

Visitatierapport

Servatius Wonen & Vastgoed
2011 - 2014



Definitieve versie - 4 februari 2016

Cognitum

Postbus 224
3700 AE Zeist

Visitatiecommissie

Drs. Jan van der Moolen (voorzitter)
Drs. Hannah Bovenkerk (visitor)
Drs. Wim Lucas (kandidaat-visitor)
Dr. Stefan Cloudt (secretaris)

Voorwoord

Visitatie is een instrument voor het afleggen van verantwoording over maatschappelijke prestaties van woningcorporaties. Daarnaast biedt dit instrument een spiegelfunctie voor bestuurders en toezichthouders, die deze inzichten verkregen uit de visitatie kunnen gebruiken om daarvan te leren en verbeteringen aan te brengen. Dit alles in het kader van een verantwoord beheer en ontwikkeling van het woningbezit van woningbouwcorporaties in Nederland. Met als duurzame ambitie: behoud van eigentijdse en betaalbare woon- en leefomgevingen.

Voor corporaties die lid zijn van Aedes geldt sinds januari 2007 dat zij zich tenminste één keer per vier jaar laten visiteren. Die visitatie houdt in dat een onafhankelijke commissie een geobjectiveerd oordeel geeft over het maatschappelijk presteren van de corporatie. Dit oordeel vormt zich door de prestaties en de ambities van de afgelopen vier jaar af te zetten tegen de opgaven in die periode, door de prestaties te laten beoordelen door de belanghebbenden en door de prestaties af te zetten tegen de financiële mogelijkheden ofwel het vermogen van de corporatie. De methodiek bevat tot slot ook een oordeel over de governance: de kwaliteit van de besturing en van het interne toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor het leveren van duurzame, verankerde maatschappelijke prestaties in de toekomst.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, die op 1 juli 2009 is opgericht, heeft als doel een geobjectiveerd en onafhankelijk stelsel van visitaties voor woningcorporaties te ontwikkelen, te beheren en te borgen. Een visitatie wordt uitgevoerd volgens de vaste visitatiemethodiek van SVWN. Dit is 'Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties', versie 5.0.

Cognitum is geaccrediteerd door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

Dit rapport betreft de visitatie van Servatius Wonen & Vastgoed, hierna Servatius, over de periode 2011 tot en met 2014.

Inhoud

Voorwoord	3
Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties	6
1 Overzicht beoordeling maatschappelijke prestaties	7
1.1 Terugblik op de vorige visitatie	7
1.2 Recensie	8
1.3 Integrale scorekaart	12
1.4 Samenvatting	12
1.5 SWOT-matrix	14
2 Servatius	16
Deel 2: Beoordelingen met toelichting, per perspectief	19
3 Presteren naar Opgaven en Ambities	20
3.1 Beoordelingskader	20
3.2 Opgaven in het werkgebied van Servatius	20
3.3 Relevante ontwikkelingen	20
3.4 Beoordeling prestaties	21
3.4.1 Huisvesten primaire doelgroep	21
3.4.2 Huisvesten bijzondere doelgroepen	23
3.4.3 Kwaliteit woningen en woningbeheer	24
3.4.4 (Des)Investeren in vastgoed	27
3.4.5 Kwaliteit van wijken en buurten	29
3.4.6 Overige opgaven en prestaties	31
3.5 Beoordeling van de ambities	31
3.5.1 Beschrijving van de ambitie	31
3.5.2 Beoordeling van de ambities	32
3.6 Bewonderpunten en verwonderpunten	33
3.7 Totale beoordeling opgaven en prestaties	33
4 Presteren volgens Belanghebbenden	34
4.1 Beoordelingskader	34
4.2 Belanghebbenden in werkgebied	34
4.3 Relevante ontwikkelingen	36
4.4 Oordelen van belanghebbenden in werkgebied	37
4.4.1 De beoordeling van de tevredenheid van belanghebbenden over Servatius	38
4.4.2 Aangedragen verbeterpunten door belanghebbenden	40
4.5 Bewonderpunten en verwonderpunten	41

5	Presteren naar Vermogen	42
5.1	Beoordelingskader	42
5.2	Relevante ontwikkelingen	42
5.3	Financiële continuïteit	43
5.4	Doelmatigheid	44
5.5	Vermogensinzet	46
5.6	Bewonderpunten en verwonderpunten	47
5.7	Totale beoordeling presteren naar vermogen	48
6	Governance	49
6.1	Beoordelingskader	49
6.2	Relevante ontwikkelingen	49
6.3	Besturing	49
6.3.1	Plan	50
6.3.2	Check	51
6.3.3	Act	52
6.4	Intern toezicht	52
6.4.1	Functioneren raad van toezicht	53
6.4.2	Toetsingskader	55
6.4.3	Governancecode	55
6.5	Externe legitimering en verantwoording	56
6.5.1	Externe legitimatie	56
6.5.2	Openbare verantwoording	56
6.6	Bewonderpunten en verwonderpunten	57
6.7	Totale beoordeling Governance	57
7	Bijlagen	58
	Position paper	59
	Factsheet maatschappelijke prestaties	63
	Overzicht geïnterviewde personen	72
	Korte cv's visitatoren	74
	Onafhankelijkheidsverklaringen	75
	Meetschaal	77
	Werkwijze visitatiecommissie	80
	Bronnenoverzicht	81
	Uitgebreid overzicht prestaties	84

Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties

1 Overzicht beoordeling maatschappelijke prestaties

1.1 Terugblik op de vorige visitatie

De vorige visitatie beslaat de jaren 2007 – 2010. Qua maatschappelijk presteren heeft Servatius in de periode 2007 – 2009 goed gepresteerd. Maar deze prestaties werden geleverd in een omgeving waar planning & control, het interne toezicht en het monitoren van de financiële positie onvoldoende waren. Daardoor kon Servatius haar ambities op lange termijn niet realiseren, was de verwachting. En werd de continuïteit van de activiteiten van de corporatie bedreigd. Het presteren in het perspectief van governance was tot en met 2009 ruim onvoldoende; de interne beheersing was onder de maat en er was sprake van ernstige tekortkomingen in de planning & control, de interne financiële besturing en het risicobeheersingssysteem. De ambities waren voor de periode 2007 – 2009 te hoog, zodat dit de prestaties van de corporatie in negatieve zin beïnvloedde. Het campus debacle was voor een belangrijk deel daar mede debet aan. Hier nam Servatius grote en naar later bleek, onverantwoorde, risico's in niet direct aan wonen gerelateerde activiteiten. Gelet op de bijzondere positie waarin Servatius in 2009 en 2010 daardoor kwam te zitten, heeft de vorige visitatiecommissie het oordeel gesplitst in een oordeel over de periode 2007 – 2009 en over 2010. Na 2010 is ingezet op een nieuwe lijn en moest er weer gefocust worden op de kerntaak: kwaliteitsverbetering van bestaand bezit en bouw van sociale huurwoningen. De interne organisatie werd geprofessionaliseerd. Bestuur en raad van toezicht zijn in 2010 vervangen. Er werd via een herstelplan grootschalig ingezet op verkoop van zowel complexen als individuele woningen om de financiële positie te verbeteren. In 2010 werd, aldus de vorige visitatiecommissie, maatschappelijk conform de norm gepresteerd door Servatius, maar wel aan de onderkant van die norm.

In het perspectief van de opgaven waren de prestaties conform de norm. Presteren volgens belanghebbenden scoorde boven de norm. Servatius heeft in de periode daarna met ook de aanbevelingen vanuit de visitatie, het 'huis op orde gebracht'. Er is een analyse gemaakt van de kwaliteit van wijken en buurten, er is een nieuw huurbeleid geformuleerd en er werden prestatieafspraken gemaakt met de beide gemeenten (Maastricht en Eijsden-Margraten). Hoewel de belanghebbenden goed oordeelden over Servatius ("in de basis een goede volkshuisvester"), werd de communicatie een aandachtspunt genoemd. Er is daarom na 2010 geprobeerd om open, transparant en intensief met de belanghebbenden te communiceren. Een nieuwe wijze van complexbeheer werd geïntroduceerd en gekoppeld aan een andere wijze van bewonersparticipatie. Servatius omschreef deze vervolgstap om te gaan focussen van wijkgericht naar thuisgericht.

Naar aanleiding van de negatieve score op het onderdeel presteren naar vermogen werd zwaar ingezet op een betere financiële sturing en verantwoording. Er moest voldaan gaan worden aan de normen van Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en (toen nog) Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV). De negatieve score gold ook voor de governance. De raad van toezicht heeft na 2010 een actueel toetsingskader ontwikkeld, er is gewerkt aan het actualiseren van tal van processen, procedures en beschrijvingen: financiële meerjarenbegroting, ondernemingsplan, treasury- en verbindingsstatuut en risicomanagement. Ook zijn tal van instrumenten voor monitoring ontwikkeld en in de organisatie

ingevoerd op alle niveaus. Een beheersingskader is ontwikkeld tot en met het niveau van raad van toezicht. Vanaf 2013 werd weer voldaan aan alle vereisten van het WSW, aan het herstelplan “Fit & Gezond” en werd Servatius weer geheel kredietwaardig bevonden. Daarmee werd duidelijk dat aan alle door de vorige visitatiecommissie geduide problemen en vraagstukken is gewerkt.

1.2 Recensie

De visitatiecommissie heeft veel waardering voor de raad van toezicht, directeur-bestuurder, het managementteam en de medewerkers van Servatius gekregen. Er is op alle fronten veel werk verricht om weer beschouwd te kunnen worden als een ‘normale’ woningcorporatie. Daarbij is geprobeerd om het effect van het campusdebacle op de eigen organisatie, huurders, belanghebbenden en beeldvorming weg te halen. Bij de in 1999 gestarte planvorming voor de bouw van studentenhuisvesting op de campus van de universiteit werden de plannen daarna uitgebreid met de bouw van sportfaciliteiten en commerciële ruimten. Deze laatste categorieën behoren niet tot de kerntaken van een woningcorporatie. Toen de risico's te groot werden bevonden, diende Servatius de activiteiten te staken met een geschat verlies van € 67 miljoen. Servatius heeft zich voornamelijk gericht op haar herstel na het genoemde debacle, waardoor op een aantal gebieden volkshuisvestelijke opgaven zijn blijven liggen. Niet onbelangrijk in dit herstelproces was dat dit diende te gebeuren in de bestuurlijke cultuur van Zuid-Limburg en Maastricht in het bijzonder. Het campus project was namelijk niet alleen een beoogd paradepaardje van Servatius. Tegelijk moet er nog veel veranderen. De regionale woningmarkt, het overheidsoptreden en de noodzakelijke veranderingen binnen de eigen organisatie vragen om een uitgekende strategie. Servatius lijkt er klaar voor te zijn, maar de invulling van dit veranderingsproces vraagt in de ogen van de visitatiecommissie nog steeds veel zorg en aandacht van bestuur en intern toezicht.

Er lag een herstelplan vanuit het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en de externe toezichthouders, een compleet nieuw bestuur en raad van toezicht trad aan en de zaken moesten in snel tempo opgepakt worden. Binnen het managementteam werden gedurende de visitatieperiode drie nieuwe mensen aangesteld. De visitatiecommissie is onder de indruk geraakt van de kwaliteiten en competenties van dit team en van het vermogen om zaken tot stand te brengen. Vastgoed- en investeringsprojecten werden in 2010 en volgende jaren stopgezet. Ambities en vooral taakopvatting werden bijgesteld. Prioriteiten moesten worden gesteld. Medewerkers kregen de klap te verwerken dat Servatius misschien toch niet zo'n goede en sociale verhuurder was als zij altijd hadden gedacht. Servatius is er in geslaagd om op alle punten uit het herstelplan de verbetering te realiseren zodat vanaf 2013 weer werd voldaan aan de vereisten van het WSW. Het interne toezicht was (gedwongen) meer gefocust op de operationele processen dan in een normale situatie.

In de ogen van de visitatiecommissie had het debacle met daarop volgend het herstelplan ook wel voordelen, kijkend naar het moment van de visitatie medio 2015. Door de gekozen aanpak kon Servatius als het ware voorsorteren op de per 1 juli 2015 ingevoerde nieuwe regelgeving (Woningwet en Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting), de in 2015 vernieuwde Governancecode en de nieuwe normstellingen vanuit WSW en Autoriteit Woningcorporaties. De organisatie handelt en oogt professioneel. Het is niet meer het beeld van de snoepwinkel, met een brede taakopvatting, waar alles leek te kunnen. De organisatie is in staat slagvaardig te handelen, al kan daar nog een slag gemaakt worden in

de ogen van de visitatiecommissie. Door verantwoordelijkheden laag in de organisatie te leggen met een daarbij passend proces van besluitvorming en budgetverdelingsmechanisme, kan een en ander versneld worden. Daar is aldus huurders en diverse belanghebbenden, ook behoefte aan. Bovendien past die aangepaste interne organisatie goed bij de gemaakte keuzes om prioriteit te leggen bij de kerntaken van Servatius: instandhouding van de woningvoorraad en de verduurzaming daarvan. Daarbij werkt Servatius ook aan een grotere aan huurders toegedachte rol in zowel het wijkbeheer als de zeggenschap over de eigen woonbeleving. Een goed en strategisch doordenken wat een dergelijke slag kan betekenen in zowel de buitenwereld als de interne organisatie, biedt nog uitgelezen kansen voor een verbetering van de slagvaardigheid en van het imago van Servatius de komende jaren. Daarmee kan tevens het beeld 'dat alles bepaald werd door de verdien capaciteit', genuanceerd worden. De commissie beveelt dan ook aan dat Servatius het verleden snel achter zich laat en met volle kracht weer de regionale volkshuisvesting volop gaat bedienen.

In het position paper geeft de directeur-bestuurder aan hoe hij aankijkt tegen de in de visitatieperiode geleverde prestaties zonder daarbij cijfers te geven. In zijn ogen was vanaf 2011 er weer 'een weg omhoog en is vooral een weg naar buiten ingeslagen'. Rol en positionering zijn die van 'durven kiezen' en 'loslaten'. De periode 2011 – 2015 is gebruikt om 'het huis op orde te krijgen'. In de ogen van de visitatiecommissie heeft de bestuurder een raak beeld geschetst van de situatie waarin Servatius zich bevond en weer de 'weg omhoog gevonden heeft'. De bevindingen uit de vorige visitatieperiode zijn gekoppeld aan de wens om de zaken binnen de corporatie weer op orde te krijgen. Er wordt de nadruk gelegd op de kerntaak en op het zoeken van verbinding met huurders en andere belanghebbenden. Financieel is de zaak op orde gebracht. Er werd destijds conform de maatschappelijke norm gepresteerd, maar dan wel aan de onderkant. Op diverse onderdelen is de weg omhoog ingezet in de afgelopen periode, weliswaar met een smallere taakopvatting en met een vertraging in de (vastgoed)investeringen.

Alle door de visitatiecommissie gesproken externe belanghebbenden waardeerden de open en transparante wijze van communicatie vanuit bestuur en werkorganisatie om de zaken intern weer op orde te krijgen. Zo werd besloten om geen branchevreemde activiteiten meer te doen en de organisatiestructuur aan te pakken, men was en bleef goed benaderbaar, betrouwbaar en zakelijk. Ook de daarbij getoonde daadkracht en consistentie worden gewaardeerd. Door (vooral) bestuur en raad van toezicht zijn rust gebracht. Maar de draai van naar binnen gericht naar externe gerichtheid kan sneller en nadrukkelijker. De daarbij te leveren kwaliteit van de dienstverlening (klantgerichtheid van onder andere de front office) kan beter en de organisatie vereist nog een slag in de bestuurlijke en toezichtrelatie. Want bestuur en raad van toezicht zijn terecht nadrukkelijk gericht geweest op een betere planning & control, een betere financiële aansturing en meer aandacht voor risicobeheersing en een betere verantwoording. Maar die houding kan, en moet nu, anders in de ogen van veel belanghebbenden en ook de visitatiecommissie. De beweging naar een terugtrekkende interne toezichthouder, een op hoofdlijnen sturende directeur-bestuurder en een werkorganisatie waar meer bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn neergelegd, zal de komende periode gemaakt moeten worden.

De corporatie maakt in de ogen van de visitatiecommissie een professionele en vertrouwenwekkende indruk met de onderbouwing en verantwoording van haar ambities door onderzoek en beproefde concepten. Er moet echter volgens de commissie ook gewaakt worden voor de keerzijde van de reflex van

onderzoek en onderbouwing: waar komt de eigen visie van Servatius tot stand? De meeste onderzoeken worden bijvoorbeeld samen met gemeenten en andere partners uitgevoerd, waardoor de vraagstelling aansluit op gezamenlijke belangen. Is het engagement van Servatius bij deze onderzoeken onderdeel van haar visie? Of ontstaan de visie en ambities juist uit het overnemen van de conclusies van deze onderzoeken?

Met een relatief groot aandeel woningzoekenden met een inkomen van minder dan €21.000 (75%) ligt de prioriteit, zeker in Maastricht, in de nabije en verdere toekomst op betaalbare woonlasten, zo schrijft de directeur-bestuurder in het position paper. Er zit bovendien enige frictie op het verdienmodel achter de ideaalportefeuille (50% goedkoop en betaalbaar), het huidige aandeel betaalbaar (63%) en de huidige betaalbaarheidsdiscussie. Transformatie van de woningportefeuille van Servatius, door renovatie en herstructurering is van groot belang. Daarnaast zal ook meer aandacht besteed moeten worden aan het sociale domein binnen het wijk- en buurtbeheer. Goed wonen gaat verder dan alleen het beheer van stenen en er is genoeg reden voor Servatius om zich weer meer in het sociale domein te begeven. Diverse belanghebbenden hebben aangegeven dat de aanpak van wijken en de sociale problematiek binnen de wijken en de kleine kernen dringend aan een vernieuwde aanpak toe is. Servatius ondersteunt weliswaar bewoners(commissies) om ook zelf verantwoordelijkheid voor de leefbaarheid te nemen, maar monitort niet de effecten daarvan. De gemeentelijke leefbaarheid peilingen worden als onderlegger bij de wijkvisies benut.

Aandacht vraagt ook de veranderingsslag binnen de werkorganisatie. Geaccepteerd is dat het anders moest. In die zin zijn raad van toezicht, directeur-bestuurder en managementteam erin geslaagd om draagvlak voor verandering te creëren. Maar de combinatie van het zoeken van de voor een 'high performance organisation' vereiste kwaliteit en competenties met de wetenschap dat het aantal medewerkers van ca. 125 nu terug moet naar ca. 100 vanwege de vereiste efficiëntie, brengt onzekerheid met zich mee die de ook nog aanwezige onzekerheid over het waarderen van Servatius versterkt. Dat laatste is immers behoorlijk beïnvloed door de deuk in het imago als gevolg van het campusdebacle. Dat vraagt in de ogen van de visitatiecommissie om een heldere strategie in het organisatie- en personeelsbeleid. Het is goed om te constateren dat in de gesprekken met ondernemingsraad en medewerkers de termen 'onderweg', 'ambitieuw' en 'warme deken' wel herkend werden als trefwoorden voor de organisatie. Trots zijn op Servatius is weer mogelijk en kan in dit veranderingsproces goed benut worden.

De woningmarkt in Maastricht wordt beschreven als moeizaam: er is sprake van een gesloten markt met weinig beweging en weinig frictieleegstand. Daarnaast is er de kleine dorpen problematiek, waar, aldus belanghebbenden, Servatius nog weinig oog voor heeft. De combinatie van beide thema's (stad en kleine dorpen) zal vragen om een uitgekende investeringsstrategie, waar in de ogen van de visitatiecommissie, het verstandig is, op te trekken met collega corporaties. De samenwerking met Maasvallei lijkt kansen te bieden voor een gezamenlijke aanpak.

De visitatiecommissie beveelt aan niet te veel tijd te besteden aan discussies over gewenste schaal en fusie, maar vooral pragmatisch in te steken op de in wijken, buurten en dorpen levende thema's rond stand houden, verbeteren en verduurzamen. Gekoppeld aan vragen rond de ontwikkeling van de woonlasten en de herijking van de rol van bewoners met een grotere aandacht voor wederkerigheid in de

relatie tussen verhuurder(s) en huurders. Daar kan een thema als de gewenste grotere klantgerichtheid aan gekoppeld worden. Bovendien wordt daarmee de legitimiteit versterkt. Indien in die processen al schaalvergroting naar voren komt, is dat een resultante van gekozen volkshuisvestelijk beleid, niet van intenties en abstracte voornemens. Aandacht voor het innovatieve vermogen is daarbij ook vereist. Dat ontstaat, zeker in een situatie waar Servatius uit komt, niet organisch of vanzelf. Dat vereist een uitgekiende sturing op harde (structuur en procedures) en zachte (processen, cultuur, houding en gedrag) kanten. De oude familiecultuur is al behoorlijk - en terecht - geraakt door noodzakelijke zakelijke elementen in de bedrijfsvoering. Maar dat is een slag om dingen 'beter' te doen en daar is Servatius in de ogen van de visitatiecommissie in geslaagd, maar het gaat er ook om dingen 'anders' te doen vanwege ontwikkelingen in de samenleving of in de wereld van de ICT, veranderingen op de woningmarkt of als gevolg van overheidshandelen. Aandacht voor de toenemende autonomie van huurders en woonconsumenten en het creëren van een netwerk van organisaties in het sociale domein waar Servatius een belangrijke schakel in gaat vormen in relatie tot de decentralisaties in en van de zorg, vragen ook aandacht en een positiebepaling. De commissie bespeurt nog niet veel voeling of ontwikkelingen op dit (onzekere) terrein van de toekomstig gewenste dan wel noodzakelijke bedrijfsvoering.

Verbeter- en aandachtspunten

Hier geeft de visitatiecommissie haar belangrijkste verbeterpunten voor Servatius. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het onderliggende rapport.

1. De organisatie is in staat slagvaardig te handelen. De visitatiecommissie beveelt aan om een vervolg te maken en de slagvaardigheid van de werkorganisatie te verbeteren. Dit kan geschieden door binnen de organisatiestructuur te bezien op welke niveaus verantwoordelijkheden in de organisatie gelegd kunnen worden met een daarbij passend besluitvormings- en budgetverdelingsmechanisme.
2. Servatius moet kansen creëren voor een verbetering van het imago. Het beeld van de afgelopen jaren dat vooral bepaald werd door de verdien capaciteit, moet weer plaats maken voor het beeld van een echte sociale volkshuisvester, zonder overigens de verdien capaciteit te veronachtzamen.
3. De visitatiecommissie beveelt aan om voor de governance binnen de organisatie in te zetten op een terugtrekkende interne toezichthouder en een op hoofdlijnen sturende directeur-bestuurder. Servatius staat aan de vooravond van een volgende fase in haar bestaan. De inrichting van die vernieuwde organisatie vraagt aandacht in visie en in het proces daar naar toe.
4. De visitatiecommissie beveelt aan om anders aandacht te besteden aan het sociale domein binnen het wijk- en buurtbeheer om een betere en door Servatius ook bepleite andere invulling te geven aan de (door bewoners en belanghebbenden) gevoelde en daadwerkelijke (meetbare) kwaliteit en leefbaarheid van wijken en buurten.
5. De visitatiecommissie beveelt een heldere strategie in het organisatie- en personeelsbeleid aan met naast aandacht voor structuur, ook in te zetten op cultuur. Het is goed om te constateren dat in de gesprekken met ondernemingsraad en medewerkers de termen 'onderweg', 'ambitieuw' en 'warme deken' herkend werden als trefwoorden voor de organisatie. Trots zijn op Servatius is weer mogelijk en kan in het gewenste veranderingsproces als drijfveer benut worden. Maar een terugval op niet ervaren cultuurveranderingen kunnen een ernstig blok aan de been vormen in de komende periode.
6. De visitatiecommissie beveelt aan om een helder onderscheid te maken tussen de problematiek in de verschillende wijken in Maastricht en die van de kleine kernen in Eijsden-Margraten. Beide behoeven de aandacht van Servatius maar vereisen een andere manier van aanpak en communicatie.

7. De visitatiecommissie beveelt tenslotte aan om het verleden en de “boze buitenwereld” los te laten en scherpe keuzes te maken om de problematiek van de regionale volkshuisvesting op te pakken en daarin actief kansen te benutten langs de weg van samenwerking en wederkerigheid.

1.3 Integrale scorekaart

Presteren naar opgaven en ambities									
	prestatieveld						gemiddelde	weging	eindcijfer
	1	2	3	4	5	6			
Prestaties in het licht van de opgaven	7,0	7,0	6,3	5,2	7,0	-	6,5	75%	6,6
Ambities in relatie tot de opgaven							7	25%	
Presteren volgens belanghebbenden									
	prestatieveld						gemiddelde	weging	eindcijfer
	1	2	3	4	5	6			
Prestaties	7,0	6,8	6,6	6,9	6,5	7,2	6,8	50%	7,1
Relatie en communicatie							7,7	25%	
Invloed op beleid							7,0	25%	
Presteren naar vermogen									
								weging	eindcijfer
Financiële continuïteit							5	30%	5,7
Doelmatigheid							6	30%	
Vermogensinzet							6	40%	
Governance									
						gemiddelde	weging	eindcijfer	
Besturing	Plan				7,0		6,7	33%	6,6
	Check				7				
	Act				6				
Intern toezicht	Functioneren RvT				7,0		6,7	33%	
	Toetsingskader				6				
	Toepassing governancecode				7				
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie				7		6,5	33%	
	Openbare verantwoording				6				

In dit visitatierapport is de voorgeschreven meetschaal gehanteerd, conform de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties Versie 5.0. De meetschaal is opgenomen in de bijlagen. De decimalen zijn ontstaan door het gemiddelde van de onderliggende cijfers te berekenen.

1.4 Samenvatting

Servatius is een woningcorporatie werkzaam in de gemeenten Maastricht en Eijsden-Margraten. De corporatie bezit in 2014 10.323 huurwoningen (waarvan ruim 600 in Eijsden-Margraten) en 2.467 overige eenheden. Deze visitatie beslaat de periode 2011 tot en met 2014 en sluit aan op de vorige visitatie. De gesprekken met medewerkers, raad van toezicht en diverse belanghebbenden vonden plaats op 12 en 13 oktober 2015 in Maastricht.

Presteren naar opgave en ambitie: 6,6.

Er is sprake van een dalend aantal woningen door sloop en een (via het herstelplan opgelegd) grootschalig verkoopprogramma. De opdracht luidde om 1.800 woningen te verkopen. Gedurende de visitatieperiode zijn bijna 1.000 woningen verkocht. Door de hogere verkoopopbrengsten dan verwacht, zal het aantal te verkopen woningen naar beneden bijgesteld kunnen worden. De verkoop heeft veel politieke stof doen opwaaien. In de visitatieperiode 2011 – 2014 is Servatius bezig geweest om de effecten van het campusdebacle in organisatie en beeldvorming weg te nemen. Er is vanaf 2011 bewust gekozen voor een focus op de kerntaak. Projectontwikkeling werd stopgezet, projecten werden heroverwogen, renovatie en herstructureringsprojecten moesten 'on-hold' worden gezet, ambities werden bijgesteld en er werden woningen verkocht. In 2014 heeft Servatius haar ideaalportefeuille voor 2028 geformuleerd. De komende jaren wordt daarop gestuurd wat ook een verdere afname van het aantal wooneenheden zal inhouden (en dus ook teruggang in aantal medewerkers). Het aandeel 'goedkope' en 'betaalbare' huurwoningen is gestegen in de visitatieperiode. Inzake de betaalbaarheid zijn (nog) geen afspraken met de gemeente gemaakt maar volgde Servatius haar eigen beleid. De gemiddelde huur bedroeg ca. 70% van de maximaal toegestane huur, de ambitie is neergelegd om via huurprijs segmentering te voldoen aan het gewenste beleid naar prijs en kwaliteit. Resultante is dat Servatius uitkomt op gemiddeld 78% van maximaal redelijk. De afgelopen jaren is het wettelijk toegestane en maximale mogelijke huurverhogingsbeleid gevoerd. Op het gebied van onderhoud is gedurende de visitatieperiode sprake van een inhaalslag. Op het gebied van duurzaamheid is echter door de kleine financiële armslag nog maar sprake van een beperkte realisatie van de doelstellingen. De kwaliteit van de dienstverlening en met name de efficiëntie daarin werd verbeterd door te werken aan software, processen en vaardigheden. Bij nieuwbouw werd de afgelopen 4 jaar 50% van de voornemens gerealiseerd.

Presteren volgens belanghebbenden: 7,1

Door belanghebbenden wordt ondanks de noodzakelijke versobering en het niet kunnen realiseren van ambities, veel waardering en ook begrip uitgesproken. Servatius wordt beschouwd als een betrokken en betrouwbare partner die sinds 2011 een zakelijke benadering kiest en zich terug trekt op haar kerntaak. De directeur-bestuurder wordt gewaardeerd omdat hij de zaak op orde heeft weten te krijgen. Wel worden er ook aanbevelingen gedaan. Zo noemden de gemeente de noodzaak om de jaarlijkse cyclus van begroten en rekenen te verbeteren en ook om meer betrokken te raken om tijdens het proces van besluitvorming inbreng te kunnen hebben. Huurders wezen op de noodzaak om te komen tot een betere service aan de front office en om de sociale taak een hogere prioriteit te geven. Vanuit de overige belanghebbenden werd gewezen op aandacht voor een beter sociaal ondernemerschap en de daarbij wenselijk geachte innovatie. Ook werd bepleit om de interne besluitvorming te versnellen. Veel stond de afgelopen jaren in het teken van een strenge controle met veel schijven in de besluitvorming. Begrijpelijk, maar het 'huis is op orde' en dus nu met 'volle kracht vooruit'.

Presteren naar vermogen: 5,7

De verbetering van interne processen is geslaagd, het ambitieniveau is bijgesteld (en desondanks nog steeds ambitieus in deze tijd) en gekozen is voor een duidelijke kerntaak en het zoeken van verbinding met andere partijen als gemeente en huurders. De transformatie van de vastgoedportefeuille is ingezet. In de eerste jaren van de visitatieperiode werd niet (2011) respectievelijk niet geheel (2012) voldaan aan de normen van het WSW, vanaf 2013 wel. Het aantal verhuureenheden per fte ligt gunstiger dan landelijk of

de referentiegroep. De referentiegroep bestaat uit corporaties die, volgens de categorisering van Corporatie in Perspectief, van vergelijkbare aard zijn. Servatius behoort tot de categorie middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties. De bedrijfslasten bij Servatius waren de eerste jaren hoger dan de referentie en landelijk gemiddelde. Servatius wil naar een bezetting van 100 eenheden per fte. Er is sprake geweest van een versobering in het arbeidsvoorwaardenbeleid en de beweging naar een 'high performance organisation' is ingezet.

Governance: 6,6

De raad van toezicht heeft gedurende de visitatie periode het interne toezicht nadrukkelijk inhoud en gezicht gegeven. Zowel de directeur-bestuurder als de raad van toezicht waren in 2010 nieuw als gevolg van ingrijpen door de externe toezichthouder. Beide organen hebben de transformatie van de organisatie ingezet, bewaakt en gerealiseerd. Er is sprake van een groot aantal kwalitatief goede stuur- en controle-instrumenten en er is veel aandacht voor de 'soft controls' binnen de bestuurlijke en werkorganisatie. Visie en doelen zijn SMART vertaald naar meetbare doelen op strategisch, tactisch en operationeel niveau. De planning & control cyclus is op orde. De raad van toezicht is zich bewust van de drie rollen van toezichthouder, klankbord en werkgever en handelt daar ook naar. Vanuit de startsituatie heeft de raad dicht op processen tot op operationeel niveau gezeten, maar is zich bewust dat het tijd is voor een meer op afstand ingericht intern toezicht.

1.5 SWOT-matrix

Sterkten	Zwakten
• daadkracht waarmee Servatius haar organisatie heeft veranderd en de ontstane problemen heeft opgelost • gevoel van urgentie in de organisatie om het tij te keren • loyaliteit en sfeer onder medewerkers • openheid en transparantie die Servatius ten toon spreidde richting belanghebbenden rondom haar financiële positie en problemen • state-of-the-art financieel beleid • de verantwoordelijke en actieve rolopvatting van de raad van toezicht en bestuur	• klantgerichtheid van de organisatie en toegankelijkheid voor huurders • aandacht voor huurders en wijken/buurtten, bijvoorbeeld in het kader van leefbaarheid • kwaliteit van het woningbezit ofwel de noodzaak tot transformatie • financiële positie (vertragen van grote investeringen is noodzakelijk gebleken) • vertragende werking van de besluitvormingsstructuur • disconnectie tussen het negatieve imago dat aan de naam Servatius kleefde en de goede prestaties en intenties die evenwel worden gezien
Kansen	Bedreigingen
• Servatius loopt momenteel in de voorhoede van de corporaties die zich aanpassen aan de nieuwe woningwet en in de beweging van terug naar de kerntaak; bij veel andere corporaties zijn de effecten daarvan nog te verwachten • zelfredzaamheid van bewoners, mogelijk verbetering sociale cohesie	• inzet op zelfredzaamheid van bewoners en participatiesamenleving; wat als bewoners dat niet kunnen/willen oppakken? • wijzigingen in beleidsmatige en wettelijke kaders die de activiteiten van corporaties verder beperken • vergroting van financiële afdrachten naar sector of rijksoverheid ofwel beperking van huurinkomsten door beleidswijzigingen

Tot de sterke kanten van Servatius behoren de daadkracht waarmee de organisatie de ontstane problemen heeft opgelost in de volle breedte: van open communicatie, loyale medewerkers tot de actieve rol van bestuur en intern toezicht. De zwaktes van de organisatie komen vooral naar voren in het woningbezit, verminderde aandacht voor klantgerichtheid en leefbaarheid, in de vertragende besluitvormingsstructuur en het imago. Daarbij komen enkele bedreigingen: wat als bewoners de zelfredzaamheid niet kunnen of willen oppakken? Wat als de taken en financiële mogelijkheden van corporaties verder worden beperkt? Tegelijkertijd liggen er op deze gebieden ook de kansen die Servatius kan benutten: de positie in de voorhoede als het gaat om terugtrekking naar de kerntaken.

2 Servatius

Servatius is een woningcorporatie in Zuid-Limburg, opgericht in 1902. Servatius is werkzaam in de gemeenten Maastricht en Eijsden-Margraten. Met beide gemeenten worden prestatieafspraken gemaakt. De woningen in Maastricht maken circa 95% uit van het gehele woningbestand van Servatius.

De afgelopen jaren (2011 - 2014) is de woningvoorraad gedaald van ruim 11.000 woningen naar ruim 10.000 woningen. Daarnaast beheert de corporatie circa 2.300 andere objecten zoals garages, parkeerplaatsen, bergingen, winkels, wijkservicepunten, brede scholen, een gezinsvervangend tehuis en eenheden in verzorgingshuizen. Ook deze capaciteit is de afgelopen periode gedaald met ongeveer 200 eenheden.

De opbouw van de portefeuille van Servatius is als volgt:

Sociale huurwoningen	2011	2012	2013	2014
Goedkope huurwoningen	3.322	3.113	2.803	2.526
Betaalbare huurwoningen	6.694	6.738	6.598	6.430
Dure huurwoningen < huurtoeslag	770	857	1.052	894
Dure huurwoningen > huurtoeslag	338	363	391	382
Subtotaal	11.124	11.071	10.844	10.323
Overige eenheden				
Eenheden in verzorgingshuizen	147	146	146	146
Niet woongelegenheden maatschappelijk	1	3	3	3
Niet woongelegenheden overig	1.878	1.909	1.879	1.754
Overige woongelegenheden	610	604	576	564
Subtotaal	2.636	2.662	2.604	2.467
TOTAAL	13.760	13.733	13.448	12.790

De missie van Servatius is in het ondernemingsplan 2012 – 2016 is als volgt geformuleerd: *‘Servatius staat dichtbij huurders. We bieden passende en kwalitatief duurzame huisvesting met betaalbare woonlasten voor huishoudens die zijn aangewezen op de sociale huursector in Maastricht en Eijsden-Margraten. Onze huurders kunnen kiezen uit een divers woningaanbod en kunnen binnen ons woningaanbod doorgroeien.’* Servatius kiest daarmee in het ondernemingsplan expliciet voor twee kernonderdelen in haar beleid, te weten ‘kwaliteit van wonen’ en ‘kwaliteit van leven’. Deze krijgen als volgt vorm door:

Kwaliteit van wonen: de woning als basis

Dat betekent, het bieden van een goede woning tegen een redelijke prijs. Bewoners mogen een functionele woning verwachten die schoon, heel en veilig is. Een woning waarin alles werkt en waar het prettig wonen is. Servatius zet zich in om haar woningen zo duurzaam mogelijk te maken, waardoor de woonlasten laag gehouden kunnen worden. Servatius richt zich daarbij op: goede service, woningen die technisch op orde zijn, standaarden (geen maatwerk) en slimme oplossingen.

Kwaliteit van leven: kracht zit in het complex

Dit betekent, dat er gezorgd wordt voor schone, hele en veilige woningcomplexen die leefbaar zijn voor haar bewoners. Er wordt actief samen gewerkt met maatschappelijke partners om overlast binnen de complexen tegen te gaan en bewoners te ondersteunen die sociaal of financieel in de problemen zitten.

In het jaarverslag 2014 geeft Servatius aan dat zij zich baseert op maatschappelijk verantwoord ondernemen, uitgewerkt in de aandachtsgebieden People, Planet en Profit. Vanuit 'People' wordt geopereerd in het belang van onze huurders en kopers, nu en in de toekomst, samen met gemeente en andere samenwerkingspartners. Of dat goed gebeurt moet gaan blijken uit de tevredenheid van de belanghebbenden. Vanuit 'Planet' wordt rekening gehouden met de gevolgen van het handelen van Servatius voor het milieu. Primair wordt dit gedaan door te sturen op een duurzame vastgoedportefeuille. Het aandachtspunt 'Profit' wordt ingevuld door een financieel gezonde exploitatie en balans die maatschappelijke investeringen duurzaam mogelijk maken.

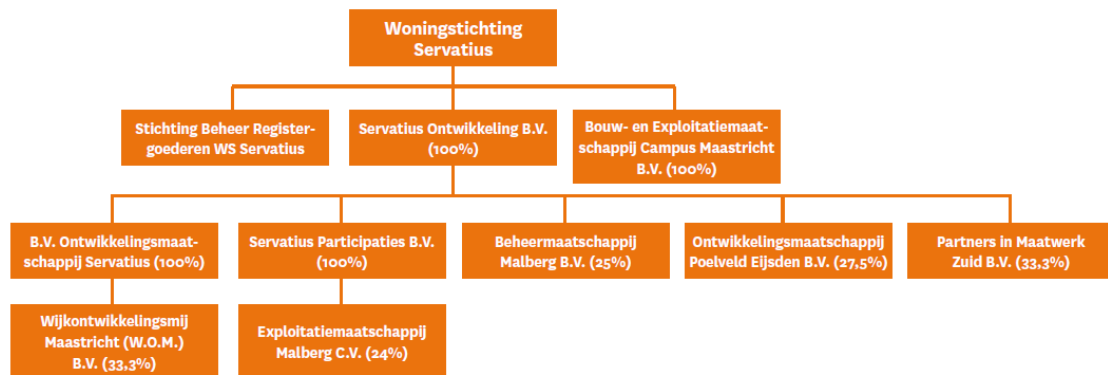
De titels van de jaarverslagen van 2011 -2014 geven een weergave van de opdracht waar Servatius zich voor gesteld zag. Van 'Samen terug naar de kern'(2011), via 'Heldere keuzes van Servatius'(2012) en 'Servatius op koers' (2013) naar 'Servatius komt thuis' (2014). De noodzakelijke omslag in beleid en de daaruit resulterende veranderde positie van Servatius heeft in 2015 geleid tot een aanscherping van de missie. De nieuwe missie vastgelegd in het ondernemingsplan 2015 – 2017, 'Vanuit de kern vooruit' luidt nu:

'Servatius staat dichtbij huurders. We bieden passende en kwalitatief duurzame huisvesting met betaalbare woonlasten voor huishoudens die zijn aangewezen op de sociale huursector in Maastricht en Eijsden-Margraten. Onze huurders kunnen kiezen uit een divers woningaanbod en kunnen binnen ons woningaanbod doorgroeien. In buurten waar we veel woningen bezitten, zullen wij stimuleren dat huurders samen met gemeente, welzijn- en zorgaanbieders de kwaliteit van het wonen en leven verbeteren. De bewoners bepalen de buurt. Servatius biedt maatschappelijk verantwoord wonen en vastgoed'.

Met de aanpassing van de missie wordt de kern gelegd bij passend wonen, wonen met kwaliteit en wonen in verbinding. De uitbreiding van de missie en de herijking van de aandachtspunten geeft Servatius impliciet vorm aan de boodschap na het oplossen van de omvangrijke problematiek van de afgelopen jaren, klaar te zijn voor de toekomst.

Servatius werkt vanuit één kantoor in Maastricht. Het interne toezicht bestaat uit een raad van toezicht met vijf leden, waarvan een lid namens de huurders zitting heeft. De huurders zijn vertegenwoordigd in de Servaassleutel (huurdersbelangenvereniging).

Servatius staat onder leiding van een directeur-bestuurder. Servatius beschikt over een uitgebreide nevenstructuur met een aantal verbindingen, deze zijn weergegeven in de figuur op de volgende pagina. Als gevolg van het afbouwen van branchevreemde activiteiten zal deze nevenstructuur worden vereenvoudigd.



Servatius richt zich op een aantal specifieke doelgroepen. Als gevolg van de extramuralisering (scheiden van wonen en zorg) richt zij zich op woningen bedoeld voor het grensvlak van wonen, welzijn en zorg, op studentenwoningen en op woonwagens.

Servatius participeert op lokaal niveau (Maastricht) in het Directeuren Overleg Corporaties, waarin bestuurders van de drie Maastrichtse corporaties gezamenlijk actuele thema's verkennen en standpunten uitwisselen. Ook bereiden de drie corporaties samen de bestuurlijke overleggen met de gemeenten voor. Op regionaal niveau neemt Servatius onder andere deel aan het C7 Overleg (de zeven grote Limburgse corporaties) en het Platform Limburgse corporaties. Servatius is lid van branchevereniging Aedes.

Deel 2: Beoordelingen met toelichting, per perspectief

3 Presteren naar Opgaven en Ambities

3.1 Beoordelingskader

Bij Presteren naar Opgaven beoordeelt de visitatiecommissie de prestaties van de corporatie in het licht van de externe opgaven van de corporatie. Onder externe opgaven worden verstaan:

“alle formele en/of in gezamenlijk overleg vastgestelde maatschappelijke opgaven in het werkgebied, zoals vastgelegd in prestatieafspraken of in beleidsdocumenten van de (lokale, regionale en/of landelijke) overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersbelangenvereniging, brancheorganisatie, politie, samenwerkingsverbanden waar de corporatie in participeert etc.”

Ook beoordeelt de visitatiecommissie de Ambities in licht van de opgaven: passen de ambities bij de externe opgaven.

3.2 Opgaven in het werkgebied van Servatius

In dit hoofdstuk worden de prestaties van Servatius gerelateerd aan de opgaven in het werkgebied in de periode 2011 tot en met 2014. Jaarlijks zijn er voor zowel de gemeente Maastricht als de gemeente Eijsden-Margraten prestatieafspraken gemaakt. Deze afspraken hebben vooral het karakter van concrete activiteiten gericht op dat jaar of gericht op monitoring van de ontwikkeling van de woningvoorraad; bijvoorbeeld analyses maken, haalbaarheid onderzoeken. Er zijn slechts op enkele thema's concrete en meetbare prestatieafspraken gemaakt. Deze afspraken worden door Servatius elk jaar in het jaarverslag opgenomen. Vanaf 2015 streven de corporaties en de gemeente Maastricht naar afspraken voor meerdere jaren. Bovendien zijn door de vastgestelde bestuursopdrachten de kaders daarvoor op strategisch vlak al gegeven. De opgaven zijn vooral gevonden in de volgende documenten: jaarverslagen Servatius 2011 tot en met 2014 waar het gaat om de gemaakt prestatieafspraken met de gemeenten, woonagenda Maastricht Stedelijk wonen op menselijke maat (2012), Strategische visie gemeente Eijsden-Margraten Vernieuwen door verbinden (2013) en de regionale woonvisie Maastricht en Mergelland (2012) en de Provinciale Woonvisie 2010-2015. Ook werd gebruik gemaakt van de inzichten uit diverse woningmarktonderzoeken in Maastricht en Eijsden-Margraten.

3.3 Relevante ontwikkelingen

De Provinciale Woonvisie 2010-2015 hanteert voor nieuwbouw binnen de regio Maastricht en Mergelland een nulbeleid. Dit houdt in dat voor iedere te bouwen woning er één uit de voorraad onttrokken moet worden. In de gemeente Eijsden-Margraten zal volgens deze visie de vraag naar ouderenhuisvesting en kleinere woningen toenemen. De gemeente zal samen met de corporaties tijdig op deze ontwikkelingen moeten inspelen, om ook in kwalitatieve zin over een goede toekomstige woningvoorraad te beschikken. Nieuwbouw, maar ook de bestaande voorraad moet worden aangepast. Servatius heeft de transformatie van haar vastgoedportefeuille reeds ingezet (zie paragraaf 3.4.4) en volgt de beleidslijn van de provincie door vooral in te zetten op een kwalitatieve woonvraag en een lichte afname van haar woningbezit door verkoop van vooral niet-DEAB bezit.

Tot 2011 was Servatius vooral intern bezig met het orde op zaken stellen als gevolg van de ontstane situatie met de universiteitscampus. Het herstelplan "Fit & Gezond" heeft echter gevolgen die de hele visitatieperiode merkbaar zijn. Zo werden projecten heroverwogen, werd de projectontwikkeling stopgezet, konden renovaties en herstructurering niet opgestart worden en moesten - om financieel weer gezond te worden - een aantal complexen worden verkocht. Het laatste complex werd ten tijde van de visitatiegesprekken verkocht, het transport zal in 2016 plaatsvinden. Tegelijkertijd werd in de organisatie orde op zaken gesteld en kan Servatius vanaf 2015 langzamerhand weer laten zien dat zij financieel gezond is en projecten met betrekking tot herstructurering, renovatie en duurzaamheid weer opstarten. Het herstelplan heeft onomstotelijk tot bijstelling van ambities geleid, tot afstel van projecten en uitstel van renovaties. De gevolgen daarvan voor de volkshuisvestelijke prestaties worden in dit hoofdstuk duidelijk.

Naast demografische ontwikkelingen en de gevolgen van de hersteloperatie, ondervond Servatius ook gevolgen van wijzigende wet- en regelgeving voor woningtoewijzing, kerntaak, afdrachten in verband met de verhuurders- en saneringsheffing. Al deze regels betekenen een (verdere) beperking van de financiële speelruimte van corporaties. Daarnaast zijn er de veranderingen in het sociale domein die voor corporaties gevolgen hebben: decentralisaties, extramuralisering en scheiden van wonen en zorg. Servatius anticipeerde onder andere hierop in haar Ondernemingsplan 2012-2017. Zij noemt het "nieuwe zakelijkheid": corporaties richten zich op mensen met de laagste inkomens. Tegen marktconforme condities is de corporatie er ook voor andere doelgroepen. In het geactualiseerde Ondernemingsplan 2015-2017 bakent Servatius haar kerntaken nog verder af: "vanuit de kern vooruit". Het gaat hierbij om focus (niet aan alle wensen en noden tegelijk voldoen) op de primaire doelgroep (betaalbaarheid) en op het bestaande woningbezit (renovatie en duurzaamheid). Daarnaast gaat het om samenwerking en een wederkerige relatie als het gaat om leefbaarheid, zorg en welzijn en om eigen regie van bewoners in buurten en wijken. De aandacht voor de sociale kant, leefbaarheid en de wijkenaanpak is verminderd en veranderd bij Servatius. Door decentralisaties en veranderingen in het sociaal domein wordt nu naar nieuwe invullingen voor de samenwerking gezocht.

3.4 Beoordeling prestaties

3.4.1 Huisvesten primaire doelgroep

Woningtoewijzing en doorstroming

De visitatiecommissie oordeelt dit onderdeel met een 7.

Servatius voldoet in de periode 2011 tot en met 2014 telkens aan de door de Europese Unie en Nederlandse Rijksoverheid opgelegde normen voor woningtoewijzing en komt haar afspraken na voor wat betreft het huisvesten van statushouders.

Er zijn geen harde afspraken gemaakt met de gemeenten over woningaantallen of een kernvoorraad aan sociale huurwoningen. Op basis van diverse onderzoeken heeft Servatius in 2014 haar ideaalportefeuille voor het jaar 2028 geïdentificeerd en stuurt zij sindsdien op transformatie en een beperkte afname van haar bezit.

In de periode 2011-2014 werd door Servatius aan de EU-norm (minimaal 90% van de toewijzingen aan huishoudens met een inkomen onder de gestelde grens) voor woningtoewijzingen voldaan. In Maastricht

variëren de percentages tussen 97% (in 2011) en 99% (in 2013). In Eijsden-Margraten is het laagste percentage uit 2011 en 2014 (97%) en het hoogste uit 2012 (100%). In de periode 2011-2014 wijst Servatius telkens meer dan 80% van de toegewezen woningen toe aan huishoudens die aanspraak kunnen maken op huurtoeslag. Vanaf 2014 houdt de corporatie ook rekening met de komende wetgeving over passend toewijzen en liet zij onderzoek doen naar het aandeel passend toegewezen woningen; dat bedraagt in 2014 85%.

Bij de huisvesting van statushouders wordt de halfjaarlijkse taakstelling van de gemeente vertaald naar afspraken met de corporaties via Woningburo. Naar rato van het woningbezit in de stad neemt Servatius circa 45% van de voor Maastricht geldende taakstelling op zich. Servatius komt de afspraken in Maastricht na. In Eijsden-Margraten worden vooral afspraken gemaakt over het proces en de te gebruiken methode. Partijen concluderen gezamenlijk dat Servatius handelt conform de afgesproken aanbieding- en acceptatieprocedures en daarmee invulling geeft aan de afspraken.

Betaalbaarheid

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De visitatiecommissie komt tot dit oordeel daar Servatius de richtlijnen van de Rijksoverheid volgt waar het gaat om huurverhogingen en naar de toekomst toe succesvol werkt aan het behouden van een aanzienlijk aandeel (50%) betaalbare sociale huurwoningen.

De visitatiecommissie gebruikt de eigen ambities van Servatius om tot een oordeel te komen omdat er over betaalbaarheid geen afspraken werden gemaakt met de gemeenten. De corporatie heeft haar visie op het toekomstig woningbezit, afgeleid op basis van woningmarktonderzoeken en demografische ontwikkelingen, vastgelegd in een zogenaamde 'ideaalportefeuille' van 10.500 woningen. Servatius streeft (cf. huurbeleid 2015) naar 10% goedkope woningen; 40% betaalbare woningen; 30% dure huurwoningen onder de huurtoeslaggrens en 20% dure huurwoningen boven de huurtoeslaggrens (maar nog steeds binnen de liberalisatiegrens). Het streven is van recente aard (2014) en de ambitie dient in de toekomst gerealiseerd te worden (2028). Van een (grote) verschuiving in de huurprijsklassen is nog geen sprake. In de periode 2011-2014 steeg het aandeel 'goedkope' en 'betaalbare' woningen met 3% naar 63%.

De eigen ambities van Servatius met betrekking tot huurprijzen hebben ook met betaalbaarheid te maken. In 2014 bedroeg de gemiddelde huur circa € 450 per maand; ongeveer 70% van de maximale toegestane huur. In het ondernemingsplan werd gekoerst op het verhogen van de huur naar 100% van de maximaal toegestane huur tenzij er redenen zijn (huisvesting bijzondere groepen bijvoorbeeld) om dat niet te doen. In 2014 werd als gevolg van nieuwe inzichten in markt en wet- en regelgeving en de eigen ambitie gekozen voor een huursegmentenbeleid (zie ideaalportefeuille hierboven) ook in relatie tot de financiële positie van Servatius (zie paragraaf 5.3 en 5.5). Resultante is dat de gemiddelde huur nu uitkomt op 78% van de maximaal toegestane huur. Om tot meer huurinkomsten te komen heeft Servatius in 2011 en 2012 inflatievolgend de huur verhoogd, conform de regels van de Rijksoverheid. In 2013 en 2014 werd de maximale (inkomensafhankelijke) huurverhoging doorgevoerd.

Prestatieveld huisvesten primaire doelgroep	Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven
Woningtoewijzing en doorstroming	7
Betaalbaarheid	7
Oordeel	7,0

3.4.2 Huisvesten bijzondere doelgroepen

Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De visitatiecommissie komt tot dit oordeel daar Servatius de afgelopen jaren haar aandeel rollatorgeschikte woningen heeft uitgebreid met 8% tot ruim 1.200 woningen, er geen kwantitatief tekort blijkt te zijn en daarmee de prestaties gelijk zijn aan de opgave.

Servatius liet, in samenwerking met de gemeenten en als onderdeel van de bestuursopdracht wonen & zorg, onderzoek doen naar de gevolgen van extramuralisatie en wijziging van het zorgstelsel. In Eijsden-Margraten gaat het in totaal om een toevoeging van 164 zorggeschikte woningen op de korte termijn (voor 2018). Het aandeel sociale huurwoningen in deze gemeente is slechts 10%, waarvan een relatief klein aandeel van Servatius. In Maastricht blijken er voldoende woningen te zijn, maar ligt de (kwalitatieve) opgave op het gebied van toewijzing en betaalbaarheid van deze woningen. Servatius heeft anno 2014 1.200 rollatorgeschikte woningen (11% van het woningbezit, gelijk aan het aandeel bij vergelijkbare corporaties¹) waarvan er in de periode 2011-2014 91 (toename van 8%) werden gerealiseerd, voornamelijk gelijkvloerse appartementen al dan niet met lift ontsloten. Uit de gesprekken met de gemeenten en zorgpartijen en uit bovenstaande gegevens concludeert de visitatiecommissie dat Servatius in voldoende mate voldoet aan de opgave op het gebied van ouderenhuisvesting en er voor de toekomst vooral sprake is van een kwalitatieve vraag naar geschikte woningen.

Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel niet.

De activiteiten van Servatius op dit gebied vallen samen met de huisvesting van ouderen in de bestuursopdracht wonen & zorg. Immers wordt er gekeken naar de doelgroepen: ouderen, gehandicapten en GGZ-cliënten. Servatius stelt op vraag van zorgpartijen woningen beschikbaar. De visitatiecommissie acht bij Servatius daardoor een aparte beoordeling van de inzet voor personen met beperkingen niet aan de orde. Er werden op dit vlak ook geen prestatieafspraken met gemeenten of instellingen geformuleerd.

¹ referentiecorporaties zijn corporaties die, volgens de categorisering van Corporatie in Perspectief, van vergelijkbare aard zijn. Servatius behoort tot de categorie middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties.

Overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen
De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De visitatiecommissie komt tot dit oordeel daar Servatius de gemaakte afspraken over de opgave nakomt ten aanzien van huisvesting van huishoudens met speciale eisen of zorg en begeleiding.

De beoordeling betreft hier twee doelgroepen: studenten en woonwagenebewoners. Voor deze doelgroepen worden in Maastricht afspraken gemaakt tussen corporaties, gemeente Maastricht en Woningburo. Voor Servatius vormen studenten een expliciete doelgroep. Onderzoek leidde in 2013 tot aanpassingen en een meer professionele aanpak bij verhuren van woningen aan studenten. Zo werd de prijs-kwaliteitverhouding en communicatie met de doelgroep verbeterd. De Universiteit Maastricht en ook de gemeente verwachten een groei van het aantal studenten en een groei in de vraag naar studentenwoningen. Anno 2014 is het aanbod toereikend, volgens de corporatie. Servatius heeft de afgelopen periode gekoerst op consolidatie van het aantal studentenwoningen: 730. Het Woningburo bevestigt dat Servatius de gemaakte afspraken op het gebied van studentenhuishuizing nakomt. De verhuurbaarheid van de studentenwoningen in het centrum is goed. De woningen buiten het centrum worden in een aantal gevallen gedurende het studiejaar verlaten voor een studentenwoning in het centrum.

Een bijzondere doelgroep van Servatius zijn ook de woonwagenebewoners. Samen met de gemeenten wordt ingezet op kwaliteit, leefbaarheid en beheersbaarheid van de locaties. De woonwagens worden verhuurd en beheerd via Partners in Maatwerk (PiM), het samenwerkingsverband tussen Servatius, Woonpunt en Maasvallei. Door investeringen en afvoer van kwalitatief slechte woonwagens is de kwaliteit verbeterd en voldoen alle standplaatsen en woonwagens van Servatius anno 2014 aan de door haar gedefinieerde basiskwaliteit. Servatius beschikt over 59 standplaatsen en 24 woonwagens in Maastricht. In Eijsden-Margraten zijn dat 16 standplaatsen en 3 woonwagens.

Prestatieveld huisvesten specifieke doelgroepen	Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven
Ouderen met specifieke behoeften	7
Bewoners met beperkingen	-
Overige personen	7
Oordeel	7,0

3.4.3 Kwaliteit woningen en woningbeheer

Woningkwaliteit

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Servatius maakte een inhaalslag bij het onderhoud en realiseert daarmee haar ambitie.

Servatius heeft in 2012 de ambitie geformuleerd om een inhaalslag in het onderhoud te maken en ervoor te zorgen dat de woningen aan alle vereisten voldoen op gebied van veiligheid en gezondheid. In 2013 liet Servatius onderzoek doen naar de kwaliteit van de woningen (exterieur/casco). De gemiddelde score bedraagt 1,42 wat een score is die relatief dicht tegen de nieuwbouwkwaliteit van woningen ligt. In 2015,

na de periode die in deze visitatie wordt beoordeeld, wordt ook de kwaliteit van het interieur beoordeeld en worden daarna de conditiescores gebruikt om prioriteiten te stellen in onderhoud en voor kwaliteitsbewaking.

Van het geplande groot-onderhoud in de periode 2011-2014 werd - in geld uitgedrukt - 92% gerealiseerd. Daarnaast heeft Servatius op het gebied van veiligheid open verbrandingstoestellen vervangen, CO2 melders geplaatst en inventarisaties gedaan van asbest en legionella.

Bij renovaties vraagt Servatius sinds 2013 aan een groep bewoners om mee te denken over het uiterlijk van de binnenzijde van de woning en om invloed uit te oefenen op de keuze van de aannemer. De evaluatie ervan was positief zodat inmiddels in meerdere sloop/renovatieprojecten deze zogenaamde complexcommissies worden betrokken.

De beschreven prestaties van Servatius dragen bij aan de eigen ambitie om een inhaalslag in het onderhoud te maken en te voldoen aan vereisten voor veiligheid en gezondheid. Hiermee heeft zij haar ambitie gerealiseerd. Op het gebied van woningkwaliteit zijn verder geen afspraken vastgelegd met de gemeenten.

Kwaliteit dienstverlening

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Servatius formuleerde de ambitie om de dienstverlening te verbeteren. De software, processen en vaardigheden werden aangepakt waardoor de kwaliteit en ook efficiëntie van de dienstverlening verbeterde. Hiermee heeft Servatius haar ambitie behaald.

De ambitie van Servatius was om de dienstverlening te verbeteren en optimaliseren. In het geactualiseerde ondernemingsplan 2015-2017 is daaraan een concrete norm gekoppeld van ten minste een 7,5 waar het gaat om klanttevredenheid. Het eerste onderzoek daartoe wordt in 2015 uitgevoerd (nulmeting) en valt buiten de visitatieperiode. Voor de Aedes Benchmark heeft Servatius in 2014 reeds onder een steekproef van bewoners de klanttevredenheid laten onderzoeken; de score was 7,1 waarmee Servatius zich in de middenmoot (achter de kopgroep) van de corporaties bevindt. Servatius voerde een groot aantal veranderingen door die de dienstverlening moeten verbeteren: servicemonteurs werden omgeschoold tot complexbeheerders waarmee zij dicht bij de huurders staan en niet alleen technische zaken oplossen maar ook in sociaal opzicht een signalerende rol hebben. De front office werd op diverse punten verbeterd: systemen, processen en bemensing/vaardigheden. De effecten van deze veranderingen op de klanttevredenheid werden nog niet in kaart gebracht. Wel laten de cijfers van de front office zien dat de gemiddelde wachttijd voor klanten is afgenomen en nu aan de eigen norm voldoet, dat er een stijging is in het aantal beantwoorde oproepen en dat de efficiëntie is verbeterd door kortere gesprekstijden. Tegelijkertijd vindt de corporatie zelf dat zij nog kan groeien in klantgerichtheid (zie ook paragraaf 4.2 en 4.4 waar belanghebbenden en huurders hetzelfde aangeven). Een tweede ambitie was om het klachtenproces te optimaliseren vanuit de gedachte dat er één loket zou moeten zijn voor huurders met een klacht. Door de aanstelling van een kwaliteitsadviseur is de organisatie van de klachtencommissie geprofessionaliseerd, met als effect dat het aantal daadwerkelijk te behandelen klachten daalde van 10 in 2011 naar 1 in 2014. Servatius wil de dienstverlening nog verder verbeteren. Zij ontwikkelde een eigen dienstverleningsconcept (wie is de klant, hoe gaan we met hen om en via welke kanalen communiceren we?) dat momenteel wordt geïmplementeerd.

Energie en duurzaamheid

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 5.

De prestaties van Servatius blijven achter op het convenant van Aedes en op haar eigen duurzaamheidsambities; de afgelopen jaren werd nauwelijks vooruitgang geboekt vanwege het uitblijven van financiële middelen. De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties op het gebied van energie en duurzaamheid als onvoldoende.

Als opgave geldt hier het convenant energiebesparing corporatiesector. Het merendeel van de afspraken in dat convenant geldt voor 2018. De visitatiecommissie beoordeelt voornamelijk de weg die Servatius reeds heeft afgelegd om aan de doelstellingen uit het convenant te voldoen. Servatius wil in 2025 voor de 10.500 woningen die zij dan aanbiedt een gemiddeld energielabel B. Hierop heeft de corporatie haar inspanningen geënt. Servatius loopt daarmee achter op het convenant van Aedes. In de periode 2011-2014 steeg het aandeel woningen met een A-label van 1% naar 6% op de overige labels zijn de verschillen veel kleiner (meestal maar 1%). Van een substantiële verbetering is daarom nog geen sprake. Ondanks de ambities die Servatius zelf formuleerde in het ondernemingsplan (in 2012), duurzaamheidsbeleid (2013) en in het milieubeleidsplan (in 2007). De voornaamste reden dat de ambities niet waargemaakt konden worden was van financiële aard (zie paragraaf 5.5; ontbreken van liquide middelen en niet met borging kunnen lenen als gevolg van het herstelplan). In 2014 werd een adviseur benoemd die duurzaamheid met de ondernemingsstrategie in lijn moet brengen. Ook werden in dat jaar de renovatieprojecten voorbereid die vanaf 2015 moeten leiden tot verduurzaming van het woningbezit.

Servatius nam in 2013 deel aan het project Zonnig Limburg, waarin huurders met subsidie van de provincie en van Servatius zonnepanelen konden aanschaffen. Voor het deel van de investering dat niet door beide subsidies werd gedekt, konden deelnemers een lening afsluiten bij de provincie tegen gunstige condities. In totaal werden 4.800 huurders aangeschreven, waarvan er 97 zonnepanelen hebben laten plaatsen. De visitatiecommissie vindt het een goede zaak dat Servatius zich inspant om het gebruik van zonnepanelen onder de huurders aan te moedigen.

Prestatieveld kwaliteit van de woningen en woningbeheer	Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven
Woningkwaliteit	7
Kwaliteit van dienstverlening	7
Energie en duurzaamheid	5
Oordeel	6,3

3.4.4 (Des)Investeren in vastgoed

De prestatieafspraken die Servatius jaarlijks maakt met de gemeenten zijn vooral een weerspiegeling van projecten die reeds in voorbereiding waren of in gang zijn gezet. Deze projecten dragen vanzelfsprekend bij aan het realiseren van de opgave, maar vormen - jaarlijks bezien - niet de volledige opgave zelf.

De visitatiecommissie gaat daarom bij de beoordeling van (des)investeren in vastgoed uit van de ambities die Servatius zichzelf heeft gesteld.

Nieuwbouw

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 3.

Servatius stelt zichzelf ten doel om gemiddeld 60 nieuwbouwwoningen per jaar te realiseren. In de periode 2011-2014 werden in beide gemeenten samen 121 woningen opgeleverd: 50% van het beoogde aantal; volgens de meetschaal een 3. Door de hoofdregel dat inkomsten voor uitgaven gaan, heeft Servatius haar nieuwbouww uitgaven verminderd als gevolg van de vertraagde inkomsten uit verkoop (zie hieronder). In paragraaf 3.5.2 komt aan de orde dat Servatius haar ambities op dit gebied niet heeft aangepast, maar wel de realisatie ervan heeft uitgesteld tot de financiële middelen beschikbaar zijn. Daarnaast hebben zowel medewerkers van de corporatie als belanghebbenden bevestigd dat de nieuwbouwambities van Servatius in het verleden onrealistisch hoog zijn geweest, deze weliswaar in het Ondernemingsplan 2012-2017 werden bijgesteld, maar nog steeds ambitieus zijn gebleken.

Sloop, samenvoeging

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 4.

Het ondernemingsplan vermeldt een sloopdoelstelling van gemiddeld 125 woningen per jaar. In de periode 2011-2014 sloopte Servatius 292 woningen (58%); volgens de meetschaal een 4. Omdat de sloop vanwege het nulsценario (geen groei) gekoppeld is aan de voortgang in de herstructureringsgebieden is ook in de sloop een vertraging opgetreden. Daarnaast werden projecten heroverwogen (zie paragraaf 3.3) waarbij in plaats van te slopen enkele projecten nu worden gerenoveerd.

Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 3.

Servatius wilde jaarlijks gemiddeld 265 renovaties voltooien. Er werden in de visitatieperiode 452 woningen gerenoveerd (realisatie bedraagt 43%). Servatius kon meer renovaties en herstructureringen niet financieren omdat zij geen nieuwe leningen kon afsluiten en moest haar kasstromen op orde brengen door onder andere inkomsten te genereren uit woningverkoop. Volgens de meetschaal wordt de score 3 toegekend voor de prestaties op gebied van verbetering van bestaand bezit.

Als gevolg van de gerealiseerde complexverkoop in 2014 kan Servatius vanaf 2015 haar renovatieprogramma versneld uitvoeren. Servatius wil in vijf jaar tijd circa 1.800 woningen renoveren, waarvan er eind 2015 een tiental projecten in voorbereiding zijn. Waar mogelijk worden

energiebesparende maatregelen uitgevoerd gekoppeld aan planmatig onderhoud. Desondanks zoekt de corporatie nog naar mogelijkheden om goedkoper, efficiënter en slimmer te kunnen renoveren, immers door toenemende afdrachten en waarschijnlijk lagere stijging van huurinkomsten dan begroot, blijven de uitgaven voor renovatie en herstructurering punt van aandacht.

Maatschappelijk vastgoed

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Servatius beschikt over 23 complexen met maatschappelijk vastgoed. In het verleden ging de corporatie vaak in op aangeboden maatschappelijk vastgoed. Servatius voldoet aan de opgave door maatschappelijk vastgoed in te zetten voor bijzondere doelgroepen en brede maatschappelijke functies en spande zich in om bepaald erfgoed (Ridderbrouwerij, Sint Martinuskerk) te behouden.

In het Ondernemingsplan 2012-2017 nam Servatius het besluit om bedrijfsmatig onroerend goed langzaam af te bouwen, tenzij er goede redenen zijn om niet-DAEB vastgoed te houden/realiseren. Daarvoor ging Servatius vaak in op aangeboden maatschappelijk vastgoed. Zo spande de corporatie zich in om de monumentale Ridderbrouwerij (Oeverwal - Maastricht) en het Rijksmonument Sint Lambertuskerk te behouden voor de Maastrichter bevolking. Hierin worden hedendaagse functies ontwikkeld met behoud van het oorspronkelijke karakter. Beide panden zijn inmiddels niet meer in bezit van de corporatie. Anno 2014 beschikt Servatius over 23 complexen met maatschappelijk vastgoed:

- aanleunwoningen (bij zorgcomplexen) bestemd voor senioren;
- drie zorgcomplexen gericht op ouderenzorg (inclusief dagopvang);
- begeleid wonen complexen gericht op mensen met een beperking of bijzondere situatie (Radar, de Koraalgroep, Stichting WonenPlus, Levanto (voormalig RIBW) en het Leger des Heils);
- twee brede scholen in Maastricht en Eijsden-Margraten. Gebruikers van deze brede scholen zijn onder andere basisscholen, peuterspeelzaal, kinderopvang, welzijnswerk, bibliotheek, GGD en Envida. De aanwezige multifunctionele ruimtes worden ook verhuurd aan sportverenigingen.

Verkoop

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 9.

Servatius heeft zichzelf ten doel gesteld om jaarlijks ten minste € 10 miljoen aan verkoopopbrengsten te realiseren in de periode 2012-2016. Gemiddeld betekent dat 75 woningverkoop per jaar en 110 woningverkoop uit de geselecteerde complexen die als geheel worden verkocht. Er werden in de visitatieperiode 988 woningen verkocht (34% meer dan het doel) tegen een gemiddelde verkoopopbrengst van € 32 miljoen per jaar. De verkoopprestaties worden gewaardeerd met een 9.

Prestatieveld (des)investeren in vastgoed	Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven
nieuwbouw	3
sloop / samenvoeging	4
verbeteren bestaand bezit	3
maatschappelijk vastgoed	7
verkoop	9
Oordeel	5,2

3.4.5 Kwaliteit van wijken en buurten

Leefbaarheid

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De visitatiecommissie komt tot dit oordeel daar Servatius haar prestaties op het gebied van leefbaarheid gelijk zijn aan de gestelde ambities.

De aanpak van leefbaarheid en de afspraken daarover maken in de gemeente Maastricht deel uit van de wijkaanpak (zie hieronder). In de gemeente Eijsden-Margraten zijn geen buurten bekend waarvoor een buurtaanpak vereist is om de leefbaarheid weer op peil te brengen. De visitatiecommissie gaat bij de beoordeling van de prestaties op het gebied van leefbaarheid daarom uit van de eigen ambities van Servatius. In het Ondernemingsplan 2012-2017 vermeldt de corporatie allereerst in te zetten op schone, hele en veilige wooncomplexen; het primaire werkterrein. Servatius neemt de verantwoordelijkheid voor de woning, andere partners hun verantwoordelijkheid voor de wijk. Sinds de actualisatie van het ondernemingsplan (in 2015) komt er expliciet de ambitie bij om de zelfredzaamheid van bewoners te bevorderen om hun betrokkenheid bij en de verantwoordelijkheid voor de leefomgeving te vergroten. Met het oog op schoon, heel en veilig zijn er diverse kleinschalige leefbaarheidprojecten gerealiseerd. Bijvoorbeeld in Wyckerpoort (Maastricht) werden leefregels opgesteld samen met bewoners. Servatius begeleidde het proces, maar het zijn vooral de bewoners die elkaar aanspreken op bijvoorbeeld zwerfvuil. Daarnaast worden er op de jaarlijkse Servatiusdag initiatieven van huurders gerealiseerd om het woon- en leefgenot in en rond de complexen te verbeteren. Voorbeelden zijn: ontmoetingsplekken en een jeu-de-boules-baan. Servatius werkt daarnaast aan het vergroten van betrokkenheid en eigen verantwoordelijkheid bij bewoners. De bewonersparticipatie nieuwe stijl is een voorbeeld. De bewonerscommissies zijn meer in gesprek met Servatius en hebben de behoefte aan concrete zaken zoals hoe begrotingen en contracten voor de aanpak van hun woningen eruit zien. Inmiddels zijn er 15 (van de beoogde 20) bewonerscommissies geïnstalleerd en hebben zij coaching gekregen om hun rol op te pakken. De bewonerscommissies nemen meer verantwoordelijkheid en ontplooien meer initiatieven dan voorheen om de leefbaarheid te handhaven of verbeteren. Om de zelfredzaamheid van bewoners nog verder te bevorderen startte in 2013 het project bewonerskrachten: getrainde vrijwilligers uit de eigen buurt die een bijdrage leveren aan het schoon en veilig houden van de buurt. De ervaringen in Heugem, Caberg en

Wittevrouwenveld zijn dermate positief dat het concept samen met de gemeente en collega-corporaties in het hele werkgebied wordt uitgerold de komende jaren.

De visitatiecommissie vindt dat Servatius inspanningen verricht die ten goede komen aan de leefbaarheid in eerste instantie de complexen en vervolgens anderen (zoals bewonerscommissies) ondersteunt om ook verantwoordelijkheid voor de leefbaarheid te nemen. Daarmee is de prestatie gelijk aan de opgaven of ambities.

Wijk- en buurtbeheer

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De visitatiecommissie komt tot dit oordeel daar Servatius door het nakomen van de afspraken in de wijkenaanpak op het gebied van wijk- en buurtbeheer aan de opgave voldoet. In samenwerking met partners worden nieuwe aanpakken ontwikkeld en Servatius ondersteunt haar wijk- en buurtbeheer met uitgebreide analyses en een planmatige en toekomstgerichte benadering (assetmanagement).

Eén van de activiteiten van Servatius is het tijdelijk verhuren van te slopen complexen aan bijvoorbeeld studenten en starters. Doordat de woningen niet meer leeg staan, neemt de overlast, vervuiling en vandalisme af. Op het gebied van wijk- en buurtbeheer werkt Servatius ook samen met diverse partners (gemeente, opbouwwerk, bewoners en politie) in zogenaamde Veilige Buurten Teams. Deze teams faciliteren buurtbewoners in het signaleren en oplossen van leefbaarheidsproblemen. Er zijn sinds 2009 Veilige Buurten Teams in Wittevrouwenveld, Wijckerpoort, Limmel en Mariaberg. Daarnaast zijn in de genoemde Maastrichtse Wijkenaanpak corporaties, gemeente en buurtbewoners bezig met de herstructurering vanuit zowel de sociale, economische en fysieke component. Concrete activiteiten werden opgenomen in het Uitvoeringsprogramma Wijkenaanpak 2013-2015 en werden deels al bij de verbetering van het woningbezit en leefbaarheid besproken. Servatius ondersteunt haar inzet in de wijkenaanpak met uitgebreide wijkanalyses over vastgoed, leefbaarheid, voorzieningen, sociale cohesie, marktverkenningen etc. Deze analyses vormen ook de basis voor de wijkvisies die in het kader van assetmanagement gebruikt worden om de portefeuillestrategie en transformatieopgave te realiseren. Servatius gebruikt hierbij ook de door de gemeente Maastricht periodiek gehouden stads- en buurtpeilingen met betrekking tot leefbaarheid.

Aanpak overlast

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De visitatiecommissie komt tot dit oordeel daar Servatius deelneemt aan convenanten en overlegvormen om overlast te beperken en aan te pakken en daarmee aan de opgave voldoet. Daarnaast is onder andere op initiatief van Servatius een project opgestart om huisuitzettingen te voorkomen.

Er is een provinciaal covenant voor de aanpak van hennep en er zijn maandelijks overleggen om zware (sociale en psychische) problemen van bewoners te bespreken en aan te pakken. Aan dit overleg neemt Servatius deel, maar ook de politie, gemeenten, welzijnswerk, gezondheidszorg en andere corporaties. Jaarlijks vinden er ongeveer 50 ontruiming plaats (waarvan de laatste twee jaar 8 ontruiming op basis van hennep, 3 op basis van overlast en de overige op basis van huurachterstand). In 2014 heeft Servatius samen met de betrokken partners de aanpak van de ontruiming geëvalueerd en verbeterd gericht op het voorkomen van huisuitzetting. Er is veel waardering over de rol van trekker die Servatius in dit project op zich nam.

Prestatieveld kwaliteit wijken en buurten	Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven
leefbaarheid	7
wijk- en buurtbeheer	7
aanpak overlast	7
Oordeel	7,0

3.4.6 Overige opgaven en prestaties

Er werden geen overige opgaven geformuleerd die door de visitatiecommissie worden beoordeeld.

3.5 Beoordeling van de ambities

3.5.1 Beschrijving van de ambitie

De ambities van Servatius zijn vastgelegd in het Ondernemingsplan 2012-2017. Dit plan breekt met de traditie van Servatius tot 2010, door: grote risicovolle projecten te vermijden ten gunste van de kwaliteitsverbetering van het bestaande bezit en de bouw van sociale huurwoningen. De corporatie richt zich primair op de volkshuisvestelijke opgaven in Maastricht en Eijsden-Margraten tegen de achtergrond van het herstelplan "Fit & Gezond" om de financiële positie en interne organisatie (o.a. besluitvorming) op orde te krijgen. De visie van maatschappelijk verantwoord ondernemen (People, Planet, Profit) en het toekomstscenario van 'nieuwe zakelijkheid' (weinig overheidsinvloed en een smal werkkterrein) staan aan de basis van het Ondernemingsplan 2012-2017.

Het Ondernemingsplan 2012-2017 beschrijft de ambities van Servatius ten aanzien van:

- Woningmarkt, klanten en aanbod (portefeuillestrategie, doelgroepen, kwaliteit, transformatie, betaalbaarheid, duurzaamheid en leefbaarheid)
- Samenwerking en wederkerigheid (zorg en welzijn, bewonersparticipatie en samenwerkingsverbanden)
- Professionele organisatie (management, medewerkers, open en actiegericht, continu verbeteren en vernieuwen, lange termijngerichtheid)
- Financiële continuïteit (financieel beleid, interne beheersing en risicomanagement, treasury)
- Communicatie (externe communicatie, imago en positionering)
- Governance (stakeholders en intern toezicht)

In het Ondernemingsplan 2012-2017 werden de ambities van Servatius, naar haar eigen zeggen, concreter vertaald in te leveren prestaties. Volgens de geraadpleegde medewerkers en managers van Servatius zijn belanghebbenden wel bij dit plan betrokken geweest, maar is het vooral vanuit de corporatie zelf tot stand gekomen. Bij de actualisatie van het ondernemingsplan in 2015 is veel actiever gebruik gemaakt van de visies en inzichten van belanghebbenden en werden de ambities en te leveren prestaties verder geconcretiseerd. Het geactualiseerde ondernemingsplan bevat drie speerpunten (passend wonen, wonen met kwaliteit en wonen in verbinding) met daarbij een professionele organisatie en financiële continuïteit als randvoorwaarden. Communicatie wordt als sleutelbegrip gezien om de juiste zaken goed op te pakken.

Per speerpunt worden voor de resterende 3 jaar van het geactualiseerde ondernemingsplan prioriteiten benoemd en normen gesteld.

3.5.2 Beoordeling van de ambities

De visitatiecommissie beoordeelt de ambities met een 7.

Servatius onderbouwt en verantwoordt de ambities en gemaakte keuzes vaak met onderzoek (bijvoorbeeld woningmarktonderzoek, primos prognoses en onderzoek naar gevolgen van de extramuralisatie) of met beproefde concepten (zoals 'high performance organisation' en de beleidsachtbaan). Doordat de onderzoeken in gezamenlijkheid met gemeenten en andere samenwerkingspartners worden uitgevoerd en de prestatieafspraken vooral een kortcyclisch en op activiteiten gericht karakter hebben, is er vaak veel draagvlak voor de conclusies ervan. Zoals de visitatiecommissie bijvoorbeeld heeft waargenomen bij het recent verschenen onderzoek naar de vraag op het gebied van wonen en zorg in Maastricht. Conclusies uit onderzoek worden dan ook vaak tot opgave verheven. Omdat Servatius haar ambities en beleid op dezelfde conclusies baseert, is er dus sprake van aansluiting tussen de eigen ambities en de externe opgaven. Daarmee is volgens de visitatiecommissie in ieder geval de score 6 behaald voor het ijkpunt 'de corporatie heeft haar eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties en deze passen bij de externe opgaven in het werkgebied'. Een ander voorbeeld van de aansluiting tussen opgaven en ambities is de overeenstemming tussen het beleid van de Provincie Limburg (en de woonvisies van de gemeenten Maastricht en Eijsden-Margraten) en de ideaalportefeuille van Servatius: in een krimpende regio beperkte nieuwbouw en realisatie van meer kwaliteit door vervanging van woningen.

Het Ondernemingsplan 2012-2017 is doordrenkt van de eerste stap die Servatius zette in het terugtrekken naar haar kernactiviteiten; branchevreemde activiteiten afstoten, terug naar kerntaak, minder actief op sociaal domein, meer aan bewoners zelf overlaten. Het Ondernemingsplan 2012-2017 is een lijvig en beschrijvend document waarbij veel aandacht is geschonken aan de onderbouwing en verantwoording van gemaakte keuzes. Vervolgens is de trend van het plan ook dat veel zaken nog verder in beleid uitgewerkt zullen worden: bijvoorbeeld een plan voor behoud/afstoot van garages en actualisatie van het milieubeleidsplan. Inhoudelijk gezien zijn de ambities uit het Ondernemingsplan 2012-2017 voor wat betreft de vastgoedactiviteiten van Servatius hoog gebleken. Dat geven ook de beoordelingen bij (des) investeren in vastgoed in de vorige paragraaf aan. Hier heeft de corporatie ten opzichte van haar verleden al een stap teruggezet in het Ondernemingsplan 2012-2017, in het geactualiseerde Ondernemingsplan 2015-2017 komt daar nog een stap bij. Desondanks zijn de managers van Servatius van mening dat de hoge ambities op dit gebied - weliswaar met enige vertraging - nog steeds grotendeels gerealiseerd kunnen worden. Nu in 2015 het laatste complex is verkocht, kan de corporatie weer beginnen te investeren in renovatie, herstructurering en mogelijk ook sloop en nieuwbouw om de achterstand in te halen.

De visitatiecommissie kent bovenop de 6 (omdat Servatius aan het ijkpunt voldoet) een extra punt toe. De corporatie laat namelijk zien dat zij haar ambities consequent gebruikt in besluitvorming en handelen. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de (opleg)notities die bij de raad van toezicht en managementteam worden gebruikt. In de besluitvorming wordt hierin telkens teruggerepen naar de uitgangspunten van het ondernemingsplan. Verder geven de ambities duidelijk blijk van de eigen (financiële) mogelijkheden van

Servatius afgestemd op de opgaven en omgevingsdynamiek. Dat blijkt uit de actualisatie van ambities en keuzes in het meest recente Ondernemingsplan 2015-2017.

3.6 Bewonderpunten en verwonderpunten

Bewonderpunten

- Ondanks forse ingrepen in de organisatie en door financiële knelpunten heeft het primaire proces van woningverhuur redelijk ongestoord doorgang kunnen vinden.
- Ondanks de forse beperking die het herstelplan vormde, voldoen de prestaties op een groot aantal gebieden aan de opgave, behalve duurzaamheid en (des)investeren in vastgoed. Servatius heeft haar taken afgebakend maar nog steeds hoge ambities die weliswaar met enige vertraging volgens de corporatie alsnog worden gerealiseerd.

Verwonderpunt

- Op het gebied van marktverkenningen, financiële mogelijkheden en vastgoed werd veel onderzocht bij Servatius, maar op de gebieden klanttevredenheid en leefbaarheid ontbreekt eigen systematische monitoring.

3.7 Totale beoordeling opgaven en prestaties

De visitatiecommissie geeft een eindoordeel van een 6,6 op presteren naar opgaven en ambities.

In onderstaande tabel ziet u hoe deze score tot stand is gekomen, waarbij de totaalscore van 6,6 wordt bepaald door de ambities in relatie tot de opgaven voor 25% te laten meewegen en de prestaties in relatie tot de opgaven voor 75%.

Presteren naar Opgaven en Ambities	Beoordeling visitatiecommissie	
	prestaties in relatie tot opgaven	ambities in relatie tot opgaven
Huisvesten primaire doelgroep	7,0	
Huisvesten specifieke doelgroepen	7,0	
Kwaliteit woningen en woningbeheer	6,3	
(des)Investeren in vastgoed	5,2	
Kwaliteit wijken en buurten	7,0	
Overige / andere prestaties	-	
Oordeel	6,5	7

4 Presteren volgens Belanghebbenden

4.1 Beoordelingskader

Bij presteren volgens belanghebbenden stelt de visitatiecommissie zich op de hoogte van de mening van belanghebbenden. Belanghebbenden geven hun oordelen in de vorm van rapportcijfers over:

- de mate waarin men tevreden is over de maatschappelijke prestaties van de corporatie. Bij voorkeur op basis van de indeling naar prestatievelen
- de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie
- de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie.

Ook geven belanghebbenden aan wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen. De verschillende punten worden samengevat in een lijst van een beperkt aantal verbeterpunten per groep belanghebbenden.

4.2 Belanghebbenden in werkgebied

Servatius is vooral werkzaam in de gemeenten Maastricht en Eijsden-Margraten.

De visitatiecommissie heeft met veel verschillende belanghebbenden gesproken. Uiteraard met de huurdersvertegenwoordiging en de gemeenten, zoals de methodiek voorschrijft, maar ook met een brede range van belanghebbenden uit de werelden van de zorg, welzijn, collega-corporaties en dergelijke. Hieronder wordt een beeld van de gesprekpartners geschetst.

Gemeente Maastricht

Maastricht is de hoofdstad van de provincie Limburg en telt ruim 120.000 inwoners. Sinds de jaren '90 vergrijsst en krimpt de bevolking van Zuid-Limburg, ook in Maastricht. Vanaf 2007 is er weer een lichte groei, voornamelijk door de toename van het aantal studenten in de stad. Er is een gezamenlijk bestuurlijk overleg tussen corporaties en gemeente. Daarbij zijn niet alleen directeur-bestuurder en wethouders maar ook accountmanagers per organisatie aanwezig om de uitwerking van acties en de ambtelijke voorbereiding van het overleg te coördineren. In de jaarlijkse afspraken worden de opgaven op het gebied van sloop, nieuwbouw, verkoop en renovatie vooral gevolgd uit de meerjarenbegrotingen en meerjarenplannen van de corporaties. Hieraan wordt uit het programma wijkaanpak de sociale opgave toegevoegd. Voor de komende jaren ligt de prioriteit volgens het coalitieakkoord bij het samen met corporaties maken van vernieuwde en duidelijke prestatieafspraken, inclusief prioritering, bij buurtparticipatie, armoedebelief verduurzaming, de gevolgen van het scheiden van wonen en zorg, voldoende woningen voor elke doelgroep, (ketenaanpak gericht op voorkomen) huisuitzettingen, betaalbaarheid en aanpak woonmilieus. Servatius participeert in alle bestuursopdrachten, voor de bestuursopdracht wonen & zorg is Servatius trekker. Een en ander is vastgelegd in het samenwerkingsdocument Wonen en Wijken.

Eijsden-Margraten

Eijsden-Margraten telt 15 woonkernen, 13 gehuchten en 13 buurtschappen, vele dorpen, monumenten en kenmerkende natuur en telt bijna 25.000 inwoners. Eijsden-Margraten is een plattelandsgemeente met

een grotendeels agrarisch karakter. De gevolgen van de demografische ontwikkeling enerzijds en de overheveling van zorgtaken naar de gemeenten anderzijds, maken het nodig keuzes te maken met betrekking tot voorzieningen en regie. In het coalitieakkoord wordt de nadruk gelegd bij het vitaal houden van de kernen door een gevarieerd woningaanbod met bij de ontwikkeling passende woningen voor starters, jonge gezinnen en ouderen (scheiden wonen en zorg). En door het formuleren van beleid ten aanzien van de spreiding en clustering van voorzieningen over de kernen, waardoor dit aspect in een breder perspectief wordt geplaatst en door stimulering van de sociale cohesie, nabuurschap en gemeenschapszin via zelfsturing / participatie. Er is ook in deze gemeente gezamenlijk bestuurlijk overleg tussen corporaties en gemeente.

Servaassleutel en bewonerscommissies

Servaassleutel is de belangenvereniging voor huurders van Servatius en heeft circa 3.000 leden en momenteel vijf bestuursleden. Naast deze overkoepelende vereniging, overlegt Servatius met vijftien bewonerscommissies. De samenwerking is vastgelegd in een overeenkomst. Servatius ondersteunt onder andere in financiële zin Servaassleutel, die op zijn beurt de bewonerscommissies financieel en administratief ondersteunt. Er is meerdere malen per jaar bestuurlijk overleg over adviezen etc. en is er een jaarlijkse heidag. Het is moeilijk om bestuur Servaassleutel in kwalitatieve en kwantitatieve zin goed bemand te houden.

Levanto

LEVANTO groep (staat voor LEven VAN Top tot teen) is een holding van diverse werkmaatschappijen met in totaal bijna 300 fte op het gebied van Geestelijke Gezondheid en Maatschappelijke Opvang in Zuid- en Midden-Limburg (voorheen RIBW). De samenwerking met Servatius bestaat uit het leefbaar houden van buurten en wijken en voorkomen van overlast.

Radar

Radar ondersteunt mensen met een verstandelijke en/of meervoudige beperking, autisme-spectrumstoornis of ontwikkelingsachterstand in Zuid-Limburg. Deze organisatie huurt woningen voor haar cliënten bij Servatius en is betrokken bij het gezamenlijk ontwikkelen van zorgvastgoed.

Trajekt

Trajekt is een welzijnsonderneming actief in Maastricht en het Heuvelland en streeft naar een volwaardig leven voor de inwoners van deze regio. Zij geeft uitvoering aan de WMO en heeft 900 vrijwilligers. Deze organisatie werkt met Servatius samen aan de leefbaarheid van wijken en buurten in tal van projecten, zoals bijvoorbeeld kamers met kansen.

Envida

Envida biedt diensten aan op het gebied van wonen, welzijn en zorg aan cliënten, vooral chronisch zieken en ouderen, in Zuid-Limburg. Envida werkt intra- en extramuraal en heeft 3100 medewerkers. Envida huurt een zorgcomplex van Servatius en in de omliggende woningen van Servatius kan ook door Envida zorg geboden worden.

Leger des Heils

Het Leger des Heils biedt hulp en ondersteuning aan mensen zonder helper, ongeacht achtergrond of levensovertuiging. In Maastricht huurt deze organisatie enkele woningen van Servatius voor de tijdelijke opvang van mensen die extra zorg en ondersteuning nodig hebben.

Woonpunt

Samen met anderen werkt Woonpunt aan duurzame wijken, waar iedereen mag en wil wonen. Met 20.000 verhuureenheden is Woonpunt de grootste verhuurder van Zuid-Limburg. In Maastricht bezit de corporatie ongeveer 11.000 verhuureenheden en is zij ook in deze stad de grootste corporatie. De corporatie heeft ook een kantoor in Heerlen. Er werken in totaal 230 medewerkers. De samenwerking met Servatius vindt vooral plaats in de gezamenlijke prestatieafspraken, de wijkenaanpak en aan het invulling geven aan de bestuursopdrachten.

Maasvallei

Maasvallei is een ambitieuze en klantgerichte woningcorporatie met circa 4.800 woningen, waarvan ongeveer 4.000 woningen in Maastricht. Kwaliteit van wonen heeft niet alleen betrekking op de woningen zelf maar zeker ook op de leefbaarheid in woonomgevingen. Samen met bewoners wordt er gewerkt aan verbeteren van woonomgevingen. De samenwerking met Servatius vindt vooral plaats in de gezamenlijke prestatieafspraken, de wijkenaanpak, de gezamenlijke inkoopmogelijkheden en aan het invulling geven aan de bestuursopdrachten.

Woningburo

Woningburo is een samenwerkingsverband van de drie Maastrichtse woningcorporaties: Woonpunt, Maasvallei en Servatius. Woningburo neemt de woonruimteverdeling voor haar rekening van de gereguleerde huurwoningen in Maastricht. Er worden hierover onderling afspraken gemaakt.

4.3 Relevante ontwikkelingen

Servatius volgt de visie dat zij in wederkerigheid en openheid wil samenwerken met gemeenten, huurders en andere belanghebbenden. De rol die de corporatie inneemt hangt af van haar belang in de verschillende buurten en wijken, zoals uitgewerkt in haar missie. Servatius zal op basis van haar kerntaken steeds de afweging maken hoe zij invulling geeft aan samenwerking met anderen. Bij de samenwerking met andere corporaties neemt ieder een evenredig deel van de opgave op zich. Bij klein belang sluit Servatius aan bij initiatieven van anderen of trekt zij zich terug. Aan de samenwerking met de gemeenten Maastricht en Eijsden-Margraten liggen wederkerige prestatieafspraken ten grondslag. Met de huurders-belangenvereniging Servaassleutel is ook de samenwerking vastgelegd in een overeenkomst. Servatius wil in die samenwerking zoveel mogelijk aansluiten bij de eigen inzet en mogelijkheden van bewoners. Tijdens de jaarlijkse Servatiusdag worden er initiatieven van huurders gerealiseerd die het woon- en leefgenot vergroten. Ook is er jaarlijks een 'participatieavond' waar leden van de raad van toezicht, Servaassleutel, bewonerscommissies en bewonerskrachten de activiteiten van dat jaar evalueren en plannen bespreken voor het volgende jaar. Voor overige belanghebbenden zijn er jaarlijkse netwerkbijeenkomsten. Bijvoorbeeld rondom het voorkomen van huisuitzettingen (2014) en 'terug naar de kern' (2012).

Om na een bewogen periode de balans op te maken over het imago van Servatius, liet de corporatie in 2011 een onderzoek uitvoeren. Hieruit bleek dat de lokale betrokkenheid goed is maar de communicatie hierover richting de huurders voor verbetering vatbaar is: opener, eerlijker en eenduidiger communiceren. Verder professionaliseren van de organisatie en verbeteren van de klantgerichtheid werden ook als verbeterpunt geformuleerd. Een en ander werd opgepakt in het strategisch communicatieplan 2013-2017.

4.4 Oordelen van belanghebbenden in werkgebied

Voorafgaand aan de gesprekken hebben de betrokken belanghebbenden een factsheet ontvangen van de corporatie, waarin de prestaties in de afgelopen vier jaar beknopt zijn samengevat. Ook hebben de belanghebbenden vooraf een schriftelijke enquête beantwoord ter voorbereiding op de gesprekken van de visitatiecommissie. In deze enquête worden de belanghebbenden gevraagd naar hun oordeel over het functioneren van de corporatie, in de vorm van een rapportcijfer (met de mogelijkheid voor nadere toelichting). Daarnaast worden gevraagd om suggesties voor verbetering te doen.

In totaal zijn 19 enquêtes uitgezet. Hiervan werden er 16 beantwoord (84%). Naar het oordeel van de visitatiecommissie is met al deze verkregen informatie een behoorlijk getrouw beeld ontstaan van de oordelen en beelden van de belanghebbenden van Servatius over Servatius.

In de schriftelijke enquête die de meeste gesprekspartners hebben ingevuld voorafgaand of tijdens het mondelinge interview, is aan de belanghebbenden gevraagd Servatius in een aantal woorden te typeren. In onderstaand plaatje is de uitkomst hiervan weergegeven.



Servatius wordt door de belanghebbenden in de samenwerkingsrelatie vooral getypeerd als een betrokken en betrouwbare corporatie die een zakelijke benadering kiest en zich terugtrekt op haar kerntaak. Betrokkenheid wordt op meerdere manieren bedoeld: enerzijds betrokken bij maatschappelijke opgaven (bijvoorbeeld op het gebied van wonen en zorg) en anderzijds als betrokken samenwerkingspartner. Betrouwbaarheid heeft onder andere te maken met de openheid die de corporatie geeft op het gebied van haar mogelijkheden en onmogelijkheden. De zakelijke benadering en focus op kernactiviteiten heeft met elkaar te maken: om financiële redenen heeft Servatius haar focus veranderd. Er wordt ook met enige

scepsis gekeken naar de interne (financiële) gerichtheid van de laatste jaren. Anderzijds is er zeer veel respect en bewondering voor de manier waarop Servatius zich herpakt heeft.

Als het gaat om communicatie met en invloed van belanghebbenden dan wordt Servatius ervaren als een organisatie die zichzelf als de Baron van Münchhausen aan de haren uit het moeras naar boven heeft getrokken. Er is zeer veel waardering voor de wijze waarop zij in haar externe communicatie duidelijkheid heeft geschapen over de zaken die zij nog wel en niet meer als kerntaak zag.

De geraadpleegde belanghebbenden zijn tevreden over de openheid en transparantie van de informatieverstrekking. Ook is men alom tevreden met de mate van invloed op het beleid van de woningcorporatie. In zijn algemeenheid geldt dat de timing soms te wensen overlaat.

4.4.1 De beoordeling van de tevredenheid van belanghebbenden over Servatius

In deze paragraaf worden de beoordelingen van de belanghebbenden in cijfers weergegeven en in tekst toegelicht. De beoordelingen zijn ingedeeld in drie categorieën belanghebbenden en behandelen telkens: maatschappelijke prestaties, de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de mate van invloed op het beleid.

	prestatievelden	huurders	gemeenten	overige belanghebbenden	gemiddelde cijfer	
	Aantal respondenten	3	5	8	16	
Tevredenheid over prestaties	1. huisvesting primaire doelgroep	6,5	7,0	7,4	7,0	6,8
	2. huisvesting bijzondere doelgroepen	7,0	6,3	7,3	6,8	
	3. kwaliteit woningen en woningbeheer	6,7	6,3	6,9	6,6	
	4. (des)investeren vastgoed	7,0	6,8	7,0	6,9	
	5. kwaliteit wijken en buurten	6,5	6,5	6,6	6,5	
	6. overige / andere prestaties	6,5	7,0	8,0	7,2	
De tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met Servatius		8,0	7,5	7,5	7,7	
De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van Servatius		7,3	6,8	6,9	7,0	

Huurders

De communicatie vanuit Servatius is transparant, open en eerlijk. Er komt voldoende informatie, soms nadat een besluit al genomen is. De huurders zijn van mening dat de telefonische bereikbaarheid echt veel beter moet; zij krijgen diezelfde klachten ook te horen van de eigen medewerkers van Servatius die in de buitendienst Service en Onderhoud werken. Er is regelmatig overleg tussen Servaassleutel, bewonerscommissies en Servatius. Voornamelijk vanuit de afdeling Wonen, de beleidsstaf en de directeur-bestuurder. Servaassleutel overlegt ook jaarlijks met de raad van toezicht. Volgens Servaassleutel mag de invloed die zij hebben nog toenemen: Servatius houdt vaak vast aan haar eigen beleid. Over de maatschappelijke prestaties van Servatius zijn de huurdersvertegenwoordigers tevreden. Tegelijkertijd zien ook zij dat de investeringen voor duurzaamheid en renovaties de laatste jaren minder groot zijn geweest en Servatius daar nu is gestart met een inhaalslag. Voor de toekomst wordt de betaalbaarheid als belangrijk thema benoemd.

Gemeenten

De gemeenten zijn positief over Servatius maar vragen elk om een andere benaderingswijze in de relatie. De stadsproblematiek verschilt wezenlijk van die van het platteland. De wethouder van Eijsden-Margraten deed de uitspraak: 'Maastricht heeft het heuvelland nodig en andersom' en 'Wij zijn het Wassenaar van Zuid-Limburg'. Er zijn globale prestatieafspraken. De gemeente Maastricht is zich ervan bewust dat zij in de moeilijke periode Servatius geen morele steun heeft gegeven. Zij waardeert tegelijkertijd de constructieve houding van Servatius in de samenwerking. De vijf bestuursopdrachten vanuit de gemeente worden gezamenlijk met elk een eigen voortrekker uitgevoerd. Het is verheugend te constateren dat de trots bij Servatius weer terugkeert en ze pleiten ervoor "de rem nu los te laten en het tempo weer te hernemen". De gemeenten waarderen de openheid en transparantie in de communicatie en relatie: "de transparantie over de financiën is meer dan bij andere corporaties". Over de maatschappelijke prestaties zijn de gemeenten doorgaans tevreden, weliswaar iets minder dan de overige twee groepen. Met name de gemeente Eijsden-Margraten vindt dat er teveel woningen werden verkocht en dat Servatius daar vooral bedrijfsmatig naar keek en niet maatschappelijk. In deze gemeente heeft de primaire doelgroep aandacht nodig nu. De nieuwbouw daarvoor komt langzaam op gang. Tegelijkertijd is de gemeente Eijsden-Margraten meer tevreden over samenwerking en prestaties op het gebied van huisvesting van statushouders. In de gemeente Maastricht heeft vooral het sociale domein aandacht nodig. Daar is - door alle veranderingen - nog een zoektocht gaande naar nieuwe samenwerking. Ten aanzien van de primaire en bijzondere doelgroepen zijn er in Maastricht voldoende woningen, wel is er volgens de gemeente nog een kwalitatieve opgave, bijvoorbeeld de achterstand op het gebied van duurzaamheid.

Overige belanghebbenden

De algehele teneur over Servatius is: dat zij in de communicatie en relatie meer open, meer naar buiten gericht, beter benaderbaar en meer op samenwerking gericht zijn geworden. Wel merken de belanghebbenden op dat de focus op de financiën ligt. Bij de maatschappelijke prestaties denkt Servatius mee over de leefbaarheid, ook al is daarvoor nou juist geen geld beschikbaar en haar rol daarin meer teruggetrokken geworden, wat ook terug te zien is in enkele lagere scores in de enquête. "Bij de gemeente heerst totale besluiteloosheid; die neemt op geen enkele manier verantwoordelijkheid voor de regio". Jammer voor de leefbaarheid dat de rol van sociaal beheerder gewijzigd is in een soort handhaver.

Bovendien zou er wel meer aandacht moeten komen voor de hoge energiekosten van de overigens goed betaalbare woningen. De overige belanghebbenden zijn, meer dan de gemeenten en huurders, tevreden over de huisvesting van primaire en bijzondere doelgroepen. Dat zijn dan ook vaak tegelijkertijd cliënten van zorg- en welzijnsorganisaties, hoewel het niet altijd lukt om de juiste cliënt aan de juiste woning toe te wijzen. De kwaliteit van de woningen (duurzaamheid, vertraging bij de renovaties) wordt wat lager beoordeeld, maar nog steeds zijn de overige belanghebbenden daarover tevreden. Daarnaast is er van de zorg- en welzijnspartijen veel waardering voor de rol die Servatius speelde in een project om huisuitzettingen te voorkomen.

Gesproken werd ook met collega-corporaties. In Maastricht trokken de corporaties gezamenlijk op, maar heeft Servatius haar tempo moeten aanpassen vanwege het herstelplan. Woonpunt had al eerder een transitie doorgemaakt, waarbij de regiokantoren werden opgeheven en de vrijheid meer beperkt. Ook zij voorziet een intensieve samenwerking. Een fusie is niet verstandig; nu houd je elkaar scherp.

Maasvallei is in 2014 een strategische samenwerking met Servatius aangegaan. Maasvallei wil absoluut niet fuseren. Bij dit gesprek was tevens aanwezig de bureaumanager van het Woonburo. Er is veel waardering voor de cultuuromslag van Servatius: afspraken werden vroeger niet nagekomen, nu wel. Visie en strategie worden tegenwoordig goed vertaald naar de operatie. De gemaakte afspraken over huisvesting van primaire en bijzondere doelgroepen worden door Servatius nu goed en vanzelfsprekend nagekomen, wat tot tevredenheid leidt en tot hogere scores in de enquête. Wel wordt verwacht dat door onder andere verkopen, de huursegmenten in de ideaalportefeuille en het huurverhogingsbeleid de betaalbaarheidsproblematiek toeneemt.

4.4.2 Aangedragen verbeterpunten door belanghebbenden

Zowel in de gesprekken als in de schriftelijke enquêtes hebben belanghebbenden waar mogelijk verbeterpunten aangegeven voor Servatius. Deze punten worden per categorie belanghebbenden hieronder weergegeven:

Gemeenten:

- afhandelen oude dossiers
- verbeteren van de jaarlijkse cyclus van begroten en rekenen
- strategisch overleg over maatschappelijk vastgoed
- naast inzicht geven in situatie ook gemeente meer in positie brengen om inbreng in beslissingen te kunnen geven
- Servatius mag een actievere rol op zich nemen, zowel in beleid, prestaties als communicatie

Huurders:

- wijs met geld omgaan
- betere service aan de front office
- de sociale taak van een corporatie een hogere plaats geven in het te voeren beleid

Overige belanghebbenden:

- meer openstaan voor belangen van gezamenlijke klanten (bewoners van buurten en wijken waar we gezamenlijk opereren)

- meer verdiepen in opdracht en visie van de partnerorganisatie
- bieden duidelijk perspectief aan woningzoekenden die om bepaalde redenen (tijdelijk) niet bemiddelbaar worden geacht
- doelen en ambities nog iets beter vertalen naar beleidsuitgangspunten en principes en deze helder communiceren / implementeren in organisatie zodat alle neuzen dezelfde kant op gericht zijn
- ambities benoemen is prima maar wees soms wat concreter in wat daadwerkelijk wel en niet kan c.q. gaat gebeuren. Daarin is de organisatie niet altijd even duidelijk
- de wens tot imagoverbetering is begrijpelijk maar wek geen verwachtingen waarvan niet zeker is dat ze ook kunnen worden waargemaakt
- meer inzetten op ondernemerschap en innovatie
- volle kracht vooruit
- samenwerkingspartners goed meenemen bij de invulling van de bestuursopdracht: wonen en zorg
- er is sprake van een wederkerigheid in onze werkrelatie; van beide kanten zijn er mogelijkheden en kansen om de samenwerking te intensiveren
- daadkracht verbeteren door interne besluitvormingsprocessen af te slanken
- minder sociale huurwoningen verkopen
- meer nieuwbouw
- zorg is dynamisch, vastgoed is statisch. Dit levert exploitatierisico's op. Maak dit tot een gezamenlijk probleem en ga het gesprek erover aan.

4.5 Bewonderpunten en verwonderpunten

Bewonderpunt

- Servatius heeft duidelijk en open met belanghebbenden gecommuniceerd over de zaken die zij niet meer tot haar kerntaak rekent en over de situatie waarin zij verkeerde bij het campus debacle. Wel merkt de visitatiecommissie op dat het achterlaten van het verleden en verbeteren van het imago nu aandacht nodig heeft.

Verwonderpunt

- Dat Servatius niet eerder aandacht besteedde aan de kwaliteit van de dienstverlening (en in het bijzonder de klantgerichtheid) en de toegankelijkheid van de organisatie voor huurders. Deze kan volgens de geraadpleegde belanghebbenden nog verbeterd worden.

5 Presteren naar Vermogen

5.1 Beoordelingskader

Bij Presteren naar Vermogen beoordeelt de visitatiecommissie of de corporatie voor het realiseren van haar 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: de corporatie houdt haar maatschappelijk vermogen in voldoende mate duurzaam op peil
- doelmatigheid: de corporatie heeft een sobere en doelmatige bedrijfsvoering
- vermogensinzet: de corporatie zet haar vermogen verantwoord in voor maatschappelijke prestaties.

5.2 Relevante ontwikkelingen

In de periode 2011 – 2014 zijn vanzelfsprekend de ontwikkelingen in de sector en de reacties daarop vanuit de politiek, het beleid en het externe toezicht relevant. Gedurende de visitatieperiode waren in financieel opzicht de verhuurderheffing en de saneringsbijdrage vanuit het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) van belang. Zo vergde de verhuurderheffing bij Servatius in 2014 een bedrag van € 5 miljoen en zal dit in 2017 oplopen tot € 6,2 miljoen. De heffing van het CFV bedroeg over 2014 ca. € 1 miljoen.

Relevant waren ook de naweeën van de afwikkeling van het zogeheten campusdebacle; het project tot (ver)bouw van de universiteitscampus. Dat maakte dat naast de afwikkeling van de verschillende gevolgen (ook financieel), er op twee lijnen gekoerst moest worden ten aanzien van de financiële continuïteit. Ten eerste het herstel en op orde brengen van zaken die niet bleken te deugen, zoals de interne (financiële) sturing, de kwaliteit van de risicobeheersing en de verbetering van de governance. Ten tweede het vernieuwen en anders gaan werken in de positionering als corporatie. De brede taakopvatting van voor 2010 is losgelaten en er werd een beweging “terug naar de kern” in gang gezet. De interne beheersing van vele bedrijfsprocessen moest op orde worden gebracht. De vele verbindingen (nevenstructuur) die Servatius oude stijl had, moesten worden terug gebracht. En tenslotte diende de financiële sturing op orde te komen, daar was in het verleden onvoldoende sprake van. Medio 2013 werd Servatius door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) weer volledig kredietwaardig verklaard. De directeur-bestuurder typeert in het position paper die periode als: “huis op orde brengen”.

Na de visitatie van 2011 is ingezet op de verbetering van de interne processen, op een verbetering van de financiële sturing en op het realiseren van een verantwoord verdienmodel. Een transformatie van de vastgoedportefeuille was daarnaast vereist naar zowel omvang, kwaliteit als verdien capaciteit.

5.3 Financiële continuïteit

Bij dit onderdeel wordt beoordeeld hoe de corporatie haar financiële positie als maatschappelijke onderneming in voldoende mate duurzaam op peil houdt. De beoordeling is gebaseerd op managementdocumenten, gesprekken met de directeur-bestuurder en raad van toezicht en de beschikbare cijfers van het CFV en het WSW. Ook is gebruik gemaakt van de gegevens beschikbaar bij het Corporatie Benchmark Centrum (CBC), onder andere voor de meest recente CiP-rapportage.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 5.

De visitatiecommissie komt tot dit oordeel daar Servatius niet in alle jaren tussen 2011 en 2014 heeft voldaan aan de normstellingen van CFV en WSW en op het onderdeel Loan to Value van het WSW de gehele periode niet. Daardoor is ondanks het gegeven dat de financiële continuïteit in de visitatieperiode niet in geding was, niet aan de minimale eis voor een 6 voldaan.

De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat Servatius over 2 van de 4 jaar (2013 en 2014) geheel voldoet aan de externe en algemene toezichteisen (m.u.v. het Loan to Value criterium). Voor 1 jaar voldeed Servatius nagenoeg en voor 1 jaar niet aan de door de externe toezichthouders gestelde eisen van het herstelplan en de borgingsvereisten. Wel is sprake van een voldoende vermogenspositie om de continuïteit te borgen.

Servatius werkte met doelstellingen om weer aan de normen van WSW en CFV te voldoen, nadat in 2010 een herstelplan was ingediend bij het CFV. Het WSW geeft voor het eerst in de zomer van 2013 aan dat niet alleen gesproken kan worden van onverkorte kredietwaardigheid, maar ook dat alle doelstellingen van het herstelplan gerealiseerd zijn. Over 2012 werd wel geconstateerd dat het oordeel 'onverkort kredietwaardig' van toepassing was, maar dit ging niet gepaard met een volledige overgang tot een signaal dat alles weer voldeed aan gestelde normen. Tegelijk moet geconstateerd worden dat Servatius goed gestuurd heeft op en verantwoording afgelegd heeft over haar vermogenspositie gedurende de visitatieperiode. De aansluiting tussen de verschillende relevante bedrijfsonderdelen als strategisch portefeuillebeleid, sturen op kasstromen, efficiëntere bedrijfsvoering, risicoanalyses en vermogenspositie zijn adequaat en op orde. Er wordt goed ingespeeld op de actualiteit en men heeft strak gestuurd op het realiseren van de doelstellingen om weer te voldoen aan de normen van CFV en WSW. Dat dwingt respect af.

Continuïteit	2011	2012	2013	2014
Continuïteitsoordeel CFV Toezichtbrief vanaf 2013	A1	A1	Interventie	Geen interventies
Solvabiliteitsoordeel CFV (tot 2013)	Voldoende	Voldoende	-	-
Interest Coverage ratio WSW (norm: > 1,4)	1,51	1,57	1,65	1,66
Loan to value WSW (norm: < 75%)	81%	81%	77%	76%
Oordeel WSW	-	Krediet-waardig*	Krediet-waardig	Krediet-waardig
Debt-service Coverage ratio WSW (norm: > 1,0)	0,98	1,01	1,06	1,18

* de brief van eind 2012 wordt i.t.t. 2011 en medio 2012 we gesproken over 'onverkort kredietwaardig' maar wordt eerst in augustus 2013 naast het 'onverkort kredietwaardig' ook geconstateerd dat alle doelstellingen van het herstelplan zijn gerealiseerd

In de oordeelsbrieven van het CFV wordt vanaf 2013 op een zestal onderwerpen bezien of er aanleiding is tot het doen van interventies. Het gaat achtereenvolgens om de kwaliteit van de financiële informatie, het financieel risicobeheer, de liquiditeit, de solvabiliteit, de draagkracht van het vermogen en het behoud van het maatschappelijk gebonden vermogen. In 2013 oordeelde het CFV dat de beoordeling aanleiding gaf tot het plegen van een interventie. Het CFV was eind 2013 van oordeel dat de van Servatius ontvangen financiële informatie van onvoldoende kwaliteit was: te veel vragen over dPi en dVi 2012. Ook de termijn van beantwoording werd bekritiseerd. Daarnaast had het CFV een opmerking over de op de balans opgenomen voorziening vanwege de afhandeling van de uit het campus traject voortvloeiende claims en de voormalige doorzak operatie van woningen in een BV. Het ging er hierbij om woningen uit de reguliere exploitatie van de toegelaten instelling te halen en vervolgens onder te brengen in een aparte juridische entiteit waarbij vervolgens ook de methode van marktwaardering werd gehanteerd voor verdere vanuit de nieuwe entiteit te ondernemen acties. Exploitatie van sociale huurwoningen dient volgens de wet echter in beginsel in de toegelaten instelling zelf plaats te vinden. Begin november 2013 eiste het CFV een verbeterplan over de gewenste verbetering van kwaliteit van aanleveren van gegevens en de termijn van indiening van antwoorden. De al langer bestaande afspraak tot blijven ontvangen van de kwartaal-rapportages van de raad van toezicht werd gecontinueerd. Door Servatius is daar adequaat op gereageerd. In 2014 waren er geen aanleidingen tot het plegen van een interventie. In de visitatieperiode is het volkshuisvestelijk vermogen zoals gebruikt door het CFV, gestegen ondanks de ingerekende heffingen.

In de oordeelsbrieven van het Ministerie van BZK valt gedurende de verslagperiode op dat er in 2011 opmerkingen werden gemaakt dat de accountant over de juistheid en volledigheid van de toewijzingen een assurance-rapport met afkeurend oordeel had afgegeven. Na 2012 worden op dit onderdeel geen opmerkingen meer gemaakt. Servatius voldoet dan op dit onderdeel aan de regelgeving. In 2012 werden nog vragen gesteld over afgegeven garanties, maar na een toelichting werden deze als kerntaken beschouwd. In 2013 werden vragen gesteld ten aanzien van opnieuw een garantiestelling en ten aanzien van het werkdomein vanwege het in bezit hebben van de Sint Lambertuskerk. Na een toelichting van het bestuur worden deze zaken voldoende verantwoord.

Kijkend naar de visitatieperiode moet geconstateerd worden dat voor wat betreft de eisen van de toezichthouders CFV en WSW niet voldaan werd aan het vereiste van non-interventie en de Loan to Value niet aan de norm voldeed. De vermogenspositie was echter voldoende om de continuïteit te borgen.

5.4 Doelmatigheid

Bij het onderdeel doelmatigheid wordt beoordeeld of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. Deze beoordeling geschiedt op basis van managementdocumenten, benchmarkgegevens en gesprekken met de directeur-bestuurder, raad van toezicht en managementteam.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

De visitatiecommissie komt tot dit oordeel daar vanaf 2011 gewerkt is aan een aantal thema's: betere financiële sturing, inperking van het (te) brede werkdomein, aanpassing van de juridische structuur en een meer efficiënte bedrijfsvoering. De corporatie stuurt bewust op efficiëntie en het aantal medewerkers is vanaf 2012 fors gedaald, terwijl Servatius aangeeft nog een tweede slag te willen maken en uiteindelijk wil

uitkomen op ca. 100 medewerkers. De visitatiecommissie beseft dat - strikt genomen door de afwijking ten opzichte van vergelijkbare corporaties en de opgetreden wisseling per jaar - er nog geen sprake is van een sobere en doelmatige opzet. Tegelijk moet geconstateerd worden dat fors in de organisatie is ingegrepen en dat sprake is van vervuiling van bepaalde bedragen. Er wordt consequent en actief gestuurd op een daling van bedrijfslasten in relatie tot de vernieuwde strategie en het afwerken van de financiële effecten van het eerder in dit rapport genoemde campus debacle. Er is sprake van een duidelijke visie en verantwoording op dit onderdeel van de bedrijfsvoering en er wordt aangesloten op het portefeuillebeleid en de geherformuleerde ambitie. De combinatie van dit beleid en de uitwerking daarvan maakt dat de visitatiecommissie ondanks de afwijking van het sectorbeeld gekozen heeft voor een 6.

De netto bedrijfslasten variëren in de visitatieperiode, terwijl het aantal verhuureenheden per fte in de visitatieperiode gunstiger zijn dan de referentiegroep en dan de landelijke gemiddelden. Met het herstelplan is gestuurd op terugdringen van het aantal fte en van de bedrijfslasten. Dat beleid wordt onverkort doorgezet. Het WSW heeft medio 2015 aangegeven dat Servatius grote stappen heeft gezet om tot financieel herstel te komen. In de visitatieperiode zelf was Servatius overgefinancierd: de LTV norm van het WSW werd overschreden. Er is na 2011 sprake van een meerjarige visie op het realiseren van een efficiëntere bedrijfsvoering. In 2011 en 2012 werd een reorganisatie doorgevoerd. Mede daardoor werd de bezuinigingsdoelstelling van € 5 miljoen gerealiseerd: een bezuiniging van € 2 miljoen op de organisatiekosten en € 3 miljoen op onderhoudskosten. Na besprekingen in 2011 werd in 2012 een project gestart om het risicomanagement in de organisatie te implementeren. Daartoe werden de strategische, financiële en operationele risico's benoemd en werd vervolgens daar actief op gestuurd en verantwoording over afgelegd in onder meer de kwartaalrapportages en de jaarstukken. Als onderdeel van de planning & controlecyclus worden de risico's minimaal één keer per jaar herijkt. De leningenportefeuille werd in de visitatieperiode teruggebracht van ca. € 500 miljoen naar circa € 370 miljoen. Bijkomend voordeel is dat de rentelasten zijn verminderd. In het investeringsbeleid wordt actief gestuurd op rendementseisen. In de visitatieperiode was sprake van een actief verkoopprogramma, zowel van individuele woningverkoop als verkopen van gehele complexen.

De netto bedrijfslasten per woning (verhuureenheid) waren over de periode 2011 – 2014 in het eerste en derde jaar hoger dan het gemiddelde zoals blijkt uit de referentiegroep uit CiP en in het tweede jaar lager:

Jaar	Servatius	Referentiegroep	Landelijk
2011	€ 1.667	€ 1.400	€ 1.299
2012	€ 1.313	€ 1.415	€ 1.296
2013	€ 1.542	€ 1.356	€ 1.366
2014	€ 1.630	Niet bekend	€ 1.330

Opvallend is wel de stijging in 2013 en in 2014, waarbij Servatius aangeeft dat de posten ook 'vervuild' zijn door incidentele posten zoals vrijval en donatie van voorzieningen. Indien gekeken wordt naar de personeelskosten per fte, liggen de kosten bij Servatius tot 2014 lager dan bij de referentiegroep, zoals blijkt uit de volgende tabel. In 2014 is echter sprake van een forse stijging, waarbij de commissie naast de genoemde vervuiling geen andere afdoende verklaring gevonden heeft.

Jaar	Servatius	Referentiegroep
2011	€ 57.577	€ 63.160
2012	€ 60.234	€ 68.586
2013	€ 65.115	€ 71.253
2014	€ 79.536	€ 73.499

Het aantal verhuureenheden per personeelslid (fte) was overigens ook hoger dan het landelijk gemiddelde en ligt vanaf 2014 op het niveau van de referentiegroep (100 vhe per fte) en het landelijk cijfer (102 vhe per fte).

Jaar	Servatius	Landelijk gemiddelde
2011	87	79
2012	99	87
2013	97	91
2014	101	102

In de 2010 ingezette reorganisatie is aangegeven dat Servatius wil komen tot een bezetting van 1 fte per 100 verhuureenheden, maar door de verkoop van complexen, is dit nog niet gehaald. Wel zijn gedurende de visitatieperiode alle functies opnieuw ingeschaald, is het personele beleid onder de loep genomen en zijn de arbeidsvoorwaarden versoepeld. Servatius heeft een beleid ingezet om te kunnen worden gewaardeerd als 'high performance organisation', waarbij werkprocessen binnen de organisatie worden gestroomlijnd en waar mogelijk, geoptimaliseerd. Er is daarmee sprake van een verantwoording over en visie op de bedrijfsvoering waarmee actief gestuurd wordt. Er is sprake van een aansluiting op het strategisch portefeuillebeleid, op de in het ondernemingsplan gestelde doelen en op de eigen financiële mogelijkheden. De actualiteit wordt meegenomen in de herijking en actualisatie van beleid.

5.5 Vermogensinzet

Bij vermogensinzet wordt door de visitatiecommissie beoordeeld of en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt en motiveert.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

De visitatiecommissie komt tot dit oordeel daar sprake was van een helder onderbouwde visie op het beheer van de woningvoorraad en de daarmee gepaard gaande financiële (des)investeringen. Er was in de visitatieperiode sprake van een onderbouwde visie op het vermogen voor de komende jaren en het daarbij gewenste minimale vermogen. Er vindt verantwoording plaats over de inzet van dat vermogen, ook richting belanghebbenden. Hiermee voldoet Servatius aan de minimale eis voor een 6 op dit onderdeel. De wijze waarop Servatius dit gerealiseerd heeft en de wijze waarop omgegaan is met belanghebbenden bij minder volkshuisvestelijk presteren, dwingt respect af.

Servatius heeft na 2010 een beleid opgezet met een grotere aandacht voor de bewoners en de bestaande woningvoorraad. Niet geschroomd werd daarbij om terug te gaan naar de oorsprong van Servatius in 1902: "Sint Servatius is een spaarbouw vereniging zonder winstoogmerk in het belang van iedereen".

De termen betrokken, verbindend en ondernemend kregen weer een plaats in de kernwaarden. Investerings in de verduurzaming van het woningbezit kennen weer een belangrijke plaats, waarbij er naar gestreefd wordt dit te financieren uit de operationele kasstromen. Ook wordt gestuurd op de handhaving van de afgebouwde schuldpositie. Naast verduurzaming krijgen betaalbaarheid en beschikbaarheid veel aandacht, een duidelijke draai na het debacle met de campus. Er is sprake van een heldere visie waarbij drie gezichtspunten centraal staan: de volkshuisvestelijke doelen, de markt met daarin de vraag en aanbod-ontwikkelingen en de financiële continuïteit met zowel aandacht voor kasstromen als waardeontwikkeling. De vermogensinzet voor maatschappelijke prestaties wordt jaarlijks geëvalueerd. Er is sprake van een actueel portfoliobeleid, van een actuele onderhoudsraming over meerdere jaren en van financiële meerjarenramingen. Van de in het vorige visitatierapport benoemde doelen “reduceren van de kosten door middel van een betere financiële sturing”, “genereren van extra inkomsten”, “bijstellen van het onderhoudsprogramma”, “op orde brengen van operationele processen” en “verkennen van de mogelijkheden tot samenwerking”, kan geconstateerd worden anno 2015 dat deze vanaf 2012 opgepakt en grotendeels uitgevoerd zijn.

De transitie ging gepaard met de keuze voor een nieuwe accountant in 2011. Voor wat betreft de administratieve organisatie en de beheersing van (processen in) de organisatie, is 2011 gestart als een nuljaar: daartoe werd inzicht verkregen in de kwaliteit van de interne beheersing. Hoewel in 2011 nog niet alle processen van voldoende niveau waren, was op alle onderdelen wel sprake van een verbetering van de besluitvormingsprocessen. In 2012 werd de lijn van het herstelplan dan ook doorgezet. De actiepunten betroffen het terugbrengen van het personeelsbestand naar 125 fte, het verbeteren van de financiële positie, een verdere focus op de kernactiviteiten en een vereenvoudiging van de nevenstructuur en het terugbrengen van vastgoed in deelnemingen naar de toegelaten instelling Servatius. In 2013 werd een en ander grotendeels afgerond. Met de hiervoor genoemde brief van het WSW medio 2013 over de kredietwaardigheid werd een duidelijk oordeel over het herstel van Servatius afgegeven. In 2014 tenslotte is een en ander nog verder geoptimaliseerd, terwijl in 2015 voldaan moet worden aan alle door het WSW gehanteerde normstellingen en men in 2016 wil overgaan tot invoering van de Balanced Score Card om het sturen op prestatie-indicatoren en normen te verbreden en professionaliseren.

5.6 Bewonderpunten en verwonderpunten

Bewonderpunt:

- Servatius slaagde erin in een vrij korte periode succesvol een transitie door te zetten waarbij zowel op strategisch, operationeel als financieel niveau grote verbeteringen zijn doorgevoerd in de organisatie, het risicobeheer en de financiële positie.

5.7 Totale beoordeling presteren naar vermogen

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar vermogen met een 5,7:

Waarbij de financiële continuïteit en doelmatigheid beide 30% van de totale score bepalen en de vermogensinzet 40%.

Presteren naar Vermogen	Beoordeling visitatiecommissie
Financiële continuïteit	5
Doelmatigheid	6
Vermogensinzet	6
Oordeel	5,7

6 Governance

6.1 Beoordelingskader

Bij Governance vormt de visitatiecommissie zich een oordeel over:

- de besturing
- het interne toezicht
- de externe legitimering en externe verantwoording.

6.2 Relevante ontwikkelingen

Na het campusdebacle werden binnen Servatius een interim-bestuurder en interim-commissaris gear parachuteerd, die uitvoering hebben gegeven aan het herstelplan. Er kwam een nieuwe raad van toezicht. Vervolgens is op 1 december 2010 een nieuwe directeur-bestuurder van buiten af aangetreden die in hoog tempo het volledige managementteam heeft vernieuwd.

6.3 Besturing

Besturing omvat de onderdelen Plan, Check en Act (Do is al beoordeeld bij Presteren naar Opgaven en Ambities en Presteren volgens Belanghebbenden). De visitatiecommissie vormt zich een oordeel over de kwaliteit van het proces van prestatiesturing en strategievorming van de corporatie. De beoordeling is gebaseerd op bestudering van managementdocumenten, gesprekken met het bestuur, de raad van toezicht, belanghebbenden en verslagen van de raad van toezicht.

Governancestructuur

- Servatius is opgericht in 1902, heeft als rechtsvorm de stichting en kan gekenschetst worden als een middelgrote corporatie met 125 medewerkers. Zij hanteert een klassiek woondienstenmodel, d.w.z. een directeur-bestuurder en een managementteam, bestaande uit een directeur Wonen, een directeur Financiën en een directeur Vastgoed.
- Het managementteam beschikt over een goed beschreven besluitvormingsprocedure en betreft het middenkader bij discussies en overwegingen.
- De directeur-bestuurder bestuurt de onderneming Servatius.
- De laatste statutenwijziging dateert van 30 december 2010.
- De raad van toezicht, bestaande uit vijf personen ziet toe op de directeur-bestuurder en op de algemene gang zaken van de stichting, en geeft de bestuurder gevraagd en ongevraagd advies.
- Servatius legt verantwoording af aan en overlegt formeel ééns per jaar met belanghebbenden en informeel wanneer zich dat voordoet. Servatius ziet hierbij de huurders als primaire belanghebbenden. Daarnaast zijn het Centraal Fonds Volkshuisvesting (als externe toezichthouder), het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (borgingsinstituut voor corporaties), gemeenten de belangrijkste belanghebbenden.
- Servatius streeft naar een organisatie met processen die gebaseerd zijn op principes als maatschappelijke betrokkenheid, betrouwbaarheid, controleerbaarheid en integriteit.

6.3.1 Plan

Het ijkpunt Plan is opgebouwd uit de onderdelen Visie (1.3.1) en Vertaling doelen (1.3.2)

Servatius heeft een goed in de organisatie en omgeving verankerd professioneel planningsproces.

Visie

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De visitatiecommissie komt tot dit oordeel aangezien Servatius een actuele visie op haar eigen functioneren en toekomstig functioneren heeft vastgelegd in de eerder in dit rapport geciteerde missie. Hiermee voldoet zij aan dit meetpunt. De visitatiecommissie kent een extra punt toe omdat Servatius haar visie onderbouwt met een SWOT-analyse en haar visie regelmatig actualiseert. Voorts heeft zij haar visie verankerd in de organisatie en bij de raad van toezicht en de risico's zorgvuldig geanalyseerd. En tenslotte is geconstateerd dat er een goede balans is tussen volkshuisvesting en bedrijfsvoering. Deze elementen zijn een reden een extra punt toe te kennen.

Vanuit haar oorspronkelijke doelstelling "Sint Servatius is een spaarbouwvereniging zonder winstoogmerk in het belang van iedereen" heeft de corporatie drie kernwaarden geformuleerd: betrokken, verbinden en ondernemend. Servatius heeft met behulp van een SWOT-analyse haar visie verwoord in haar Ondernemingsplan 2012-2017. In deze nieuwe koers passen geen grote risicovolle projecten, maar wel kwaliteitsverbetering van de bestaande woningen. Zij baseert zich op maatschappelijk verantwoord ondernemen uitgewerkt in de aandachtsgebieden People (tevredenheid stakeholders), Planet (duurzaamheid) en Profit (financieel gezonde exploitatie) met als kern Communicatie vastgelegd in communicatiebeleid en een bijbehorend plan.

In haar visie op de sociale woningbouw ziet zij een toekomstbeeld met nieuwe zakelijkheid, wat neerkomt op een smal werkterrein met weinig overheidsinvloed. Dit is echter in de laatste actualisatie van het Ondernemingsplan 2015-2017 losgelaten als term. Hierbij vraagt zij de gemeente de regie te nemen ten aanzien van leefbaarheid en de zorg voor de publieke ruimte. Zij voorziet tot 2020 een lichte toename van de vraag naar woningen gevolgd door een periode van krimp als gevolg van toenemende vergrijzing. Desondanks gaat Servatius terug in haar woningvoorraad. Ook voorziet zij een toenemende zorgvraag. Een en ander is door haar uitgewerkt in een transformatieopgave tot en met 2025. Servatius focust daarbij op haar primaire doelgroep.

Om de nieuwe koers goed te kunnen blijven vasthouden en prestaties verder te kunnen verbeteren streeft zij naar een 'high performance organisation' waarin betere dienstverlening en efficiency voorop staan, met extra aandacht voor governance, bewonersparticipatie en communicatie. Medio 2013 zijn alle medewerkers samengebracht in één vestiging. Deze beweging komt de nieuwe structuur met gewenste dwarsverbanden door de gehele organisatie ten goede.

Vanaf 2012 is een verbeterd HRM-beleid de basis voor de strategische personeelsplanning. In 2013 kwam nieuw opleidingsbeleid met de daarbij behorende plannen tot stand. Ook werd een Management Development-programma gestart om de nieuwe ambities goed in te kunnen vullen. Dit alles ondersteund door een nieuw beoordelings- en beloningssysteem. Sinds 2013 wordt er structureel een medewerkerstevredenheidsonderzoek gehouden, maar nog geen structureel klanttevredenheidsonderzoek. Nu intern het huis goed op orde is, kan de focus voor de toekomst verlegd worden naar samenwerking en prestatieafspraken gelardeerd met een flinke portie lef.

Vertaling doelen

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Servatius heeft haar visie vertaald naar strategische en tactische doelen en operationele activiteiten en naar financiële randvoorwaarden op een wijze dat deze te monitoren zijn. Daarmee heeft zij voldaan aan de vereiste voor een 6. Zij verdient een extra punt omdat zij haar visie SMART vertaalt naar strategische, tactische en operationele doelen. De vertaling van de visie naar deze meetbare doelen en activiteiten per periode is terug te vinden in een goed uitgewerkte beleidscyclus.

De vertaling naar strategische en tactische doelen blijkt uit de verkoop van bestaand bezit, het versneld aflossen van leningen en het optimaliseren van de huuropbrengsten. Het verdienmodel bestaat uit het saldo op kasstromen (na rentelasten) en moet voldoende zijn voor de investeringsverplichtingen (renovatie, herstructurering en nieuwbouw). In haar activiteitenplannen stuurt Servatius op prestatienormen en kaders, vertaald in SMART doelstellingen. Op om koers te blijven maakt zij gebruik van een monitoringssytematiek met jaar- en kwartaalrapportages. Het risicomanagement is structureel ingebed in de bedrijfsprocessen en de planning- & controlcyclus. Dit blijkt o.a. uit het actuele risicoregister van 2015. In 2013 is een nieuw automatiseringssysteem geïmplementeerd.

De vastgoedsturing geschiedt met behulp van de beleidsachtbaan. De corporatie hanteert de bedrijfswaarde en is daarnaast vanaf 2012 begonnen met het taxeren tegen marktwaarde. Inmiddels hanteert Servatius diverse beheersingsinstrumenten, zoals investeringsbeleid, inkoop- en aanbestedingsbeleid en risicomanagement, maar ook ruim voldoende control-instrumenten binnen een goed werkende PDCA-cyclus. In 2011 werd gestart met de implementatie van het risicomanagement.

De visitatiecommissie beoordeelt het meetpunt plan met een 7,0:

Besturing/Plan	Beoordeling visitatiecommissie
Visie	7
Vertaling doelen	7
Oordeel	7,0

6.3.2 Check

Monitoring en rapportagesysteem

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Servatius beschikt over een monitoring- en rapportagesysteem waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe de voorgenomen prestaties (financieel en inhoudelijk) vorderen. Servatius voldoet aan de vereisten voor een 6 omdat zij beschikt over een integraal monitoringsysteem, waarmee zij de voorgenomen prestaties kan volgen en meten. Zij doet dit aan de hand van kwartaalrapportages. Servatius verdient een extra punt voor de enorme slagkracht en snelheid waarmee zij in eerste instantie intern orde op zaken heeft gesteld.

De interim-controle op de processen laat vanaf 2011 een stijgende lijn zien. Servatius heeft in hoog tempo vanaf 2012 geautomatiseerd een reeks van controlinstrumenten ingevoerd, zoals beleidsbepaling, meerjarenbegroting, rapportages, jaarrekeningen, fiscaliteiten, treasury/kasstromen, verzekeringen, administratieve organisatie/internal audit reports, coördinatie en afstemming, bedrijfseconomische advisering, procesondersteuning en waardering. Jaarlijks vindt een interne audit plaats op het bestaand beleid en de werking en de uitvoering van de beheersmaatregelen. De bevindingen worden per kwartaal gepresenteerd aan het managementteam.

In 2011 heeft Servatius afscheid genomen van de vorige accountant Deloitte. De huidige accountant Ernst & Young geeft in de managementletters duidelijk aan hoe ver Servatius is met de diverse control-instrumenten. In de managementletter van 2014 heeft Ernst & Young aangegeven dat vanwege de recente implementatie van Empire nog niet vastgesteld kan worden dat de IT-controles werken. Dat gebeurde op dat moment dus nog handmatig. Ernst & Young geeft nauwkeurig aan welke IT-controles bestaan en werkzaam zijn en welke nog moeten worden getest.

6.3.3 Act

Sturing bij afwijkingen

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

Servatius stuurt bij indien zij afwijkingen heeft geconstateerd door 1e-ordesturing (alsnog realiseren van de doelen) en door 2e-ordesturing (aanpassing van de doelen). Hiermee voldoet Servatius aan dit meetpunt.

De nevenstructuur is getransformeerd, belangen werden overgedragen en enkele entiteiten werden opgeheven, waardoor meer helderheid ontstond. Er werd bewust gekozen om afscheid te nemen van de accountant die ten tijde van het campusdebacle was betrokken.

De visitatiecommissie het prestatieveld besturing met een 6,7:

Prestatieveld besturing	Beoordeling visitatiecommissie
Plan	7
Check	7
Act	6
Oordeel	6,7

6.4 Intern toezicht

Het intern toezicht wordt door de visitatiecommissie aan de hand van de volgende drie meetpunten beoordeeld:

- het functioneren van de raad van toezicht: dit wordt beoordeeld aan de hand van de criteria voor goed toezicht van de Vereniging Toezicht Woningcorporaties (VTW), waarbij vooral de actieve én zorgvuldige

wijze waarop de raad van toezicht haar toezicht invult en verankert, bepalend zijn voor de hoogte van de score

- het gebruik van een toetsingskader
- het naleven van de Governancecode.

6.4.1 Functioneren raad van toezicht

Samenstelling van de raad van toezicht

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De raad van toezicht heeft een profielschets vastgelegd die past bij de aard en de activiteiten van Servatius. De raad werft actief nieuwe leden buiten de eigen kring (b.v. door het plaatsen van advertenties of door het inschakelen van een wervings- en selectiebureau). Hiermee voldoet Servatius aan de vereisten voor een 6. Voorts verdient Servatius een extra punt aangezien zij bewust kiest voor een variatie in generieke competenties en specifieke competenties behorende bij de verschillende deelgebieden waaronder financiën en vastgoed.

Tijdens de visitatieperiode is een lid van de raad van toezicht op eigen verzoek op non-actief gezet in verband met een identieke functie bij een eveneens in opspraak geraakte woningstichting. De raad van toezicht is proactief en professioneel met deze actie omgegaan door een communicatierichtlijn achter de hand te hebben en een woordvoerder voor de pers aan te wijzen. Vervolgens werd een nieuw lid in samenspraak met de Servaassleutel openbaar geworven.

Rolopvatting

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De raad van toezicht is zich bewust van zijn rollen als toezichthouder, werkgever van de bestuurder en klankbord, houdt de rollen scherp in de gaten, heeft de juiste balans tussen afstand en betrokkenheid. De relatie tussen de bestuurder en de raad is voldoende open, zakelijk en professioneel om elkaar te kunnen aanspreken. Hiermee voldoet Servatius aan de vereisten voor een 6. Daarboven wordt een extra punt toegekend omdat de raad van toezicht zeer precies weet welke informatie nodig is en hierin misschien wel te ver gaat als het om details gaat. De raad van toezicht schroomt niet tussentijds informatie op te vragen wanneer dit noodzakelijk is.

De raad van toezicht komt regelmatig bijeen, aanvankelijk in een hoge frequentie met zeer uitgebreide verslagen, maar nu gemiddeld 6 keer per jaar. De raad kent een agenda-, een audit-, een vastgoed- en een remuneratiecommissie. Uit de verslagen van de raad van toezicht blijkt dat er jaarlijks een beoordelingsgesprek met de directeur-bestuurder plaatsvindt. Van deze gesprekken zijn geen verslagen overgelegd.

De raad van toezicht is buitengewoon betrokken bij de woningstichting en is zich sterk bewust van de informatie die hij nodig heeft om goed toezicht te kunnen houden. Dit bracht met zich mee dat hij bijna letterlijk 'bovenop de directeur-bestuurder zat'. Een en ander kan wellicht mede verklaard kan worden door de voorafgaande periode. Er is jaarlijks contact met de accountant, ook nog in een gesprek zonder de directeur-bestuurder.

Nu veel processen adequaat zijn ingeregeld, procedures op orde zijn, en de informatievoorziening meer dan toereikend is, is het mogelijk om wat meer op afstand toezicht te houden. De raad van toezicht is zich bewust van zijn rolvulling en bespreekt dit ook tijdens zelfevaluaties. Hoewel het vertrouwen groot is, kost het toch enige moeite bestaand gedrag te veranderen.

Zelfreflectie

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De raad van toezicht bespreekt tenminste een keer per jaar buiten de aanwezigheid van de bestuurder zowel zijn eigen functioneren als dat van de individuele leden van de raad (inclusief de cultuur van openheid en aanspreekbaarheid) en de conclusies die daaraan verbonden moeten worden. Hiermee voldoet hij aan de vereisten voor een 6. Voorts wordt een extra punt toegekend omdat hij expliciet aandacht schenkt aan een passende aanpak voor de zelfevaluatie en ook omdat deze zelfevaluatie eens per drie jaar plaats vindt onder externe begeleiding. In het visitatietraject heeft de raad zelfs een proefvisitatie laten uitvoeren.

Uit de verslagen van de raad van toezicht komt naar voren dat jaarlijks zelfevaluaties plaatsvinden; in 2011 en 2014 onder externe begeleiding. In de verslagen van de vergaderingen van de raad van toezicht is kort melding gemaakt van enige vragen en aandachtspunten, maar in de verslaglegging werd niet duidelijk hoe aan deze aandachtspunten opvolging is gegeven. Uit de interviews daarentegen kwam klip en klaar de grote betrokkenheid van de raad van toezicht naar voren. Vanuit een zeer actieve houding en met grote intensiteit heeft de raad van toezicht een sturende rol gespeeld in het weer 'in control' krijgen van de organisatie. Van de zelfevaluaties zijn geen afzonderlijke verslagen overgelegd.

Ook werd afgesproken samen met het managementteam een aantal inhoudelijke themasessies te houden. Hoewel Servatius integer handelen van haar medewerkers en de bedrijven waarmee wordt samengewerkt vanzelfsprekend van groot belang, beschikt zij niet over afzonderlijke integriteitverklaringen van de leden van de raad van toezicht. De kern van dit beleid is dat integer handelen enerzijds duidelijke regels vergt, en anderzijds een bedrijfscultuur vereist waarin het handelen op basis van deze regels vanzelfsprekend is. Deze regels zijn onder meer vastgelegd in de integriteitcode 'Nooit stiekem, nooit geld, nooit thuis'.

De visitatiecommissie beoordeelt het functioneren van de raad van toezicht met een 7,0:

Prestatieveld besturing	Beoordeling visitatiecommissie
Samenstelling Raad van Commissarissen	7
Rolopvatting	7
Zelfreflectie	7
Oordeel	7,0

6.4.2 Toetsingskader

Actueel toetsingskader

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

De raad van toezicht heeft een actueel en toereikend toetsingskader overgelegd. Hij baseert zich daarbij op essentiële documenten, zoals

- Strategische visie en ondernemingsplan
- Strategisch voorraadbeleid
- Meerjareninvesteringsplan
- Treasury- en financieringsstatuut
- Investeringsstatuut
- Verbindingenstatuut
- Risicobeheersingssysteem
- Belanghebbendenmanagement
- Prestatieafspraken

De Raad van Toezicht keurde de begroting 2011 af. Er is een goedgekeurd treasuryjaarplan, waarbij zorgvuldige discussies plaatsvinden over de samenstelling van de treasurycommissie. Naast het interne toezichtkader heeft hij ook het externe toezichtkader uitputtend opgenomen in dit document.

6.4.3 Governancecode

Naleving Governancecode

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De corporatie leeft de Governancecode na, past de bepalingen toe en indien hij op toegestane punten afwijkt, meldt hij dit in het jaarverslag. Servatius heeft geen uitzonderingen op de Governancecode benoemd. Daarmee is voldaan aan dit beoordelingspunt en scoort Servatius een 6. Een extra punt wordt toegekend omdat Servatius voortvarend actie onderneemt bij voorbeeld bij de toepassing van wijzigingen in de WNT.

De visitatiecommissie beoordeelt het prestatieveld intern toezicht met een 6,7:

Prestatieveld intern toezicht	Beoordeling visitatiecommissie
Functioneren raad van toezicht	7
Toetsingskader	6
Governancecode	7
Oordeel	6,7

6.5 Externe legitimering en verantwoording

Bij dit onderdeel beoordeelt de visitatiecommissie of de corporatie belanghebbenden bij beleidsvorming betreft en met hen een dialoog voert over de uitvoering van het beleid. Tevens wordt beoordeeld of de corporatie inzicht geeft in de realisatie van de beleidsdoelstellingen en hierover communiceert met relevante belanghebbenden.

6.5.1 Externe legitimatie

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Servatius voldoet aan de eisen van externe legitimering conform de Governancecode en de Overlegwet. Daarmee wordt voor dit punt een 6 toegekend. Een extra punt wordt toegekend aangezien Servatius de belanghebbenden op een actieve en passende manier betreft via afzonderlijke overleggen, waarbij zowel input voor het beleid wordt opgehaald en de realisatie van de plannen wordt teruggekoppeld. Ook de raad van toezicht heeft jaarlijks een gesprek met belanghebbenden zoals de gemeente Maastricht waaraan presentaties over de financiële stand van zaken en andere relevante onderwerpen zoals de Woningwet ten grondslag liggen.

Servatius geeft invulling aan het overleg tussen huurder en verhuurder op een actieve, op de doelgroep gerichte en constructieve manier. Er bestaat een klachtenprocedure en een geschillencommissie. Tijdens de visitatieperiode namen de klachten tijdelijk toe, maar zijn er geen klachten in de procedure terechtgekomen. De geschillencommissie is geen enkele keer bijeengeroepen.

6.5.2 Openbare verantwoording

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

De gerealiseerde prestaties staan vermeld in een openbare publicatie, waarbij ook belangrijke afwijkingen worden toegelicht. De officiële jaarverslagen van Servatius worden ook in een publieksvriendelijke versie aangeboden op de website. Alle verplicht vastgestelde onderwerpen worden hierin behandeld. Servatius geeft inzicht in alle onderwerpen die door de raad van toezicht en zijn onderscheiden commissies zijn geratificeerd. Ook wordt stilgestaan bij de horizontale dialoog met onder andere de Ondernemingsraad. Verder legt de corporatie verantwoording af over de doelstellingen in relatie tot de prestatievelden en het risicomanagement.

De visitatiecommissie beoordeelt externe legitimatie en openbare verantwoording met een 6,5:

Prestatieveld externe legitimering en verantwoording	Beoordeling visitatiecommissie
Externe legitimering	7
Openbare verantwoording	6
Oordeel	6,5

6.6 Bewonderpunten en verwonderpunten

Bewonderpunten

- Alertte houding met betrekking tot juiste, tijdige en frequente informatie voor besluitvorming in de organisatie
- In een relatief korte tijd een grote koerswijziging weten te realiseren
- Implementatie van grote hoeveelheid stuur- en controle-instrumenten
- Aandacht en verbetering van 'soft skills' zoals HRM en communicatie.

Verwonderpunt

- Het signaal dat veel betrokkenen (zowel belanghebbenden als medewerkers) afgeven dat de 'zwarte' periode afgesloten is en ook achtergelaten moet worden. Servatius is duidelijk in een andere levensfase terecht gekomen en moet de vleugels weer willen en kunnen uitslaan. Dit zou onderwerp van discussie voor de komende periode moeten zijn, waarbij ook zorgvuldig nagedacht moet worden over de personele invulling van de daarbij behorende topstructuur. Voorkomen moet ook worden dat men in automatische reflexen en tegenstand schiet waardoor geen vooruitgang kan worden geboekt.

6.7 Totale beoordeling Governance

De commissie beoordeelt het prestatieveld Governance in totaliteit met een 6,6:

Governance	Beoordeling visitatiecommissie
Besturing	6,7
Intern toezicht	6,7
Externe legitimatie en verantwoording	6,5
Oordeel	6,6

7 Bijlagen

- Position paper
- Factsheet maatschappelijke prestaties
- Overzicht geïnterviewde personen
- Korte cv's visitatoren
- Onafhankelijkheidsverklaringen Cognitum en visitatoren
- Meetschaal
- Werkwijze visitatiecommissie
- Bronnenoverzicht
- Uitgebreid overzicht prestaties Servatius

Position paper

Durven kiezen en loslaten

Servatius is met circa 10.000 woningen actief in de stad Maastricht en met ruim 600 woningen in de gemeente Eijsden-Margraten. In 2011 zijn we gevisiteerd, met een tweedeling over de periode 2007-2009 en 2009-2010. Na het ‘campus debacle’ was deze visitatie voor ons een onderstreping van de minder sterke periode die we als Servatius hebben doorgemaakt. Vanaf 2011 hebben we door te werken aan een gezonde financiële basis, met een afgeslankte projectenportefeuille en een nieuwe wijze van bewonersparticipatie belangrijke stappen voorwaarts gezet. Medio 2013 zijn we door het WSW kredietwaardig verklaard. De voorgaande visitatie heeft met het vergrootglas op onze (financiële)sturing en volkshuisvestelijke prestaties een positieve impuls geleverd.

Onze rol en positionering naar de toekomst is die van ‘durven kiezen’ en ‘loslaten’. Zo zijn we geen corporatie meer, die met een ruimere taakopvatting maatwerk levert op een breed palet van initiatieven. We kiezen er bewust voor om terug te gaan naar de kern, en zetten daarmee een stap vooruit in maatschappelijk verantwoord presteren. Concreet betekent dit dat onze focus ligt op het bedienen van de sociale doelgroep met kwalitatief goede én betaalbare woningen. Dit sluit ook aan bij de missie van Servatius:

“Servatius staat dichtbij huurders. We bieden passende en kwalitatief duurzame huisvesting met betaalbare woonlasten voor huishoudens die zijn aangewezen op de sociale huursector in Maastricht en Eijsden-Margraten. Onze huurders kunnen kiezen uit een divers woningaanbod en kunnen binnen ons woningaanbod doorgroeien. In buurten waar we veel woningen bezitten, zullen wij stimuleren dat huurders samen met gemeente, welzijn- en zorgaanbieders de kwaliteit van wonen en leven verbeteren. De bewoners bepalen de buurt. Servatius biedt maatschappelijk verantwoord wonen en vastgoed.”

Terugblik afgelopen periode: ‘Huis op orde’

Mede naar aanleiding van de voorgaande visitatieronde, hebben we de afgelopen periode gebruikt om ons ‘huis op orde’ te krijgen. De brede taakopvatting, een interne beheersing beneden de maat en onvoldoende financiële sturing zijn voor ons reden geweest om vanaf 2009 in te grijpen. De beweging ‘terug naar de kern’ heeft geleid tot een bijgesteld ambitieniveau met meer focus op de bestaande woningvoorraad. Na de visitatie van 2011 hebben we verder doorgepakt op de verbetering van onze interne processen, verdienmodel en financiële sturing. Inmiddels hanteren we diverse (financiële) beheersingsinstrumenten (waaronder investeringsbeleid, inkoop- en aanbestedingsbeleid en risicomanagement), hebben we een Quality Assurance op onze belangrijkste processen, voldoen we medio 2015 aan alle financiële ratio’s van het WSW en voeren we in 2016 een Balanced Score Card in.

De afgelopen jaren heeft dit ons als organisatie veel energie gekost. We hebben zowel gesleuteld aan de bemensing, de integraliteit en efficiency van onze werkprocessen als aan de kant van de control (PDCA-cyclus). Dit als noodzakelijke basis voor onze inzet en zichtbaarheid naar buiten toe. Tegelijkertijd hebben we parallel aan deze maatregelen vanuit ons ondernemingsplan ‘Wel degelijk beter’ (2012-2017) onze te leveren prestaties meer expliciet gemaakt. Met de actualisatie van ons ondernemingsplan in 2015 leveren we een verdere aanscherping.

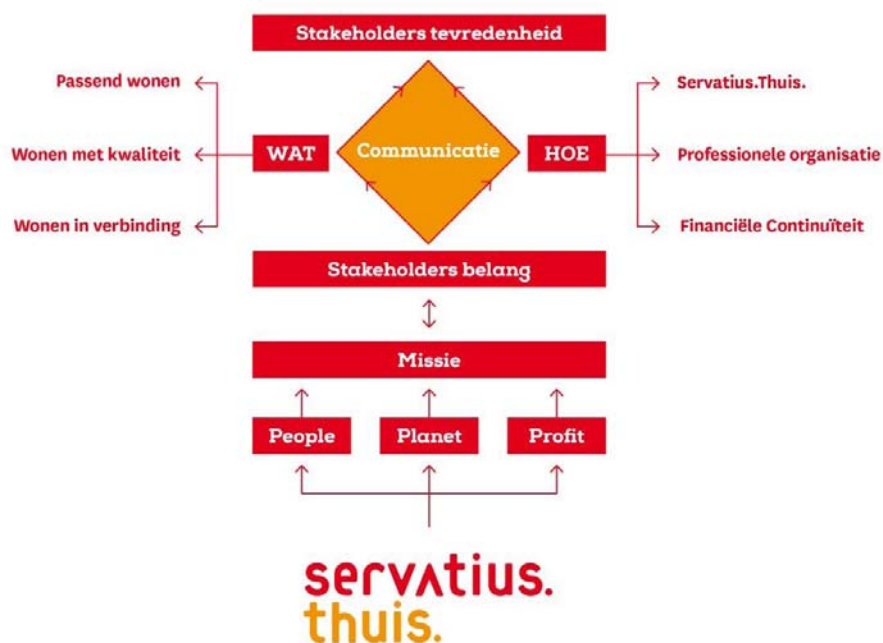
Tijdens deze verbouwing bleef 'de winkel' open en werd dagelijks hard gewerkt om invulling te geven aan de opgaven in ons werkgebied. Zo hebben we onder andere de huisvesting van de primaire en bijzondere doelgroepen in de periode 2011-2014 conform prestatieafspraken uitgevoerd.

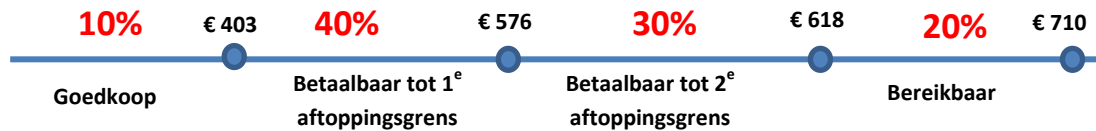
De slag van de afgelopen periode was hard nodig om als stabiele organisatie de volgende stap te zetten. We geven met onze kerntaak een passend antwoord op onze opgaven. Voor de aankomende periode zal onze focus liggen op de verbinding met onze omgeving: sturen op samenwerking en prestatieafspraken. Vanuit deze optiek zien we de visitatie als een nieuw ijkpunt en stimulans, om daar waar we kunnen onze prestaties te verbeteren. De visitatie zal mede de basis vormen voor de herijking van ons ondernemingsplan 2017-2021.

Onze ingezette beweging: terug naar de kern

Met beter zicht op de opgaven die zich in ons werkgebied aandienen, is terug naar de kern een must. Onze werkwijze blijft onveranderd: vanuit de filosofie van 'people, planet & profit' en met onze missie als uitgangspunt geven we invulling aan maatschappelijk verantwoord ondernemerschap. Dit doen we samen met onze stakeholders. Bij het nemen van besluiten kijken we altijd op integrale wijze naar de volkshuisvestelijke- en financiële implicaties en de gevolgen voor onze vastgoedportefeuille. Voor de periode 2015-2017 zetten we in op: Passend wonen, Wonen met Kwaliteit en Wonen in verbinding (*wat*). Communicatie is hierin voor ons het sleutelbegrip om de juiste zaken goed op te pakken.

Om realisatie hiervan te borgen werken we tegelijkertijd aan Servatius.Thuis, een Professionele organisatie en Financiële continuïteit (*hoe*). Met een relatief groot aandeel woningzoekenden met een inkomen van minder dan € 21.000,- (75%), ligt onze prioriteit op betaalbare woonlasten. Naast dat een deel van onze woningvoorraad voor de middeninkomens geschikt is, ligt onze focus op de primaire- (< €34.678) en specifieke doelgroep. Met een goed afgestemde prijs-kwaliteit verhouding, spelen we met meerdere betaalbaarheidsklassen beter in op de wensen en (financiële) mogelijkheden van onze huurders.





Streefportefeuille betaalbaarheid Servatius (prijspeil 2015)

Bovenstaande indeling vraagt om transformatie van onze vastgoedportefeuille (zie onderstaande figuur), die we de afgelopen jaren hebben ingezet. Dit geldt naar omvang én kwaliteit. Met de verkoop en afbouw van ons branche vreemd bezit krimpt onze portefeuille verder. Zo genereren we financiële middelen om te investeren in kwaliteit en duurzaamheid. Op de middellange termijn streven we naar het ideaalcomplex: met de exploitatieopbrengsten bekostigen we onze investeringen in complexen. We vervangen grotere te liberaliseren eengezinswoningen voor kleinere betaalbare woningen, die zowel voor de doelgroep als voor ons meer rendement opleveren. We voegen geen woningen meer toe aan het niet-DAEB segment. Ook renoveren we in de aankomende periode gemiddeld 300 woningen per jaar en hebben, met oog voor de woonlasten, de ambitie om onze voorraad naar gemiddeld label B in 2025 te brengen.

Type woning	Streefportefeuille 2020
Aantal zelfstandige woningen 2015	ca. 11.000
Aantal te verkopen woningen (uitponden & complexverkoop) 2015-2020	- 420
Aantal te slopen woningen 2015-2020	- 500
Aantal nieuw te bouwen woningen 2015-2020	+ 320
Aantal te innoveren (door bijv. splitsen) woningen 2015-2020	+ 100
Aantal zelfstandige woningen 2020	ca. 10.500*
waarvan < liberalisatiegrens	10.500
Aantal onzelfstandige woningen 2020	400

Met de inzet op deze speerpunten maken we de beweging naar de kern waar volkshuisvesting om draait: het bieden van passende, kwalitatief goede en betaalbare woningen voor de primaire doelgroep.

Samenwerking & wederkerigheid

Om de juiste activiteiten te ondernemen en deze goed te doen, sturen we op participatie en betrokkenheid. In de voorgaande visitatie zijn we positief beoordeeld op het wij(k) gevoel. Nu kiezen wij voor het thuisgevoel: wij bieden een huis en de huurder maakt er een thuis van (Servatius.Thuis). Met als uitgangspunt 'samenwerking & wederkerigheid' en meer regie bij de huurder pakken we hierop door. Ons participatiemodel en daarmee ons gezicht is op het niveau van de buurt georganiseerd. Voor de aankomende periode zal onze groei en uitdaging liggen in het formeren van bewoners- en complexcommissies, die kritisch meedenken en -doen.

Minstens zo belangrijk is de samenwerking in de stad. We hebben de afgelopen tijd intensief, open en transparant met onze belanghouders samengewerkt. Zelfs ten tijde van het 'campus debacle' zijn onze prestaties naar tevredenheid beoordeeld (visitatie 2011). Voor de aankomende tijd onderschrijven we de noodzaak om onze samenwerking te verdiepen. Zo is een professionele schil rond bewoners hard nodig. Waar we voorheen meer strikte afspraken maakten, ligt onze focus met de gemeenten, zorg- & welzijnsnetwerk en

collega-corporaties op flexibel samenwerken. Dit maakt het mogelijk om in te spelen op de actualiteit in samenspraak met bewoners. Dit doen we vanuit een gezamenlijke agenda waarin vijf thema's, vertaald naar bestuursopdrachten, centraal staan (zie kader). Servatius is trekker van het thema *Wonen & Zorg*.

Bestuursopdrachten	
1.	Wonen en Zorg (trekker Servatius)
2.	Doe-democratie en eigen kracht (trekker gemeente)
3.	Betaalbaarheid en duurzaamheid (trekker Maasvallei en gemeente)
4.	Woonruimteverdeling (trekker Woonpunt)
5.	Woonmilieus/wijkaanpak

Tot slot

Met dit position paper heeft Servatius op korte en bondige wijze inzicht gegeven in de ontwikkeling die we als organisatie hebben doorgemaakt. Met het 'huis op orde' ligt ons groeipad in het nog beter verbinden van de opgaven *buiten*, met wat *binnen door* de organisatie wordt geboden. We hebben de stap gemaakt van 'overleven' naar 'doorleven'. We zijn op de goede weg, maar zijn ons er ook bewust van dat we met de focus op de kerntaak nog een professionaliteitsslag hebben te maken. Ons doel is het worden van een 'high performance organisation', ondersteunt vanuit de kernwaarden:

Betrokken	Verbindend	Ondernemend
Klantgericht en thuisgeven	Samenwerken, meedoen en co-creëren	Actiegericht, resultaatgericht en initiatief nemen

Om deze kernwaarden zowel buiten als binnen de organisatie volledig na te leven en hiernaar te handelen, hebben we nog een slag te slaan, maar zien we ook dat we hierin al stappen hebben gezet. We zijn een solide organisatie met een gezond ambitieniveau en een realistisch groeipad. Wat ons betreft aan de visitatiecommissie de uitdaging om onze gerealiseerde inzet en ons prestatieniveau voor de aankomende periode in dit licht en deze beweging te plaatsen.

Met vriendelijke groet,

Gert Weenink

Directeur-bestuurder Servatius

Factsheet maatschappelijke prestaties

Maatschappelijke prestaties

Servatius 2011-2014

Inleiding

Terugblik afgelopen periode: 'Huis op orde'

Mede naar aanleiding van de voorgaande visitatieronde, hebben we de afgelopen periode gebruikt om ons 'huis op orde' te krijgen en hebben we verder doorgepakt op de verbetering van onze interne processen, verdienmodel en financiële sturing. Dit als noodzakelijke basis voor onze inzet en zichtbaarheid naar buiten toe. De beweging 'terug naar de kern' heeft geleid tot een bijgesteld ambitieniveau waarbij een sterke focus ligt op onze kerntaken in Maastricht en Eijsden-Margraten. Wij staan garant voor een proportioneel aandeel van sociale huurwoningen die Maastricht en Eijsden-Margraten nodig hebben voor huisvesting van de primaire doelgroep. Opzienbarende en risicovolle projecten behoren tot het verleden, onze investeringen zijn met name gericht op het duurzaam verbeteren van de kwaliteit van onze bestaande woningvoorraad, hetgeen hand in hand gaat met dalende woonlasten voor de huurder.

We geven met onze kerntaak een passend antwoord op onze opgaven. Met het 'huis op orde' zal onze focus de komende periode liggen op de verbinding met onze omgeving: sturen op samenwerking en prestatieafspraken.

We hebben de afgelopen tijd intensief, open en transparant met onze belanghouders samengewerkt. Voor de aankomende tijd onderschrijven we de noodzaak om onze samenwerking te verdiepen. Zo is een professionele schil rond bewoners hard nodig. Waar we voorheen meer strikte afspraken maakten, ligt onze focus met de gemeenten, zorg- & welzijnsnetwerk en collega-corporaties op flexibel samenwerken. Dit maakt het mogelijk om in te spelen op de actualiteit in samenspraak met bewoners. Dit doen we vanuit een gezamenlijke agenda waarin vijf thema's, vertaald naar bestuursopdrachten, centraal staan (zie kader). Servatius is trekker van het thema Wonen & Zorg.

We hebben de stap gemaakt van 'overleven' naar 'doorleven'. We zijn op de goede weg, maar zijn ons er ook bewust van dat we met de focus op de kerntaak nog een professionaliteitsslag hebben te maken. Ons doel is het worden van een 'high performance organisation', ondersteunt vanuit de kernwaarden: betrokken (klantgericht en thuisgeven), verbindend (samenwerken, meedoen en co-creëren) en ondernemend (actiegericht, resultaatgericht en initiatief nemen). Vanuit deze optiek zien we de visitatie als een nieuw ijkpunt en stimulans, om daar waar we kunnen onze prestaties te verbeteren. De visitatie zal mede de basis vormen voor de herijking van ons ondernemingsplan 2017-2021. Wat ons betreft aan onze belanghouders en de visitatiecommissie de uitdaging om onze gerealiseerde inzet in dit licht en deze beweging te plaatsen.

Met vriendelijke groet,

Gert Weenink
Directeur-bestuurder Servatius

/ Bestuursopdrachten

1. **Wonen en Zorg**
2. **Doe-democratie en eigen kracht**
3. **Betaalbaarheid en duurzaamheid**
4. **Woonruimteverdeling**
5. **Woonmilieus/wijkaanpak**

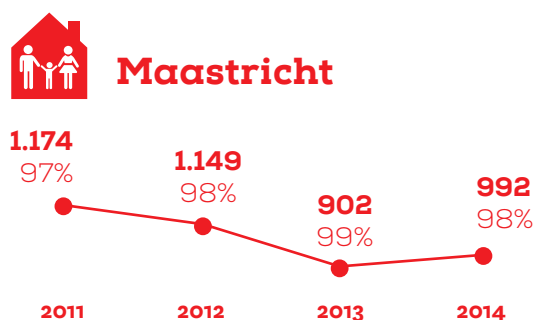
Factsheet

maatschappelijke prestaties 2011 - 2014

1. Huisvesting primaire doelgroep



De volgende twee illustraties geven het aantal toewijzingen in de primaire voorraad (< € 699) en het percentage toewijzingen aan huishoudens met een inkomen tot €34.085 weer. Europese norm = 90% / Allen prijspeil 2014



2. Huisvesting bijzondere doelgroepen

Aantal toewijzingen in Maastricht:

2011	77	Herstructurerings
	71	Urgenten
	37	Maatwerk
	2	Moeilijk plaatsbare
2012	56	Herstructurerings
	62	Urgenten
	44	Maatwerk
	2	Moeilijk plaatsbare
2013	32	Herstructurerings
	87	Urgenten
	52	Maatwerk
	1	Moeilijk plaatsbare
2014	12	Herstructurerings
	89	Urgenten
	63	Maatwerk
	0	Moeilijk plaatsbare

Senioren



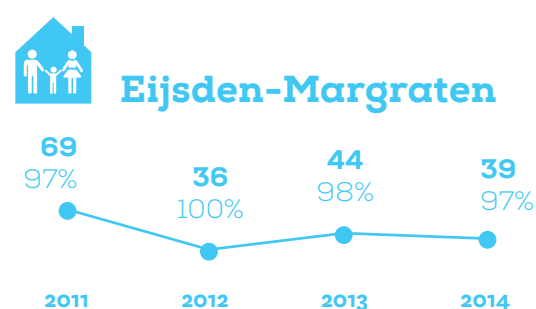
In de periode 2011-2014 heeft Servatius 91 zorggeschikte appartementen toegevoegd.

Studenten



Consolidatie van het aantal studentenwoningen (**circa 160 gemeubileerd**). Stijgende vraag naar gemeubileerde kamers door buitenlandse studenten.

In 2014 het besluit genomen om te koersen op een sociale woningportefeuille van 10.500 woningen. Het vrije huursegment wordt niet meer uitgebreid en daar waar mogelijk afgebouwd.



3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

In de periode 2011-2014 zijn de volgende specifieke maatregelen genomen:



Risico-inventarisatie bij

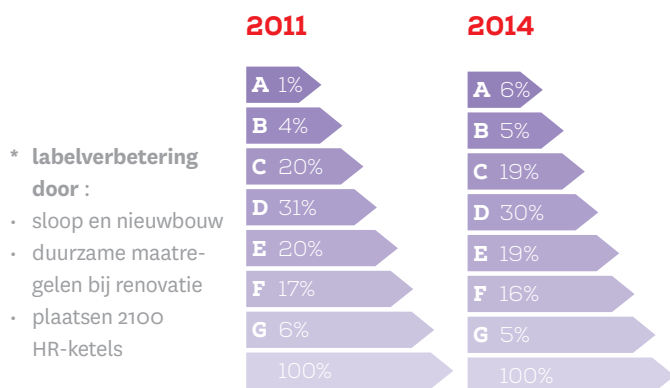


ter preventie van legionella.
Resultaat: installaties aangepast
+ beheersmaatregelen ter voorkoming
van besmetting



Verduurzamen bestand bezit

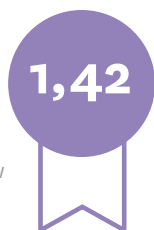
Labelverbetering* voor de periode 2011-2014



Condiëtmeting exterieur (casco)

Gemiddelde
conditiescore*
van ons
woningbezit

* 1 = nieuwbouw
6 = sloop



Beheer woningen door complexbeheerders

- dicht bij huurders
- adequaat en efficiënt handelen
- signalerende functie
- actieve gesprekspartner

4. (des)investeren in vastgoed

	Nieuwbouw	Sloop	Verkoop	Renovatie
2014	0	174	439	170
2013	2	0	307	41
2012	55	3	146	141
2011	36	115	96	100

Bij alle investeringen geldt dat inkomsten voor uitgaven gaan.
In de periode 2015-2020 renoveren we jaarlijks 300 woningen,
dit komt in totaal neer op circa 1.800 woningen oftewel 15%
van onze totale woningvoorraad.

5. Kwaliteit van wijken en buurten

In de voorgaande visitatie zijn we positief beoordeeld
op het wij(k) gevoel. Nu kiezen wij voor het
thuisgevoel: wij bieden een huis en de huurder
maakt er een thuis van (Servatius.Thuis.). Met als
uitgangspunt 'samenwerking & wederkerigheid' en
meer regie bij de huurder pakken we hierop door.



Veilige Buurten Teams

Samenwerking met partners en het bevorderen
van de zelfredzaamheid komt onder andere tot
uitdrukking door te participeren in Veilige Buurten
Teams (VBT's).



Wijkaanpak 4.0

De corporaties en gemeente zijn in de diverse wijken
van Maastricht, samen met de buurtbewoners,
aan de slag met de herstructurering op sociaal,
economisch en fysiek vlak.



Bewonersparticipatie nieuwe stijl

Een brede en evenwichtige bewonersparticipatie,
meer zelfredzaamheid en verantwoordelijkheid,
actieve deelname in verbetering van leefbaarheid
en sociale controle in onze wooncomplexen.

ad 1.

Huisvesting primaire doelgroep

Anno 2015 is Servatius met circa 10.000 woningen actief in de stad Maastricht en met ruim 600 woningen in de gemeente Eijsden-Margraten. Servatius zet haar woningvoorraad in voor de primaire doelgroep (huishoudens met een inkomen tot €34.911).

Onze missie is als volgt:

Servatius staat dichtbij huurders. We bieden passende en kwalitatief duurzame huisvesting met betaalbare woonlasten voor huishoudens die zijn aangewezen op de sociale huursector in Maastricht en Eijsden-Margraten. Onze huurders kunnen kiezen uit een divers woningaanbod en kunnen binnen ons woningaanbod doorgroeien. In buurten waar we veel woningen bezitten, zullen wij stimuleren dat huurders samen met gemeente, welzijn- en zorgaanbieders de kwaliteit van wonen en leven verbeteren. De bewoners bepalen de buurt. Servatius biedt maatschappelijk verantwoord wonen en vastgoed.

Servatius maakt jaarlijks prestatieafspraken met de Gemeenten Maastricht en Eijsden-Margraten over onder andere de woonruimteverdeling.

Het toewijzen van sociale huurwoningen in Maastricht verloopt via het Woningburo Maastricht en via eigen inplaatsing. Servatius is in de periode 2011-2014 de prestatieafspraken met betrekking tot woonruimteverdeling nagekomen. De toewijzing aan onder andere studenten, zorggroepen en tijdelijke verhuur gebeurt door eigen inplaatsing, evenals de toewijzing in de Gemeente Eijsden-Margraten. Vanaf 2015 gaat Servatius haar bezit in Eijsden ook bemiddelen via het Woningburo.

In onderstaande tabel zijn voor Maastricht de afgesproken normen versus onze prestaties weergegeven.

Huisvesting primaire doelgroep - Maastricht	2011	2012	2013	2014
Toewijzingen in primaire voorraad (< €699)	1.174	1.149	902	992
waarvan % toewijzingen aan huishoudens met een inkomen tot €34.085, Europese norm is 90%	97%	98%	99%	98%

* allen prijspeil 2014

De opgave van betaalbaar- en beschikbaarheid speelt zich af tegen de achtergrond van veranderende wet- en regelgeving. Recent heeft het kabinet een landelijke regeling voor het 'passend toewijzen' van sociale huurwoningen vastgesteld. Dit betekent dat we per 31 december 2016 ten minste 95 procent van de huishoudens met recht op huurtoeslag een woning moeten toewijzen met een huur onder de aftoppingsgrens. Onlangs heeft Maastricht meegedaan aan een experiment van Platform31, onderzoek toont aan dat Servatius eind 2014 al 92% passend toewijst.

De afspraken met de Gemeente Eijsden-Margraten zijn van andere aard en sluiten aan op de vigerende wet- en regelgeving: minimaal 90% van de sociale huurwoningen wordt aangeboden aan kandidaten met een maximaal jaarinkomen van € 34.911,- (2015; inkomenstoets). Voor de Gemeente Eijsden-Margraten zijn in de periode 2011-2014 de volgende aantallen gerealiseerd:

Huisvesting primaire doelgroep - Eijsden/Margraten	2011	2012	2013	2014
Toewijzingen in primaire voorraad (< €699)	69	36	44	39
waarvan % toewijzingen aan huishoudens met een inkomen tot €34.085, Europese norm is 90%	97%	100%	98%	97%

* allen prijspeil 2014

Huurbeleid 2014

In 2013/2014 heeft Servatius opnieuw de woningmarkt geanalyseerd. Het veranderende speelveld van corporaties, effecten van de economische crisis en betaalbaarheidsproblemen bij huurders waren aanleiding voor een wijziging van het huurbeleid. Zo heeft Servatius besloten geen woningen meer toe te voegen boven de liberalisatiegrens (woningen > €710; prijspeil 2015) en koersen we op een sociale woningportefeuille van 10.500 woningen in 2020. Eerdere voornemens om het vrije huursegment uit te breiden tot circa 2.500 woningen komen daarmee te vervallen.

ad 2.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

Specifieke doelgroepen - Maastricht

Met het Woningburo Maastricht worden jaarlijks (prestatie) afspraken gemaakt over het plaatsen van specifieke doelgroepen, zoals:

- Herstructureringskandidaten: huishoudens die als gevolg van herstructurering moeten verhuizen.
- Urgenten: mensen die door omstandigheden acuut woonruimte nodig hebben.
- Maatwerkers (opvang/zorg): onder andere moeilijk plaatsbare personen, statushouders en de maatwerkregeling met instellingen.

Toewijzingen aan urgenten en maatwerk-doelgroepen worden door het Woningburo jaarlijks naar rato van het woningbezit verdeeld. Voor Servatius komt dit neer op circa 45% van het aantal urgenten en maatwerkers in Maastricht. De prestaties zijn niet louter kwantitatief. De prestatie zit ook in de tijdige huisvesting (binnen 1 jaar). Voor de genoemde periode voldoet Servatius aan de opgave.

Onderstaande figuur laat onze realisatie voor de periode 2011-2014 zien:

Huisvesting primaire doelgroep - Maastricht	2011	2012	2013	2014
aantal toewijzingen herstructurering	77	56	32	12
aantal toewijzingen urgenten	71	62	87	89
aantal toewijzingen maatwerk	37	44	52	63
aantal toewijzingen moeilijk plaatsbare	2	2	1	0

Specifieke doelgroepen – Eijsden/Margraten

Voor het werkgebied Eijsden-Margraten wordt de huisvestingsopgave voor specifieke doelgroepen ook vastgelegd in jaarlijkse prestatieafspraken, dit betreft met name de huisvesting van statushouders. Met de gemeente worden afspraken gemaakt over de wijze van aanbieden en accepteren (zie kader), Servatius is deze afspraken nagekomen. Echter het beschikbare woningaanbod (grotere gezinswoningen) komt vaak niet overeen met de wens/vraag van de statushouders (eenpersoonshuishoudens).

/ Afspraken

- 1 De door het rijk aan de gemeente opgelegde taakstelling huisvesting verblijfsgerechtigden zal worden volbracht met behulp van de corporaties.
- 2 Het aantal te realiseren huisvestingen wordt tussen de corporaties verdeeld op basis van de woningportefeuilles in de gemeente Eijsden-Margraten.
- 3 Gemeente en corporaties volgen hierbij de sedert oktober 2012 afgesproken procedures met het Coa.
- 4 De corporaties leveren op hun beurt de woning tijdig op, zodat de kandidaat binnen de proceduretermijn kan worden gehuisvest.
- 5 Indien van toepassing, declareren de woningcorporaties de geleden huurderiving rechtstreeks bij het Coa, conform de door het Coa voorgeschreven procedure.
- 6 In geval het Coa niet tot vergoeding overgaat, zal de gemeente de geleden huurderiving voor 50% vergoeden.

Wonen Welzijn en Zorg

Momenteel heeft Servatius circa 1.200 rollator toegankelijke woningen. Onze nieuwbouw was de afgelopen jaren al sterk gericht op het toevoegen van appartementen (gelijkvloers al dan niet met lift ontsloten), om een passend antwoord te geven op de toenemende vergrijzing en zorgbehoefte. In de periode 2011-2014 heeft Servatius 91 zorggeschikte appartementen (nieuwbouw) aan haar voorraad toegevoegd.

Door de gewijzigde wet- en regelgeving is vanuit het Bestuurlijk Overleg Wonen en Wijken (BOWW; Gemeente en corporaties) voor de Gemeente Maastricht een bestuursopdracht 'Wonen en Zorg' geformuleerd om de omvang van de extramuralisatieopgave in

kaart te brengen en te komen tot een actieplan voor de periode 2016-2020. Op basis hiervan bepaalt Servatius in 2016 haar opgave op het terrein van wonen en zorg en geeft zij, afgestemd met zorg- en welzijnsinstellingen, invulling aan beleid dat gericht is op de huisvesting van senioren en GGZ-cliënten.

De Gemeente Eijsden-Margraten heeft haar extramuralisatieopgave in kaart gebracht. Servatius zal in overleg met de gemeente onderzoeken wat zij voor de diverse kernen, waar Servatius actief is, op dit terrein kan betekenen.

Studenten

De afgelopen jaren heeft Servatius gekoerst op consolidatie van het aantal studentenwoningen (730, waarvan circa 160 gemeubileerd). De Universiteit Maastricht verwacht de komende jaren een toename van de studentenpopulatie in de stad. Buitenlandse studenten zijn daarbinnen een belangrijke doelgroep, waarbij er sprake is van een stijgende vraag naar gemeubileerde kamers. In 2016 zal Servatius haar beleid ten aanzien van studentenhuisvesting evalueren en actualiseren.

ad 3. Kwaliteit van wonen

De woning als basis

Kwaliteit van wonen bestaat voor ons uit het bieden van een goede woning tegen een redelijke prijs. Dit zien we als basis. Bewoners mogen van ons een functionele woning verwachten die schoon, heel en veilig is. We zetten ons ook in om onze woningen zo duurzaam mogelijk te maken, waardoor de woonlasten laag gehouden worden.

Naast het reguliere dagelijkse- en planmatig onderhoud (zoals onderhoud van liften en groenvoorzieningen) hebben we in de periode 2011-2014 de volgende maatregelen genomen:

- 1300 open cv-toestellen zijn vervangen door gesloten toestellen.
- Bij 1100 geisers zijn CO-melders geplaatst.
- Bij 90 meergezinswoningen zijn de geisers vervangen door boilers.
- Bij 11 complexen zijn naar aanleiding van Risico-Inventarisaties installaties aangepast en beheermaatregelen genomen.
- Asbestinventarisatie in 2014 ($\pm 10\%$ steekproef). Dit heeft in diverse gevallen geleid tot aanvullende maatregelen, zowel bouwkundig als communicatief naar bewoners.
- Bij complexen voor bijzondere doelgroepen zijn in 2012 brandpreventief onderzoeken uitgevoerd. Dit heeft in diverse gevallen geleid tot aanvullende maatregelen, zowel bouwkundig als communicatief naar bewoners.

Vanaf 2015 worden bovenstaande activiteiten meer geclusterd en integraal aangepakt vanuit het Project Veilig Wonen.

Verduurzamen bestaand bezit

De investeringen en activiteiten die we doen op het terrein van

energie en duurzaamheid werpen vruchten af. De labelverbetering voor de periode 2011-2014 ziet er als volgt uit:

2011		2014	
A	1%	A	6%
B	4%	B	5%
C	20%	C	19%
D	31%	D	30%
E	20%	E	19%
F	17%	F	16%
G	6%	G	5%
	100%		100%

De labelverbetering is tot stand gekomen door het plegen van sloop & nieuwbouw (zie hoofdstuk 5), het treffen van duurzame maatregelen bij renovatie (o.a. HR++ glas, kierdichting, spouw- en vloerisolatie en mechanische ventilatie) en het plaatsen van bijna 2.100 HR-ketels.

We hebben de ambitie om in 2025 10.500 woningen aan te bieden met een gemiddeld label B. Hiermee loopt Servatius weliswaar achter op het energieconvenant van Aedes, maar is zij bezig om een inhaalslag te maken.

Conditiemeting

In 2013 heeft een extern bureau de kwaliteit van ons woningbezit in kaart gebracht. Dit betrof louter het exterieur (casco) van de woningen. De gemiddelde conditiescore van ons woningbezit bedroeg 1,42, waarbij score 1 = nieuwbouw en score 6 = sloop (interieur + exterieur). Momenteel vullen we deze score aan met een beoordeling van het interieur van de woningen. De conditiescores van complexen gebruiken we om prioriteiten aan te brengen in ons onderhoudsprogramma.

Complexbeheer

Om onze dienstverlening verder te verbeteren heeft Servatius in 2012 het beheer van haar woningen anders ingericht. Vanuit vijf rayons wordt sindsdien intensief samengewerkt tussen complexbeheerders en sociaal adviseurs. Hiertoe zijn onze (allround) servicemonteurs omgeschoold tot complexbeheerders. Zij staan dicht bij onze huurders en kunnen efficiënt en adequaat de meest voorkomende klachten oplossen. Naast 'technische taken' zijn zij in sociaal opzicht 'de ogen en oren' van Servatius op complexniveau: zij hebben immers dagelijks contact met onze huurders. Zij vervullen derhalve een signalerende functie in de complexen en zijn een actieve gesprekspartner binnen het buurtnetwerk en daarmee een vertrouwd gezicht voor onze huurders. Bij 'zwaardere' overlastgevallen draagt de complexbeheerder het stokje over aan de sociaal adviseur.

ad 4 (Des)investeren in vastgoed

Over onze plannen op het gebied van sloop, nieuwbouw, verkoop en renovatie maken we jaarlijkse afspraken met de gemeenten in ons werkgebied. Onze realisatie (in aantallen woningen) is voor de periode 2011-2014 als volgt:

	Nieuwbouw	Sloop	Verkoop	Renovatie
2014	0	174	439	170
2013	2	0	307	41
2012	55	3	146	141
2011	36	115	96	100

Herijken projectenportefeuille - nieuwbouw

Ingegeven door de gewijzigde financiële positie van Servatius en als gevolg van de economische crisis en een veranderende wet- en regelgeving, is onze projectenportefeuille de afgelopen jaren sterk afgeslankt. Sinds 2011 richt Servatius zich bij nieuwbouw voornamelijk op woningen onder de liberalisatiegrens. Het realiseren van koopwoningen doet Servatius in principe niet, tenzij dit een positief rendement genereert en een wezenlijke bijdrage levert aan onze sociaal-maatschappelijke opgave. Bij alle investeringen geldt als hoofdregel dat inkomsten vóór uitgaven gaan. Dit betekent dat als de inkomsten achterblijven, we de uitgaven bijstellen.

Herstructurering

De corporaties en gemeente zijn in de diverse wijken van Maastricht, samen met de buurtbewoners, aan de slag met de herstructurering op sociaal, economisch en fysiek vlak. Voor deze wijken waren er verschillende samenwerkingsconstructies (o.a. Buurtontwikkelingsplannen, exploitatiemaatschappijen, etc.). In 2013 is besloten om al deze plannen samen te laten komen in Wijkaanpak 4.0. Dit gebeurde op een flexibele manier aan de hand van voortschrijdende concrete uitvoeringsprogramma's. In 2015 is deze Wijkaanpak vervangen door een meer thematische aanpak op stedelijke niveau zoals vormgegeven in de vijf bestuursopdrachten.

Ook met de gemeente Eijsden-Margraten voert Servatius periodiek overleg over de nieuwbouw- en herstructureringsprojecten aldaar.

Renovatie

Servatius heeft in de periode 2011-2014 circa 450 woningen gerenoveerd. Dat is ongeveer de helft minder dan begroot. Deze ambitie hebben we als gevolg van met name financiële restricties (o.a. verhuurdersheffing) en een lange voorbereidings- en doorlooptijd van projecten (nog) niet kunnen waarmaken. In 2014 heeft Servatius een aanzienlijk groter deel van haar complexverkoop gerealiseerd dan was begroot. Door deze financiële impuls is een versnelling mogelijk in de transformatie van ons woningbezit. In de periode 2015-2020 renoveren we jaarlijks 300 woningen, dit komt in totaal neer op circa 1.800 woningen oftewel 15% van onze totale woningvoorraad.

Complexcommissies

Sinds 2013 werkt Servatius bij renovaties met complexcommissies. Een dergelijke commissie vertegenwoordigt de huurders uit het complex, met als doel mee te denken en draagvlak en betrokkenheid te creëren. De complexcommissie wordt van begin tot het einde nauw betrokken bij het renovatieproject. Zij bepalen mede de keuze van de aannemer. Bij de afronding en evaluatie van de renovatie van het complex aan de Oosterweertlaan einde 2014, is de rol van de complexcommissie positief gewaardeerd door zowel Servatius als de deelnemers. Vergelijkbare participatie werd georganiseerd bij de plantontwikkeling voor sloop/nieuwbouw van 75 woningen (Tillystraat, Wittevrouwenveld) en bij de renovatie van 176 eengezinswoningen in Malberg (2013).

Verduurzamen

De energieverbeteringen worden op natuurlijke momenten, zoals bij renovaties, aangepakt. We kijken welke woningen op het punt staan gerenoveerd te worden. Vervolgens nemen we tijdens de renovatie de energie- en isolatiemaatregelen mee. Voor 2015 en 2016 is Servatius voornemens om jaarlijks circa €18 miljoen te investeren in renovatie en duurzaamheid.

Verkoop

Sinds 2011 is Servatius sterk gericht op het verstevigen van haar financiële positie, om de continuïteit van het bedrijf te garanderen en de transformatieopgave te bekostigen. Onze investeringsambitie bekostigen we uit verkoop van eigendom. In eerste instantie verkopen we bezit dat niet bijdraagt aan de uitvoering van onze kerntaken: bedrijfsonroerend goed, gronden en ontwikkellocaties, maar ook geliberaliseerde (>€710, prijspeil 2015) en te liberaliseren woningen. Met het prijsniveau van de koopwoningen richten we ons vooral op starters. Onze verkoopactiviteiten hebben geresulteerd in de volgende verkoopresultaten:

Overzicht aantal verkochte eenheden 2011-2014

Verkoop van	2011	2012	2013	2014
Sociale huurwoningen DAEB	77	79	198	362
Commerciële huurwoningen & Bedrijfsonroerendgoed (BOG) allen niet-DAEB	19	22	116	90
Commerciële posities	0	8	1	2
Totaal	96	109	315	454

ad 5 Kwaliteit van wijken en buurten

Terug naar de kern

Vanaf 2011 is Servatius een andere weg ingeslagen: focus op onze kerntaken betekent ook dat we opnieuw naar onze rol en positie zijn gaan kijken waar het gaat om de aanpak van de sociaal-economische infrastructuur in de wijken. We zetten in op schone, hele en veilige wooncomplexen. Waar nodig ondersteunen wij andere belanghebbenden, waaronder huurders en gemeenten, om de kwaliteit van wonen en leven in het complex, de buurt en wijk te verbeteren. Dit gebeurt echter minder dan voorheen vanuit een uitvoerende rol, maar meer door samen te werken met andere partijen. Concreet betekent dit dat Servatius een terugtrekkende beweging heeft gemaakt daar waar een actieve rol van netwerkpartners is vereist. Tegelijkertijd is het bevorderen van de zelfredzaamheid van bewoners een belangrijke drijfveer.

Om de juiste activiteiten te ondernemen en deze goed te doen, sturen we op participatie en betrokkenheid. In de voorgaande visitatie zijn we positief beoordeeld op het wij(k) gevoel. Nu kiezen wij voor het thuisgevoel: wij bieden een huis en de huurder maakt er een thuis van (Servatius.Thuis.). Met als uitgangspunt 'samenwerking & wederkerigheid' en meer regie bij de huurder pakken we hierop door.

Veilige Buurten Teams

Samenwerking met partners en het bevorderen van de zelfredzaamheid komt onder andere tot uitdrukking door te participeren in Veilige Buurten Teams (VBT's). Hierin werken woningcorporaties samen met buurtbewoners, de gemeente Maastricht, opbouwwerk en de politie om de leefbaarheid in de wijk te verbeteren. VBT's houden zich bezig met door buurtbewoners gesignaleerde én geprioriteerde leefbaarheidsproblemen. Buurtbewoners hebben hierbij een actieve rol en de professionals een faciliterende rol. Sinds begin 2009 zijn vanuit deze organisaties gezamenlijke teams werkzaam in Wittevrouwenveld, Wijckerpoort, Limmel en Mariaberg.

Wijkaanpak 4.0

De corporaties en gemeente zijn in de diverse wijken van Maastricht, samen met de buurtbewoners, aan de slag met de herstructurering op sociaal, economisch en fysiek vlak. Deze wijkaanpak is nader omschreven in hoofdstuk 5 (des)investeren in Vastgoed.

Bewonersparticipatie nieuwe stijl

De formele participatie krijgt vorm door de bewonerscommissies. In oktober 2012 heeft Servatius een nieuwe plan voor bewonersparticipatie gepresenteerd. Uitgangspunten zijn een brede en evenwichtige bewonersparticipatie, meer zelfredzaamheid en verantwoordelijkheid, actieve deelname in verbetering van leefbaarheid en sociale controle in onze wooncomplexen.

Geboekte resultaten van deze aanpak zijn onder andere:

- installatie van 15 bewonerscommissies nieuwe stijl;
- coaching van de commissies om hun eigen rol in de wijken vorm te geven en op te pakken;
- een actievere rol van de bewonerscommissies: nemen meer verantwoordelijkheid en initiatief om de leefbaarheid in hun (complex) omgeving te handhaven en daar waar mogelijk te verbeteren;
- leefregels opgesteld door een aantal commissies;
- contact tussen bewonerscommissies en de huurders is verbeterd waardoor bekendheid van de bewonerscommissies in de wijken verhoogd.

Om de zelfredzaamheid van bewoners te bevorderen, startte in 2013 het project bewonerskrachten. Deze bewoners zijn een soort voorhoedespelers, fakkeldragers, ambassadeurs van de leefbaarheid. Het bewonerskrachtteam fungeert als verlengstuk van de woningcorporatie in het veld. Het zijn getrainde vrijwilligers uit de buurt, die een bijzondere bijdrage leveren aan het schoon en veilig houden van de buurt. Zij doen dit onder andere door toezien op leefbaarheid, zorgen voor bekendheid van de woonregels, aanspreken medebewoners op het naleven van deze regels en melden van klachten en overtredingen. De pilot in Heugem (2013) was dusdanig succesvol, dat deze aanpak ook in de wijken Caberg en Wittevrouwenveld is geïmplementeerd. In totaal hebben de drie teams 20 leden. Het concept bewonerskrachten willen we de komende jaren samen met de gemeente en collega corporaties uitrollen over ons hele werkgebied. Gezamenlijk werken we dit verder uit in de bestuursopdracht 'Doe-democratie en participatie'.

Overzicht geïnterviewde personen

Raad van toezicht Servatius

Mevrouw M. Clerx, voorzitter
 Mevrouw T. van Dijk
 De heer B. van Dijk
 De heer H. Dirks

Directeur-bestuurder Servatius

De heer G. Weenink

Medewerkers en OR Servatius

De heer M. Thuis, lid OR
 Mevrouw H. Warnier
 Mevrouw B. Kramer
 De heer H. Bendaoud, lid OR
 De heer J. Hodiamont, lid OR
 Mevrouw T. Pleumeekers, lid OR
 Mevrouw W. Frijns
 De heer R. van Drongelen, vice voorzitter OR

Managementteam Servatius

De heer A. Meij, bestuurssecretaris
 De heer M. Schmitt, directeur Wonen
 De heer R. Clement, directeur Vastgoed
 De heer R. Quaedackers, directeur Financiën

Gemeenten

De heer W. Meys, strateeg gemeente Maastricht
 Mevrouw J. Starren, afdelingshoofd strategie, beleid en projecten, gemeente Eijsden-Margraten
 De heer J. Gerats, wethouder gemeente Maastricht
 De heer G. van Grootheest, wethouder gemeente Maastricht

Huurdersbelangenvereniging en bewonerscommissies

Mevrouw M. Hannon
 De heer J. Henquet
 De heer M. Koekkelkoren, voorzitter Servaassleutel

Zorg- en welzijnsinstellingen

Mevrouw A. Buskes, Stichting Trajekt
 De heer M. Vermeulen, Stichting Trajekt
 Mevrouw M. Heffels, LEVANTO Groep

De heer J. Nuijens, Evida
De heer S. Braun, Radar
De heer W. Linssen, Leger des Heils

Collega-corporaties

De heer J. Kerckhoffs, Woningburo Maastricht
Mevrouw M. Depondt-Olivers, Woonpunt
De heer F. Crijns, Maasvallei Maastricht

Accountant

De heer J. Debets, EY
De heer Richard Koeken, EY

Korte cv's visitatoren

Jan van der Moolen (voorzitter)

Jan van der Moolen is zelfstandig adviseur op het gebied van governance, toezicht en strategische vraagstukken bij maatschappelijke organisaties en kent een lange carrière in de wereld van de woningcorporaties. Hij is daarnaast voorzitter van een RvC bij een woningcorporatie en lid van een RvC bij een andere corporatie, vice voorzitter van een raad van toezicht bij een zorginstelling en lid van de RvC bij een culturele instelling. Hij publiceert regelmatig artikelen en is veelgevraagd inleider en dagvoorzitter.

Hannah Bovenkerk (visitorator)

Hannah Bovenkerk heeft als bestuursadviseur en interimmanager veel fusies in not-for-profit-organisaties van meer dan 2.000 fte. (overheid, ziekenhuizen, onderwijs) begeleid waarbij de nadruk lag op structuurwijziging, performanceverbetering en cultuuromslag.

Zij was onder meer bestuurder en algemeen directeur bij CNV Vakcentrale, bestuursadviseur voor de Raad van de Rechtspraak, Raadsgriffier bij de gemeente Amsterdam en algemeen directeur bij de Rijks Psychologische Dienst. Daarnaast is zij toezichthouder in het onderwijs en bij maatschappelijke en culturele organisaties. Zij is mediator en verzorgt opleidingen voor commissarissen.

Wim Lucas (kandidaat-visitorator)

Wim Lucas is bestuursadviseur en interim manager. Hij ondersteunt zorginstellingen bij (cultuur)veranderingen - als gevolg van beleidswijzigingen van de rijksoverheid - en fusies. Hij heeft een financiële en commerciële bril dankzij de jarenlange werkzaamheden als zorginkoper en manager/directeur bij een zorgkantoor. Hij heeft zich de laatste jaren gespecialiseerd in het ontwikkelen van vernieuwende concepten op het terrein wonen en zorg. Hij zet zich in ZZP-verband in voor het behoud van gebouwen met een maatschappelijke functie. Wim was bestuurder bij twee zorginstellingen (NTN, St. Pieters en Bloklands Gasthuis), is nu bestuurder regio Utrecht van Veilig Verkeer Nederland. Hij was toezichthouder bij diverse zorginstellingen.

Stefan Cloudt (secretaris)

Stefan Cloudt combineert wetenschap en praktijk waar het gaat om de interne organisatie van maatschappelijke ondernemingen. Hij werkte als organisatieadviseur, kwaliteitscoördinator en als stafmedewerker strategie bij een middelgrote corporatie. Momenteel doceert hij organisatiewetenschap bij Tilburg University en methoden van kwalitatief onderzoek bij Amsterdam School of Real Estate. Daarnaast adviseert Stefan onder andere woningcorporaties over strategie en organisatie. Hij voert voor Cognitum maatschappelijke visitaties uit en is benoemd als lid van de Visitatieraad Sociale Huisvestingsmaatschappijen in Vlaanderen. In 2015 promoveerde hij op een proefschrift over organisatieontwikkeling bij woningcorporaties.

Onafhankelijkheidsverklaringen

Cognitum BV verklaart hierbij dat de visitatie van **Servatius** in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Cognitum BV heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft **Cognitum BV** geen enkele zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Cognitum BV** geen enkele zakelijke relatie met de corporatie hebben.

Plaats: Utrecht

Datum: 25 mei 2015

Naam, functie, handtekening:

Jan Haagsma, directeur Cognitum



Jan van der Moolen verklaart hierbij dat de visitatie van **Servatius** in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Jan van der Moolen heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft **Jan van der Moolen** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Jan van der Moolen** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Plaats: Utrecht

Datum: 28 mei 2015

Naam, handtekening:

Jan van der Moolen



Hannah Bovenkerk verklaart hierbij dat de visitatie van **Servatius** in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Hannah Bovenkerk heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft **Hannah Bovenkerk** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Hannah Bovenkerk** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Plaats: Amsterdam

Datum: 28 mei 2015

Naam, handtekening:

Hannah Bovenkerk



Stefan Cloudt verklaart hierbij dat de visitatie van **Servatius** in 2013/2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Stefan Cloudt heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft **Stefan Cloudt** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Stefan Cloudt** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Plaats: Breda

Datum: 29 mei 2015

Naam, handtekening:

Stefan Cloudt



Meetschaal

De visitatiecommissie gebruikt voor de beoordeling cijfers op een meetschaal van 1-10.

De cijfers hebben een met rapportcijfers overeenkomstige betekenis zoals hieronder aangegeven.

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

Deze uniforme meetschaal wordt door de visitatiecommissie gehanteerd bij de beoordeling van de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance. Dezelfde meetschaal wordt voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken.

Plus- en minpunten

De beoordeling van de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance wordt gedaan met bovengenoemde meetschaal met rapportcijfers. In het beoordelingskader is per meetpunt in woorden aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dat is het zogenaamde ijkpunt en dat levert een 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt dus eerst of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet.

Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. Om richting te geven aan de mate waarin de corporatie een hogere score of een lagere score krijgt, zijn in het beoordelingskader handvatten/criteria voor plus- resp. minpunten aangegeven.

Pluspunten

Indien de corporatie aantoonbaar voldoet aan de norm voor een 6 én bovendien aantoonbaar in meerdere of mindere mate te voldoen aan een of meer criteria voor pluspunten, kan de visitatiecommissie komen tot een beoordeling die hoger is dan een 6: van ruim voldoende (7), tot goed (8), zeer goed (9) of uitmuntend (10).

Pluspunten zijn gebaseerd op (minimaal, maar niet uitsluitend) de volgende criteria:

- de mate van verantwoording
d.w.z. hoe compleet gedocumenteerd, hoe goed/uitgebreid is de onderbouwing met bijv. analyses, scenario's etc.
- de actieve wijze van handelen en/of hanteren van beleid, rapportages of spelregels
Hoe actief gebruikt de corporatie bijvoorbeeld het geformuleerde beleid in de besluitvorming, hoe actief wordt de Governancecode daadwerkelijk nageleefd etc.

- de mate van aansluiting op andere onderdelen van het perspectief en/of op de andere perspectieven, waarbij onderlinge relaties aantoonbaar en traceerbaar zijn.
Bijvoorbeeld aansluiting van financiële planning op de opgaven of van de sturing bij afwijkingen op de visie en doelen.
- de frequente of mate van actualiseren
Bijvoorbeeld: is de frequentie van rapportages afgestemd op de urgentie van sturing en/of mogelijke risico's, wordt het betreffende beleid (voldoende/heel) snel geactualiseerd, indien nodig etc.
- de mate van toespitsing op de doelgroepen en belanghebbenden
Zijn de visie en doelen vertaald voor de doelgroepen in begrijpelijke publicaties, houdt de RvC zodanig regelmatig contact met OR, MT, huurdersorganisaties dat ze optimaal voeding heeft met wat er leeft etc.

Minpunten

Indien de corporatie niet aantoonbaar voldoet aan het ijkpunt voor een 6 dan levert dat altijd een onvoldoende op. De mate van onvoldoende (net onvoldoende (5), ruim onvoldoende (4), zeer onvoldoende (3) of een (zeer) slechte score (1 of 2) wordt bepaald aan de hand van (minimaal, maar niet uitsluitend) de volgende criteria:

- het niet voldoen aan resp. ontbreken van essentiële onderdelen van het betreffende meetpunt.
Bijvoorbeeld geen verantwoording van de inzet voor maatschappelijke prestaties
- het niet actief hanteren of niet aantoonbaar toepassen.
Bijvoorbeeld ambities of andere vormen van beleid die louter op papier aanwezig zijn en nergens worden gebruikt.
- het niet of niet onvoldoende aansluiten op c.q. ontbreken van essentiële samenhang tussen beleidsdocumenten, rapportages, spelregels etc.
Bijvoorbeeld geen relatie tussen operationele activiteiten en visie, geen relatie tussen aanpassing van projecten en de financiële planning.
- Geen of onvoldoende actualisering.
Bijvoorbeeld een volstrekt verouderde, niet actuele visie.
- het ontbreken van evaluaties of verwerken van de resultaten daarvan.
Bijvoorbeeld de RvC heeft in de afgelopen jaren nooit een zelfevaluatie o.l.v. derden uitgevoerd.

Niet alle criteria zijn op alle meetpunten van toepassing. Wel geldt in het algemeen dat de actieve wijze van handelen of hanteren en/of de grote mate van compleetheid en kwaliteit van de onderbouwing en de verantwoording van documenten, visies etc. zwaar wegen in de positieve oordeelsvorming danwel (zeer) negatief wegen bij het ontbreken daarvan.

Voor de visitatiecommissie vormen bovengenoemde criteria voor plus- en minpunten een referentiekader voor een hogere of lagere waardering dan het ijkpunt. Zij zijn bedoeld als hulpmiddel en sluiten niet uit dat een visitatiecommissie ook andere overwegingen hanteert (en motiveert) voor een hogere of lagere waardering.

Voor de beoordeling van Presteren naar Opgaven wordt ook bovengenoemde meetschaal gehanteerd, waarbij in het beoordelingskader aan de cijfers een kwantificering van de mogelijke marges is gekoppeld.

Cijfer	Benaming	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
1	Zeer slecht	Er is geen prestatie geleverd	meer dan -75%
2	Slecht	Er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
3	Zeer onvoldoende	De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de norm	-45% tot -60%
4	Ruim onvoldoende	De prestatie is aanzienlijk lager dan de norm	-30% tot -45%
5	Onvoldoende	De prestatie is significant lager dan de norm	-15% tot -30%
6	Voldoende	De prestatie is wat lager dan de norm	-5% tot -15%
7	Ruim voldoende	De prestatie is gelijk aan de norm	-5% tot +5%
8	Goed	De prestatie overtreft de norm	+5% tot +20%
9	Zeer goed	De prestatie overtreft de norm behoorlijk	+20% tot +35%
10	Uitmuntend	De prestatie overtreft de norm aanzienlijk	meer dan +35%

Werkwijze visitatiecommissie

De visitatie begint op het moment dat de eerste contacten plaatsvinden. Vanaf dat moment worden indrukken en informatie verzameld die mede een rol spelen bij de beoordeling van de corporatie.

De corporatie start met het invullen van de prestatietabel op alle prestatievelden (opgaven, ambities, vermogen en governance), inclusief de checklist op het terrein van governance van de VTW. Eventueel vindt hier tussentijds overleg over plaats. De corporatie reflecteert zelf ook op de afgelopen 4 jaar door middel van een position paper. Tegelijkertijd worden door de corporatie de documenten verzameld die voor de visitatiecommissie relevant kunnen zijn bij hun beoordeling van de verschillende prestatievelden. Met de corporatie wordt het veld van belanghebbenden door gesproken en wordt afgesproken welke belanghebbenden uitgenodigd worden voor een interview. De interviews van de visitatiecommissie kunnen individueel zijn (face tot face) of collectief (aan de hand van thema's). Ook kunnen er schriftelijke enquêtes worden uitgevoerd. Cognitum BV hecht er belang aan de belanghebbenden in een individueel interview te spreken en daar ruim tijd voor te nemen. Dit levert voor beide partijen meerwaarde op. Waar nodig of wenselijk vinden groepsgesprekken plaats. Het beoordelen van de prestaties van de corporatie door middel van cijfers vindt gedurende het interview plaats (hetzij mondeling of schriftelijk).

Door deze werkwijze worden niet alle belanghebbenden in beeld gebracht. Door de intensieve bevraging van een beperkt aantal relevante belanghebbenden wordt meer diepgang gebracht in het gesprek over het presteren van de corporatie en de relatie tussen de corporatie en de desbetreffende belanghebbende. Dat levert voor zowel de belanghebbende als voor de corporatie de meeste toegevoegde waarde op. Eventueel wordt dit beeld verbreed door het uitgeven van schriftelijke enquêtes.

De visitatiecommissie spreekt bij elke visitatie in ieder geval met de directeur/bestuurder, de raad van commissarissen (of toezicht), het managementteam en de ondernemingsraad (indien aanwezig) van de corporatie. Vanuit de belanghebbenden wordt in ieder geval gesproken met vertegenwoordigers van de huurdersbelangenvereniging(en), gemeente(n) en zorg- en welzijnsinstellingen die in hun werkgebied actief zijn.

Voor de beoordeling van de prestaties van de corporatie maakt de visitatiecommissie gebruik van documenten (zowel van de corporatie zelf als van belangrijke belanghebbenden), de door de corporatie zelf ingevulde prestatietabel, de formele visitatiegesprekken en de indrukken en informatie uit de contacten rondom de visitatie (zoals de intake, tussentijdse voorbereidende gesprekken en dergelijke). De interviews vinden niet eerder plaats dan nadat de visitatiecommissie alle relevante documenten en informatie heeft ontvangen. Een overzicht van de schriftelijke bronnen van de visitatie-commissie, de prestatietabel en de position paper zijn als bijlagen bij het rapport gevoegd.

Na de interviews stelt de visitatiecommissie haar rapport op. Het concept rapport wordt met de corporatie besproken (in ieder geval met de directeur/bestuurder en de voorzitter van de raad van commissarissen (of toezicht)). Deze bespreking kan leiden tot aanpassingen in het rapport als de aangedragen argumenten daartoe aanleiding geven. Tegelijkertijd vindt er bij Cognitum BV een interne kwaliteitstoets plaats. Dit kan eventueel ook nog tot aanpassingen / verduidelijkingen leiden. Het aldus verkregen eindrapport wordt ter publicatie aangeboden aan de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

Bronnenoverzicht

De visitatiecommissie heeft gebruik gemaakt van de hierna opgesomde documenten.

Governance

- Statuten d.d. 30 december 2012
- Verbindingenstatuut met de bijbehorende juridische structuur 2013
- Ondernemingsplan ‘Wel degelijk beter’ 2012-2017
- Geactualiseerd Ondernemingsplan ‘Vanuit de kern vooruit’ 2015-2017
- Integriteitcode
- Risicoregister 2015
- Toezicht- en toetsingskader 2015
- Besluitvormingsproces MT
- Algemene kwaliteitsprofiel schets raad van toezicht 2015
- Reglement Vastgoedcommissie RvT 2011
- Reglement Selectie- en renumeratiecommissie RvT 2011
- Reglement RvT 2011
- Reglement Auditcommissie RvT 2011
- Bestuursreglement 2011
- Notitie BSC en voorbeelden van scorecards 2012
- Planning & Controlkalender 2014
- Procuratiereglement inclusief schema
- Zelfevaluatie RvT 2011, 2012, 2013 en 2014
- Notulen van vergaderingen van de RvT in 2011, 2012, 2013 en 2014

Opgaven en Ambities

- Maatschappelijke visitatie 2011
- Programmaplan Servatius 2014-2018
- Uitwerking bestuursopdracht wonen, zorg en betaalbaarheid Maastricht
- RvT notitie huurbeleid 2014
- MT notitie huurverhoging 2014
- MT notitie beleidskader asbest, inclusief beleidsplan asbest
- Inkoop en aanbestedingsbeleid
- Duurzaamheidsbeleid 2012-2018
- Communicatiebeleid
- Communicatiebeleidsplan
- Dienstverleningsconcept 2015-2018
- Documenten die werden gebruikt bij het verbeteren van de processen en vaardigheden bij de front office
- Sectorplan financiën 2013
- Jaarplan assetmanagement 2014
- Activiteitenoverzicht Wonen 2012-2013

- Kwartaalmonitoren van het Woningburo voor alle kwartalen van 2011, 2012, 2013 en 2014
- Rapportage vraaggericht woningmarktonderzoek Maastricht
- Rapportage onderzoek transformatie opgave extramuralisatie Eijsden-Margraten
- Portefeuillestrategie middensegment in Maastricht en Eijsden-Margraten
- Markttechnisch afwegingskader regio
- Marktonderzoek Eijsden-Margraten
- RvT-notitie DAEB / niet DAEB
- Portefeuillestrategie 2012
- Portefeuilleplan 2013
- Notitie over samenwerking in studentenhuisvesting
- Rapport Apollo Maastricht
- Discussienotitie MT studentenhuysvesting 2013
- Assetmanagement MT notitie vaststelling complextechnieken inclusief bijlagen
- Notitie verkoopbeleid selectie complexen inclusief bijlagen 2013
- Notitie verkoop BOG portefeuille inclusief bijlagen
- MT notitie wijkvisies en complextechnieken 2013 inclusief bijlagen, marktverkenningen, samenvattingen, kaarten per wijk en beschouwende visies
- Woningmarktcijfers per kwartaal voor gemeente Maastricht en Eijsden-Margraten per kwartaal voor 2011, 2012, 2013 en 2014
- Woonvisie gemeente Maastricht
- Regionale woonvisie Maastricht en Mergelland 2010-2020 inclusief bijlagen
- Strategische visie gemeente Eijsden-Margraten
- Samenvatting lokale woonagenda Maastricht

Belanghebbenden

- Resultaten Aedes benchmark 2014
- Verslag stakeholdersbijeenkomst november 2012
- Mailing stakeholderbijeenkomst 2014
- Verslagen overleg Servaassleutel 2011, 2012, 2013 en 2014
- Verslagen bestuurlijk overleg gemeente Maastricht 2011, 2012, 2013 en 2014

Vermogen

- Bedrijfsbegroting 2011
- Meerjarenbegrotingen 2013-2017; 2014-2018; 2015-2019
- Managementletter 2012, 2013, 2014
- Managementrapportage Q4 2011, 2012, 2013 en 2014
- Oordeelsbrieven ministerie 2012, 2013 inclusief reacties van Servatius en ministerie daarop
- CFV toezichtbrief 2013, 2014
- Continuïteitsoordeel CFV 2011, 2012
- Solvabiliteitsoordeel CFV 2011, 2012
- Brief aanpassing faciliteringsvolume WSW 2011
- Bestuursverklaring dPi 2012 inclusief volledige dPi 2012
- Brief kredietwaardigheid en faciliteringsvolume WSW 2012 (mei en oktober)

- Brief kredietwaardigheid en faciliteringsvolume WSW 2013
- Vaststelling borgingsplafond en borgbaarheidsverklaring WSW 2014
- Rapportage IC treasury transacties 2013
- Geconsolideerde jaarrekening 2013
- Investeringsbeleid
- Liquiditeitsoverzicht treasury, basisscenario en alternatief scenario 2014
- Notitie remweg liquiditeiten complexverkopen 2014

Uitgebreid overzicht prestaties

Hieronder wordt de prestatietabel weergegeven zoals deze door de visitatiecommissie in samenwerking met Servatius is opgesteld voor het onderdeel presteren naar opgaven en ambities.

De cijfers in de tabellen zijn de cijfers zoals deze door de visitatiecommissie zijn gegeven (en in het rapport per prestatieveld zijn opgenomen en beargumenteerd).

Presteren naar Opgaven en Ambities

Uitgangspunt voor Presteren naar Opgaven zijn de feitelijke maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar. Deze worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven van de corporatie.

Onder externe opgaven worden verstaan:

Alle formele en/of vastgestelde externe opgaven, zoals vastgelegd in prestatieafspraken met of in beleidsdocumenten van de (lokale, regionale of landelijke) overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, branche-organisaties, samenwerkingsverbanden waar de corporatie in participeert, politie etc.

De prestaties worden geordend naar de onderstaande prestatievelden:

- Huisvesting van primaire doelgroep
- Kwaliteit woningen en woningbeheer
- Huisvesting bijzondere doelgroepen
- (Des-) investeren in vastgoed
- Kwaliteit van wijken en buurten
- Overige/andere prestaties.

Ambities

De commissie beziet ook de ambities die de corporatie in de visitatieperiode heeft geformuleerd voor haar maatschappelijke prestaties. Deze ambities beziet de visitatiecommissie in het licht van de externe opgaven.

De commissie beoordeelt op basis van de beschikbare documenten en gesprekken met de corporatie en de belanghebbenden in hoeverre de ambities van de corporatie aansluiten bij de opgaven.

In de volgende tabel wordt weergegeven welke prestaties de corporatie heeft gerealiseerd in de visitatieperiode en welke opgaven en ambities daarbij horen.

Externe opgaven	Ambities	Prestaties	beoordeling prestaties in relatie tot de opgaven																																																																																																			
1. Huisvesting primaire doelgroep			7,0																																																																																																			
1.1 Woningtoewijzing en doorstroming (zoals beschikbaarheid, passend toewijzen, tegengaan woonfraude, keuzevrijheid, wachtlijst, leegstand, maatregelen specifieke doelgroepen zoals starters, statushouders of jongeren)			7																																																																																																			
De prestatieafspraken met de Gemeenten in ons werkgebied bevatten voor de periode 2011-2014 geen ‘harde’ afspraken over woningaantallen (ijzeren voorraad) maar veelmeer procesafspraken die betrekking hebben op het monitoren van de ontwikkeling van de betaalbare woningvoorraad. Op basis van o.a. demografische- en inkomensontwikkeling heeft Servatius in 2014 de opgave aangaande de huisvesting van de primaire doelgroep geactualiseerd. Dit heeft geresulteerd in de volgende ideaalverdeling voor 2028: goedkoop (<€389) 27%, betaalbaar (>€389 < €556) 43%, duur < huurtoeslaggrens (>€556 < €596) 11%, duur > huurtoeslaggrens (>€596 < €699) 19% (zie RvT notitie huurbeleid d.d. 061114). Deze opgave heeft	Onze ambitie aangaande de huisvesting van de primaire doelgroep is verankerd in onze missie: ‘We bieden passende en kwalitatief duurzame huisvesting met betaalbare woonlasten voor huishoudens die zijn aangewezen op de sociale huursector in Maastricht en Eijsden-Margraten.’ Servatius heeft dit geconcretiseerd door de ideaalportefeuille (zie opgave) te vertalen naar de volgende streefportefeuille: *goedkoop < €389: 20% *betaalbaar > €389 < €556: 30% *duur < huurtoeslaggrens (>€556 < €596:) 30% *duur > huurtoeslaggrens	Samenstelling totale woningportefeuille Servatius <table><tr><td colspan="8">Tabel 1 Opbouw van de woningvoorraad Servatius totaal</td></tr><tr><td>Huurprijssegment</td><td>Aantallen</td><td></td><td></td><td></td><td colspan="3">Aandeel 2013 in %</td></tr><tr><td></td><td>Servatius</td><td></td><td></td><td></td><td>Servatius</td><td>Referentie</td><td>Landelijk</td></tr><tr><td></td><td>2011</td><td>2012</td><td>2013</td><td>2014</td><td>2013</td><td>2013</td><td>2013</td></tr><tr><td>Goedkope huurwoningen</td><td>3.322</td><td>3.113</td><td>2.803</td><td>2.526</td><td>25,8</td><td>18,7</td><td>16</td></tr><tr><td>Betaalbare huurwoningen</td><td>6.694</td><td>6.738</td><td>6.598</td><td>6.430</td><td>60,8</td><td>64,6</td><td>65,7</td></tr><tr><td>Dure huurwoningen < huurtoeslaggrens</td><td>770</td><td>857</td><td>1.052</td><td>894</td><td>9,7</td><td>12,7</td><td>14,3</td></tr><tr><td>Dure huurwoningen > huurtoeslaggrens</td><td>338</td><td>363</td><td>391</td><td>382</td><td>3,6</td><td>4</td><td>4</td></tr><tr><td>Totaal</td><td>13.135</td><td>13.083</td><td>12.857</td><td>10.944</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td colspan="8">Bron: CIP 2013 & dVi 2014</td></tr></table> Woningtoewijzingen primaire doelgroep 2011-2014 <table><tr><td>Huisvesting primaire doelgroep - Maastricht</td><td>2011</td><td>2012</td><td>2013</td><td>2014</td></tr><tr><td>Toewijzingen in primaire voorraad (< € 699)</td><td>1.174</td><td>1.149</td><td>902</td><td>992</td></tr><tr><td>waarvan % toewijzigingen aan huishoudens met een inkomen tot €34.085, Europese norm is 90%</td><td>97%</td><td>98%</td><td>99%</td><td>98%</td></tr><tr><td>*allen prijspeil 2014</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table> Bron: bestanden inkomenstoets Servatius In 2014 is al rekening gehouden met de aankomende wetgeving op het gebied van ‘Passend toewijzen’, derhalve werd er in dit jaar al strikter toegewezen. Onlangs heeft Maastricht meegedaan aan een experiment van Platform31 welke aantoont dat Servatius eind 2014 al 85% passend toewijst.	Tabel 1 Opbouw van de woningvoorraad Servatius totaal								Huurprijssegment	Aantallen				Aandeel 2013 in %				Servatius				Servatius	Referentie	Landelijk		2011	2012	2013	2014	2013	2013	2013	Goedkope huurwoningen	3.322	3.113	2.803	2.526	25,8	18,7	16	Betaalbare huurwoningen	6.694	6.738	6.598	6.430	60,8	64,6	65,7	Dure huurwoningen < huurtoeslaggrens	770	857	1.052	894	9,7	12,7	14,3	Dure huurwoningen > huurtoeslaggrens	338	363	391	382	3,6	4	4	Totaal	13.135	13.083	12.857	10.944				Bron: CIP 2013 & dVi 2014								Huisvesting primaire doelgroep - Maastricht	2011	2012	2013	2014	Toewijzingen in primaire voorraad (< € 699)	1.174	1.149	902	992	waarvan % toewijzigingen aan huishoudens met een inkomen tot €34.085, Europese norm is 90%	97%	98%	99%	98%	*allen prijspeil 2014				
Tabel 1 Opbouw van de woningvoorraad Servatius totaal																																																																																																						
Huurprijssegment	Aantallen				Aandeel 2013 in %																																																																																																	
	Servatius				Servatius	Referentie	Landelijk																																																																																															
	2011	2012	2013	2014	2013	2013	2013																																																																																															
Goedkope huurwoningen	3.322	3.113	2.803	2.526	25,8	18,7	16																																																																																															
Betaalbare huurwoningen	6.694	6.738	6.598	6.430	60,8	64,6	65,7																																																																																															
Dure huurwoningen < huurtoeslaggrens	770	857	1.052	894	9,7	12,7	14,3																																																																																															
Dure huurwoningen > huurtoeslaggrens	338	363	391	382	3,6	4	4																																																																																															
Totaal	13.135	13.083	12.857	10.944																																																																																																		
Bron: CIP 2013 & dVi 2014																																																																																																						
Huisvesting primaire doelgroep - Maastricht	2011	2012	2013	2014																																																																																																		
Toewijzingen in primaire voorraad (< € 699)	1.174	1.149	902	992																																																																																																		
waarvan % toewijzigingen aan huishoudens met een inkomen tot €34.085, Europese norm is 90%	97%	98%	99%	98%																																																																																																		
*allen prijspeil 2014																																																																																																						

Servatius ingebracht bij de Bestuursopdracht Betaalbaarheid & Duurzaamheid, welke zal resulteren in meerjaren prestatieafspraken voor dit thema.	(>>€596 < €699): 20% . (zie RvT notitie huurbeleid d.d. 061114). In 2015 is deze ambitie c.q. verdeling bijgesteld naar 10-40-30-20.	<table><tr><th>Huisvesting primaire doelgroep - Eijsden/Margraten</th><th>2011</th><th>2012</th><th>2013</th><th>2014</th></tr><tr><td>Toewijzingen in primaire voorraad (< € 699)</td><td>69</td><td>36</td><td>44</td><td>39</td></tr><tr><td>waarvan % toewijzigingen aan huishoudens met een inkomen tot €34.085, Europese norm is 90%</td><td>97%</td><td>100%</td><td>98%</td><td>97%</td></tr><tr><td>*allen prijspeil 2014</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	Huisvesting primaire doelgroep - Eijsden/Margraten	2011	2012	2013	2014	Toewijzingen in primaire voorraad (< € 699)	69	36	44	39	waarvan % toewijzigingen aan huishoudens met een inkomen tot €34.085, Europese norm is 90%	97%	100%	98%	97%	*allen prijspeil 2014				
Huisvesting primaire doelgroep - Eijsden/Margraten	2011	2012	2013	2014																		
Toewijzingen in primaire voorraad (< € 699)	69	36	44	39																		
waarvan % toewijzigingen aan huishoudens met een inkomen tot €34.085, Europese norm is 90%	97%	100%	98%	97%																		
*allen prijspeil 2014																						
Servatius wijst toe conform de EU richtlijnen: Minimaal 90% van de woningen met een huurprijs onder de liberalisatiegrens wijzen we toe aan huishoudens met een inkomen onder de ±€34.000.	Wij streven er naar om te voldoen aan de wettelijke kaders voor woningtoewijzing.	Bron: bestanden inkomenstoets Servatius																				
Elk halfjaar ontvangt de gemeente Maastricht een nieuwe taakstelling voor het aantal te huisvesten statushouders. Ter invulling van deze taakstelling maakt de gemeente jaarlijks afspraken met de woningcorporaties (via Woningburo). De taakstelling en de prestaties zijn weergegeven in de tabellen in de kolom prestaties.	Tijdig en passend invulling geven aan de taakstelling	Bovenstaande tabellen laten zien dat Servatius toewijst binnen de Europese richtlijnen. <u>Statushouders</u> <u>Huisvesting statushouders</u> Elk halfjaar ontvangt de gemeente Maastricht een nieuwe taakstelling voor het aantal te huisvesten statushouders. Ter invulling van deze taakstelling maakt de gemeente jaarlijks afspraken met de woningcorporaties (via Woningburo). De laatste jaren zijn de processen om te komen tot huisvesting van een statushouder gewijzigd met hieraan gekoppeld ook de wijze van rapportage. Tot 2012 werden woningen geleverd op basis van periodieke contingenten. Periodiek ontvingen de corporaties van de gemeente (via het COA) een lijst met huishoudens die binnen een bepaalde periode huisvesting dienden te krijgen. Door diverse problemen waaronder de aanwezigheid van reeds elders gehuisveste statushouders op Maastrichtse contingenten of gehele afwezigheid van statushouders die naar Maastricht wilden verhuizen is in 2012 afgestapt van deze methode. Sinds 2012 wordt met de gemeente concreet afgesproken welk aantal woningen jaarlijks dient te worden aangemeld t.b.v. statushouders. Sinds 2014 gaan de afspraken niet meer over aantallen woningen, maar over aantallen statushouders. Dit is het aantal personen dat op het moment van huisvesting meetelt in de taakstelling. In de praktijk wordt de taakstelling daarna verder ingevuld door gezinshereniging en zogenaamde na-reizigers. Door de gewijzigde prestatieafspraken en onderliggende parameters zijn de rapportages regelmatig aan wijzigingen onderhevig. Vandaar dat onderstaand overzicht voor 2014 over het aantal personen gaat en de overzichten voor 2012 en 2013 over aantal woningen.																				

Statushouders per 31-12-2014 (in personen op moment van toewijzing)

Status	Servatius	Woonpunt	Maasvallei	Totaal
verhuurd (taakstelling)	41	42	10	93
in portefeuille	31	12	10	53
<i>Target 2014 in personen</i>	<i>54</i>	<i>45</i>	<i>14</i>	<i>112</i>
<i>Invulling</i>	<i>76%</i>	<i>94%</i>	<i>71%</i>	<i>83%</i>

Servatius heeft door het aantal na-reizigers 100% van de taakstelling ingevuld.

Statushouders per 31-12-2013 (in woningen)

2013	Servatius	Woonpunt	Maasvallei	Totaal
aangeleverd	30	25	8	63
verhuurd	26	21	8	55
retour	1	2		3
geweigerd	1	1		2
open	2	1		3
<i>Target 2013</i>	<i>30</i>	<i>26</i>	<i>8</i>	<i>64</i>
<i>Invulling</i>	<i>100%</i>	<i>96%</i>	<i>100%</i>	<i>98%</i>

Statushouders per 31-12-2012 (in woningen)

2012	Servatius	Woonpunt	Maasvallei	Totaal
aangeleverd	47	41	12	100
verhuurd	27	19	2	48
retour	17	20	8	45
geweigerd	2	1	2	5
open	1	1	0	2
<i>Target 2012</i>	<i>47</i>	<i>40</i>	<i>13</i>	<i>100</i>
<i>Invulling</i>	<i>100%</i>	<i>103%</i>	<i>92%</i>	<i>100%</i>

Voor opgave zie o.a. prestatieafspraken & ideaalportefeuille op pagina 3. Daarnaast heeft Servatius in 2014 besloten om, op basis van de verwachte nieuwe Woningwet en demografische/economische ontwikkelingen, de niet-daeb activiteiten niet verder uit te breiden (zie ook RvT notitie ‘niet daeb niet doen’ d.d. 061114). Onderlegger voor dit besluit was een rapport van ABF research dat aantoont dat de marktvraag naar niet-daeb woningen in het werkgebied van Servatius de komende jaren zeer beperkt is. Huurachterstand: Vanuit het BBSH is de corporatie verantwoordelijk voor het bevorderen van de leefbaarheid in wijken en buurten. Het terugdringen van huurachterstanden levert hieraan een bijdrage. In 2014 is gekozen voor een integrale aanpak van de schuldenproblematiek i.s.m. o.a.	Voldoende betaalbare woningen voor de doelgroep i.c.m. een passende prijs/kwaliteit verhouding. Naast de gewenste portefeuilleverdeling (10-40-30-20) betekent dit concreet het volgende: medio 2014 bedroeg de gemiddelde (maandelijkse) huur van een Servatius’ woning ca. €450 (ca. 70% MRH). Vanuit o.a. het beoogde verdienmodel is het wenselijk om meer huurinkomsten te genereren tot ca. € 550/ 80% MRH (2014; zie RvT notitie huurbeleid d.d. 061114). In de periode 2011-2014 werd conform ondernemingsplan gekoerst op ‘100% maximaal redelijke huur,	Eijsden-Margraten Voor de gemeente Eijsden-Margraten worden jaarlijks afspraken gemaakt voor het aantal te huisvesten statushouders. Partijen concluderen gezamenlijk dat Servatius handelt conform de tussen de corporaties en gemeente afgesproken aanbidding- en acceptatieprocedures en daarmee invulling geeft aan de afspraken. Betaalbaarheid <table><caption>Tabel 6 Betaalbaarheid</caption><thead><tr><th></th><th colspan="4">Servatius</th><th>Referentie</th><th>Landelijk</th></tr><tr><th></th><th>2011</th><th>2012</th><th>2013</th><th>2014</th><th>2013</th><th>2013</th></tr></thead><tbody><tr><td>Huurprijs huurwoningen (DAEB en niet DAEB)</td><td>415</td><td>426</td><td>489</td><td>467</td><td>455</td><td>467</td></tr><tr><td>Huur/ maximaal toegestane huur DAEB (%; huurwoningen)</td><td></td><td>64,4</td><td>66,5</td><td>67,0</td><td>70,4</td><td>68,6</td></tr><tr><td>Huur/ maximaal toegestane huur niet DAEB (%; huurwoningen)</td><td></td><td>91,5</td><td>87,5</td><td>86,0</td><td>88,3</td><td>84,0</td></tr></tbody></table> Bron: CIP 2013 <table><caption>Tabel 7 Huurachterstand als percentage van de jaarhuur, 2011-2014</caption><thead><tr><th></th><th colspan="4">Servatius</th><th>Referentie</th><th>Landelijk</th></tr><tr><th></th><th>2011</th><th>2012</th><th>2013</th><th>2014</th><th>2013</th><th>2013</th></tr></thead><tbody><tr><td>Huurachterstand huurwoningen (DAEB en niet DAEB)</td><td>1,3</td><td>1,1</td><td>1,3</td><td>1,6</td><td>1,4</td><td>1,0</td></tr></tbody></table> Bron: CIP 2013 Huurachterstand In de Q-rapportages brengen we de ontwikkeling van de huurachterstanden in beeld (monitoren). Voor het vierde kwartaal van 2014 bedroeg dit voor Servatius 1,55 % (zittende en vertrokken huurders, inclusief mutatiekosten). In 2015 zal Servatius meedoen aan een benchmark, zodat we een beter inzicht krijgen in de daadwerkelijke huurachterstanden en er een beter beeld ontstaat over wat een reële norm is. (zie managementrapportage Q4 2014) Tevens wordt vroegtijdig contact opgenomen met huurders om eventuele vervelende gevolgen als huisuitzetting te voorkomen. Actualisatie huurbeleid In 2014 heeft Servatius het huurbeleid bijgesteld. Werd in het ondernemingsplan 2012-2017 (en voor de jaren 2012 en 2013) gekoerst op ‘100% maximaal redelijke huur, tenzij...’, anno 2014 zagen we dat door een stagnerende inkomensontwikkeling en toenemende (woon)lasten de betaalbaarheid van corporatiewoningen in de knel komt. Servatius heeft eind 2014 dan ook besloten om geen woningen meer te liberaliseren en streeft binnen het DAEB		Servatius				Referentie	Landelijk		2011	2012	2013	2014	2013	2013	Huurprijs huurwoningen (DAEB en niet DAEB)	415	426	489	467	455	467	Huur/ maximaal toegestane huur DAEB (%; huurwoningen)		64,4	66,5	67,0	70,4	68,6	Huur/ maximaal toegestane huur niet DAEB (%; huurwoningen)		91,5	87,5	86,0	88,3	84,0		Servatius				Referentie	Landelijk		2011	2012	2013	2014	2013	2013	Huurachterstand huurwoningen (DAEB en niet DAEB)	1,3	1,1	1,3	1,6	1,4	1,0	7
	Servatius				Referentie	Landelijk																																																					
	2011	2012	2013	2014	2013	2013																																																					
Huurprijs huurwoningen (DAEB en niet DAEB)	415	426	489	467	455	467																																																					
Huur/ maximaal toegestane huur DAEB (%; huurwoningen)		64,4	66,5	67,0	70,4	68,6																																																					
Huur/ maximaal toegestane huur niet DAEB (%; huurwoningen)		91,5	87,5	86,0	88,3	84,0																																																					
	Servatius				Referentie	Landelijk																																																					
	2011	2012	2013	2014	2013	2013																																																					
Huurachterstand huurwoningen (DAEB en niet DAEB)	1,3	1,1	1,3	1,6	1,4	1,0																																																					

kredietbank met als doel om huisuitzetting te voorkomen en bijkomende kosten voor alle partijen te beperken (o.a. deurwaarders- en verhuiskosten etc.). (zie ook de notitie ‘sociale trap’) De jaarlijkse huurverhoging vindt plaats conform MG circulaire van BZK.	tenzij...’ . Huurachterstand: Huurachterstanden zittende huurders onder landelijke norm brengen. In 2014 bedroeg het landelijk gemiddelde percentage huurachterstand van zittende huurders ten opzichte van de jaarhuur gemiddeld 1,03%. Servatius zet in op maximale huurverhoging, om zo snel mogelijk op de gewenste streefhuren (passende prijs/kwaliteit) uit te komen.	segment naar een portefeuillevverdeling van 10% goedkoop (< €403) - 40% betaalbaar tot 1e aftoppingsgrens (€403 - €576) - 30% betaalbaar tot 2e aftoppingsgrens (€576- €618) en 20% bereikbaar (€618 - €710; allen prijspeil 2015). Dit resulteert (als alle woningen gemuteerd zijn naar de streefhuur) in een gemiddelde maximaal redelijke huur van 78%. Jaarlijkse huurverhoging De maximale jaarlijkse huurverhoging was in de jaren 2007-2012 gelijk aan de inflatie. Vanaf 2013 heeft Servatius ervoor gekozen de maximale (inkomensafhankelijke) huurverhoging door te voeren. In 2014 bedroeg de gemiddelde huurverhoging voor de gereguleerde woningen 4,1 procent. De geliberaliseerde woningen zijn verhoogd conform inflatie (2,5 procent) (JV2014:27). In 2013 bedroeg het gemiddelde huurverhoging voor de gereguleerde woningen 3,9 procent. De geliberaliseerde woningen zijn verhoogd conform inflatie (2,5 procent). (JV2013:23) In 2012: 2,3% (de wettelijke huurverhoging voor de primaire voorraad). De huren van geliberaliseerde woningen werden verhoogd met 2,5%. In 2011: 1,3% (de wettelijke huurverhoging voor de primaire voorraad). De huren van geliberaliseerde woningen hebben wij verhoogd met 2%.																			
Middels het terugdringen van huisuitzettingen levert Servatius een bijdrage aan het verlagen van de sociaal maatschappelijke problematiek in haar werkgebied en het bevorderen van de leefbaarheid en het woongenot in wijken en buurten.	Ambitie: Voorkomen huisuitzetting.	Huisuitzettingen <table><tr><th colspan="3">Tabel 8 Aantal huisuitzettingen 2011-2014</th></tr><tr><th></th><th>Aantal aanzeggingen</th><th>Aantal huisuitzettingen</th></tr><tr><td>2014</td><td>70</td><td>40</td></tr><tr><td>2013</td><td>89</td><td>44</td></tr><tr><td>2012</td><td>114</td><td>53</td></tr><tr><td>2011</td><td>130</td><td>35</td></tr></table>	Tabel 8 Aantal huisuitzettingen 2011-2014				Aantal aanzeggingen	Aantal huisuitzettingen	2014	70	40	2013	89	44	2012	114	53	2011	130	35	
Tabel 8 Aantal huisuitzettingen 2011-2014																					
	Aantal aanzeggingen	Aantal huisuitzettingen																			
2014	70	40																			
2013	89	44																			
2012	114	53																			
2011	130	35																			

BBSH: woongenot en leefbaarheid bevorderen.	Bevorderen leefbaarheid in herstructurerings gebieden door tijdelijke verhuur in eigen hand te nemen.	Bron Jaarverslagen Servatius 2011-2014 In 2014 zijn er bij Servatius twee werkbijeenkomsten geweest met de gemeente Maastricht, netwerkpartners (zoals de Kredietbank Limburg & Trajekt) en de in Maastricht actieve corporaties. Onderwerp was hoe de aanwezige partijen gezamenlijk huisuitzettingen zo veel mogelijk kunnen voorkomen. Tijdens deze bijeenkomsten is een gezamenlijke werkwijze afgesproken, die invulling geeft aan het terugdringen van het aantal huisuitzettingen. Tijdelijke verhuur De verhuur en het beheer van toekomstige sloopcomplexen heeft Servatius vanaf 2012 vanuit leefbaarheidsoverwegingen steeds meer ingevuld door deze woningen tijdelijk te verhuren. Dit heeft aantoonbaar positieve effecten op de leefbaarheid in herstructureringsgebieden. We zien dat we hiermee verschillende doelgroepen, zoals studenten, starters en toekomstige kopers, goed kunnen bedienen. Actieve sturing op bovenstaande thema's vindt plaats via de kwartaalrapportages.	
--	--	---	--

Externe opgaven	Ambities	Prestaties	beoordeling prestaties in relatie tot de opgaven																									
2 Huisvesting specifieke doelgroepen			7,0																									
2.1 Ouderen met zorg- en huisvestingsbehoeften			7																									
Voor de Gemeenten Maastricht en Eijsden-Margraten worden jaarlijks prestatieafspraken opgesteld voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Deze hebben zowel een kwantitatief (aantallen) als kwalitatief (tijdige huisvesting) karakter. (zie bijlagen JV 2011-2014) Voor Eijsden-Margraten worden in de prestatieafspraken geen concrete aantallen genoemd. Het betreft louter afspraken over het proces en de te hanteren methodiek. De uitvoering wordt opgepakt door de werkapparaten.	Zie missie op pagina 3 Servatius streeft er naar om tijdig en passend invulling te geven aan de (prestatie) afspraken zoals overeengekomen met Woningburo/Gemeenten/corporaties.	Huisvesting bijzondere doelgroepen Maastricht Met het Woningburo Maastricht worden jaarlijks (prestatie)afspraken gemaakt over het plaatsen van diverse specifieke doelgroepen, zoals: - Huishoudens die als gevolg van herstructurering moeten verhuizen. - Urgenten: mensen die door omstandigheden acuut woonruimte nodig hebben. - Maatwerk (opvang/zorg): dit zijn onder andere moeilijk plaatsbare personen, statushouders en de maatwerkregeling met instellingen. Onderstaande figuur laat onze realisatie voor de periode 2011-2014 zien: Tabel 9 Huisvesting bijzondere doelgroepen in Maastricht <table><tr><th>Huisvesting bijzondere doelgroep - Maastricht</th><th>2011</th><th>2012</th><th>2013</th><th>2014</th></tr><tr><td>aantal toewijzingen herstructurering</td><td>77</td><td>56</td><td>32</td><td>12</td></tr><tr><td>aantal toewijzingen urgenten</td><td>71</td><td>62</td><td>87</td><td>89</td></tr><tr><td>aantal toewijzingen maatwerk</td><td>37</td><td>44</td><td>52</td><td>63</td></tr><tr><td>aantal toewijzingen moeilijk plaatsbare</td><td>2</td><td>2</td><td>1</td><td>0</td></tr></table> Bron: Jaarverslagen Servatius 2011-2014 Toewijzingen aan urgenten en maatwerk-doelgroepen worden door het Woningburo jaarlijks verdeeld naar rato van het woningbezit. Voor Servatius komt dit neer op circa 45% van het aantal urgenten en maatwerkers in Maastricht. Deze huishoudens moeten binnen de termijn van 1 jaar worden gehuisvest. Voor de genoemde periode voldoet Servatius aan de opgave.	Huisvesting bijzondere doelgroep - Maastricht	2011	2012	2013	2014	aantal toewijzingen herstructurering	77	56	32	12	aantal toewijzingen urgenten	71	62	87	89	aantal toewijzingen maatwerk	37	44	52	63	aantal toewijzingen moeilijk plaatsbare	2	2	1	0	
Huisvesting bijzondere doelgroep - Maastricht	2011	2012	2013	2014																								
aantal toewijzingen herstructurering	77	56	32	12																								
aantal toewijzingen urgenten	71	62	87	89																								
aantal toewijzingen maatwerk	37	44	52	63																								
aantal toewijzingen moeilijk plaatsbare	2	2	1	0																								

Over het thema seniorenhuisvesting zijn geen concrete prestatie-afspraken, in termen van aantallen, gemaakt met de Gemeenten in het werkgebied. Het betreft meer procesafspraken m.b.t. bijvoorbeeld onderzoek of intenties om bij nieuwbouw en renovatie rekening te houden met de wensen en behoeften van senioren. Met de gemeente Maastricht en collegacorporaties is in het kader van de bestuursopdracht Wonen en Zorg recent onderzoek verricht naar (de ontwikkeling van) vraag en aanbod van zorgwoningen in Maastricht. Conclusie is dat er in fysieke zin voldoende woningen beschikbaar zijn, maar dat toewijzing en betaalbaarheid om aandacht vragen. Vanuit de bestuursopdracht zal e.e.a. resulteren in meerjarenafspraken tussen partijen.	Een divers woningbezit is noodzakelijk. Men moet kunnen kiezen uit een breed palet aan woonvormen: met en zonder zorg, zelfstandig of gemeenschappelijk, in een appartement of een patiowoning. Wij zorgen ervoor dat de toekomstige portefeuille qua omvang en samenstelling is toegesneden op de doelgroep. Dat doen we onder andere door seniorenwoningen en woningen voor specifieke doelgroepen te bouwen. (Ondernemingsplan pg. 13) We willen afspraken maken met zorgpartijen over het aanbod van zorg in woonservicezones, waarbij wij zorgen voor voldoende zorgtoegankelijke woningen (Ondernemingsplan pg. 25).	Wonen Welzijn & Zorg Momenteel heeft Servatius circa 1.200 rollator toegankelijke woningen. Onze nieuwbouw was de afgelopen jaren al sterk gericht op het toevoegen van appartementen (gelijkvloers al dan niet met lift ontsloten), om een passend antwoord te geven op de toenemende vergrijzing en zorgbehoefte. In de periode 2011-2014 heeft Servatius 91 zorggeschikte appartementen (nieuwbouw) aan haar voorraad toegevoegd (Bron: Jaarverslagen Servatius 2011-2014). Op vraag van zorgpartijen stellen we woningen beschikbaar. Pragmatische insteek. Beleid volgt uit bestuursopdracht wonen & zorg.	
--	--	---	--

De komende jaren neemt de behoefte aan studenteneenheden naar verwachting toe. In Maastricht is tot 2020 sprake van een groei van het aantal studenten, met een daarbij behorende opgave. Omdat buitenlandse studenten een belangrijke groeiende doelgroep vormen, is er sprake van een stijgende vraag naar gemeubileerde kamers. Het aantal ongemeubileerde studentenkamers is volgens de Universiteit Maastricht en hogescholen momenteel toereikend. (JV2014:24) Bevorderen van de leefbaarheid (BBSH) door fysieke inrichting centra te optimaliseren.	We willen passende wooneenheden bieden voor studenten (Ondernemingsplan pg. 12).	Studentenhuisvesting De afgelopen jaren heeft Servatius gekoerst op consolidatie van het aantal studentenwoningen (730, waarvan circa 160 gemeubileerd). Onderstaande een overzicht van onze studentenwoningen, dit betreft louter niet-gemeubileerde wooneenheden. <table><tr><th>Complex</th><th>Adressen</th><th>Totaal</th></tr><tr><td>37565</td><td>Heugemerweg</td><td>20</td></tr><tr><td>62350</td><td>Populierweg</td><td>2</td></tr><tr><td>64134</td><td>Herdenkingsplein</td><td>40</td></tr><tr><td>64150</td><td>Volksplein</td><td>8</td></tr><tr><td>64222</td><td>Kapittelalaan 56 B03</td><td>10</td></tr><tr><td>64350</td><td>Emmausstraat 61 K1</td><td>4</td></tr><tr><td>64510</td><td>Condestraat 13 B</td><td>13</td></tr><tr><td>64513</td><td>Raccordement 102 A</td><td>13</td></tr><tr><td>64514</td><td>Heugemerweg 51 AO1</td><td>63</td></tr><tr><td>64519</td><td>Gilles Doyenstraat 6 AO1</td><td>18</td></tr><tr><td>64523</td><td>Proosdijweg 9 AO1</td><td>18</td></tr><tr><td>64524</td><td>Jodenstraat 7 B11</td><td>12</td></tr><tr><td>64527</td><td>Aan het Heugemerwater 30 A</td><td>15</td></tr><tr><td>64528</td><td>Termilleslaan 255 A + atropabeemd en melissabeemd</td><td>40</td></tr><tr><td>64529</td><td>Aubeldomein 6 AO1</td><td>36</td></tr><tr><td>64534</td><td>Heerderweg 96 AO1</td><td>56</td></tr><tr><td>64538</td><td>Wilhelminasingel 29 A+B K1</td><td>8</td></tr><tr><td>64577</td><td>Voltastraat 48 K1</td><td>5</td></tr><tr><td>64584</td><td>Frankenstraat 190 B K1</td><td>24</td></tr><tr><td>70547</td><td>Pastoor Habetsstraat 34 B-01</td><td>3</td></tr><tr><td>10528</td><td>Melissabeemd</td><td>1</td></tr><tr><td colspan="2">Totaal aantal kamers</td><td>409</td></tr></table> Bron: jaarverslag 2014 Studenten verhuizen gedurende het jaar naar het centrum waardoor in de buitenwijken geringe leegstand ontstaat (JV2014:24). De verhuur van de studentenwoningen met een centrale ligging is gedurende het hele jaar goed.	Complex	Adressen	Totaal	37565	Heugemerweg	20	62350	Populierweg	2	64134	Herdenkingsplein	40	64150	Volksplein	8	64222	Kapittelalaan 56 B03	10	64350	Emmausstraat 61 K1	4	64510	Condestraat 13 B	13	64513	Raccordement 102 A	13	64514	Heugemerweg 51 AO1	63	64519	Gilles Doyenstraat 6 AO1	18	64523	Proosdijweg 9 AO1	18	64524	Jodenstraat 7 B11	12	64527	Aan het Heugemerwater 30 A	15	64528	Termilleslaan 255 A + atropabeemd en melissabeemd	40	64529	Aubeldomein 6 AO1	36	64534	Heerderweg 96 AO1	56	64538	Wilhelminasingel 29 A+B K1	8	64577	Voltastraat 48 K1	5	64584	Frankenstraat 190 B K1	24	70547	Pastoor Habetsstraat 34 B-01	3	10528	Melissabeemd	1	Totaal aantal kamers		409	7
Complex	Adressen	Totaal																																																																						
37565	Heugemerweg	20																																																																						
62350	Populierweg	2																																																																						
64134	Herdenkingsplein	40																																																																						
64150	Volksplein	8																																																																						
64222	Kapittelalaan 56 B03	10																																																																						
64350	Emmausstraat 61 K1	4																																																																						
64510	Condestraat 13 B	13																																																																						
64513	Raccordement 102 A	13																																																																						
64514	Heugemerweg 51 AO1	63																																																																						
64519	Gilles Doyenstraat 6 AO1	18																																																																						
64523	Proosdijweg 9 AO1	18																																																																						
64524	Jodenstraat 7 B11	12																																																																						
64527	Aan het Heugemerwater 30 A	15																																																																						
64528	Termilleslaan 255 A + atropabeemd en melissabeemd	40																																																																						
64529	Aubeldomein 6 AO1	36																																																																						
64534	Heerderweg 96 AO1	56																																																																						
64538	Wilhelminasingel 29 A+B K1	8																																																																						
64577	Voltastraat 48 K1	5																																																																						
64584	Frankenstraat 190 B K1	24																																																																						
70547	Pastoor Habetsstraat 34 B-01	3																																																																						
10528	Melissabeemd	1																																																																						
Totaal aantal kamers		409																																																																						

	Fysieke kwaliteit van de woonwagenlocaties verbeteren, dusdanig dat de locaties beter beheersbaar worden.	Woonwagens <i>Maastricht</i> Eind 2014 heeft Servatius binnen de gemeente Maastricht 59 standplaatsen en 24 woonwagens/chalets. <i>Eijsden-Margraten</i> Servatius bezit in de gemeente Eijsden-Margraten 16 standplaatsen en 3 woonwagens/chalets. Partners in Maatwerk-Zuid B.V. (PIM), het samenwerkingsverband tussen Servatius en collega corporaties Woonpunt en Maasvallei, is verantwoordelijk voor het dagelijks beheer. Alle standplaatsen en woonwagens voldoen eind 2014 aan de gewenste basiskwaliteit.	
--	---	--	--

Externe opgaven	Ambities	Prestaties	beoordeling prestaties in relatie tot de opgaven																																			
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer			6,3																																			
3.1 Woningkwaliteit			7																																			
Conform BBSH heeft Servatius een opgave in het kwalitatief in stand houden van het woningbezit. Daarnaast moeten we ook voldoen aan de wet- en regelgeving conform Bouwbesluit (2012; hfd 2-6; technische bouwvoorschriften uit het oogpunt van veiligheid, gezondheid, bruikbaarheid, energiezuinigheid & milieu en technische installaties).	We brengen de kwaliteit van de bestaande voorraad op niveau door middel van een inhaalslag in onderhoud en inzet op de energieprestatie van de woningen (Ondernemingsplan pg. 9), aanpassing van functionaliteit van de woning waar nodig en zorgen dat de woning aan alle vereisten voldoet op gebied van veiligheid en gezondheid (Ondernemingsplan pg. 21)	Woningvoorraad Onze woningvoorraad is opgebouwd uit de volgende producttypen: <table><tr><th colspan="5">Tabel 10 Samenstelling van het bezit (in % van de voorraad wooneenheden)</th></tr><tr><th></th><th>Servatius 2013</th><th>Servatius 2014</th><th>Referentie 2013</th><th>Landelijk 2013</th></tr><tr><td>Eengezinswoningen</td><td>52</td><td>50</td><td>34,3</td><td>41,4</td></tr><tr><td>Meergezinsetagebouw met lift</td><td>26</td><td>12</td><td>32,9</td><td>26</td></tr><tr><td>Meergezinsetagebouw zonder lift t/m 4 lagen</td><td>12</td><td>26</td><td>14,2</td><td>14,8</td></tr><tr><td>Hoogbouw</td><td>5</td><td>5</td><td>13,1</td><td>11,5</td></tr><tr><td>Onzelfstandige overige wooneenheden</td><td>6</td><td>7</td><td>5,5</td><td>6,3</td></tr></table> Bron CIP 2013, dVi 2014 Conditiemeting Om onze onderhoudsopgave te specificeren heeft in 2013 een extern bureau de kwaliteit van ons woningbezit in kaart gebracht. Dit betrof louter het exterieur (casco) van de woningen. De gemiddelde conditiescore van ons woningbezit bedroeg 1,42, waarbij score 1 = nieuwbouw en score 6 = sloop (interieur + exterieur). Momenteel vullen we deze score aan met een beoordeling van het interieur van de woningen. De conditiescores van complexen gebruiken we om prioriteiten aan te brengen in ons onderhoudsprogramma en het onderhoudsniveau	Tabel 10 Samenstelling van het bezit (in % van de voorraad wooneenheden)						Servatius 2013	Servatius 2014	Referentie 2013	Landelijk 2013	Eengezinswoningen	52	50	34,3	41,4	Meergezinsetagebouw met lift	26	12	32,9	26	Meergezinsetagebouw zonder lift t/m 4 lagen	12	26	14,2	14,8	Hoogbouw	5	5	13,1	11,5	Onzelfstandige overige wooneenheden	6	7	5,5	6,3	
Tabel 10 Samenstelling van het bezit (in % van de voorraad wooneenheden)																																						
	Servatius 2013	Servatius 2014	Referentie 2013	Landelijk 2013																																		
Eengezinswoningen	52	50	34,3	41,4																																		
Meergezinsetagebouw met lift	26	12	32,9	26																																		
Meergezinsetagebouw zonder lift t/m 4 lagen	12	26	14,2	14,8																																		
Hoogbouw	5	5	13,1	11,5																																		
Onzelfstandige overige wooneenheden	6	7	5,5	6,3																																		

van de woningen te bewaken.

Investerings in onderhoud

In de periode 2011-2014 hebben we de volgende investeringen in onderhoud gepleegd:

	Begroting dagelijks onderhoud	Realisatie dagelijks onderhoud (incl. mutatie onderhoud)	Mutatiekosten per woning	Begroting planmatig onderhoud	Realisatie planmatig onderhoud
2014	6.304.000	6.978.541	1.345	5.735.000	6.050.536
2013	6.550.000	6.492.903	1.345	6.753.000	7.335.662
2012	6.729.000	6.513.234	1.265	6.429.000	5.157.755
2011	6.626.000	5.148.623	1.514	8.006.000	6.272.704

Investerings in schone, hele & veilige woningen

Naast het reguliere dagelijkse- en planmatig onderhoud, onderhoud van liften & groenvoorzieningen en schoonmaakactiviteiten hebben we in de periode 2011-2014 de volgende specifieke maatregelen genomen:

Actie	Aantallen
vervangen open - CV toestellen door gesloten toestellen (# toestellen)	1.300
plaatsen CO-melders bij geisers (# melders)	1.100
vervangen geisers door boilers (# boilers)	90
opstellen Risico-Inventarisatie ihkv legionella (# complexen)	11
asbestinventarisatie o.b.v. 10% steekproef (# aantal woningen)	ca. 1.100
brandpreventief onderzoek bij speciale doelgroep complexen	-

Vanaf 2015 worden bovenstaande activiteiten meer geclusterd en integraal aangepakt vanuit het Project Veilig Wonen.

BBSH: huurders betrekken bij beleid en beheer. <i>Transformatieopgave</i> Om de streefportefeuille (10.500 DAEB woningen) te realiseren, transformeren we de komende jaren ons bezit. Kwantitatief door afbouw van het aantal woningen naar circa 10.500. En kwalitatief door incurante producten af te stoten (sloop/verkoop) of om te zetten (nieuwbouw/renovatie/innovatie) naar producten die beter aansluiten bij de vraag. Dit alles resulterend in een jongere en toekomstbestendige portefeuille. (JV2014: 33; zie ook pagina 3)	<i>Keuzevrijheid</i> Bij (groot) onderhoud of renovatie bieden wij onze huurders de mogelijkheid te kiezen uit een catalogus, zodat zij zelf het door hen gewenste uiterlijk van de binnenzijde van de woning mede kunnen bepalen; denk aan de afwerking van badkamer en keuken. (Ondernemingsplan pg. 21) Servatius staat voor betaalbare woningen van goede kwaliteit, nu en in de toekomst. Daarom denken we na over de vereiste ontwikkeling van onze woningvoorraad. Dat doen we aan de hand van integraal portefeuillemanagement, waarbij we verbinding leggen tussen maatschappelijke doelstellingen, de benodigde omvang en samenstelling van de woningportefeuille en financiële kaders. (JV 2013: 27)	Complexcommissies Sinds 2013 werkt Servatius bij renovaties met complexcommissies. Een dergelijke commissie vertegenwoordigt de huurders uit het complex, met als doel mee te denken en draagvlak en betrokkenheid te creëren. In de voorbereidingsfase, uitvoeringsfase en evaluatiefase wordt de complexcommissie nauw betrokken. Zij bepalen mede de keuze van de aannemer. Bij de afronding en evaluatie van de renovatie van het complex aan de Oosterweertlaan einde 2014, is de rol van de complexcommissie positief gewaardeerd door zowel Servatius als de deelnemers. Vergelijkbare participatie werd georganiseerd bij de planontwikkeling voor sloop/nieuwbouw van 75 woningen (Tillystraat, Wittevrouwenveld) en bij de renovatie van 176 eengezinswoningen in Malberg (2013). Vastgoedsturing (proces-/beleidsinrichting) Onze portefeuillestrategie beschrijft het punt op de horizon (streefportefeuille) en hoe we daar komen (transformatie-opgave). Om het gewenste 'punt' ook daadwerkelijk te realiseren is borging van de strategie binnen de organisatie van groot belang. Dit vraagt om integrale vastgoedsturing op drie niveaus: • portefeuillemanagement op strategisch niveau • assetmanagement op tactisch niveau • dagelijks beheer op operationeel niveau Integraliteit vereist naast sturing per niveau ook samenwerking tussen de drie niveaus. Bovenstaand is in 2013 in de organisatie geïmplementeerd:  Bron: www.ortec-finance.com (bewerkt door Servatius)	
--	---	---	--

		<i>Portefeuillemanagement</i> In 2013 is het fundament gelegd voor het portefeuilleplan. Het portefeuilleplan is kaderstellend voor het te voeren assetmanagement. <i>Assetmanagement</i> Met de introductie van assetmanagement in 2013, kiest Servatius ervoor om de sturing op tactisch niveau professioneler vorm te geven. De voornaamste taak van assetmanagement is om de portefeuillestrategie te vertalen naar deelportefeuilles en/of clusters door invulling van clustertactieken. Bij deze vertaling wordt een integrale afweging gemaakt tussen volkshuisvestelijke (maatschappelijke doelstellingen), financiële en markttechnische overwegingen met als doel het rendement van onze portefeuille te vergroten en de potentie te benutten. <i>Dagelijks beheer</i> Door uitvoer van de beheerplannen geeft dagelijks beheer invulling aan de door asset management voorgeschreven tactieken. Op deze wijze geeft de afdeling dagelijks beheer uitvoering aan de transformatie van de portefeuille. Tijdens periodieke overleggen monitoren dagelijks beheer en assetmanagement de voortgang en worden ervaringen vanuit het werkveld gedeeld.	
3.2 Kwaliteit dienstverlening			7
	Het realiseren van verdere verbetering en optimalisatie van de dienstverlening. Een klanttevredenheid van 7,5 is de (minimale) norm. Het daadwerkelijk voldoen aan deze 7,5 wordt gemeten door middel van regelmatige klanttevredenheids-onderzoeken onder onze klanten. In 2015 zal een eerste klanttevredenheids-onderzoek plaatsvinden, dat tevens als nulmeting fungeert. Waar nodig formuleren we op basis van	Complexbeheer Om onze kwaliteit van dienstverlening verder te verbeteren heeft Servatius in 2012 het beheer van haar woningen op een andere wijze ingericht. Onze (allround) servicemonteurs zijn omgeschoold tot complexbeheerders. Zij staan dicht bij onze huurders en kunnen efficiënt en adequaat de meest voorkomende klachten oplossen. Naast deze ‘technische taken’ zijn zij in sociaal opzicht ‘de ogen en oren’ van Servatius op complexniveau: zij hebben immers dagelijks contact met onze huurders. Zij vervullen derhalve een signalerende functie in de complexen en zijn een actieve gesprekspartner binnen het buurtnetwerk en daarmee een vertrouwd gezicht voor onze huurders. Dienstverleningsconcept Servatius vindt het (eerste) contact met, en een professionele benadering van, stakeholders en huurders van wezenlijk belang. Ook willen we meer inzicht krijgen in de verwachtingen en wensen van huurders en stakeholders. Deze zijn input voor verbetering van de dienstverlenende processen richting de klant en de stakeholder. In 2014 hebben op proces, mens, middelen en systemenvlak binnen de front office interventies plaatsgevonden. (JV 2014:30) In de Aedes Corporatie Benchmark scoort Servatius op het onderdeel kwaliteit een 7,1.	

	de uitkomsten vervolgacties. In 2017 voeren we opnieuw een klanttevredenheids-onderzoek uit. (Actualisatie OP 2015-2017)																																		
	Een van de speerpunten uit het ondernemingsplan van Servatius: "Nadat we onze nieuwe automatisering- en informatiseringssystemen hebben ingevoerd (ERP-software), ter ondersteuning van onze organisatie, maken wij een plan voor de verdere verbetering van onze bereikbaarheid en dienstverlening." Doel: Middels optimalisatie van het klantproces worden de processen en vaardigheden aangescherpt die nodig zijn om (moeilijke) gesprekken (face to face, telefonisch en digitaal) niet alleen inhoudelijk, maar ook door stijl van gespreksvoering te kunnen overbruggen, waardoor de klantbeleving positief en zakelijk blijft. Hierbij is het behouden van de regie van essentieel	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Klantenservice</th><th>Doel</th><th>2015 year to date</th><th>2014 (start reg. vanaf april)</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>% calls beantwoord</td><td>>92%</td><td>94%</td><td>89%</td></tr> <tr> <td>Gemiddelde gespreksduur</td><td>3 min.</td><td>0:03:05</td><td>0:03:14</td></tr> <tr> <td>Gemiddelde wachttijd</td><td>45 sec.</td><td>0:00:42</td><td>0:01:11</td></tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Service & Onderhoud</th><th>Doel</th><th>2015 year to date</th><th>2014 (start reg. vanaf april)</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>% calls beantwoord</td><td>>92%</td><td>93%</td><td>90%</td></tr> <tr> <td>Gemiddelde gespreksduur</td><td>3.45 min.</td><td>0:03:44</td><td>0:03:52</td></tr> <tr> <td>Gemiddelde wachttijd</td><td>1 min.</td><td>0:01:03</td><td>0:01:27</td></tr> </tbody> </table> De cijfers laten zien dat, sinds de metingen in 2014 gestart zijn, een reductie gerealiseerd is in: - Gemiddelde wachttijd voor een klant - Percentage opgenomen calls omhoog is gegaan - De efficiency omhoog is gegaan door kortere gesprekstijden Daarnaast zien we dat medewerkers qua klantbeleving en klantgedrevenheid flinke stappen aan het zetten zijn. Dit wordt per medewerker gemonitord. Naast de stappen die op mensgebied bij de Front Office gezet zijn hebben we als bedrijf besloten om onze dienstverlening integraal verder te gaan verbeteren. Hiervoor is in het dienstverleningsconcept de stip aan de horizon bepaald. Momenteel wordt hier stap voor stap invulling aan gegeven via een HPO traject en digitalisering en standaardiseren van taken.	Klantenservice	Doel	2015 year to date	2014 (start reg. vanaf april)	% calls beantwoord	>92%	94%	89%	Gemiddelde gespreksduur	3 min.	0:03:05	0:03:14	Gemiddelde wachttijd	45 sec.	0:00:42	0:01:11	Service & Onderhoud	Doel	2015 year to date	2014 (start reg. vanaf april)	% calls beantwoord	>92%	93%	90%	Gemiddelde gespreksduur	3.45 min.	0:03:44	0:03:52	Gemiddelde wachttijd	1 min.	0:01:03	0:01:27	
Klantenservice	Doel	2015 year to date	2014 (start reg. vanaf april)																																
% calls beantwoord	>92%	94%	89%																																
Gemiddelde gespreksduur	3 min.	0:03:05	0:03:14																																
Gemiddelde wachttijd	45 sec.	0:00:42	0:01:11																																
Service & Onderhoud	Doel	2015 year to date	2014 (start reg. vanaf april)																																
% calls beantwoord	>92%	93%	90%																																
Gemiddelde gespreksduur	3.45 min.	0:03:44	0:03:52																																
Gemiddelde wachttijd	1 min.	0:01:03	0:01:27																																

	belang om het gesprek effectief, klantgericht maar tevens efficiënt te laten verlopen. Ons motto hierbij is: “Zeg wat je doet en doe wat je zegt”!																																						
	Optimaliseren klachtenproces: doelstelling is een een-loket-gedachte voor de huurder (met een klacht). (JV2014:30)	Door o.a. de aanstelling van een kwaliteitsadviseur is de organisatie van de klachtencommissie geprofessionaliseerd en het bijbehorende klachtenproces geoptimaliseerd. (JV2014:30). Het aantal niet-ontvankelijke klachten komt vooral doordat klachten niet eerst bij de werkorganisatie zijn gemeld maar rechtstreeks bij de klachtencommissie terechtkomen. Onderstaande tabel laat het verloop van het aantal klachten bij de klachtencommissie zien voor de periode 2011-2014: <table> <tr> <th></th><th>Aantal klachten ingediend</th><th>Aantal klachten ontvankelijk</th><th>Aantal klachten behandeld door klachtencommissie</th></tr> <tr> <td>2014</td><td>36</td><td>15</td><td>1</td></tr> <tr> <td>2013</td><td>20</td><td>8</td><td>8</td></tr> <tr> <td>2012</td><td>42</td><td>10</td><td>10</td></tr> <tr> <td>2011</td><td>22</td><td>10</td><td>10</td></tr> </table>		Aantal klachten ingediend	Aantal klachten ontvankelijk	Aantal klachten behandeld door klachtencommissie	2014	36	15	1	2013	20	8	8	2012	42	10	10	2011	22	10	10																	
	Aantal klachten ingediend	Aantal klachten ontvankelijk	Aantal klachten behandeld door klachtencommissie																																				
2014	36	15	1																																				
2013	20	8	8																																				
2012	42	10	10																																				
2011	22	10	10																																				
3.3 Energie en duurzaamheid																																							
			5																																				
Het huidige kabinet wil inzetten op het gedrag van bewoners. Maatregelen die worden genoemd zijn de ‘slimme meter’, die de consument inzicht geeft in zijn daadwerkelijk verbruik. ‘Convenant Energiebesparing Corporatiesector’ (energieconvenant, 2008). Hierin staat een aantal ambitieuze doelstellingen voor energiebesparing. De ambities in dit convenant zijn:	We willen de energieprestatie van onze woningen verbeteren, 78% van de woningen heeft label D of lager (Ondernemingsplan pg. 18; 2012). Bij nieuwbouw streven we naar label A of hoger en bouwen we duurzaam. Bij renovaties (of groot onderhoud) streven we naar minimaal een B-label. Daarnaast is	Verduurzamen bestaand bezit Onderstaande tabel laat de labelverbeteringen voor de periode 2011-2014 zien. <table> <tr> <th colspan="2">2011</th><th colspan="2">2014</th></tr> <tr> <td>A</td><td>1%</td><td>A</td><td>6%</td></tr> <tr> <td>B</td><td>4%</td><td>B</td><td>5%</td></tr> <tr> <td>C</td><td>20%</td><td>C</td><td>19%</td></tr> <tr> <td>D</td><td>31%</td><td>D</td><td>30%</td></tr> <tr> <td>E</td><td>20%</td><td>E</td><td>19%</td></tr> <tr> <td>F</td><td>17%</td><td>F</td><td>16%</td></tr> <tr> <td>G</td><td>6%</td><td>G</td><td>5%</td></tr> <tr> <td></td><td>100%</td><td></td><td>100%</td></tr> </table>	2011		2014		A	1%	A	6%	B	4%	B	5%	C	20%	C	19%	D	31%	D	30%	E	20%	E	19%	F	17%	F	16%	G	6%	G	5%		100%		100%	
2011		2014																																					
A	1%	A	6%																																				
B	4%	B	5%																																				
C	20%	C	19%																																				
D	31%	D	30%																																				
E	20%	E	19%																																				
F	17%	F	16%																																				
G	6%	G	5%																																				
	100%		100%																																				

- 20% energiebesparing in de bestaande voorraad te realiseren door alle corporaties in de periode 2008-2018; - een verlaging van het energieverbruik in de nieuwbouwproductie van 25% per 2011. - een verlaging van het energieverbruik in de nieuwbouwproductie van 50% per 2015. - door bewustwordings- en voorlichtingscampagnes het gebruikersgedrag beïnvloeden. - het streven naar energielabel B of minimaal twee klassen in het energielabel bij ingrijpende woningverbetering.	ons streven dat bij renovatie minimaal twee labelsprongen gemaakt worden (Ondernemingsplan pg. 19) De energieverbeteringen vinden plaats op natuurlijke momenten in de renovatie of waar mogelijk bij planmatig onderhoud. Wij willen nu en in de toekomst zelf geen water en elektriciteit aan onze huurders leveren en zullen niet in een Energie-Exploitatiemaatschappij participeren of deze oprichten. (JV 2012: 28)	De labelverbetering is tot stand gekomen door het plegen van sloop & nieuwbouw (zie onderdeel 4)), het treffen van duurzame maatregelen bij renovatie (o.a. HR++ glas, kierdichting, spouw- en vloerisolatie en mechanische ventilatie) en het plaatsen van bijna 2.100 HR-ketels. We hebben de ambitie om in 2025 10.500 woningen aan te bieden met een gemiddeld label B. Hiermee loopt Servatius weliswaar achter op het energieconvenant van Aedes, maar is zij bezig om een inhaalslag te maken. Servatius heeft per 1 juli 2014 een duurzaamheid- en innovatieadviseur benoemd. De adviseur heeft onder andere de taak om het beleid met betrekking tot duurzaamheid en innovatie in lijn met de ondernemingsstrategie te brengen (JV 2014:38). Servatius heeft in 2013 deelgenomen aan het project Zonnig Limburg. Huurders konden met subsidie van de Provincie (oplopend tot 1000 euro) en 400 euro subsidie van Servatius zonnepanelen kopen en laten installeren op hun daken. Ook konden huurders voor het resterende bedrag een lening afsluiten via de Provincie tegen een rentepercentage van slechts 2 procent. Servatius heeft zo'n 4.800 huurders aangeschreven waarvan uiteindelijk 97 huurders zonnepanelen hebben laten plaatsen. In 2015 gaat Servatius aan de slag met het plaatsen van Slimme meters.	
---	---	--	--

Externe opgaven	Ambities	Prestaties	beoordeling prestaties in relatie tot de opgaven
4. (Des)investeren in vastgoed			5,2
Voor onze activiteiten op het gebied van nieuwbouw, sloop, verkoop en renovatie maken we jaarlijks afspraken met de Gemeente Maastricht en de Gemeente Eijsden-Margraten.	Om de streefportefeuille (10.500 DAEB woningen) te realiseren, transformeren we de komende jaren ons bezit . Kwantitatief door afbouw van het aantal woningen tot circa 10.500. En kwalitatief door incurante producten af te	Onze realisatie (in aantallen woningen) voor het totale werkgebied van Servatius voor de periode 2011-2014 is:	

	stoten (sloop/verkoop) of om te zetten (nieuwbouw/renovatie/innovatie) naar producten die beter aansluiten bij de vraag. Dit alles resulterend in een jongere en toekomstbestendige portefeuille. (JV2014: 33)	<table><tr><th></th><th>Nieuwbouw</th><th>Sloop</th><th>Verkoop</th><th>Renovatie</th></tr><tr><td>2014</td><td>0</td><td>174</td><td>439</td><td>170</td></tr><tr><td>2013</td><td>2 (overige)</td><td>0</td><td>307</td><td>41</td></tr><tr><td>2012</td><td>55</td><td>3</td><td>146</td><td>141</td></tr><tr><td>2011</td><td>36</td><td>115</td><td>96</td><td>100</td></tr></table>		Nieuwbouw	Sloop	Verkoop	Renovatie	2014	0	174	439	170	2013	2 (overige)	0	307	41	2012	55	3	146	141	2011	36	115	96	100	
		Nieuwbouw	Sloop	Verkoop	Renovatie																							
2014	0	174	439	170																								
2013	2 (overige)	0	307	41																								
2012	55	3	146	141																								
2011	36	115	96	100																								
	Doelstelling is om per jaar gemiddeld 60 nieuwbouwwoningen op te leveren (Ondernemingsplan pg. 15).	Bovenstaande aantallen (realisatie) kunnen afwijken met de aantallen (voorgenomen) zoals opgenomen in de prestatie-afspraken met de gemeenten. Met beide gemeenten evalueren we jaarlijks de voorgenomen afspraken en lichten we eventuele afwijkingen van het programma toe. In beide gemeenten hebben we actief gecommuniceerd over onze voornemens (conform begroting) en de bijbehorende randvoorwaarden (desinvesteren voor investeren) en de dilemma's die zich daarbij voordoen. Nieuwbouw De nieuwbouw van woningen betreft de oplevering van 2 complexen in Maastricht, te weten 36 appartementen in Malberg (2011) en 55 appartementen in Caberg (2012). In Eijsden-Margraten hebben we in de periode 2011-2014 de nieuwbouw van 19 koopwoningen aan het Veldje voorbereid en zijn we in 2014 gestart met de bouw van 37 appartementen boven het winkelcentrum (winkelcentrum wordt ontwikkeld door derden). Tevens hebben we in 2011 in Eijsden voor het plangebied Poelveld 28 nieuwbouw- koopwoningen ontwikkeld en opgeleverd. In ons ondernemingsplan 2012-2017 gingen we nog uit van gemiddeld 60 nieuwbouwwoningen op jaarbasis. Dit gemiddelde in nieuwbouw is sterk afhankelijk van de verdere ontwikkeling en voortgang van met name de herstructureringsgebieden die meer voorbereidingstijd vergen dan sec object specifieke projectontwikkelingen. Het betreft hier voornamelijk de herstructureringsgebieden Tillystraat (Wittevrouwenveld), Widelanken (Caberg) en de Blauwe Loper (Mariaberg). Sloop In de periode 2011-2014 heeft Servatius o.a. 96 + 174 portieketagewoningen aan de Musketruwe in Maastricht gesloopt. In het ondernemingsplan 2012-2017 bedraagt de sloopdoelstelling 125 woningen gemiddeld per jaar (Ondernemingsplan pg. 15). Sloop is een jaarlijks gemiddelde en met betrekking tot Servatius gekoppeld aan de ontwikkeling van herstructureringsgebieden. Zolang nog positieve kasstromen gerealiseerd kunnen worden voor	3																									
	Doelstelling is om per jaar gemiddeld 125 woningen te slopen (Ondernemingsplan pg. 15).		4																									

Structurele verkoopdoelstelling is om jaarlijks een verkoopopbrengst te realiseren van € 10 miljoen (Ondernemingsplan pg. 14), voor de periode 2012-2016 betekent dit gemiddeld 75 woningen per jaar en complexmatige verkoop 110 per jaar (Ondernemingsplan pg. 15).

de geplande sloopp projecten en deze passen in het proces van herontwikkeling wordt sloop uitgesteld. Sloop is derhalve een afgeleide van de ontwikkelingen in herstructureringsgebieden en geen doel op zich.

Verkopen

Onze totale verkooprealisatie voor de periode 2011-2014 is als volgt:

Bron: getekende jaarekening EY 2014				
	Netto -verkoopopbrengst (in euro's)			
	2011	2012	2013	2014
Verkoopopbrengst huurwoningen (sociale vastgoed in expl.)	9.536.550	9.912.182	20.273.585	41.869.308
Verkoopopbrengst huurwoningen (vastgoedbeleggingen)	3.206.533	3.927.450	16.451.689	19.011.133
Verkoopopbrengst posities t.b.v verkoop (voorraad)	-	7.656.268	160.000	3.038.243
Verkoopkosten	-696.847	-560.198	-657.958	-1.126.172
Totaal	12.046.236	20.935.702	36.227.316	62.792.512

Bron: getekende jaarekening EY 2014				
	Aantallen			
	2011	2012	2013	2014
Verkoopopbrengst huurwoningen (sociale vastgoed in expl.)	77	79	198	362
Verkoopopbrengst huurwoningen (vastgoedbeleggingen)	19	22	116	90
Verkoopopbrengst posities t.b.v verkoop (voorraad)	0	8	1	2
Verkoopkosten				
Totaal	96	109	315	454

		Servatius heeft in 2014 een aanzienlijk groter deel van haar complexverkopen gerealiseerd dan oorspronkelijk was begroot. Hierdoor is naast versnelde aflossing een versnelling mogelijk in de noodzakelijke transformatie van ons woningbezit. Langs de lijn van herstructurering, renovatie en verduurzaming worden de huurstromen en onderhoudslasten geoptimaliseerd en de kwaliteit en betaalbaarheid beter gewaarborgd.(JV 2014:33) Renovaties Servatius heeft in de periode 2011-2014 circa 450 woningen gerenoveerd. Dat is ongeveer de helft minder dan begroot. Deze ambitie hebben we als gevolg van met name financiële restricties (door o.a. invoering van de verhuurdersheffing) en een lange voorbereidings- en doorlooptijd van projecten (nog) niet kunnen waarmaken. Onze renovatie-activiteiten in de periode 2011-2014 waren: <table><tr><td>2014</td><td>Groot onderhoud aan 84 portiek-etagewoningen Oosterweertlaan (Heugem) Start renovatie casco van 86 eengezinswoningen Mergelweg (Sint Pieter)</td></tr><tr><td>2013</td><td>Oplevering renovatie 176 eengezinswoningen Malberg</td></tr><tr><td>2012</td><td>Start renovatie 176 eengezinswoningen Malberg Renovatie 6 portieketagewoningen Veldje (Eijsden)</td></tr><tr><td>2011</td><td>Renovatie 95 eengezinswoningen ABH-buurt (Wittenvrouwenveld)</td></tr></table> MOG portefeuille De MOG-portefeuille bestaat uit 23 complexen, waaronder: • aanleunwoningen (bij zorgcomplexen) bestemd voor senioren; • drie zorgcomplexen gericht op ouderenzorg (inclusief dagopvang); • begeleid wonen complexen gericht op mensen met een beperking of bijzondere situatie. Deze complexen verhuren we onder andere aan Radar, de Koraalgroep, Stichting WonenPlus, RIBW en het Leger des Heils; • twee brede scholen: met de gemeente Maastricht hebben we een exploitatieovereenkomst gesloten voor twee brede scholen. Van de brede school in Eijsden-Margraten is Servatius zelf eigenaar. Gebruikers van deze brede scholen zijn onder andere basisscholen, peuterspeelzaal, kinderopvang, welzijnswerk, bibliotheek, GGD en Envida. De aanwezige multifunctionele ruimtes verhuren we ook buiten schooltijden aan bijvoorbeeld sportverenigingen. (JV2014:42)	2014	Groot onderhoud aan 84 portiek-etagewoningen Oosterweertlaan (Heugem) Start renovatie casco van 86 eengezinswoningen Mergelweg (Sint Pieter)	2013	Oplevering renovatie 176 eengezinswoningen Malberg	2012	Start renovatie 176 eengezinswoningen Malberg Renovatie 6 portieketagewoningen Veldje (Eijsden)	2011	Renovatie 95 eengezinswoningen ABH-buurt (Wittenvrouwenveld)	3 7
2014	Groot onderhoud aan 84 portiek-etagewoningen Oosterweertlaan (Heugem) Start renovatie casco van 86 eengezinswoningen Mergelweg (Sint Pieter)										
2013	Oplevering renovatie 176 eengezinswoningen Malberg										
2012	Start renovatie 176 eengezinswoningen Malberg Renovatie 6 portieketagewoningen Veldje (Eijsden)										
2011	Renovatie 95 eengezinswoningen ABH-buurt (Wittenvrouwenveld)										

Doelstelling is om per jaar gemiddeld 265 renovaties te voltooien. (Ondernemingsplan pg. 15)

Uitgangspunt is om het branchevreemde bezit (BOG) langzaam af te bouwen. Er kunnen inhoudelijke redenen zijn om maatschappelijk vastgoed in portefeuille te houden of te ontwikkelen (passend binnen DAEB-activiteiten). Het moet dan wel passen in de wijkvisie en bijdragen aan waardeontwikkeling. (Ondernemingsplan pg. 10)

Externe opgaven	Ambities	Prestaties	beoordeling prestaties in relatie tot de opgaven
5. Kwaliteit wijken en buurten			7,0
5.1 Leefbaarheid			7
Vanuit het BBSH heeft Servatius de opgave om de leefbaarheid in wijken en buurten te bevorderen . Daarnaast werken we vanaf 2014 al in de geest van de nieuwe participatiewet. Daarnaast is er ook vanuit het BBSH de verplichting om bewoners te betrekken bij beleid en beheer.	Onze ambitie is het bevorderen van de zelfredzaamheid van bewoners om betrokkenheid te vergroten en verantwoording te nemen in de eigen leefomgeving. We vragen daarbij gemeenten de regie te nemen ten aanzien van de leefbaarheid in de wijken en de zorg voor de publieke ruimte. We zetten allereerst in op ‘schone, hele en veilige’ woningcomplexen. Onze complexen zijn ons primaire werkterrein. (Ondernemingsplan pg.21) Wij streven niet alleen naar kwalitatief goede en betaalbare woningen, een prettige woonomgeving is vanzelfsprekend ook van groot belang. Voor het behoud van het leefklimaat in de wijk zijn echter vooral anderen aan zet. Door de samenwerking met stakeholders op te zoeken,	13 mei - Servatiusdag Tijdens de jaarlijkse Servatiusdag worden er initiatieven van huurders gerealiseerd om het woon- en leefgenot van onze huurders in en rond de complexen te verbeteren. Voorbeelden zijn: samen met bewoners een ontmoetingsplek gerealiseerd op een dakterras en is er samen met bewoners een jeu-de-boulesbaan aangelegd (JV2012:31). Bewonersparticipatie nieuwe stijl Servatius heeft een nieuwe plan voor bewonersparticipatie gepresenteerd. Geboekte resultaten van deze aanpak zijn onder andere: installatie van 15 bewonerscommissies nieuwe stijl, coaching van de commissies om hun eigen rol in de wijken vorm te geven en op te pakken, de bewonerscommissies laten een meer actieve rol zien en nemen meer verantwoordelijkheid en initiatieven om de leefbaarheid in hun complex (en omgeving) te handhaven en daar waar mogelijk te verbeteren. (JV2014:17) Buurtbrök De gemeente en welzijnsorganisatie Trajekt hebben in 2012 vanuit twee panden, die Servatius hiervoor kosteloos ter beschikking heeft gesteld, laagdrempelige activiteiten ontwikkeld die bewoners met een verre afstand tot de arbeidsmarkt weer helpen reactiveren. Deze panden noemen we Buurtbrök. Naast een zinvolle dagbesteding bieden we de bewoners hier ook een soort huiskamer, waar ze tegen een gereduceerd tarief een maaltijd of kop koffie kunnen krijgen. (JV 2012: 31) Leefbaarheidsprojecten In drie buurten in Maastricht Noordoost zijn op kleine schaal leefbaarheidsprojecten gestart. In Wyckerpoort zijn bijvoorbeeld samen met bewoners leefregels opgesteld. Op basis hiervan kunnen bewoners elkaar aanspreken. Servatius heeft dit proces begeleid, maar qua uitvoering zijn vooral de bewoners aan zet. Hiermee willen we de saamhorigheid maar ook sociale controle in straten en buurten vergroten. (JV2012:29)	

	kunnen we een goed functionerend netwerk ontwikkelen. Ieder vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid: wij de woning, zij de wijk. (JV 2014: 16) Sponsoring: Servatius steunt: > alleen organisaties die geen winstoogmerk hebben > geen sponsorverplichtingen die een langere looptijd hebben dan een jaar > geen individuele huurders en geen medewerkers > geen politieke activiteiten (sponsorbeleid 270913:2)	Sponsoring Wij sponsoren projecten en initiatieven die een directe relatie hebben met onze woningen en huurders in de Maastrichtse wijken en Eijsden-Margraten. We belonen actieve participatie door het maken van goede en passende tegenprestaties (wederkerigheid). Initiatieven waarbij huurders met elkaar in contact komen hebben de voorkeur. <table><tr><td>2014*</td><td>€ 1.050</td></tr><tr><td>2013</td><td>€ 17.299</td></tr><tr><td>2012</td><td>€ 18.657</td></tr><tr><td>2011</td><td>€ 34.253</td></tr></table> * nieuw sponsorbeleid	2014*	€ 1.050	2013	€ 17.299	2012	€ 18.657	2011	€ 34.253	
2014*	€ 1.050										
2013	€ 17.299										
2012	€ 18.657										
2011	€ 34.253										
5.2 Wijk- en buurtbeheer			7								
Voor onze activiteiten op het gebied van wijk- en buurtbeheer worden jaarlijks uitvoeringsafspraken gemaakt met de Gemeente Maastricht (Uitvoeringsprogramma Wijkaanpak 2013-2015). Daarin wordt een gebieds- en themagerichte manier van werken uitgewerkt; per wijk worden de plannen voor sloop, herstructurering, groot-onderhoud, nieuwbouw en de thema's voor bewonersparticipatie etc. opgenomen. Voor wijken die	Ambitie: bevorderen van de leefbaarheid. Kwaliteit/veiligheid/woongenot van wijken en buurten verbeteren. We streven ernaar dat onze huurders zich verenigen in een bewonerscommissie of in de huurdersvereniging. We streven naar vier bewonerscommissies per rayon, in totaal 20 commissies. Per 600	Beheer sloopcomplexen De verhuur en het beheer van toekomstige sloopcomplexen heeft Servatius vanaf 2012 vanuit leefbaarheidsoverwegingen steeds meer ingevuld door deze woningen tijdelijk te verhuren. Dit heeft aantoonbaar positieve effecten op de leefbaarheid in herstructureringsgebieden (minder overlast, vervuiling en vandalisme). We zien dat we hiermee verschillende doelgroepen, zoals studenten, starters en toekomstige kopers, goed kunnen bedienen. Ook blijkt dat de oorspronkelijke bewoners deze 'nieuwe huurders' positiever beoordelen dan voorheen de 'antikrakers'. (JV 2014:20). Bewonerskracht Om de zelfredzaamheid van bewoners te bevorderen, startte in 2013 het project bewonerskrachten. Het bewonerskrachtteam fungeert als verlengstuk van de woningcorporatie in het veld. Het zijn getrainde vrijwilligers uit de buurt, die een bijzondere bijdrage leveren aan het schoon en veilig houden van de buurt. Zij doen dit onder andere door toezien op leefbaarheid, zorgen voor bekendheid van de woonregels, aanspreken medebewoners op het naleven van deze regels en melden van klachten en overtredingen. In de wijken Heugem, Caberg en Wittevrouwenveld zijn deze teams actief. Het concept wordt de komende jaren samen met de									

niet in de Wijkaanpak zitten, worden stadsdeelprogramma's geformuleerd.	woningen zal een commissie worden opgericht. We faciliteren de activiteiten van de huurders die een positieve bijdrage aan het vastgoed leveren (Ondernemingsplan pg. 24).	Gemeente en collega corporaties uitgerold over ons hele werkgebied. Gezamenlijk werken we dit verder uit in de bestuursopdracht 'Doe-democratie en participatie'. Veilige Buurten Teams Samenwerking met partners en het bevorderen van de zelfredzaamheid komt onder andere tot uitdrukking door te participeren in Veilige Buurten Teams (VBT's). Hierin werken woningcorporaties samen met buurtbewoners, de gemeente Maastricht, opbouwwerk en de politie om de leefbaarheid in de wijk te verbeteren. VBT's houden zich bezig met door buurtbewoners gesignaleerde én geprioriteerde leefbaarheidsproblemen. Buurtbewoners hebben hierbij een actieve rol en de professionals een faciliterende rol. Sinds begin 2009 zijn vanuit deze organisaties gezamenlijke teams werkzaam in Wittevrouwenveld, Wijckerpoort, Limmel en Mariaberg. Wijkaanpak 4.0 (fysieke herstructurering) De corporaties en gemeente zijn in de diverse wijken van Maastricht, samen met de buurtbewoners, aan de slag met de herstructurering op sociaal, economisch en fysiek vlak. Concrete activiteiten zijn opgenomen in het Uitvoeringsprogramma Wijkaanpak 2013-2015.	
--	---	--	--

5.3 Aanpak overlast			7																				
Bijdrage leveren aan het verbeteren van de leefbaarheid in het werkgebied.	Ambitie: bevorderen van de leefbaarheid in samenwerking met partners, ieder vanuit zijn eigen rol-taak-verantwoordelijkheid.	We werken actief samen met maatschappelijke partners om overlast binnen onze complexen tegen te gaan en bewoners te ondersteunen die sociaal of financieel in de problemen zitten. Daarnaast verwachten we van gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen dat de leefomgeving, wijken en buurten leefbaar worden gehouden. (JV2014, 8) Persoonsgerichte Aanpak (PGA) In Maastricht en Eijsden-Margraten voeren diverse instanties zoals welzijnswerk, politie, gezondheidszorg, gemeente en corporaties maandelijks overleg (PersoonsGerichte- Aanpak (PGA) –overleg) om zware (sociale en psychische) problemen van bewoners te bespreken en aan te pakken. Ontruimingen <table> <tr> <th></th><th>Ontruiming o.g.v. hennep</th><th>Ontruiming o.g.v. overlast</th><th>Ontruiming o.g.v. huurachterstand</th></tr> <tr> <td>2014</td><td>8</td><td>3</td><td>40</td></tr> <tr> <td>2013</td><td>8</td><td>2</td><td>44</td></tr> <tr> <td>2012*</td><td>2</td><td></td><td>51</td></tr> <tr> <td>2011*</td><td>0</td><td></td><td>35</td></tr> </table> *in 2011 en 2012 had de huurder nog de mogelijkheid om zelf het huurcontract op te zeggen bij de vondst van een hennepplantage. Om huisuitzettingen te voorkomen en in aantal terug te dringen heeft Servatius in 2014 i.s.m. betrokken partners het proces geëvalueerd en verbeterd. Dit heeft geresulteerd in een 'trap voorkomen huisuitzetting'.		Ontruiming o.g.v. hennep	Ontruiming o.g.v. overlast	Ontruiming o.g.v. huurachterstand	2014	8	3	40	2013	8	2	44	2012*	2		51	2011*	0		35	
	Ontruiming o.g.v. hennep	Ontruiming o.g.v. overlast	Ontruiming o.g.v. huurachterstand																				
2014	8	3	40																				
2013	8	2	44																				
2012*	2		51																				
2011*	0		35																				
Externe opgaven	Ambities	Prestaties	beoordeling prestaties in relatie tot de opgaven																				
6. Overige / andere prestaties			-																				

