

Maatschappelijke visitatie

Rapport voor Stichting GroenWest

Rotterdam, 26 januari 2015



Maatschappelijke visitatie

Rapport voor Stichting GroenWest

Christine Oude Veldhuis
Sandra Groot
Ahmed Hamdi
Marieke Kalkman

Rotterdam, 26 januari 2015

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-profitsectoren een uniek perspectief en hoogwaardige oplossingen. We zijn trots op onze 85-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 in Nederland 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.

ECORYS Nederland B.V.
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
GroenWest	9
1 Profielschets	15
1.1 Werkgebied, woningbezit en projecten	15
1.2 Organisatie	16
1.3 Eerdere maatschappelijke visitaties en de fusie	18
2 Presteren naar Opgaven en Ambities	21
2.1 Inleiding	22
2.2 Lokale opgaven	22
2.3 Prestaties in het licht van de opgaven	25
2.4 Ambities	30
2.5 Ambities in relatie tot de opgaven	32
2.6 Beoordeling	33
3 Presteren volgens belanghebbenden	35
3.1 Inleiding	36
3.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie	36
3.3 Maatschappelijke prestaties	36
3.4 Relatie en communicatie	39
3.5 Invloed op beleid	40
3.6 Boodschap	40
4 Presteren naar Vermogen	43
4.1 Inleiding	44
4.2 Financiële continuïteit	44
4.3 Doelmatigheid	48
4.4 Vermogensinzet	50
4.5 Prestaties en beoordeling	52
5 Presteren ten aanzien van Governance	53
5.1 Inleiding	54
5.2 Besturing	54
5.3 Intern toezicht	56
5.4 Externe legitimatie	60
5.5 Prestaties en beoordeling	60

Bijlagen		63
Bijlage 1.	Position Paper GroenWest voor de visitatie 2014	65
Bijlage 2.	Geïnterviewde personen	69
Bijlage 3.	Onafhankelijkheidverklaring en visitatiecommissie	71
Bijlage 4.	Curricula Vitae van de visitatoren	73
Bijlage 5.	Bronnenlijst	81
Bijlage 6.	Presteren naar Opgaven en Ambities	83

Voorwoord

Het visitatiestelsel

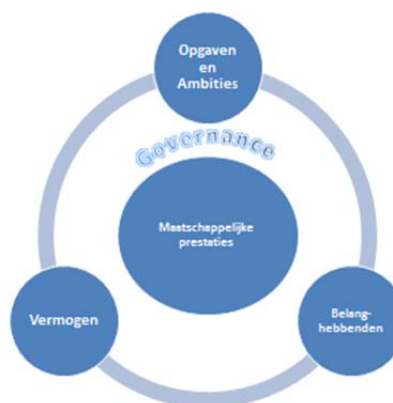
De maatschappelijke visitatie is een instrument voor horizontale verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties. Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat Methodiek Maatschappelijke Visitatie versie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



De kwantitatieve beoordeling van de feitelijke geleverde prestaties wordt weergegeven in een scorekaart. De visitatie resulteert verder in een toelichtende rapportage. In de recensie geeft de commissie, na afloop van de visitatie en alles overziende, een beschouwing over het maatschappelijk presteren van de corporatie. In de recensie worden de verbeterpunten opgenomen. Daarbij gaat het nadrukkelijk om wat er verbetering zou behoeven en niet om aanbevelingen hoe dit kan worden verbeterd.

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.

De voorliggende maatschappelijke visitatie heeft betrekking op de periode na de fusie van de corporaties SWW, GroenrandWonen en Westhoek Wonen tot GroenWest. Deze visitatieperiode beslaat daarmee drieënhalf jaar, van ultimo 2010 (het moment van de juridische fusie) tot juli 2014. Er is hierbij afgeweken van de geldende norm van een periode van vier jaar voor visitaties. Dit is gedaan omdat na de fusie een geheel andere organisatie is ontstaan met een nieuwe organisatie- en governance structuur, een nieuwe visie en nieuw beleid. De drie kleinere individuele organisaties zijn opgegaan in een middelgrote corporatie met een andere vermogenspositie en slagvaardigheid die zich in het nieuw ontstane werkgebied voor nieuwe opgaven gesteld ziet. De in 2010 ontstane corporatie wijkt daarmee sterk af van de drie individuele fusiepartners. Het nog in deze visitatie betrekken van de zes maanden voorafgaand aan de fusie, zou het beeld van de maatschappelijke prestaties van GroenWest niet hebben verrijkt of veranderd.

Er is in de uitgevoerde visitatie aandacht gegeven aan de doelstellingen van de fusie en de realisatie daarvan. De verwachte voordelen en doelstellingen van de fusie lagen in het bundelen van krachten op velden als kennis- expertiseontwikkeling, financiële slagkracht, schaalvoordelen bij inkoop en schaalvoordelen bij de interne organisatie. Het doel was een slagvaardiger en professionelere organisatie tot stand te brengen die beter in staat is de regionale opgaven op te pakken dan de drie afzonderlijke corporaties. Bij de betreffende onderdelen van de voorliggende maatschappelijke visitaties is zoveel als mogelijk gekeken welke resultaten zijn behaald.

Maatschappelijke visitatie GroenWest– de aanpak van Ecorys

GroenWest heeft Ecorys in maart 2014 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode maart tot en met oktober 2014. Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Christine Oude Veldhuis (voorzitter), Sandra Groot (projectleider tot 1 juli), Ahmed Hamdi (projectleider vanaf 1 juli), en Marieke Kalkman (commissielid). De aanpak van Ecorys kende de volgende stappen.

Maanden	mrt	apr	mei	jun	jul	aug	sep	okt
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 grafische weergave van de resultaten);

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

Deel 3 bevat de bijlagen bij het rapport:

1. Position Paper GroenWest;
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.

Recensie

Klantgericht en lokaal verankerd

GroenWest is een corporatie met bijna 12.300 verhuureenheden waarvan 11.500 woningen die actief is in het Groene Hart. Het formele toelatingsgebied omvat nagenoeg het gehele Groene Hart. Het werkgebied strekt zich uit over de gemeenten Woerden, Montfoort, De Ronde Venen, Utrecht (uitsluitend Vleuten de Meern) en Nieuwkoop. In het bezit zijn de eengezinswoningen dominant.

GroenWest is ontstaan uit de fusie van de corporaties Stichting Woonbelangen Weidegebied (SWW) uit Woerden, Westhoek Wonen uit Mijdrecht en Groenrand Wonen uit Woerden. De juridische fusie vond plaats op 31 december 2010 en de organisatorische fusie op 17 oktober 2011. Men voorzag de meerwaarde van schaalvoordelen uit een fusie tussen deze ongeveer even grote corporaties; die zou bijdragen aan de kwaliteit van de expertise, de inkoopkracht en de investeringsmogelijkheden.

De voorliggende maatschappelijke visitatie heeft betrekking op de periode na de fusie en beslaat de periode van drieënhalf jaar van ultimo 2010 (het moment van de juridische fusie) tot juli 2014. Er is hierbij afgeweken van de geldende norm van een periode van vier jaar voor visitaties. Dit is gedaan omdat na de fusie een geheel andere organisatie is ontstaan met een nieuwe organisatie- en governance structuur, een nieuwe visie en nieuw beleid¹.

De klantgerichte houding en het behoud van de lokale verankering zijn belangrijke waarden voor de fuserende corporaties en voor de fusiecorporatie GroenWest. Ze zijn in de afgelopen jaren ook op overtuigende wijze ingevuld.

Eerdere visitaties van SWW (2009) en Westhoek Wonen (2010)

De corporaties SWW en Westhoek Wonen hebben voorafgaand aan de fusie een maatschappelijke visitatie laten uitvoeren. Deze vonden plaats in 2009 (SWW) en 2010 (Westhoek Wonen). Beide visitaties zijn uitgevoerd op basis van de methodiek versie 3.0, maar door verschillende uitvoerende bureaus. Westhoek Wonen is op alle onderdelen met een 7 beoordeeld en SWW met cijfers van een 6,3 tot een 6,8 (in hoofdstuk 1 is een gedetailleerd overzicht van de cijfers opgenomen). De derde fusiepartner GroenrandWonen heeft als zelfstandige corporatie voor de fusie geen maatschappelijke visitatie laten uitvoeren.

De visitatiecommissie die SWW heeft beoordeeld, geeft het beeld van een zorgvuldige organisatie die het beleid goed op orde heeft, maar weinig slagvaardigheid en daadkracht laat zien:

Er is binnen de corporatie veel aandacht voor de planvoorbereiding en schriftelijke verantwoording. Door belanghouders wordt deze werkwijze overigens niet altijd herkend. Meerdere belanghouders typeren SWW als een degelijke, maar weinig dynamische organisatie. De besluitvorming duurt vaak lang en is voor belanghouders weinig transparant, waardoor besluiten van de corporatie niet altijd worden begrepen. De commissie meent dat de bedrijfscultuur van intern gerichte zorgvuldigheid de slagvaardigheid van de corporatie niet bevordert (visitatierapport blz. 8).

¹ In het Voorwoord op pagina 5 is een uitgebreider toelichting opgenomen.

Westhoek Wonen wordt door de visitatiecommissie uit 2010 getypeerd als een in zichzelf gekeerde corporatie die zich geleidelijk meer openstelt voor de omgeving:

Westhoek Wonen kan meer initiatief tonen en een leiderschapsrol oppakken in het ontwikkelen van (strategisch)beleid richting de gemeente en hier zelf invulling geven aan haar opgaven.

De corporatie stelt zich steeds meer open voor haar omgeving en heeft de interactie met haar stakeholders op gang gebracht door met ze in gesprek te gaan en ze in toenemende mate te betrekken bij de beleidsvorming. De stakeholders waarderen dit. De bijdrage van stakeholders is niet altijd zichtbaar in de plannen van Westhoek Wonen. (visitatierapport blz. 9).

Anno 2014 kan de visitatiecommissie van GroenWest constateren dat in deze typering zichtbare verbetering is opgetreden. GroenWest is een actieve en slagvaardige corporatie die open en transparant communiceert met belanghouders. Er is als gevolg van de wisselingen in bestuur en management niet helder op welke wijze men de resultaten uit 2009 en 2010 heeft opgepakt. Ook bij de Raad van Commissarissen – die deels voortkomt uit de fusiecorporaties - bestaat daarvan geen beeld. De bevindingen en aanbevelingen uit de eerdere visitaties hebben in het fusieproces ongetwijfeld impliciet een rol gespeeld, getuige de positieve ontwikkeling die zichtbaar is.

Grote verbouwing, maar de winkel bleef open

GroenWest is ontstaan uit drie financieel gezonde corporaties die goed op orde waren. Desondanks is sprake geweest van een complexe en relatief lange postfusieperiode, die voortduurde tot begin 2014. Aanvankelijk leek de integratie soepel te verlopen. In het voorjaar van 2012 kwamen echter problemen naar voren omtrent de kwaliteit de managementinformatie en de waardering van projecten. In achtereenvolgende managementletters benoemt de accountant het niet voldoende 'in control' zijn. Er is met veel inzet gewerkt aan procesverbetering en de kwaliteit van de managementinformatie. Er is een adequaat instrumentarium ontwikkeld voor sturing, monitoring en toetsing. Er is gekozen voor een nieuw bestuursmodel en een nieuwe bestuurder aangetrokken. Bovendien zijn op drie van de vier MT-posities nieuwe mensen gekomen.

De visitatiecommissie vindt het bijzonder dat ondanks de grote veranderingen die nodig waren in de organisatie, het maatschappelijk presteren gewoon is voortgegaan. Voor GroenWest was het belangrijk om afspraken zo goed mogelijk na te blijven komen. Ook de contacten met belanghebbenden zijn overwegend goed op orde gebleven. Zij geven aan dat ze niet of nauwelijks last hebben gehad van de fusie of de aandacht die daarna nodig was voor de organisatie.

Zichtbaar wordt ook, dat sinds ongeveer een jaar wordt ingezet op het daadwerkelijk incasseren van de beoogde meerwaarde van de fusie. Het Ondernemingsplan 'Zakelijk worden om sociaal te blijven' bevat scherpere keuzes met betrekking tot de te leveren prestaties en de eigen organisatie. Er is een reorganisatie ingezet om omvang en kwaliteit van de organisatie aan te passen aan veranderde omstandigheden. Alle medewerkers werken sinds 1 september van 2014 vanuit de centrale vestiging in Woerden. De front-officekantoren in Vleuten, Mijdrecht en Woerden zijn opgeheven. Er is een eigen vorm van het Nieuwe Werken ingevoerd.

Een ruim voldoende/goed presterende corporatie

GroenWest scoort op alle prestatievelden een ruim voldoende. Ten aanzien van het Presteren naar Opgaven en Ambities scoort de corporatie een 7,1. De corporatie heeft de gemaakte prestatieafspraken gerealiseerd en de eigen ambities sluiten aan op de opgave in de regio. De belanghebbenden zijn positief over GroenWest en de geleverde prestaties. Ook is er waardering voor de wijze van communiceren en de open houding. De gemiddelde beoordeling van GroenWest

door de belanghebbende bedraagt een 7,6. Belanghebbenden vragen wel of GroenWest ook in de toekomst voldoende door zal blijven investeren en waar de ingezette verzakelijking toe zal leiden.

Op het gebied van Presteren naar Vermogen wordt GroenWest beoordeeld met een 7,4. De financiële continuïteit is onder controle en de corporatie heeft een heldere visie ten aanzien van de eigen positie en de inzet van haar maatschappelijk vermogen (beide een 8). De bedrijfslasten zijn relatief hoog, maar in de afgelopen jaren zijn deze al duidelijk verlaagd en ook met de lopende reorganisatie wordt ingezet op een duidelijke verlaging van de kosten. De visitatiecommissie beoordeelt GroenWest op de Governance met een 7. De besturing van de organisatie is nu op orde, maar het 'in control' komen na de fusie was een moeizaam en lang proces. Ook het interne toezicht is op orde en wordt beoordeeld met een 7. Het op orde brengen van het toetsingskader heeft in de afgelopen jaren wel veel aandacht gevraagd van de Raad van Commissarissen. GroenWest scoort goed op de onderdelen externe legitimatie en openbare verantwoording (een score van een 8 op beide onderdelen).

Positon Paper

Het Position Paper geeft een adequaat en herkenbaar beeld van GroenWest. De directeur-bestuurder die eind 2012 in functie kwam, geeft helder aan wat ze aantrof, wat de stand van zaken is en waar ze naar toe wil. De kernbegrippen uit het Position Paper getuigen enerzijds van voorzet van de sterke punten van GroenWest (het bieden van een thuisbasis aan mensen die daar onvoldoende zelf toe in staat zijn, klantgerichte dienstverlening, lokale verankering). Anderzijds zijn een sterkere focus en aanscherping op het eigen presteren zichtbaar; GroenWest werkt met maatschappelijk kapitaal en voelt de verplichting om daarmee zoveel mogelijk meerwaarde te realiseren. De eigen verantwoordelijkheid betreft primair de kerntaak: voldoende, betaalbare en kwalitatief goede woningen voor doelgroepen van beleid. Daarbij is er ook aandacht voor de afstemming van aanbod en vraag in kwalitatieve termen en het bevorderen van doorstroming. Vanuit deze primaire verantwoordelijkheid wordt ingezet op meer samenwerking met (lokale) partners en op de scherpere sturing op organisatie, middelen, rendement en duurzaamheid.

Kan het nog beter?

In een aantal van de beoordelingen die GroenWest in deze maatschappelijke visitatie krijgt, wordt het dubbele beeld weerspiegeld: van de moeizame postfusieperiode en van het nu goed op orde zijn. In de ontwikkelingen sinds de fusie en de huidige stand van zaken is de verdere verbetering zichtbaar, met name waar het gaat om aspecten van Presteren naar Vermogen en in het licht van de Governance.

Ook is er nog een aantal aandachtspunten en overwegingen voor verbetering. Zo geeft de visitatiecommissie in overweging mee om het beleid voor investeringen voor bijzondere doelgroepen (waaronder wonen en zorg) verder te concretiseren en duidelijker met belanghebbenden te communiceren. Ook kan nog concreter worden aangegeven op welke precieze doelgroepen wordt ingezet en onder welke randvoorwaarden. Verschillende belanghebbenden geven aan niet op de hoogte te zijn van het bestaande beleid en roepen GroenWest juist op expliciet beleid op te stellen.

De prestatieafspraken met gemeenten kunnen op onderdelen meer SMART worden verwoord. Hierbij wordt geadviseerd oog te hebben voor de wederkerigheid van afspraken. Afhankelijk van hoe de herziening van de Woningwet eruit zal komen te zien, wordt het maken van prestatieafspraken met gemeenten steeds belangrijker. In dat licht zou de monitoring daarvan een meer expliciete plek in het jaarverslag kunnen krijgen.

De visitatiecommissie geeft als aandachtspunt voor de komende jaren nog het volgende mee. GroenWest is een financieel gezonde corporatie die goed in staat is om op adequate wijze bij te dragen aan de opgaven in het werkgebied. Een aantal belanghebbenden van GroenWest ziet graag dat de investeringsmogelijkheden mede worden ingezet voor de opgaven in het stedelijke gebied van Utrecht. Men wijst onder meer op de beperkte investeringsmogelijkheden van corporaties in deze stad. Het is goed om op deze vraag voorbereid te zijn en de externe legitimatie en verantwoording rondom het al dan niet oppakken van dergelijke opgaven op orde te hebben.

Scorekaart

De prestaties worden geordend naar vier eerder benoemde perspectieven. De perspectieven *Presteren naar Opgaven en Ambities* en *Presteren volgens belanghebbenden* kennen 5 prestatievelden:

1. Huisvesting van de primaire doelgroep;
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen;
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer;
4. (Des-) investeringen in vastgoed;
5. Kwaliteit van wijken en buurten.

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

Samenvatting

GroenWest scoort op alle onderdelen minimaal een ruim voldoende. Op geen enkel van de beoordeelde deelvelden scoort de corporatie een onvoldoende. Onderstaand wordt per prestatieveld een samenvatting van de beoordeling gegeven.

Presteren naar Opgaven en Ambities

GroenWest scoort ten aanzien van het Presteren naar Opgaven en Ambities een 7,1. De corporatie heeft tijdens de visitatieperiode de gemaakte prestatieafspraken gerealiseerd. Daarbij zijn de afspraken goed nagekomen ondanks de moeilijke periode voor de corporatie met een fusie en een uitdagende externe omgeving. Op alle prestatievelden van Presteren naar Opgaven scoort de corporatievelden een ruim voldoende, waarmee het eindcijfer op dit onderdeel een 7 bedraagt. De visitatiecommissie beoordeelt de eigen ambities en doelstellingen van de corporatie als passend bij de externe opgaven in het werkgebied en geeft hiervoor een 7. Deze opgaven zijn terug te lezen in de eigen ambities die de corporatie heeft op de thema's huisvesten van de primaire doelgroep, huisvesten van bijzondere doelgroepen, (des)investeren in vastgoed en kwaliteit van wijken en buurten.

Presteren volgens Belanghebbenden

De maatschappelijke prestaties van GroenWest worden door de belanghebbenden gemiddeld beoordeeld met een 7,6. De cijfers die de verschillende belanghebbenden gegeven variëren van een 7 tot boven een 8. Opvallend is dat de beoordelingen van de drie verschillende typen belanghebbenden vrijwel gelijk zijn (7,5 van gemeenten tot 7,7 van de overige belanghebbenden). Er blijkt dus een redelijk eenduidig beeld over het presteren van GroenWest te bestaan. De beoordelingen op de verschillende prestatievelden van de maatschappelijke prestaties liggen ook niet ver uiteen. GroenWest wordt vooral goed beoordeeld op het onderdeel huisvesting van de primaire doelgroep. Hier wordt door de belanghebbenden ook veel belang aan gehecht. Van alle prestatievelden vinden ze dit onderdeel het belangrijkste (gemiddeld belang van 8,5 op een schaal van 1 tot en met 10). Op de onderdelen Huisvesting van bijzondere doelgroepen en (des)investeringen in vastgoed scoort GroenWest relatief minder hoog maar nog steeds ruim voldoende.

Bij de positieve beoordelingen maken de belanghebbenden echter ook enkele belangrijke kanttekeningen. Deze hebben vooral betrekking op de ingezette koers van verzakelijking, de beperkte nieuwbouwplannen (samenhangend met een beeld van beperkte investeringsbereidheid) en de verdergaande focus op de kerntaken. Belanghebbenden vrezen en zien deels al een terugtrekkende corporatie (deels als gevolg van rijksbeleid). Ze zien vanuit de opgaven in het werkgebied juist een noodzaak voor een stap extra op verschillende onderdelen, zoals huisvesting van bijzondere doelgroepen waaronder senioren. Beschikbaarheid van woningen en betaalbaarheid voor de lagere inkomens kunnen volgens belanghebbenden onder druk komen te staan, net als de dienstverlening en leefbaarheid in wijken en buurten.

Presteren naar Vermogen

Op het gebied van Presteren naar Vermogen wordt GroenWest volgens beoordeeld met een 7,4. De corporatie voldoet aan de eisen van het Centraal Fonds en WSW en scoort op alle onderdelen (financiële continuïteit, doelmatigheid en vermogensinzet) een ruime voldoende.

De combinatie van goede financiële kengetallen, het beschikbare beleidskader voor vermogensbeleid, het actief hanteren van vermogensbeleid gedurende de visitatieperiode en de nog benodigde verbeteringen in de financiële controle leiden gezamenlijk tot een eindbeoordeling voor financiële continuïteit van een 8. De bedrijfslasten van GroenWest liggen relatief hoog. De reeds ingezette reorganisatie en kostenreducties en de al gerealiseerde daling van de lasten en de ontwikkelde plannen en visies, maken dat de visitatiecommissie ondanks deze relatief hoge bedrijfslasten de doelmatigheid met een 6 heeft beoordeeld. GroenWest heeft een heldere visie ten aanzien van de eigen positie en de inzet van haar maatschappelijk vermogen. In combinatie met de doorvertaling daarvan in concreet beleid (deels nog in uitvoering) en concrete

investeringsbeslissingen tijdens de visitatieperiode beoordeelt de visitatiecommissie de vermogensinzet met een 8.

Presteren ten aanzien van Governance

De visitatiecommissie beoordeelt GroenWest op de Governance met een 7. Gemiddeld scoort de corporatie voor het onderdeel besturing een 6,7. GroenWest heeft het onderdeel 'plan' van de beleidscyclus in de afgelopen jaren veel aandacht gegeven en op adequate wijze gereageerd op de nieuwe eigen positie na de fusie en de veranderende omstandigheden. Op het onderdeel Check voldoet de GroenWest aan de minimumeis die vanuit de visitatiemethodiek wordt gesteld. Vanwege het moeizame 'in control' komen gedurende de visitatieperiode is een hogere beoordeling dan een 6 voor de afgelopen jaren op de Check-functie niet passend. De beoordeling van de Act-functie bij GroenWest is een 7; in deze beoordeling weegt zwaar mee het alerte en zichtbare bijsturen en bijstellen ten behoeve van de maatschappelijke prestaties.

De beoordeling van het interne toezicht is een 7. De Raad van Commissarissen voldoet aan de minimumvereisten die de norm stelt met betrekking tot profielschets, expertise, zelfreflectie en rolinvulling. De hogere beoordeling dan de norm (6) wordt gemotiveerd op basis van de intensieve invulling van de toezicht rol die nodig bleek te zijn in de postfusieperiode. Het op orde brengen van het toetsingskader heeft in de afgelopen jaren veel aandacht gevraagd van de Raad van Commissarissen. GroenWest voldoet nu aan de normstelling dat er een adequaat toetsingskader beschikbaar is; dat wordt deels ook actief gehanteerd. De beoordeling op dit onderdeel is een 6.

GroenWest onderschrijft de Governance Code Woningcorporaties, hanteert deze actief en zichtbaar en voldoet hiermee ruimschoots aan de eisen die de methodiek formuleert. De beoordeling op dit punt is een 7.

GroenWest scoort goed op de onderdelen externe legitimatie en openbare verantwoording (een score van een 8 op beide onderdelen). GroenWest hanteert de eisen van de Overlegwet en de Governancecode en is hierbij pro-actief en transparant in de contacten met belanghebbenden. De prestaties die GroenWest levert, worden op een inzichtelijke wijze weergegeven in het jaarverslag die ook op de website voor iedereen toegankelijk is.

1 Profielschets

1.1 Werkgebied, woningbezit en projecten

Werkgebied

Het werkgebied van GroenWest bevindt zich in het Groene Hart. De corporatie is naast enkele grotere kernen als Woerden en Mijdrecht vooral gericht op kleine kernen in het landelijk gebied. Centraal in de activiteiten van GroenWest staat het leveren van maatwerk aan klanten die een duwtje in de rug nodig hebben. Kleine kernen en hun bewoners hebben daarbij bijzondere aandacht. In het ondernemingsplan voor de periode 2014-2018 “Zakelijker worden om sociaal te blijven” omschrijft GroenWest de missie en doelstellingen. Als missie is het volgende verwoord:

Iedereen verdient een stevige thuisbasis.

Daarom maken wij wonen in het Groene Hart betaalbaar en steunen wij kwetsbare doelgroepen met passende woningen.

Wij gaan hierbij zorgvuldig om met ons maatschappelijk kapitaal.

GroenWest is als woningcorporatie ontstaan op 31 december 2010, uit een juridische fusie van de daarvoor zelfstandige corporaties Westhoek Wonen, SWW en GroenrandWonen. Alle drie waren dit kleinere corporaties, actief in het Groene Hart. De corporatie behoort volgens de systematiek van het CFV tot de referentiegroep corporaties met een gemiddeld profiel. In totaal behoren 124 van de 381 corporaties tot deze referentiegroep.

Woningbezit

GroenWest is de belangrijkste verhuurder van sociale huurwoningen in het Groene Hart, het westelijke deel van de provincie Utrecht. De corporatie verhuurt woningen in de gemeenten Woerden, De Ronde Venen, Montfoort, Utrecht (Vleuten-De Meern) en Nieuwkoop. GroenWest had in 2012 volgens het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) in deze gemeenten een totaal bezit van 11.445 huurwoningen en 220 onzelfstandige overige wooneenheden. Daarnaast bezit GroenWest garages (470), bedrijfsruimten/winkels en overig bezit (33).

Uit de CFV-cijfers blijkt dat de woningvoorraad van GroenWest voor het grootste deel bestaat uit eengezinswoningen. De corporatie heeft met 58% een substantieel hoger aandeel van dit woningtype dan de referentiegroep (34%). Dit hangt samen met het werkgebied in vooral kleine kernen in het Groene Hart. GroenWest heeft een relatief jonge woningvoorraad. Meer dan de helft van de woningen is in de periode na 1980 gebouwd. Slechts een half procent van de woningen is gebouwd voor 1945 ten opzichte van 8% in de referentiegroep en het landelijke gemiddelde.

Tabel 1.1 Woningbezit GroenWest

Type woningen	GroenWest	Referentiegroep	Landelijk
Eengezinswoningen	57,6	33,7	42,4
Meergezinswoning zonder lift t/m 4 lagen	24,2	28,8	26,2
Meergezinswoning met lift	12,6	13,5	14,1
Hoogbouw	3,7	13,6	11,5
Onzelfstandige overige wooneenheden	1,9	10,5	5,8
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%

Bron: CIP (2013), Stichting Groenwest, Centraal Fonds Volkshuisvesting.

De woongelegenheden van GroenWest hebben een gemiddeld huurprijsniveau van € 465 per maand². De huurprijzen liggen daarmee een fractie hoger dan die van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde (respectievelijk € 458 en € 447 per maand). Voor de huurwoningen die in de DAEB-categorie vallen bedraagt de huur 67,7% van de maximaal toegestane huur en het percentage voor de niet-DAEB categorie bedraagt 91,4%³. Deze percentages liggen boven die van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde.

Van belang bij de hierboven genoemde percentages maximale huur is dat in oktober 2011 de schaarste punten zijn ingevoerd in het woningwaarderingstelsel. Woningen in een schaarste gebied (zoals het volledige werkgebied van GroenWest) kregen 15 extra punten. Woningen met een WOZ-waarden van meer dan € 2.900 per vierkante meter kregen 25 extra punten. GroenWest heeft er toen voor gekozen om deze punten niet in het automatiseringssysteem op te nemen, omdat dit zou leiden tot ongewenste verschillen in de waardering van (kwalitatief vrijwel identieke) woningen rond de € 2.900-grens. Een woning met een WOZ-waarde van € 2.899 per vierkante meter zou 10 punten minder hebben dan een woning met een WOZ-waarde van € 2.901 per vierkante meter. Indien de schaarste punten wel zouden worden meegenomen dan zijn de huurprijzen uitgedrukt in een percentage van de maximale huur lager: 58,4% voor Dab en 88,7% voor niet Dab.

Het gemiddeld puntenaantal betreffende woningwaardering in de DAEB-categorie ligt bij GroenWest op hetzelfde niveau als het landelijk gemiddelde, maar lager dan het gemiddelde bij de referentiegroep. De gemiddelde puntprijs voor een DAEB huurwoning ligt met € 3,29 boven dat van de referentiegroep (€3,04) en het landelijk gemiddelde (€3,12)⁴.

Het aandeel woningen dat valt onder de classificaties goedkope woningen bedroeg ultimo 2012 15,2% en is vergelijkbaar met de referentiegroep, maar lager dan het landelijk gemiddelde. Het aandeel betaalbare woningen is juist vergelijkbaar met het landelijk gemiddelde en lager dan de referentiegroep. GroenWest heeft ten opzichte van de corporaties in de referentiegroep en het landelijk gemiddelde iets meer dure woningen (16,9% ten opzichte van 14,5% en 13,6%).

1.2 Organisatie

Organisatie

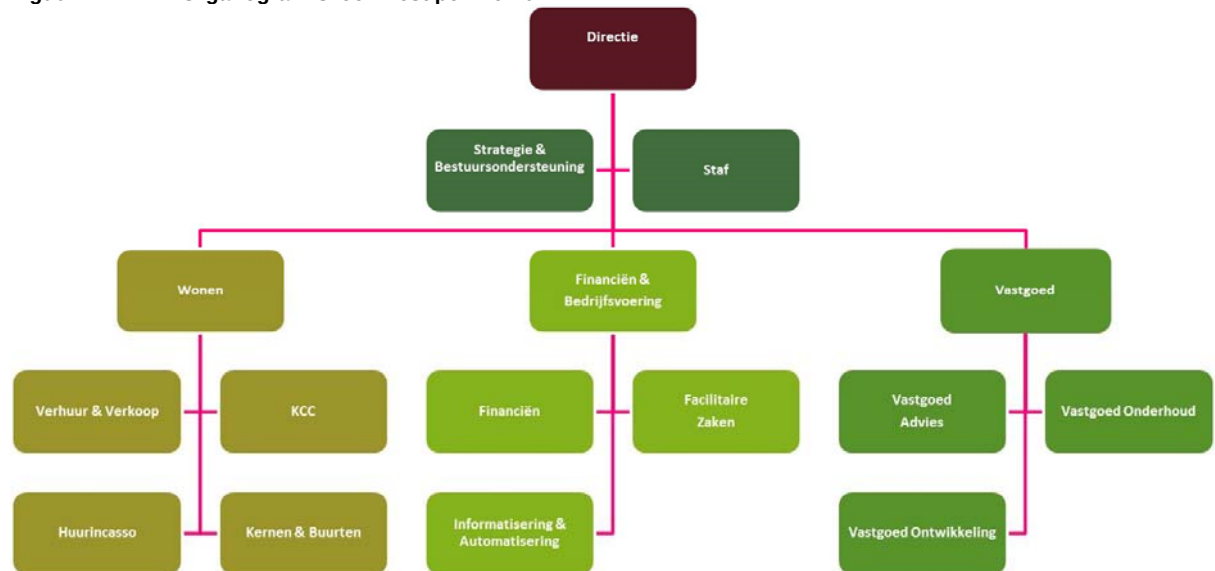
GroenWest is een corporatie met circa 95 fte (op 1 september 2014). De directeur-bestuurder draagt in samenwerking met 4 MT-leden (vastgoed, wonen, financiën & bedrijfsvoering en strategie & bestuur ondersteuning) zorg voor de dagelijkse aansturing. De raad van commissarissen bestaat uit zeven leden.

² CFV, Corporatie in Perspectief, 2013.

³ Bron: GroenWest, 2014, De percentages van CFV zoals opgenomen in Corporatie in Perspectief (2013), bedragen 70% DAEB en 95% niet DAEB. GroenWest heeft aangegeven dat deze percentages niet correct zijn. Daarbij worden hier de percentages weergegeven zoals berekend door GroenWest.

⁴ CFV, Corporatie in Perspectief, 2013.

Figuur 1.1 Organogram GroenWest per 1-9-2014



Bron: GroenWest, 2014.

Verbindingen

GroenWest participeert financieel in de volgende samenwerkingsverbanden⁵:

- CV Uithof III - Aandeel GroenWest 10,55%;
- Jongeren uit het werkgebied zijn aangewezen op universiteitssteden als Utrecht en Amsterdam. SSH Utrecht heeft een interessant initiatief ontwikkeld, waarin derden kunnen meewerken aan de realisatie van studentenhuysvesting. GroenWest heeft een belang van 10,55% in CV Uithof III. Het gestort kapitaal bedraagt € 24,7 miljoen en de jaaromzet bedroeg € 1,8 miljoen;
- CV De Witte Vrouwe – Aandeel GroenWest 7,14%;
- GroenWest heeft een deelneming in CV De Witte Vrouwe. In 2003 heeft de CV een pand aan de Wittevrouwensingel in Utrecht aangekocht. Het gestort kapitaal bedraagt € 2,1 miljoen en de jaaromzet bedroeg € 80.000;
- WoningNet - Aandeel GroenWest < 1%;
- WoningNet voert voor GroenWest de woonruimteverdeling uit. In WoningNet is een deelneming verworven die in verhouding staat tot de grootte van GroenWest ten opzichte van andere deelnemende corporaties;
- Coöperatie Smart Finance – aandeel GroenWest x %;
- GroenWest participeert sinds 2013 in de Coöperatie Smart Finance vanwege de toepassing van de startersrenteregeling m.i.v. eind 2013. De hiermee gemoeide entreekosten bedroegen € 15.000. Per afgesloten startersrentelening betaalt GroenWest 1,2% van het hypotheekbedrag en € 520 aan Social Finance NV;
- Stichting Servicepunten De Ronde Venen;
- GroenWest neemt samen met de Gemeente De Ronde Venen en de Rabobank deel aan de activiteiten van de Stichting Servicepunten De Ronde Venen. In 2013 bedroeg de bijdrage aan de Stichting Servicepunten € 126.000 (2012: € 117.000).

Naast bovenstaande verbindingen heeft GroenWest een dienstenovereenkomst met woningbouwstichting Kamerik. Deze zelfstandige corporatie heeft 319 verhuureenheden in bezit. GroenWest voert bepaalde operationele taken uit waaronder beheer en onderhoud. Kamerik heeft een eigen bestuur en eigen beleid.

⁵ Bron: Jaarverslag GroenWest 2013.

1.3 Eerdere maatschappelijke visitaties en de fusie

De corporaties Westhoek Wonen en SWW hebben voorafgaand aan de fusie een maatschappelijke visitatie laten uitvoeren. Deze vonden plaats in 2009 (SWW) en 2010 (Westhoek Wonen). Beide visitaties zijn uitgevoerd op basis van de methodiek versie 3.0, maar door verschillende uitvoerende bureaus. De beoordeling zag er als volgt uit:

Tabel 1.2 Beoordeling Westhoek Wonen en SWW

	Westhoek Wonen	SWW
Presteren naar ambities	7	6,8
Presteren naar opgave	7	6,8
Presteren naar vermogen	7	6,8
Presteren volgens belanghebbenden	7	6,3
Governance	7	6,6

De visitatiecommissie benadrukt hier dat de cijfers uit de vorige maatschappelijke visitaties (methodiek 3.0) niet direct vergelijkbaar zijn met die van de nu voor GroenWest uitgevoerde maatschappelijke visitatie (methodiek 5.0).

Beide fusiepartners scoorden op alle onderdelen voldoende of ruim voldoende. Bij beide corporaties zijn door de visitatiecommissies echter ook enkele aandachtspunten benoemd.

Bij Westhoek Wonen werd geconstateerd dat de corporatie zich verder dient te ontwikkelen van een beherende naar een meer ontwikkelende corporatie. Hierbij is voldoende en passende expertise een voorwaarde. Daarnaast werd de samenhang tussen de verschillende beleidsdocumenten van de corporatie als aandachtspunt benoemd. Belangrijk aandachtspunt bij SWW was de sterke interne gerichtheid en beoogde zorgvuldigheid die leidde tot een weinig slagvaardige organisatie. Daarnaast werd de inzet van vermogen door de corporatie alleen op projectniveau beoordeeld en ontbrak een afweging op meer strategisch en bedrijfsniveau.

Na een gezamenlijk onderzoek in 2010 werd besloten tot een fusie van de drie corporaties. In het eindrapport van het fusieonderzoek, (het `Meerwaardedocument`) komen ook de aandachtspunten uit de uitgevoerde maatschappelijke visitaties terug. Zaken die worden genoemd zijn onder meer:

- de benodigde slagvaardigheid om de opgave in de regio op te kunnen pakken;
- de relatief beperkte omvang van de drie afzonderlijke corporaties (gemiddeld dertig medewerkers) en de daarmee samenhangende organisatorische kwetsbaarheid;
- beperkingen die de kleine omvang oplevert bij de ontwikkeling van kennis en expertise en de inzet van financiële middelen.

In het `Meerwaardedocument` is onderstaande beschrijving opgenomen:

Waarom een fusie van WW, Westhoek Wonen en GroenrandWonen?

“Door samenwerking van deze drie corporaties ontstaat er een unieke kans op het realiseren van één Groene Hart corporatie, de grootste niet-stadse corporatie in de Provincie Utrecht.

Groot genoeg om diverse uitdagingen die juist in deze tijden op corporaties afkomen het hoofd te bieden en om als stevige professionele partij met gemeenten, zorgpartijen en ontwikkelaars samen te werken. Tegelijkertijd blijft de corporatie klein en lokaal genoeg om haar stevige lokale verankering te behouden.

Het is niet alleen een unieke kans voor nu, maar ook een verstandige keuze voor de toekomst, zowel voor GroenrandWonen als SWW en Westhoek Wonen.”

Bron: Meerwaardedocument fusie SWW, Westhoek Wonen en GroenrandWonen, juli 2010.

Tevens is in het “Meerwaardedocument” de verwachting uitgesproken dat voor SWW en Westhoek Wonen er door de fusie op korte termijn organisatorische en strategische meerwaarde te behalen is en op de lange termijn ook financiële voordelen. Voor GroenrandWonen werden naast organisatorische en strategische meerwaarde ook financiële voordelen op korte termijn verwacht, waardoor deze corporatie meer van haar ambities zou kunnen realiseren dan als individuele corporatie.

De verwachte voordelen en doelstellingen van de fusie lagen in het bundelen van krachten op velden als kennis- expertiseontwikkeling, financiële slagkracht, schaalvoordelen bij inkoop en schaalvoordelen bij de interne organisatie. Hierdoor kon een slagvaardiger en professionelere organisatie ontstaan die beter in staat was de regionale opgave op te pakken dan de drie afzonderlijke corporaties.

In het fusietraject is expliciet afgesproken dat de bedrijfslasten absoluut niet zouden mogen stijgen als gevolg van de fusie. Ook is afgesproken dat er geen gedwongen ontslagen zouden vallen.

2 Presteren naar Opgaven en Ambities



2.1 Inleiding

Het eerste onderdeel waarop het presteren van GroenWest wordt beoordeeld, is naar de eigen Opgaven en Ambities. De feitelijke maatschappelijke prestaties in de afgelopen drieënhalve 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 het externe en interne beleidskader en 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 beoordeeld wordt in hoeverre de eigen ambities passen bij de externe opgaven.

2.2 Lokale opgaven

In deze paragraaf worden de maatschappelijke opgaven in het werkgebied omschreven. Aan de orde komen onder meer de prestatieafspraken met de gemeente en beleidsdocumenten van overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, brancheorganisatie, politie en samenwerkingsverbanden waarin de corporatie participeert.

Met de vier gemeenten waarin GroenWest werkzaam is, zijn prestatieafspraken gemaakt. Deze variëren onderling als het gaat om inhoud en meetbaarheid en beslaan allen een andere periode. De afspraken zijn veelal kwalitatief van aard, behalve als het gaat om nieuwbouw, sloop en energiestappen. De nadruk ligt op intenties en procesafspraken en minder op concrete prestaties.

In deze paragraaf wordt kort ingegaan op de volgende documenten:

Gemeente	Document	Van kracht van-tot
Woerden	Nota Wonen 2006+	2006- heden
	Nota Woonkwaliteit 2011	2011-heden
	Prestatieafspraken	2011-2014
Montfoort	Nota Volkshuisvesting	2011-2020
	Prestatieafspraken	2013-2016
De Ronde Venen	Woonvisie Abcoude	2009-2014
	Woonvisie De Ronde Venen	2012-2020
	Prestatieafspraken De Ronde Venen – Westhoek Wonen	2008-2012
	Prestatieafspraken Abcoude - Westhoek Wonen	2009-2014
Utrecht	Prestatieafspraken De Ronde Venen - GroenWest	2013-2017
	Woonvisie Utrecht	2009-2019
	Prestatieafspraken	2011-2015

Gemeente Woerden

Nota Wonen 2006+, Wonen naar eigen keus

In de nota Wonen 2006 +, die ook nu nog actueel is, heeft de gemeente Woerden de opgaven geschetst die er binnen de gemeente liggen op de woningmarkt. De visie van de gemeente valt uiteen in vijf hoofdlijnen:

- Extra inzet voor jongeren, senioren en mensen met een beperking;
- Consumentgericht bouwen en verbouwen;
- Partijen zetten zich in voor betaalbaarheid van het wonen;
- Ontwikkeling van het wonen voorlopig baseren op het stabiliseren+ (bouwproductie toereikend voor stabiel aantal inwoners + extra uitbreidingsmogelijkheden)model;
- Gemeente en partners maken afspraken over investeren in wonen.

Deze visie werkt de gemeente uit in maatregelen, die per doelgroep moeten worden genomen. Ook worden in de nota de nieuwbouwambities voor de komende jaren verwoord. De gemeente spreekt de wens uit met de corporaties raamafspraken te willen maken, die worden aangevuld met concrete jaarlijkse afspraken.

[Nota Woonkwaliteit 2011](#)

In deze nota geeft de gemeente Woerden aan grote waarde te hechten aan een duurzame woningvoorraad. De nota is een aanvulling op de eisen die zijn vastgelegd in het Bouwbesluit en reikt bouwende partijen toegankelijke middelen aan die bijdragen aan een duurzame woning.

[Prestatieafspraken](#)

De gemeente Woerden heeft voor de periode 2011-2014 prestatieafspraken gemaakt met GroenWest en Woonstichting Kamerik, met inachtneming van het gestelde in de Nota Wonen 2006+. De afspraken betreffen de nieuwbouwproductie, variëteit en kwaliteit, huurprijsbeleid, zorg, welzijn en bijzondere doelgroepen en leefbaarheid.

[Gemeente Montfoort](#)

[Nota Volkshuisvesting 2011-2020](#)

In de Nota Volkshuisvesting heeft de gemeente Montfoort het woonbeleid en haar ambities op het gebied van wonen vastgelegd. Een woningbehoefteonderzoek, uitgevoerd door Companen, ligt ten grondslag aan de nota die zelf weer de basis vormt voor onder meer de prestatieafspraken met GroenWest.

In de nota wordt beleid uitgezet op drie terreinen: het huisvesten van specifieke doelgroepen (starters, senioren, huishoudens met een laag inkomen, mensen met een beperking en statushouders), leefbaarheid en wonen, welzijn en zorg.

[Prestatieafspraken](#)

Tussen de gemeente Montfoort en GroenWest zijn voor 2011 en 2012 geen prestatieafspraken gemaakt, omdat eerst geïnvesteerd moest worden in herstel van de relatie. In 2013 zijn wel prestatieafspraken gemaakt. Op basis van deze afspraken heeft de visitatiecommissie de prestaties van GroenWest beoordeeld. De afspraken zijn van kracht van 2013 tot 2016 en behelzen, net als in Woerden, nieuwbouw, variëteit en kwaliteit, huurprijsbeleid, zorg, welzijn en bijzondere doelgroepen en leefbaarheid.

[Gemeente De Ronde Venen](#)

[Woonvisie gemeente Abcoude 2009-2014](#)

In de gemeente Abcoude (sinds 2011 onderdeel van De Ronde Venen) is in 2009 het toekomstig woonbeleid vastgelegd aan de hand van een centrale ambitie, die inhoudt dat men gedifferentieerd wil bouwen voor Abcoudenaren. Hiervan zijn vier concrete doelstellingen afgeleid:

- Nieuwbouw: voldoende woningen voor eigen behoefte.
- Bestaande woningvoorraad aanpassen met het oog op de toekomst.
- Bouwen voor alle doelgroepen.
- Duurzaamheid: vooral richten op beperking energieverbruik.

Voor het bereiken van deze doelstellingen is vervolgens, rekening houdend met de in kaart gebrachte woningbehoeftes, beleid en een uitvoeringsprogramma vastgesteld.

Woonvisie gemeente De Ronde Venen 2012-2020

Om iedereen prettig te laten wonen in De Ronde Venen, wil de gemeente woningen en woonomgeving zo goed mogelijk aan laten sluiten op de woonwensen en woningbehoefte van de inwoners. De woonvisie is vooral gericht op doorstroming. Door het realiseren van nieuwe woonmilieus, waar mogelijk wonen in verbinding met landschap en gelijkvloerse woningen in de centra, verhuizen mensen binnen de gemeente, stromen senioren door en komen goedkopere woningen vrij. De doorstroming moet worden bereikt door kwalitatief hoogwaardige nieuwbouw, het beter benutten van de bestaande voorraad en het vermarkten van de gemeente.

Prestatieafspraken

In 2009 hebben de gemeente Abcoude en de toenmalige woningstichting Westhoek Wonen voor de periode tot 2014 afspraken gemaakt over het huisvesten van de primaire doelgroep en de kernvoorraad, nieuwbouw, wonen, zorg en welzijn, woonruimteverdeling, verkoop, leefbaarheid en duurzaamheid. Er zijn vier algemene doelstellingen geformuleerd over:

- Woonwensen centraal;
- Betaalbaarheid;
- Wonen en zorg;
- Duurzaamheid.

Door GroenWest en de gemeente De Ronde Venen zijn daarnaast prestatieafspraken gemaakt voor de jaren 2008 t/m 2012. De afspraken zijn gebouwd op vier pijlers:

- Het fundament, samenwerken in vertrouwen;
- De visie;
- Toekomstbestendigheid;
- Sturen op resultaten.

De afspraken beslaan de thema's mensen, woningen, samenleving en welzijn en wijken en kernen.

In de samenwerkingsafspraken tussen de gemeente De Ronde Venen en GroenWest voor de jaren 2013-2017 tenslotte, wordt uitgegaan van een gezamenlijke focus op:

- Investeren in de kwaliteit van de woningvoorraad;
- Het beter benutten van de bestaande woningvoorraad;
- Het bevorderen van de doorstroming.

De afspraken beslaan drie thema's waar beide partijen zich verantwoordelijk voor voelen, namelijk dienstverlening, kwaliteit en beschikbaarheid.

Gemeente Utrecht

Woonvisie Utrecht 2009-2019

De woonvisie van Utrecht is erop gericht de grootste knelpunten in de woningmarkt, die in Utrecht ernstig onder druk staat, op te lossen, door nieuwbouw, aanpassing van de bestaande woningvoorraad en een betere verdeling van de woningen over de verschillende groepen. De gemeente ziet daarbij ook kansen: het realiseren van sociale stijging in de wijken en het faciliteren van een stad van kennis en cultuur met de daarbij passende woningbouw. De gemeente heeft vijf speerpunten van beleid benoemd:

- Kwantiteit, zoveel mogelijk verminderen van de druk op de woningmarkt;
- Binnenstedelijk bouwen met hoge kwaliteit;
- Doorstroming/toegankelijkheid voor doelgroepen (mensen met laag inkomen, mensen met middeninkomens);
- Kwaliteit van de woningvoorraad;
- Stad van Kennis en Cultuur.

Prestatieafspraken

Eind 2011 hebben de gemeente Utrecht en GroenWest prestatieafspraken gemaakt voor de periode tot en met 2015. Er zijn bilateraal afspraken gemaakt en ook afspraken tussen de in Utrecht actieve woningbouwcorporaties en de gemeente. De afspraken hebben betrekking op vervangende nieuwbouwprojecten in de bestaande stad en nieuwbouwprojecten in Leidsche Rijn, waarin ook andere corporaties participeren. Ook zijn afspraken gemaakt over duurzaamheid en de omvang van de voorraad.

Overige samenwerkingsovereenkomsten

GroenWest heeft behalve met de gemeente ook afspraken gemaakt met diverse aanbieders van zorg en welzijn. In de Ronde Venen bijvoorbeeld, werkt GroenWest met de gemeente en de Rabobank samen in de servicepunten Wonen, welzijn en zorg. In deze gemeente is in 2013 ook de samenwerkingsovereenkomst Wonen-Welzijn-Zorg tot stand gekomen.

In regionaal verband wordt er samengewerkt met collega-woningcorporaties, bijvoorbeeld als het gaat om woonruimteverdeling.

2.3 Prestaties in het licht van de opgaven

De beoordeling van de gerealiseerde maatschappelijke prestaties van GroenWest ten aanzien van Presteren naar Opgaven is gebaseerd op de volgende informatie:

- Prestatieafspraken 2011-2014 in de diverse gemeenten;
- Ondernemingsplannen 2011-2014;
- Uitwerkingsprogramma's, activiteitenplannen en begrotingen 2011-2014;
- Monitoring prestatieafspraken 2011-2014;
- Kwartaalrapportages en jaarverslagen 2011-2014;
- Corporatie in Perspectief Analyse 2013.

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 6. 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 2.1 Presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Beoordeling	Gem. cijfer
Huisvesting van de primaire doelgroep	7,1	7,1
Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,0	
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,3	
(Des)investeringen in vastgoed	7,2	
Kwaliteit van wijken en buurten	7,0	

Huisvesting van de primaire doelgroep

7,1 Over het huisvesten van de primaire doelgroep zijn in alle gemeenten waarin GroenWest werkzaam is, afspraken gemaakt. Als het gaat om woningtoewijzing, doorstroming en betaalbaarheid geeft GroenWest, binnen de mogelijkheden die zij daartoe heeft, voldoende invulling aan de gemaakt afspraken. Dit resulteert in het cijfer 7,1.

In de prestatieafspraken met de gemeenten is vastgelegd dat GroenWest tenminste 90% van de woningen toewijst aan huishoudens met een inkomen tot € 34.678. In alle jaren van de

visitatieperiode voldeed GroenWest ruimschoots aan deze eis en lagen de gehaalde percentages boven de 90%. Daarnaast zijn met enkele gemeenten afspraken opgenomen om de doorstroming te bevorderen. Instrumenten die daarvoor kunnen worden ingezet zijn het toevoegen van kwalitatief goede producten aan de voorraad en het bieden van sociale koopconstructies, zodat de stap naar eigen woningbezit gemaakt kan worden.

Het realiseren van nieuwbouw op zichzelf behoort het prestatieveld (des)investeren in vastgoed toe. De gerealiseerde aantallen zijn daar dan ook opgenomen. Hier kan echter worden vermeld dat met de gerealiseerde aantallen en de kwaliteit van de producten die is toegevoegd (die voldoen aan de opgave) de doorstroming binnen de woningmarkt mede is bevorderd. Daarnaast heeft GroenWest in de visitatieperiode de sociale koopconstructie Koopgarant ingezet. Later is afscheid genomen van dit instrument en heeft GroenWest ervoor gekozen de Starters Renteregeling in te zetten. Omdat met een aantal gemeenten langdurige afspraken gemaakt zijn aanzien van de inzet van Koopgarant, zijn een aantal teruggekochte woningen toch opnieuw doorverkocht met dit instrument. In 2014 vindt overleg met de gemeenten plaats over de inhoud en voortgang van deze afspraken in de toekomst. Vastgesteld kan worden dat GroenWest met deze prestaties voldoet aan hetgeen is vastgelegd in de opgaven.

Door de doorstroming te bevorderen wordt eveneens getracht het scheef wonen tegen te gaan.

In het ondernemingsplan 2011-2013 heeft GroenWest hier doelstellingen op geformuleerd. Daarmee sluit het eigen beleid aan bij de opgaven die er liggen in het werkgebied op dit terrein. Zoals eerder aangegeven, zet GroenWest verschillende instrumenten in om de doorstroming te bevorderen. In aanvulling daarop wil GroenWest de mogelijkheden onderzoeken die er binnen het woonruimte verdeelsysteem zijn, om scheefwonen tegen te gaan en beter aan te sluiten op de keuzevrijheid en wensen van klanten. Ook worden binnen de wet- en regelgeving, de mogelijkheden die het huurbeleid biedt, aangewend. GroenWest houdt daarbij, in naleving van de prestatieafspraken (het huurbeleid moet gericht zijn op de primaire doelgroep en op de huishoudens met een laag middeninkomen), wel de betaalbaarheid nauwlettend in het oog.

In 2013 heeft de corporatie gebruik gemaakt van de mogelijkheid om een inkomensafhankelijke huurverhoging te vragen. GroenWest maakt hierbij een uitzondering voor de huishoudens met een inkomen tot € 43.000, omdat zij deze groep tot haar doelgroep rekent. Voor hen is de huurverhoging afgetopt op de vastgestelde streefhuur. Dit heeft er in geresulteerd dat bijna 70% van de huurders een huurverhoging van 4% of minder heeft gekregen en iets meer dan 20% een huurverhoging van 6,5% heeft gekregen.

Vanuit het Rijk krijgt GroenWest (via de gemeenten) een taakstelling opgedragen voor het huisvesten van statushouders. GroenWest geeft hier actief invulling aan door ieder jaar voldoende woningen aan te bieden.

Als het gaat om betaalbaarheid dan zijn er in de prestatieafspraken met de gemeenten afspraken opgenomen ten aanzien van de kernvoorraad en het afstemmen van het huurbeleid op het energie- en duurzaamheidsbeleid. GroenWest laat met haar prestaties zien op beide aspecten actief te zijn. In twee gemeenten is gebleken dat de kernvoorraad onder de minimaal gewenste omvang zakte. GroenWest heeft door het opschorten van de verkoop in deze gemeenten maatregelen getroffen om te zorgen voor een kernvoorraad van voldoende grootte, om de primaire doelgroep blijvend te kunnen huisvesten. Daarnaast investeert GroenWest in het energetisch verbeteren van de voorraad om in de toekomst de betaalbaarheid te kunnen waarborgen. De corporatie rekent 50% van de verwachte besparing door in de huurverhoging. Bij investeringen van minder dan €1.000 wordt geen huurverhoging gevraagd aan de zittende huurder.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

7,0

Met de gemeenten in het werkgebied heeft GroenWest afspraken gemaakt over huisvesting van bijzondere doelgroepen. Deze beslaan het realiseren van woningen voor bijzondere doelgroepen en woonservicegebieden, de inzet en realisatie van Short Stay woningen en het beschikbaar stellen van woningen voor begeleid wonen. De opgaven op dit gebied zoals vastgelegd in de prestatieafspraken zijn niet overal even SMART geformuleerd. Dit betekent dat de prestaties soms in het licht van deze kwalitatief geformuleerde afspraken moeten worden gezien.

Daar waar concrete afspraken liggen, zijn de prestaties van GroenWest duidelijk zichtbaar. Dit kan bijvoorbeeld worden geïllustreerd met de projecten die de corporatie in Woerden en Montfoort heeft gerealiseerd. De projecten voor bijzondere doelgroepen die in de prestatieafspraken met de gemeente Woerden zijn opgenomen, zijn alle gerealiseerd of in ontwikkeling. De opgave wordt zichtbaar opgepakt. Ook in Montfoort is dit het geval. In de andere gemeenten realiseert GroenWest overigens eveneens woningen voor bijzondere doelgroepen. De corporatie pakt ook daar de opgave op. Zo is met de gemeente De Ronde Venen in het kader van de veranderingen op het gebied van wonen, zorg en welzijn, een nieuwe samenwerkingsovereenkomst tot stand gekomen. GroenWest spant zich in om tot 2020 ongeveer 120 nultreden huurwoningen te realiseren door nieuwbouw in de kernen Mijdrecht, Vinkeveen en Abcoude. In 2013 heeft GroenWest in gemeente De Ronde Venen nieuwbouw van 193 woningen in voorbereiding.

Als het gaat om het beschikbaar stellen van woningen voor begeleid wonen, dan heeft GroenWest gedurende de visitatieperiode diverse projecten opgeleverd. Daarnaast biedt GroenWest woningen aan binnen de mogelijkheden van het woonruimteverdeelsysteem. Het gaat dan om bijzondere verhueringen, waaronder woningen die worden toegewezen aan Beter Wonen (mensen die vanuit een zorginstelling naar een zelfstandige woning met woonbegeleiding verhuizen).

In enkele prestatieafspraken met gemeenten is de realisatie van woonservicegebieden opgenomen. Het is voor de visitatiecommissie uit de documentatie echter niet duidelijk wat de inzet van GroenWest hierop is en om die reden is het niet mogelijk hierover een oordeel te vormen.

De prestaties van GroenWest ten aanzien van bijzondere doelgroepen zoals deze naar voren zijn gekomen in de jaarverslagen en de gesprekken met de corporatie, zijn van dusdanige aard, dat de commissie deze als voldoende beoordeelt in het licht van de externe opgaven.

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

7,3

Ten aanzien van de kwaliteit van woningen en woningbeheer, zoals wordt bedoeld in de visitatiemethodiek, zijn geen afspraken met de gemeenten vastgelegd. De kwaliteit van woningen - in de vorm van onderhoud en de kwaliteit van dienstverlening - behoren tot belangrijke kerntaken van de corporatie, maar zijn vaak niet formeel als opgave vastgelegd in prestatieafspraken. Dit betekent niet dat er geen opgaven liggen op dit terrein. Het betreffen belangrijke volkshuisvestelijke opgaven en worden dan ook zichtbaar onderkend door GroenWest.

GroenWest heeft in 2012 de nieuwe Portefeuillestrategie vastgesteld. Hierin is de transformatieopgave in de voorraad opgenomen. Middels sloop, nieuwbouw, verkoop, (groot)onderhoud en renovatie werkt GroenWest naar de geformuleerde wensportefeuille toe. Om de externe opgaven te bepalen en daar met beleid goed op aan te kunnen laten sluiten, heeft GroenWest marktonderzoek en –analyses uit laten voeren. Deze vormen de onderbouwing en het fundament onder de huidige strategie. De visitatiecommissie is dan ook van mening, dat ondanks

het ontbreken van prestatieafspraken, de kwaliteit van woningen kan worden beoordeeld in het licht van de eigen ambities op dit vlak. Deze zijn immers met onderzoek gevalideerd en daarnaast gecommuniceerd richting belanghebbenden.

In de portefeuillestrategie heeft GroenWest ervoor gekozen om in te zetten op kwaliteit, waarbij de nadruk ligt op kwaliteitsverbetering in de bestaande voorraad met een horizon tot 2030. In de complexstrategieën uit 2013 wordt binnen deze periode de kwaliteitsverbetering als volgt voorzien:

- Het verbeteren van 3.286 woningen (energetisch, interieur en casco), inclusief woningen uit de verkoopvijver;
- Het herontwikkelen van 484 woningen, v;
- Het creëren van een verkoopvijver van circa 1.950, vooral oudere, eengezinswoningen;
- Daarnaast stijgt de gemiddelde kwaliteit van de voorraad door de toevoeging van nieuwbouwwoningen.

De portefeuillestrategie vormt het kader voor het onderhoudsbeleid. Op basis hiervan worden jaarlijks de onderhoudsopgaven bepaald. De totale onderhoudsuitgaven van GroenWest bedroegen in 2011 bijna € 12 miljoen en in 2013 bijna € 15 miljoen. Tot en met het tweede kwartaal van 2014 werd zo'n € 5 miljoen in onderhoud geïnvesteerd.

De kwaliteit van de dienstverlening heeft betrekking op de klantvriendelijkheid en klantgerichtheid van de corporatie. Omdat dit toebehoort aan de corporatie zelf, worden hier zelden prestatieafspraken over opgesteld. GroenWest is in 2013 gestart met het opstellen van een visie op dienstverlening. In de toekomst wil GroenWest het accent binnen de dienstverlening verleggen van klantvriendelijk naar klantgericht. Jaarlijks laat GroenWest de kwaliteit van de dienstverlening in de vorm van het Huurlabel meten door een externe partij (KWH). Er worden gemiddelde scores behaald van 7,5 of hoger. GroenWest scoort op alle onderdelen van het label gedurende de visitatieperiode ruim boven de KWH-norm van een 7.

Het enige thema binnen dit prestatieveld waarop wel prestatieafspraken zijn vastgelegd, betreft energie en duurzaamheid. Samengevat is de opgave de energetische verbetering van het bezit en duurzaamheidsmaatregelen, zoals het aanbrengen van zonnepanelen en WKO-installaties. De prestaties van GroenWest gaan verder dan de opgaven. Zo zijn in het woningbezit door energetische maatregelen meer labelstappen gezet dan vastgelegd in de prestatieafspraken. Daarnaast heeft GroenWest zonnepanelen geïnstalleerd in delen van het bezit en zijn WKO-installaties gerealiseerd bij nieuwbouw. Een bijzonder project waarin GroenWest laat zien dat zij met haar prestaties verder reikt dan de opgaven betreft een renovatieproject in Montfoort.

[In Montfoort zijn voor het eerst in Nederland tien woningen gerenoveerd volgens de principes van Active House. Hierbij staat een goede balans tussen energieontwerp, binnenklimaat en omgeving, het wooncomfort en de gezondheid van de bewoners centraal. De woningen gaan van energielabel E naar label A++. Het doel van dit experiment is vooral om spin off te creëren. De in dit project opgedane kennis en ervaring worden gebruikt bij andere projecten.](#)

Verder zet GroenWest in op de bewustwording van huurders en eigen medewerkers ten aanzien van duurzaamheid en energie en worden duurzaamheidsmaatregelen in de eigen bedrijfsvoering en het eigen vastgoed getroffen. Ook dit is niet vastgelegd in afspraken en zet GroenWest daarmee die stap extra. De visitatiecommissie heeft vanuit dit perspectief dan ook een cijfer 8 toegekend op dit thema.

[\(Des\)investeren in vastgoed](#)

7,2

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties op de velden van verbetering bestaand woningbezit, maatschappelijk vastgoed, sloop en verkoop als ruim voldoende. De

prestaties op het vlak van nieuwbouw worden als goed beoordeeld. Samen leidt dat tot een eindcijfer op dit prestatieveld van een 7,2.

Zoals al eerder is aangegeven, zijn de prestatieafspraken tussen GroenWest en de vestigingsgemeenten op dit punt het meest concreet. In Woerden en Utrecht zijn aantallen te realiseren nieuwbouwwoningen in de sociale huur en in de vrije sector overeengekomen en in de Ronde Venen zijn afspraken gemaakt over de aantallen woningen voor senioren en huishoudens met een beperking. Gedurende de visitatieperiode werden behoorlijke aantallen nieuwbouwwoningen opgeleverd. Zo werden in 2011 in totaal 485 woningen opgeleverd, waarvan 236 in Woerden. In deze gemeente zijn de afspraken over aantallen nieuwbouwwoningen het meest concreet, en GroenWest heeft hier in het tweede kwartaal van 2014 reeds aan voldaan (ondanks dat de termijn voor de opgaven nog niet verstreken is). Ondanks de grote economische, politieke en volkshuisvestelijke veranderingen is GroenWest doorgegaan met investeren in de opgaven en is zij in staat geweest invulling te geven aan hetgeen is vastgelegd in prestatieafspraken. Dit is een prestatie waar waardering voor bestaat ook bij belanghebbenden, en waar de corporatie trots op mag zijn. Wel kijkt GroenWest scherper naar de consequenties voor eigen koers en financiële continuïteit van de organisatie. Dit vertaalt zich in een groter accent op de bestaande voorraad en scherpere keuzes die ten aanzien van nieuwbouw worden gemaakt.

Naast nieuwbouw investeert GroenWest in de vorm van groot onderhoud en renovatie stevig in de verbetering van het bezit. In het verlengde van hetgeen geldt ten aanzien van de woningkwaliteit, zijn hierover geen concrete prestatieafspraken opgesteld met de gemeenten. Prestaties worden dan ook gezien in het licht van de eerder beschreven portefeuillestrategie en uitwerking daarvan.

Voor de jaren 2012 en 2013 geldt dat de voorgenomen renovatie- en groot onderhoud projecten in hoge mate conform begroting zijn gerealiseerd, dan wel in uitvoering waren, waardoor de realisatie het jaar erop plaatsvond.

Ten aanzien van de realisatie van maatschappelijk vastgoed zijn beperkt opgaven vastgelegd. In de prestatieafspraken met de gemeente Woerden is opgenomen dat GroenWest een gezondheidscentrum en ruimte voor huisartsen op enkele locaties realiseert. Op de locatie Driesprong is een huisartsenpraktijk gerealiseerd. Voor de realisatie van een eerstelijnsgezondheidscentrum in Woerden is in 2013 een overeenkomst gesloten. Met deze prestaties geeft GroenWest invulling aan de opgaven. GroenWest vindt het belangrijk om bij te dragen aan het realiseren van voorzieningen in de kernen. Zij hanteert daarbij wel de randvoorwaarde dat het maatschappelijk vastgoed aantoonbaar voorziet in een behoefte. Om de juiste afweging te kunnen maken en de juiste opgave vast te stellen, maakt de corporatie gebruik van een maatschappelijke kosten-baten analyse.

Op het onderdeel verkoop zijn in de meeste gemeenten afspraken vastgelegd, zij het vaak niet in concrete aantallen. Ondanks de recessie wist GroenWest de afgelopen jaren een groot aantal woningen te verkopen. De eigen targets werden in 2011 ruimschoots gehaald, maar bleven in 2012 en 2013 iets achter. Aan het eind van het tweede kwartaal van 2014 waren er 16 woningen meer verkocht dan tot aan einde tweede kwartaal begroot was. De opbrengsten worden aangewend ten behoeve van de maatschappelijke opgave. Als het gaat om het bieden van sociale koopconstructies dan is dit reeds onder het huisvesten van de primaire doelgroep aan bod gekomen. Als gevolg van het succes van verkoop van huurwoningen kwam de kernvoorraad in De Ronde Venen en Utrecht in het geding. Dit heeft geleid tot overleg met de gemeenten en bijstelling van de verkoopaantallen.

Kwaliteit van wijken en buurten

7,0

De sociaal maatschappelijke vraagstukken in het werkgebied van GroenWest in het Groene Hart zijn relatief beperkt wanneer deze worden vergeleken met die van corporaties in (groot)stedelijk gebied. De inzet van GroenWest is in lijn met de omvang van de opgave in de regio, zoals vastgelegd in de prestatieafspraken met de gemeenten. De zichtbare prestaties in relatie tot de opgaven hebben geleid tot het cijfer 7.

Op hoofdlijnen is in afspraken vastgelegd dat GroenWest samenwerkt bij overlast, woonfraude en leefbaarheidsprojecten en investeert in maatregelen op complex- en buurtniveau. Daarnaast dient de corporatie woonconsulenten aan wijkteams te leveren en deel te nemen aan wijkoverleg. Verder is vastgelegd dat GroenWest bij herstructureringsprojecten meebetaalt aan de (her)inrichting van de openbare ruimte. GroenWest heeft gedurende de visitatieperiode zichtbaar invulling gegeven aan deze opgaven. Zo heeft de corporatie woonconsulenten in dienst die onder meer actief zijn met leefbaarheidsvraagstukken in buurten. De corporatie heeft ook een leefbaarheidsbudget voor verbeterinitiatieven in de woonomgeving of in complexen. Doelen van deze initiatieven zijn 'schoon, heel, veilig', de sociale cohesie bevorderen (sociale activiteiten tussen bewoners stimuleren en, indien daar sprake van is, om een neerwaartse spiraal om te buigen). Vaak komen de verzoeken van bewoners of samenwerkingspartners, soms signaleren medewerkers van GroenWest iets wat in aanmerking komt voor verbetering.

Voorbeelden van activiteiten waaraan GroenWest heeft deelgenomen/financieel bijgedragen gedurende de visitatieperiode zijn:

- Eigen Kracht Buurtconferentie" Schilderskwartier;
- Tegengaan sociaal isolement;
- Buurtbemiddeling;
- Servicepunten De Ronde Venen.

GroenWest zet actief in op het bestrijden van woonfraude en woonoverlast. Alle woonconsulenten hebben bijvoorbeeld in 2013 een opleiding gevolgd voor het herkennen en bestrijden van woonfraude. Het beleid ten aanzien van woonoverlast is erop gericht dat bewoners eerst zelf in gesprek gaan met de veroorzakers van de overlast. Wanneer men daar niet uitkomt wordt samen gezocht naar een passende aanpak. Conflicten die vooral te maken hebben met de relatie tussen huurders worden door GroenWest ondergebracht bij buurtbemiddelingsprojecten. In de gemeenten Woerden, De Ronde Venen en Utrecht participeert GroenWest in dergelijke projecten. Conflicten die te zwaar zijn voor buurtbemiddeling, worden ingebracht bij de maatschappelijke partnerorganisaties. Huurders met grotere overlastproblemen kunnen aangemeld worden bij het Project Woonoverlast. Als laatste vangnet kan er gebruik gemaakt worden van het Laatste Kans Beleid (een laatste kans bieden onder aangepaste voorwaarden) en het project Voorkomen Huisuitzetting (hulpverlening bij financiële en/of complexere problemen onder aangepaste voorwaarden).

2.4 Ambities

Ondernemingsplannen

De ondernemingsplannen van GroenWest heeft de visitatiecommissie gebruikt voor het in kaart brengen van de eigen ambities van de corporatie. Tijdens de visitatie wordt teruggekeken naar de jaren 2011-2014 en daarom zijn de ondernemingsplannen 2011-2013 "Een thuis in het Groene

Hart” en 2014-2018 “Zakelijker worden om sociaal te blijven”, van belang. Ook uitvoeringsplannen en activiteitenplannen zijn bestudeerd.

Ondernemingsplan 2011-2013 ‘Een thuis in het Groene Hart’

Na de fusie verschijnt in 2011 het eerste ondernemingsplan van de nieuwe organisatie. Het is een optelsom van de ondernemingsplannen van de drie rechtsvoorgangers van GroenWest, maar krijgt wel een eigen, nieuwe, missie. Die luidt:

Wij bieden onze klanten een thuis. Een aantrekkelijke woning en een plezierige woonomgeving in het Groene Hart, nu en in de toekomst.

Bij deze missie heeft GroenWest een visie geformuleerd. Deze luidt:

- Wij vinden dat ons vastgoed ten diensten staat van de wensen van de klant;
- Wij nemen onze verantwoordelijkheid en ondersteunen onze klanten dat ook te doen;
- Wij geloven in dialoog en participatie;
- Wij zijn lokaal aanwezig en bereikbaar voor onze klanten en staan klaar voor onze buurten, wijken en kernen;
- Wij voelen ons betrokken bij de opgaven in het Groene Hart, zowel in het stedelijke platteland als in de kleine kernen en hebben daarbij oog voor de verschillende kernen in ons werkgebied;
- Wij streven niet naar uitbreiding van ons werkgebied;
- Wij realiseren met lage bedrijfslasten een hoog maatschappelijk rendement;
- Wij zijn een transparante en integere organisatie met gedreven, verantwoordelijke medewerkers.

Aan missie en visie worden de kernwaarden transparant, bondgenoot, resultaatgericht, gedreven en vraaggericht toegevoegd en van hieruit wordt de toekomststrategie in de vorm van ambities geformuleerd op vijf terreinen, namelijk klant, vastgoed, woonomgeving, duurzaamheid en organisatie.

Ondernemingsplan 2014-2018 ‘Zakelijker worden om sociaal te blijven’

Aan het begin van 2014 verschijnt een nieuw ondernemingsplan. Hieraan voorafgaand heeft een grondige evaluatie van het vorige ondernemingsplan plaatsgevonden, net als bijeenkomsten met belanghebbenden. Met de resultaten van de evaluatie en de input die de belanghebbenden geven, is in het nieuwe ondernemingsplan rekening gehouden. Er wordt de volgende missie in opgenomen:

Iedereen verdient een stevige thuisbasis. Daarom maken wij wonen in het Groene Hart betaalbaar en steunen wij kwetsbare doelgroepen met passende woningen. Wij gaan hierbij zorgvuldig om met ons maatschappelijk kapitaal.

De missie is gekoppeld aan een visie, inhoudende dat het maatschappelijk kapitaal van GroenWest haar verplicht om met die middelen zoveel mogelijk meerwaarde voor de maatschappij te realiseren. GroenWest wil op een zakelijke manier omgaan met haar vastgoed en stuurt de eigen organisatie scherp en bedrijfsmatig aan, zodat het kapitaal zo effectief mogelijk ingezet kan worden voor de maatschappelijke opgave. Zo wordt GroenWest zakelijker, waardoor ze sociaal kan blijven. Vanuit de kernwaarden slim, open, effectief en samen, zijn vier speerpunten van beleid geformuleerd:

- Sterkere focus op de kerntaak;
- Naar een klantgerichte dienstverlening;
- Meer in samenwerking;
- Scherper sturen.

Aan de speerpunten van beleid tenslotte, zijn 16 strategische doelen gekoppeld, die in 2018 bereikt moeten zijn.

Jaarlijkse doelstellingen

De ambities uit het ondernemingsplan 2011-2013 zijn in een uitvoeringsprogramma vertaald in activiteiten die voornamelijk kwalitatief van aard zijn. Voor de jaren 2012 en 2013 zijn tevens activiteitenplannen opgesteld. De strategische doelstellingen uit het vigerende ondernemingsplan zijn voor 2014 (deels) SMART gemaakt in een activiteitenplan met prestatie-indicatoren. Monitoring van de voortgang van de activiteiten vindt plaats in de kwartaalrapportages en de jaarverslagen.

Overig beleid

GroenWest heeft op een aantal punten het eigen beleid nader uitgewerkt. Uitgaande van het ondernemingsplan en de zogenoemde paraplu-notitie Strategisch vastgoedbeleid is in de portefeuillestrategie bijvoorbeeld de visie van GroenWest vastgelegd op de toekomst van het gehele bezit. Begin 2013 is het huurbeleid opnieuw vastgesteld aan de hand van de kaders die daarvoor van overheidswegen zijn gesteld. Verder zijn er onder meer notities over energiebeleid, duurzaamheidsbeleid en inkoopbeleid en is er een visie ontwikkeld op de klanten en de dienstverlening.

2.5 Ambities in relatie tot de opgaven

7,0

GroenWest is ontstaan door een fusie van SWW, Westhoek Wonen en GroenrandWonen. De visitatiecommissie ziet dat de organisatie na enkele moeilijke begin jaren na de fusie nu bezig is om de meerwaarde van de fusie daadwerkelijk te incasseren. Door scherpere keuzes te maken en verder te reorganiseren zijn de slagvaardigheid, professionaliteit en transparantie vergroot. Een expliciete evaluatie van de fusie is echter achterwege gebleven (zie hiervoor Hoofdstuk 5 Presteren naar Governance).

GroenWest heeft na de fusie ondernemingsplannen opgesteld, waaruit de ambities van de corporatie zijn gebleken. De visitatiecommissie beoordeelt de eigen ambities en doelstellingen van de corporatie als passend bij de externe opgaven in het werkgebied. De opgaven in de vorm van prestatieafspraken met de gemeenten op de verschillende prestatievelden komt GroenWest ruim voldoende na. Deze opgaven zijn ook terug te lezen in de eigen ambities die de corporatie heeft op de thema's huisvesten van de primaire doelgroep, huisvesten van bijzondere doelgroepen, (des)investeren in vastgoed en kwaliteit van wijken en buurten. In het ondernemingsplan beschrijft GroenWest het volgende ten aanzien van de maatschappelijke opgave:

Onze maatschappelijke opgave bestaat voor ons uit het betaalbaar maken van wonen in het Groene Hart voor mensen die dat nodig hebben, zowel qua inkomen als qua positie in de maatschappij. Onze betaalbare woningen zijn bestemd voor mensen met een kleinere portemonnee, zolang zij niet zelf in hun huisvesting kunnen voorzien. Dit doen wij zolang deze groep in ons werkgebied niet zelf in staat is om op de markt een woning te vinden. Inzicht in onze maatschappelijke opgave hebben wij door de contacten met onze stakeholders zoals gemeenten, zorginstellingen en onze huurdersbelangenvereniging. Dit is een onderdeel van onze binding met de lokale gemeenschap.

Bovenstaande illustreert de wijze waarop GroenWest met haar ambities aan wil sluiten bij de externe opgaven die er liggen. De corporatie haalt deze op bij haar meest belangrijke belanghebbenden. Vervolgens bepaalt zij daarin haar eigen koers. Een andere wijze waarop GroenWest haar ambities aan laat sluiten bij de bredere volkshuisvestelijke opgaven is door het

verrichten van marktonderzoek en -analyses. Zoals eerder beschreven, is de portefeuillestrategie hierop geënt en waarborgt de corporatie hiermee dat de portefeuille in de toekomst enerzijds kwalitatief goed blijft en anderzijds voldoende aan blijft sluiten bij veranderende woonwensen en demografische veranderingen. Ook als het gaat om maatschappelijke investeringen onderzoekt GroenWest steeds of deze aantoonbaar voorzien in maatschappelijk nut.

De focus van GroenWest heeft gedurende de visitatieperiode voor een belangrijk deel gelegen op de fusie en het op orde brengen van de nieuwe organisatie. Desalniettemin is het streven erop gericht geweest de eigen ambities die in lijn liggen met de externe opgaven te realiseren en de corporatie is daar in de ogen van de visitatiecommissie goed in geslaagd. De visitatiecommissie heeft voor de aansluiting van de eigen ambities op de lokale opgaven in de gemeenten waarin GroenWest werkzaam is en het naleven ervan in de praktijk een pluspunt toegekend. De beoordeling van de ambities in relatie tot de opgaven is om die reden een 7.

2.6 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 2.2 Presteren naar Opgaven en Ambities

Tabel 2.2 Presteren naar Opgaven en Ambities				
Prestatieveld	Cijfer		Weging	Eindcijfer
Prestaties in het licht van de opgaven				7,1
Huisvesting van de primaire doelgroep	7,1	7,1	75%	
Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,0			
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,3			
(Des)investeringen in vastgoed	7,2			
Kwaliteit van wijken en buurten	7,0			
Ambities in relatie tot de opgaven	7,0		25%	

3 Presteren volgens belanghebbenden



3.1 Inleiding

In het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden wordt inzicht gegeven in de mate waarin de belanghebbenden tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van GroenWest, 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.

3.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie

In overleg met GroenWest 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).

Ook is gesproken met een vertegenwoordiging van de huurders van GroenWest. De gemeenten zijn op bestuurlijk en ambtelijk niveau betrokken bij de visitatie. Daarnaast is er een bijeenkomst gehouden met maatschappelijke partners waarbij onder meer een collega-corporatie, zorg- en welzijnspartners aanwezig waren.

De belanghebbenden is gevraagd een cijfermatige beoordeling te geven van de prestaties van GroenWest op de vijf prestatievelden. Daarnaast hebben de belanghebbenden een beoordeling gegeven over de relatie en de wijze van communicatie met GroenWest 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 GroenWest 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.

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

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

3.3 Maatschappelijke prestaties

De belanghebbenden is 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 3.1 Presteren volgens Belanghebbenden

	Huurders	Gemeenten	Overig	Eindcijfer
Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties				
Huisvesting van de primaire doelgroep	8,0	7,6	8,6	8,1
Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,0	7,6	7,0	7,2
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	8,0	8,1	7,6	7,9
(Des)investerings in vastgoed	7,0	7,0	7,5	7,2
Kwaliteit van wijken en buurten	8,0	7,0	7,8	7,6
Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie				
Relatie en communicatie	9	7,8	7,5	8,1
Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid				
Invloed op beleid	8	6,5	6,7	7,1
Gemiddeld				7,6

De maatschappelijke prestaties van GroenWest worden door de belanghebbenden beoordeeld met een 7,6. Zonder uitzondering liggen de door de verschillende belanghebbenden gegeven gemiddelde cijfers per prestatieveld boven een 7 en soms boven de 8. Opvallend is dat de gemiddelde eindcijfers van de drie verschillende typen belanghebbenden vrijwel gelijk zijn (7,5 gemeenten tot 7,7 overige belanghebbenden). Er blijkt dus een eenduidig beeld te bestaan over het presteren van GroenWest.

De beoordelingen op de verschillende prestatievelden van de maatschappelijke prestaties liggen ook niet ver uiteen. GroenWest wordt vooral goed beoordeeld op het onderdeel huisvesting van de primaire doelgroep. Hier wordt door de belanghebbenden ook veel belang aan gehecht. Van alle prestatievelden vinden ze dit onderdeel het belangrijkste (gemiddeld belang van 8,5 op een schaal van 1 tot en met 10). Op de onderdelen Huisvesting van bijzondere doelgroepen en (des)investerings in vastgoed scoort GroenWest relatief minder hoog maar nog steeds ruim voldoende.

Op de onderdelen kwaliteit van woningen en woningbeheer en kwaliteit van wijken en buurten worden de prestaties van GroenWest als goed beoordeeld. De beoordeling door gemeenten van de prestaties op kwaliteit van wijken en buurten ligt met een ruime voldoende iets lager dan die van de andere belanghebbenden. Ten aanzien van wijken en buurten merken belanghebbenden op dat de ingezette veranderingen bij GroenWest en met name de verzakelijking niet mogen leiden tot minder aandacht en concrete inzet op leefbaarheid en kwaliteit in wijken en buurten. Deze boodschap komt zowel van gemeenten als van de huurders en overige belanghebbenden.

GroenWest scoort goed op het onderdeel relatie en communicatie. Vooral de open en transparante opstelling wordt daarin gewaardeerd. Voorbeelden die worden gegeven, zijn onder meer het optreden van de bestuurder van GroenWest in verschillende gemeenteraden en de bijeenkomst met belanghebbenden in het ontwikkelproces van het huidige beleidsplan van GroenWest. Vooral de huurders zijn goed te spreken over de relatie en communicatie en beoordelen dit zelfs met een 9. Gemeenten en de overige belanghebbenden geven een ruim voldoende tot goed. De belanghebbenden geven aan dat de relatie en de communicatie sinds de komst van de nieuwe bestuurder bij GroenWest sterk is verbeterd en dat de gegeven beoordelingen vooral betrekking hebben op de afgelopen twee jaar.

Ten aanzien van invloed op het beleid van GroenWest geven de belanghebbenden een minder hoge beoordeling, maar nog steeds ruim voldoende. Er wordt op gewezen dat ondanks alle transparantie en inzet op goede relaties GroenWest een duidelijke eigen koers kiest en dat deze niet altijd overeenkomt met de ideeën en inbreng van belanghebbenden.

Huisvesten van de primaire doelgroep

8,1

Het prestatieveld huisvesten van de primaire doelgroep wordt gemiddeld met een 8,1 beoordeeld. De onderliggende cijfers per belanghebbendengroep verschillen enigszins. Vooral de groep van overige belanghebbenden⁶ geven een hoge score op dit onderdeel en de gemeenten juist minder hoog (maar nog steeds ruim voldoende). De focus van GroenWest op haar kerntaken komt in deze positieve beoordeling tot uiting. De huurders zijn te spreken over het huurbeleid, zeker in relatie tot de geboden kwaliteit. Gemeenten zijn positief over de afgelopen periode, maar geven (in verschillende mate) ook aan zorgen te hebben over de toekomst. Het gaat dan met name over de beschikbaarheid van woningen en de betaalbaarheid. Daarbij wordt naast de huurstijgingen gewezen op de verkoop van behoorlijke aantal bestaande huurwoningen, de beperkte (plannen voor) nieuwbouw en de relatief beperkte aantallen goedkope woningen daarin. Sommige gemeenten wijzen echter op het belang van doorstroming; daarbij past juist een beleid waarbij woningen in het middensegment worden gerealiseerd. De overige belanghebbenden zijn ook positief over de prestaties van GroenWest op dit onderdeel, maar geven aan hier iets verder vanaf te staan en hier maar een beperkt beeld van te hebben.

Huisvesten van bijzondere doelgroepen

7,2

De belanghebbenden beoordelen het huisvesten van bijzondere doelgroepen gemiddeld met een 7,2. Hoewel de belanghebbenden aangeven geen expliciet beleid van GroenWest op dit vlak te kennen, geven ze aan dat zeker wel de nodige prestaties worden geleverd. Die worden ook gewaardeerd door de belanghebbenden. Zo wordt onder meer door een gemeente gewezen op oplossingen die GroenWest heeft geboden voor een woonwagenlocatie waar de noodzaak tot verplaatsing en/of groot onderhoud was ontstaan. Ook wordt verwezen naar meerdere projecten van woonzorgwoningen, een project in de Stadhouderslaan in De Ronde Venen en naar short stay woningen in Woerden die door GroenWest zijn gerealiseerd.

De huurders en gemeenten geven aan dat GroenWest in de visitatieperiode ruim voldoende tot goede prestaties heeft geleverd voor bijzondere doelgroepen, maar dat ze hopen op een nog grotere inzet. Hierbij verwijzen ze met name naar de woningbehoefte van senioren als gevolg van de vergrijzing, in combinatie met het rijksbeleid (met name de bezuinigingen en de drie decentralisaties in het sociaal domein). Ook hopen de belanghebbenden dat de verzakelijking van GroenWest niet leidt tot minder inzet voor bijzondere doelgroepen. Daarbij wordt gewezen op het feit dat GroenWest vooral grondgebonden eengezinswoningen in bezit heeft, waardoor het moeilijker is om senioren te huisvesten in de bestaande voorraad. GroenWest zal daarvoor vooral nieuwbouw moeten plegen. De belanghebbenden roepen GroenWest in het algemeen op om helder beleid ten aanzien van bijzondere doelgroepen te ontwikkelen.

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

7,9

De kwaliteit van woningen en woningbeheer wordt door alle belanghebbenden gemiddeld tot goed beoordeeld. De huurders geven aan dat GroenWest veel aan onderhoud en renovatie doet en dat de corporatie ook goed inzet op energiemaatregelen. Gemeenten delen deze mening. Wel wijzen ze erop dat er nog een opgave bestaat en dat een klein deel van de voorraad verouderd is en aangepakt dient te worden. Gemeenten wijzen daarom op het belang van blijvende inzet en investeringen in de kwaliteit van woningen. Sommigen vrezen dat de investeringscapaciteit op dit vlak wordt verlaagd door de verzakelijking van GroenWest.

⁶ Dit zijn onder meer vertegenwoordigers van andere corporaties die een relatie hebben met GroenWest, Servicepunten de Ronde Venen en een zorginstelling.

(Des)investeren in vastgoed

7,2

De prestaties op het veld van (des)investeren worden door de belanghebbenden als ruim voldoende beoordeeld. De huurders wijzen er op dat GroenWest vooral inzet op investeren in bestaande woningen en minder inzet op sloop/nieuwbouw en nieuwbouw.

De gemeenten geven aan dat de investeringen van GroenWest gedurende de visitatieperiode voldoende waren om de prestatieafspraken te realiseren. Wel vinden ze dat de nieuwbouwplannen voor de toekomst beperkt zijn, terwijl er nog steeds een belangrijke opgave ligt in het werkgebied. Ook wordt gewezen op de grote opgave in Utrecht en de beperkte investeringscapaciteit van de andere corporaties in die stad. Een van de gemeenten stelt expliciet dat ze GroenWest echt als actief investerende corporatie nodig hebben in meerdere lopende projecten.

Het beleid van GroenWest voor de toekomst is in lijn met het rijksbeleid voor corporaties en is vooral gericht op het investeren in woningen en slechts beperkt in maatschappelijk vastgoed. Gemeenten vrezen dat hierdoor de ontwikkeling van dergelijke voorzieningen onder druk kan komen te staan. Gedurende de visitatieperiode is ingezet op de verkoop van bestaande huurwoningen (onder meer via de Koopgarant regeling en de startersrenteregeling). De huurders en sommige gemeenten vrezen dat dit de beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen onder druk kan zetten. De huurders geven aan tevreden te zijn dat de er minder wordt ingezet op de verkoop van bestaand bezit.

Kwaliteit van wijken en buurten

7,6

De inzet en prestaties van GroenWest op het vlak van kwaliteit van wijken en buurten wordt door de belanghebbenden gemiddeld als goed beoordeeld. In het algemeen zijn de belanghebbenden tevreden met de inzet en de prestaties van GroenWest op dit vlak. Gemeenten zijn daarbij positief over de aanwezigheid van woonconsulenten in wijken en buurten. Opvallend is echter wel dat in de toelichtingen enkele wat kritische kanttekeningen worden gemaakt. Er wordt daarbij vooral de vrees uitgesproken dat GroenWest mogelijk een terugtrekkende beweging maakt in het kader van de ingezette verzakelijking en hernieuwde focus op de kerntaken. Als voorbeeld wordt het verdwijnen van wijk- en buurtbeheer in Woerden genoemd. Drie van de vier gemeenten geven ook aan dat GroenWest zich soms wel terughoudend opstelt bij overlast door huurders. Belanghebbenden vragen zich af of GroenWest niet meer kan inzetten op bredere maatschappelijke vraagstukken, waaronder leefbaarheid in buurten. Daarbij wordt wel opgemerkt dat de maatschappelijke opgave in wijken en buurten in het werkgebied van GroenWest relatief beperkt is. Grootstedelijke problematiek rondom leefbaarheid komt in het werkgebied van GroenWest niet veel voor.

3.4 Relatie en communicatie

8,1

Ten aanzien van de onderlinge relatie met GroenWest en de communicatie door de corporatie zijn alle betrokkenen tevreden. Van de drie hoofdonderdelen waarop de belanghebbenden oordelen, scoort GroenWest op dit onderdeel het hoogst met een 8,1. Zonder uitzondering ervaren de belanghebbenden de relatie met GroenWest als positief en prijzen ze de open en transparante houding. Hierbij wordt wel een onderscheid gemaakt tussen de periode van voor en na de laatste bestuurswisseling in december 2012. In het verleden werd de relatie soms als moeizaam omschreven en als minder goed beoordeeld. Daarentegen wordt de huidige, actieve open houding naar de belanghebbenden gewaardeerd. Zo wordt onder andere verwezen naar presentaties van de plannen van de corporatie in verschillende gemeenteraden. Ook wordt een belanghebbendenbijeenkomst in het ontwikkelproces van het huidige beleidsplan van GroenWest genoemd. Vooral de huurders zijn erg te spreken over de relatie en de communicatie en beoordelen de prestaties van de corporatie op dit onderdeel als zeer goed. Zij

spreken periodiek met de bestuurder en MT-leden en ook enkele malen per jaar met vertegenwoordigers van de Raad van Commissarissen.

3.5 Invloed op beleid

7,1

De mate waarin belanghebbenden invloed op het beleid van GroenWest hebben, wordt als ruim voldoende beoordeeld. Wel wijzen belanghebbenden erop dat de daadwerkelijke invloed op het beleid van de corporatie uiteindelijk beperkt is.

GroenWest is open en transparant en luistert naar de belanghebbenden, maar kiest uiteindelijk wel een eigen koers. Deze komt niet altijd overeen met de ideeën en inbreng van belanghebbenden. Vooral gemeenten geven aan dat GroenWest ten aanzien van investeringsplannen soms meer rekening mag houden met de belangen van gemeenten. Een van de gemeenten geeft als voorbeeld dat GroenWest nu zelfstandig een woningmarktonderzoek voor het gebied laat uitvoeren. De gemeente had dit graag gezamenlijk opgepakt en vervolgens samen gekeken naar de opgave en passend beleid. Gemeenten zijn goed te spreken over de wijze waarop prestatieafspraken met GroenWest gemaakt kunnen worden. Zeker ook omdat de corporatie deze afspraken gedurende de visitatieperiode ondanks de moeilijke omstandigheden goed nakomt. Van de belanghebbenden geven de huurders de hoogste score (8) op het onderdeel invloed op beleid. Ze zijn vooral te spreken over de korte lijnen in de communicatie en ook waarderen ze hun adviesrol bij de benoeming van de leden van de Raad van Commissarissen (met uitzondering van de voorzitter) en bij de benoeming van de bestuurder.

3.6 Boodschap

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

Wat is op hoofdlijnen uw beeld van GroenWest?

De verschillende belanghebbenden typeren GroenWest met vergelijkbare bewoordingen. Ze benadrukken vooral dat GroenWest een degelijke en conservatieve corporatie is die de goede dingen doet. Ook wordt Groen West als een betrouwbare partner gezien waar goed zaken mee valt te doen. Daarbij wordt wel opgemerkt dat de corporatie tegenwoordig behoorlijk terughoudend is als het om investeringen gaat en dat het soms ook lang duurt voordat duidelijk wordt of de corporatie wel of niet in een project stapt. Deze conservatieve/ behoudende houding van GroenWest uit zich volgens belanghebbenden zowel in vastgoedontwikkeling als in beheer.

Een positief punt dat de meeste belanghebbenden benadrukken is de transparantie. Gemeenten en overige belanghebbenden geven aan dat de fusie van GroenWest geen negatieve invloed heeft gehad op de prestaties. Ondanks de interne veranderingen is de corporatie goed blijven presteren. Ook wordt opgemerkt door een belanghebbende dat sinds kort de organisatie een duidelijke professionaliseringsslag maakt, zowel op het strategische als het personele vlak. Wel geven twee van de vier (gesproken) gemeenten aan dat ze de investeringscapaciteit bij GroenWest mede als gevolg van de ingezette verzakelijking zien afnemen. Hierbij geven ze aan het beeld te hebben dat GroenWest minder gaat bouwen en dat de betaalbaarheid onder druk kan komen te staan en een aandachtspunt is.

GroenWest in kernwoorden:

- Middelgrote corporatie actief in kleine kernen;
- Transparant;

- Degelijk;
- Betrouwbaar;
- Conservatief;
- Behoudend en terughoudend;
- Star;
- Financieel gezond.

Boodschap voor GroenWest?

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

Huurders:

- GroenWest houdt zich met de juiste zaken bezig en die lijn dient te worden voortgezet;
- Besteed ook aandacht aan de secundaire doelgroep (huishoudens met een inkomen van net boven de € 34.000, -);
- De bereikbaarheid van GroenWest voor huurders – fysieke en telefonisch - dient te worden gewaarborgd;
- De plannen zien er goed uit en nu moeten ze ook goed worden uitgevoerd.

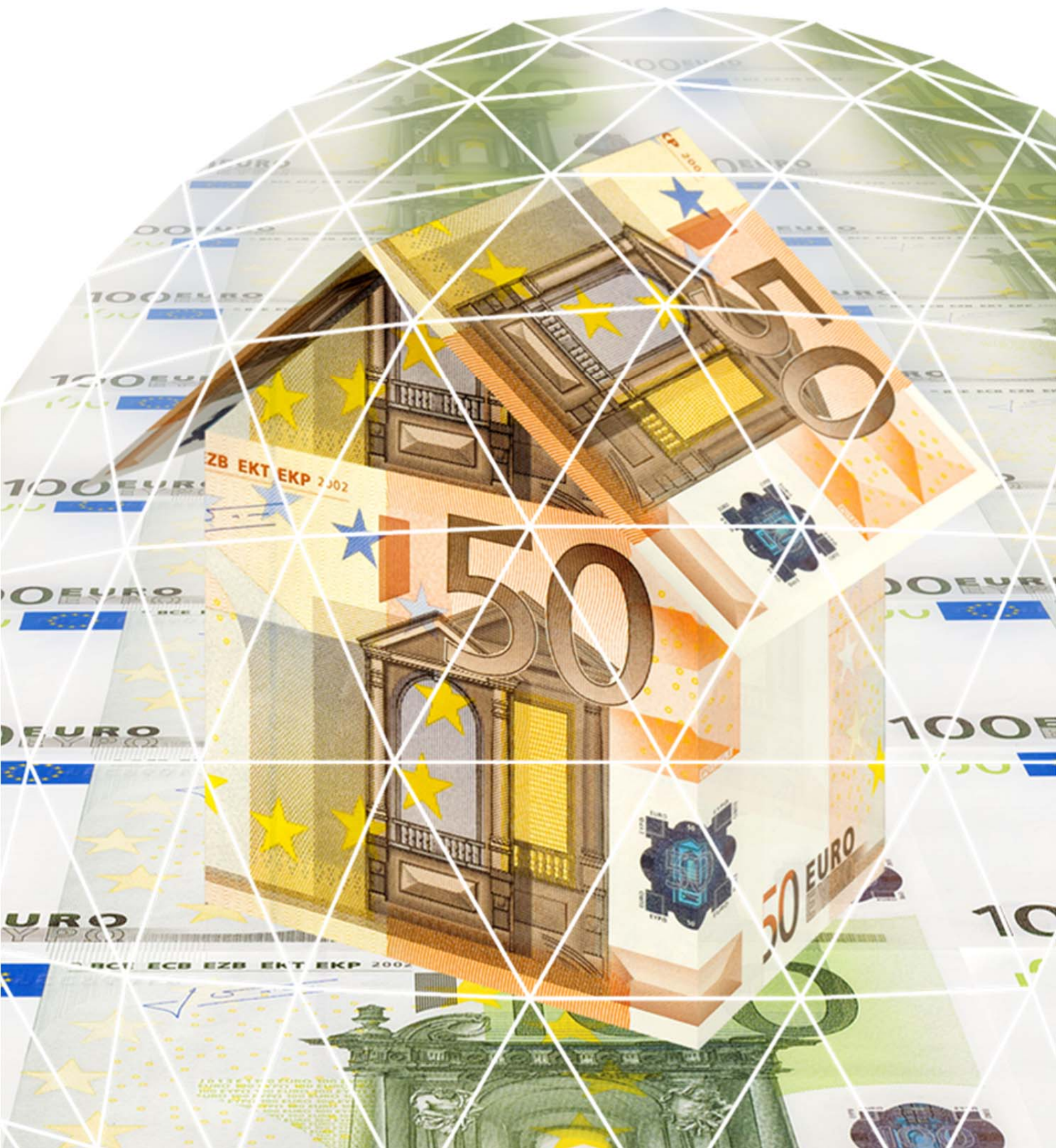
Gemeenten:

- Blijf ook oog houden voor de noodzaak van maatschappelijk vastgoed en van woningen voor bijzondere doelgroepen;
- Blijf transparant en blijf inzetten op de relatie met de gemeente;
- Houd ook de belangen van de gemeente in het oog;
- Let op de betaalbaarheid van woningen, want die komt onder druk te staan;
- Breid de activiteiten uit naar Utrecht (ook buiten Vleuten- de Meern). Er ligt een grote opgave in Utrecht en de andere corporaties hebben beperkte mogelijkheden om te investeren. Zet als GroenWest daarbij ook de aanwezige kennis en ervaring met huisvesting van bijzondere doelgroepen in (met name senioren);
- Zet meer in op leefbaarheid van wijken;
- Wees iets ambitieuzer (ten aanzien van de opgave die wordt opgepakt);
- Zet pro-actiever en doortastender in, met name bij situaties van overlast door huurders;
- Zorg voor snellere interne besluitvorming en daarmee snellere processen bij projecten;
- Let op klantvriendelijkheid.

Overige belanghebbenden:

- Blijf doorgaan op de ingeslagen weg;
- Blijf verder kijken naar mogelijkheden om de activiteiten geografisch uit te breiden naar Leidsche Rijn en ook verder in Utrecht. De corporaties in Utrecht hebben beperkte investeringsmogelijkheden. De inzet van GroenWest in de stad zou daarom van grote betekenis kunnen zijn;
- Gebruik de financiële ruimte / mogelijkheden om ook voor bijzondere doelgroepen in de zorg te ontwikkelen;
- Blijf dicht in de buurt van de huurders en blijf zichtbaar in de buurten en wijken;
- Blijf naast de fysieke component ook actief in buurten en wijken op het sociaal maatschappelijke vlak;
- Ontwikkel helder en concreet beleid ten aanzien van de huisvesting van bijzondere doelgroepen.

4 Presteren naar Vermogen



4.1 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.

4.2 Financiële continuïteit

In deze paragraaf wordt een toelichting gegeven op de financiële continuïteit van GroenWest 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.

8,0

GroenWest voldoet ruimschoots aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen. De eigen interne normen zijn in veel gevallen ook strenger dan die van de externe toezichthouders. De organisatie heeft een stabiele financiële positie en ook sturingsmogelijkheden om financiële tegenvallers op te vangen en de financiële continuïteit te waarborgen. GroenWest kan de beleidswijzigingen van het Rijk inclusief de verhuurdersheffing goed opvangen.

Op basis van het treasurystatuut, investeringsstatuut en financieel kader met normstellingen heeft GroenWest het instrumentarium voor vermogensbeleid. Gedurende de visitatieperiode heeft GroenWest weloverwogen op basis van maatschappelijke en financiële uitgangspunten en doelstellingen keuzes gemaakt voor een gematigd huurbeleid en een verzakelijking in het investeringsbeleid. Ook heeft de corporatie actief het verkoopbeleid aangepast nadat duidelijk werd dat extra financiële inkomsten niet direct meer nodig waren om voorgenomen investeringen te kunnen doen.

In haar kwartaalrapportages en jaarverslagen rapporteert GroenWest over de financiële positie van de organisatie. Wel had de organisatie in de eerste jaren na de fusie moeite met het op orde krijgen van de financiële rapportages en daarmee de financiële beheersing van de organisatie. De accountant heeft daar opmerkingen over gemaakt waarna GroenWest een verbetertraject is gestart. Inmiddels zijn de rapportages op orde, maar geeft de accountant nog wel aan dat de control functie binnen de organisatie verder verbeterd dient te worden.

GroenWest voldoet ruimschoots aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen. Daarnaast zijn er meerdere pluspunten te onderscheiden zoals de zeer goede financiële kengetallen, het beschikbare beleidskader voor vermogensbeleid en het actief hanteren van het vermogensbeleid gedurende de visitatieperiode. Gezamenlijk leidt dit tot een eindoordeel voor financiële continuïteit van een 8. Onderstaand volgt de verdere onderbouwing van dit cijfer.

Financiële ratio's

Gedurende de visitatieperiode voldeed GroenWest ruimschoots aan de door de externe toezichthouders opgelegde financiële eisen. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de financiële ratio's inclusief de gehanteerde externe en interne normen.

Tabel 4.1 Financiële ratio's

	2011	2012	2013	Norm WSW/CFV	Norm GroenWest
Solvabiliteit	39%	45%	40%	>15%	>15%
Interest Coverage Ratio (ICR)	2,6	2,4	2,2	>1,3	>1,8
Loan to value	59%	48%	56%	<75%	<70%
Debt Service Coverage Ratio	>1	>1	1,4	>1	1,2

Jaarverslagen 2011, 2012 en 2013 GroenWest.

Op basis van de financiële stukken van de corporatie blijkt dat GroenWest in de visitatieperiode voldoende solvabel is geweest. GroenWest heeft ruimschoots voldaan aan de solvabiliteitseis van minimaal 15% die door het CFV wordt voorgeschreven. GroenWest waardeert het eigen vastgoed op twee manieren. Als het gaat om sociaal vastgoed is de actuele bedrijfswaarde de waarderingsgrondslag; voor commercieel vastgoed is dat de marktwaarde in verhuurde staat. De solvabiliteit ligt gedurende de visitatieperiode onveranderd hoog tussen de 39% en 45%.

De Interest Coverage Ratio (ICR), ofwel rentedekkingsgraad maakt inzichtelijk in hoeverre de rentelasten vanuit de operationele kasstromen kunnen worden voldaan. Het geeft aan in hoeverre er nog ruimte is in het bedrijfsresultaat om stijging van de rentelasten op te vangen. Gedurende de visitatieperiode bedraagt de ICR voortdurend meer dan 2,2 waarmee de corporatie ruimschoots aan de eigen norm en die van het WSW voldoet. In haar meerjarenplanning verwacht GroenWest ook op de lange termijn te kunnen voldoen aan de norm voor de ICR. De corporatie gaat uit van een lichte daling van de ICR tot iets onder de 2,0 in 2016, waarna wordt uitgegaan van een stijging tot boven de 2,2 in 2022.

De Loan to value (LTV) geeft aan hoe de schuldenpositie van de corporatie zich verhoudt tot de bedrijfswaarde. GroenWest heeft in haar in 2013 vastgestelde intern financieel kader het maximaal toegestane niveau van de loan to value (LTV) bepaald op 70%. Daarmee stelt de corporatie zichzelf een strengere grens dan de WSW norm van 75%. De LTV (exploitatiewaarde) bedraagt eind 2013 56%, waarmee GroenWest net als in de andere jaren van de visitatieperiode ruimschoots binnen de eigen en externe doelstellingen blijft. Daarmee ligt de LTV van GroenWest onder het landelijke niveau en ook onder het niveau van 70% van de referentiegroep van vergelijkbare corporaties. Door de invoering van de verhuurdersheffing en de verrekening daarvan in de bedrijfswaarde (voor de gehele restant looptijd van het bezit) valt de bedrijfswaarde van GroenWest lager uit, met als gevolg dat de loan to value (exploitatiewaarde) oploopt. Wel blijft de corporatie de komende jaren naar verwachting ruim onder de interne norm van 70%. Ook als wordt gekeken naar de LTV op basis van WOZ-waarde ligt het niveau van GroenWest met een waarde van 10% onder het landelijke gemiddelde en dat van de referentiegroep van corporaties dat op 20% ligt.

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. GroenWest hanteert intern een norm van 1,2. De DSCR van de corporatie lag gedurende de hele visitatieperiode boven de WSW norm en bedroeg in 2013 1,4.

Oordeel toezichthouders

Uit de brieven van CFV aan GroenWest blijkt dat de corporatie gedurende de visitatieperiode als voldoende solvabel is beoordeeld. Gedurende deze periode zijn de voorgenomen activiteiten in

financieel opzicht beoordeeld als 'passend bij de vermogenspositie' (continuïteitsoordeel A1 oordeel in 2011 en 2012). 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 2013-2017, dVi 2012 en andere informatie, heeft het CFV risicogericht onderzoek gedaan op een zestal die van invloed kunnen zijn op de financiële continuïteit van de corporatie. Het bij GroenWest uitgevoerde onderzoek geeft het CFV geen aanleiding tot opmerkingen of nader onderzoek, noch tot het doen van interventies.

GroenWest is in de periode 2011-2013 als 'onveranderd kredietwaardig' beoordeeld volgens de normen van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). In haar laatste beoordeling (2013) stelt het WSW dat de integrale financiële analyse van de financiële positie van GroenWest, gebaseerd op het jaarverslag 2012, en de prognose van de operationele kasstromen over de periode 2013 tot en met 2015 een voldoende kredietwaardigheid laten zien. Op grond van de dPi2012 noemt het WSW GroenWest onverminderd ambitieus in voorgenomen investeringen en verkopen. Hiervoor is tot 2017 een groei nodig in de lening portefeuille van € 95 miljoen. Deze groei past in de normen die het WSW tot op dat moment hanteert. Het WSW stelt verder notie te hebben genomen van het nieuwe strategische voorraadbeleid van GroenWest, waarin is onderbouwd dat de gewenste doelportefeuille binnen de gestelde financiële kaders kan worden bereikt.

Verslagen accountant

Uit de verslagen van de accountant blijkt een financieel gezonde positie voor GroenWest tijdens de visitatieperiode. Wel had de organisatie in de eerste jaren na de fusie grote moeite met het op orde krijgen van de financiële rapportages en daarmee de financiële beheersing van de organisatie. De accountant heeft in 2012 in eerste instantie het jaarverslag niet goedgekeurd en oordeelde dat de organisatie niet in control was. GroenWest is vervolgens een verbetertraject gestart en uit de managementletter over 2013 (van maart 2014) van de accountant blijkt dat de rapportages inmiddels op orde zijn. De accountant geeft wel aan dat de control functie binnen de organisatie nog wel een aandachtspunt is en verder verbeterd dient te worden.

Ook wijst de accountant in 2014 op enkele financiële risico's. Zo wordt gewezen op het volkshuisvestelijk beleid (zoals onder meer opgenomen in het laatste ondernemingsplan) om ook huurders met een inkomen boven de grens van € 33.614 te willen huisvesten. Een deel van de voorraad transformeert hierdoor van DAEB (primaire doelgroep) naar niet-DAEB (secundaire doelgroep). Dit kan op langere termijn ook een financieringsvraagstuk met zich meebrengen, omdat dit consequenties kan hebben voor de borgingsruimte van het WSW. De accountant geeft ook aan dat de terugkoopverplichtingen als gevolg van verkoop van woningen via de Koopgarant regeling een financieringsrisico op zou kunnen opleveren. Mede hierom is GroenWest met deze regeling gestopt en wordt nu gewerkt met de Startersrenteregeling. De accountant adviseert om risico's te monitoren en mogelijk gewenste beheersingsmaatregelen te inventariseren. Inmiddels heeft GroenWest een eerste risicoanalyse van de vastgoedportefeuille uitgevoerd.

Vermogensbeleid

Het beleidskader van de organisatie bestaat hiervoor uit een treasurystatuut en een Investeringsstatuut dat het financiële kader bevat.

Het treasurystatuut biedt GroenWest een interne gedragscode en heeft als doel een objectieve en transparante verantwoording vooraf en achteraf. Sinds 2013 wordt er jaarlijks een treasury jaarplan opgesteld en wordt gerapporteerd over de treasury activiteiten gedurende het voorgaande jaar.

Het investeringsstatuut van GroenWest vormt het toetsingskader voor investeringen en daarmee de inzet van vermogen. Het bevat het afwegings- en toetsingskader en de onderlinge samenhang van investeringen op hoofdlijnen. In het investeringsstatuut zijn de volgende onderdelen opgenomen:

- de strategische kaders en de relatie met de planning & control en beleidscyclus;
- het investeringsproces: welk type investeringsprojecten kent GroenWest en welk type beslisdocumenten en besluitvorming hoort daarbij?
- ontwikkel- en afwegingskader projecten voor de beoordeling van individuele vastgoedinvesteringen;
- het financiële kader, risicomanagement en partnerselectie.

In het financiële kader van GroenWest zijn de normen en randvoorwaarden opgenomen waaraan de corporatie als geheel dient te voldoen. Het financieel kader uit 2011 is geëvalueerd en in 2013 herzien, mede vanwege externe ontwikkelingen (veranderingen overheidsbeleid). Gedurende de visitatieperiode heeft GroenWest een koers van meer verzakelijking gekozen. Deze verzakelijking uit zich vooral in een zakelijke en financiële benadering van investeringsbesluiten inclusief risicoafwegingen. GroenWest stuurt actief op kasstromen om zo grip te houden op de financiën. Om de financiële positie en de continuïteit van de organisatie goed te kunnen volgen, hanteert GroenWest diverse kengetallen en ratio's die inzicht geven in de financiële positie. In veel gevallen hanteert GroenWest scherpere normen ten aanzien van de financiële kengetallen dan de externe toezichthouders.

GroenWest hanteert scenario analyses bij het opstellen van haar meerjarenprogramma (MJP) om risico's, waaronder veranderingen in overheidsbeleid in beeld te krijgen. Zo heeft GroenWest bij de uitwerking van de begroting 2013 de impact van het regeerakkoord en de sectorheffingen uitgewerkt in een aantal scenario's. Deze scenario's laten zien dat indien de kabinetsvoornemens uit het regeerakkoord worden doorgerekend, dit de komende jaren voor GroenWest een positief effect heeft op de financiële positie. Het positieve effect ontstaat omdat de huurpotentie van het bezit van GroenWest onder het voorgestelde huurbeleid groter is dan last van de extra verhuurderheffing.

GroenWest is zich aan het einde van de visitatieperiode (2014) meer gaan richten op het sturen op rendement op complexniveau. Tot dan toe was daar weinig aandacht voor. Daarbij is het ook de bedoeling om een duidelijker verbinding leggen tussen het meerjarenprogramma, het onderhoudsprogramma's en strategieën op complexniveau. Op deze manier beoogt de corporatie de kwaliteit en de waarde van het bestaande bezit op peil te houden met een effectieve inzet van het vermogen.

GroenWest monitort op verschillende manieren de financiële gang van zaken. Eén van de manieren is via kwartaalrapportages. Deze rapportages zijn overzichtelijk en consistent opgesteld. In een 'Dashboard (op basis van het financieel kader) worden de resultaten en normen voor de verschillende financiële indicatoren in het stoplichten model (groen, oranje en rood) weergegeven. Ook wordt de ontwikkeling ten opzichte van het vorige kwartaal weergegeven en worden bijzonderheden vermeld. In haar jaarverslagen gaat GroenWest in op haar vermogenspositie en de verantwoording hiervan ten opzichte van de toezichtseisen. Ook wordt hier wordt duidelijk aangegeven of aan de interne normen en die van de externe toezichthouders wordt voldaan.

Sturingsmogelijkheden

Op basis van de bestudeerde (financiële) stukken van GroenWest blijkt dat de organisatie mogelijkheden heeft om financiële tegenvallers op te vangen en de continuïteit te waarborgen. Mogelijkheden zijn onder meer te vinden in het huurbeleid, het verkoopbeleid, het investeringsbeleid en de interne bedrijfskosten. Tijdens de visitatieperiode heeft GroenWest een

relatief gematigd huurbeleid gevoerd. Zo zijn eind 2012 alle woningen, die toen een huur onder de liberalisatiegrens hadden, op die grens afgetopt. In 2013 is de inkomensafhankelijke huurverhoging ingevoerd, maar is een uitzondering gemaakt voor de huishoudens met een inkomen tot € 43.000. Voor hen is de huurverhoging afgetopt op de vastgestelde streefhuur. Door dit relatief gematigde huurbeleid in het verleden heeft GroenWest ruimte voor eventuele extra verhogingen in de toekomst.

Een andere sturingsmogelijkheid vormt het verkoopbeleid. Gedurende de visitatieperiode heeft GroenWest haar succesvolle verkoopbeleid aangepast en zijn de verkopen afgenomen. In de vorige strategie was verkoop van bestaand bezit nodig om investeringen te kunnen doen. In het huidige beleid van de corporatie is dat minder nodig en is de verkoop teruggeschroefd. Indien dit financieel nodig is kan de verkoop weer worden verhoogd. Tenslotte zet GroenWest met de lopende reorganisatie in op een reductie van de bedrijfslasten (zie ook de volgende paragraaf). Dit zal de organisatie meer financiële flexibiliteit opleveren.

4.3 Doelmatigheid

De mate waarin GroenWest 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.

6,0

De bedrijfslasten van GroenWest liggen relatief hoog. De lasten per vhe liggen iets boven het landelijk gemiddelde en die van de referentiegroep. In tegenstelling tot de referentiegroep laat GroenWest – ondanks de eenmalige extra kosten van de fusie - de afgelopen jaren echter wel een daling zien van de bedrijfslasten. De reeds ingezette reorganisatie en kostenreducties en de al gerealiseerde daling van de lasten en de ontwikkelde plannen en visies, maken dat de visitatiecommissie ondanks de relatief hoge bedrijfslasten dit onderdeel volgens de norm met een 6 heeft beoordeeld.

De visitatiecommissie is zich bewust van het ijkpunt in de 5.0 methodiek: de corporatie heeft een sobere en doelmatige bedrijfsvoering in vergelijking met vergelijkbare corporaties. Indien de corporatie slechter scoort dan de benchmark, kan van een voldoende geen sprake meer zijn. GroenWest laat op basis van de benchmark CiP een gedifferentieerd beeld zien:

- hogere bedrijfslasten – echter sterk gedaald in de periode 2009-2012 en sterker dalend dan de benchmark; Bij de referentiegroep van corporaties van vergelijkbare omvang was de afgelopen jaren juist sprake van een stijging van de bedrijfslasten per verhuureenheid.
- hogere personeelskosten – met verklaarbare oorzaken die samenhangen met de fusie (inhuur van externen en afvloeiingskosten bestuurders van de fuserende corporaties). Er is derhalve geen sprake van structureel hogere salariskosten in de organisatie.
- groter aantal vhe per fte, er is sprake van een doelmatige bedrijfsvoering.

Dit gedifferentieerde benchmarkbeeld dateert van 2012; het is inmiddels 2014. Sinds eind 2012 heeft GroenWest ingezet op een forse reductie van de bedrijfslasten; deze zijn onder meer zichtbaar in de per 1 september 2014 geëffectueerde daling van het aantal fte (van 120 naar 95) en de centralisatie van de vestigingen. De visitatiecommissie concludeert:

- dat een digitaal oordeel niet past bij het gedifferentieerde beeld dat de benchmark geeft;
- dat een onvoldoende voor doelmatigheid geen recht doet aan de positieve ontwikkeling die sinds 2012 is ingezet en geëffectueerd. Het feit dat een positieve ontwikkeling niet alleen is ingezet, maar ook daadwerkelijk is geëffectueerd weegt ons inziens sterk mee in het oordeel.

De visitatiecommissie is daarom van mening dat een beoordeling met een 6, passend is gegeven de hierboven beschreven benchmarkgegevens en de ontwikkeling die in de visitatieperiode is ingezet en inmiddels ook is geëffectueerd.

Netto bedrijfslasten

De bedrijfslasten van GroenWest zijn de afgelopen jaren afgenomen, maar liggen nog altijd iets hoger dan het landelijk gemiddelde en de referentiegroep. Ondanks de kosten van de fusie is GroenWest er in geslaagd om de doelstelling te realiseren dat de fusie niet tot hogere bedrijfslasten zou leiden. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de bedrijfslasten van GroenWest en die van het landelijk gemiddelde en van de referentiegroep van corporaties.

Tabel 4.2 Netto bedrijfslasten 2012 en ontwikkeling netto bedrijfslasten, 2009-2012

	GroenWest	Referentie	Landelijk	Toename 2009-2012 in %		
				GroenWest	Referentie	Landelijk
Bedrijfslasten / vhe	1.479	1.359	1.396	-4,6	2,1	-0,5
Personeelskosten / fte	73.711	69.246	66.128			
Aantal vhe / fte	99	95	89			

Bron: CIP (2013), GroenWest, Centraal Fonds Volkshuisvesting.

De personeelskosten per fte liggen bij GroenWest hoger dan bij de groep van referentiecorporaties. Ten opzichte van het landelijke gemiddelde liggen deze kosten bij GroenWest ruim 11 procent hoger. Hierbij dient wel te worden opgemerkt dat de fusie hier invloed op heeft gehad. Zo kan worden gewezen op de afvloeiingskosten van de drie voormalige bestuurders. Ook is er voor beleid gekozen waarbij het inkomen van medewerkers die na de fusie in een lagere functie terechtkwamen slechts geleidelijk afneemt. Het aantal verhuureenheden per fte ligt bij GroenWest wel hoger dan landelijk en bij de referentiegroep wat wijst op een relatief kleine personeelsomvang gerelateerd aan het woningbezit.

De afname van de bedrijfslasten bij GroenWest is de afgelopen jaren sneller gegaan dan het landelijke gemiddelde van de corporatiesector. Bij de referentiegroep van corporaties van vergelijkbare omvang was de afgelopen jaren juist sprake van een stijging van de bedrijfslasten per verhuureenheid.

De hoge personeelskosten bij GroenWest zijn mede toe te schrijven aan het feit dat er ten behoeve van de fusie (tijdelijk) veel externe expertise moest worden ingehuurd. Een andere reden van de relatief hoge personeelskosten bij GroenWest is dat de fusie is uitgevoerd met baangarantie voor de medewerkers. Hierdoor is op bepaalde plekken in de organisatie overcapaciteit ontstaan. Er bestaan daarnaast relatief veel compensatiemogelijkheden voor de medewerkers die na de fusie een baan in een lagere schaal kregen (waardoor de daadwerkelijke loonkosten in de eerste jaren hoog blijven).

Efficiencyverbetering

In het Ondernemingsplan 2014/2018 heeft GroenWest het voornemen geformuleerd om kritisch te kijken naar de bedrijfsvoering, waarbij organisatieveranderingen niet uitgesloten zijn. De corporatie zet met de lopende reorganisatie in op een verzakelijking van de organisatie en een reductie van de kosten.

In het jaarverslag van 2013 valt onder meer te lezen:

“Met alle veranderingen in de omgeving willen we nu GroenWest meer wendbaar en professioneler maken zodat we in de toekomst in staat zijn om snel op nieuwe ontwikkelingen in te spelen. Daarnaast willen we efficiënter werken en hierdoor onze bedrijfslasten verlagen zodat wij ons maatschappelijk vermogen maximaal kunnen inzetten voor onze volkshuisvestelijke opgave”.

Daarnaast is er in het jaarverslag 2013 ook een concrete doelstelling voor efficiëntie verbetering geformuleerd:

“We beogen met de organisatieontwikkeling een verhoging van de toegevoegde waarde voor onze klanten en stakeholders en een verbetering van de efficiency. De afgelopen jaren hebben we circa dertig cent van iedere huur-euro besteed aan personeel en overige bedrijfslasten. We streven ernaar dit percentage met 20% te verlagen tot 24 cent van iedere huur-euro”.

In de Position Paper geeft de bestuurder van GroenWest aan dat een detailontwerp voor de nieuwe organisatie in april 2014 is gepresenteerd. Onderdeel van de veranderplannen van de directie is het verlagen van de beheerlasten met 15% - 20% per 1-1- 2018, waaronder lagere personeelslasten. Hierin is voor de komende tweeëneenhalf jaar onder meer een personeelsreductie van 120 naar 95⁷ fte voorzien. Ook wordt naar het aantal vestigingen gekeken en wordt overgegaan naar een situatie met een centraal kantoor in plaats van drie afzonderlijke kantoren (van de drie oorspronkelijke fusiepartners). Ook wordt ingezet op het verlagen van de gemiddelde loonkosten, maar dat zal een traject met een langere looptijd zijn.

Belangrijk thema in de lopende reorganisatie is het bewerkstelligen van een verzakelijking binnen de organisatie. Naast de reductie van het aantal fte's wordt daarbij ingezet op minder externe inhuur en een aanpassing van het inkoopbeleid. GroenWest wil bijvoorbeeld meer resultaat gericht samenwerken met externe aannemers (er lopen hiertoe inmiddels drie pilot (onderhouds) projecten). Ook wil GroenWest met minder verschillende aannemers gaan samenwerken en meer inzetten op duurzame relaties. Een van de achterliggende redenen om tot de fusie over te gaan was overigens gelegen op het vlak van inkoopkracht.

4.4 Vermogensinzet

In dit onderdeel wordt beoordeeld of en op basis waarvan GroenWest 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.

8,0 GroenWest heeft de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties goed verantwoord en gemotiveerd en voldoet daarmee aan het ijkpunt voor een voldoende op dit onderdeel. Daarnaast kent de visitatiecommissie de corporatie pluspunten toe voor de heldere visie ten aanzien van de eigen positie en de inzet van haar maatschappelijk vermogen. In combinatie met de doorvertaling daarvan in concreet beleid (deels nog in uitvoering) en concrete investeringsbeslissingen tijdens de visitatieperiode beoordeelt de visitatiecommissie de vermogensinzet met een 8.

GroenWest gaat bewust om met de financiële mogelijkheden van de corporatie en is ook zeer bewust dat wordt gewerkt met maatschappelijk kapitaal. Daarbij staat voorop dat dit maatschappelijk kapitaal ten goede dient te komen aan de mensen die het echt nodig hebben en voor wie het is bedoeld. Dit zet GroenWest aan tot soberheid in de eigen organisatie. Ook wordt

⁷ Bijgesteld van 90.

weloverwogen ingezet op het bieden van een basiskwaliteit aan de huurders zonder extra's. Zelf spreekt GroenWest over het kiezen voor Hema kwaliteit en niet voor die van de Bijenkorf.

Het maatschappelijk rendement dat de corporatie wil bereiken wordt steeds scherper vertaald in het aanbrengen van focus in de eigen doelen en activiteiten. Wat niet direct tot de kerntaken behoort maar waar wel een duidelijke maatschappelijke meerwaarde is, wil GroenWest met externe partners oppakken. Voorbeelden daarvan zijn onder meer maatschappelijk- en zorgvastgoed.

Met het beleidsplan 2014-2018, 'Zakelijker worden om sociaal te blijven' zet GroenWest haar weloverwogen en behoudende financiële beleid voort. Bij de eigen activiteiten en met name investeringsbeslissingen wordt zakelijker gehandeld. Hierbij wordt goed naar de financiële mogelijkheden en randvoorwaarden gekeken en wordt ook gewerkt met scenario's om de bandbreedte van risico's in beeld te brengen. In het tweede deel van de visitatieperiode heeft GroenWest gekozen om terughoudender te worden met investeringen buiten de gekozen focusvelden. Ook is in deze periode financieel zakelijker met investeringsbeslissingen omgegaan.

Met het nieuwe ondernemingsplan heeft de corporatie een actuele visie op de eigen positie en het toekomstig functioneren. Hierin zijn duidelijke keuzes gemaakt waar de corporatie de focus op legt en ook waar niet of minder op wordt ingezet. GroenWest legt de focus duidelijk op de kerntaak van sociale woningen voor de primaire doelgroep (met een inkomen tot € 34.678 en beperkt voor de groep met een inkomen tot € 46.423) in het huidige werkgebied. Ook legt GroenWest de focus op de kwaliteit van de bestaande voorraad inclusief duurzaamheid. Uitgangspunt is dat het maatschappelijk vermogen doelmatig dient te worden ingezet ten gunste van de primaire doelgroep.

Sterke financiële positie en de inzet van vermogen

Gezien de gezonde en sterke financiële positie van GroenWest kan de vraag worden gesteld of niet een groter deel van het maatschappelijk vermogen ingezet kan of moet worden voor een bredere maatschappelijke opgave. Enerzijds een bredere doelgroep binnen het huidige werkgebied en anderzijds ook doelgroepen buiten het huidige werkgebied. Bij dit laatste kan vooral worden gedacht aan de gemeente Utrecht waar GroenWest al actief is in Vleuten – de Meern maar waar elders in de stad nog een grote opgave ligt.

Tijdens de visitatieperiode heeft GroenWest ook breder ingezet en is onder meer geïnvesteerd in commercieel en maatschappelijk vastgoed. Ook is buiten het werkgebied gekeken naar een mogelijke investering in Utrecht maar paste dit niet binnen het financieel kader. Met het huidige ondernemingsplan maakt GroenWest duidelijke keuzes maar biedt ook ruimte voor bredere inzet van het vermogen. Binnen het eigen werkgebied wordt naast de primaire doelgroep ook duidelijk ingezet op de groep met een inkomen tot € 46.423, - Ook wordt meer ingezet op leefbaarheid in complexen en in de omgeving. Daarnaast wordt in het beleidsplan duidelijk de mogelijkheid open gelaten om buiten het huidige werkgebied te investeren, mits dit binnen het financieel kader van GroenWest past en het niet ten koste gaat van de opgave in het huidige werkgebied. Gezien de gezonde financiële positie is de visitatiecommissie van oordeel dat GroenWest vanuit haar maatschappelijke doelstellingen serieus zou moeten kijken naar mogelijkheden om ook buiten haar huidige werkgebied actief te worden, waaronder in Utrecht.

Van beleidsplan tot onderhoudsplan op complexniveau

Een belangrijk onderdeel van het beleid van GroenWest is in te zetten op de kwaliteit van de bestaande voorraad. De algemene uitgangspunten en doelstellingen vanuit het beleidsplan worden doorvertaald in een meerjarenprogramma, jaarplannen en een begroting. Het onderhoudsbeleid op pand/complexniveau was tijdens de visitatie periode niet volledig geïntegreerd met het financieel

beleid en meerjarenprogramma. GroenWest wil in de toekomst meer inzetten op rendementssturing op complexniveau. Daarvoor zal een duidelijker verbinding worden gelegd tussen het Meerjarenprogramma, jaarplannen, onderhoudsprogramma's en strategieën op complexniveau.

Het huidige vastgoedportefeuille beleid is uit 2012. Hierin is al de focus op (onderhoud) van de bestaande voorraad opgenomen. Ook is hierin de financiële haalbaarheid van de beoogde portefeuille onderbouwd. Momenteel wordt het beleid mede op basis van nieuw woningmarktonderzoek geactualiseerd om zo ook in lijn te zijn met het nieuwe beleidsplan en de keuzes die daarin zijn gemaakt. Daarop vooruitlopend wordt bij investeringsbeslissingen al duidelijk gewerkt met de nieuwe en nauwere taakopvatting vanuit het nieuwe beleidsplan.

4.5 Prestaties en beoordeling

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

Tabel 4.3 Presteren naar Vermogen

	Cijfer	Weging	Oordeel
Financiële continuïteit	8	30%	7,4
Doelmatigheid	6	30%	
Vermogensinzet	8	40%	

5 Presteren ten aanzien van Governance



5.1 Inleiding

In de maatschappelijke visitatie wordt Governance op drie onderdelen beoordeeld:

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

De visitatiecommissie heeft het oordeel over Governance gebaseerd op de wijze waarop GroenWest 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.

5.2 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.

Plan

7,0

GroenWest voldoet ruimschoots aan de minimumnorm (6) die vereist dat sprake is van een (vastgelegde) visie op eigen rol en positie en een vertaling daarvan in doelen en activiteiten. De beoordeling voor dit onderdeel is een 7. GroenWest heeft het onderdeel 'plan' van de beleidscyclus in de afgelopen jaren veel aandacht gegeven en op adequate wijze gereageerd op de nieuwe eigen positie na de fusie en de veranderende omstandigheden.

Ten tijde van de fusie - in 2010 - is een Meerwaardedocument geformuleerd, waarin is weergegeven dat men door een fusie schaalvoordelen wilde realiseren, die ten goede zouden komen aan inkoopkracht, investeringsmogelijkheden en expertise. Het behouden van de lokale verankering en het beheersen van de bedrijfslasten zijn als aandachtspunten benoemd.

Vervolgens is het Ondernemingsplan 'Thuis in het Groene Hart' opgesteld, dat voor de eerste twee post-fusiejaren (2011 en 2012) het strategisch kader kon bieden voor investeringsbeslissingen en beleidssynchronisatie. Men noemt dit in de interne stukken een 'Ondernemingsplan Light' en het heeft een beperkte looptijd. Het ondernemingsplan bevat de gezamenlijke visie van de drie fusiecorporaties. Kernwoorden zijn onder meer de klantgerichtheid, het willen leveren van een bijdrage aan de opgaven in het werkgebied (doorstroming; duurzaamheid) en de lokale verankering. Het Ondernemingsplan bevat de optelsom van de individuele voornemens, projecten en activiteiten.

Na het aantreden van de nieuwe bestuurder eind 2012 is in 2013 een nieuw Ondernemingsplan 'Zakelijk worden om sociaal te blijven' opgesteld. In dit document wordt de veranderende omgeving vertaald in een aangescherpte visie op de eigen taak en positie; de doelstelling is zakelijker te worden om sociaal te kunnen blijven. Tevens wordt doorgepakt op de potenties die de fusie heeft opgeleverd op het gebied van organisatie en bedrijfslasten. GroenWest blijft onverkort vasthouden aan de lokale verankering en bereikbaarheid, maar het behouden van de verschillende kantoren is daarvoor niet noodzakelijk.

Deze drie documenten getuigen van een consistente visie op de eigen positie en rol enerzijds en een goede doorvertaling van de veranderde markt- en beleidscontext anderzijds. De uitwerking van de ambities naar doelen en activiteiten en de koppeling aan de financiële mogelijkheden is zichtbaar en in de afgelopen jaren verder geprofessionaliseerd.

Visie

De visie van GroenWest op eigen positie en rol heeft als rode draad de klantgerichtheid, de actieve betrokkenheid bij de opgaven in het Groene Hart en de kwaliteit van het eigen bezit. Dit uit zich onder meer in de lokale aanwezigheid in de kernen van het werkgebied, de aandacht voor doorstroming en de investeringen in duurzaamheid. Onder deze visie liggen woningmarktverkenningen en verkenningen van het eigen bezit. In de afgelopen jaren is de ontwikkeling zichtbaar naar een sterkere focus op de kerntaak, op doelgroepen en de eigen organisatie. Het Meerwaardedocument en het Ondernemingsplan uit 2011 gaan uit van een brede doelgroep die ook de middeninkomens omvat. In het Ondernemingsplan uit 2013 is er de aanscherping op de primaire doelgroep van beleid en op kwetsbare groepen. Het zorgvuldig omgaan met maatschappelijk kapitaal en de meer zakelijke attitude richten zich onder meer op de vastgoedinvesteringen en de eigen organisatie.

Vertaling van doelen

De vertaling van de visie naar strategische en tactische doelen en operationele activiteiten krijgt een plaats in de jaarlijkse activiteitenplannen. Deze volgen de hoofdthema's van het ondernemingsplan en geven steeds weer wat de te behalen resultaten zijn. Er is een positieve ontwikkeling zichtbaar in de achtereenvolgende jaarplannen. De beoogde resultaten zijn aanvankelijk overwegend in kwalitatieve termen geformuleerd. Op enkele onderdelen is een meetbare norm aan de orde. In de recentere Activiteitenplannen worden de strategische activiteiten voor het betreffende jaar weergegeven. Ook zijn de doelen en de beoogde resultaten scherper en beter meetbaar benoemd. Daarvoor worden tabellen gebruikt die per thema het onderwerp aangeven, de te behalen prestatie en wanneer deze geleverd dient te zijn. Als voorbeeld worden hieronder de beoogde resultaten op het thema De Klant Voorop uit het activiteitenplan 2012 weergegeven en de Klanttevredenheid uit het activiteitenplan 2014:

Resultaten 2012 – De Klant Voorop:

- Wij hebben klantprofielen en woonwensenprofielen opgesteld;
- Wij hebben minimaal een 7 gehaald voor alle KWH-huurlabel onderdelen;
- Wij streven naar een verantwoord incassobeleid om huisuitzettingen te voorkomen;
- Wij hebben een huurachterstand die minder is dan 0.7% van de bruto jaarhuur;
- Wij weten hoe we social media in kunnen zetten om klanten directer te betrekken bij beleid en beheer;
- Wij hebben de centrale bewonersraad verder gestalte gegeven;
- Wij hebben een themabijeenkomst georganiseerd voor de leden van de bewonerscommissies, huurdersorganisaties en centrale bewonersraad.

Bij Klanttevredenheid is als beoogd resultaat voor 2014 vermeld:

- GroenWest behoudt het KWH-label (klachtafhandeling > 6,5 overige scores > 7);
- 90% van de binnengekomen klachten is binnen 10 werkdagen afgehandeld.

De relatie tussen voorgenomen activiteiten en financiële mogelijkheden wordt in de loop van de visitatieperiode beter zichtbaar. De begroting voor 2014 verwijst expliciet naar de doelen uit het Ondernemingsplan en de voornemens uit het activiteitenplan enerzijds en de financiële kaders anderzijds.

Check

6,0

GroenWest beschikt over een monitoring- en rapportagesysteem, onder meer in de eigen kwartaalrapportages. Daarnaast doet de corporatie mee aan andere monitoring zoals die van het KWH-label. Het Ondernemingsplan 2011-2013 is in 2013 geëvalueerd, als basis voor het nieuw te formuleren Ondernemingsplan. De corporatie voldoet aan de minimumeis van de methodiek. Vanwege het moeizame 'in control' komen is een hogere beoordeling dan een 6 voor de afgelopen jaren op de Check-functie niet passend. Daarbij tekent de visitatiecommissie aan dat de monitoring medio 2014 goed op orde is. In een volgende visitatie zal naar verwachting een hogere beoordeling mogelijk zijn.

In de beoordeling van de Check-functie spelen de volgende twee bevindingen een rol:

- de corporatie onderkent het belang van een goede monitoring en heeft sinds de fusie hard gewerkt aan het op orde komen ervan. Dat is ook gelukt;
- het is in de post-fusieperiode lastig gebleken om de informatie in de kwartaalrapportages de gewenste kwaliteit en betrouwbaarheid te geven. Het in elkaar schuiven van drie op zich goed functionerende organisaties heeft tijd gekost. De projecten 'Van ruis naar duidelijkheid' en 'De Basis op orde' in 2012 waren nodig om de informatievoorziening op orde te krijgen. Ook de managementletters van de accountant getuigen in 2011, 2012 en ook nog enigszins in 2013 van zorg over de kwaliteit van de managementinformatie.

Act

7,0

GroenWest volgt in kwartaalrapportages de voortgang op de eigen doelstellingen en reageert op afwijkingen, door bij te sturen of bij te stellen. De corporatie voldoet aan de minimumvereiste die voor de Act-functie is geformuleerd. De beoordeling van de Act-functie bij GroenWest is een 7; in deze beoordeling weegt zwaar mee het alerte en zichtbare bijsturen en bijstellen ten behoeve van de maatschappelijke prestaties. Bij de Check-functie is reeds aangegeven dat het op orde krijgen van de eigen processen en informatievoorziening na de fusie tijd heeft gekost. Zichtbaar is de inzet op verbetering, onder meer in twee achtereenvolgende projecten (van Ruis naar duidelijkheid en Basis op orde). Een belangrijke constatering is dat het leveren van de maatschappelijke prestaties daar niet onder heeft geleden.

In de afgelopen jaren is zichtbaar dat GroenWest hecht aan het motto: 'afpraak is afspraak'. De inzet op vastgoedontwikkeling illustreert dit. Ondanks de verslechterende marktomstandigheden is de inzet geweest om de – deels vóór de fusie aangegane - verplichtingen inzake vastgoedprojecten zo goed mogelijk na te komen. Interessant is in dit kader ook de aanpassing van het verkoopbeleid. In het tweede kwartaal van 2014 werd duidelijk dat bij ongewijzigde voorzetting van het verkoopbeleid de afgesproken omvang van de kernvoorraad in twee gemeenten onder druk zou komen. In overleg met de gemeenten is vervolgens het verkoopbeleid getemporeerd.

5.3 Intern toezicht

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

Functioneren van de Raad van Commissarissen

7,0

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 rol opvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord. De beoordeling van het interne toezicht is een 7. De Raad van Commissarissen voldoet aan de minimumvereisten die de norm stelt met betrekking tot profielschets, expertise, zelfreflectie en rolinvulling. De hogere beoordeling dan de norm (6) wordt gemotiveerd op basis van de intensieve invulling van de toezichtsrol die nodig bleek te zijn in de postfusieperiode. Men heeft relatief laat opgemerkt dat zaken onvoldoende op orde waren; na de uitblijvende goedkeuring op de jaarstukken over 2011 is de toezichtsrol op adequate wijze geïntensiveerd. Er is ingezet op verbeterprojecten, er is een besluit genomen over het besturingsmodel en er is een nieuwe bestuurder aangetrokken. Dat alles heeft bijgedragen aan het op orde krijgen van zowel de processen en toetsingskaders als de informatiestromen in de organisatie.

Samenstelling

In 2010 is een profielschets opgesteld voor de Raad van Commissarissen. Deze geeft in algemene termen weer waar de commissarissen aan dienen te voldoen en benoemt de specifieke expertise die in de Raad aanwezig moet zijn:

- Volkshuisvesting;
- Financiën & bedrijfseconomie;
- Vastgoedontwikkeling;
- Management en organisatie.

Na de fusie is een nieuwe voorzitter van de Raad van de nieuwe corporatie van buiten aangetrokken. Deze voorzitter heeft vervolgens de werving van de andere Commissarissen op zich genomen. Er zijn eerst gesprekken gevoerd met commissarissen van de fuserende corporaties die een rol in de nieuwe raad ambieerden. Daaruit zijn per fuserende corporatie steeds twee leden naar voren gekomen die voldeden aan het profiel. Extra wervingsactiviteiten waren vervolgens niet meer nodig. Sinds de fusie ultimo 2010 is er één commissaris afgetreden en vervangen door een commissaris met een vergelijkbaar profiel.

Tabel 5.1 Samenstelling Raad van Commissarissen (o.b.v. Jaarverslag 2013)

Naam	Benoemd per	Aftredend per	Toelichting	Commissie/expertiseveld
I.L. Bergsma MBA-H	01-11-2010	31-21-2014	Herbenoembaar	Voorzitter Remuneratiecommissie; management & organisatie
R.B. de Haas	04-06-2008	04-06-2016	Niet herbenoembaar	Vice voorzitter Remuneratiecommissie Vastgoed en volkshuisvesting
Ing. I.P.G.M. Brekelmans	01-01-2008	01-01-2016	Niet herbenoembaar	Auditcommissie Financiën
H. Moesbergen AA	01-01-2008	01-01-2016	Niet herbenoembaar	Auditcommissie Financiën
J.J. van Oosten	01-01-2009	01-01-2017	Niet herbenoembaar	Stakeholderscommissie Organisatie en volkshuisvesting
Drs. J.B. Wijbrandi	01-01-2008	01-01-2016	Niet herbenoembaar	Stakeholderscommissie
E.J. Dijkstra	02-04-2013	02-04-2017	Herbenoembaar	Vastgoed

In de samenstelling van de Raad is de benoemde expertise aanwezig, met een relatief zware vertegenwoordiging van de financiële en vastgoedexpertise. Het rooster van aftreden laat zien dat vijf van de zeven raadsleden in de periode van 1 januari 2016 tot 1 januari 2017 aftreden en niet herbenoembaar zijn. De Raad is zich hiervan bewust en denkt na over een oplossing. Een van de opties die men heeft geformuleerd, is (geleidelijk) toe te gaan naar een raad van vijf leden.

De Raad van Commissarissen werkt actief aan het op orde houden en vergroten van de eigen expertise, onder meer op het gebied van financiën, toezicht houden en crisistijd en Governance. Men neemt deel aan trainingen en cursussen en organiseert soms een interne workshop. De Raad rapporteert daarover in het Jaarverslag.

De Raad van Commissarissen van GroenWest heeft een Remuneratiecommissie, een Auditcommissie en een Stakeholderscommissie. Laatstgenoemde commissie heeft als leden commissarissen die op voordracht van de huurdersvertegenwoordiging en de OR zijn benoemd.

Rollen

De Raad is zich bewust van de rollen die men heeft. In de postfusieperiode heeft de toezichthoudende rol veel aandacht gevraagd. De rol van werkgever is adequaat ingevuld en de rol van klankbord kan – nu de organisatie op orde is – meer invulling krijgen.

Het op orde komen van de organisatie en het tot stand brengen van het eigen toetsingskader zijn belangrijke onderwerpen geweest. Uit de vergaderverslagen valt op te maken dat de Commissarissen zich in het eerste jaar na de fusie (2011) hebben verbaasd over de soepeler gang van zaken. Pas in het voorjaar van 2012 werd – mede door het uitblijven van een goedkeurende verklaring van de accountant - helder dat processen niet goed op orde waren, de managementinformatie niet betrouwbaar en de grondslagen voor projectwaarderingen niet correct. De Raad van Commissarissen heeft gereageerd door het toetsingskader op orde te brengen, het bestuursmodel aan te passen en een nieuwe bestuurder aan te trekken. Ook het management team is grotendeels vernieuwd. In 2013 wijst de accountant erop dat goede voortgang is geboekt en in 2014 zijn processen en informatie op orde.

De rol van werkgever is aanvankelijk ingevuld in de richting van de drie voormalige bestuurders van de fuserende corporaties. Met deze drie bestuurders zijn al voor de fusie afspraken gemaakt over een mogelijke beëindiging van de arbeidsovereenkomst. Medio 2011 heeft de Raad een start gemaakt met de discussie over de bestuursstructuur. Medio 2012 is gekozen voor een eenhoofdig bestuur en de externe werving van de nieuwe bestuurder. Deze is op 1 december 2012 aangetreden. Van de voormalige bestuurders is gefaseerd afscheid genomen.

Voorzitter en vicevoorzitter hebben maandelijks overleg met de bestuurder. Er worden jaarlijks prestatieafspraken gemaakt en beoordelingsgesprekken gehouden. De Raad waardeert de aanpak en de daadkracht van de bestuurder en beschrijft de relatie als open en transparant.

Zelfreflectie

De Raad van Commissarissen organiseert jaarlijks een zelfevaluatie, die afwisselend met en zonder een externe gespreksleider plaatsvindt. Aandachtspunten waren in de eerste jaren na de fusie met name de onderlinge samenwerking in de Raad en de verbinding met de organisatie. De zelfevaluatie eind 2012 heeft geleid tot de afspraak dat de Raad na elke vergadering een evaluatie houdt, zonder aanwezigheid van de bestuurder. Men benoemt als doel van het nagesprek het eigen leertraject; elk jaar wordt in de zelfevaluatie besproken of men met het nagesprek blijft voortgaan.

Toetsingskader

6,0

Het op orde brengen van het toetsingskader heeft - zoals hierboven al aangegeven - in de afgelopen jaren veel aandacht gevraagd van de Raad van Commissarissen. De

beoordeling is een 6. Formeel bleef het toetsingskader van de fuserende corporaties van kracht, maar het is niet goed vast te stellen of dit ook actief is gehanteerd. Bovendien was de managementinformatie van onvoldoende kwaliteit in deze postfusieperiode dat het hanteren van een eventueel toetsingskader lastig maakt. GroenWest voldoet nu aan de normstelling dat er een adequaat toetsingskader beschikbaar is; dat wordt deels ook actief gehanteerd. De Raad zal de eigen aandacht verbreden van de overwegend bedrijfseconomische toetsing naar de maatschappelijke en volkshuisvestelijke toetsing.

Na de fusie zijn de afzonderlijke toetsingskaders van de gefuseerde corporaties van kracht gebleven, in afwachting van het op orde brengen van een nieuw toetsingskader. De visitatiecommissie heeft niet kunnen vaststellen dat dit drievoudige toetsingskader actief werd gehanteerd. De Commissarissen hebben dat in ieder geval niet zo ervaren; zij gaven in het interview met de visitatiecommissie aan dat men een geruime periode geen toetsingskader heeft gehad, anders dan de algemene kaders die voor de corporatiesector van kracht zijn, de eisen van de externe toezichthouders en de eigen expertise. Daarnaast was er het meerwaardedocument dat in de aanloop naar de fusie is geformuleerd. Van de fusiedoelen heeft men alleen de kosten van het fusie-implementatietraject en de ontwikkeling van de bedrijfslasten gevolgd. Uitgangspunt was dat die niet mochten stijgen. In bedrijfseconomische termen en op het gebied van de Governance is het toetsingskader inmiddels goed ontwikkeld. Het wordt ook actief gehanteerd. De Raad wil nu wat meer aandacht gaan geven aan verbreding van de eigen toetsingskaders en de volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelen erbij betrekken.

Governancecode

7,0

GroenWest onderschrijft de Governance Code Woningcorporaties en voldoet aan de minimumeisen die de methodiek formuleert. De actieve wijze waarop invulling wordt gegeven aan de code rechtvaardigt de beoordeling met een 7.

Onder het motto 'pas toe of leg uit' kan beargumenteerd van de bepalingen in de code worden afgeweken. In het kader van de onafhankelijkheidscriteria maakt de Raad van Commissarissen van GroenWest melding van het commissariaat van een van de leden bij Ferm Werk, een besloten vennootschap die tevens samenwerkt met GroenWest (blz. 31 van het jaarverslag 2013). Men constateert dat geen sprake is geweest van een belangenconflict en verwijst naar de afspraken die zijn gemaakt voor het geval een dergelijke situatie zich zou voordoen.

De visitatiecommissie stelt op basis van de vergaderverslagen vast dat medio 2013 een andere commissaris melding heeft gemaakt van een adviesfunctie bij een bouwbedrijf dat de afgelopen jaren ook zaken heeft gedaan met de corporatie. Men heeft ook hierover op adequate wijze afspraken gemaakt, zo blijkt uit de verslaglegging. Er hebben zich tot nu toe geen belangentegenstellingen voorgedaan.

De volgende documenten zijn door GroenWest op de website geplaatst:

- Statuten Stichting GroenWest;
- Klokkenluidersregeling;
- Integriteitscode;
- Governance Code Woningcorporaties;
- Reglement auditcommissie;
- Reglement RvC;
- Reglement bestuur;
- Profiel RvC;
- Rooster van optreden RvC.

Ook het meest recente ondernemingsplan, jaarverslag en verslag van de remuneratiecommissie en de visitatierapporten zijn op de site geplaatst.

De bezoldiging van zowel de RvC als de bestuurder valt binnen de maxima van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).

5.4 Externe legitimatie

8,0

De input voor de beoordeling van de externe legitimatie wordt gevormd door het contact met de belanghebbenden en de wijze waarop zij worden betrokken bij de beleidsvorming. GroenWest hanteert de eisen van de Overlegwet en de Governancecode en voldoet aan de normstelling van de methodiek (6). De hogere beoordeling is gerechtvaardigd vanwege de actieve en veelvuldige interactie met een brede groep van belanghebbenden, die bovendien goed wordt gewaardeerd. GroenWest presteert goed op de externe legitimatie. De beoordeling is een 8.

De drie huurdersorganisaties die voor de fusie bestonden, zijn samengegaan in de Huurdersvereniging Weidelanden. GroenWest heeft met deze huurdersvertegenwoordiging een samenwerkingsvereinkomst gesloten. Er vinden regelmatig (ca 6 x per jaar) overlegvergaderingen plaats. In de verschillende kernen is sprake van ruim 20 bewonerscommissies. Het overleg daarmee is wisselend qua frequentie en intensiteit. De problematiek of dynamiek van de betreffende complexen of gebieden bepaalt de overlegbehoefte. GroenWest organiseert jaarlijks een avond voor de leden van de huurdersvereniging en de bewonerscommissies om hen te bedanken voor hun inzet en betrokkenheid.

GroenWest voert regelmatig op bestuurlijk en ambtelijk niveau overleg met de gemeenten waarin zij werkzaam is. Daarnaast onderhoudt GroenWest contacten met zorginstellingen, politie, hulpverleners en andere relevante organisaties. De corporatie houdt bijeenkomsten met belanghebbenden over belangrijke zaken, zoals de nieuwe beleidsvoornemens. De huidige bestuurder heeft in enkele gemeenten in het werkgebied ook de gemeenteraad geïnformeerd over de keuzes die men maakt en de bijdragen die men levert. Belangrijk is daarbij de constatering dat belanghebbenden de betrokkenheid herkennen en waarderen. Zij geven aan dat GroenWest goed benaderbaar is en adequaat reageert. Men realiseert zich dat GroenWest vervolgens wel de eigen keuzes maakt.

Openbare verantwoording

8,0

De prestaties die GroenWest levert, worden op een inzichtelijke wijze weergegeven in het jaarverslag. Daarmee voldoet GroenWest aan het ijkpunt voor een 6 in de methodiek. Inzichtelijkheid en transparantie worden op een aantal punten vergroot, hetgeen tot een hogere beoordeling heeft geleid. In het Jaarverslag wordt een relatie gelegd tussen de thema's uit het Ondernemingsplan en de geleverde prestaties. Waar zich afwijkingen voordoen, worden deze benoemd en verklaard. GroenWest geeft ook aan wat men er vervolgens mee doet. Aan het einde van elke hoofdstuk wordt de voortgang op de eigen prestaties inzichtelijk in beeld gebracht. Het jaarverslag is beschikbaar via de website. De beoordeling op het gebied van de openbare verantwoording is een 8.

5.5 Prestaties en beoordeling

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

Tabel 5.2 Presteren ten aanzien van Governance

Tabel 5.2 Presteren ten aanzien van Governance				
Meetpunt		Beoordeling	Weging	Gewogen eindcijfer
Besturing	Plan	7	33%	2,2
	Check	6		
	Act	7		
Intern Toezicht	Functioneren Raad	7	33%	2,2
	Toetsingskader	6		
	Governancecode	7		
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie	8	33%	2,7
	Openbare verantwoording	8		
Gemiddeld				7,1

Bijlagen

Bijlage 1. Position Paper GroenWest voor de visitatie 2014

Karin Verdooren, directeur-bestuurder GroenWest, 22 april 2014

Wie is GroenWest?

GroenWest is een woningcorporatie in het Groene Hart die in 2011 is ontstaan uit de fusie van drie corporaties uit Woerden. De Ronde Venen en Vleuten. Het werkgebied strekt zich uit van Abcoude tot Montfoort en kent diverse woonmilieus, variërend van landelijk, dorps, tot kleinstedelijk. Het bezit van circa 11.700 vhe's (11.300 sociale huurwoningen, 400 overig) is verdeeld over vier gemeenten en 16 kernen. Het woningbezit is gebouwd na 1945 en bestaat voor het overgrote deel (60%) uit eengezinswoningen. De staat van onderhoud is redelijk tot goed, evenals de energetische kwaliteit (gemiddeld label D). De huurprijzen zijn, zeker in verhouding tot de geboden kwaliteit, zeer gematigd, in 2013 gemiddeld 67% van de maximale huurprijs. Bij GroenWest zijn circa 140 medewerkers werkzaam (120 fte). De dienstverlening aan huurders en woningzoekenden vindt (nu nog) plaats vanuit de drie vestigingskantoren in Woerden, Vleuten en Mijdrecht. Ons backoffice is gevestigd in een apart kantoor in Woerden. GroenWest heeft een gezonde financiële positie. GroenWest verzorgt ook het beheer en de dienstverlening van woningstichting Kamerik (ca. 300 vve's).

Waar staat GroenWest voor?

De missie van GroenWest luidt als volgt:

Iedereen verdient een stevige thuisbasis.

Daarom maken wij wonen in het Groene Hart betaalbaar en steunen wij kwetsbare doelgroepen met passende woningen.

Wij gaan hierbij zorgvuldig om met ons maatschappelijk kapitaal.

Om onze opgave te realiseren maken wij gebruik van maatschappelijk kapitaal. Dit verplicht ons om met deze middelen zoveel mogelijk meerwaarde voor de maatschappij te realiseren. Wij willen op een zakelijke manier omgaan met ons vastgoed en sturen onze organisatie scherp en bedrijfsmatig aan, zodat we ons kapitaal zo effectief mogelijk kunnen inzetten voor onze maatschappelijke opgave. Deze maatschappelijke opgave bestaat voor ons uit het betaalbaar maken van wonen in het Groene Hart voor mensen die dat nodig hebben, zowel qua inkomen als qua positie in de maatschappij. Onze betaalbare woningen zijn bestemd voor mensen met een kleinere portemonnee, zolang zij niet zelf in hun huisvesting kunnen voorzien. Dit doen wij zolang deze groep in ons werkgebied niet zelf in staat is om op de markt een woning te vinden. Inzicht in onze maatschappelijke opgave hebben wij door de contacten met onze stakeholders zoals gemeenten, zorginstellingen en onze huurdersbelangenvereniging. Dit is een onderdeel van onze binding met de lokale gemeenschap.

Onze woningen zijn ons belangrijkste middel om bij te dragen aan een stevige thuisbasis. Onze woningen zijn betaalbaar omdat we in staat zijn korting te geven op de marktprijs met een gematigd huurbeleid. En wanneer we investeren in sociale huurwoningen nemen we genoegen met een lager rendement dan commerciële vastgoedbedrijven. Wij investeren in de duurzaamheid van onze woningen om deze nu, maar ook in de toekomst betaalbaar te houden én ons steentje bij te dragen aan het milieu. Onze woningen hebben naast een goede prijs een goede kwaliteit. Het kwaliteitsniveau loopt hierbij in de pas met de gematigde huurprijs die wij vragen. Wij streven naar een voorraad die qua omvang past bij de vraag in ons werkgebied. Hierbij zetten we ons in om

onze woningen en de directe omgeving leefbaar te houden.

Wat wil GroenWest bereiken, 2014-2018?

In essentie blijven we doen wat we altijd al deden: het beheren en bouwen van sociale huurwoningen, vanuit een sterke lokale verankering. Tegelijkertijd zijn er ook zaken die we echt anders gaan doen, zoals onder andere onze dienstverlening en een sterkere focus op de kerntaak. In het nieuwe Koersdocument 'Zakelijker worden om sociaal te blijven' heeft GroenWest voor de periode 2014-2018 de volgende doelstellingen geformuleerd:

Focus op de kerntaak:

1. Wij hebben woningen van voldoende flexibiliteit en kwaliteit ('HEMA, geen Bijenkorf'):
 - Het planmatig en groot onderhoud van onze woningen loopt op schema;
 - Al onze nieuwbouw realiseren wij zo dat het geschikt is voor meerdere doelgroepen of gemakkelijk geschikt te maken is;
 - Wij verbeteren en verduurzamen onze bestaande voorraad.
2. Wij hebben voldoende woningen die betaalbaar zijn voor onze doelgroep;
3. Wij hebben mensen die een woning van ons wilden kopen gesteund bij de financiering;
4. Wij hebben onderzocht hoe we tegemoet kunnen komen aan de veranderende vraag van senioren en doelgroepen met een gecombineerde woon- en zorgvraag;
5. Wij hebben ons (samen met anderen) ingezet om de doorstroming te verhogen;
 - Wij hebben mensen die willen verhuizen en een sociale huurwoning achterlaten ondersteund bij het vinden van een geschikte woning;
 - Het aantal mensen dat qua inkomen niet past bij onze doelgroep, maar wel een sociale huurwoning van ons bewoont, is teruggelopen.
6. Wij hebben geïnvesteerd in duurzaamheid, zodat onze woningen op de langere termijn gemiddeld label B hebben.

Klantgerichte dienstverlening:

7. Wij hebben onze dienstverlening klantgerichter gemaakt met efficiency als randvoorwaarde:
 - Wij hebben onze processen ingericht met de klant als uitgangspunt;
 - Wij gaan meer digitaal doen waardoor de klant meer zelf kan doen, op een tijdstip dat de klant dat zelf wil;
 - Wij kijken meer naar wat de klant zelf kan doen om zijn probleem op te lossen;
 - Wij gaan voor een optimale klanttevredenheid.
8. Wij hebben ontmoeting met de klant dichterbij het huis van de klant georganiseerd.

Meer samen:

9. Wij kennen onze (lokale) partners goed, zij weten wat ze van ons kunnen verwachten vanuit ieders eigen verantwoordelijkheid;
10. Wij hebben samen met onze (lokale) partners, ieder vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid, middelen ingezet daar wat dat nodig is als het gaat om leefbaarheid en woningbehoefte;
11. Wij werken professioneel samen met commerciële partijen, zoals aannemers en leveranciers;
12. Wij hebben participatie sterker vormgegeven:
 - Wij kennen onze klanten als het gaat om hun woonwensen/woningbehoefte;
 - Wij denken meer samen met de klant en minder voor de klant;
 - Klanten zijn meer betrokken bij onze keuzes.

Scherper sturen:

13. Wij hebben onze organisatie klaargemaakt voor de toekomst, door haar wendbaarder en professioneler te maken:

- We hebben onze informatie op orde, sturen hierop en hebben risicomanagement ingebed in de organisatie;
- Wij zijn een goede opdrachtgever: onze opdrachtnemers weten wat er van hen verwacht wordt.

14. Wij werken efficiënter om onze beschikbare middelen maximaal in te zetten voor de volkshuisvesting:

- Wij hebben een zorgvuldige afweging gemaakt over welke activiteiten wij zelf doen en welke wij uitbesteden;
- Wij hebben slimmer ingekocht.

15. Wij hebben het sturen op rendementen ingevoerd;

16. Duurzaamheid is een vast onderdeel van al onze besluiten gebleven.

Bij het realiseren van onze opgave staan onze vier kernwaarden centraal: Slim, Open, Effectief, Samen. Onze kernwaarden zijn onze drijfveren, bepalen onze houding en identiteit en het beeld dat de buitenwereld van ons krijgt. Dat betekent dat wij een organisatie zijn waar we met elkaar en met onze partners, samen werken aan continue verbetering. Zo willen we onze doelgroep zo goed mogelijk bedienen. Dit doen we slim. Dat betekent dat we uit gaan van 'gezond verstand', kiezen voor standaarden waar dat kan en specifieke aandacht en keuzes waar dat nodig is. Slim omdat we kiezen voor optimale resultaten, omdat maximale resultaten relatief weinig meerwaarde hebben maar wel veel maatschappelijk kapitaal kosten. Wij zijn effectief: we hebben een duidelijk doel voor ogen bij alles dat we doen en zijn in staat creatieve oplossingen te bedenken voor problemen die we onderweg tegen komen.

Waar staat GroenWest nu en is bestuurder daar tevreden over?

Na de fusie is er sprake geweest van een 2 jarige overgangsperiode waarin GroenWest aanvankelijk werd aangestuurd door een driehoofdig bestuur en later door een interim bestuurder en een (grotendeels) interim MT. In deze periode is het eerste ondernemingsplan 'Een Thuis in het Groene Hart' vastgesteld en uitgevoerd. Ook heeft de organisatie hard gewerkt aan het synchroniseren van beleid, het 'in control' komen en het voldoen aan de diverse Governancevereisten, zoals het opstellen van ons investeringsstatuut, verbindingsstatuut, treasurystatuut, en de beheersing van risico's. Dit was geen sinecure. Naar aanleiding van de moeizame totstandkoming van de jaarstukken 2011 is in 2012 gestart met het programma 'De basis op orde'. Dit heeft geresulteerd in forse verbeterlagen, met name op het gebied van verslaglegging en verantwoording.

Na mijn inwerkperiode heb ik in het voorjaar van 2013 een organisatie-ontwikkelingstraject in gang gezet met een aanpak langs vier sporen (leiderschap & koers, efficiëntie & sturing, ondernemerschap & innovatie en leren, samenwerken & cultuur). De eerste resultaten van dit traject zijn inmiddels zichtbaar. De MT-functies zijn sinds eind 2013 allemaal ingevuld. Het nieuwe ondernemingsplan 'Zakelijker worden om sociaal te blijven' is onlangs vastgesteld. Ook zijn er forse stappen genomen op het gebied van projectbeheersing. Met de stakeholders heb ik kennismakingsgesprekken gevoerd. Wij zijn bezig om de contacten met de stakeholders breder in de organisatie te beleggen, zodat we op verschillende niveaus contacten onderhouden. Met de huurderskoepel HV Weidelanden vindt intensief overleg plaats. Met alle gemeenten in ons werkgebied hebben wij prestatieafspraken, die wij naleven en waarover wij ons verantwoorden.

In het najaar van 2013 zijn wij gestart een organisatie-herinrichtingstraject, met een tweeledig doel:

- De organisatie klaar maken voor de toekomst, door haar wendbaar en professioneler te maken;
- Efficiënter werken, om zo onze beschikbare middelen maximaal in te zetten voor de volkshuisvesting.

Medio april 2014 heb ik het detailontwerp voor de nieuwe organisatie gepresenteerd. Belangrijkste wijzigingen zijn o.a. het professioneler vormgeven van de dienstverlening (door enerzijds het inrichten van een KCC en het sluiten van drie vestigingen, en anderzijds naar de klanten toe te gaan waar dat nodig is) en een reductie van het personeelsbestand (van 120 naar 90 fte's over een periode van 2,5 jaar.) Deze plannen doen een groot beroep op de veerkracht en het verandervermogen van de medewerkers. De resultaten tot dusver geven mij echter veel vertrouwen voor de toekomst.

Bijlage 2. Geïnterviewde personen

GroenWest

Naam	Functie
Mevr. K. Verdooren	Directeur-bestuurder
Dhr. E. Menage	Managementteam, manager Strategie en Bestuursondersteuning
Dhr. R. Meijrink	Managementteam, manager Wonen
Dhr. T. van Craaikamp	Managementteam, manager Vastgoed
Dhr. M. Bakker	Managementteam, manager Financiën
Mevr. I.L. Bergsma	Voorzitter RvC
Dhr. R.B. de Haas	Vice voorzitter RvC
Mevr. I.P.G.M. Brekelmans	Lid RvC, Auditcommissie en Financiën
Dhr. H. Moesbergen AA	Lid RvC, Auditcommissie en Financiën
Dhr. J.J. van Oosten	Lid RvC, Stakeholderscommissie en Organisatie en volkshuisvesting
Dhr. J.B. Wijbrandi	Lid RvC, Stakeholderscommissie
Dhr. E.J. Dijkstra	Lid RvC, Vastgoed

Belanghebbenden

Naam	Belanghebbende / organisatie	Opmerking
Dhr. G. Isabella	Gemeente Utrecht	Wethouder
Dhr. D. Moolenburgh	Gemeente De Ronden Venen	Wethouder
Dhr. R. Jonkers	Gemeente Montfoort	Wethouder
Dhr. M. Dingemans	Gemeente Montfoort	Ambtenaar
Dhr. M. Schreurs	Gemeente Woerden	Wethouder
Mevr. N. Bink	Gemeente Woerden	Ambtenaar
Dhr. J. Peltenburg	HV Weidelanden	huurdersorganisatie
Dhr. A. Kruys	HV Weidelanden	huurdersorganisatie
Dhr. P. Mulder	Careyn	Zorgorganisatie
Dhr. J. Hoenselaar	Woningstichting Kamerik	Woningcorporatie
Dhr. J. Klinkenberg	BOEX – (Utrecht)	Woningcorporatie
Mevr. B. Tweehuysen	St. Servicepunten De Ronde Venen	Welzijnsorganisatie

Bijlage 3. Onafhankelijkheidsverklaring en visitatiecommissie

Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van GroenWest 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 GroenWest te hebben.

Rotterdam, 10 december 2014



Ahmed Hamdi
Senior consultant

Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

Stichting GroenWest

Visitatieperiode maart 2014 - december 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:

Christine Oude Veldhuis



Naam en handtekening:

Ahmed Hamdi



Naam en handtekening:

Marieke Kalkman



Plaats:

Rotterdam

Datum:

10 december 2014

Bijlage 4. Curricula Vitae van de visitatoren

Voorzitter

Naam, titel, voorletters:

Oude Veldhuis, Drs. M.C., MRE

Geboorteplaats en –datum:

Enschede, 14 maart 1959

Woonplaats:

Zoetermeer

Huidige functie:

Associate Partner

Onderwijs:

- Universiteit Groningen, Sociale Geografie, nadruk op beleidsvoorbereidend en strategisch onderzoek.
- Universiteit van Amsterdam, Postdoctorale Opleiding Vastgoedkunde.
- Universiteit Nijenrode, Advanced Management Programme.
- Diverse gerichte cursussen en trainingen.

Loopbaan:

Sinds sept 2013	Directeur Leye Nansen BV Wetenschappelijk Onderzoeker Amsterdam School of Real Estate Associate Partner Ecorys
2009 – 2013	Directeur Nederlands Instituut voor Ruimtelijke Ordening en Volkshuisvesting. Na de fusie van het Nirov met NICIS Institute, SEV en KEI (medio 2012) Unitmanager Professionaliseren
2001 – 2009	Managing Partner Ecorys
2000 – 2001	Manager Strategische Planning Heijmans NV (adviseur van de Raad van Bestuur)
1991 – 2000	Secretaris en vervolgens Directeur van de Vereniging van Nederlandse Projectontwikkeling Maatschappijen Neprom
1984 - 1991	Marktonderzoeker en Vastgoedontwikkelaar bij Amstelland Vastgoed BV

Profielschets:

Christine is Associate Partner van ECORYS en houdt zich vooral bezig met het adviseren van publieke en private opdrachtgevers over vraagstukken rond ruimtelijke ontwikkeling, vastgoed, sociale woningbouw en grondbeleid. Vanuit haar belangstelling voor ruimtelijke ordening en haar achtergrond in de commerciële vastgoedontwikkeling opereert zij vaak in het spanningsveld tussen beleid en markt. Christine heeft stevige managementervaring opgedaan in de jaren bij Neprom, ECORYS, Nirov en Platform31. Haar betrokkenheid bij de sociale huursector en woningcorporaties heeft onder meer geleid tot een bestuursfunctie bij de SEV, een adviesfunctie bij De Alliantie (Forum Wonen) en een commissariaat bij Vidomes in Delft (sinds 2010). In de periode dat Christine als managing partner bij Ecorys werkte, heeft zij veel corporaties geadviseerd in het kader van de professionalisering van hun vastgoedactiviteiten. Zij heeft toen ook bijgedragen aan de ontwikkeling en verbetering van de visitatiemethodiek en gedurende enkele jaren een groot aantal visitaties uitgevoerd.

Secretaris

Naam, titel, voorletters:

Hamdi, A. Drs.

Geboorteplaats en -datum:

Leidschendam 26-10-1975

Woonplaats:

Den Haag

Huidige functie:

Senior consultant

Onderwijs:

- Postdoctorale opleiding Vastgoedmarktanalyse, Amsterdam School of Real Estate/UvA, 2005
- Doctoraal Internationale Economie en Economische Geografie, Universiteit Utrecht, 2000
- Propedeuse Sociale Geografie, Universiteit Utrecht, 1996
- Voorbereidend Wetenschappelijk Onderwijs (VWO) Dalton-Vatel, Voorburg, 1995
- Diverse cursussen: w.o. projectmanagement, schriftelijk rapporteren, presenteren, timemanagement, consultative selling, commercieel onderhandelen, persoonlijke effectiviteit, GIS pakketten, interne auditing, Ondernemingsraad.

Loopbaan:

2008-heden	Ecorys, senior consultant / projectleider regionale en stedelijke ontwikkeling en vastgoed
2002-2007	Ecorys (junior) consultant, regionale en stedelijke ontwikkeling en vastgoed
2001-2002	Mex-it adviesbureau, Amsterdam, consultant intercultureel management.

Profielschets:

Ahmed Hamdi heeft internationale economie en economische geografie gestudeerd aan de Universiteit Utrecht en Vastgoedmarktanalyse aan de Amsterdam School of Real Estate (UvA). Hij is sinds 2002 in dienst bij ECORYS en werkt als senior consultant en projectleider. Ahmed is gespecialiseerd in regionaal economische ontwikkeling en vastgoedontwikkeling. Daarnaast heeft hij uitgebreide ervaring met het in beeld brengen van maatschappelijk rendement van projecten en interventies. Daarbij focust hij zich op het sociaal domein, waaronder wijkvernieuwing, zorg en welzijn. Terugkomende thema's zijn de kosten en baten en de maatschappelijke meerwaarde van interventies. Ook adviseert hij over manieren om deze meerwaarde om te zetten in financiële opbrengsten. Hierbij maakt hij gebruik van methoden als de MKBA (maatschappelijke kosten-batenanalyse), effectmetingen, effectenarena en effectencalculator. Verder is hij een ervaren begeleider van workshops op dit gebied. Ahmed combineert brede economische en vastgoed kennis en ervaring met expertise op het sociaal domein. Ook heeft Ahmed ervaring met het doorlichten van organisaties en het opstellen van business plannen. Naast uit voeren van maatschappelijke visitaties van woningcorporaties heeft hij verschillende regionale ontwikkelingsbedrijven in Noord-Holland geëvalueerd en bijgedragen aan business plannen voor vastgoedorganisaties.

Commissielid

Naam, titel, voorletters:

Kalkman, Drs., W.M.

Geboorteplaats en -datum:

Waddinxveen, 08-12-1962

Woonplaats:

Utrecht

Huidige functie:

Projectmedewerker

Onderwijs:

- Diverse opleidingen, o.m. Financieel management en Bedrijfskunde (De Baak)
- Doctoraal Communicatiewetenschappen (Universiteit van Amsterdam)
- Propedeuse Sociologie (Universiteit Utrecht)
- Voorbereidend Wetenschappelijk Onderwijs (Corderius College Amersfoort, Comenius College Hilversum)

Loopbaan:

2009 - heden	Ecorys Vastgoed, projectmedewerker (freelance)
2006 - heden	Ondernemer/adviseur
2003 - 2006	Directie-adviseur Woonstichting De Key
2001 - 2003	Bestuurssecretaris Vastgoedfonds Lieven de Key
1989 - 2001	Diverse beleidsfuncties, NOS

Profielschets:

Marieke Kalkman is van huis uit communicatiewetenschapper en heeft haar weg weten te vinden in complexe bestuurlijke situaties bij de publieke omroep en in de corporatiesector.

Na secretaris te zijn geweest van diverse omroep brede overlegcolleges, heeft Marieke de overstap gemaakt naar de volkshuisvesting. Achtereenvolgens was zij bestuurssecretaris bij Vastgoedfonds Lieven de Key en directie-adviseur bij Woonstichting De Key in Amsterdam. In deze hoedanigheid was zij medeverantwoordelijk voor een aantal organisatorische verandertrajecten en de jaarverslaglegging. Sinds 2006 is Marieke is zelfstandig ondernemer. Zij zet de kennis en ervaring die zij heeft opgedaan in de publieke sector in bij de advisering van met name non profit-organisaties, zoals vastgoedorganisaties en gemeentes. Bij Ecorys is zij als commissielid bij diverse visitaties betrokken. Tenslotte is Marieke eigenares van kinderboekwinkel Pretletters in Hilversum.

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 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		
Huisvesten van statushouders: 2011: 30 woningen toegewezen aan statushouders, taakstelling niet bekend 2012: 34, de taakstelling om in totaal 34 statushouders te huisvesten is gehaald 2013: 80 statushouders geplaatst, de taakstelling om in totaal 71 statushouders te huisvesten is ruimschoots gehaald 2014: 47 statushouders geplaatst. Taakstelling 2014: 112; realisatie blijft vooralsnog achter bij taakstelling	<i>Prestatieafspraken Woerden 2011-2014:</i> voldoende woningen reserveren voor statushouders <i>Prestatieafspraken De Ronde Venen 2008-2012 (Westhoek Wonen):</i> voldoende woningen reserveren voor statushouders <i>Prestatieafspraken Abcoude 2009-2014 (Westhoek Wonen):</i> voldoende woningen reserveren voor statushouders <i>Prestatieafspraken Montfoort 2013-2016:</i> voldoende woningen reserveren voor statushouders <i>Prestatieafspraken De Ronde Venen 2013-2017:</i> voldoende woningen reserveren voor statushouders	7,0
Woningtoewijzing: 2011: met 96% ruimschoots voldaan aan 90%-norm 2012: 91,7% van de vrijgekomen woningen is toegewezen aan huishoudens met een inkomen tot € 33.614. 34 2013: met 94% voldaan aan 90%-norm 2014: in totaal ruim boven de 90%-norm gebleven	<i>Prestatieafspraken Woerden 2011-2014:</i> 90% van vrijkomende woningen met max huur van € 652 toegewezen aan huishoudens met inkomen tot max € 33.614	7,0
Onderzoek: In het ondernemingsplan 2011-2013 is de intentie om hiernaar onderzoek te doen zichtbaar, prestaties zijn niet gevonden	<i>Prestatieafspraken Woerden 2011-2014:</i> onderzoek naar inzet woonruimteverdeelsysteem om aan te sluiten bij wensen woningzoekenden	-
Jongeren en MGE: Labeling van woningen voor jongeren maakt onderdeel uit van de portefeuillestrategie, concrete prestaties zijn niet gevonden. Prestaties op dit punt specifiek mbt jongeren zijn niet gevonden	<i>Prestatieafspraken De Ronde Venen 2008-2012 (Westhoek Wonen):</i> 316 huurwoningen labelen voor jongeren. Bij verhuur huurwoningen aan jongeren bijzondere koopconstructies mogelijk	-
MGE en Koopgarant: Er worden door GroenWest t/m 2013 woningen in Koopgarant aangeboden en daarna wordt de startersrenteregeling aangeboden. Geen uitgesplitste prestaties op dit punt gevonden	<i>Prestatieafspraken De Ronde Venen 2008-2012 (Westhoek Wonen):</i> vergroten bereikbaarheid goedkope koop (MGE) en twee experimenten met MGE voor jongeren <i>Prestatieafspraken Abcoude 2009-2014 (Westhoek Wonen):</i> waar mogelijk vergroten bereikbaarheid goedkope koopwoningen door inzet Koopgarant	7,0
Doorstroming: Mede ter bevordering van de doorstroming zijn gedurende de gehele visitatieperiode nieuw bouw woningen opgeleverd en huurwoningen verkocht. Zie voor de uitwerking daarvan (des)investeren in vastgoed	<i>Prestatieafspraken De Ronde Venen 2008-2012 (Westhoek Wonen):</i> nieuw bouw tbv doorstroming en huisvesting jongeren <i>Prestatieafspraken De Ronde Venen 2013-2017:</i> doorstroming bevorderen door nieuw bouw en verkoop huurwoningen <i>Prestatieafspraken De Ronde Venen 2013-2017:</i> doorstroomexperiment in 2014	7,0
Scheefwonen: In het ondernemingsplan 2011-2013 zijn expliciete doelstellingen opgenomen m.b.t. scheefwonen. Hiermee sluiten de interne opgaven aan op de externe. Instrumenten die worden ingezet zijn het huurbeleid, mogelijkheden binnen het woonruimteverdeelsysteem, toevoegen van passende producten aan de voorraad en het aanbieden van (sociale)koopconstructies.	<i>Prestatieafspraken Abcoude 2009-2014 (Westhoek Wonen):</i> scheefwonen bestrijden <i>Prestatieafspraken De Ronde Venen 2013-2017:</i> tegengaan scheefwonen	7,0
Beschikbaarheid woningen: Tweede kwartaalrapportage 2014 15 woningen opgeleverd, alles DAEB	<i>Prestatieafspraken Montfoort 2013-2016:</i> minimaal 25% nieuw bouw tbv doelgroepen huisvestingsbeleid	8,0
Woonwagens: Tweede kwartaalrapportage 2014: overname 6 woonwagens omdat 3 bewoners eigen woonwagens renoveren	<i>Prestatieafspraken De Ronde Venen 2008-2012 (Westhoek Wonen):</i> overname 9 woonwagens	7,0

Betaalbaarheid		
Kernvoorraad: 2014: kernvoorraad De Ronde Venen (incl. Abcoude) = 4.264. Om doelstelling te halen wordt verkoop uit voorraad opgeschort. Kernvoorraad Utrecht = 1.804. Totaal van 44.400 wordt (net) gehaald. Alle verkoop van voor verkoop gelabelde woningen is gestopt	<i>Prestatieafspraken Abcoude 2009-2014 (Westhoek Wonen):</i> de kernvoorraad van 611 woningen blijft gelijk <i>Prestatieafspraken De Ronde Venen 2013-2017:</i> kernvoorraad bedraagt 4300 woningen <i>Prestatieafspraken Utrecht 2011-2015:</i> Groen West garandeert tot 31 dec 2015 betaalbare zelfstandige huisvesting voor 1.886 huishoudens (huur lager dan huurprijsgrens van € 652 p/m)	7,0
Huurprijsbeleid: 2011: Vanwege fusie geen nieuw huurprijsbeleid, ook energielabels nog niet opgenomen in puntentelling. Terugdringen huurachterstanden en snelle reacties bij niet tijdige betaling huur 2012: Er is een nieuw streefhuurbeleid vastgesteld. 50% van de verwachte energiebesparing (na energetische maatregelen) wordt doorberekend. Terugdringen huurachterstanden en snelle reacties bij niet tijdige betaling huur 2013: Alle woningen afgetopt op liberaliseringsgrens. In 2013 heeft de corporatie gebruik gemaakt van de mogelijkheid om een inkomensafhankelijke huurverhoging te vragen. GroenWest maakt hierbij een uitzondering voor de huishoudens met een inkomen tot € 43.000, omdat zij deze groep tot haar doelgroep rekent. Voor hen is de huurverhoging afgetopt op de vastgestelde streefhuur: 4% of minder huurverhoging voor 70%, 6,5% voor iets meer dan 20%. Snelle reacties bij huurachterstand. Daarnaast investeert GroenWest in het energetisch verbeteren van de voorraad om in de toekomst de betaalbaarheid te kunnen waarborgen. De corporatie rekent 50% van de verwachte besparing door in de huurverhoging. Bij investeringen van minder dan €1.000 wordt geen huurverhoging gevraagd aan de zittende huurder.	<i>Prestatieafspraken Woerden 2011-2014:</i> Huurprijsbeleid gericht op huisvesting primaire doelgroep, daarnaast ook op huishoudens met inkomens van € 33.614-€ 45.000. <i>Prestatieafspraken Woerden 2011-2014:</i> huurprijsbeleid afstemmen op energie- en duurzaamheidsbeleid <i>Prestatieafspraken Woerden 2011-2014:</i> investeren in energiebesparende maatregelen tbv betaalbaarheid <i>Prestatieafspraken De Ronde Venen 2013-2017:</i> huurprijsbeleid is gericht op primaire doelgroep, daarnaast op huishoudens met laag middeninkomen bij mutatie wordt huur opgetrokken naar streefhuur investeringen in bestaande voorraad tbv duurzaamheid; 50% kosten duurzaamheidsmaatregelen worden doorberekend in huur proactief incassobeleid ter voorkoming van huisuitzetting	7,0
Gemiddelde beoordeling		7,1

Huisvesten van bijzondere doelgroepen

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Nieuw bouw 2011: - 6 appartementen Rembrandtlaan Woerden: De appartementen bieden een thuis aan zes jongeren met autisme die begeleid worden door Kwintess - 12 clusterwoningen Vinkeveen - vier mindervalidewoningen Vleuterweide opgeleverd - 88 appartementen Rubenstraat - Oplevering Hoge Rijndijk 2012: - 22 short stay faciliteiten in Woerden opgeleverd - 36 zorgenheden voor Reinaerde opgeleverd. - In de gemeente De Ronde Venen zijn vier servicepunten waarin GroenWest participeert. Het Servicepunt is een centraal gelegen en goed bereikbaar loket, waar bewoners van De Ronde Venen terecht kunnen met vragen over wonen, welzijn en zorg én voor financiële diensten. - In Vinkeveen aan de Prins Bernhardlaan is een begeleid wonen project gerealiseerd met 12 wonunits 2013: - oplevering 30 55+-appartementen in Vleuten (daardoor 27 woningen vrij voor nieuwe bewoners) - 12 woningen voor begeleid wonen Utrecht. - 15 woningen Anne Franklaan in Montfoort. - Ondertekening samenwerkingsovereenkomst gemeente Montfoort ten aanzien van woonzorgcomplex Voorvliet en in aansluiting daarop realisatie van de woonservicezone. - In Mariaoord te Vinkeveen zijn 39 appartementen gerealiseerd in een voormalig monumentaal kloostergebouw inclusief zorgplint 2014: - Woerden: nieuw bouw Defensie-eiland van start gegaan en nieuw bouw 38 woningen Berberisstraat is gegund aan BAM tbv start bouw in Q4. - Woningen Driesprong gerealiseerd.	<u>Prestatieafspraken Woerden 2011-2014:</u> Inspanningsverplichting: bouw van ca. 200 woningen op zes locaties, samen met woningbouw stichting Kamerik: - Defensie-eiland - Rubenstraat - Berberisstraat - Hoge Rijndijk - Driesprong Harmelen De gemeente realiseert in de periode 2011 - 2014 samen met de corporaties, de zorgverleners en de welzijnsinstellingen een woonservicegebied in de wijken Molenvliet en Snel en Polanen. <u>Prestatieafspraken De Ronde Venen 2008-2012 (Westhoek Wonen):</u> Westhoek Wonen realiseert kleinschalige voorzieningen voor bijzondere doelgroepen en investeert in verzorgings- en verpleegtehuizen, extramuralisering, woonzorgvoorzieningen en woonservicepunten <u>Prestatieafspraken Montfoort 2013-2016:</u> Inspanningsverplichting voor Anne Franklaan en woonzorgcomplex Voorvliet	7,0
Vanwege alle veranderingen op het gebied van wonen, welzijn en zorg is in de gemeente De Ronde Venen samen met de andere partijen het "Uitvoeringsprogramma Wonen, Welzijn" en Zorg herijkt en vastgesteld. GroenWest spant zich in om tot 2020 ongeveer 120 nultredenhuurwoningen te realiseren door nieuw bouw in de kernen Mijdrecht, Vinkeveen en Abcoude. In 2013 heeft GroenWest in gemeente Ronde Venen nieuw bouw van 193 woningen in voorbereiding.	<u>Uitvoeringsprogramma WWZ – De Ronde Venen 2013</u> GroenWest neemt het initiatief om zich in te spannen om tot 2020 ongeveer 120 nultredenhuurwoningen te realiseren door nieuw bouw in de kernen Mijdrecht, Vinkeveen en Abcoude. Daarnaast wordt onderzocht of het tekort aan verzorgd wonen in Wilnis opgelost kan worden door het 'upgraden' van een bestaand complex huurwoningen	7,0
<u>Short stay:</u> In 2009 zijn de short stay facility in Vinkeveen reeds gerealiseerd. Deze prestatie valt dan ook onder de vorige verslagperiode. In 2012 zijn short stay faciliteiten in Woerden opgeleverd. Verder wordt hieronder woningtoewijzing over gerapporteerd in het jaarverslag. <u>Begeleid Wonen:</u> - In Utrecht verhuurt GroenWest een pand aan Stichting Pension Singelzicht. Singelzicht biedt onderdak en begeleiding aan dak- en thuisloze jongeren. - 2011: 6 appartementen Rembrandtlaan Woerden: De appartementen bieden een thuis aan zes jongeren met autisme die begeleid worden door zorgorganisatie Kwintess - In 2012 heeft GroenWest units voor begeleid wonen in Vinkeveen gerealiseerd. - GroenWest biedt woningen aan binnen de mogelijkheden van het woonruimteverdeelsysteem. Het gaat dan om bijzondere verhuuringen waaronder woningen die worden toegewezen aan Beter Wonen (mensen die vanuit een zorginstelling naar een gewone woning verhuizen).	<u>Addendum prestatieafspraken Woerden 2011-2014:</u> woningen beschikbaar stellen voor begeleid wonen <u>Prestatieafspraken De Ronde Venen 2008-2012 (Westhoek Wonen)</u> Westhoek Wonen heeft voldoende woningen beschikbaar voor Blijf van mijn Lijf-huis (max 3) en investeert in een short stay facility in Vinkeveen (4 voorzieningen) <u>Prestatieafspraken De Ronde Venen 2013-2017:</u> Optimale inzet short stay facility Vinkeveen Woningen beschikbaar houden voor begeleid wonen <u>Prestatieafspraken Montfoort 2013-2016:</u> Woningen beschikbaar houden voor begeleid wonen	7,0
Gemiddelde beoordeling		7,0

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Woningkwaliteit		
De staat van het bezit is in kaart gebracht in het strategisch voorraadbeleid. Jaarlijks wordt een planning, met bijbehorende begroting, gemaakt van de uit te voeren onderhoudswerkzaamheden. Uitgaven: 2011: € 11.937.000 2012: € 11.779.000 2013: € 14.893.000 2014 (t/m tweede kwartaal): € 4.953.000	Met betrekking tot woningkwaliteit zijn geen prestatieafspraken gemaakt. Er zijn in de beide ondernemingsplannen wel ambities over geformuleerd. De nadruk ligt daarbij op kwaliteitsverbetering in de bestaande voorraad. In de portefeuillestrategie is door GroenWest gekozen om in te zetten op kwaliteit, waarbij de nadruk ligt op kwaliteitsverbetering in de bestaande voorraad met een horizon tot 2030. Binnen deze periode wordt de kwaliteitsverbetering als volgt gerealiseerd: • Het verbeteren van 6.500 woningen (energetisch, interieur en casco), inclusief woningen uit de verkoopvijver • Het herontwikkelen van minimaal 900, voornamelijk verouderde etagewoningen (+ vervangende nieuwbouw) • Het creëren van een verkoopvijver van circa 2.000, vooral oudere, eengezinswoningen • Daarnaast stijgt de gemiddelde kwaliteit van de voorraad door de toevoeging van nieuwbouwwoningen.	7,0
Kwaliteit dienstverlening		
Gemiddelde cijfers van de jaarlijkse KWH-metingen: 2011: 7,8 2012: 7,7 2013: 7,5 2014 (t/m tweede kwartaal): 7,1	Hoewel er, als het gaat om de kwaliteit van de dienstverlening, door GroenWest met de verschillende gemeentes geen afspraken zijn gemaakt, spant GroenWest zich, conform de eigen ondernemingsplannen, jaarlijks in voor behoud van het KWH-label. Dat wordt elk jaar behaald, met op vrijwel alle onderdelen cijfers die boven het landelijk gemiddelde liggen. De bevindingen van KWH komen overeen met de meningen van de belanghebbenden, die ten behoeve van de visitatie aangaven over de dienstverlening zeer tevreden te zijn. Op grond van deze eigen ambities de prestaties daarop is toch een cijfer gegeven KWH-Huurlabel: norm is een 7. Onderdeel klachten afhandelen norm is een 6,5.	7,0

Energie en duurzaamheid		
2011: Bij groot onderhoud in totaal bij 245 w oningen van E/F naar C-label. In Montfoort bij 82 w oningen van E/F-naar A-label. WKO-installaties in nieuw bouw Vleuten en 53 w oningen in Montfoort	<i>Prestatieafspraken Woerden 2011-2014:</i> Investeren in energiebesparende maatregelen tbv duurzaamheid	8,0
2012 Bij 165 w oningen energetische verbeteringen, met gemiddeld 2 labelstappen. WKO-installaties bij nieuw bouw . 50% van de verwachte energiebesparing wordt doorberekend. Bij mutatie huurverhoging door hoger aantal w oningw aarderingspunten vanwege energielabel. Diverse duurzaamheidsinitiatieven in eigen huis. In het SVB is bepaald dat vanaf 2020 alle nieuw bouw bijna energieneutraal moet zijn	<i>Addendum prestatieafspraken Woerden 2011-2014:</i> Energietabel meenemen in puntentelling. Duurzaamheidsmaatregelen doorberekenen. Bij groot onderhoud/renovatie 1900 labelstappen in 643 w oningen. 300 nieuwe w oningen met minimaal label A.	
2013: Groot onderhoud met energetische maatregelen bij 400 w oningen. In totaal 1.818 positieve labelstappen. Plaatsing zonnepanelen. Duurzaamheidsbeleid vorm gegeven. Aandacht voor duurzaamheid in de bedrijfsvoering. In Montfoort zijn voor het eerst in Nederland tien w oningen gerenoveerd volgens de principes van Active House. Hierbij staat een goede balans tussen energieontwerp, binnenklimaat en omgeving, het wooncomfort en de gezondheid van de bewoners centraal. De w oningen gaan van energielabel E naar label A++.	<i>Prestatieafspraken De Ronde Venen 2008-2012 (Westhoek Wonen):</i> duurzaam bouwen om negatieve milieueffecten te voorkomen	
2014: In Utrecht hebben alle w oningen van GW gemiddeld een C-label. In Montfoort zijn 627 labelstappen gezet, meer dan de overeengekomen 535. Totaal aantal labelstappen in Woerden: 1.987. De Ronde Venen: 324 van 550, maar in 2013 maar 42 van 550, dus maatregelen nodig.	<i>Prestatieafspraken De Ronde Venen 2013-2017:</i> In 2030 gemiddeld energie label B. Tot eind 2016 2200 energie labelstappen realiseren bij onderhoud en renovatie. In 2014 onderzoek naar duurzame energievormen w.o. WKO en een pilot zonne-energie bij 50 w oningen. Promoten energiebesparende maatregelen <i>Prestatieafspraken Utrecht 2011-2015:</i> van 2009 tot 2019 van D- naar C-label <i>Prestatieafspraken Montfoort 2013-2016:</i> GW investeert in energiebesparende maatregelen en berekent kosten door. Tot 2016 535 labelstappen in 169 w oningen.	
Gemiddelde beoordeling		7,3

(Des)investeren in vastgoed

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Nieuwbouw		
2011: In totaal 485 w oningen opgeleverd, meer dan helft in Woerden. Montfoort: 53, Vinkeveen: 30, Vleuterw eide: 128, Waverveen: 30, Woerden: 236, Zegveld: 8	<u>Prestatieafspraken Woerden 2011-2014:</u> 2011-2014 Gemeentelijke opgave 880 nieuw e w oningen bouwen (220 p/j) w .v. minimaal 25% voor sociale sector tbv natuurlijke bevolkingsgroei en doorstroming. Opgave voor GroenWest 300 w oningen Addendum prestatieafspraken Woerden 2011-2014: 59 huur- en 19 koopw oningen. Locaties: Driesprong Harmelen, Kromw ijkade en Berberis/Hazelaarstraat Woerden (zie ook sloop en maatschappelijk vastgoed)	8,0
2012: 58 w oningen opgeleverd: 13 in Harmelen, 4 in Linschoten, 5 in Mijdrecht, 36 in Woerden	<u>Prestatieafspraken Utrecht 2011-2015</u> Vorbereiding 12 nieuw bouw w oningen Vleuten-De Meern (na sloop). Vorbereiding 197 nieuw bouw w oningen Leidsche Rijn, waarvan 77 onzeker. Uitw erking nieuw bouw 15 sociale huur- en 15 vrije sectorhuurw oningen, incl. 15 seniorenw oningen Vleuten-De Meern (na sloop). Uitw erking nieuw bouw Vleuterw eide: 143 w oningen, w aarvan 113 sociale huur, w aaronder 8 seniorenw oningen	
2013: Opleveringen: Ronde Venen 62, Woerden 38, Vleuten 30 en Utrecht 7. Grond Defensie-eiland aangekocht		
2014: Woerden: totaal nu 313 w oningen opgeleverd sinds afsluiten prestatieafspraken. Driesprong Harmelen meest recente oplevering: 15 koopw oningen en een huisartsenpraktijk. De Ronde Venen: Initiatieffase project Winkelbuurt afgerond. Utrecht: initiatieffase 60 w oningen, rest afspraken geldt als inspanningsverplichting. Montfoort: Anne Franklaan is opgeleverd (15 DAEB-w oningen)	<u>Prestatieafspraken Montfoort 2013-2016</u> GW spant zich in om plannen te realiseren voor de Anne Franklaan	
Sloop		
2011: Driesprong Harmelen: startsein sloop. Sloopbesluit Kromw ijkade	<u>Addendum prestatieafspraken Woerden 2011-2014:</u> Sloop 76 w oningen. Locaties: Driesprong Harmelen, Kromw ijkade en Berberis/Hazelaarstraat Woerden (zie ook nieuw bouw en maatschappelijk vastgoed)	7,0
2012: Sloop(besluit) Berberis/Hazelaarstraat. 30 w oningen Utrecht gesloopt.		
2014: Afspraken Woerden gerealiseerd.	<u>Prestatieafspraken Utrecht 2011-2015</u> Vorbereiding sloop tbv 12 nieuw bouw w oningen Vleuten-De Meern. Uitw erking sloop tbv 30 huurw oningen Vleuten-	
Verbetering bestaand woningbezit		
De staat van het bezit is in kaart gebracht in het strategisch voorraadbeleid. Jaarlijks w ordt een planning, met bijbehorende begroting, gemaakt van de uit te voeren groot onderhouds-/renovatiew erkzaamheden. Opgeleverd in: 2011: 245 w oningen 2012: 193 w oningen 2013: 235 w oningen 2014 (t/m tw eede kw artaal): 225 w oningen Volgens het Centraal Fonds Corporatie in Perspectief 2013 lag het per w ooongelegenheid uitgegeven bedrag substantieel hoger dan het landelijk gemiddelde: € 44.782 versus € 11.266	Geen externe opgaven. In de portefeuillestrategie en de uitw erking daarvan zijn hierover w el interne opgaven geformuleerd. In 2012 en 2013 zijn voorgenomen groot onderhoud-/renovatieprojecten conform begroting uitgevoerd dan w el in voorbereiding genomen.	7,0

Maatschappelijk vastgoed		
2011: Huisartsen Molenwijk hebben plek gevonden in Berberis/Hazelaarstraat 2013: Overeenkomst voor realisatie gezondheidscentrum 2014: Huisartsenpost in Driesprong opgeleverd	<u>Addendum prestatieafspraken Woerden 2011-2014:</u> Gezondheidscentrum en ruimte voor huisarts. Locaties: Driesprong Harmelen, Kromwijkerkade en Berberis/Hazelaarstraat Woerden (zie ook nieuw bouw en sloop)	7
Verkoop		
2011: 74 woningen (verkocht ipv 62), waarvan 52 Koopgarant. Mijndrecht: 35, Vleuten: 25, Woerden: 14 (13 Koopgarant) 2012: 103 woningen verkocht, waaronder 44 Koopgarant woningen 2013: 53 woningen verkocht ipv 68 2014: T/m Q2 in totaal 9 woningen meer verkocht dan was begroot	<u>Prestatieafspraken Woerden 2011-2014:</u> Koopgarant woningen voor startende kopers <u>Addendum prestatieafspraken Woerden 2011-2014:</u> 259 huurwoningen beschikbaar voor Koopgarant voor startende kopers + 87 nieuw bouw woningen <u>Prestatieafspraken De Ronde Venen 2008-2012 (Westhoek Wonen)</u> Tot 2015 40 woningen verkopen, waarvan 38 bij mutatie	7,0
Gemiddelde beoordeling		7,2

Kwaliteit van wijken en buurten

Prestaties	Opgaven	Cijfer
2011: diverse leefbaarheidsprojecten, waaronder bijdrage aan opschoondagen, speelmogelijkheden en camerabewaking in Woerden, en wijkgericht werken en servicepunten in De Ronde Venen. Algemeen: wijkmeesters en laatste kansbeleid. Leefbaarheidsmonitor. Leefbaarheidsuitgaven: € 583.000.	<u>Prestatieafspraken Woerden 2011-2014:</u> Bij herstructureringsprojecten meebetalen aan (her)inrichting openbare ruimte. Samenwerking bij overlast, woonfraude en leefbaarheidsprojecten. Corporaties investeren in maatregelen op complex- en buurtniveau	7,0
2012: diverse leefbaarheidsprojecten, waaronder Buurkamer in Mijndrecht, digitale ontmoetingsplek in Woerden, zwervuul opruimen in Woerden, Goud in je wijk in De Ronde Venen en een VIP-bus in Vleuten. Algemeen: laatste kansbeleid. Leefbaarheidsuitgaven: € 686.000	<u>Prestatieafspraken De Ronde Venen 2013-2017:</u> GroenWest levert woonconsulenten aan wijkteams en neemt deel aan wijkoverleg. Samenwerking in woonfraude en overlast. Proef met buurtbemiddeling. In 2014 onderzoek of en zo ja schuldhulpverlening moet worden verbeterd. In 2014 onderzoek of convenant Huisuitzetting moet worden geactualiseerd	
2013: Diverse leefbaarheidsprojecten, waaronder Eigen Kracht Buurtconferentie en Geluksroute Woerden, Goud in je wijk en buurtbemiddeling De Ronde Venen, Woerden en Utrecht. Algemeen: meer aandacht voor onrechtmatige bewoning en laatste kansbeleid. Leefbaarheidsuitgaven: € 499.000.	<u>Prestatieafspraken Montfoort 2013-2016:</u> GW en gemeente werken samen bij overlast en woonfraude. GW draagt bij aan inrichting openbare ruimte bij herstructurering. GW investeert in leefbaarheid op complex- en buurtniveau	
2014: Algemeen: wijkhuismeesters, servicepunten, buurtbemiddeling, crisisinterventie, woonoverlast, wijkgericht werken. Leefbaarheidsuitgaven: € 241.000		
Gemiddelde beoordeling		7,0



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