgaven van Woongoed Middelburg op het gebied van wijkgebonden fysieke activiteiten ruim achter bij de referentiegroep.

Bouwproductie

- > De corporatie heeft de prestatieafspraken - bouw van 730 woningen - tot en met 2008 deels gerealiseerd. De stand van zaken m.b.t. de laatste 250 woningen is onbekend. De commissie merkt op dat Woongoed Middelburg in haar verslaglegging en strategienota geen duidelijke consequenties verbindt aan de gevolgen van de financiële crisis voor haar bouwprognoses of woningvoorraad.
- > Opvallend is de esthetische kwaliteit van verschillende nieuwbouwprojecten van Woongoed Middelburg, waaronder ook commerciële bouw, en de zorg waarmee de corporatie omgaat met monumenten en binnenstedelijke opgaven.
- > De woningvoorraad voor jongeren en met name studenten werd in de gevisiteerde periode door Woongoed Middelburg aanzienlijk vergroot. Harde afspraken met de gemeente over totaalaantallen ontbreken. De afspraak van de corporatie met de Roosevelt Academy over 600 studentenwoningen in 2010, wordt volgens laatstgenoemde instelling gehaald.

Stedelijke vernieuwing

- > Van de herstructureringsopgave van de Stromenwijk is de multifunctionele accommodatie "Getij" met woningen in 2008 gerealiseerd. Over de stand van zaken en voortgang van het eveneens in deze wijk geplande nieuwe winkelcentrum en diverse woningbouwprojecten heeft de commissie geen informatie aangetroffen.
- > Belanghouders merken op dat de onder het prestatieveld Bouwproductie genoemde architectonische kwaliteit van nieuwbouwwoningen en -complexen, bijdraagt bij tot de uitstraling van de stad en woonomgeving.
- > De indirecte bijdrage van Woongoed Middelburg aan de sociaaleconomische- en culturele impuls van Middelburg door het leveren van studentenhuisvesting, als gevolg van de vestiging van de Roosevelt Academy, wordt door belanghouders als een positieve bijdrage aan het prestatieveld Stedelijke Vernieuwing gezien.

Energie en Duurzaamheid

- > Woongoed Middelburg heeft over de jaren 2005-2008 op dit gebied geen prestaties geleverd, wat door belanghouders als forse tekortkoming wordt gezien. Men noemt de houding van Woongoed Middelburg corporatie op dit onderwerp veel te afwachtend en teleurstellend. Opgemerkt wordt dat het onderwerp energiereductie al lang speelt, maar dat de corporatie desondanks geen maatregelen heeft ondernomen om huurders met een smalle beurs te ontlasten van hun redelijk hoge maandelijkse energiekosten.

Overige opgaven

- > De afspraken tussen corporatie en gemeente gericht op het vergroten van betrokkenheid van bewoners bij beleid en beheer (participatie) zijn merendeels gerealiseerd en bevinden zich vooral in de sfeer van sociale leefbaarheidsprojecten. Het is de commissie niet duidelijk geworden of de corporatie bijzondere projecten heeft geformuleerd in samenspraak met bewoners of andere belanghouders.

3.3 Presteren naar Opgaven (PnO): II Kennis en Inzicht

Onderdelen	Cijfer
II De corporatie heeft op ieder van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven die zich in het werkgebied en voor zover relevant ook landelijk en regionaal voordoen.	5,4
II.1 De corporatie beschikt op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) over een overzicht in lokale, regionale en landelijke opgaven en heeft deze in kwantitatieve en/of kwalitatieve variabelen uiteengezet.	5,9
II.2 De corporatie brengt de ontwikkeling van - voor het beleid - relevante en/of beïnvloedbare omgevingsvariabelen (zie II.1) systematisch en periodiek in beeld.	5,0

Toelichting:

- > De commissie heeft onder de door Woongoed Middelburg verstrekte documenten geen overzicht aangetroffen van lokale, regionale- en landelijke opgaven op de prestatievelden die door de corporatie in voor haar geldende kwalitatieve of kwantitatieve variabelen uiteen zijn gezet.
- > De corporatie beschikt niet over documenten die op een consequente en systematische manier de voor het beleid van Woongoed Middelburg belangrijke omgevingsvariabelen in beeld brengen en deze koppelen aan de in de prestatievelden beschreven opgaven.

3.4 Presteren naar Opgaven (PnO): III Planning

Onderdelen	Cijfer
III De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen op de prestatievelden en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld. De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is.	6,5
III.1 De corporatie heeft voor ieder van de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) beschreven wat de opgaven zijn en wat de corporatie daarmee doet.	7,1
III.2 De corporatie heeft meetbare doelen opgesteld en een prioritering aangebracht, zowel voor het hele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	6,0
III.3 De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen nodig is, zowel voor het hele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	6,4

Toelichting:

- > Met uitzondering van het prestatieveld Energie en Duurzaamheid, heeft de corporatie voor alle prestatievelden op een min of meer concrete manier beschreven wat haar opgaven in de gevisiteerde periode zijn en hoe zij die opgaven wil(de) realiseren.
- > De *Samenwerkingsovereenkomst 2005-2009* tussen de gemeente en Woongoed Middelburg beschrijft afspraken over de te realiseren maatschappelijke opgaven, zij het tamelijk informeel en globaal beschreven. De commissie heeft geen document aangetroffen met een prioritering van de opgaven en een gedetailleerde uitwerking daarvan.
- > Met uitzondering van de prestatievelden Bijzondere Doelgroepen en Leefbaarheid heeft de corporatie niet aangegeven met welke belanghouders zij op andere prestatievelden zij samenwerkt.

3.5 Presteren naar Opgaven (PnO): IV Monitoring

Onderdelen		Cijfer
IV	De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelden en trekt daaruit conclusies.	7,0
IV.1	De corporatie meet en beoordeelt de prestaties en geeft aan of de geplande prestaties wel of niet en in welke mate zijn gerealiseerd.	7,6
IV.2	De corporatie geeft bij onvoldoende realisatie aan wat zij gaat doen om de geplande doelen zo snel mogelijk alsnog te realiseren.	6,5

Toelichting:

- > De kwartaal- en jaarverslagen en het document *Prestatie-indicatoren 2006 t/m 2009* bieden informatie over voortgang en stand van zaken van lopende projecten.
- > Met uitzondering van de prestatievelden Energie & Duurzaamheid en Overige opgaven heeft de commissie onvoldoende informatie aangetroffen hoe in de toekomst te handelen om de vertraagde doelen zo snel mogelijk te realiseren.

3.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven (PnO)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	6,8
II Kennis en inzicht	10%	5,4
III Planning	10%	6,5
IV Monitoring	10%	7,0
Totaal		6,7

4. Presteren volgens Belanghouders (PvB)

4.1 De belangrijkste belanghouders van Woongoed Middelburg

In de *Zelfevaluatie* die Woongoed Middelburg als onderdeel van de visitatie heeft geschreven, noemt de corporatie de volgende instanties/doelgroepen als haar meest relevante belanghouders:

- > Gemeente Middelburg
- > Provincie Zeeland
- > Bewoners
- > Bewonersorganisaties
- > Samenwerkingspartners in de wijken en de stad
- > Zorg- en welzijnspartners
- > Collega-corporaties
- > Roosevelt Academy
- > Kredietbank

Woongoed Middelburg is met circa dertig organisaties actief in de zorg, opvang, veiligheid, leefbaarheid en het onderwijs en heeft met deze organisaties min of meer structurele relaties. De samenwerking is vooral actie- en projectgebonden. Voor de visitatie heeft de commissie negentien belanghouders uit deze sectoren benaderd, allen schriftelijk geënuquêteerd en achttien personen gesproken. De informatie en gegevens die hieruit naar voren kwamen, zijn in dit hoofdstuk verwerkt.

4.2 Presteren volgens Belanghouders (PvB): I Prestaties

De scores in onderstaande tabel zijn gebaseerd op de reacties en waardering van belanghouders op elk van de prestatievelden van Woongoed Middelburg. De cijfers geven een gemiddelde waardering aan. Sommige belanghouders konden een aantal vragen over de prestaties van de corporatie niet beantwoorden. In de tabel staat tussen haakjes het aantal ontvangen reacties. Citaten van belanghouders in de navolgende toelichting zijn alleen bedoeld ter illustratie en hebben geen invloed op de puntenscore.

	I.1	I.2	I.3	
	De ambities en doelen van de corporatie verhouden zich volgens Belanghouders tot de opgaven in het werkgebied.	De ambities en doelen verhouden zich tot de financiële mogelijkheden van de corporatie.	De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van verwachtingen, wensen en/of verlangens van de Belanghouders.	Totaal
Prestatieveld				
Beschikbaarheid	7,2 (11)	6,9 (7)	7,1 (11)	7,0
Betaalbaarheid	6,8 (13)	6,9 (7)	6,9 (13)	6,9
Bijzondere doelgroepen	7,4 (15)	6,9 (8)	7,4 (16)	7,2
Leefbaarheid	7,0 (16)	6,6 (9)	6,8 (16)	6,8
Bouwproductie	6,9 (11)	6,8 (8)	7,2 (11)	6,9
Stedelijke vernieuwing	7,2 (13)	6,8 (8)	7,2 (12)	7,0
Energie en duurzaamheid	6,6 (12)	6,4 (8)	6,3 (12)	6,4
Totaal	7,0	6,7	7,0	6,9

Toelichting:

Algemeen

- > Woongoed Middelburg wordt door haar belanghouders getypeerd als een actieve, ambitieuze, innoverende en sociaal maatschappelijk corporatie met een duidelijk oog en oor voor het belang van de stad, ook in ruimtelijke zin. De aandacht van de corporatie voor kwalitatief goede nieuwbouw is opvallend.
- > Belanghouders voelen zich door Woongoed Middelburg serieus genomen. De houding van de corporatie richting opgave is onderzoekend, de toon van aanpak beheerst en beschouwend. Vanwege haar daadkracht en lef, zien sommige geënuqueterden in Woongoed Middelburg de ideale samenwerkingspartner: "De corporatie durft buiten de traditionele paden te treden, met een geheel eigen opvatting over zaken en met een zeer sociaal beleid". De directeur/bestuurder is voor velen de belichaming van de corporatie.
- > In contrast met bovengenoemde daadkracht, noemen sommige belanghouders ook de afwachtende houding van de corporatie: "Woongoed Middelburg zou proactiever kunnen worden, meer zelf kunnen gaan meedenken in plaats van af te wachten en te reageren. Dat gebeurt niet vanzelf, daar moet je met nadruk om vragen. Ze hebben nog wel eens de neiging om de bal terug te leggen, om 'doe het zelf, dat hoort niet bij ons' te zeggen. Ze zouden actiever en toegankelijker mogen worden. Met zo'n houding zouden niet alleen wij maar ook Woongoed meer kunnen bereiken".
- > De gemeente Middelburg ervaart de corporatie vaak als te autonoom en te veel eigen koers varende in de aanpak van gezamenlijke doelstellingen en afspraken. De beschouwende toon van Woongoed Middelburg geeft soms aanleiding tot spanning en werkt belemmerend op effectieve communicatie en samenwerking, zo voelt de gemeente. Zij wijst ook op de vertragende werking die de corporatie soms uitoefent op bouwprojecten en -processen, vaak om onduidelijke redenen maar altijd met een financiële connotatie die te maken heeft met bezuinigingen. De gemeente voelt zich dan door derden onterecht aangesproken op de gevolgen.

Beschikbaarheid

- > Belanghouders waarderen het prestatieonderdeel Beschikbaarheid als voldoende, in het bijzonder met betrekking tot het beschikbaar stellen van (huur)woningen aan starters, jongeren en senioren. Toch wordt opgemerkt dat Woongoed Middelburg zich voor deze doelgroepen en ouderen die zorg behoeven meer zou kunnen doen, zich royaler tonen.

Betaalbaarheid

- > Woongoed Middelburg stelt 98% van de goedkope huurwoningen beschikbaar aan mensen met een smalle beurs. Toch blijkt uit de interviews dat Woongoed Middelburg niet echt goedkoop is in vergelijking met wat andere corporaties bieden. Men vraagt zich af of de corporatie de betaalbaarheid van haar woonbezit wel goed bewaakt.

Bijzondere doelgroepen

- > Belanghouders uit de zorg- en opvangsector reageren buitengewoon positief op de inspanningen van Woongoed Middelburg voor hun clientèle. Zo wordt er lovend gesproken over de snelheid waarmee de corporatie reageert op urgentievragen voor huisvesting vanuit deze organisaties.
- > Ook de gemeente en de Roosevelt Academy prijzen de flexibiliteit en creativiteit waarmee de corporatie reageert op het huisvesten van statushouders en van grote aantallen studenten bij de start van de universitaire opleiding in 2004.

Bouwproductie

- > Belanghouders reageren positief-kritisch op de bouwproductie van Woongoed Middelburg. Men waardeert de kwalitatief goed verzorgde nieuwbouwprojecten en hun meerwaarde voor wijk en stad. Kritisch zijn sommige belanghouders over de beperkte geografische reikwijdte waarop Woongoed Middelburg haar (bouw)activiteiten ontplooit. Volgens hen zou de corporatie zich veel meer op nieuwbouw en

woonverbetering buiten de gemeente Middelburg kunnen en moeten richten, uitgaande van de totale opgave voor de regio Walcheren en de eigen missie en visie die deze doelstelling onderschrijft.

Leefbaarheid

- > De meningen van belanghouders zijn verdeeld over de resultaten inzake het prestatieveld Leefbaarheid. Enerzijds spreekt men zijn waardering uit over de vele initiatieven van Woongoed Middelburg op dit gebied, haar sociale activiteiten die bewoners samenbinden en de succesvolle gezamenlijke aanpak van overlastproblematiek, ook in de psychosociale sfeer. Anderzijds toont men zich sceptisch over de trage gang van zaken waarmee sommige zaken rond leefbaarheid worden opgepakt, zoals het opknappen van verwaarloosde buitenruimten - vooral in oudere wijken - en oplossen van de problematiek rond het verschijnsel hangjongeren.
- > Ook werd opgemerkt dat de personele capaciteit van het onder de corporatie ressorterende team Buurten - verantwoordelijk voor uitvoering en beheer van leefbaarheidsvraagstukken - onvoldoende is en daardoor niet effectief kan reageren op problemen rond dit prestatieveld.
- > De commissie merkt op dat de corporatie meer balans zou kunnen brengen in haar sociale en fysieke activiteiten m.b.t. leefbaarheid dan tot nu toe het geval is geweest en de budgetten daarop afstemmen.

Stedelijke vernieuwing

- > Belanghouders waarderen dit prestatieveld met een voldoende, een waardering die gebaseerd is op een brede interpretatie van het begrip Stedelijke Vernieuwing, dat zowel de fysiek-materiële effecten van samenwerking omvat als de belevingswaarde die daarvan in sociaal-culturele en economische zin uitgaat op het stedelijk leven.

Energie en duurzaamheid

- > Op dit prestatieveld wordt door belanghouders negatief-kritisch gereageerd omdat de corporatie volgens hen nauwelijks reageert op signalen van bewoners. "Op het gebied van energiebesparing presteert Woongoed Middelburg ronduit matig. Beleid op dat punt wordt gewoon echt afgehouden. Andere corporaties zijn daarin veel actiever. Energie en duurzaamheid vind je bij Woongoed te weinig terug, dat heeft geen prioriteit".

4.2 Presteren volgens Belanghouders (PvB): II Kennis en Inzicht

	Onderdelen	Cijfer
II	De corporatie kent alle relevante belanghouders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.	6,7
II.1	De corporatie benoemt de voor haar relevante belanghouders op de prestatievelden (of een berekenende eigen selectie van prestatievelden).	5,9
II.2	De corporatie communiceert het benoemen van haar belanghouders met haar maatschappelijke omgeving.	6,3
II.3	De corporatie voert met haar belanghouders een dialoog over de uitvoering van het beleid.	8,0
II.4	De corporatie beschrijft de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belanghouders en maakt deze openbaar.	6,5

Toelichting:

- > Met uitzondering van de prestatievelden Bijzondere Doelgroepen en Leefbaarheid in de *Zelfevaluatie*, heeft de corporatie geen opgave gedaan van voor haar relevante belanghouders in relatie tot de prestatievelden.
- > Bij de door de corporatie ter beschikking gestelde documenten, heeft de commissie geen lijst/register aangetroffen met voor Woongoed Middelburg meest relevante belanghouders. Een dergelijke opgave is

wel aangetroffen in de *Zelfevaluatie*, alsmede informatie over de onderlinge samenwerking/strategie. Als belangrijkste belanghouders noemt Woongoed Middelburg: de gemeente Middelburg, de Provincie Zeeland, maatschappelijke organisaties op het gebied van zorg, welzijn, onderwijs, financiën en veiligheid en collega-corporaties op Walcheren. De commissie heeft geen bron kunnen vinden waaruit blijkt dat de corporatie deze lijst met haar belanghouders communiceert.

- > Sinds 2008 organiseert Woongoed Middelburg jaarlijks een belanghoudersbijeenkomst.
- > Van de in 2008 gehouden belanghoudersvergadering is het verslag *Aangepaste denkrichting Woongoed t.a.v. participatie en leefbaarheid* gemaakt, waarin verwachting en /of wensen van belanghouders zijn opgenomen. Dit verslag heeft de commissie niet op de website aangetroffen.

4.3 Presteren volgens Belanghouders (PvB): III Planning

	Onderdelen	Cijfer
III	De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van belanghouders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.	6,7
III.1	De corporatie maakt de in kaart gebrachte verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belangrijkste belanghouders zichtbaar in haar eigen doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) en licht eventuele verschillen tussen verwachtingen en doelen toe.	6,7

Toelichting:

- > Woongoed Middelburg maakt de afspraken met de gemeente zichtbaar in haar eigen doelen en ambities op de prestatievelden. Expliciete verwachtingen, wensen of verlangens van andere belangrijke belanghouders, heeft de commissie in de door Woongoed Middelburg ter beschikking gestelde documenten niet aangetroffen. Uit de interviews blijkt dat afspraken en/of samenwerking van belanghouders met Woongoed Middelburg vooral bilateraal en informeel plaatsvinden, veelal met de directeur/bestuurder.

4.4 Presteren volgens Belanghouders (PvB): IV Monitoring

	Onderdelen	Cijfer
IV	De corporatie betreft de oordelen van de belanghouders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen en/of verlangens) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.	7,0
IV.1	Bij het opstellen van de doelen voert de corporatie overleg met de belanghouders over het presteren van de corporatie in voorgaande jaren.	7,0

Toelichting:

- > In 2006 heeft een onderzoek onder belanghouders plaatsgevonden over het presteren van de corporatie in eerdere jaren. Dit is opgetekend in een rapport. Een dergelijk onderzoek is daarna niet herhaald.
- > De commissie heeft geen managementdocument aangetroffen waarin de corporatie aangeeft hoe zij de oordelen van de belanghouders meeneemt bij de vaststelling van haar beleid voor de komende jaren. De oordelen van belanghouders vinden informeel hun weg in het beleid van Woongoed Middelburg.

4.5 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties volgens Belanghouders (PvB)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	6,9
II Kennis en inzicht	10%	6,7
III Planning	10%	6,7
IV Monitoring	10%	7,0
Totaal		6,9

5. Presteren naar Vermogen (PnV)

5.1 Enkele kerngegevens

Kengetallen financiële positie

Deze kengetallen zijn ontleend aan de *Corporatie in Perspectief rapportage 2009 van het CFV*

	Woongoed Middelburg	Referentie	Landelijk
Huur per woning per maand 2008	399	403	402
Huur in percentage van de maximale huur in 2008	69,4	68,8	71,0
Gemiddeld aantal punten woningwaardering in 2008	135	132	130
Onderhoud in 2008 (klachten-, mutatie- en planmatig onderhoud) in € / vhe	1936	1423	1464
WOZ-waarde per woning in 2008 in €	112.782	126.664	155.105
Bedrijfswaarde in 2008 in € per vhe	36.336	-	42.253
Volkshuisv. exploitatiewaarde 2008 in € / vhe	31.871	35.452	35.518
Volkshuisv. vermogen 2008 als % van het balanstotaal	29,3	33,3	30,5
Volkshuisv. vermogen 2008 in € per vhe	10.799	13.818	13.322
Volkshuisv. vermogen 2013 in € per vhe 2008	17.744	14.941	14.434
Risicobeoordeling 2008 - 2013 in % van het balanstotaal	8,8 – 14,1	8,5 – 15,2	8,7 – 16,2

5.2 Presteren naar Vermogen (PnV): I Prestaties

Onderdelen	Cijfer
I Het beschikbare eigen vermogen wordt maximaal ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.	7,6
I.1 De corporatie heeft inzicht in het vermogen dat beschikbaar is voor het leveren van maatschappelijke prestaties.	7,3
I.2 De corporaties heeft extra potenties voor haar vermogensontwikkeling verkend en maakt hier maximaal gebruik van.	7,3
I.3 De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.	8,0

Dit oordeel telt voor 70% mee voor het waarden van het onderdeel *Presteren naar Vermogen (PnV)*.

Toelichting:

Het prestatieonderdeel aangaande de maximale inzet van het eigen vermogen voor het leveren van maatschappelijke prestaties wordt gewaardeerd met **7,6**. De diverse onderdelen worden hieronder verder toegelicht.

Inzicht in ontwikkeling vermogen op basis van bedrijfswaarde (Specificatie onderdeel I.1)

- > De corporatie heeft een actuele vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde (= contante waarde toekomstige inkomsten minus contante waarde toekomstige uitgaven van de portefeuille). De corporatie beschikt over een berekening met een tijdshorizon van minimaal 20 jaar van het bestemd vermogen waarin

rekening wordt gehouden met de strategie voor de maatregelen met betrekking tot het eigen woningbezit en het daaraan gekoppelde investeringsprogramma. De rendementseisen zijn per type investering niet duidelijk geformuleerd. Verbetering op dit punt heeft de aandacht van het bestuur en komt op gang.

Extra potenties (Specificatie onderdeel I.2)

a. Verkoop

Woongoed Middelburg beschikt nog niet over een verkoopprogramma om extra financiële middelen te genereren dat past bij de opgaven in haar werkgebied en de kenmerken van haar woningbezit. Op dit moment wordt hier aan gewerkt.

b. Risicobuffers

De corporatie is serieus bezig haar risicobuffers te berekenen en om te zetten in eisen, te stellen aan haar eigen vermogen of reserveringen voor voorzieningen.

c. Leenpotentie

Woongoed Middelburg benut de komende jaren volledig haar faciliteringsvolume bij het WSW om vreemd vermogen aan te trekken en in te zetten voor haar ambities en opgaven.

Ontwikkeling en aanwending vermogen 2008 tot en met 2013 (x € 1.000) (Specificatie onderdeel I.3)

Het CFV geeft Woongoed Middelburg in zijn Continuïteitsoordeel een A-beoordeling: de voorgenomen activiteiten passen bij de vermogenspositie.

De geprognostiseerde vermogensmutatie 2008 t/m 2013 is als volgt:

Prognose beschikbaar komende middelen				Prognose beslag op vermogen	
1	Rendement op materiële vaste activa in exploitatie	95.118	7	Nieuwbouw woongelegenheden en overig vastgoed	26.815
2	Af: rendement op leningen	-/- 60.474	8	Aankoop woongelegenheden en overig vastgoed	229
3	Verkoop bestaand bezit	6.579	9	Sloop woongelegenheden en overig vastgoed	241
4	Productie nieuwbouw voor verkoop	2.783	10	Verbetering woongelegenheden en overig vastgoed	15.526
5	Vermogenseffect nieuwe leningen en renteconversie	26.176	11	Vennootschapsbelasting	11.397
6	Vermogenseffect verbindingen	0	12	Effect heffing projectsteun 40 wijken	1.865
TOTAAL		70.182		TOTAAL	56.073

Bron: Continuïteitsoordeel Woongoed Middelburg 2009, CFV

In de tabel wordt zichtbaar dat Woongoed Middelburg in de periode 2008-2013 ruim blijft investeren in haar bezit en een forse vpb-afdracht moet doen. Volgens opgave van de corporatie worden de investeringen de komende jaren tot de grenzen van de WSW-borgstelling opgevoerd.

5.3 Presteren naar Vermogen (PnV): II Visie

	Onderdelen	Cijfer
II	De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd over het beoogde rendement op en de omvang van het eigen vermogen en de besteding van de ruimte in het vrije eigen vermogen. Deze visie is onderbouwd met kennis van de maatschappelijke opgave in het werkgebied.	5,7
II.1	De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd over het beoogde rendement <i>op</i> en de omvang <i>van</i> het eigen vermogen.	7,0
II.2	De corporatie heeft een duidelijk visie en doelstelling over de besteding van de ruimte in het vrije eigen vermogen.	5,0
II.3	De corporatie heeft haar visie en doelstelling over het rendement <i>op</i> en de omvang <i>van</i> het eigen vermogen onderbouwt met kennis van de maatschappelijke opgaven in haar werkgebied.	5,0

Toelichting:

- > In openbaar beschikbare documenten (zoals een jaarverslag) is geen duidelijke visie en doelstelling opgenomen over het beoogde rendement op en de omvang van het eigen vermogen. Aan de formulering hiervan wordt op dit moment gewerkt.
- > In openbaar beschikbare documenten (zoals een jaarverslag) is geen duidelijke visie en doelstelling opgenomen over de besteding van de ruimte in het vrije eigen vermogen.
- > In openbaar beschikbare documenten (zoals een jaarverslag) is geen duidelijke onderbouwing op basis van maatschappelijke opgaven opgenomen van de omvang en besteding van de ruimte in het vrije eigen vermogen.

5.4 Presteren naar Vermogen (PnV): III Risicoprofiel

	Onderdelen	Cijfer
III.	De corporatie beschikt over een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma.	6,5
III.1	De corporatie beschikt over een concrete solvabiliteitsdoelstellingen die is toegelicht in interne (b.v. Begroting, jaarrekening) en/of externe (b.v. Jaarverslag) documenten	6,5

Toelichting:

- > De corporatie beschikt niet over een nauwkeurig meetbare en tijdgebonden solvabiliteitsdoelstelling. De corporatie heeft haar solvabiliteitsdoelstelling niet voldoende onderbouwd op basis van haar investeringsprogramma's. Volgens het recente continuïteitsoordeel van het CFV zal de solvabiliteit in de periode 2008 – 2013 afnemen, maar ruim voldoende blijven voor een A-oordeel.

5.5 Presteren naar Vermogen (PnV): IV Bedrijfsvoering

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie presteert efficiënt	7,5
IV.1 De corporatie onderneemt aantoonbare maatregelen om haar efficiëntie te vergroten	7,5

Toelichting:

- > In relevante documenten, zoals een jaarplan of bedrijfsvoeringplan, zijn maatregelen opgenomen om de efficiency te vergroten. De bedrijfslasten van de corporatie zijn ruim lager dan de in de CiP rapportage van het CFV genoemde referentiegroep.

5.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties naar Vermogen (PnV)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	7,6
II Visie	10%	5,7
III Risicoprofiel	10%	6,5
IV Bedrijfsvoering	10%	7,5
Totaal		7,3

6. Governance

6.1 Goed bestuur

Het onderdeel goed bestuur is verdeeld in diverse normen en meetpunten. De waardering van de visitatiecommissie staat vermeld in de onderstaande tabel met aansluitend een toelichting.

Normen en meetpunten		Cijfer
I	De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd (zie hoofdstuk III Aedes Governance Code).	6,3
I.1	De interne toezichthouder (RvC) heeft een eigen visie op de invulling van haar functie. Deze visie is getoetst aan de Aedes Governance Code.	7,0
I.2	De interne toezichthouder (RvC) heeft vastgesteld wat de gewenste output van het toezicht is en welke normen er worden gehanteerd om de output te meten.	7,0
I.3	De interne toezichthouder (RvC) heeft een duidelijke taakomschrijving van het bestuur en de toezichthouders.	5,0

Toelichting:

- > De profielschets van de RvC van Woongoed Middelburg is onderdeel van het Reglement van de RvC en getoetst aan de Aedes Governance Code Woningcorporaties. Conform de profielschets is in de RvC kennis aanwezig op de gebieden welzijn/gezondheidszorg, financiën (een auditcommissie ondersteunt de RvC inhoudelijk op dit gebied), sales & marketing, volkshuisvesting, bouwrecht en sociale problematiek. De RvC reageert in zijn huidige samenstelling zo deskundig mogelijk op het bestuur en bestuurlijke vraagstukken. De commissie constateert echter dat aanvulling van de profielschets van de RvC met de portefeuille projectontwikkeling gewenst is, gezien de hoedanigheid van Woongoed Middelburg als bouwer en eigenaarbeheerder van onroerend goed. Het gebied financiële risico's en fiscaliteit verdient volgens de commissie ook versterking, vanwege de toenemende complexiteit van de materie.
- > De RvC houdt volgens de in het Reglement omschreven taken, toezicht op de continuïteit, de bestuurlijke kwaliteit en de volkshuisvestelijke doelstelling van Woongoed Middelburg met extra aandacht voor de primaire doelgroep en de eigen kwaliteit. De RvC is tevens adviesorgaan en klankbord voor de werkorganisatie. De omschreven taken zijn norm voor output.
Jaarlijks evalueert de RvC zijn eigen functioneren, zonder toetsingskader maar met ondersteuning van een extern deskundige.
Ook het functioneren van de directeur/bestuurder wordt jaarlijks in de RvC besproken. Beoordeling geschiedt op grond van de begroting, prestatieafspraken met de gemeente en resultaten daarvan en de jaarplannen. Een duidelijk omschreven beoordelingskader heeft de commissie bij de documenten niet aangetroffen.
- > Een taakomschrijving van de directeur/bestuurder heeft de commissie bij de documenten niet aangetroffen.

6.2 Onderdeel II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding

Normen en meetpunten		Cijfer
II	Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden.	7,3
II.1	Eigen ambities en doelen De corporatie heeft een schriftelijk neergelegde opvatting over haar maatschappelijk functioneren in haar werkgebied geformuleerd. Hieruit is af te leiden welke rol de corporatie inneemt in haar werkgebied en hoe die rol zich vertaalt naar de eigen organisatie en relatie met maatschappelijke partners.	8,0
II.2	Opgaven in het werkgebied De corporatie communiceert haar beleidsvoornemens en prestatieafspraken met haar belanghebbenden.	7,0
II.3	Belanghouders De corporatie houdt ten minste een keer per jaar een vergadering met belanghebbenden, waarin de corporatie in dialoog treedt over de beleidsdoelstellingen en resultaten.	6,2
II.4	Vermogen De accountant maakt een verslag van analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in de cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de woningcorporatie.	8,0

Toelichting:

- > Woongoed Middelburg heeft haar ambities en doelen over haar maatschappelijk functioneren geformuleerd in de *Strategiebepaling Woongoed Middelburg 2005-2009* en het *Ondernemingsplan 2009-2012*. Beide documenten zijn goedgekeurd door de RvC. Het ondernemingsplan en de jaarplannen worden in samenspraak met de RvC opgesteld. Kwartaal- halfjaarrapportages, bestuurs- en managementrapportages informeren de RvC over de voortgang van ambities en doelen van de corporatie.
- > Woongoed Middelburg communiceert beleidsvoornemens en prestatieafspraken met belanghebbenden. Bij directe betrokkenheid van corporatie en belanghouder, is meestal sprake van beleidsvorming binnen het samenwerkingsverband. Belanghouders zijn op de hoogte van het ondernemingsplan. Gecomprimeerde informatie over de opgaven in het werkgebied in relatie tot belanghouders, is te vinden in de jaarverslagen op de website.
- > De commissie heeft bij de door Woongoed Middelburg ter beschikking gestelde documenten geen officieel belanghoudersregister aangetroffen. Woongoed Middelburg organiseert sinds 2008 jaarlijkse themabijeenkomsten voor belanghouders. De commissie heeft bij de door de corporatie ter beschikking gestelde documenten geen door de RvC goedgekeurd reglement of procesbeschrijving aangetroffen waarin de werkwijze voor de belanghoudersbijeenkomst is beschreven. Bestuur en een deel van de RvC waren aanwezig bij de vergadering met belanghouders in 2008. Deze bijeenkomst kreeg zijn neerslag in het verslag *Aangepaste denkrichting Woongoed t.a.v. participatie en leefbaarheid*. Dit verslag staat niet op de website.
- > De corporatie beschikt over een verslag van de externe accountant met analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat die bijdragen aan het inzicht in de positie en resultaten van de woningcorporatie.

6.3 Beoordeling visitatiecommissie: Governance

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Goed Bestuur	20%	6,3
II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden t.a.v.:		
- ambities en doelen	20%	8,0
- opgaven in het werkgebied	20%	7,0
- betrokkenheid van belanghebbenden	20%	6,2
- vermogen	20%	8,0
Totaal		7,1

Bijlage I. Onderzoeksverantwoording

Deel I

De visitatie bestaat uit vijf ratio's:

- > **Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)**, het betreft hier de eigen visie en doelstellingen van de corporaties
- > **Presteren naar Opgaven (PnO)**, het betreft hier landelijke, lokale en regionale opgaven op het gebied van wonen
- > **Presteren volgens Belanghouders (PvB)**, in welke mate sluiten de prestaties aan bij de verwachtingen en wensen van andere betrokken partijen?
- > **Presteren naar Vermogen (PnV)**, in welke mate sluiten de prestaties aan bij de financiële mogelijkheden van de corporatie?
- > **Governance (Gov)**, is er sprake van een zorgvuldige besluitvorming, werkt het interne toezicht naar behoren, hebben Belanghouders invloed op het beleid en de activiteiten van de corporatie?

Iedere ratio is verdeeld in vier onderdelen ook wel 'standaarden' genoemd:

- > I Prestaties (*wegingspercentage 70%*);
- > II Kennis en inzicht (*wegingspercentage 10%*);
- > III Planning (*wegingspercentage 10%*);
- > IV Monitoring (*wegingspercentage 10%*).

Voor de ratio's Presteren naar Vermogen (PnV) en voor Governance (Gov) wordt een iets andere indeling gebruikt.

De te beoordelen prestaties zijn onderverdeeld in een aantal prestatievelden die zijn ontleend aan het BBSH en de decemberbrief van toenmalige Minister van VROM. Het betreft de volgende prestatievelden:

1. **Beschikbaarheid** van woningen voor de aandachtsgroep door het bij voorrang toewijzen van betaalbare woningen aan huishoudens uit de aandachtsgroep passend bij de opgave in haar werkgebied
2. **Betaalbaarheid** van woningen voor de aandachtsgroep
3. **Bijzondere doelgroepen**, realiseren van huisvesting die specifiek geschikt is voor ouderen, gehandicapten en andere personen die zorg of begeleiding behoeven of speciale eisen aan hun woning stellen.
4. **Leefbaarheid** in de wijken en buurten waarin de woningen van de corporatie zijn gelegen.
5. **Bouwproductie** in de vorm van nieuwbouw, verkoop, aankoop, aanpassing of verbetering.
6. **Stedelijke vernieuwing** door fysiek, sociale en economische investeringen
7. **Energie en duurzaamheid**, bijvoorbeeld door het gebruik van duurzame materialen en verantwoord omgaan met energieverbruik.

Een beoordeling gegeven in cijfers die kunnen variëren van 5 tot en met 8. In de onderstaande tabel is weergegeven wanneer welk cijfer wordt toegekend.

Beoordeling in rapportcijfers	Kwantitatieve meetpunten	Kwalitatieve meetpunten
Rapportcijfer 8	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van Belanghouders: overschrijding is meer dan 25%.	De corporatie voldoet geheel aan de norm: <i>“Ja”</i>
Rapportcijfer 7	De prestatie komt overeen met de doelstelling, de opgave of de verwachting van Belanghouders: afwijking maximaal + of – 25%.	De corporatie voldoet aan de norm, maar verbetering is nog mogelijk: <i>“Ja, maar...”</i>
Rapportcijfer 6	De prestatie is lager dan de doelstelling/ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van Belanghouders: afwijking – 25% tot – 50%.	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar de corporatie is bezig met verbeteringen: <i>“Nee, maar ...”</i>
Rapportcijfer 5	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling de opgave of de verwachting van Belanghouders: afwijking meer dan - 50%	De corporatie voldoet niet aan de norm en de corporatie heeft geen maatregelen genomen om haar prestaties te verbeteren.

Bijlage II. Samenstelling visitatiecommissie

Ir. Cor Pijlman

Cor Pijlman is bijna veertig jaar professioneel actief in de volkshuisvesting en stadsvernieuwing. In het begin van zijn loopbaan was hij externe bewonersondersteuner in Groningen. Vervolgens projectleider en projectgroepvoorzitter in dienst van de gemeente Amsterdam. Begin jaren tachtig stapte hij over naar de corporatiesector en was achtereenvolgens adjunct directeur, directeur en bestuurder van een middelgrote corporatie in Rotterdam. Aldaar was hij initiatiefnemer van een proces van schaalvergroting, waarin drie corporaties in 2004 fuseerden tot een grote regionaal actieve corporatie. Pijlman vervulde daarnaast bestuurlijke nevenfuncties in de volkshuisvesting en huisvesting voor dak- en thuislozen. Anno 2009 is hij bij twee woningcorporaties actief als voorzitter van de raad van commissarissen en is hij bestuurslid van twee Rotterdamse stichtingen met een ander maatschappelijk doel.

Drs. Arjen Zandstra

Arjen Zandstra werkt sinds 1992 bij RIGO Research en Advies BV te Amsterdam, met ingang van 2001 als vennoot en sinds 2006 als directeur. Hij richt zich in het bijzonder op beleidsadvisering op het gebied van de volkshuisvesting.

Zandstra ondersteunde tal van gemeenten en woningcorporaties bij het ontwikkelen van woonbeleid en de vertaling daarvan in uitvoeringsstrategieën en -afspraken. Voor het Ministerie van VROM verrichtte hij diverse onderzoeken en adviseerde hij over de ontwikkeling van nieuw beleid. Het grensvlak tussen onderzoek en advies en beleid en organisatie heeft daarbij steeds zijn bijzondere belangstelling.

Arjen Zandstra studeerde Politicologie en Bestuurskunde aan de VU te Amsterdam. Hij is lid van de Raad van Commissarissen van stichting Wooncompagnie (Noord-Holland).

Drs. Elly Adriaansz

Elly Adriaansz was sinds de jaren zeventig werkzaam aan de faculteit Bouwkunde TU Delft, eerst als kunsthistoricus op het gebied van design en architectuur en later als hoofd bureau onderzoek. In die laatste hoedanigheid was zij als secretaris verbonden aan de Vast Commissie voor de Wetenschapsbeoefening (VCW) en organiseerde zij voor de faculteit de onderzoeksvisitatie als onderdeel van een internationale onderzoeksvisitatie voor het Nederlandse universitaire bouwkunde onderzoek aan twee universiteiten. Als freelance onderzoeker verricht zij onderzoek op het gebied van architectuur en stedenbouw t.b.v. publicaties. Tevens was zij als freelance medewerker kunst en cultuur verbonden aan Het Financieele Dagblad.

Bijlage III. Overzicht geïnterviewde personen

Gesprek met de directeur/bestuurder van Woongoed Middelburg op 20 oktober 2009

Dhr. E. de Ceuster

Gesprek met het directieteam van Woongoed Middelburg op 20 oktober 2009

Dhr. E. de Ceuster

Mw. J. Corsmit

Mw. P. Pijnenborg

Gesprek met een vertegenwoordiging van de Raad van Commissarissen van Woongoed Middelburg op 21 september 2009

Dhr. K. Scherphuis (vicevoorzitter)

Mw. E. Brand,

Dhr. M. Dieleman

Mw. W. Janse-Alewijnse

Dhr. D. van der Wouw

Mw. F. Smitskamp

Gesprek met een vertegenwoordiging van medewerkers van Woongoed Middelburg op 20 oktober 2009

Mw. C. Booij, woonconsulent + project Je Stek

Mw. T. de Bruijne, teammanager Planning & Control

Dhr. A. Faes, opzichter team Planmatig Onderhoud/Energie

Dhr. Ch. van de Kamp, teammanager Team Reparaties

Mw. N. Swennen, klantconsulent + OR-lid

Mw. L. Tevel, medewerkster

Mw. M. de Vries, medewerker team Voorraadontwikkeling + voorzitter OR

Dhr. H. Willemsen, teammanager Nieuwbouw + Planmatig Onderhoud

Face-to-face gesprekken en enquête met belanghouders

Mw. M. Albers, bestuurder Stichting Welzijn, gemeente Middelburg

Mw. H. Kool-Blokland, wethouder Ruimtelijke Ordening en Financiën, gemeente Middelburg

Dhr. F. Vervaet, voorzitter Huurders Vereniging Woongoed Middelburg (HVM)

Dhr. A. de Vries, wethouder Wonen/Zorg/Welzijn, gemeente Middelburg

Mw. A. de Vries, beleidsmedewerker, Huurders Vereniging Woongoed Middelburg (HVM)

Telefonische interviews en enquête met belanghouders

Dhr. H. Abbing, bestuurder Stichting AZZ, Middelburg

Dhr. K. van de Beek, wijkmanager Nieuw Middelburg, gemeente Middelburg

Mw. M. Drost, directievoorzitter Stichting Voor Regionale Zorgverlening (SVRZ), Middelburg

Dhr. M. Hesselman, districtsadviseur Centraal Fonds Volkshuisvesting, Naarden

Dhr. R. van den Hoven, teamchef Politie Zeeland, gemeente Middelburg

Dhr. S. Huisman, secretaris Woondroom Middelburg

Dhr. J. de Leeuw, lid Bewonerscommissie Maasstraatflat, Middelburg

Dhr. J. Maliepaard, vastgoedmanager Stichting Zorgstroom, Middelburg

Dhr. K. Meijler, hoofd Ruimte, provincie Zeeland

Mw. E. Ramakers, lezersredacteur Provinciale Zeeuwse Courant

Dhr. J. Snijder, Manager Director Roosevelt Academy, Middelburg

Dhr. J. Swart, directeur Stichting Door, Middelburg

Dhr. H. Teunissen, directeur CMO Maresaete, Vlissingen

Dhr. M. van der Wel, directeur/bestuurder Woonburg, Koudekerke

Enquête met belanghouder

Dhr. R. Griep, hoofd Ruimtelijk Beleid, gemeente Middelburg

Bijlage IV. Overzicht geraadpleegde documenten

Tenzij anders vermeld, zijn de onderstaande documenten door Woongoed Middelburg aangeleverd op 21 september 2009

	Document naam
Deel 1	> Zelfevaluatie Woongoed Middelburg 2009 > Ondernemingsplan Woongoed Middelburg 2009 > Jaarverslag Woongoed Middelburg 2008 > Jaarverslag Woongoed Middelburg 2007 > Jaarverslag Woongoed Middelburg 2006 > Jaarverslag Woongoed Middelburg 2005 > Samenwerkingsovereenkomst 2005-2009. Prestatieafspraken Gemeente Middelburg Woongoed Middelburg > Startnotitie Woonvisie Middelburg 2010-2014 (versie 2, concept) > RvC, Stand van zaken Jaarplan 2009 Woongoed Middelburg > RvC, Bestuursinformatie jan. t/m sept. 2007, o.a. prestatie-indicatoren 2002-2007 > Prestaties 2007 > Prestatie-indicatoren 2006 t/m 2009 > Programma Strategisch Voorraadbeleid 2008-2012 > Balans in het Woongoed. Onderzoek naar het woonbeleid en de relatie tussen de Gemeente en Woongoed Middelburg. Rapport Rekenkamer, Middelburg, sept. 2008 > Stedennetwerk Zeeland 2010-2020: kiezen & delen, Provincie Zeeland 2009 > Samenwerkingsovereenkomst Woongoed Middelburg-gemeente Middelburg 2003-2007, dec. 2005 > Evaluatie Woonbeleid. Nota wonen in Middelburg. Beleidsvisie 2003-2007
Deel 2	> Nota Wonen Middelburg. Beleidsvisie 2003-2007 > Presentatie Marktonderzoek Middelburg - Nieuw Middelburg - Kanaalweg, Woongoed Middelburg, nov. 2008 > Portefeuille Analyse Service (vastgoed), IPD, april 2009 > Handboek Woongoed AEDEX/IPD Corporatie Vastgoedindex, jan. 2009 > Aannemelijkheidsverklaring AEDEX/IPD Corporatie Vastgoedindex, juni 2009 > Wijkvisie Woongoed Middelburg. Rapportage meetfase/trends, z.d. > Projectplan Integrale Wijkaanpak, onderdeel op 2008-2012, febr. 2008 > Visie op leefbaarheid Woongoed Middelburg, jan. 2008 > Methodiek aankoopbeslissing. Auteur: Team Voorraadontwikkeling, juli 2009 + casus te Vlissingen
Deel 3	> Managementrapportages op maandniveau/verbeteracties > Informatievoorziening 2009 t/m mei: Projectevaluaties en Klankbordgroepverslagen > Samenwerkingsconvenant horizontaal toezicht, juli 2009 > Jaarplannen 2009. Managementteams Woongoed Middelburg > Meetuitkomsten KWH/Huurlabel 2009 > Nieuwsbrieven
Deel 4	> Medewerkersenquête Woongoed Middelburg 2007 > Samenwerkingsovereenkomst en verslagen HVM 2009 > Samenwerkingsovereenkomsten Woongoed Middelburg & HAC, sept. 2008 > Overzicht afspraken HRM-beleid, 2008 > Beoordelingssysteem op basis van resultaten en competenties, juli 2009

	Document naam
	> Analyse vragenonderzoek: participatie van bewonersorganen, juni 2008 > Rapport Belanghoudersonderzoek MOVEO, dec. 2006 > Rapportage Belanghoudersonderzoek in opdracht van Woongoed Middelburg, dec. 2006 > Plan van aanpak. Ontwikkelen aanpak bewonersparticipatie Middelburg, MOVEO, mrt. 2009 > Verslag aangepaste denkrichting Woongoed Middelburg t.a.v. participatie en leefbaarheid, nov. 2008 > Ondernemingsplan 2009-2012. Bestuurlijk overleg Gemeente/Woongoed > Convenant Buurtbemiddeling Middelburg, z.d. > Notitie Financiële sturing Woongoed Middelburg, z.d. > Notitie Vastgoedwaarde Woongoed Middelburg, z.d. > Managementletter 2007 en 2008 > Kredietwaardigheid en faciliteringsvolume, WSW 2009 > Begroting 2009. Prognose 2010-2018 > Corporatie in perspectief CFV, 2006, 2007, 2008 en 2009 > Continuïteitsoordeel 2009 CFV > Overzicht Faciliteringsvolume WSW, nov. 2009