

Maatschappelijke visitatie

Maasdelta

Opdrachtgever: Maasdelta

Rotterdam, 22 augustus 2014



Maatschappelijke visitatie

Maasdelta

Visitatieperiode 2010-2013

Opdrachtgever: Maasdelta

Bert de Graaf

Ewoud Dekker

Rob Out

Hugo ter Heegde

Rotterdam, 22 augustus 2014

Over Ecorys

Met ons werk willen we een zinvolle bijdrage leveren aan maatschappelijke thema's. Wij bieden wereldwijd onderzoek, advies en projectmanagement en zijn gespecialiseerd in economische, maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkeling. We richten ons met name op complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken en bieden opdrachtgevers in de publieke, private en not-for-profit sectoren een uniek perspectief en hoogwaardige oplossingen. We zijn trots op onze 80-jarige bedrijfsgeschiedenis. Onze belangrijkste werkgebieden zijn: economie en concurrentiekracht; regio's, steden en vastgoed; energie en water; transport en mobiliteit; sociaal beleid, bestuur, onderwijs, en gezondheidszorg. Wij hechten grote waarde aan onze onafhankelijkheid, integriteit en samenwerkingspartners. Ecorys-medewerkers zijn betrokken experts met ruime ervaring in de academische wereld en adviespraktijk, die hun kennis en best practices binnen het bedrijf en met internationale samenwerkingspartners delen.

Ecorys voert een actief MVO-beleid en heeft een ISO14001-certificaat, de internationale standaard voor milieumanagementsystemen. Onze doelen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering zijn vertaald in ons bedrijfsbeleid en in praktische maatregelen gericht op mensen, milieu en opbrengst. Zo gebruiken we 100% groene stroom, kopen we onze CO₂-uitstoot af, stimuleren we het OV-gebruik onder onze medewerkers, en printen we onze documenten op FSC- of PEFC-gecertificeerd papier. Door deze acties is onze CO₂-voetafdruk sinds 2007 met ca. 80% afgenomen.

De vastgoedexpertise binnen ons bedrijf bestaat uit ca. 30 specialisten op het gebied van wonen, winkels, leisure, kantoren, bedrijventerreinen en maatschappelijk vastgoed, inclusief grond- en vastgoedstrategie, financiële advisering, contractering, project-, proces- en interim-management, organisatieadvies (inclusief maatschappelijke visitaties), communicatieadvies en gebiedsbranding. We werken onder meer voor ontwikkelaars, beleggers, financiële instellingen, woningcorporaties, gemeenten, regio's, provincies en nationale overheden in binnen- en buitenland.

ECORYS Nederland BV
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com
K.v.K. nr. 24316726

W www.ecorys.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Beoordeling maatschappelijke prestaties	9
Recensie	9
Scorekaart	12
Samenvatting	13
Profielschets	13
Globale governancestructuur	15
Beoordeling	17
1 Presteren naar Opgaven en Ambities	19
1.1 Inleiding	20
1.2 Opgaven	20
1.3 Prestaties in het licht van de opgaven	24
1.4 Ambities	25
1.5 Ambities in relatie tot de opgaven	27
1.6 Beoordeling	28
2 Presteren volgens belanghebbenden	29
2.1 Inleiding	30
2.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie	30
2.3 Beoordeling	30
2.4 Boodschap	34
3 Presteren naar Vermogen	37
3.1 Inleiding	38
3.2 Financiële continuïteit	38
3.3 Doelmatigheid	41
3.4 Vermogensinzet	42
3.5 Beoordeling	44
4 Presteren ten aanzien van Governance	45
4.1 Inleiding	46
4.2 Besturing	46
4.3 Intern toezicht	47
4.4 Externe legitimering en verantwoording	51
4.5 Beoordeling	53
Bijlagen	54
Bijlage 1. Position paper Maasdelta	55
Bijlage 2: Geïnterviewde personen	59
Bijlage 3. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring	60
Bijlage 4: CV's van de visitatoren	62
Bijlage 5: Bronnenlijst	68
Bijlage 6: Presteren naar Opgaven en Ambities	69

Voorwoord

Het visitatiestelsel

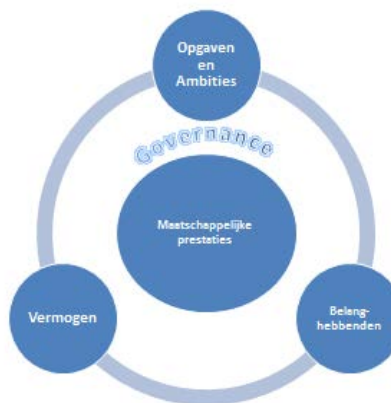
De maatschappelijke visitatie is een instrument voor horizontale verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties. Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat Methodiek Maatschappelijke Visitatie versie 5.0.

De visitatiemethodiek brengt de maatschappelijke prestaties van de corporatie in beeld. Het gaat hierbij steeds om de feitelijk geleverde prestaties in de afgelopen vier jaar. De volgende prestatievelden komen aan bod:

- Huisvesten van de primaire doelgroep;
- Huisvesten van bijzondere doelgroepen;
- Kwaliteit van woningen en woningbeheer
- (Des)investeren in vastgoed;
- Kwaliteit van wijken en buurten.

De beoordeling van de prestaties vindt plaats binnen een aantal referentiekaders:

- Presteren naar Opgaven en Ambities;
- Presteren volgens Belanghebbenden;
- Presteren naar Vermogen;
- Presteren ten aanzien van Governance.



In de recensie wordt een reflectie van de commissie gegeven op de corporatie. Daarin komt onder meer naar voren wat de corporatie heeft geleerd van het verleden, of de corporatie de goede dingen doet en deze ook goed doet en hoe het maatschappelijk presteren in relatie tot de identiteit, missie, ambities en context van de corporatie staat. Verder wordt aangegeven wat dat betekent voor de toekomst. De maatschappelijke visitatie resulteert verder in een kwantitatieve scorekaart en een toelichtende rapportage.

Aan het begin van de visitatie stelt de bestuurder een Position Paper op waarin aangegeven wordt wie de corporatie is, waar ze voor staat, wat ze wil bereiken, waar ze nu staat en de mate van tevredenheid daarover. In de recensie zal de visitatiecommissie daarop reflecteren. Aan het einde van de visitatie formuleert de corporatie, conform de Governancecode, een reactie op de beoordeling en de aanbevelingen uit het visitatierapport.

Maatschappelijke visitatie Maasdelta– de aanpak van Ecorys

Maasdelta heeft Ecorys in 2014 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode maart tot en met juni 2014. Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Bert de Graaf, Ewoud Dekker, Rob Out en Hugo ter Heegde. De aanpak van Ecorys kende de volgende stappen.

Maanden	3	4	5	6	7
Deskresearch					
Startbijeenkomst					
Interne interviews					
Belanghebbenden					
Concept rapport					
Interne bespreking					
Eindpresentatie					
Eindrapport					

De meetschaal

Bij het geven van rapportcijfers geldt voor Presteren naar Opgaven de onderstaande meetschaal conform de 5.0 versie van de methodiek. Kwalitatieve prestaties worden ook in het licht van deze schaal beoordeeld. De corporatie scoort een voldoende als de prestaties in belangrijke mate de opgaven evenaren.

Cijfer	Prestatie	Afwijking
10	Uitmuntend. De prestatie overtreft de opgaven aanzienlijk	Meer dan +35%
9	Zeer goed. De prestatie overtreft de opgaven behoorlijk	+20% tot +35%
8	Goed. De prestatie overtreft de opgaven	+5% tot +20%
7	Ruim voldoende. De prestatie is gelijk aan de opgaven	-5% tot +5%
6	Voldoende. De prestatie evenaart in belangrijke mate de opgaven	-5% tot -15%
5	Onvoldoende. De prestatie is significant lager dan de opgaven	-15% tot -30%
4	Ruim onvoldoende. De prestatie is aanzienlijk lager dan de opgaven	-30% tot -45%
3	Zeer onvoldoende. De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de opgaven	-45% tot -60%
2	Slecht. Er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
1	Zeer slecht. Er is geen prestatie geleverd	Meer dan -75%

Voor de beoordeling van de Ambities, Vermogen en Governance gebruikt de visitatiecommissie cijfers op een meetschaal van 1-10, waarbij onderstaande meetschaal van kracht is. In het beoordelingskader is per meetpunt aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dit is het ijkpunt en levert het cijfer 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt allereerst of de corporatie aan dit ijkpunt voldoet. Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. In het beoordelingskader zijn criteria opgenomen voor plus- en respectievelijk minpunten.

Cijfer	Prestatie
10	Uitmuntend
9	Zeer goed
8	Goed
7	Ruim voldoende
6	Voldoende
5	Onvoldoende
4	Ruim onvoldoende
3	Zeer onvoldoende
2	Slecht
1	Zeer slecht

Leeswijzer

Deel 1 omvat de beoordeling van de maatschappelijke prestaties in het kort:

- Recensie;
- Scorekaart;
- Samenvatting (profiel, samenvatting en beoordeling).

Deel 2 bevat de daadwerkelijke rapportage van de maatschappelijke visitatie van Maasdelta.

Deel 3 bevat de bijlagen bij het rapport:

1. Position Paper;
2. Betrokken personen (intern en extern);
3. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring;
4. Cv's van de visitatoren;
5. Bronnenlijst;
6. Uitwerking Presteren naar Opgaven en Ambities.

Tot slot

De leden van het visitatieteam van Ecorys danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie.

Beoordeling maatschappelijke prestaties

Recensie

Position paper

Maasdelta heeft als kern in de missie benoemd dat (lokale) maatschappelijke (woon)vraagstukken leidend zijn voor de inzet van de corporatie. Voorgaande is duidelijk terug te zien in de wijze waarop Maasdelta in de praktijk acteert. De vier speerpunten, te weten duurzame woningen, vitale wijken, betrokken bewoners en goede dienstverlening, zijn daarbij leidend. Maasdelta heeft in de afgelopen jaren een sterke focus gehad op de kerntaken. Deze focus is in recente jaren versterkt en zal in de toekomst nog verder worden aangezet. Dit heeft er niet alleen toe geleid dat Maasdelta goed inzichtelijk heeft wat de opgaven zijn, maar tevens dat er goede prestaties worden geleverd. Daarbij zet de corporatie tevens in op een effectievere en efficiëntere bedrijfsvoering. De keuzes die moeten worden gemaakt ten aanzien van kerntaken en bedrijfsvoering, zijn deels reeds genomen of liggen momenteel voor. In de position paper heeft Maasdelta daar duidelijk aandacht voor en zijn verdere verbeteringen expliciet benoemd. De visitatiecommissie herkent vanuit de maatschappelijke visitatie en de gevoerde interne en externe interviews hetgeen in de position paper is opgenomen.

Gedegen en maatschappelijk gedreven corporatie

Maasdelta kan worden gekarakteriseerd als een gedegen en maatschappelijk gedreven corporatie. In de karakterisering gedegen zit ook een potentieel risico, te weten een wat terughoudende houding ten aanzien van vernieuwing in de bedrijfsvoering en ambities op het vlak van innovaties. Dit klinkt een beetje door in de opvattingen van belanghebbenden. De positieve kant daarentegen is dat te grote risico's worden vermeden en onverantwoorde investeringen worden voorkomen. Dit verklaart mede de sterke financiële positie die Maasdelta heeft, als ook het feit dat, ondanks alle markttechnische en beleidsmatige tegenwind, men het investeringsvolume slechts tijdelijk heeft moeten laten dalen en inmiddels weer op 'volle kracht' door kan.

Ambities in lijn met opgave

Maasdelta heeft min of meer gestructureerde afspraken met zowel de Regio Rijnmond, als ook met de gemeenten Hellevoetsluis, Spijkenisse en Maassluis. Aan de actualiteit en volledigheid van de afspraken wordt met een zekere regelmaat gewerkt. In Maassluis is de laatste vier jaar hard gewerkt aan de herstructurering van de Burgemeesterswijk en in Spijkenisse aan de herstructurering van Noord. Uit de maatschappelijke visitatie komt naar voren dat Maasdelta de opgaven goed oppakt en gemaakte afspraken nakomt. De ambities liggen daarbij in lijn, zij het op een hoger niveau, met de aanwezige opgaven. Buitengewoon grote waardering is er overigens voor de inzet voor bijzondere doelgroepen, hetgeen met een 8,6 wordt gehonoreerd. In feite kan Maasdelta, in overleg met de betreffende gemeenten, doorgaan met de continue optimalisering van de afstemming van de eigen inzet op de maatschappelijke opgave.

Ruim voldoende presteren volgens belanghebbenden

Het presteren van Maasdelta wordt door de belanghebbenden in algemene zin als ruim voldoende gekwalificeerd. Opvallend is echter de grote spreiding in de cijfers die wordt toegekend. Daarnaast is opvallend dat de professionele wereld duidelijk hogere cijfers geeft dan de huurders. Tot slot valt op dat de hoogste waardering vooral wordt toegekend voor de fysieke/hardware component van het functioneren, terwijl deze voor de niet-fysiek/software component duidelijk lager is. In feite acht

men het relatiemanagement van Maasdelta, in ieder geval volgens de vertegenwoordigers van de huurders, niet hun sterkste zijde. In de communicatie lijkt er sprake van meerdere Maasdelta's: er zit soms te weinig uniformiteit in de wijze waarop de huurders worden benaderd. Daarnaast vindt men de betrokkenheid bij de beleidsvorming te beperkt. Belanghebbenden worden wel gevraagd input te leveren, maar er gebeurt onvoldoende met de gegeven input. Maasdelta (b)lijkt vooral de eigen koers te varen, zonder daarbij echt open te staan voor innovatieve mogelijkheden en oplossingen vanuit de diverse belanghebbenden.

Financieel sterke corporatie

Maasdelta staat er financieel zeer sterk voor en de financiële meerjarenplannen laten zien dat dit ook de komende jaren zo blijft. Men voldoet ruimschoots aan alle ratio's en criteria die door de externe toezichthouders worden gehanteerd. Mede daardoor verwachten belanghebbenden wellicht meer inzet vanuit Maasdelta dan zij op grond van haar investeringscriteria mogen verwachten. De financiële continuïteit wordt als zeer goed en de vermogensinzet in het algemeen als ruim voldoende beoordeeld. Dit laatste geldt minder voor de doelmatigheid, daar de kosten per eenheid boven die van de benchmark liggen. Overigens wordt dit voor een deel door beleidsmatige keuzes veroorzaakt; Maasdelta heeft een eigen onderhoudsdienst, wijkmeesters en drie lokale vestigingen. Dit gegeven wordt door Maasdelta zelf ook onderkend en men heeft de verbetering van de efficiency als nieuw speerpunt van beleid in de bedrijfsvoering opgenomen. De gekozen wijze van het verminderen van de relatief hoge personeelslasten zorgt voor veel rust binnen de organisatie. Een neveneffect is echter dat werknemers op posities komen die andere vaardigheden vergen. Voorgaande werkt door in zowel het contact met huurders en andere belanghebbenden als de primaire bedrijfsprocessen, zoals de implementatie en adaptatie van automatisering en het toepassen van innovatievere mogelijkheden.

Governance op orde

Maasdelta stuurt al jarenlang op de speerpunten 'duurzame woningen, vitale wijken, betrokken bewoners'. Inmiddels zijn, zoals ook is opgenomen in de Position Paper voor de visitatie, daaraan de thema's focus op kerntaken, efficiency verhoging en verdere professionalisering van het personeel aan toegevoegd. In de meerjarenplannen en voortgangsrapportages worden alle doelstellingen consequent verwoord en op voortgang beoordeeld. De PDCA-cyclus wordt derhalve systematisch en helder gestructureerd doorlopen. Met name op het vlak van de beleidscyclus heeft Maasdelta sinds de vorige maatschappelijke visitatie, waarin dit als verbeterpunt was opgenomen, grote stappen gezet. Het inrichten en operationaliseren van het Meten is Weten-model heeft hieraan een grote bijdrage geleverd.

Conclusie: hoger dan of gelijk aan de norm

Concluderend geldt dat Maasdelta op alle hoofdpunten hoger dan of gelijk aan de norm scoort. Op de gebieden communicatie met de huurders en betrokkenheid van belanghebbenden valt winst te behalen, als ook in mindere mate voor wat betreft efficiency. Op laatst genoemde gebieden zijn derhalve verbeteringen mogelijk, waarvan er een aantal reeds in de meest actuele beleidsdoelstellingen c.q. de Position Paper zijn opgenomen. Dit alles doet overigens niets af aan de karakterisering van Maasdelta als een gedegen en maatschappelijk gedreven corporatie.

Terugblik vorige visitatie

Begin 2010 is de vorige maatschappelijke visitatie van Maasdelta opgeleverd. Deze visitatie, waarin is teruggeblikt over de periode 2006 tot en met 2009, is uitgevoerd conform methodiek 3.0. Binnen deze methodiek was de normering anders. Dat maakt een vergelijking tussen de resultaten van de voorgaande visitatie en de huidige visitatie lastig, omdat de cijfers niet één op één zijn te

vergelijken. Hieronder zijn de cijfers van de vorige en onderliggende visitatie naast elkaar gezet, waarbij is aangegeven hoe de verschillen te interpreteren.

Tabel 1. Terugblik vorige maatschappelijke visitatie

Referentiekader	3.0	5.0	Interpretatie
Ambities	6,6	7,0	Presteren naar Ambities is in methodiek 5.0 een integraal onderdeel van Presteren naar Opgaven onder de titel 'ambities in relatie tot de opgaven'. Op dit onderdeel is een 6,0 de norm. Maasdelta scoort met een 7,0 duidelijk boven de norm.
Opgaven	7,2	6,7	In methodiek 5.0 is Presteren naar Opgaven opgebouwd uit 'ambities in relatie tot de opgaven', die hierboven is toegelicht, en 'prestaties in het licht van de opgaven'. Op dit onderdeel is een 7,0 de norm. Maasdelta scoort met een 6,7 iets lager dan de norm en tevens iets lager dan bij de vorige maatschappelijke visitatie.
Belanghebbenden	7,4	7,0	De waardering van de belanghebbenden is licht gedaald ten opzichte van de vorige visitatie.
Vermogen	7,1	7,3	De norm voor Presteren naar Opgaven is verlaagd naar een 6,0. Maasdelta scoort met een 7,3 duidelijk boven de norm. Bovendien is de beoordeling relatief gezien ruim hoger dan bij de vorige maatschappelijke visitatie.
Governance	7,0	6,5	De norm voor Presteren ten aanzien van Governance is verlaagd naar een 6,0. Maasdelta scoort met een 6,5 boven de norm. Bovendien is de beoordeling relatief gezien hoger dan bij de vorige maatschappelijke visitatie.
Totaal	7,1	-	In methodiek 5.0 wordt geen integraal gemiddelde beoordeling meer gegeven.

De commissie is van mening dat Maasdelta de enkele verbeterpunten die zijn benoemd niet alleen ter hand heeft genomen, maar zich ook duidelijk heeft verbeterd op deze punten. Zo is het belangrijkste verbeterpunt, het stellen van scherpere en meetbare doelen, goed opgepakt. Maasdelta maakt gebruik van het Meten is Weten-model, waarmee zowel de doelen als de prestaties inzichtelijk zijn. Daarnaast handelt Maasdelta actief in het aanpassen van de doelen aan de context van dat moment, dat wil zeggen het stellen van realistische ambities en het tussentijds bijstellen van deze ambities indien daar een aanleiding voor is.

Verbeterpunten

De visitatiecommissie is van mening dat Maasdelta in belangrijke mate doet waar ze voor staat en die dingen op een juiste manier doet. Dit laat onverlet dat er altijd mogelijkheden zijn voor verbetering. De volgende punten worden genoemd:

- Verbeter de communicatie met de belanghebbenden, met name de huurders, verder. Daarbij is uniformiteit in de wijze waarop huurders worden benaderd van groot belang. Datzelfde geldt voor betrekken van belanghebbenden bij de koers van Maasdelta, open staan voor innovatieve oplossingen van de belanghebbenden en de terugkoppeling wat daarmee is gedaan;
- Het verder verbeteren van de efficiency in de bedrijfsvoering. Maasdelta heeft hier reeds twee jaar geleden een start mee gemaakt en is voornemens de activiteiten te intensiveren;
- Een neveneffect van de gekozen wijze van reorganiseren is dat werknemers op posities komen die andere vaardigheden vergen dan ze gewend zijn. Dit werkt door in zowel het contact met de huurders en andere belanghebbenden als de primaire bedrijfsprocessen. Blijvende aandacht voor de match tussen gevraagde en beschikbare vaardigheden is daarmee van groot belang.

Scorekaart

Perspectief	1	2	3	4	5	6	Gem. cijfer	Weging	Eindcijfer	
Presteren naar Opgaven en Ambities										
Prestaties in het licht van de opgaven	6,9	6,4	6,5	7,0	6,6	-	6,7	75%	6,8	
Ambities in relatie tot de opgaven							7	25%		
Presteren volgens Belanghebbenden										
Prestaties	7,0	8,2	6,8	7,2	7,3	-	7,3	50%	7,0	
Relatie en communicatie							7,1	25%		
Invloed op beleid							6,4	25%		
Presteren naar Vermogen										
Financiële continuïteit							9	30%	7,3	
Doelmatigheid							6	30%		
Vermogensinzet							7	40%		
Presteren ten aanzien van Governance										
Besturing	Plan						7	7,0	33%	6,5
	Check						7			
	Act						7			
Intern toezicht	Functioneren Raad						6	6,0	33%	
	Toetsingskader						6			
	Governancecode						6			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie						6	6,5	33%	
	Openbare verantwoording						7			

Op basis van de huidige 5.0 methodiek scoort Maasdelta op de verschillende onderdelen een ruime voldoende (6,5 tot 7,3). Bij de vorige maatschappelijke visitatie (zie eveneens de terugblik verderop in dit rapport) was dit op basis van de 3.0 methodiek gemiddeld eveneens een ruime voldoende (7,1). Bedacht moet echter worden dat bij de vorige maatschappelijke visitatie een 7,0 de norm was en thans een 6,0 ten aanzien van Presteren naar Vermogen en Presteren ten aanzien van Governance. Aldus gezien is er sprake van een verbetering.

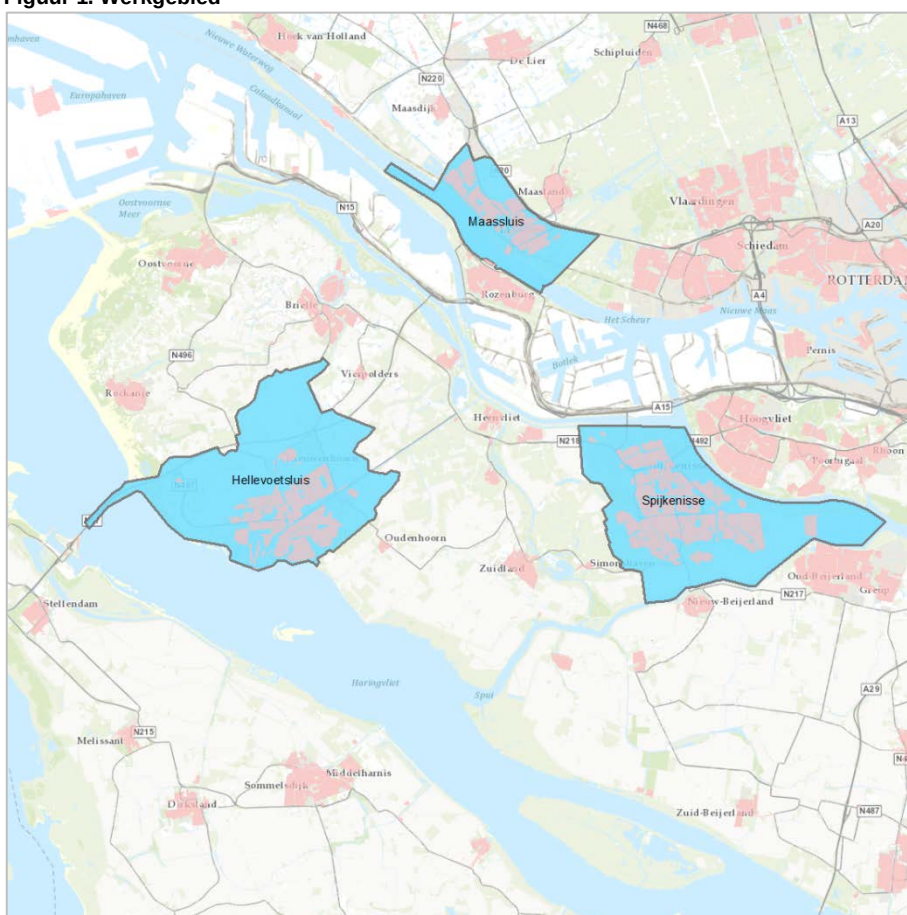
Samenvatting

Profielschets

Werkgebied

Maasdelta is werkzaam in de regio Rijnmond, waarbij het bezit is gelegen in de gemeenten Maassluis, Spijkenisse en Hellevoetsluis. In Rotterdam voert Maasdelta het beheer van een door Stichting KSA geëxploiteerd pand voor dak- en thuislozen. Dit pand is voor 50% eigendom van Maasdelta en 50% van collega corporatie HW Wonen. Maasdelta had in 2012 volgens het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) in deze drie gemeenten een totaal bezit van 16.591 huurwoningen en 160 onzelfstandige overige wooneenheden. Daarnaast bezit Maasdelta een groot aantal garages (749), bedrijfsruimten/winkels en overig bezit (252). De corporatie behoort, volgens de systematiek van het CFV, tot de referentiegroep corporaties met een marktgevoelig bezit. In totaal behoren 41 van de 381 corporaties tot deze referentiegroep.

Figuur 1. Werkgebied



Woningbezit

Uit de CFV-cijfers blijkt dat de woningvoorraad van Maasdelta voor het grootste deel bestaat uit meergezinswoningen. In vergelijking met de referentiegroep heeft de corporatie een relatief groot aandeel van dit woningtype. Wat betreft meergezinswoningen geldt ook dat het grootste deel uit hoogbouw bestaat. Ook heeft de corporatie iets meer meergezinswoningbouw met lift dan de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. De woningvoorraad bestaat voornamelijk uit woningen die gebouwd zijn in de jaren '60, '70 en '80 van de vorige eeuw. Het grootste deel van de voorraad (ongeveer een kwart), komt uit de jaren '60. Dit geeft een indicatie van de opgave op het gebied van renovatie en herstructurering die Maasdelta de aankomende jaren te wachten staat.

Tabel 1. Woningbezit Maasdelta

Type woningen	Maasdelta	Landelijk
Eengezinswoningen	34,9%	42,4%
Meergezinsetagebouw zonder lift t/m 4 lagen	21,8%	26,2%
Meergezinsetagebouw met lift	16,6%	14,1%
Hoogbouw	25,7%	11,5%
Onzelfstandige overige wooneenheden	1,0%	5,8%
Totaal	100,0%	100,0%

Bron: CIP (2013), Stichting Maasdelta Groep Spijkenisse, Centraal Fonds Volkshuisvesting.

De woongelegenheden van Maasdelta hebben een gemiddeld huurprijsniveau van € 481 per maand. De huurprijzen liggen daarmee hoger dan die van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde (respectievelijk € 440 en € 445 per maand). Voor de huurwoningen die in de DAEB-categorie vallen bedraagt de huur 75,4% van de maximaal toegestane huur. Voor de niet DAEB woningen gaat het om 87,9% van de maximaal toegestane huur. Hiermee ligt ook de maximaal toegestane huurprijs van de woongelegenheden van Maasdelta, zowel voor DAEB als niet DAEB, hoger dan die van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde.

Wat betreft het gemiddeld puntenaantal inzake woningwaardering is te zien dat de gemiddelde huurwoning in de DAEB-categorie van Maasdelta lager scoort dan het gemiddelde bij de referentiegroep en de landelijke benchmark. Dit zal deels te maken hebben met de ligging in de regio Rijnmond en de relatief hoge leeftijd van een deel van de voorraad. Op basis van de maximaal toegestane huur kan worden geconcludeerd dat de woningen van Maasdelta een relatief mindere prijs-kwaliteitverhouding hebben dan gemiddeld gezien.

Het aandeel woningen dat valt onder de classificaties goedkope en betaalbare woningen bedroeg ultimo 2012 respectievelijk 11,0 en 69,5%. Maasdelta heeft ten opzichte van de corporaties in de referentiegroep en het landelijk gemiddelde weinig goedkope woningen (respectievelijk 20,2 en 19,3 %). Het aandeel betaalbare woningen ligt vrijwel op het gemiddelde. Dit resulteert in een relatief groot aandeel woningen in de dure prijssegmenten. Het grootste deel van deze woningen (15%) valt binnen de huurtoeslaggrens.

Projecten

In deze paragraaf zijn enkele bijzondere projecten toegelicht.

Herstructurering Burgemeesterswijk

In elk van de drie vestigingsgemeenten lopen grotere en kleinere projecten. In Maassluis springt de herstructurering van de Burgemeesterswijk in het oog. Sinds 2005 wordt gewerkt aan het omvormen van deze wijk. De hoogbouw uit de jaren '60 en '70 is vervangen door met name laagbouw en veel groen in de vorm van tuinen, plantsoenen en parken. Het project bevindt zich op dit moment in de derde fase, waarin samen met ERA wordt gewerkt aan het creëren van 't Buitenrijk, een buurt met 74 koopwoningen en 67 huurappartementen.



Transformatie Opzoomerlaan

In 2010 begon in Hellevoetsluis de transformatie van de Opzoomerlaan, met de sloop van 48 woningen. Daarvoor in de plaats kwamen in 2011 16 bereikbare huurwoningen en 21 koopwoningen gebouwd, die in

2012 werden opgeleverd. Uiteindelijk werden zes woningen niet verkocht; deze werden alsnog in de verhuur gebracht.

Leliepark en Zes Rozen

In Spijkenisse werd in Noord gewerkt aan de realisatie van het Leliepark en Zes Rozen. In het Leliepark werden 67 sociale huur en negen middeldure huurwoningen gebouwd en 16 zorgeenheden voor Steinmetz De Compaan. Daarnaast werden 33 koopappartementen en 14 koop-eengezinswoningen opgeleverd. Zes Rozen bestaat uit 29 bereikbare en 50 middeldure huurwoningen, 86 koopwoningen en vijf zorgunits.

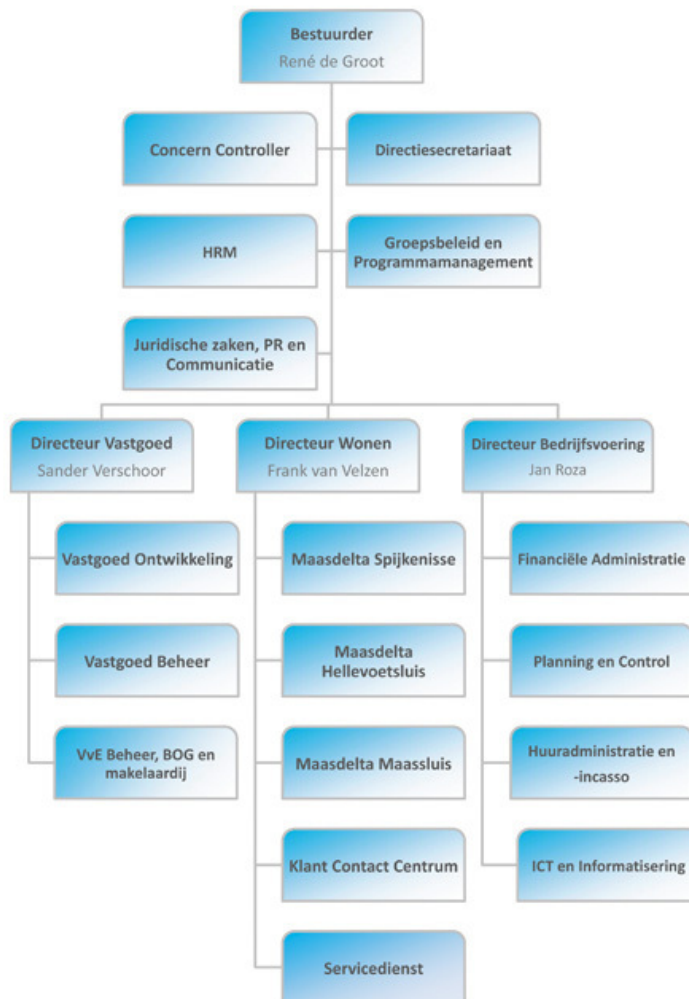


Globale governancestructuur

Organisatie

Maasdelta is een corporatie met ongeveer 239 medewerkers (200 fte). Het bestuur wordt gevormd door één bestuurder die in samenwerking met de drie directeuren (vastgoed, wonen en bedrijfsvoering) zorgdraagt voor de dagelijkse aansturing. De Raad van Commissarissen bestaat, volgens de statuten, uit minimaal vijf en maximaal zeven leden. Op dit moment telt de Raad van Commissarissen vijf leden. Zij zijn belast met “het toezicht op de algemene gang van zaken bij Maasdelta en met de groep gelieerde ondernemingen. De Raad van Commissarissen houdt toezicht op de uitvoering van het beleid door het Bestuur en heeft daarnaast een adviserende rol en een klankbordfunctie.” In het hoofdstuk Presteren ten aanzien van Governance wordt een verdere toelichting gegeven op het intern toezicht.

Figuur 2. Organogram Maasdelta



Bron: Website Maasdelta (2014)

Verbindingen

Maasdelta had per 31 december 2013 de volgende deelnemingstructuur:

MDG Holding BV, moeder van:

- MDG Projecten Derden BV (100%):
 - Balkon Beheer BV (50% deelname);
- MDG Commerciële Activiteiten BV (100%):
 - Duurzame Energie Exploitatiemaatschappij Maassluis(D.E.E.M.) BV (50% deelname)
 - Energie Exploitatiemaatschappij Maasdelta (E.E.M.) BV (100%)
- MDG Commandiet BV (100%).

De bij de twee ontwikkelingscombinaties CV's zijn de beherende vennoten:

- Balkon Beheer BV à Ontwikkelingscombinatie Balkon CV (50% deelname);
- Projectbureau Burgemeesterswijk BV à Ontwikkelingscombinatie Burgemeesterswijk CV (ontbonden 31-12-2013).

Samenwerkingsverbanden waren er met Promodus VOF en Stichting Het Witte Kerkje.

Beoordeling

Maasdelta krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende perspectieven van de maatschappelijke visitatie.

Tabel 2. Beoordelingen

Perspectief	Prestatie	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	Ruim voldoende	6,8
Presteren volgens Belanghebbenden	Ruim voldoende	7,0
Presteren naar Vermogen	Ruim voldoende	7,3
Presteren ten aanzien van Governance	Ruim voldoende	6,5

Presteren naar Opgaven en Ambities

6,8

Maasdelta scoort ten aanzien van het Presteren naar Opgaven en Ambities ruim boven de norm. Op alle prestatievelden worden voldoende tot ruim voldoende cijfers behaald.

Als het gaat om de Opgaven leveren met name de prestaties ten aanzien van het huisvesten van de primaire doelgroep en (des)investeringen in vastgoed hier een positieve bijdrage in. Op het laatstgenoemde prestatieveld is vermeldenswaardig dat Maasdelta ondanks de veranderende marktomstandigheden en de afname van beschikbare middelen aan haar nieuwbouwopgaven heeft voldaan. Ook het presteren naar ambities is ruim voldoende: op vele punten overstijgen de ambities van Maasdelta de lokale opgaven.

Presteren volgens Belanghebbenden

7,0

De maatschappelijke prestaties van Maasdelta worden door de belanghebbenden gemiddeld beoordeeld met een 7,0. Daarbij is een duidelijk verschil te zien in de beoordeling van de verschillende belanghebbenden. Opvalt is dat huurders de prestaties van Maasdelta minder positief beoordelen dan de gemeenten en overige maatschappelijke belanghebbenden. De onderliggende beoordelingen van de huurders in de drie gemeenten variëren sterk van elkaar op het punt van 'relatie en communicatie' en 'invloed op beleid' van een ruime onvoldoende tot een ruime voldoende. Er liggen kansen voor verbetering als het gaat om de beoordeling van huurders van de prestatievelden 'huisvesten van de primaire doelgroep', 'kwaliteit van woningen en woningbeheer', 'relatie en communicatie' en 'invloed op beleid'.

Presteren naar Vermogen

7,3

Op het gebied van Presteren naar Vermogen wordt Maasdelta beoordeeld met een 7,1. De onderliggende cijfers lopen uiteen. De financiële continuïteit is goed, de vermogensinzet is ruim voldoende terwijl op het onderdeel doelmatigheid een voldoende wordt genoteerd. Dit laatste komt voort uit relatief hoge bedrijfslasten ten opzichte van referentiecorporaties. Deze hogere bedrijfslasten komen grotendeels voort uit beleidsmatige keuzes, zoals wijkmeesters en een eigen onderhoudsdienst. In haar Position Paper gaat Maasdelta hierop in door uit te spreken dat er in de komende jaren een sterkere focus zal zijn op een meer efficiëntere bedrijfsvoering. Daarbij moet de klantgerichtheid van hetzelfde niveau blijven en de kwaliteit van dienstverlening verbeteren.

Presteren ten aanzien van Governance

6,5

Maasdelta presteert met een gemiddeld cijfer van 6,5 iets boven de norm als het gaat om governance. De beleidscyclus is op orde, mede door het opvolgen van een conclusie uit de vorige visitatie die aangaf dat de corporatie zich kon verbeteren door het stellen van scherpere en meetbare doelen. De corporatie geeft er blijk van haar beleid te toetsen aan de veranderingen in haar omgeving en heeft een proactieve opstelling als het gaat om het bijstellen van de doelen onder dynamische omstandigheden. Ten aanzien van het intern

toezicht presteert Maasdelta naar behoren. Wat betreft de zittingstermijn van de leden van de Raad van Commissarissen is er, nadat de Governancecode van kracht werd, een nieuwe rooster van aftreden opgesteld. Daarbij is er zowel rekening gehouden met de inhoud van de code als met de continuïteit van Maasdelta. Besloten is ieder jaar één commissaris te laten aftreden en te vervangen door een nieuwe commissaris die extern wordt geworven. De externe legitimatie levert een voldoende op. Uit de gesprekken met de belanghebbenden komt naar voren dat de wijze van communicatie en betrokkenheid kan worden verbeterd.

1 Presteren naar Opgaven en Ambities



1.1 Inleiding

Het eerste onderdeel waarop het presteren van Maasdelta wordt beoordeeld, is naar Opgaven en Ambities. De feitelijke maatschappelijke prestaties in de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven. Daarnaast wordt gekeken naar de mate waarin de ambities passen bij de externe opgaven. Eerst wordt een duiding gegeven van de maatschappelijke prestaties die de corporatie heeft geleverd gedurende de visitatieperiode. Vervolgens wordt ingegaan op de wijze waarop de opgaven en ambities formeel zijn vastgelegd. Als laatste vindt de beoordeling plaats, waarbij enerzijds de prestaties worden gerelateerd aan de opgaven per prestatieveld en anderzijds een oordeel wordt gegeven in hoeverre de eigen ambities passen bij de externe opgaven.

1.2 Opgaven

Hieronder zijn de maatschappelijke opgaven in het werkgebied omschreven. Daarbij is aandacht voor onder meer de prestatieafspraken en beleidsdocumenten van de overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, bracheorganisatie, politie en samenwerkingsverbanden waarin de corporatie participeert.

1.2.1 Regionale opgaven

De drie gemeenten waarin Maasdelta werkzaam is, maken onderdeel uit van de Stadsregio Rotterdam. In dat verband hebben de betrokken gemeenten woningmarktafspraken gemaakt voor de periode 2010-2020. Deze afspraken zijn vastgelegd in het 'Verstedelijkingsscenario 2020 Regio Rotterdam, op weg naar een gezonde woningmarkt'. Met deze afspraken is rekening gehouden bij het opstellen van de prestatieafspraken tussen Maasdelta enerzijds en de gemeenten Spijkenisse, Hellevoetsluis en Maassluis anderzijds.

Maaskoepelatlas

De corporaties in de regio Rotterdam-Rijnmond hebben zich verenigd in de Maaskoepel federatie van woningcorporaties. Door de koepel is in 2010 een woonmilieuatlas opgesteld, die een tweeledig doel dient:

- Het spreken van eenzelfde taal waarmee de corporaties met elkaar en gemeenten in gesprek kunnen gaan over gewenste woonmilieus en ontwikkelingsrichtingen, maar ook om investeringsstrategieën af te stemmen en zo nodig bij te stellen;
- Lokale prestatieafspraken en de verstedelijkingsafspraken op regionaal niveau;
- In de atlas, die de hele regio beslaat, is per gebied aangegeven wat het gewenste woonmilieu is en de ontwikkelingsrichting om daar te komen.

Verstedelijkingsscenario 2020 Regio Rotterdam

Binnen de stadsregio wordt door de regiogemeenten, corporaties en marktpartijen samengewerkt om een gezonde woningmarkt te realiseren, waarin vraag en aanbod met elkaar in evenwicht zijn en woningzoekenden voldoende keuzemogelijkheden hebben. Belangrijkste woningmarktafspraken uit het verstedelijkingsscenario zijn:

- Een gevarieerd aanbod aan woonmilieus;
- Spreiding van sociale huurwoningen over de regio;
- 65.000 nieuwbouwwoningen, waarvan:
 - 3.000 in Spijkenisse.
 - 1.943 in Hellevoetsluis.
 - 1.461 in Maassluis.

- Het verminderen van de CO₂-uitstoot met jaarlijks 2%.

1.2.2 Lokale opgaven

Gemeente Spijkenisse

Woonvisie Spijkenisse 2010-2020

De doelstelling in de woonvisie van de gemeente Spijkenisse is het waarborgen en toevoegen van woonmogelijkheden en kwaliteit van wonen voor haar inwoners. Spijkenisse wil dit doen door:

- Realisatie van het in Spijkenisse ontbrekende woningmarktsegmenten (gespiegeld bouwen);
- Aandacht te hebben voor de bestaande woningvoorraad en waar mogelijk of nodig versterking van de aanwezige woonmilieus;
- Aantrekkelijke en passende huisvesting bieden voor de verschillende doelgroepen en in het bijzonder aandacht aan jonge gezinnen, starters, senioren en de bijzondere doelgroepen;
- Een woonruimteverdelingsbeleid gericht op versterking van de sociale structuren.

De woonvisie van Spijkenisse is een uitwerking van het stadsplan 2020 'Van Wonen naar Leven' en de daarop gebaseerde structuurvisie 2010-2020 en gebaseerd op de uitkomsten van een in opdracht van de gemeente uitgevoerd woningmarktonderzoek.

Meer samen, samen meer, projectafspraken t/m 2010

Voor 2010 zijn er door de gemeente Spijkenisse en Maasdelta geen prestatieafspraken gemaakt. Vanuit Maasdelta wordt al in 2008 aangegeven dat hieraan wel behoefte bestaat. Maar pas in 2011 worden er uiteindelijk prestatieafspraken geformuleerd, tussen de gemeente en de drie corporaties die in Spijkenisse actief zijn, omdat de gemeente eerst een woonvisie wil ontwikkelen. Voor 2010 wordt volstaan met de actualisering van de afspraken rond een aantal projecten, die in 2008 gezamenlijk zijn benoemd. Het betreft sloop-/nieuwbouw en herstructureringsprojecten en een pilot met een jongerenfoyer. Ook wordt afgesproken dat bezien zal worden welke rol Maasdelta kan spelen bij de plaatsing van een aantal dak- en thuislozen, die niet meer in Rotterdam geplaatst kunnen worden.

Handen ineen voor compleet wonen, prestatieafspraken 2011-2020

De prestatieafspraken tussen de gemeente Spijkenisse en de woningcorporaties Maasdelta Spijkenisse, De Leeuw van Putten en Woonbron Spijkenisse zijn onderverdeeld in ambitieafspraken met betrekking tot de periode 2011-2020 en concrete afspraken voor de periode 2011-2014. De afspraken hebben betrekking op de volgende opgaven binnen de bestaande stad. Voor de groei van de stad moet er worden gebouwd, maar verder wordt gestreefd naar:

1. Realisatie van het in Spijkenisse ontbrekende woningmarktsegment;
2. In- en doorstroming op de woningmarkt;
3. Aantrekken van en passende huisvesting bieden aan de verschillende doelgroepen;
4. Een woonruimteverdeling gericht op versterking van de sociale structuren.

De opgaven zijn vertaald in concrete afspraken voor de corporaties gezamenlijk en op onderdelen voor elke corporatie apart, bijvoorbeeld als het gaat om nieuwbouwproductie. In november 2012 zijn de afspraken geactualiseerd. Partijen hebben zeven centrale opgaven geformuleerd:

- Voor iedereen een geschikte woning;
- Sociaaleconomische balans in de bevolkingssamenstelling;
- Leefbare wijken;
- Integrale wijkaanpak voor de wijken die er het minst goed voor staan;
- Een duurzame woningvoorraad;

- Doorstroming op de woningmarkt;
- Zelfredzame bewoners.

Ook deze opgaven zijn waar mogelijk vertaald naar afspraken, in concreto over afname van de sociale voorraad, duurzaamheid en technische kwaliteit, overlast en sociaal beheer, het huisvesten van bijzondere doelgroepen en wonen en zorg.

Gemeente Hellevoetsluis

Woonvisie Hellevoetsluis, actualisering 2010-2015+

In de Woonvisie Hellevoetsluis 2008-2015 is als doelstelling geformuleerd een beleid op te stellen, om te komen tot voldoende en adequate woonegelegenheden in aantrekkelijke woonwijken nu en straks, zowel voor huidige als toekomstige bewoners. De woonvisie is vertaald in opgaven rond zeven thema's:

- Kwantitatief;
- Woningtypen;
- Financieringscategorieën;
- Wonen met kwaliteit;
- Wonen met zorg en welzijn;
- Nieuwbouwlocaties;
- Wijkontwikkelingsplannen.

Mede als gevolg van de crisis en het veranderde overheidsbeleid, ook in Europees verband, bleek deze woonvisie eind 2010 al aan een herziening toe te zijn. Aan de hand van de bovenstaande thema's werden de volgende opgaven geformuleerd:

- Realiseren van 200 woningen in 2010-2012 en in 2013-2020 jaarlijks 200 woningen op in de visie opgenomen bouwlocaties;
- In te zetten op 2-onder-1-kap-woningen, vrijstaande woningen en senioren woningen;
- 70% koop, 30% huur, ook dure huur;
- 66 woningen 2010-2020 sociaal bereikbaar (op grond van regionale opgave);
- Van de totale gemeentelijke woningbouwprojecten = 15% huur voor de doelgroep+, waarvan 70% sociaal bereikbaar (percentages worden jaarlijkse gemonitord);
- Toekomstbestendige woningen en woonomgevingen;
- Streven naar woonzorgzones.

Maatschappelijk Investeringsprogramma 2008-2011

Voor de periode 2008 t/m 2011 is, met de woonvisie als uitgangspunt, een Maatschappelijk Investeringsprogramma (MIP) overeengekomen tussen de gemeente en Maasdelta, die in Hellevoetsluis als corporatie monopolist is. In het MIP zijn de prestatieafspraken tussen beide partijen opgenomen, die zijn gerangschikt onder vijf thema's:

- Nieuwbouw en bestaande voorraad;
- Kansen voor mensen met een kwetsbare positie op de woningmarkt;
- Wonen met zorg en welzijn;
- leefbaarheid en wijkbeheer;
- Organisatie en samenwerking.

Bovenstaande thema's zijn uitgewerkt in concrete afspraken. Voor de jaren 2012 en 2013 hebben de gemeente Hellevoetsluis en Maasdelta geen prestatieafspraken opgesteld. Vanuit Maasdelta wordt hierop wel aangedrongen, maar pas eind 2013 zijn nieuwe prestatieafspraken overeengekomen. Deze betreffen de periode 2013-2014. De gemeente heeft aangegeven dat het maken van de afspraken van hun zijde vertraging heeft opgelopen.

Structuurvisie 2012-2025

Op grond van een Gebiedsvisie uit 2007 heeft de gemeente Maassluis in 2008 een Structuurvisie opgesteld. De Structuurvisie 2012-2025 borduurt daarop voort en bevat de ruimtelijke visie op hoofdlijnen en het globale streefbeeld voor de toekomstige ruimtelijke ontwikkelingen. Er is een stedelijk functieprogramma opgesteld en voor de beoogde ontwikkelingslocaties zijn uitgangspunten en randvoorwaarden geformuleerd. De voornemens van de gemeente zijn getoetst op economische en maatschappelijke uitvoerbaarheid. In kwalitatieve zin wil de gemeente aansluiten op de vraag en differentiatie in woonmilieus realiseren. Als kwantitatieve doelstelling is de bouw van 4000 woningen opgenomen. De gemeente streeft naar de ontwikkeling van drie woonzorgzones en naar een jaarlijkse CO₂-besparing van 2% in de sociale huursector in het kader van duurzaam wonen en conform de afspraak op dit punt in de stadsregio.

Meerjaren Investeringsprogramma Maassluis 2008-2012 (MIP)

Het Maatschappelijk Investeringsprogramma heeft als uitgangspunt “het bieden van keuzevrijheid voor inwoners van Maassluis, waardoor het voor het maken van wooncarrière niet noodzakelijk is om uit de wijk of gemeente te verhuizen. Doel is een gedifferentieerde woningvoorraad met voldoende aanbod voor alle doelgroepen”.

Vanuit de wens om te komen tot meerjarenafspraken voor zowel de korte als de (middel)lange termijn, worden afspraken gemaakt op de volgende terreinen:

- Nieuwbouw en bestaande voorraad;
- Kansen voor mensen met een kwetsbare positie op de woningmarkt;
- Wonen met zorg en welzijn;
- Leefbaarheid, maatschappelijke participatie, onderwijs en veiligheid.

De opgaven op deze terreinen zijn van kwantitatieve dan wel kwalitatieve aard, soms van allebei.

Gebiedsinvesteringsprogramma Maassluis 2013 (GIP)

Maasdelta heeft samen met de gemeente Maassluis, bewoners en andere partijen in de wijken het gebiedsinvesteringsprogramma opgesteld (GIP). Het GIP is de opvolger van het MIP uit 2008 (zie bovenstaand). De afspraken hebben betrekking op een grote diversiteit aan opgaven en hebben betrekking op meerdere gebieden. Er zijn zowel gebiedsoverstijgende afspraken gemaakt als afspraken op individueel gebiedsniveau. Er zijn prestatieafspraken geformuleerd rond de opgaven:

- Vergrijzing;
- Sociaal-economische problemen;
- Bestaande woningvoorraad;
- Nieuwbouw;
- Woonomgeving.

De opgaven zijn zoveel mogelijk concreet gemaakt.

Overige samenwerkingsovereenkomsten

Maasdelta heeft niet alleen met de drie vestigingsgemeenten afspraken gemaakt. Ook met de huurders zijn afspraken gemaakt over de wederzijdse rechten en plichten, die zijn vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst. Maasdelta overlegt met de Stichting Huurdersraad Spijkenisse, de Koepel Hellevoetsluis en de Vereniging Bewoners Belangen Maassluis. Daarnaast zijn er samenwerkingsovereenkomsten opgesteld tussen Maasdelta en verschillende aanbieders van zorg en welzijn, die opereren op landelijk dan wel lokaal niveau. In voorkomende gevallen wordt

samengewerkt met brandweer en/of politie, wat resulteert in bijvoorbeeld het plan van aanpak Project Brandveilig leven Maassluis en het protocol Woonoverlast, ook in Maassluis.

1.3 Prestaties in het licht van de opgaven

De beoordeling van de gerealiseerde maatschappelijke prestaties van Maasdelta ten aanzien van Presteren naar Opgaven is gebaseerd op de verkregen informatie van de corporatie. Bij de beoordeling is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden. Waar dit niet mogelijk was, is de beoordeling gemaakt aan de hand van kwalitatieve informatie uit de documentatie. Een gedetailleerd overzicht is opgenomen in bijlage drie. Het oordeel over de prestaties in het licht van de opgaven telt voor 75% mee in het eindoordeel van Presteren naar Opgaven en Ambities.

Tabel 1.1 Presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Beoordeling	Gem. cijfer
Huisvesting van de primaire doelgroep	6,9	6,7
Huisvesting van bijzondere doelgroepen	6,4	
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,5	
(Des)investeringen in vastgoed	7,0	
Kwaliteit van wijken en buurten	6,6	

1.3.1 Huisvesting van de primaire doelgroep

6,9 Het belang van het huisvesten van de primaire doelgroep weegt in alle drie de gemeenten van Maasdelta groot. Met de drie gemeenten zijn daar dan ook afspraken over gemaakt. Door zowel toevoeging als onttrekking wordt in Spijkenisse, Hellevoetsluis en Maassluis gestreefd naar differentiatie, zowel qua huurprijs als qua woningaanbod, en dus naar keuzevrijheid. Ten gevolge van de crisis is de huurachterstand binnen het bezit de afgelopen jaren toegenomen. Getracht wordt hierin een kentering aan te brengen met een actief huurincassobeleid, een laatste kansovereenkomst en een regionaal vangnet. Als het gaat om het terugbrengen van de woonlasten wordt vooral gestuurd op het bewust maken van de bewoners. Zelf voert Maasdelta, waar mogelijk, energiebesparende maatregelen door.

1.3.2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen

6,4 Gedurende de beide ondernemingsplanperiodes die deze visitatie beslaat, zijn de opgaven wat betreft het huisvesten van bijzondere doelgroepen groter geweest dan de realisatie ervan. Dit heeft enerzijds te maken met de beperktere middelen van zorgaanbieders en anderzijds met het uitblijven van het toewijzen van faciliteringsvolumes door het WSW. Desondanks is er ook op dit terrein een flink aantal prestaties geleverd. Zo is in Hellevoetsluis een jongerenfoyer voor begeleid wonen opgeleverd en in Maassluis woonzorgcomplex De Vloot.

1.3.3 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

6,5

Mede op basis van het Strategisch Opgave Beleid investeert Maasdelta in de kwaliteit van haar woningen. Aan de hand van Gebiedsinvesteringsprogramma en Wijkontwikkelingsplannen wordt in alle gemeenten waarin Maasdelta werkzaam is, bezien waar gemeente en corporatie(s) de kwaliteit van de woningen gezamenlijk kunnen aanpakken. Voorbeelden hiervan zijn de herstructureringen van de Burgemeesterswijk in Maassluis en Spijkenisse-Noord. De kwaliteit van de dienstverlening laat Maasdelta onder meer meten door KWH. In 2013 heeft de corporatie zich door voldoende scores op alle meetonderdelen verzekerd van behoud van het label tot 2015. Wel verdienen klachtenafhandeling en communicatie en informatie enige extra aandacht.

1.3.4 (Des)investeringen in vastgoed

7,0

Ondanks veranderende omstandigheden en afname van beschikbare middelen zijn er gedurende de visitatieperiode diverse projecten van de grond gekomen en is voldaan aan de nieuwbouwafspraken die in de drie vestigingsgemeenten zijn gemaakt. In het kader van de grondige aanpak van een aantal wijken heeft zowel sloop/nieuwbouw als forse renovatie plaatsgevonden, bijvoorbeeld bij het, samen met de gemeente, upgraden van de Voorstraat en Achterstraat in Hellevoetsluis. Zoals hierboven reeds benoemd heeft Maasdelta in bijvoorbeeld Maassluis-West en Spijkenisse-Noord grote herstructureringen uitgevoerd of is daar mee bezig. Als het gaat om maatschappelijk vastgoed is niet alleen een fors aantal zorgwoningen opgeleverd, maar is bijvoorbeeld ook invulling gegeven aan 1500 m² plintruimte in Spijkenisse ten behoeve van zorginstellingen. Er zijn overigens ook projecten gaande in andere dan de drie vestigingsplaatsen, waaronder de bouw van 24 zorgappartementen voor Middin in een voormalig schoolgebouw in Vlaardingen.

1.3.5 Kwaliteit van wijken en buurten

6,6

Alle drie de gemeenten hebben het belang van leefbaarheid onderkend en daarover prestatieafspraken gemaakt met Maasdelta. Los van ieders eigen verantwoordelijkheden, wordt binnen een aantal projecten ook gezamenlijk opgetreden. Hiertoe worden leefbaarheidsplannen en/of wijkontwikkelingsplannen opgezet. De resultaten van de tweejaarlijkse LEMON-meting en de gegevens uit de gemeenteatlas worden hierbij gebruikt.

1.4 Ambities

Onderstaand zijn de ambities van de corporatie beschreven, zoals vastgelegd in onder meer het ondernemingsplan of meerjarenbeleidsplan, jaarplannen en daaruit voortvloeiende documenten.

1.4.1 Ondernemingsplan 2006-2010 Samen de lat hoger leggen

In het ondernemingsplan voor de periode 2006-2010, het eerste ondernemingsplan na de fusie van de lokale Maasdelta organisaties tot één organisatie, heeft Maasdelta vier thema's beschreven, waaraan ambities worden gekoppeld:

- Aanboddifferentiatie: Maasdelta zorgt voor een woningvoorraad van voldoende omvang en van een goede kwaliteit en betaalbaarheid;
- Leefbaarheid en Veiligheid: Maasdelta investeert in leefbaarheid en veiligheid om de kwaliteit van de leefomgeving te vergroten door de samenwerking met gemeenten en maatschappelijke partners te intensiveren;

- Kwaliteit en Klantgerichtheid: bij Maasdelta staat de individuele klant centraal, we stellen hoge eisen aan ons assortiment producten en woondiensten;
- Wonen en zorg: Maasdelta wil haar klanten met een zorgbehoefte de mogelijkheid bieden om zo lang mogelijk zelfstandig te wonen en goede zorg te ontvangen.

Maasdelta geeft aan op termijn uit te willen groeien tot een ketengerichte organisatie die de klant een totaalproduct kan bieden. Om de ambities waar te kunnen maken is het waarborgen van financiële continuïteit van wezenlijk belang. Maasdelta neemt zich voor elk jaar haar plannen en activiteiten voor te leggen aan klanten en overige belanghebbenden. Ten behoeve van een meer resultaatgerichte werkaanpak wordt het INK-managementmodel ingevoerd. Dit betekent dat het management stuurt op resultaten en dat klanten en belanghebbenden worden betrokken bij de evaluatie van belangrijke resultaten.

1.4.2 Ondernemingsplan 2011-2015 Maasdelta is wonen

In dit nieuwe ondernemingsplan wordt teruggeblikt op het vorige, en worden daaruit onderwerpen opgepakt die nog verbeterd kunnen worden. Daarnaast worden nieuwe onderwerpen aangesneden, zoals welzijn en onderwijs. In het kader van het ondernemingsplan heeft de organisatie, als hulpmiddel bij het maken van keuzes, een 'themameter' ingezet. Dit is een voorkeurstabel waarin directie, managers en medewerkers van Maasdelta uit 45 thema's hun favorieten hebben kunnen kiezen door het geven van punten. Daarna is bewoners en andere belanghebbenden gevraagd om de themameter in te vullen. Op basis hiervan is vervolgens de volgende missie geformuleerd:

"Maasdelta zorgt samen met haar partners – in het bijzonder voor de meest kwetsbare groepen in onze samenleving – voor een duurzaam, kwalitatief hoogwaardig en betaalbaar woonklimaat in buurten en wijken. Wij richten ons op het realiseren, verbeteren en beheren van betaalbare en duurzame woningen. We koppelen dit aan aandacht voor de woonomgeving en aan het bereiken van leefbare woongemeenschappen voor onze klanten. Ook ontwikkelen en beheren we maatschappelijke voorzieningen binnen ons werkgebied."

De missie ligt ten grondslag aan de vier speerpunten van beleid, aan de hand waarvan gedurende de planperiode gewerkt zal worden:

- Duurzame woningen;
- Vitale wijken;
- Betrokken bewoners;
- Goede dienstverlening.

Elk thema wordt uitgewerkt in een aantal ambities. Te behalen resultaten worden gekwantificeerd en gekwalificeerd en er wordt gemeten (via 'Meten is weten') of die resultaten inderdaad behaald zijn. Van de uitkomsten van die metingen worden belanghouders en klanten op de hoogte gesteld. Om te bezien hoe Maasdelta scoort ten opzichte van collega-corporaties, worden benchmarkgegevens gebruikt.

1.4.3 Jaarbegrotingen 2010 t/m 2013

Op basis van de ondernemingsplannen worden jaarbegrotingen en jaarplannen opgesteld, waarin de strategische doelen worden vertaald in tactische doelen. De doelen worden gemonitord in de kwartaalverslagen. Sinds het eerste kwartaal van 2013 wordt tevens de methodiek 'Meten is meten' gebruikt. Hierin zijn alle ambities uit het ondernemingsplan opgenomen en in een planning gezet. De methodiek zal in het gebruik nog worden verfijnd.

1.4.4 Overig beleid

Op onderdelen heeft Maasdelta nader beleid uitgewerkt. Zo is er een Strategisch Opgave Beleid (SOB) geformuleerd, om afstemming te realiseren van de woningvoorraad op huidige en toekomstige marktvraag. Het SOB valt uiteen in twee onderdelen. In het 'Investeringsprogramma bestaande voorraad' is in algemene zin beschreven waaraan de woningen van Maasdelta in de toekomst moeten voldoen. De maatregelen die bij deze eisen horen zijn gekoppeld aan het planmatig onderhoud (PO). In het 'Energiebeleidsplan' is het energiebeleid op strategisch niveau geformuleerd. Ten behoeve van de meerjarenbegroting SOB en OP wordt dit beleid op complexniveau uitgewerkt voor de periode 2011-2020.

1.5 Ambities in relatie tot de opgaven



Zoals hierboven weergegeven heeft Maasdelta een overkoepelend ondernemingsplan opgesteld, waarin de ambities van de corporatie zijn weergegeven. Voor elk van de drie vestigingsplaatsen zijn in de ondernemingsplannen en begrotingen van Maasdelta eigen ambities geformuleerd. Deze sluiten in de meeste gevallen aan op de prestatieafspraken die met de betrokken gemeentes zijn gemaakt.

In Spijkenisse zijn voor 2010 niet zozeer prestatieafspraken, als wel een aantal projectafspraken gemaakt. De ambities die Maasdelta voor 2010 voor Spijkenisse heeft geformuleerd, stijgen ver uit boven deze afspraken. De ambities ademen de geest van de prestatieafspraken zoals die voor 2011-2013 zijn geformuleerd en kunnen daarom gezien worden als passend, zelfs overstijgend, bij de opgaven die Spijkenisse kent. In Hellevoetsluis zijn voor de jaren 2012 en 2013, ondanks aandringen hierop van Maasdelta, geen prestatieafspraken gemaakt. De eigen ambities die Maasdelta voor die jaren voor Hellevoetsluis heeft geformuleerd, liggen wat betreft onderwerpen in lijn met de opgaven die voordien in de prestatieafspraken waren opgenomen. In Maassluis, waar momenteel de grootste opgaven van Maasdelta liggen, en waar voor de hele periode prestatieafspraken met de gemeente zijn overeengekomen, heeft Maasdelta ambities gesteld die de opgaven overstijgen.

Op vele punten zijn geen opgaven geformuleerd, maar heeft Maasdelta wel ambities opgesteld. Zo heeft de corporatie bijvoorbeeld een minimum kernvoorraad vastgesteld, zijn er meerdere ambities ten aanzien van betaalbaarheid geformuleerd, doet Maasdelta veel aan energiebesparing en zijn er meerdere ambities wat betreft het verbeteren van de dienstverlening. Tevens overstijgen een groot aantal ambities de lokale opgaven. Een goed voorbeeld hiervan zijn de herstructureringsambities in Maassluis. De ambities vloeien voort uit het goede zicht op de totale opgave die aanwezig is en worden onderschreven door de belanghebbenden. Maasdelta heeft overleg met de belanghebbenden omtrent de opgaven in het werkgebied. De visitatiecommissie is van mening dat de ambities in lijn liggen met de aanwezige opgaven.

Ondanks een ruim voldoende onderbouwing, bleken niet alle ambities, vanwege de economische omstandigheden, veranderende wet- en regelgeving en het uitblijven van WSW-besluitvorming over faciliteringsvolumes, in even grote mate realiseerbaar te zijn. Dit heeft ertoe geleid dat Maasdelta sommige projecten heeft moeten uitstellen en andere heeft moeten stopzetten, omdat beoogde samenwerkingspartners, veelal zorgaanbieders, zich genoodzaakt zagen terug te trekken. Waar hiervan sprake is, wordt hierover door Maasdelta verantwoording afgelegd in de kwartaalrapportages en jaarverslagen. In alle gevallen wordt getracht een project op een andere manier of op een ander tijdstip alsnog voort te zetten. Voorgaande toont aan dat de corporatie op

basis van de actualiteit, zoals marktomstandigheden, overheidsbeleid en faciliteringsvolume, de plannen frequent actualiseert. Dit geschiedt op basis van het goede inzicht dat de corporatie heeft in zowel de interne als externe ontwikkelingen. Datzelfde geldt voor de verantwoording en actieve wijze van handelen.

Op grond van bovenstaande zijn de eigen ambities als passend beoordeeld in het licht van de opgaven en beoordeeld met een 7. Het oordeel over de prestaties in het licht van de ambities telt voor 25% mee in het eindoordeel van Presteren naar Opgaven en Ambities.

1.6 Beoordeling

Onderstaande beoordeling betreft de combinatie van Presteren naar Opgaven en Presteren naar Ambities, waarbij de maatschappelijke prestaties in de afgelopen periode worden gekoppeld aan de opgaven. Tevens wordt een beoordeling gegeven van de mate waarin de ambities passend zijn bij de opgaven.

Tabel 1.2 Presteren naar Opgaven en Ambities

Prestatieveld	Cijfer		Weging	Eindcijfer
Prestaties in het licht van de opgaven				6,8
Huisvesting van de primaire doelgroep	6,9	6,7	75%	
Huisvesting van bijzondere doelgroepen	6,4			
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,6			
(Des)investeringen in vastgoed	7,0			
Kwaliteit van wijken en buurten	6,6			
Ambities in relatie tot de opgaven	7		25%	

2 Presteren volgens belanghebbenden



2.1 Inleiding

In het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden wordt inzicht gegeven in de mate waarin de belanghebbenden tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van Maasdelta, de relatie en wijze van communicatie met de corporatie en de invloed op het beleid van de corporatie. Daarbij wordt niet enkel ingegaan op de beoordeling, maar ook op de onderliggende toelichting van de beoordeling. Afsluitend geven belanghebbenden aan wat de corporatie kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen. In de bijlagen is weergegeven met welke belanghebbenden is gesproken in het kader van de maatschappelijke visitatie.

2.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie

In overleg met Maasdelta is er voor gekozen om belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie te betrekken door middel van persoonlijke interviews en een belanghebbendenbijeenkomst. In één geval is sprake geweest van een telefonisch interview (met een voormalig wethouder).

In de drie gemeenten waar Maasdelta actief is gesproken met vertegenwoordigers van de huurders, huurdersraad en/of huurderscommissie. De gemeenten zijn op bestuurlijk én ambtelijk niveau betrokken bij de visitatie. Daarnaast heeft er een apart gesprek plaatsgevonden met een aantal zorgpartners en een bijeenkomst met maatschappelijke partners waarbij collega-corporaties, zorg- en welzijnspartners en overige belanghebbenden aanwezig waren. De belanghebbenden zijn gevraagd hun mening te geven over:

- De mate waarin zij tevreden zijn over de prestaties van en de relatie met Maasdelta en over de communicatie met de corporatie als ook hun invloed op het beleid van Maasdelta;
- Mogelijke verbeterpunten voor de corporatie.

De belanghebbenden zijn gevraagd een cijfermatige beoordeling te geven van de prestaties van Maasdelta op de vijf prestatievelden. Daarnaast hebben de belanghebbenden een beoordeling gegeven over de relatie en de wijze van communicatie met Maasdelta als ook de mate van invloed die zij ervaren ten aanzien van het beleid van de corporatie. Daarnaast hebben de belanghebbenden de ruimte gekregen hun beoordeling in te kleuren en Maasdelta een boodschap mee te geven, waarbij aandacht is voor verbeterpunten voor de corporatie.

In onderstaande paragrafen worden de meningen en oordelen van de belanghebbenden weergegeven. Het gaat hierbij om het oordeel van de belanghebbenden en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.

2.3 Beoordeling

Bij de maatschappelijke visitatie van Maasdelta zijn belanghebbenden betrokken vanuit diverse richtingen, namelijk:

- Vertegenwoordiging van de huurders;
- Gemeenten;
- Welzijn- en zorgpartners;
- Collega-corporaties;
- Overige belanghebbenden.

2.3.1 Prestaties

De belanghebbenden zijn gevraagd hun oordeel weer te geven in een rapportcijfer van 1-10. In onderstaande tabel is het oordeel van belanghebbenden op de verschillende onderdelen weergegeven naar type belanghebbenden. Het gemiddelde cijfer komt tot stand door weging van de scores van de huurders (1/3), gemeente (1/3) en overige belanghebbenden (1/3). Het eindoordeel komt als volgt tot stand:

- Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie (50%);
- Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie (25%);
- Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie (25%).

Tabel 2.1 Presteren volgens Belanghebbenden

	Huurders	Gemeente	Overig	Eindcijfer
<i>Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties</i>				
Huisvesting van de primaire doelgroep	5,3	7,2	8,5	7,0
Huisvesting van bijzondere doelgroepen	8,3	7,7	8,6	8,2
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	5,8	7,7	7,0	6,8
(Des)investeringen in vastgoed	6,7	7,9	7,1	7,2
Kwaliteit van wijken en buurten	7,2	7,8	7,0	7,4
<i>Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie</i>				
Relatie en communicatie	5,8	7,8	7,6	7,1
<i>Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid</i>				
Involed op beleid	6,0	7,0	6,1	6,4
Gemiddeld				7,0

De maatschappelijke prestaties van Maasdelta worden door de belanghebbenden beoordeeld met 7,0. Dit is conform de norm van de visitatiemethodiek. Met uitzondering van de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie liggen de gemiddelde cijfers per prestatieveld net boven de zeven. Wat daarbij opvalt, is dat de huurders de prestaties van Maasdelta minder positief beoordelen dan de gemeenten en overige maatschappelijke belanghebbenden. Ten aanzien van de onderdelen 'huisvesten van de primaire doelgroep', 'kwaliteit van woningen en woningbeheer' en 'relatie en communicatie' wijken de beoordelingen van huurders af in negatieve zin; de prestaties volgens huurders niet hoger dan een 6 beoordeelt. Daarbij moet worden vermeld dat de beoordelingen van de huurders in de drie gemeenten ten opzichte van elkaar sterk variëren op het punt van 'relatie en communicatie' en 'invloed op beleid' van een ruime onvoldoende tot een ruime voldoende.

Ook de cijfers die gemeenten en overige belanghebbenden toekennen verschillen ten opzichte van elkaar, zij het in mindere mate dan de cijfers die huurders aan Maasdelta toekennen. Bij gemeenten en overige belanghebbenden is een tweedeling te zien in de prestatievelden. De overige belanghebbenden zijn vooral tevreden over de onderdelen 'huisvesten van de primaire doelgroep' en 'huisvesten van bijzondere doelgroepen' maar hebben naar hun ervaring minder invloed op het beleid. De gemeente is vooral te spreken over de kwaliteit van het vastgoed en de omgeving.

Op basis van het bovenstaande kan geconcludeerd worden dat de prestaties van Maasdelta over het algemeen als voldoende worden beoordeeld. Er liggen kansen voor verbetering als het gaat om de beoordeling van huurders van de prestatievelden 'huisvesten van de primaire doelgroep', 'kwaliteit van woningen en woningbeheer', 'relatie en communicatie' en 'invloed op beleid'.

Huisvesten van de primaire doelgroep

7,0

Het prestatieveld huisvesten van de primaire doelgroep wordt gemiddeld met een 7,0 beoordeeld. De onderliggende cijfers per belanghebbendengroep verschilt. De kritische beoordeling door de huurders komt voort uit zorg voor de betaalbaarheid van woningen. De huren van de woningen liggen volgens de huurders gemiddeld hoog en men meent dat de huren in de toekomst verder zullen stijgen. Huurders menen dat de verkoop van huurwoningen een toenemende vraagdruk op goedkope woningen tot gevolg heeft en dat het bijvoorbeeld voor starters moeilijker wordt om betaalbare woningen te vinden.

De gemeenten geven als toelichting op het cijfer aan dat er voldoende huisvesting is voor de primaire doelgroep, maar dat de corporatie soms moeite heeft met het leveren van maatwerk, ze flexibeler zou kunnen omgaan met bijvoorbeeld woningtoewijzing en dat Maasdelta proactiever zou kunnen zijn bij het toepassen van het 'laatste kans beleid'. Verschillende belanghebbenden wijzen op een toenemende druk op de betaalbaarheid van huurwoningen, gekoppeld aan de stelling dat de corporatie de afgelopen vier jaar goed werk heeft geleverd om er voor te zorgen dat de primaire doelgroep gehuisvest kon worden.

Huisvesten van bijzondere doelgroepen

8,2

Alle ondervraagde belanghebbenden roemen de prestaties van de corporatie op dit punt. Dat dit cijfer hoger is dan het huisvesten van de primaire doelgroep is door een van de belanghebbenden expliciet genoemd en onderschreven. Zo heeft Maasdelta in de afgelopen vier jaar bewust de samenwerking met zorgpartijen opgezocht. De corporatie laat zich bijvoorbeeld voorlichten over de ontwikkelingen en woonwensen van ouderen en zorgbehoevenden. Veel woningen worden zodoende op een levensloopbestendige manier gebouwd.

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

6,8

De kwaliteit van woningen en woningbeheer wordt gemiddeld met een 6,8 beoordeeld. Dit prestatieveld wordt binnen het thema 'Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie' als laagst beoordeeld. Een gemeente wijst de leeftijd van de woningportefeuille aan als één van de mogelijke oorzaken. Daarbij wordt aangetekend dat de corporatie de afgelopen jaren veel energie heeft gestopt in het verbeteren van de kwaliteit van de woningen en de leefomgeving, ook in probleemwijken. Dit heeft Maasdelta bijvoorbeeld gedaan door het plaatsen van liften en door het plegen van sloop/nieuwbouw. Een grote slag op het gebied van leefbaarheid en de kwaliteit van woningen is gemaakt, maar deze is nog niet afgerond. Huurders blijven zodoende kritisch over de kwaliteit van de woningen. In het geval de woningen en leefomgeving zijn opgeknapt blijft de prijs/kwaliteitverhouding een punt van aandacht.

Het thema energie en duurzaamheid neemt een aparte positie in binnen dit prestatieveld. Dit is volgens alle belanghebbenden een onderbelicht thema geweest in de afgelopen vier jaar. Zij geven hierbij aan dat de corporatie hier wel over heeft gesproken en geschreven, maar dat de daden hierop achterblijven. Volgens belanghebbenden wordt bij nieuwbouwwoningen aan de minimale duurzaamheidseisen omtrent duurzaamheid voldaan, maar meer ook niet.

(Des)investeren in vastgoed

7,2

Zoals hiervoor ook al is aangegeven heeft de corporatie veel inspanningen geleverd op het gebied van renovatie, woningverbetering en sloop/nieuwbouw. Vooral de gemeenten en overige belanghebbenden zijn tevreden over de geleverde prestaties. Een gemeente geeft aan dat de corporatie in bepaalde gevallen eerder sloop toepast dan dit vanuit boekhoudkundig oogpunt gewenst is. Dit wordt als zeer positief gezien. De nieuwbouw die wordt

teruggeplaatst is gedifferentieerd en van hoge kwaliteit, hetgeen positieve effecten heeft op de kwaliteit van de leefomgeving.

Vanuit de huurders komt kritiek in de manier waarop de corporatie complexen aanpakt. Er zit volgens hen onevenwichtigheid in de prioritering en/of aanpak van complexen. Door de corporatie gekozen ingrepen komen vaak niet overeen met de problemen die volgens de huurders prioriteit hebben. Met andere woorden: de corporatie doet veel, maar maakt in de ogen van de huurders nog al eens verkeerde keuzes. Huurders geven ook aan dat zij vooral een taak zien in renovatie en groot onderhoud aan de bestaande woningvoorraad en minder prioriteit in het plegen van nieuwbouw. Ook bij het (des)investeren in vastgoed wordt nogmaals door de huurders aangekaart dat de corporatie er geen goed aan doet om goedkope woningen te verkopen.

Kwaliteit van wijken en buurten

7,4

Op het gebied van leefbaarheid, wijk- en buurtbeheer en de aanpak van overlast is de corporatie naar de mening van belanghebbenden zeer actief. Bij de aanpak van complexen wordt in de meeste gevallen ook meteen de wijk aangepakt met positieve effecten op het woonmilieu. Verschillende belanghebbenden geven op dit punt aan dat de corporatie misschien zelfs meer doet dan ze zou moeten doen. Hierbij wordt aangegeven dat ook de gemeente een belangrijke taak heeft op dit punt en dat de corporatie in samenwerking met de gemeente moet opereren. De gemeenten zijn zeer tevreden over de inzet van Maasdelta ten aanzien van de 'kwaliteit van wijken en buurten'. Zij geven aan dat de corporatie zeer breed betrokken is met de samenleving en dit altijd al is geweest. Als toelichting wordt bijvoorbeeld het aanleggen van speelveldjes en de vele maatregelen om overlast te voorkomen genoemd. Gemeenten beoordelen de prestaties van Maasdelta op dit punt dan ook het hoogst van alle belanghebbenden.

2.3.2 Relatie en communicatie

7,1

Op het gebied van communicatie wordt gemiddeld net boven de norm gescoord. De verschillen in beoordeling zijn echter groot. Huurders uiten zich in kritische bewoordingen over de manier waarop communicatie geschiedt. De gemeenten en overige belanghebbenden zijn positiever, maar ook zij noemen punten waarop de corporatie zich kan verbeteren. Zo geeft een gemeente aan dat zij de keuzes en afwegingen die de corporatie maakt respecteert, maar dat ze beter geïnformeerd willen worden over de achterliggende motieven. Eén gemeente geeft aan dat frequenter direct contact met de directeur-bestuurder zou kunnen bijdragen aan verbetering op dit punt.

Belanghebbenden geven aan dat de communicatie vanuit Maasdelta als reactief wordt ervaren. Op het moment dat een belanghebbende zelf informeert naar een bepaald onderwerp is Maasdelta zeer open en transparant. Binnen de groep overige belanghebbenden geven partijen aan dat zij de informatie krijgen die zij nodig hebben en verder niet betrokken of geïnformeerd hoeven te worden. Verder wordt er aangegeven dat de corporatie toegankelijk is en lijnen kort zijn.

De communicatie binnen Maasdelta zelf is volgens veel belanghebbenden voor verbetering vatbaar. De communicatie tussen de top van de organisatie (directeur-bestuurder/managers) en de werkvloer wordt door een partij als matig beoordeeld. Als voorbeeld wordt genoemd dat de corporatie te zeer centraal vanuit het hoofdkantoor in Spijkenisse wordt aangestuurd. De huurders zijn relatief negatief gestemd over de manier van communiceren met en door Maasdelta. Dit beargumenteren zij op verschillende manieren:

- De drie vestigingen verschillen sterk van elkaar en afstemming laat te wensen over;

- Intern worden medewerkers op andere functies geplaatst waarbij twijfels rijzen over de vraag of zij gekwalificeerd zijn voor een bepaalde taak en of zij voldoende bekend zijn met de lokale context en situatie;
- Zaken worden erg ad hoc of soms in het geheel niet behandeld;
- Er wordt veel gevraagd van de bewonersraad, zowel inhoudelijk als het aantal momenten van overleg. Echter, met de input die door de huurdersraad wordt geleverd wordt weinig gedaan door Maasdelta;
- Huurdersraden worden in veel gevallen achteraf geïnformeerd en krijgen zodoende geen kans om aan de voorkant hun input te leveren.

Sommige huurdersvertegenwoordigers geven aan dat de kwaliteit van de communicatie verder achteruit gaat. Zij hebben het gevoel dat communicatie plaatsvindt omdat het moet en niet om de huurders bij lopende zaken te betrekken.

2.3.3 Invloed op beleid

6,4

De mate waarin Maasdelta partijen betreft bij het opstellen van beleid wordt het laagst beoordeeld van alle prestatievelden. In afwijking van andere prestatievelden zijn ook de gemeenten en overige belanghebbenden op dit punt relatief kritisch. Belanghebbenden menen dat ze te weinig op strategisch- en beleidsniveau worden betrokken en dat zij zich niet echt betrokken voelen bij de totstandkoming van beleid. De corporatie informeert hen wel, maar stelt zich daarbij reactief op. De communicatie rond nieuwbouw- en leefbaarheidsprojecten vormt daar een positieve uitzondering op. Eén van de drie gemeenten spiegelt deze prestaties ook aan zich zelf en merkt op dat zij zelf op dit punt verder kan ontwikkelen.

Deels zijn de negatieve kritieken gebaseerd op de manier van communiceren die in de vorige paragraaf zijn genoemd. Zo wordt ook hier genoemd dat Maasdelta naar de mening van belanghebbenden onvoldoende doet met feedback en dat informatie over beleid veelal achteraf wordt gedeeld. De overige belanghebbenden stellen dat Maasdelta door het niet optimaal betrekken van kennispartners zaken niet altijd volgens de laatste ontwikkelingen worden gerealiseerd.

2.4 Boodschap

Aan de hand van een aantal open vragen, zijn belanghebbenden in staat gesteld een algemeen beeld te geven van Maasdelta en om de corporatie als het ware een boodschap mee te geven.

2.4.1 Wat is op hoofdlijnen uw beeld van Maasdelta?

Het beeld van Maasdelta verschilt per type belanghebbende. De huurders richten zich bij de beschrijving op hoofdlijnen op de financiële gang van zaken (huurprijzen) en het contact met de corporatie. Aangaande de financiële aspecten geven de huurders aan dat zij het fijn en goed vinden dat de corporatie in deze tijden financieel gezond is, maar dat financiële resultaten de boventoon beginnen te voeren boven het sociale aspect. Het maximaal verhogen van de huren strookt volgens hen niet met het feit dat de corporatie op dit moment financieel gezond is. Over het andere punt, het contact met de corporatie, zijn de huurders zoals al eerder is aangegeven niet tevreden. Naar de mening van huurders verloopt het contact niet zelden moeizaam: de communicatie is niet naar verwachting, men voelt zich onvoldoende betrokken bij besluitvorming en men meent dat de corporatie feedback onvoldoende oppakt. Huurders stellen dat ze alleen betrokken worden daar waar dit volgens de Overlegwet verplicht is. Gesteld wordt veel waardevolle informatie en kennis volgens de huurders verloren gaat door het rouleren van bijvoorbeeld vestigingsmanagers binnen Maasdelta.

De gemeenten schetsen een positiever beeld van Maasdelta dan de huurders. Hoewel ook zij aangeven dat de communicatie op bepaalde punten kan verbeteren, typeren zij de corporatie als een zeer open, degelijke en transparante corporatie die 'in de haarvaten' van de gemeenten in het werkgebied zijn gekropen. Daardoor is de corporatie erg betrokken bij bewoners en huurders en heeft Maasdelta onder andere veel gedaan voor de leefomgeving. Volgens sommigen zelfs meer dan er van de corporatie verwacht mocht worden. Aan deze prestaties is de typering 'maatschappelijk georiënteerd' gekoppeld. Toch geven ook de gemeenten een aantal typering die van kritische aard zijn. Zo geven ze aan dat de corporatie vrij voorzichtig, terughoudend en/of conservatief is op bepaalde vlakken en dat de organisatie vrij bureaucratisch is. De corporatie houdt bijvoorbeeld sterk vast aan een zelfgekozen strak financieel beleidskader, terwijl er naar de mening van gemeenten buiten dit kader mogelijkheden liggen. De perceptie leeft dat, doordat veel beslissingen vanuit het hoofdkantoor in Spijkenisse worden genomen, er in bepaalde gevallen waar dat nodig is niet snel geschakeld kan worden. De samenwerking met de gemeenten vindt verder op een positief constructieve manier plaats.

De typering die de overige belanghebbenden aan Maasdelta geven zijn grotendeels in lijn met die van de gemeenten. Termen die worden genoemd zijn: gedegen, lokaal verankerd, constructief, consistent, zakelijk, maatschappelijk betrokken, gericht op de doelgroep, conservatief. Deze partijen benadrukken ook nogmaals de financieel gezonde situatie van de corporatie. Hetgeen als positieve eigenschap wordt beschouwd, maar koppelen dit ook aan terughoudendheid en een wat conservatieve houding: volgens een aantal belanghebbenden kan Maasdelta meer oppakken dan zij op dit moment doet. Datzelfde geldt voor deelname aan het maatschappelijke debat in de regio; Maasdelta wordt daarin, ondanks de relatieve grootte en sterke positie, gemist.

Figuur 2.1 Maasdelta in kernwoorden



2.4.2 Hebt u een boodschap voor Maasdelta?

Samenvattend geven de belanghebbenden aan Maasdelta de volgende 'boodschappen' mee waarin zij aangeven wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen.

Huurders

- Communiceer beter met je huurders;
- Kom afspraken na;
- Leg keuzes beter uit en betrek huurders bij het maken daarvan;
- Zoek een balans tussen vastgoedopgaven en de rol van sociale huisvester;
- Leg meer nadruk op sociale aspecten en minder op de commerciële aspecten;
- Concentreer je op het huidige werkgebied: breidt niet verder uit;
- Zorg dat de betaalbaarheid (prijs/kwaliteit) niet verder onder druk komt te staan;
- Zorg voor voldoende woningen van voldoende kwaliteit tegen betaalbare huren voor diverse doelgroepen.

Gemeenten

- Blijf zoeken naar mogelijkheden om in de toekomst de kwaliteit van de dienstverlening op peil te houden en schuil niet te snel achter de restricties die vanuit het Rijk zijn geformuleerd;
- Doe je niet armer voor dan je bent;
- Wees creatief binnen een verantwoord financieel beleid;
- Onderzoek de mogelijkheden om een deel van de woningen van Woonbron over te nemen;
- Stel gezamenlijk met de colleges van B&W een nieuw strategisch beleid op;
- Formuleer een visie op portefeuilleniveau, zowel voor de kwaliteit als kwantiteit (vraag-aanbod);
- Werk met de gemeenten samen en handhaaf een brede taakopvatting;
- Houd de investeringen op een gelijk niveau of schroef deze verder omhoog;
- Houd met de veranderende wetgeving de woningvoorraad en kwaliteit van de bestaande voorraad in de gaten.

Overige belanghebbenden

- Werk in een voldoende hoog tempo toe naar heldere besluiten, stel duidelijke prioriteiten en voer die daadkrachtig uit met een duidelijk zichtbaar boegbeeld;
- Maak duidelijke keuzes over wat decentraal en wat centraal geregeld wordt;
- Zet de organisatie op een vernieuwde manier voort;
- Werk bottom-up in de organisatie aan innovatie;
- Kijk meer om je heen naar de diverse ontwikkelingen in het land, zoals de wijze waarop collega-corporaties omgaan met verduurzaming en innovatie;
- Blijf ondernemend en degelijk en ga sneller op zoek naar nieuwe en bewezen mogelijkheden in de markt, vergroot de adaptatie- en innovatiekracht in de organisatie;
- Maak strategische keuzes voor de toekomst over het werkgebied en verdere samenwerking met andere partijen;
- Trek samen met partners op richting gemeenten;
- Kom uit je comfort-zone; overweeg het overnemen van bezit van Vestia en/of Woonbron dan wel het optreden als investeringspartner in Rotterdam Zuid.

3 Presteren naar Vermogen



3.1 Inleiding

Bij Presteren naar Vermogen beoordeelt de visitatiecommissie of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. Hiertoe wordt door de commissie een oordeel gevormd over:

- Financiële continuïteit;
- Doelmatigheid;
- Vermogensinzet.

3.2 Financiële continuïteit

9

In deze paragraaf is een toelichting gegeven op de financiële continuïteit van Maasdelta en de wijze waarop dit is gewaarborgd. Hierbij is gekeken of de corporatie voldoet aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen en de mate waarin deze zijn geborgd in de organisatie. Hiervoor is gebruik gemaakt van verschillende bronnen zoals het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV), Waarborgfonds Sociale Woning (WSW), documenten van de accountant, etc. Voor de meeste bronnen geldt dat de meest recente informatie betrekking heeft op het jaar 2012.

3.2.1 Vermogenspositie

Toezichtbrief: Met ingang van 2013 zijn er geen losstaande continuïteits- en solvabiliteitsoordelen meer. Vanaf 2013 zijn er integrale beoordelingen die zich richten op het kwalitatief en kwantitatief duiden van risico's en het plegen van interventies om risico's te voorkomen dan wel te verkleinen. Op basis van de door de corporatie ingediende prognosegegevens 2012-2016, dVi 2012 en andere informatie, heeft het CFV risicogericht onderzoek gedaan op een zestal toezichtsterreinen die van invloed kunnen zijn op de financiële continuïteit van de corporatie. Het bij Maasdelta uitgevoerde onderzoek geeft het CFV geen aanleiding tot opmerkingen of nader onderzoek.

Solvabiliteit

Op basis van de financiële stukken van de corporatie blijkt dat Maasdelta in de jaren 2010 tot en met 2013 voldoende solvabel is geweest. Maasdelta heeft ruim voldaan aan de solvabiliteitseis van minimaal 15% die door het CFV wordt voorgeschreven. Als gevolg van een enigszins behoudend financieel beleid voldoet de corporatie al jaren aan de interne solvabiliteitseis en de eisen van de externe toezichthouders. In 2013 had Maasdelta een solvabiliteit van 28% tegenover een eis van 15%. Betreffende de eis van het WSW, die op basis van bedrijfswaarde wordt berekend, geldt eveneens dat Maasdelta ruim voldoet aan de eis (45% Maasdelta vs. 20% minimale norm WSW).

Kredietwaardigheid

Maasdelta is in 2013 als kredietwaardig beoordeeld volgens de normering van het WSW. De financiële positie, gebaseerd op het jaarverslag 2012, en de prognose van de operationele kasstromen over de periode 2013 tot en met 2015 laten resultaten zien die voldoende zijn voor de twee procent normatieve aflossing die het WSW vereist. Het WSW heeft een bedrag in mindering gebracht op het faciliteringsvolume omdat de corporatie minder aan DAEB-activiteiten of aflossingen van geborgde leningen heeft besteed dan volgens de berekeningen van de accountant nodig was. Ook geeft het WSW in de beoordeling aan dat huurderving een oplopende tendens

kent. Indien er geen adequate maatregelen worden genomen bestaat het risico dat de huurderving in de komende jaren verder zal oplopen. Bij de volgende jaarlijkse beoordeling zal het WSW dieper ingaan op de oorzaken en de beheersmaatregelen die Maasdelta in dit kader treft. Met het voldoen aan de eisen van kredietwaardigheid komt Maasdelta in aanmerking voor borgstelling.

Interest Coverage Ratio

De ICR maakt inzichtelijk in hoeverre de rentelasten vanuit de operationele kasstromen kunnen worden voldaan. In het jaarverslag 2013 is weergegeven dat Maasdelta een Interest Coverage Ratio (ICR) heeft van 2,1. Hiermee voldoet de corporatie ruimschoots aan de norm van het WSW van 1,3. Op basis van het meerjarenperspectief verwacht Maasdelta ook op de lange termijn te kunnen voldoen aan de ICR. In de jaren 2014-2018 is de gemiddelde ICR geprognosticeerd op 1,9, waarmee de corporatie ook in de komende jaren ruimschoots aan de norm voldoet.

Loan to value

In het oordeel van de WSW wordt over de leningenportefeuille opgemerkt dat Maasdelta de aankomende jaren een grote herfinancieringsopgave staat te wachten. Dit is onder andere het gevolg van het aantrekken van kortlopende leningen in het verleden. Daartoe heeft het WSW het verzoek gedaan om meer langlopende financieringen aan te trekken om een: 'evenwichtige samenstelling van de leningenportefeuille te realiseren welke is afgestemd op de verwachte levensduur van het bezit.' De loan to value (langlopende schulden/volkshuisvestelijke exploitatiewaarde) ligt in de periode tot en met 2018 naar verwachting rond de 54% (norm maximaal 75%). De loan to value voor langlopende schulden ten opzichte van de WOZ waarde ligt rond de 20%. Daarmee ligt de loan to value op exploitatiewaarde gelijk aan de referentiegroep waartoe Maasdelta hoort en lager dan het landelijk gemiddelde. De loan to value ten opzichte van de WOZ-waarde ligt iets lager dan de gemiddelde 30% van de referentiegroep en gelijk aan het landelijk gemiddelde.

Debt Service Coverage Ratio

De debt service coverage ratio (DSCR) geeft aan of er voldoende operationele kasstromen worden gegenereerd voor rente en aflossing. Het WSW verwacht een minimale score van 1,0. De DSCR lag in 2013 op 1,5 en in de afgelopen drie jaar op 1,49. De verwachting voor de periode 2014- 2018 bedraagt 1,41.

3.2.2 Vermogensbeleid

Uit onder meer het jaarverslag 2013 komt naar voren dat Maasdelta een sterke vermogenspositie heeft. In het jaarverslag is een overzicht opgenomen, waarin de diverse parameters zijn weergegeven en gekoppeld aan de cijfers gebaseerd op het jaarresultaat. Maasdelta heeft een visie geformuleerd op het vermogen en beschreven waar middelen worden gegenereerd en waar de middelen worden ingezet. Daarbij stuurt de corporatie op operationele, investerings- en financieringskasstromen. De operationele kasstromen waren in 2013 positief, waardoor het saldo liquide middelen verder is toegenomen.

In de begroting stelt Maasdelta de uitgangspunten voor het aankomende jaar of aankomende periode vast. Daarnaast worden de te verwachten resultaten en ontwikkelingen van de financiële positie beschreven. In de uitgangspunten worden bijvoorbeeld uitspraken gedaan over inflatiepercentages, huurverhogingen, huurderving, loonstijging, etc. Door de ontwikkeling van de financiële positie in kaart te brengen wordt er gestuurd op inkomsten en uitgaven. Dit wordt onder andere vormgegeven door rekening te houden met de actuele situatie waarin Maasdelta zich bevindt maar ook door rekening te houden met toekomstige ontwikkelingen en invloeden van buitenaf, zoals aflossingsverplichtingen, nieuwe financieringsbehoefte, huurtoeslagheffing en

dergelijke. Als concreet voorbeeld wordt in het accountantsverslag 2010 genoemd dat Maasdelta naar aanleiding van de neerwaartse druk op de verkoopprijzen van koopwoningen voor enkele projecten een gewijzigde verkoopstrategie toepast, waarvan de effecten in de jaarrekening zijn meegenomen. Als kritiekpunt geeft de accountant aan dat hier in de meerjarenbegroting nog geen rekening mee is gehouden, waardoor verwachte resultaten tegen kunnen vallen. In de begroting worden ook verwachte verschillen met de resultaten uit voorgaande jaren verklaard. De begroting wordt taakstellend ingezet.

Maasdelta legt op verschillende manieren verantwoording af over de financiële gang van zaken. Eén van de manieren is via kwartaalrapportages. Deze rapportages zijn overzichtelijk en consistent opgesteld. In de 'barometer' (het totale financiële overzicht) wordt per post, middels een symbool, aangegeven of de resultaten afwijken ten opzichte van de begroting, er bijzonderheden zijn of dat er geen bijzonderheden zijn. De cijfers worden uitgesplitst over de drie vestigingen in Maassluis, Hellevoetsluis en Spijkenisse. Vervolgens wordt in de toelichting per post een adequate verklaring gegeven voor de resultaten. In het jaarverslag worden de (financiële) ontwikkelingen die in het desbetreffende jaar hebben plaatsgevonden beschreven.

Wat betreft investeringen hanteert Maasdelta geen vooraf vastgestelde en naar type vastgoed gedifferentieerde rendementseis. Het rendement wordt per project bepaald. Dit omdat het rendement per project sterk kan fluctueren. In plaats van te sturen op projectrendement wordt er gestuurd op portefeuillerendement. Bij de gebiedsinvesteringsprogramma's wordt een financieel kader het gehele gebied opgesteld met een bandbreedte waarin de projectrendementen moeten passen. Deze bandbreedtes worden in samenspraak met belanghebbenden opgesteld en met de Raad van Commissarissen afgestemd. De investeringen vloeien voort uit het strategisch voorraadbeleid, die geactualiseerd dient te worden, en de complex strategieën.

Maasdelta maakt gebruik van een intern risicobeheersings- en controlesysteem, waarop de auditcommissie van de Raad van Commissarissen toezicht houdt. Binnen dat systeem heeft de corporatie aandacht voor verschillende typen risico's, zoals projectrisico's, financieringsrisico's en marktrisico's. Maasdelta maakt gebruik van periodiek geüpdatete scenario's om de mogelijke uitwerking van de verschillende omgevingsrisico's in beeld te brengen. Ook intern maakt de corporatie gebruik van risicoanalyses, om vast te stellen of de organisatie al dan niet in control is. Zo wordt in het interne controleplan jaarlijks weergegeven welke werkzaamheden worden uitgevoerd om dit te kunnen bepalen. De risico's zijn vertaald in minimaal noodzakelijke beheersingsmaatregelen om de betreffende risico's te reduceren. Maasdelta heeft met voorgaande instrumenten zeer goed zicht op welke risico's er zijn en kan de omvang van deze risico's adequaat inschatten. Voorgaande blijkt ook uit de praktijk, zoals de minimale grondpositie en afname van woningen van ontwikkelaars.

Maasdelta heeft een sterke vermogenspositie. Deze positie is in de afgelopen jaren opgebouwd op basis van de wijze waarop de corporatie is ingericht. Het financieel beleid en de planning en controlcyclus zijn zodanig ingericht dat Maasdelta zeer goed zicht heeft op onder meer de kasstromen en de ontwikkeling van het vermogen. Daarbij wordt gebruik gemaakt van scenario's en risicoanalyses en wordt de beschikbare (financiële) data regelmatig geactualiseerd. Daarnaast worden risico's zoveel mogelijk bij derden, zoals projectontwikkelaars, weggezet.

3.3 Doelmatigheid

6

De mate waarin Maasdelta de geleverde prestaties op efficiënte wijze behaalt, weegt mee in het oordeel over Presteren naar Vermogen. Bij dit onderdeel wordt gekeken of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen.

3.3.1 Netto bedrijfslasten

Uit de tabel hieronder komt naar voren dat Maasdelta relatief hoge bedrijfslasten heeft ten opzichte van met name referentiecorporaties. Bij een nadere beschouwing blijkt dat diverse posten, zoals personeelslasten en onderhoudslasten, hoger liggen. Dit komt tevens naar voren in de onderstaande cijfers, waarin te zien is dat de personeelskosten per full time employment (fte) ruim hoger liggen dan bij beide referenties. Het aantal verhuureenheden per fte ligt daarentegen iets lager. Uit de cijfers is op te maken dat de bedrijfslasten in de afgelopen jaren duidelijk sneller zijn gestegen dan bij de gemiddelde corporatie.

Tabel 3.1 Netto bedrijfslasten 2012 en ontwikkeling netto bedrijfslasten, 2009-2012

	Corporatie	Referentie	Landelijk	Toename 2009-2012 in %		
				Corporatie	Referentie	Landelijk
Bedrijfslasten / vhe	1.464	1.349	1.396	4,8%	1,0%	-0,5%
Personeelskosten / fte	71.201	67.855	66.128			
Aantal vhe / fte	87	90	89			

Bron: CiP (2013), Stichting Maasdelta Groep Spijkenisse, Centraal Fonds Volkshuisvesting

In de begroting of het ondernemingsplan 2011-2015 wordt niet expliciet ingegaan op deze afwijking ten opzichte van de benchmark. Vanuit Maasdelta is aangegeven dat de corporatie iets later is begonnen dan andere corporaties met het verlagen van de bedrijfslasten. Ook wil de corporatie in formatie teruggaan zonder verplichte afvloeiing. Sinds de inzet van het beleid in 2012 is de formatie enkele procenten verkleind. Daarnaast heeft Maasdelta een eigen onderhoudsdienst, wijkconsulenten en drie vestigingen, die beleidsmatig van groot belang zijn voor Maasdelta, en tot gevolg hebben dat de formatie iets groter is dan gemiddeld. De bedrijfslasten zijn mede hierdoor circa 8% hoger dan gemiddeld. Voorgaande beleidsmatige keuzes hebben tot gevolg dat de bedrijfslasten relatief langzaam teruglopen. Als laatste is aangegeven dat de invoering van een nieuwe automatiseringssysteem relatief veel kost.

3.3.2 Efficiencyverbetering

Maasdelta heeft het afgelopen jaar een traject ingezet, waarmee de efficiency van de organisatie moet worden verbeterd. Dit zal onder meer leiden tot kostenbesparingen van de beheersorganisatie, waarbij de verwachting is dat de komende jaren de formatie zal afnemen. In de Position Paper is beschreven dat er in de komende jaren een sterkere focus zal zijn op een meer efficiëntere bedrijfsvoering. Daarbij moet de klantgerichtheid van hetzelfde niveau blijven en de kwaliteit van dienstverlening verbeteren. Maasdelta wil een deel van de organisatie centraliseren en een KlantContactCenter te starten vanaf 2016. Daarnaast moeten de primaire bedrijfsprocessen meer worden geautomatiseerd. Op basis van voorgaande, en het verminderen van het aantal medewerkers, moeten de bedrijfslasten met 20% worden verlaagd. Ook in de komende jaren wil Maasdelta dit bereiken zonder verplichte afvloeiing. Voorgaande kan op gespannen voet staan met het verhogen van de kwaliteit van dienstverlening en verbeteren van de efficiency.

3.4 Vermogensinzet

7

In deze paragraaf wordt beoordeeld of en op basis waarvan Maasdelta de inzet van het vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt. Daarbij is aandacht voor de inzet van het beschikbare vermogen, inclusief verantwoording en motivering, en het uitvoeren van evaluaties.

3.4.1 Inzet beschikbaar vermogen

Maasdelta heeft in de beleidsplannen het verrichten van maatschappelijke prestaties en het voldoen aan maatschappelijk verwachtingen voorop gesteld. Daarbij richt de corporatie zich in de komende jaren op vier speerpunten: duurzame woningen, vitale wijken, betrokken bewoners en goede dienstverlening. Uit de meerjarenbegrotingen komt naar voren dat Maasdelta oog heeft voor de financiële continuïteit en vanuit die positie de maatschappelijke opgaven oppakt. In de Position Paper is hierover het volgende geschreven:

“Maasdelta is altijd een financieel gezonde en behouden corporatie geweest met een sterk risicomanagement gericht op (maatschappelijk) vastgoed en herstructurering en verantwoorde inzet van maatschappelijk kapitaal. De laatste jaren is Maasdelta meer ontwikkeld naar een wijkgerichte corporatie die nog steeds goed is in herstructurering en vastgoed, maar die meer de klant opzoekt in wijken en meer de samenwerking heeft gezocht met andere partijen. In de toekomst zal Maasdelta zich nog meer richten op haar kerntaken en het beheer van woningen. De corporatie zal daarbij een financieel gezonde organisatie blijven.”

De doelstelling van Maasdelta is het behouden van het vermogen en, zoals in de meerjarenraming is weergegeven, het vergroten van het vermogen naar de toekomst toe. Maasdelta genereert inkomsten door enerzijds huurpenningen en anderzijds de verkoop van woningen. Zoals hierboven toegelicht ziet Maasdelta richting de toekomst tevens een opgave in het verbeteren van de bedrijfsvoering, waarmee een groter deel van de middelen kunnen worden ingezet ten behoeve van de maatschappelijke opgaven. Uit de cijfers komt naar voren dat de huren relatief hoog zijn en daardoor de betaalbaarheid onder druk kan komen te staan. Mogelijk zit hier tevens een link met de constatering van het WSW dat de huurderiving is opgelopen. Desondanks heeft Maasdelta de maximale huurverhoging doorgevoerd. Richting de toekomst moeten expliciete keuzes worden gemaakt waar de beschikbare middelen worden ingezet. Vanuit de corporatie is aangegeven dat betaalbaarheid van de voorraad daarbij voorop staat.

Naast betaalbaarheid komt de aandacht (nog) meer te liggen op de bestaande voorraad en leefbaarheid in de wijken. Maasdelta ziet ook richting de toekomst een bredere taakopvatting dan enkel het verhuren van woningen, te meer omdat leefbaarheid en woonomgeving van groot belang zijn ten aanzien van de courantheid van de woningen. Ondanks alle contextuele veranderingen (markt, beleid en crisis) heeft Maasdelta maar beperkt de investeringen afgeremd. Dat Maasdelta de afgelopen jaren relatief veel in de bestaande voorraad heeft geïnvesteerd, en dan met name in herstructurering, blijkt uit onder meer het project Burgemeesterswijk in Maassluis. De herstructurering komt duidelijk naar voren wanneer de sloop-nieuwbouw van huurwoningen wordt gezien: Maasdelta investeert hier significant meer in dan de gemiddelde referentiecorporatie. Uit de CFV-cijfers komt naar voren dat de corporatie tevens ruim meer investeert in planmatig onderhoud. Deze investeringen zijn vanaf 2012 verder toegenomen. Datzelfde geldt voor de investeringen in energiebesparende maatregelen. Voor het isoleren en verbeteren van de energiezuinigheid heeft Maasdelta het energiebeleid opgesteld. Onder dit beleid zijn grote aantallen woningen verbeterd, te meer om de woonlasten voor de huurders te kunnen beheersen. De toename in labelstappen als gevolg van de maatregelen wordt (deels) doorberekend aan de huurders. Ook zijn in samenwerking

met bewoners en de woonbond energiepilots uitgevoerd en is Maasdelta betrokken bij de exploitatie van warmtepompen.

Maasdelta heeft in de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in de woonomgeving en leefbaarheid. Zo heeft de corporatie relatief veel vastgoed voor doelgroepen met beperkingen en maatschappelijk vastgoed gerealiseerd, zoals zorgboerderijen. De acties ten behoeve van leefbaarheid voert de corporatie in overleg met verschillende organisaties uit, zoals gemeenten en bewonerscommissies. Uit de cijfers komt naar voren dat de uitgaven aan leefbaarheid ten opzichte van de benchmark sinds 2011 zijn toegenomen. Maasdelta gaf in 2012 ruim 30% meer uit aan leefbaarheid dan de gemiddelde referentiecorporatie. Deze uitgaven concentreren zich vooral op de sociale kant van leefbaarheid, zoals blijkt uit het jaarplan leefbaarheid en het jaarverslag waarin per vestiging een opsomming is gegeven van de activiteiten die in dat jaar hebben plaatsgevonden. Maasdelta evalueert de effecten op leefbaarheid, veiligheid, sociaal beheer en dergelijke. Dit doet Maasdelta aan de hand van enquêtes, en waarnemingen van wijk- en huismeesters. Maasdelta heeft aangegeven de activiteiten omtrent leefbaarheid meer te moeten koppelen aan de complexen en buurten waar zij bezit heeft.

3.4.2 *Uitvoeren van evaluaties*

In het ondernemingsplan 2011-2015 staat het een en ander over dit onderwerp beschreven. Dit zijn vooral punten die ambities en doelen bespreken en in mindere mate de koppeling met financiële middelen maken. Concreter wordt dit uitgewerkt in de ambitie om in de vestigingsgemeenten te investeren in maatschappelijke voorzieningen met en zonder woonfunctie, zoals woon-zorgcomplexen, (brede) schoolvoorzieningen, (multifunctionele) wijk- en ontmoetingscentra, maar ook werk- en leerprojecten voor specifieke doelgroepen. Daartoe wil de corporatie de komende tien jaar de investeringsportefeuille in maatschappelijke voorzieningen laten groeien naar 15% van het geïnvesteerd vermogen. De totale investering bedraagt dan 150 miljoen euro. Hierbij geeft Maasdelta aan dat het resultaat afhankelijk is van de vraag naar en het maatschappelijk rendement dat deze projecten opleveren.

Na afloop van een project evalueert de corporatie de inzet door het maatschappelijk nut van de maatschappelijke voorziening te bepalen. Dit komt terug in het laatste fasedocument van projecten bij de evaluatie van het desbetreffende project. De gerealiseerde maatschappelijke kosten, opbrengsten en het maatschappelijk rendement worden nog niet expliciet inzichtelijk gemaakt, maar zijn wel degelijk zaken die Maasdelta meeneemt bij de projecten.

Om een goed beeld te krijgen van de veranderende wereld waarin Maasdelta opereert, heeft de corporatie een omgevings- en marktanalyse gemaakt. Aanleiding hiertoe is dat Maasdelta heeft ervaren dat zij in een steeds ingewikkelder wordende wereld werkt, waarbij rekening moet worden gehouden met externe partijen en ontwikkelingen die van invloed zijn op het handelen. Op basis van de omgevingsanalyse heeft Maasdelta een aantal conclusies getrokken die betrekking hebben op de vermogensinzet voor het maatschappelijk rendement. Deze conclusies zijn:

- Er is sprake van een spanningsveld tussen het noodzakelijke financiële rendement en de gewenste ontwikkeling naar meer maatschappelijk ondernemen (maatschappelijk rendement);
- Het behalen van maatschappelijk rendement en de maatschappelijke positie en verankering worden steeds belangrijker voor woningcorporaties.

Bovenstaande laat zien dat Maasdelta zich bewust is van de veranderende wereld en de actuele thema's die spelen en invloed hebben op de taken van Maasdelta en op het werkgebied waarin Maasdelta opereert.

3.5 Beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 5.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor Maasdelta resulteert het volgende beeld.

Tabel 3.2 Presteren naar Vermogen

Meetpunt	Cijfer	Weging	Eindcijfer
Financiële continuïteit	9	30%	7,3
Doelmatigheid	6	30%	
Vermogensinzet	7	40%	

4 Presteren ten aanzien van Governance



4.1 Inleiding

In de maatschappelijke visitatie is de governance een apart te beoordelen onderdeel, waarbij een drietal onderwerpen worden beoordeeld:

- Besturing;
- Het interne toezicht;
- Externe legitimering en externe verantwoording

De visitatiecommissie heeft het oordeel over governance gebaseerd op de wijze waarop Maasdelta omgaat met de formele governance onderdelen en op de rol en invulling van het interne toezicht. Daartoe zijn agenda's en verslagen van vergaderingen bestudeerd en interviews gehouden met het bestuur en leden van de Raad van Commissarissen.

4.2 Besturing

Dit onderdeel wordt beoordeeld in het licht van de strategievorming en het sturen op prestaties. Het gaat hierbij specifiek om de onderdelen 'Plan', 'Check' en 'Act' in de cyclus. Het onderdeel 'Do' is in de voorgaande hoofdstukken toegelicht.

4.2.1 Plan



Maasdelta heeft in de vorm van het Ondernemingsplan 2011-2015 een duidelijke visie opgesteld. In het vigerende ondernemingsplan wordt teruggerepen op het Ondernemingsplan 2006-2010, waardoor goed zicht is op de continuïteit in het strategisch beleid. In het Ondernemingsplan 2011-2015 wordt de relatie gelegd tussen haar missie en een viertal strategische doelen ofwel 'speerpunten': 1) duurzame woningen, 2) vitale wijken, 3) betrokken bewoners en 4) goede dienstverlening. Aan de speerpunten zijn de activiteiten gekoppeld die Maasdelta daarop wil ontwikkelen. Voor ieder speerpunt geeft Maasdelta aan hoe de strategieën zijn vertaald naar operationele activiteiten, concreet gemaakt in bijvoorbeeld:

- Een bijlage bij het ondernemingsplan waarin voor vijf jaar vooruit budgetten per speerpunt zijn begroot die worden afgezet tegen de budgetten van de vijf jaar daarvoor;
- Strategisch Opgave Beleid (SOB) en onderhoudscyclus;
- Voldoen aan de eisen van het KWH-huurlabel.

Het stellen van 'scherpere en meetbare doelen' is een doelstelling die Maasdelta zichzelf heeft opgelegd naar aanleiding van de vorige maatschappelijke visitatie. Maasdelta heeft deze doelstelling geïntegreerd in het ondernemingsplan. In de praktijk heeft dit geresulteerd in het Meten is Weten-model, waarmee de prestaties op de ambities goed gevolgd kunnen worden. De strategische doelen komen via tactische en operationele doelen terug in de jaarlijkse begroting.

De visie van Maasdelta, weergegeven in het ondernemingsplan, komt tot stand door relevante ontwikkelingen periodiek tegen het licht te houden en te verwerken in het beleid. Datzelfde geldt voor de behoeften en wensen van belanghebbenden en de kracht van de eigen organisatie. De verschillende onderdelen sluiten goed op elkaar aan, mede weergegeven in het overzichtelijke Meten = Weten-model.

4.2.2 Check

7

In het Ondernemingsplan 2011-2015 wordt vastgesteld dat er in de periode 2006-2010 sprake is geweest van een grote dynamiek door de economische crisis, stagnatie op de woningmarkt en beperkte investeringsruimte. In deze dynamische omstandigheden heeft Maasdelta expliciet gekozen voor het handhaven van een brede taak- en rolopvatting, binnen de kaders van de financiële continuïteit als centrale doelstelling. De corporatie geeft hiermee aan expliciet haar beleid te toetsen aan de veranderingen in haar omgeving.

In het jaarverslag grijpt Maasdelta in algemene termen terug op de het ondernemingsplan. Ook wordt in het jaarverslag de uitwerking van het Ondernemingsplan 2011-2015 genoemd als een belangrijke prestatie-eis die de RvC heeft afgesproken met de bestuurder. De vier speerpunten worden in het jaarverslag niet één-op-één aangehaald. In de jaarplannen die per vestiging worden opgesteld komen het ondernemingsplan en de onderliggende speerpunten terug en worden deze uitgewerkt in ambities. De ambities worden onder meer concreet gemaakt door er een verantwoordelijke en een planning aan te koppelen en het budget voor de benodigde middelen te benoemen. Ook in andere documenten, zoals bijvoorbeeld de gebiedsinvesteringsprogramma's (GIP's), werken het ondernemingsplan en de speerpunten door. In de kwartaalrapportages komen het Ondernemingsplan en de onderliggende speerpunten vanaf 2013 terug aan de hand van het MW-model (Meten is Weten). Opvallend is dat de eerste drie kwartaalrapportages van 2013 dezelfde invulling van het MW-model kennen. Daarmee lijkt er geen sprake te zijn van voortgang dan wel actief gebruik van het model.

Maasdelta beschikt met onder meer het Meten is Weten-model en de goede doorvertaling van de strategische, tactische en operationele doelen in de jaarlijkse begroting en maand- en kwartaalrapportages over een systeem waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe de prestaties vorderen.

4.2.3 Act

7

Maasdelta heeft een proactieve opstelling als het gaat om het bijstellen van de doelen onder dynamische omstandigheden. Zo is in 2008, lopende het vorige ondernemingsplan, het speerpunt Welzijn en Onderwijs toegevoegd aan de bestaande vier speerpunten (Aanboddifferentiatie, Leefbaarheid en Veiligheid, Kwaliteit en Klantgerichtheid en Wonen en Zorg). De prestaties over 2006-2010 worden in het Ondernemingsplan 2011-2015 SMART gemaakt door aan te geven in hoeverre de doelstellingen feitelijk zijn gerealiseerd. Verbeterpunten en nieuwe aandachtsgebieden zijn geïdentificeerd en verwerkt in het nieuwe ondernemingsplan. Het onderdeel 'act' wordt ingevuld door middel van de reeds aangehaalde kwartaalrapportages. Daarin wordt aangegeven wat de status is van de betreffende KPI en is aangegeven welke actie moet worden ondernomen om dit -indien nodig- te verbeteren. Maasdelta communiceert op hoofdlijnen actief richting de belanghebbenden wat de gevolgen zijn van het gewijzigde beleid of uitgangspunten.

4.3 Intern toezicht

Het interne toezicht wordt langs een drietal onderdelen gezien: functioneren van de Raad van Commissarissen, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode.

4.3.1 Functioneren van de Raad van Commissarissen

6

In de visitatiemethodiek wordt onder dit onderdeel verstaan dat de Raad van Commissarissen een goed functionerend team vormt, waardoor het besluitvormingsproces op een professionele wijze tot stand komt en het toezicht op professionele wijze wordt uitgeoefend. Om hier een oordeel over te kunnen vormen wordt ingegaan op de samenstelling van de Raad, de cultuur binnen de Raad, het reflecterend vermogen van de Raad en de rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord.

Samenstelling

In de statuten van Maasdelta en in het Reglement Raad van Commissarissen Stichting Maasdelta Groep is vastgelegd dat de Raad van Commissarissen uit vijf leden tot zeven leden bestaat. De Raad hanteert om redenen van efficiency het uitgangspunt om haar omvang te beperken tot het minimum van vijf personen. Per gevolg hebben momenteel vijf leden zitting in de Raad van Commissarissen. Vier van de vijf leden maken onderdeel uit van de Raad sinds de totstandkoming van Maasdelta door de fusie in 2006. Eén lid is per januari 2014 toegetreden tot de Raad. Nieuwe commissarissen worden openbaar en buiten eigen kring geworven.

Tabel 4.1 Samenstelling Raad van Commissarissen

Naam	Benoemd per	Aftredend per	Toelichting
H. Steen (voorzitter)	1-1-2006	31-12-2013	Na twee periodes in het belang van de organisatie herbenoemd tot 31/12/2014
B.G.J. de Koning (vice-voorzitter)	1-1-2006	31-12-2013	Na twee periodes in het belang van de organisatie herbenoemd tot 31/12/2016
J.M. Hoek	1-1-2006	31-12-2013	Na twee periodes in het belang van de organisatie herbenoemd tot 31/12/2017
N. Peeters	1-1-2014	31-12-2017	Herbenoembaar voor een periode van 4 jaar
E.A. van der Veer	1-1-2006	31-12-2013	Na twee periodes in het belang van de organisatie herbenoemd tot 31/12/2015

De heer Van der Veer en mevrouw Peeters zijn in de RvC benoemd op bindende voordracht van huurders of vertegenwoordigers van een huurdersorganisatie. De Raad werkt met een profielschets die borgt dat de Raad door haar samenstelling beschikt over de noodzakelijk geachte kennis. Hierbij worden met name de volgende expertise velden genoemd:

- Volkshuisvestelijke kennis, zowel op regionaal als op lokaal niveau;
- Inzicht in regelgeving;
- Financieel-economische/bedrijfseconomische kennis;
- Juridische kennis;
- Kennis van personeel en organisatie.

Tot die zaken waar de Raad zich op focust behoort het treasurybeleid. Hierbij betreft ze waar nodig externe input, vooral als het onderwerpen betreft waar grote risico's mee gemoeid zijn. Binnen de Raad zijn twee commissies ingesteld: remuneratiecommissie en audit committee. Naar de opvatting van de visitatiecommissie heeft de Raad een adequate samenstelling.

Verslaglegging

Van de bijeenkomsten van de Raad van Commissarissen worden verslagen gemaakt. De indruk ontstaat dat deze verslagen niet in alle gevallen en in alle opzichten een inzichtelijke weergave van het besprokene leveren. Zo blijkt uit de verslagen niet duidelijk hoe de procedure rond de vervanging van RvC leden werkt en waarom bijvoorbeeld een aanvankelijk voorgenomen selectieprocedure voor één lid wel en voor een ander lid niet wordt voortgezet (september 2013).

De zorgvuldigheid laat soms te wensen over. Uit een gesprek met de Raad blijkt dat de kwaliteit van het gesprek in haar bijeenkomsten van hoger belang wordt geacht dan de kwaliteit van de verslaglegging. De commissie begrijpt de overwegingen achter deze opvatting, maar lijkt het, mede gezien de context waarin een corporatie werkzaam is, toch verstandig om de verslaglegging zodanig te verbeteren dat deze een betere functie kan vervullen richting derden en vooral in geval van procedurele kwesties en bij conflicten.

Cultuur

De Raad van Commissarissen is, met uitzondering van één recent benoemt lid, al in sinds 2006 in de huidige samenstelling actief. Hierdoor is sprake van een goed op elkaar ingespeeld team. De verslagen van RvC vergaderingen getuigen van een voortvarende en eensgezinde besluitvorming door de Raad.

Naast de bijeenkomsten is er ook tussendoor bilateraal (telefonisch) contact tussen leden van de Raad en de directeur-bestuurder. Partijen weten elkaar goed te vinden in een open en transparante setting. De Raad laat zich pro-actief informeren over onderwerpen zoals de randvoorwaarden die gelden rondom de beloning van commissarissen en bestuurders. In het handelen op dit onderwerp is zij volgend op wet- en regelgeving. De 'volgende' opstelling blijkt ook uit bijvoorbeeld de besluitvorming rond het financieren op basis van commerciële leningen, daar waar gesteld wordt dat 'Niet DAEB bezit *eigenlijk niet* met geborgd geld mag worden gefinancierd' (verslag RvC januari 2013).

Al met al kan de cultuur in de Raad van Commissarissen worden gekarakteriseerd als betrokken, deskundig en kritisch, maar ook enigszins als 'informeel'; in de verslaglegging is de scherpte richting (voorstellen van) de directeur-bestuurder niet altijd even goed terug te zien. In de interviews is benadrukt dat de discussie wel degelijk plaatsvindt, maar dat niet alles in de verslagen wordt opgenomen en daarmee de discussie niet (als geheel) is terug te zien in de verslaglegging.

Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord

Evenals het merendeel van de RvC is ook de directeur bestuurder al sinds 2006 voor Maasdelta actief. Door de jarenlange samenwerking is sprake van een geoliede samenwerking tussen de Raad en de directeur bestuurder. Er is geen reden om aan te nemen dat het ontbreken van een expliciet kritische opstelling van de RvC, zoals uit de verslaglegging zou kunnen blijken, duidt op het onvoldoende invullen van haar rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord. Uit de gevoerde gesprekken is in dit verband opgemaakt dat dit mede het gevolg is van het feit dat de directeur bestuurder alleen stukken/besluiten van hoge kwaliteit in de Raad brengt. Op basis van de documentatie en gesprekken rond deze visitatie kan gesteld worden dat dit te danken is aan de goede samenwerking en de gezonde positie van Maasdelta.

Zelfreflectie

In het Reglement Raad van Commissarissen Stichting Maasdelta Groep is vastgelegd dat ten behoeve van het jaarverslag van de stichting door de RvC een verslag wordt opgesteld waarin onder meer ingegaan wordt op de bespreking aangaande de evaluatie van het eigen functioneren.

In haar zelfevaluatie benadrukt de Raad het belang hiervan ten behoeve van haar verdergaande professionalisering en het niveau van haar functioneren. Ze erkent de noodzaak voor een goede balans in de raad vereist is van de competenties van de zittende commissarissen en van de in de nabije toekomst nieuw aan te trekken commissarissen. De raad stelt leren en verbeteren centraal. Het formuleren van concrete verbeterpunten is daarbij een belangrijke voorwaarde (terugkijken moet leiden tot concreet vooruitzien).

De zelfevaluatie getuigt van het feit dat de Raad haar taak, inclusief de zelfevaluatie, zeer serieus neemt. De bijeenkomsten van de Raad worden goed bezocht en de betrokkenheid wordt als goed beoordeeld. De agenda weerspiegelt een goede balans tussen continuïteit in de onderwerpen van gesprek enerzijds en gevoeligheid voor die zaken die in het desbetreffende tijdvak spelen anderzijds.

4.3.2 Toetsingskader

6

De taken en verantwoordelijkheden van de RvC zijn vastgelegd in de statuten van de stichting Maasdelta Groep en zijn verder uitgewerkt in het Reglement voor de Raad van Commissarissen. Centraal in de taken van de RvC staat het bewaken van de doelstelling van Maasdelta. Om haar toezichthoudende taak goed te kunnen vervullen, laat de RvC zich regelmatig door het Bestuur en andere bij de organisatie betrokkenen informeren over de resultaten. Hierbij maakt de Raad van Commissarissen gebruik van een toezichtskader welke onder andere bestaat uit realisatie van de in het ondernemingsplan geformuleerde doelen, relevante externe ontwikkelingen en realisatie financiële doelen in overeenstemming met de begroting. Het toezicht wordt uitgeoefend binnen de gestelde eisen in het BBSH, governancecode en andere van toepassing zijnde wet- en regelgevingen.

Om haar toezichthoudende rol goed te kunnen vervullen heeft de Raad van Commissarissen in haar reglement en in de statuten situaties opgenomen waarin de bestuurder voorgenomen besluiten ter goedkeuring dient voor te leggen aan de Raad van Commissarissen. Overige besluiten worden ter informatie verzonden aan de Raad van Commissarissen. De Raad is van mening dat zij de juiste informatie ter hand gesteld krijgt. Met name de kwartaalrapportages worden gewaardeerd; daar waar de Raad aanvullende informatie wenst krijgt zij deze daadwerkelijk ter hand gesteld.

4.3.3 Governancecode

6

Maasdelta onderschrijft op hoofdlijnen de Aedescode en de Governancecode Woningcorporaties, die in 2011 is vernieuwd. Voor de Code geldt het principe 'pas toe of leg uit' met uitzondering van drie bepalingen. Deze hebben betrekking op de sectorbrede belonings-code van bestuurders, een nieuwe bepaling die betrekking heeft op de honoreringscode van de commissarissen en de zittingstermijnen van de commissarissen.

Maasdelta heeft in haar jaarverslag 2012 expliciet een aantal punten benoemd waarop zij afwijkt van de Governancecode:

Introductieprogramma, scholing en omgang OR

Ten tijde van het publiceren van het jaarverslag 2012 was nog niet voorzien in een vast introductieprogramma voor commissarissen. Hierin is begin 2013 voorzien middels een wijziging in het openbaar gemaakte Reglement, waarin tevens bepalingen zijn opgenomen ten aanzien van de (jaarlijkse) scholing van commissarissen. Het gewijzigde reglement omvat tevens omgangsvormen met de Ondernemingsraad

Benoemingstermijn bestuurder

In de code wordt gesproken over een benoemingstermijn van de bestuurder voor een periode van vier jaar. Na deze periode van vier jaar zal herbenoeming moeten worden beoordeeld. De Raad van Commissarissen heeft op dit punt besloten af te wijken van de code omdat de bestuurder van Stichting Maasdelta Groep een arbeidsovereenkomst heeft van onbepaalde tijd. Deze arbeidsovereenkomst is

aangegaan voor het van kracht worden van de Code en de Raad van Commissarissen geeft de voorkeur aan continuïteit van het bestuur.

Openbaarmaking remuneratieverslag

De Raad van Commissarissen legt in het jaarverslag verantwoording af over de wijze van beloning van de bestuurder, haar eigen functioneren, haar eigen beloning en overige zaken die tijdens de vergadering van de remuneratiecommissie aan de orde komen. De RvC acht die verantwoording toereikend en ziet geen toegevoegde waarde in het openbaar maken van het remuneratieverslag op de website van Stichting Maasdelta Groep.

Opstellen reglement auditcommissie en remuneratiecommissie

De RvC kent een auditcommissie en remuneratiecommissie. Beide commissies bestaan uit leden van de RvC. Beide fungeren als vooruitgeschoven posten voor de Raad van Commissarissen maar nemen als zodanig geen besluiten. Het nemen van besluiten is voorbehouden aan de voltallige Raad van Commissarissen waarvoor reeds een reglement is opgesteld. Om deze reden heeft de Raad van Commissarissen ervoor gekozen om geen afzonderlijke reglementen op te stellen voor de auditcommissie en remuneratiecommissie;

Overleg Raad van Commissarissen met externe accountant buiten bestuurder

Jaarlijks voorafgaand aan de interim-controle voert de Auditcommissie overleg met de externe accountant over accenten voor de controle. Jaarlijks evalueert de Auditcommissie met de accountant over de uitkomsten van de controle door de externe accountant. Doordat korte lijnen bestaan vindt de Auditcommissie het niet noodzakelijk dat een aanvullende vergadering buiten de bestuurder om plaats vindt. Indien noodzakelijk neemt de Auditcommissie rechtstreeks contact op met de externe accountant.

Zittingstermijn Raad van Commissarissen

In de Governance Code is opgenomen dat commissarissen een zittingstermijn hebben van maximaal tweemaal vier jaar. Een aantal van de huidige commissarissen zal die termijn overschrijden. Daarvoor is bewust gekozen om inhoudelijke continuïteit in het toezicht te waarborgen en om een goede overdracht van de toezichthoudende taak te faciliteren.

Het feit dat Maasdelta op genoemde punten afwijkt van de Governancecode getuigt van een zelfbewuste opstelling waarbij een expliciete afweging wordt gemaakt rond het doen en laten van de corporatie. Maasdelta heeft, nadat de Governancecode van kracht werd, een nieuw rooster van aftreden opgesteld voor de commissarissen. Daarbij is er zowel rekening gehouden met de inhoud van de code als met de continuïteit van Maasdelta. Besloten is ieder jaar één commissaris te laten aftreden en te vervangen door een nieuwe commissaris. Daarmee heeft de corporatie voldaan aan het ondernemen van actie bij een wijziging van de code. De visitatiecommissie is van mening dat de argumentatie voor de afwijkingen sterk vanuit het interne perspectief is opgesteld. De commissie beoordeelt aan de hand van de visitatiemethodiek de mate waarin Maasdelta handelt naar de richtlijnen van de Governancecode als voldoende.

4.4 Externe legitimering en verantwoording

4.4.1 Externe legitimatie

6

Maasdelta betreft de belanghebbenden bij beleidsvorming en voert met hen een dialoog over de uitvoering van het beleid. Met de Overlegwet als basis werkt Maasdelta aan de formalisering, professionalisering en positionering van de diverse bewonerscommissies. Ook wordt er direct met afzonderlijke bewonerscommissies overleg gevoerd. Vanuit ieder van de drie vestigingen voert Maasdelta overleg met de lokale overkoepelende

huurdersraden over een reeks van onderwerpen. Sinds 2010 is Maasdelta houder van het KWH-label dat staat voor de kwaliteit van dienstverlening. Zowel gemiddeld als per onderdeel voldoet Maasdelta aan de norm. In de externe legitimering is 'zeggen wat je doet en doen wat je zegt' een belangrijk uitgangspunt.

Uit de gesprekken met de belanghebbenden komt naar voren dat de wijze van communicatie en betrokkenheid kan worden verbeterd. Wat betreft communicatie geldt dit met name richting de huurders, die te weinig actief worden geïnformeerd over voorgenomen besluiten. Daarbij lijkt er sprake van meerdere Maasdelta's: op verschillende niveaus worden verschillende reacties vanuit de corporatie gegeven en is niet duidelijk wat de richting van Maasdelta is. Kort gezegd zit er te weinig uniformiteit in de wijze waarop de huurders worden benaderd. Maasdelta is bezig dit te verbeteren door middel van de koers die is ingezet richting een centrale huurdersraad. Getuige de communicatielijsten die worden opgesteld en de notulen van de overleggen met de afgevaardigden van de huurders blijkt dat er eveneens aandacht is voor de actieve opvolging van actiepunten en meldingen. Maasdelta heeft bijvoorbeeld actief gecommuniceerd over de wijzigingen in het faciliteringsvolume en de wijze waarop dit doorwerkt in de uitvoering van plannen. Voorgaande is door de belanghebbenden als positief geduid. Ten aanzien van betrokkenheid geldt dat Maasdelta belanghebbenden betreft bij het beleid. Ook hier is vanuit diverse typen belanghebbenden aangegeven dat ze weliswaar worden betrokken, maar er in mindere mate sprake is van actieve opvolging. Communicatie over hetgeen aan input is ontvangen en de opvolging daarvan is gewenst: wat doe je als corporatie en waarom?

Maasdelta heeft een visie op de belangrijkste belanghebbenden en de wijze waarop de relatie met hen kan worden vormgegeven. Daarmee is het formele deel ten aanzien van de belanghebbenden goed georganiseerd. Zoals weergegeven lijkt de operationalisering door de gehele organisatie, zowel hoofdkantoor als vestigingen, voor verbetering vatbaar. Binnen Maasdelta is wel aandacht voor het verbeteren van de dienstverlening, zo blijkt onder meer uit het veranderingstraject over houding en gedrag. Vanuit de methodiek gezien is met bovenstaande sprake van een net voldoende prestatie op het gebied van een actieve en passende manier waarop de corporatie de belanghebbenden betreft bij de plannen.

4.4.2 Openbare verantwoording

7

Maasdelta legt openbaar verantwoording af over haar presteren door het publiceren van het ondernemingsplan en jaarverslag op de website. Het jaarverslag biedt een goed overzicht van en inzicht in de prestaties die het in het desbetreffende jaar zijn gerealiseerd. Hierbij wordt inzicht gegeven in de afwijkingen ten opzichte van de geplande prestatie, bijvoorbeeld als het gaat om het aantal verkochte bestaande woningen of de uitvoering van planmatig onderhoud. Daarnaast geeft Maasdelta blijk van haar streven naar transparantie door het publiceren van een klokkenluidersregeling, een integriteitscode handboek en een protocol vertrouwenspersoon integriteit.

4.5 Beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 5.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor Maasdelta resulteert het volgende beeld.

Tabel 4.2 Presteren ten aanzien van Governance

Tabel 4.2.1: Testen tot aanhoren van Governance					
Meetpunt		Cijfer		Weging	Eindcijfer
Besturing	Plan	7	7,0	33%	6,5
	Check	7			
	Act	7			
Intern Toezicht	Functioneren Raad	6	6,0	33%	
	Toetsingskader	6			
	Governancecode	6			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie	6	6,5	33%	
	Openbare verantwoording	7			

Bijlagen

Bijlage 1. Position paper Maasdelta

Inleiding

Dit Position Paper Visitatie 2014 biedt houvast – voor onze belanghouders en voor onszelf – bij het beoordelen en vertalen van trends en ontwikkelingen in onze omgeving naar onze eigen bedrijfsvoering. Het bevat een visie op onze bedrijfsvoering en onze missie en ambities, die we hanteren in ons dagelijks handelen, waarbij we rekening houden met de meest recente ontwikkelingen in de sector en omgeving. Het doel is tweeledig. Allereerst belanghouders inzicht geven in onze visie tijdens het Visitatietraject in 2014. Daarnaast geldt de paper als startpunt voor ons interne visiedocument van het nieuwe Ondernemingsplan per 2016.

In onze visie zijn de (lokale) maatschappelijke woonvraagstukken leidend voor de inzet van Maasdelta, alsmede de duurzame wijkontwikkeling en de wens van bewoners om prettig te willen wonen. Daarnaast is intern leidend dat we financieel gezond blijven om maatschappelijke prestaties te blijven verrichten uitgevoerd door professioneel personeel met goed ondersteunend HRM-beleid.

Maasdelta is altijd een financieel gezonde en behouden corporatie geweest met een sterk risicomanagement gericht op (maatschappelijk) vastgoed en herstructurering en verantwoorde inzet van maatschappelijk kapitaal. De laatste jaren zijn we meer ontwikkeld naar een wijkgerichte corporatie die nog steeds goed is in herstructurering en vastgoed, maar die meer de klant opzoekt in wijken en meer de samenwerking heeft gezocht met andere maatschappelijke partijen. In de toekomst zal Maasdelta zich nog meer richten op haar kerntaken en het beheer van woningen. We zullen daarbij een financieel gezonde organisatie blijven.

Onze missie & speerpunten

Missie 2011 - 2015

Maasdelta zorgt samen met haar partners – in het bijzonder voor de meest kwetsbare groepen in onze samenleving – voor een duurzaam, kwalitatief hoogwaardig en betaalbaar woonklimaat in buurten en wijken. Wij richten ons op het realiseren, verbeteren en beheren van betaalbare en duurzame woningen. We koppelen dit aan aandacht voor de woonomgeving en aan het bereiken van leefbare woongemeenschappen voor onze klanten. Ook ontwikkelen en beheren we maatschappelijke voorzieningen binnen ons werkgebied.

Visie 2011 – 2015

- a. De kern van onze missie is dat de (lokale) maatschappelijke (woon)vraagstukken leidend zijn voor de inzet van Maasdelta. We richten ons op het zorgen voor en beheren van voldoende, goede woningen voor huishoudens die behoren tot de lagere inkomensgroepen en voor mensen die om bijzondere of specifieke huisvesting vragen.
- b. Daarnaast willen we een belangrijke rol spelen bij het versterken en verbeteren van de vitaliteit en leefbaarheid van en de veiligheid in buurten en wijken. We doen dit door bewoners en maatschappelijke organisaties bijeen te brengen. Waarom? Prettig wonen is meer dan alleen het hebben van een goede woning. De kwaliteit van de woonomgeving is minstens zo belangrijk. Dat vergt in het kader van beheer allerlei fysieke en sociale (beheer)maatregelen.

We richten ons daarbij op de vier speerpunten die centraal staan in onze missie. Het gaat om *Duurzame woningen, Vitale wijken, Betrokken bewoners en Goede dienstverlening.*

Trends en ontwikkelingen

De volgende trends en ontwikkelingen zijn in onze visie bepalend voor de toekomst van Maasdelta en de sector:

1. Heffingen overheid > als gevolg: bedrijfslastenreductie en huurverhogingen
2. Huurinkomsten vs. betaalbaarheid huurders (ook a.g.v. crisis).
3. Vergrijzing/ontgroening/krimp
4. Duurzaam bouwen/reductie CO2/energiebesparing huurders
5. Ontwikkelingen ICT/digitalisering maatschappij/individualisering huurders
6. Andere vormen van participatie huurders
7. Centraal en lokaal verscherpt toezicht/legitimering en transparantie beleid/governance
8. Scheiding wonen en zorg
9. Van bouwen naar beheren (corporaties)

Ambitie Maasdelta

Als we kijken naar onze ambities, dan is het belangrijk eerst onze huidige speerpunten te benoemen:

Het **1e speerpunt Duurzame woningen** betekent voor ons het hebben van een woningvoorraad van voldoende omvang en kwaliteit en betaalbaarheid, die is afgestemd op de vraag naar woningen van huishoudens die behoren tot de lagere inkomensgroepen. Dit doen wij onder meer door het uitvoeren van nieuwbouwprojecten en door te investeren in de bestaande woningvoorraad. Ook treffen wij energie beperkende maatregelen in onze voorraad en verkopen we bestaande woningen.

Het **2e speerpunt Vitale wijken** geeft ons de opdracht om betrokkenheid van bewoners en partners in wijken te stimuleren en om met ons betrokken bij en aanwezig te zijn in wijken. We nemen zowel fysieke als sociale beheermaatregelen om de kwaliteit van de woon- en leefomgeving van bewoners te waarborgen of verbeteren. Denk hierbij aan activiteiten op het gebied van 'schoon, heel en veilig' en leefbaarheid.

Het **3e speerpunt Betrokken bewoners** geeft uiting aan de wens van klanten meer betrokken te zijn bij alles wat hun woning en woon- en leefomgeving aangaat. We faciliteren en stimuleren de klant om van de hen geboden participatie- en inspraakmogelijkheden gebruik te maken. Goede communicatie is daarbij belangrijk.

We richten ons bij alles wat we doen op het leveren van **goede dienstverlening (4e speerpunt)** – producten en diensten – aan onze klanten en doen dat met een scala aan partners waarmee we samenwerken, onze belanghouders. Hierbij staat de klant centraal en stellen we hoge eisen aan onze interne en externe communicatie en werkprocessen.

De afgelopen jaren zijn daarbij gekomen:

Focus op kerntaken: Alleen zaken lokaal uitvoeren, die te maken hebben met klanten, maar wel fysiek gekoppeld aan het product: woning/woon omgeving/bewoner.

Meer efficiënte bedrijfsvoering ten opzichte van minimaal hetzelfde niveau klantgerichtheid en kwaliteit van dienstverlening en hogere professionaliteit van medewerkers.

Een deel van onze organisatie centraliseren om kosten te drukken, dubbelingen te voorkomen en repeterend werk in grote aantallen op 1 locatie te gaan doen.

Van ambitie naar praktijk

De ambities met betrekking tot **onze speerpunten** komen als volgt tot uiting bij Maasdelta:



Meer nadruk op onze kerntaken doen we door onze leefbaarheidstaken te herijken, in de afspraken met gemeenten de woning/het complex/de bewoner en de directe woonomgeving centraal te stellen, en de focus te leggen op ons DAEB-bezit en de betaalbaarheid/beschikbaarheid van woningen voor kwetsbare huishoudens met een laag inkomen.

Een **meer efficiënte bedrijfsvoering** bereiken we door afdelingen te centraliseren, een KlantContactCenter (KCC) te starten vanaf 2016, verder ICT optimaal in te zetten, meer gebruik te maken van social media en meer te digitaliseren, en onze bedrijfslasten met 20% te verlagen o.a. door minder medewerkers in dienst te hebben.

Meer focus op de professionaliteit van onze medewerkers bereiken we door een optimaal inzetbaar HRM-beleid (o.a. werving & selectie), goede trainingen/cursussen aan te bieden en meer de focus te leggen op prestaties o.a. in ons nieuw in te zetten HetNieuweWerken(HNW)-beleid.

Dé praktijk

De praktijk van nu leert ons dat we veel inzet gepleegd hebben, o.a.:

De verkoop van bestaande woningen lag bijvoorbeeld boven verwachting in 2013; het realiseren van een woonzorgzone te Maassluis in complex De Vloot; het maken van diverse wijkontwikkelingsplannen samen met gemeenten en bewoners; het doorvoeren van een organisatorische verandering in de structuur van vestigingen, waar Wijkgericht Werken en Achter de Voordeur een meer prominente plaats verkrijgen.

We hebben gedifferentieerde nieuwbouw gerealiseerd en veel gedaan aan de energieprestatie van onze woningen, met speciale aandacht voor het verbeteren van de energiezuinigheid en de mate van isolatie van de woningen. Juist onder de huidige onzekere economische omstandigheden – en

de soms moeilijke financiële situatie waarin bewoners zich bevinden – is het immers voor onze bewoners belangrijk de kosten van wonen beheersbaar te houden.

Er zijn ook investeringen gedaan in bestaande- en nieuwe ICT-technieken. Zo hebben we de planning van onze onderhoudswerkzaamheden klantvriendelijker gemaakt en zijn we begonnen met het ontwikkelen van een huurder selfservice applicatie ('mijn maasdelta') die vanaf 2016/17 operabel is.

Verder hebben we op allerlei manieren bekeken hoe we de dienstverlening van onze afdelingen efficiënter en klantvriendelijker kunnen maken. Zo werden de bestaande lokale afdelingen huurincasso gecentraliseerd en staat hetzelfde te gebeuren voor onze decentrale interne aannemerijen per 1 januari 2015.

Mening bestuurder?

De bevredigende resultaten van Maasdelta Groep zijn mede het gevolg van de inzet van onze medewerkers. Ik volg die resultaten door onze concrete maand- en kwartaalrapportages en het Meten=Weten-model. Het is op zijn plaats dat ik mijn waardering uitspreek voor de wijze waarop ze onze ambities – in samenwerking met onze bewoners, stakeholders en partners – waarmaken. De samenwerking van Maasdelta met onze strategische partners, zoals de besturen in de steden waarin we actief zijn, is goed. Daardoor zijn we in staat gezamenlijk projecten te realiseren en kunnen we aandacht besteden aan de positie van onze huurders.

Minstens zo belangrijk, echter, vind ik de steun die we het afgelopen jaar van onze huurders hebben ervaren. Men toont begrip voor de situatie waarin Maasdelta door alle ontwikkelingen terecht is gekomen. Toen door de WSW maatregel landelijk de borging van onze leningen werd ingetrokken, reageerden huurders daarop positief door een appel te doen op gemeentebesturen om ons bij te staan. Samen met deze belangrijke groepen zullen wij ook in de komende jaren uitvoering geven aan onze ambities en doelstellingen.

Wat wij aan de hand van onze prestaties willen benadrukken, is dat men ook in onzekere tijden op Maasdelta kan rekenen. We kennen onze verantwoordelijkheid en nemen die, op een verantwoorde wijze en met open oog voor de noden van en ontwikkelingen in de samenleving. Daarop kan iedereen ons blijven aanspreken. Mijn zorg ligt bij de betaalbaarheid van woningen door huurders. Het is jammer dat wij door externe factoren in 2013 even pas op de plaats hebben moeten maken op het vlak van het doen van investeringen. Ik ben er van overtuigd dat we – als een financieel gezonde, stevige onderneming – in 2014 weer op het oude niveau aan de slag zijn voor onze klanten op onze bekende behoudende manier. Ik eindig dan ook met ons dagelijks motto: *“Als we maar lang genoeg gewoon blijven, worden we vanzelf bijzonder.”*

René de Groot,

Bestuurder

Bijlage 2: Geïnterviewde personen

Corporatie

Naam	Functie
Ben de Koning	Vice-voorzitter RvC
Erik van der Veer	Lid RvC
René de Groot	Bestuurder
Frank van Velzen	Directeur Wonen
Jan Roza	Directeur Bedrijfsvoering
Ragnhilda Bonis	Concern Controller
Frank van der Plas	Vestigingsmanager
Ron de Wit	Vestigingsmanager
Joost Mayer	Vestigingsmanager
Rania Haverkotte	Projectleider Beleid

Belanghebbenden

Naam	Belanghebbende / organisatie
Piet Visser	Koepel Hellevoetsluis (voorzitter)
Cees Vos	Koepel Hellevoetsluis (bestuurslid)
C. Terlaak	Bewonerscommissielid (vaargeulflat Hellevoetsluis)
Peter Boeters	VBBM (voorzitter)
Ria Derwort	Commissie Leefbaarheid (voorzitter)
Sandra de Winter	SHS (voorzitter)
T. van Everdingen	Bewonerscommissie Cruuswaert
DHr. WHB Kraak	Bewonerscommissie Panoramaflat
Eric van Heijningen	Gemeente Hellevoetsluis (burgemeester)
Peter Hofman	Gemeente Hellevoetsluis (wethouder)
Flip van Wijk	Gemeente Hellevoetsluis (ambtenaar)
Zosia Huykman	Gemeente Hellevoetsluis (ambtenaar)
Arnold Keijzer	Gemeente Maassluis (wethouder)
Jan Freie	Gemeente Maassluis (ambtenaar)
J.W. Mijmans	Gemeente Spijkenisse (wethouder)
Henk Joosten	Gemeente Spijkenisse (ambtenaar)
G.J. t Hart	Gemeente Spijkenisse (voormalig wethouder)
Hedy van der Berk	Havensteder (bestuurder)
Frans Stro	Stichting Welzijn Ouderen Spijkenisse (directeur)
Henk Homberg	ERA Contour (directeur)
Hans Meurs	Vorm Bouw (directeur)
Cor Paauwe	Kokon
Reinier Taudin Chabot	Andersom
Ben Pluimer	HW Wonen (directeur-bestuurder)
Theo Jongeneel	Deloitte (accountant)
Ruud van Nieuwaal	Deloitte (accountant)
André Vermaas	Careyn (directeur)

Bijlage 3. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring

Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Maasdelta in 2014 volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Ecorys geen enkele zakelijke relatie met Maasdelta te hebben.

Rotterdam, 07 oktober 2014

Ewoud Dekker, senior consultant

Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

Maasdelta

Visitatieperiode maart 2014 - juli 2014

verklaren hierbij dat a) de maatschappelijke visitatie van bovengenoemde corporatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden, b) geen enkel belang hebben bij de uitkomst van de visitatie c) in de vier kalender jaren voorafgaand aan de visitatie geen enkele zakelijke danwel persoonlijk relatie met de betreffende corporatie hebben gehad en in de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie geen adviesopdrachten of werkzaamheden zullen uitvoeren bij de corporatie.

Naam en handtekening:

Bert de Graaf

Naam en handtekening:

Plaats:

Rotterdam

Naam en handtekening:

Ewoud Dekker

Naam en handtekening:

Hugo ter Heegde

Datum:

22 augustus 2014

Bijlage 4: CV's van de visitatoren

Voorzitter

Naam, titel, voorletters:

Graaf, drs. ing. B. de

Geboorteplaats en –datum:

Dussen, 13 november 1948

Woonplaats:

Barendrecht

Huidige functie:

Associate partner Ecorys / eigenaar Bedegra B.V.

Onderwijs:

- HTS Utrecht, richting landmeetkunde met nadruk op administratieve en juridische vraagstukken
- Economische Hoge School Tilburg; specialisatie bedrijfseconomie. Hoofdvak: bedrijfsorganisatie
- Diverse gerichte cursussen en trainingen

Loopbaan:

- 2002 – heden: Directeur Bedegra BV (sinds 1987) en Associate Partner Ecorys
Vennoot van Aquaplanning (sinds 2006) dat zich bezig houdt met wonen op het water.
- 1999 – 2002: Lid Groepsdirectie NEI/Kolpron Groep en aansluitend Lid Board of Management van haar rechtsopvolger Ecorys Group
- 1987 – 1999: Directeur Kolpron Management Support BV en aansluitend Algemeen directeur Kolpron Consultants BV, verantwoordelijk voor de algemene leiding en (strategische) ontwikkeling van de organisatie
- 1983 – 1987: Directeur Gemeentelijk Woningbedrijf Rotterdam
- 1979 – 1983: Afdelingshoofd planbegeleiding bij het Grondbedrijf Rotterdam en plaatsvervangend directeur
- 1972 – 1979: Diverse functies bij het Rijkskadaster

Selectie enige aandachtsvelden en projecten:

- Gebiedsontwikkeling en woningbouwbeleid in midden Europese landen, Litouwen, Rusland en Suriname
- Regionale (Grondkosten)fonds en samenwerkingsverbanden: onder meer voor Stadsgewest Haaglanden, Rotterdam en HAL-gebied en in Gelderland, Noord-Holland en Noord-Brabant
- Evaluatie Stadsvernieuwing, VINEX, Regionaal-Economisch beleid etc.
- PPS in algemene zin en PPS-constructie diverse VINEX-locaties en andere projecten
- Organisatorische en financiële vormgeving stedelijke herstructureringsopgave
- Strategische visies/adviezen zowel privaat (concern- en werkmaatschappij niveau) als publiek
- Boardroom consultancy zowel publiek als privaat en maatschappelijke visitaties woningbouwcorporaties.
- Mediation bij diverse samenwerkingsverbanden en conflicten
- Inbreng (lagere) overheden en werkgeversorganisaties in nationaal beleid
- Fusies en overnames (zowel in de not for profit als profit sector)
- Lid aanjaagteam en impulsteam Ministerie VROM

- Onderhandelingen over aankopen en bedrijfsverplaatsingen inclusief ontsluitingen (via weg, trein, lucht en vaarwegen)
- Organisatorische vormgeving herstructurering bedrijfsterreinen

Belangrijkste nevenactiviteiten:

- Lid Raad van Advies Rebel Group BV
- Lid Raad van Commissarissen Triodos Vastgoed Fonds
- Lid bestuur Stichting Mondelinge Geschiedenis Projecten
- Vennoot Aquaplaning
- Voorzitter Raad van Commissarissen Stichting Ouderen Huisvesting Rotterdam
- Visitator van woningbouwcorporaties via ECORYS Nederland BV

Enige voormalige nevenactiviteiten:

- Voorzitter Bedrijvenplatform Geo Informatie
- Voorzitter Overlegplatform Wonen Spijkenisse
- Voorzitter Raad van Commissarissen Altus BV (projectontwikkeling), Houten
- Lid Raad van Commissarissen Vestia - Estrade Groep (woningbouwcorporatie), Rotterdam
- Lid College van advies City Link Amsterdam-Sarajevo
- Voorzitter Raad van Commissarissen Onniré (aannemerij), Rotterdam
- Voorzitter Raad van Commissarissen VVT (woningbouwcorporatie) te Tilburg

Profielchets:

Drs. Ing. Bert de Graaf is onder meer Associate Partner van ECORYS Nederland BV en houdt zich bezig met board room consultancy ten behoeve van de publieke en private sectoren die actief zijn in de gebouwde omgeving. Hij concentreert zich op het formuleren van beleid en strategie en benadrukt waardemanagement van ruimtelijke ordening en vastgoed. Zowel in Nederland als in het buitenland heeft hij zich bezig gehouden met (sociale) huisvestingsproblematiek, waarbij vaak ook een marktbenadering voor het voorraadbeheer is geïntroduceerd. Als plaatsvervangend directeur van het Grondbedrijf en als directeur van het Gemeentelijk Woningbedrijf van Rotterdam (een woningcorporatie met 40.000 woningen) is hij altijd in hoge mate betrokken geweest bij stedelijke ontwikkeling en vernieuwing. Als adviseur heeft hij meegewerkt aan de evaluatie van onder meer de stadsvernieuwing (BELSTATO), de VINEX en de organisatorische vormgeving van de stedelijke vernieuwing in een aantal steden (waaronder DUO in Utrecht). Als bemiddelaar heeft hij menig samenwerkingsverband tot stand gebracht of onenigheid tussen partijen tot een goed einde gebracht. Als strategisch en financieel adviseur heeft hij meegewerkt aan het ontstaan van de grootste Nederlandse vastgoedbedrijven. Door zijn vele eerdere functies en opdrachten heeft hij bijgedragen aan de formulering van het (sociale) woningbouwbeleid en de opvattingen over de betekenis van vastgoedontwikkeling en de stedelijke vernieuwing in algemene zin beïnvloed; dit zowel in Nederland als daarbuiten.

Secretaris

Naam, titel, voorletters:

Dekker, ing. MScRE, E.

Geboorteplaats en –datum:

Avereest, 14 september 1982

Woonplaats:

Rotterdam

Huidige functie:

Senior consultant

Onderwijs:

- | | |
|--------------|---|
| 2006 – 2008: | Vastgoedkunde, Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen |
| 2005 – 2006: | Sociale Geografie en Planologie, Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen |
| 2001 – 2005: | Bouwmanagement, Commercieel Technische Bedrijfskunde, Saxion Hogeschool Enschede |
| 1994 – 2000: | Hoger Algemeen Vormend Onderwijs, Van der Capellen Scholengemeenschap Zwolle |

Loopbaan:

- | | |
|---------------|---|
| 2010 – heden: | Ecorys Vastgoed, senior consultant |
| 2008 – 2009: | Multi Development, Research en Concepts |

Nevenactiviteiten:

- | | |
|------------|---|
| 2011-2013: | Voorzitter FRESH Professionals, landelijke stichting met 500+ leden binnen de gehele breedte van het vastgoed |
| 2007-2011: | Diverse functies in verschillende commissies |

Profielschets:

Ewoud is senior consultant bij Ecorys en richt zich in zijn werkzaamheden met name op het uitvoeren van maatschappelijke visitaties, marktonderzoek en advisering ten aanzien van de woning- en winkelmarkt en vastgoedstrategische vraagstukken bij corporaties, gemeenten, ontwikkelaars en beleggers. Zijn expertise ligt daarmee in het doorlichten van organisaties en op een hoger abstractieniveau het adviseren van de genoemde actoren op het gebied van strategiebepaling op project- en organisatieniveau. Daarin vindt hij met name het creëren van toegevoegde waarde, zowel maatschappelijk als financieel, belangrijke elementen. Ewoud heeft in de afgelopen periode tientallen maatschappelijke visitaties uitgevoerd bij een groot aantal corporaties, variërend van kleine corporaties op het platteland tot corporaties met een grote herstructureringsopgave en corporaties met een zeer omvangrijk werkgebied, waarbij hij de rol van secretaris/projectleider vervuld.

Commissielid

Naam, titel, voorletters:

Out, ir. MRE, R.N.M.

Geboorteplaats en –datum:

Eindhoven, 7 september 1967

Woonplaats:

Rotterdam

Huidige functie:

Senior Consultant

Onderwijs:

- 2001 – 2004: Master of Real Estate Postgraduate School, Technische Universiteit Eindhoven
- 1999 – 2000: Nederlandse Opleiding voor Vastgoed Management (NOVAM)
- 1987 – 1995: Bouwkunde, studierichting architectuur, afstudeerrichting volkshuisvesting, Technische Universiteit Delft
- 1986 – 1987: Propedeuse Planologie, Universiteit van Amsterdam
- 1979 – 1986: Gymnasium, Hertog Jan College te Valkenswaard

Loopbaan:

- 2011 – heden: Ecorys Vastgoed, Senior consultant
- 2007 – 2011: Bokx Vastgoed Ontwikkeling B.V., Ontwikkelingsmanager
- 2005 – 2007: Gemeente Rotterdam, Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, Vakcoördinator Gronduitgifte
- 2003 – 2005: Gemeente Rotterdam, Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, Beleidscoördinator Grondprijzen
- 1999 – 2003: Gemeente Rotterdam, Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, Senior vastgoedmedewerker Kop van Zuid, Parkstad en Rotterdam Centraal
- 1997 – 1998: Gemeente Rotterdam, dienst Stedebouw en Volkshuisvesting, afdeling Volkshuisvesting, bureau Woningbouw en Fondsbeheer, Adviseur
- 1996 – 1997: Gemeente Rotterdam, dienst Stedebouw en Volkshuisvesting afdeling Volkshuisvesting, bureau Beleidsontwikkeling en Woningbouwplanning, Beleidsmedewerker

Profielschets:

Op basis van zijn opleiding en werkervaring heeft Rob een brede kijk op de corporatiesector en de context waarin de sector opereert. Zijn werkervaring bij de overheid en in de marktsector heeft een heldere visie op (maatschappelijk) ondernemen in de woningmarkt opgeleverd. De kern van zijn expertise ligt in de ontwikkeling van gronden, gebieden en objecten. Hij is daarbinnen zowel thuis in conceptuele en ruimtelijke zaken als in de financiële aspecten.

Commissielid

Naam, titel, voorletters:

Heegde, MSc, H.G.B. ter,

Geboorteplaats en –datum:

Leidschendam, 3 februari 1988

Woonplaats:

Utrecht

Huidige functie:

Junior Consultant

Onderwijs:

2011 – 2012	Master Land use Planning, Wageningen University & Researchcentrum
2006 – 2011	Bachelor Landschapsarchitectuur en ruimtelijke planning, Wageningen University & Researchcentrum
2000 – 2006	VWO Economie & Maatschappij met Wiskunde B1, Openbare Scholengemeenschap Huygenwaard (Huygens College)

Loopbaan:

2013 – heden	Junior Consultant
2012 – 2013	Planoloog KuiperCompagnons

Profielschets:

Hugo heeft een zeer brede interesse in de processen die raakvlak hebben met gebiedsontwikkeling. Denk hierbij aan financiële, sociale, ruimtelijke, juridisch-planologische, en vastgoedkundige processen. Hij voert verschillende onderzoeks- en advieswerkzaamheden uit op het gebied van de woningmarkt en detailhandel voor zowel private- als publieke partijen zoals pensioenfondsen, investeerders, ontwikkelaars, corporaties en overheden. De projecten waar hij aan werkt zijn net als zijn interesse zeer uiteenlopend. Markt- en haalbaarheidsanalyses, second opinions, beleidsvraagstukken en rapportages die ten grondslag liggen aan de onderbouwing van juridisch-planologische instrumentarium zijn hier onderdeel van. Als commissielid neemt Hugo deel aan maatschappelijk visitaties bij woningcorporaties.

Bijlage 5: Bronnenlijst

Prestatieveld	Documenten
Ambities en Presteren naar Opgaven	Position paper Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen Plannen: beleidsplan, ondernemingsplan, strategische visie, operationeel plan Jaarverslagen, volkshuisvestingsverslagen Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid enz.) Documenten met en over eigen doelstellingen (op allerlei terreinen) Eigen wijkvisies Strategisch voorraadbeleid (SVB), verkoopbeleid bezit Eigen woningmarktgegevens Beschreven opgaven (landelijk, regionaal, lokaal) Woonvisies van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied Prestatieafspraken met belanghebbenden Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten Corporatiebenchmarkcentrum: indicatoren en overzichten
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	Documenten met opvattingen van belanghebbenden Verslagen van overleg met belanghebbenden Onderzoeken naar klanttevredenheid Prestatieafspraken, convenanten, contracten met belanghebbenden
Presteren naar Vermogen (PnV)	Publicaties CFV: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief De Oordeelsbrief van de minister van BZK Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen en verloop daarin WSW: het Cijfermatig perspectief en de Uitslagbrief Jaarrekeningen en jaarverslag Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen Kwartaalrapportages, kasstroom- en bedrijfswaardeberekeningen Managementdocumenten met betrekking tot financiële risicoanalyses en scenario's, financiële sturing, efficiency en visie op vermogensinzet Accountant: Managementletters, verslagen en brieven
Governance	Documenten over alle opgaven Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties Position paper Relevante correspondentie met minister (betreffende prestaties) Documenten over toezicht, inclusief agenda en relevante notulen RvC-vergaderingen Documenten met betrekking tot het profiel van de Raad van Commissarissen, statuten, reglementen en zelfevaluatie RvC Toepassing governancecode (VTW-checklist) Toepassing overlegwet

Bijlage 6: Presteren naar Opgaven en Ambities

Huisvesten van de primaire doelgroep

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Woningtoewijzing en doorstroming		
Spijkenisse		
	Prestatieafspraken 2010 Geen opgaven geformuleerd	-
Jaarverslag 2011 8 statushouders gehuisvest	Prestatieafspraken 2011-2013 Nieuwbouw van sociale huur- en koopwoningen van div. types en prijsklassen voor compleet wonen	7
Jaarverslag 2012 Er zijn woningen gebouwd, zowel koop als huur, van div. types en prijsklassen (zie nieuwbouw)		
Jaarverslag 2013 Er zijn woningen gebouwd, zowel koop als huur, van div. types en prijsklassen (zie nieuwbouw)		
Hellevoetsluis		
Jaarverslag 2010 Aantal goedkope/betaalbare huurwoningen 4.010 van in totaal 4.817 woningen. Koopwoningen beschikbaar in verkoopvijver en dmv nieuwbouw 21 statushouders i.p.v. 29	Prestatieafspraken 2010-2011 Zorgen voor voldoende goedkope en betaalbare huur en sociale koop Statushouders plaatsen cf. Rijkstaakstelling	7
Jaarverslag 2011 Aantal goedkope/betaalbare huurwoningen 3.965 19 statushouders geplaatst = conform taakstelling		
	Prestatieafspraken 2012-2013 Geen opgaven geformuleerd	-
Maassluis		
Jaarverslag 2010 Sociaal bereikbare voorraad eind 2010: 5.092 (van 6.064)	Prestatieafspraken 2010-2012 Sociaal bereikbaar: minimaal 3.400 woningen	7
Jaarverslag 2011 Sociaal bereikbare voorraad eind 2011: 5.830 (van 6.050)		
Jaarverslag 2012 Sociaal bereikbare voorraad 4.890 (van 5.978)		
Jaarverslag 2013 Kernvoorraad 5.558 Aan 90%eis is voldaan	Prestatieafspraken 2013-2016 Kernvoorraad is minimaal 5.453 woningen 90% wordt toegewezen aan huishoudens tot € 34.085,	7
Betaalbaarheid		
Spijkenisse		
	Prestatieafspraken 2010 Geen opgaven geformuleerd	-
Jaarverslag 2011 Sociale voorraad eind 2011: 5.500 Huurbeleid op agenda overleg gemeente 96% verhuringen tot huurtoeslaggrens	Prestatieafspraken 2011-2013 Sociale Voorraad van 5766 in 2011 naar 5452 in 2015 Huurbeleid voor < 652,52 iom gemeente 90% verhuringen tot huurtoeslaggrens	7
Jaarverslag 2012 Sociale voorraad eind 2012: 5.461		

In totaal 96,8 verhuringen tot toeslaggrens		
<i>Jaarverslag 2013</i>		
Sociale voorraad 5.407		
Maasdelta voldeed aan 90%-eis		
Hellevoetsluis		
<i>Jaarverslag 2010</i> Huurverhoging per 1 juli 2010 1,2% Bij mutatie huurharmonisatie	<i>Prestatieafspraken 2010-2011</i> T/m 2010 inflatievolgend + huurharmonisatie bij mutatie	7
<i>Jaarverslag 2011</i> Huurverhoging per 1 juli 2011 1,3% Bij mutatie huurharmonisatie		
	<i>Prestatieafspraken 2012-2013</i> Geen opgaven geformuleerd	-
Maassluis		
<i>Jaarverslag 2010</i> Kernvoorraad eind 2010: 5.092 Huurverhoging per 1 juli 2010 1,2% + huurharmonisatie	<i>Prestatieafspraken 2010-2012</i> Kernvoorraad: minimaal 3.400 woningen Huurbeleid: inflatievolgend + harmonisatie bij mutatie	7
<i>Jaarverslag 2011</i> Kernvoorraad eind 2011: 5.071 Huurverhoging per 1 juli 2011 1,3% + huurharmonisatie		
<i>Jaarverslag 2012</i> Kernvoorraad eind 2012 4.890 Huurverhoging per 1 juli 2,3% + huurharmonisatie		
<i>Jaarverslag 2013</i> Kernvoorraad eind 2013 5.558 Huurverhoging 4% + div. inkomensafh. verhogingen	<i>Prestatieafspraken 2013-2016</i> Kernvoorraad is minimaal 5.453 woningen Huurprijsbeleid wordt herijkt a.g.v. overheidsbeleid	7
Gemiddelde beoordeling		7,0

Huisvesten van bijzondere doelgroepen

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Spijkenisse		
<i>Jaarverslag 2010</i> 8 woningen voor Begeleid wonen opgeleverd 2 woningen verhuurd aan Pameijer Oplevering zorgunits Zes Rozen voor Careyn Oplevering woonruimte Leliepark voor Steinmetz Afname 40 PG-plaatsen Humanitas Terras a/d Maas 2 zorgboerderijen in ontwikkeling <u>NB Geen prestaties gevonden mbt de onderzoeken, maar voldoende overige prestaties voor 6</u>	<i>Prestatieafspraken 2010</i> Onderzoek mogelijkheden plaatsing dak- en thuislozen Onderzoek naar mogelijkheden jongerenfoyer in bestaand bezit	6
<i>Jaarverslag 2011</i> Woonruimte voor 44 PG patiënten Terras Maas 32 wooneenh. Puttestein in ontwikkeling Drogendijk: boerderij in ontwikkeling Stationsstraat: boerderij in ontwikkeling	<i>Prestatieafspraken 2011-2013</i> Inzet voor ouderenhuisvesting door woon-zorgaanbod In totaal 88 nieuwe zorgseenheden op 3 locaties	7
<i>Jaarverslag 2012</i> Woonruimte voor 40 PG patiënten Terras Maas + 1.500 m2 plint		

Drogendijk: plannen voor boerderij in ontwikkeling Stationsstraat: plannen voor boerderij gestaakt Afname 29 eenheden Groenewoud t.b.v. Careyn		
Jaarverslag 2013 PG plaatsen Terras Maas opgeleverd Hart Groenewoud: start bouw 29 woningen t.b.v. Careyn Drogendijk van de baan		
Hellevoetsluis		
Jaarverslag 2010 Geen prestaties gevonden	Prestatieafspraken 2010-2011 Vorbereiding bouw 90 appartementen de Vliedberg	6
Jaarverslag 2011 12 jongeren in jongerenfoyer geplaatst 2 woningen verhuurd aan Pameijer Torenhoeve in uitvoering: 25 zorgapp. Careyn Dijkweg on hold vanwege financiering Parnassia on hold vanwege financiering <u>NB Geen prestaties gevonden mbt Vliedberg, maar overige prestaties voldoende voor 6</u>		
	Prestatieafspraken 2012-2013 Geen opgaven geformuleerd	-
Maassluis		
Jaarverslag 2010 1 woning verhuurd aan STOED voor begeleid wonen Woonservicezones voorzien in West en Binnenstad	Prestatieafspraken 2010-2012 Ontwikkeling drie woonservicezones Inspanning om bijzondere doelgroepen te huisvesten	7
Jaarverslag 2011 11 bewoners geplaatst in Vloot ism STOED Plannen voor herinrichting De Vloot Woonservicezone Buitenrijk gepland Start bouw woningen De Vloot		
Jaarverslag 2012 12 bewoners STOED in Vloot		
Jaarverslag 2013 14 bewoners STOED in Vloot	Prestatieafspraken 2013-2016 Er worden woonservicezones ontwikkeld Onderzoek naar jongerenfoyer	6
Gemiddelde beoordeling		6,4

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Woningkwaliteit		
Spijkenisse		
Jaarverslag 2010 Energiepilot uitgevoerd	Prestatieafspraken 2010 Geen opgaven geformuleerd	
Jaarverslag 2011 t/m 2013 2011: Planmatig: € 5.669, niet planmatig € 3.555 2012: Planmatig € 5.895, niet planmatig € 1.579 2013: Planmatig € 3.536, niet planmatig € 6.694 (totaal) onderzoek is onderdeel Strategisch Opgave beleid	Prestatieafspraken 2011-2013 In aantal wooncomplexen onderzoek naar noodzakelijke fysieke investeringen	7
Hellevoetsluis		

Jaarverslag 2010	Prestatieafspraken 2010-2011	7
Planmatig: € 4.342, niet planmatig € 3.526	Afstemming onderhoudsplannen	
Investeringsprogramma opgesteld		
Onderhoud permanent op agenda ihkv GIP's e.d.		
Jaarverslag 2011		
Planmatig: € 4.974, niet planmatig € 3.221		
Jaarverslag 2012		
Planmatig: € 4.819, niet planmatig € 1.545		
	Prestatieafspraken 2012-2013	
	Geen opgaven geformuleerd	
Maassluis		
	Prestatieafspraken 2010-2012	-
	Geen opgaven geformuleerd	
Jaarverslag 2013	Prestatieafspraken 2013-2016	6
Planmatig € 3.528, niet planmatig € 6.694 (totaal)	50% bezit in VvE's om goed onderhoud te garanderen	
Alle onderhoud onderdeel SOB		
Kwaliteit dienstverlening		
Spijkenisse		
	Prestatieafspraken 2010	-
	Geen opgaven geformuleerd	
	Prestatieafspraken 2011-2013	
	Geen opgaven geformuleerd	
Hellevoetsluis		
	Prestatieafspraken 2010-2011	-
	Geen opgaven geformuleerd	
	Prestatieafspraken 2012-2013	
	Geen opgaven geformuleerd	
Maassluis		
	Prestatieafspraken 2010-2012	-
	Geen opgaven geformuleerd	
Energie en duurzaamheid		
Spijkenisse		
	Prestatieafspraken 2010	
	Geen opgaven geformuleerd	
Jaarverslag 2011	Prestatieafspraken 2011-2013	7
Verdere daling Ei-index en gasverbruik, toename reductie CO2	Realisatie van energiebesparing en CO2-reductie	
Energieingrepen via SOB	Energemaatregelen in Hoogwerf en Baarveen	
Jaarverslag 2012		
Verdere daling Ei-index en gasverbruik, toename reductie CO2		
Energieingrepen via SOB		
Jaarverslag 2013		
Besparing op gas 17,4% (2019: 20%)		
Reductie CO2 8,2 (2019 = 15%)		
Ei = D (1,67)		
Hellevoetsluis		
Jaarverslag 2010	Prestatieafspraken 2010-2011	

	Geen opgaven geformuleerd	
	<i>Prestatieafspraken 2012-2013</i>	-
	Geen opgaven geformuleerd, wel ambities	
Maassluis		
	<i>Prestatieafspraken 2010-2012</i>	-
	Geen opgaven geformuleerd	
<i>Jaarverslag 2013</i> Besparing op gas 17,4% (2019: 20%) Reductie CO2 8,2 (2019 = 15%) Ei = D (1,67), maken labelstappen permanente inzet	<i>Prestatieafspraken 2013-2016</i> 20% gasreductie Bij woningverbetering B of twee labelstappen	7
Gemiddelde beoordeling		6,5

(Des)investeren in vastgoed

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Nieuwbouw		
Spijkenisse		
<i>Jaarverslag 2010</i> In uitvoering: 139 huurwoningen, 33 koopappartementen, 14 eengezinswoningen Noord Leliepark 79 huur- en 86 koopwoningen Noord Zes Rozen 90 sociale woningen turn key Dijkzone In voorbereiding (onder meer): 42 eengezinswoningen, 28 appartementen Noord Upgrading Voorstraat Afname 50 huurwoningen Terras aan de Maas <u>NB Maasdelta heeft veel meer gedaan dan overeengekomen, daarom cijfer 8</u>	<i>Prestatieafspraken 2010</i> Haalbaarheidsstudie Oude Maas Afname 42 woningen Stationsplan van AM Wonen Afname 60 woningen Terras aan de Maas	8
<i>Jaarverslag 2011</i> In uitvoering: 28 huurapp., 9 huur- en 33 koopwoningen Noord 90 woningen Achterstraat Afname 50 huurappartementen Terras aan de Maas Afname 42 app. turnkey Stadsplein In voorbereiding (onder meer): Voor-/Achterstraat: 44 koopwoningen starters Groene Pallet: 15 huur-, 15 koopwoningen	<i>Prestatieafspraken 2011-2013</i> 55 nieuwe huurwoningen t.b.v. meer differentiatie 124 koopwoningen in diverse prijsklassen	8
<i>Jaarverslag 2012</i> Afname 50 huurwoningen Terras aan de Maas Het Dorp: 18 huurwoningen Noord: 28 bereikbare huurappartementen, 33 1-gezins-koopwoningen, 9 bereikbare 1-gezinshuurwoningen Groene Pallet: 15 huur-, 15 koopwoningen SOK Voorstraat/Achterstraat maar on hold i.v.m. WSW		
<i>Jaarverslag 2013</i> Het Dorp: 18 huurwoningen + 26 koop opgeleverd		
Hellevoetsluis		
<i>Jaarverslag 2010</i>	<i>Prestatieafspraken 2010-2011</i>	7

10 projecten in ontwikkeling: in voorbereiding € 5 miljoen, in uitvoering € 20 miljoen, geen nadere specificatie <u>NB In interview heeft gemeente aangegeven tevreden te zijn over de bouwproductie van Maasdelta in Hellevoetsluis</u>	Totaal 2008-2015 615 nieuwe woningen	
<i>Jaarverslag 2011</i> 11 starters-/jongerenwoningen Molenstraat 16 huur- en 17 woningen Opzoomerlaan		
<i>Jaarverslag 2012</i> Turnkey overname 20 huurwoningen Molshoek	<i>Prestatieafspraken 2012-2013</i> Geen opgaven geformuleerd	-
Maassluis		
<i>Jaarverslag 2010</i> 38 huurwoningen Balkon 40 huurwoningen, 40 koopwoningen Burgemeesterswijk 96 woningen in De Vloot	<i>Prestatieafspraken 2010-2012</i> Voortzetting Balkon, Burgemeesterswijk en Vloot	7
<i>Jaarverslag 2011</i> Afname 43 woningen Balkon 48 woningen De Vloot 26 koop-, 67 huurwoningen Burgemeesterswijk		
<i>Jaarverslag 2012</i> 48 huurwoningen Vloot 26 Koopgarantwoningen/28 sociale huurwoningen/ 39 middeldure/dure huurwoningen Burgemeestersw. 48 appartementen Furie/Balkon		
<i>Jaarverslag 2013</i> 26 koop-/28 sociale huur/39 (middel)dure huurwoningen Burgemeesterswijk De Vloot opgeleverd Haalbaarheidsonderzoek. 3- woningen Sluispolder-West: go	<i>Prestatieafspraken 2013-2016</i> 100 woningen per jaar (70 cf afspraken met Stadsregio, Streven gericht op 100)	7
Sloop		
<i>Spijkenisse</i>		
	<i>Prestatieafspraken 2010</i> Geen opgaven geformuleerd	
<i>Jaarverslag 2011</i> Sloop 152 woningen al in 2010 plaatsgevonden	<i>Prestatieafspraken 2011-2013</i> Sloop 152 woningen Hoogwerf	7
Hellevoetsluis		
<i>Jaarverslag 2010</i>	<i>Prestatieafspraken 2010-2011</i> Geen opgaven geformuleerd	-
	<i>Prestatieafspraken 2012-2013</i> Geen opgaven geformuleerd	
Maassluis		
<i>Jaarverslag 2011</i> 140 galerij-etagewoningen Burgemeesterswijk	<i>Prestatieafspraken 2010-2012</i> In het kader van herstructurering	7
<i>Jaarverslag 2012</i> Sloop 108 woningen Burgemeesterswijk	<i>Prestatieafspraken 2013</i> In het kader van aanpak Burgemeesterswijk	7
<i>Jaarverslag 2013</i> Sloop Burgemeester Wesselinkstraat 1-215		

Sloop Albedacollege		
Verbetering bestaand woningbezit		
Spijkenisse		
Jaarverslag 2010 Renovatie 118 woningen Noord (winkels naar 2011) Investeringsprogramma bestaande voorraad opgesteld	Prestatieafspraken 2010 Renovatie twee winkelpanden Voorstraat	7
Jaarverslag 2011 Twee winkelpanden i.h.k.v. upgrading Voorstraat Oplevering gerenoveerde 118 woningen Noord	Prestatieafspraken 2011-2013 Grootschalige renovatie 118 woningen Noord	7
Jaarverslag 2012 Start renovatie Raadhuisstaete voltooid		
Jaarverslag 2013 Renovatie Raadhuisstaete voltooid		
Hellevoetsluis		
Jaarverslag 2010 Herstructurering Vogelbuurt afgerond	Prestatieafspraken 2010-2011 Herstructurering Vogelbuurt	7
Jaarverslag 2011 Renovatie/vernieuwbouw Torenhoeve Herstructurering Zalm/Spiering/Bliek t.b.v. jongerenfoyer		
Jaarverslag 2012 Herontwikkeling Vliedberg/Voornestein in bespreking Herontwikkeling Parnassia in bespreking	Prestatieafspraken 2012-2013 Geen opgaven geformuleerd	
Maassluis		
Jaarverslag 2010 Renovatie 115 woningen Burgemeesterswijk Investeringsprogramma bestaande voorraad opgesteld	Prestatieafspraken 2010-2012 Aanpak Burgemeesterswijk/Sluispolder-W/Binnenstad	7
Jaarverslag 2012 Renovatie 28 woningen Vloot + herinrichting buitenruimte. Overeenstemming gemeente over herstructurering Sluispolder-West, voortgang Burgeneesterswijk	Prestatieafspraken 2013-2016 Aanpak Burgemeesterswijk	8
Kwartaalverslagen 2013 Renovatie Vloot in uitvoering/opgeleverd		
Maatschappelijk vastgoed		
Spijkenisse		
Jaarverslag 2010 Plint t.b.v. Humanitas In ontwikkeling: zorgboerderij Stationsstraat (24 vhe's) In ontwikkeling zorgboerderij Drogendijk (24 vhe's)	Prestatieafspraken 2010 Bekijken mogelijkheid zorgboerderij Stationsstraat Ontwikkelen boerderij Drogendijk t.b.v. Pameijer Terras Maas: plint t.b.v. Humanitas	7
	Prestatieafspraken 2011-2013 Geen opgaven gevonden	-
Hellevoetsluis		
	Prestatieafspraken 2010-2011 Geen opgaven gevonden	-
	Prestatieafspraken 2012-2013 Geen opgaven geformuleerd	-
Maassluis		
	Prestatieafspraken 2010-2012 Geen opgaven geformuleerd	-

	<i>Prestatieafspraken 2013</i> Geen opgaven gevonden	-
Verkoop		
<i>Spijkenisse</i>		
<i>Jaarverslag 2010</i> Uit bestaand bezit: 12 i.p.v. 8, verkoop Noord loopt	<i>Prestatieafspraken 2010</i> Noord: start verkoop fase 2	7
<i>Jaarverslag 2011</i> Uit bestaand bezit: 7 i.p.v. 2	<i>Prestatieafspraken 2011-2013</i> 120 sociale huurwoningen en 20 dure woningen	6
<i>Jaarverslag 2012</i> Uit bestaand bezit: 27 i.p.v. 16		
<i>Jaarverslag 2013</i> Uit bestaand bezit: 29 i.p.v. 15 Alle koopwoningen in complexen in aanbouw verkocht		
<i>Hellevoetsluis</i>		
<i>Jaarverslag 2010</i> Uit bestaand bezit: 13 i.p.v. 14 68% voorgenomen nieuwbouw Opzoomerlaan verkocht	<i>Prestatieafspraken 2010-2011</i> Voor 31 januari van elk jaar overzicht verkochte woningen naar gemeente	6
<i>Jaarverslag 2011</i> Uit bestaand bezit: 5 i.p.v. 3		
<i>Jaarverslag 2012</i> Uit bestaand bezit: 19 i.p.v. 6	<i>Prestatieafspraken 2012-2013</i> Geen opgaven geformuleerd, wel ambities	-
<i>Jaarverslag 2013</i> Uit bestaand bezit: 35 i.p.v. 16 Alle koopwoningen in complexen in aanbouw verkocht		
<i>Maassluis</i>		
	<i>Prestatieafspraken 2010-2012</i> Geen opgaven geformuleerd	-
	<i>Prestatieafspraken 2013-2016</i> Geen opgaven geformuleerd	-
Gemiddelde beoordeling		7,0

Kwaliteit van wijken en buurten

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<i>Spijkenisse</i>		
<i>Jaarverslag 2010:</i> Diverse grote en kleine projecten, waaronder: Betere inzet huis- en wijkmeesters Buurtpreventie Opknopbeurt groen/speeltuin Iepenlaan Opknopbeurt speelplaats Schiekamp Ondersteuning bewonersactiviteiten en wijkgroepen Leefbaarheid totaal € 627.000, =	<i>Prestatieafspraken 2010:</i> Achterpaden Baarsveen aanpakken	6
<i>Jaarverslag 2011</i> Diverse grote en kleine projecten, waaronder: Avondrondes wijkmeesters Plaatsing papierbakken in flats Plantsoen-bestratingsonderhoud in flatstrook Herinrichting binnentuin Herman Gorterhof	<i>Prestatieafspraken 2011-2013</i> WOP's voor Akkers/Waterland Evaluatie bestaande WOP's Uitvoering gebiedsplan Hoogwerf fase 2 Onderzoek naar verbetering parkeermogelijkheden Gezamenlijke aanpak tuinen en openbare ruimte	6

Bewonersavonden Baarsveen Div. kerstactiviteiten Leefbaarheid totaal € 794.000, =	Buurtpreventie, buurtbemiddeling en wijkregisseurs Onderzoek naar revitalisering winkelcentrum Plateau Onderzoek naar vraag en aanbod zorgvoorzieningen	
<i>Jaarverslag 2012</i> Diverse grote en kleine projecten, waaronder: Grijs/groenmedewerker Herinrichting binnentuin Herman Gorterhof Schilderbeurt flatstrook Sterrenkwartier Start WOP AKkers Bingo Puttestijn Kerstworkshop Leefbaarheid totaal € 889.000, =		
<i>Jaarverslag 2013</i> Diverse grote en kleine projecten, waaronder: Groot onderhoud diverse liften Groene Palet: onderhoudsarme siertuinen Wijkkantoor Baarsveen Plaatsing bewakingscamera's Inzet medewerkers Welplaat Leefbaarheid totaal € 734.000, = <u>NB Geen een op een aansluiting van prestaties bij opgaven, maar wel voldoende gepresteerd voor 6</u>		
Hellevoetsluis		
<i>Jaarverslag 2010</i> Diverse grote en kleine projecten, waaronder: Brasem: opknappbeurt tuinen Wulpstraat: uniformering tuinen Dennespanner: project Prettig wonen doe je zo Vogelbuurt: interactie tussen bewoners en Pameijer Seniorendag Hyves Maasdelta jong Maasdelta sportief Leefbaarheid totaal € 627.000, =	<i>Prestatieafspraken 2010-2011</i> Vanaf 2008 jaarlijks € 6, = per vhe = € 28.800, = Voor tweede helft 2011 WOP's Diverse stageplaatsen	7
<i>Jaarverslag 2011</i> Diverse grote en kleine projecten, waaronder: Buurtaanpak Zalm Blik Spiering Greenteams/zakgeldproject Uitleenservice materialen leefbaarheid Onderhoud openbaar groen Buurtbemiddeling Leefbaarheid totaal € 794.000, =		
<i>Jaarverslag 2012</i> Diverse grote en kleine projecten, waaronder: WAP's opgesteld met diverse partijen Werkgroepen met bewoners Binnentuin Zalm/Blik/Spiering Digitale speelplaats Vogelbuurt Deelname aan Nationaal Straatvoetbaltoernooi		

Werkgroep maatschappelijke stages Seniorenendag Leefbaarheid totaal € 889.000, = <i>Kwartaalrapportages 2013</i> LEMON-meting/gemeenteatlas Beleid wijkgericht werken Achter de voordeur-beleid		
<i>Jaarverslag 2013</i> Diverse grote en kleine projecten, waaronder: Burendag Uitleenservice materialen leefbaarheid Uitvoering WOP Buurtaanpak Zalm Blik Spiering Voortuinen Waterpoortstraat Leefbaarheid totaal € 734.000, =		
Maassluis		
<i>Jaarverslag 2010</i> Diverse grote en kleine projecten, waaronder: Beveiligingscamera's Nieuwe sloten galerijflats Omgevingsbeheer Huis- en wijkmeesters Onderhoud Cruyff-court Oplevering barometer sociale samenhang Onderzoek jongerenfoyer LEMON-meting Leefbaarheid totaal € 627.000, =	<i>Prestatieafspraken 2010-2012</i> Leefbaarheidsplannen Burgemeesterswijk, Sluispolder-West en Binnenstad Aanleg park in Burgemeesterwijk 1 x per 2 jaar bestaande wijken doorlichten Alleen en gezamenlijk investeren in diverse projecten Voor 2011 onderzoek haalbaarheid wijkontmoetingsruimte Sluispolder-Oost Gezamenlijk streven naar jongerenfoyer Ondersteuning Albeda College	7
<i>Jaarverslag 2011</i> Diverse grote en kleine projecten, waaronder: Extra wijkmeester Opzoomerdagen NL doet Ondersteuning buurddorpen Beheerplan Burgemeesterswijk Gebiedsoverleg Leefbaarheid totaal € 794.000, =		
<i>Jaarverslag 2012</i> Diverse grote en kleine projecten, waaronder: Buurdorpen Oost en West Extra inhuur wijkmeestercapaciteit beheerplan Burgemeesterswijk/Zaneveldstraat Scootmobielcursus Open eettafels WZW-teams Leefbaarheid totaal € 889.000, =		
<i>Kwartaalrapportages 2013</i> LEMON-meting/gemeenteatlas Beleid wijkgericht werken		

Achter de voordeur-beleid		
<i>Jaarverslag 2013</i>	<i>Prestatieafspraken 2013</i>	7
Huis- en wijkmeesters	Leefbaarheidsplan Sluispolder-Oost	
Bouwdorpen Oost en West	Monitoring alle buurten	
beheerplan Burgemeesterswijk/Zaneveldstraat	Verbeteringen aanbrengen in woonomgeving	
GIP's	€ 18.000 voor beter beheer	
Muzikale contactdag	Achter de voordeurbeleid	
Leefbaarheid totaal € 734.000, =	Invoering protocol Woonoverlast	
Gemiddelde beoordeling		6,6



Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas