



Visitatierapport
Heuvelrug Wonen
2010 - 2013



Utrecht, 6 oktober 2014

Colofon

Raeflex
Catharijnesingel 56
3511 GE Utrecht
E: w.dewater@raeflex.nl
W: www.raeflex.nl

Visitatiecommissie

De heer F.T. de Groot RB (voorzitter)
Mevrouw drs. W.M.R. de Water
De heer dr. ing. R. Dankert (secretaris)

Voorwoord

Raeflex voert sinds 2002 professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties uit; in totaal rondde Raeflex zo'n 240 visitatietrajecten af. Om onze onafhankelijke positie ten aanzien van woningcorporaties te waarborgen, verrichten wij geen overige advieswerkzaamheden. Onze visitaties worden merendeels uitgevoerd door externe visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die niet bij Raeflex in dienst zijn. Raeflex is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN).

Sinds 2007 is visitatie verplicht in de AedesCode; leden moeten zich iedere vier jaar laten visiteren door een geaccrediteerd visitatiebureau. In 2014 is de vijfde versie van de landelijk geldende visitatiemethodiek ingevoerd. Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland bewaakt de kwaliteit van de visitaties en beheert de visitatiemethodiek. De nadruk in de methodiek verschoof door de jaren heen van leren en verbeteren naar verantwoording.

Wij zien visitatie als een belangrijk verantwoordingsinstrument voor corporaties. Daarnaast is het een leerinstrument. Een externe commissie beoordeelt de prestaties, het vermogensbeheer en de governance en geeft verbeterpunten mee. Wij zijn blij dat de nieuwe visitatiemethodiek meer aandacht vraagt voor reflectie op de prestaties en verbetermogelijkheden. Zo doet de commissie verbeter suggesties, maar krijgen ook belanghebbenden ruimte om tijdens de visitatiegesprekken adviezen mee te geven. Zo krijgen visitatierapporten een duidelijk toekomstgerichte functie. Ook juicht Raeflex de meer prominente rol van huurders(organisaties) tijdens de visitatiegesprekken toe. Zij moeten volgens de nieuwe visitatiemethodiek altijd face-to-face spreken met de commissie. Dit is een werkwijze die Raeflex al langer hanteerde en die nu formeel is voorgeschreven.

Met veel genoegen leveren wij het visitatierapport op voor Heuvelrug Wonen op dat uitgaat van de nieuwste visitatiemethodiek (5.0). Wij feliciteren Heuvelrug Wonen met het behaalde resultaat en hopen dat het rapport aanknopingspunten biedt voor de eigen verbeteragenda. Ten slotte hopen wij dat ook de belanghebbenden van Heuvelrug Wonen zich herkennen in het rapport en kritische sparring partners zijn en blijven voor de corporatie.

Vanuit Raeflex willen wij iedereen die heeft bijgedragen aan deze visitatie en het visitatierapport hartelijk danken!

Eus Schalkwijk
Algemeen directeur NQA/Raeflex

Inhoud

Voorwoord	3
Inhoud	5
Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort	9
A Recensie	9
B Scorekaart	13
C Samenvatting	15
D Reactie Heuvelrug Wonen	21
Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief	25
1 Visitatie bij Heuvelrug Wonen	25
1.1 Schets Heuvelrug Wonen	26
1.2 Werkgebied Heuvelrug Wonen	26
2 Presteren naar Opgaven en Ambities	27
2.1 Beschrijving van de opgaven	27
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven	28
2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven	29
2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven	31
2.5 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven	33
2.6 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities	33
3 Presteren volgens Belanghebbenden	35
3.1 De belanghebbenden van Heuvelrug Wonen	35
3.2 Beoordeling belanghebbenden	36
3.3 Beoordeling per prestatieveld	37
3.4 Verbeterpunten belanghebbenden	39
4 Presteren naar Vermogen	41
4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen	41
4.2 Conclusies en motivatie	41
5 Governance	45
5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	45
5.2 Conclusies en motivatie	45
Deel 3 Bijlagen bij het rapport	53
Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen	53
Bijlage 2 Curricula vitae	57
Bijlage 3 Bronnenlijst	65
Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen	69
Bijlage 5 Prestatietabel	71
Bijlage 6 Meetschaal	79
Bijlage 7 Checklist Governancecode	81
Bijlage 8 Position paper	93

Deel 1

Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort



Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort

A Recensie

Terugblik op visitatie 2010

Sinds 2007 heeft Heuvelrug Wonen een transitie doorgemaakt, die begon met de benoeming van een nieuwe directeur-bestuurder. In het visitatierapport 2006 – 2010 komt naar voren dat daarna een beweging van een beherende naar een ondernemende corporatie is ingezet. Deze nieuwe houding werd in 2010 opgemerkt door belanghebbenden. Een belangrijk leerpunt was toen om de interactie met belanghebbenden verder uit te breiden, vooral met de gemeente. Een ander belangrijk leerpunt betrof projectrealisatie. Tot 2010 was er weinig gebouwd, ondanks plannen daartoe.

In 2012 heeft Heuvelrug Wonen met haar nieuwe ondernemingsplan de bevindingen van de visitatiecommissie uit 2010 omgezet in verbeteracties. In de periode daarna zijn belanghebbenden vaker bij het beleid van Heuvelrug Wonen betrokken. Andersom is Heuvelrug Wonen vaker aangeschoven bij haar belanghebbenden. Na een vaak lange voorbereidingsprocedure zijn in de periode 2010 tot 2014 meer nieuwbouwwoningen opgeleverd dan in de vierjaarsperiode daarvoor.

Resultaten visitatie 2014

Focus op de kerntaak

Heuvelrug Wonen heeft een sterke focus op de kerntaak: het huisvesten van de doelgroep. De corporatie neemt een duidelijk standpunt in: zaken die buiten de kerntaak van woningcorporaties liggen, pakt Heuvelrug Wonen niet op. Daarmee loopt de corporatie voor op de landelijke trend. Vragen die op Heuvelrug Wonen afkomen, bekijkt de corporatie in het algemeen zorgvuldig. De corporatie wil graag invulling geven aan haar maatschappelijke taak, maar is daarin voorzichtig en weegt haar besluiten zorgvuldig aan de grenzen van de kerntaak van woningcorporaties.

Position paper: duidelijk over verleden en heden, toekomstbeeld nog onscherp

Voorafgaand aan de visitatie heeft Heuvelrug Wonen een position paper opgesteld. In een position paper wordt gereflecteerd op de afgelopen periode. De position paper is ook een strategiedocument. In de position paper van Heuvelrug Wonen komen deze elementen terug. De commissie stelt vast dat de corporatie op een heldere wijze haar missie, visie en gerealiseerde prestaties beschrijft. Wel zou de corporatie naar het oordeel van de commissie kritischer kunnen zijn op haar eigen presteren. De commissie merkt op dat Heuvelrug Wonen in de position paper beperkt aandacht besteedt aan de lagere oordelen die in de vorige visitatie zijn gegeven, zoals rond beschikbaarheid betaalbare woningen, bouwproductie en dorpsvernieuwing. De commissie mist verder enige scherpte in de ambitie voor de toekomst: die had de corporatie in de position paper steviger mogen neerzetten.

Nieuwbouw: bouwproductie op gang gebracht

Heuvelrug Wonen is erin geslaagd om de nieuwbouwproductie na 2010 op gang te brengen na een lange periode van beperkte nieuwbouw. De commissie heeft waardering voor de verandering die Heuvelrug Wonen op dit punt doormaakte. De hoge ambities uit de prestatieovereenkomsten zijn niet altijd terug te vinden qua voorbereiding en realisatie. Naar het oordeel van de commissie kan de corporatie duidelijkere verwachtingen scheppen bij belanghebbenden.

Duurzaamheidsopgave in de bestaande woningvoorraad

Heuvelrug Wonen stelde zichzelf in de afgelopen jaren een forse opgave in het energiezuiniger maken van de voorraad. In de praktijk blijkt dat de realisatie achterblijft bij de ambities. De commissie is van oordeel dat de corporatie meer inzet kan plegen om deze ambities te halen. De extra inzet kan zowel organisatorisch – als het gaat om het meekrijgen van bewoners – als financieel van aard zijn.

Aanjager van lokale beleidsontwikkeling

Heuvelrug Wonen heeft een belangrijke rol als aanjager van lokale ontwikkelingen. De corporatie brengt haar kennis en opinie in het federatieoverleg in met de andere lokale corporaties. Daarnaast speelde Heuvelrug Wonen een proactieve rol bij de totstandkoming van diverse gemeentelijke beleidsnota's en evaluaties over het wonen in de gemeente. De corporatie heeft zich verder hard gemaakt voor een versnelling van de procedures voor het realiseren van nieuwbouw. De commissie waardeert deze proactieve opstelling, evenals de betrokken belanghebbenden. De commissie ziet dat Heuvelrug Wonen op dit punt is gegroeid ten opzichte van de vorige visitatie.

Indrukwekkende aandacht van Heuvelrug Wonen voor omgevingsanalyses

De corporatie doet actief onderzoek naar de lokale en landelijke context waarin zij opereert. De omvang en kwaliteit van de analyses vindt de commissie indrukwekkend. Heuvelrug Wonen gaat hierin veel verder dan andere corporaties van een vergelijkbare omvang. Heuvelrug Wonen is hierdoor goed voorbereid op (politieke) veranderingen in het speelveld van woningcorporaties.

Oude en nieuwe cultuur in omgang met belanghebbenden

Sinds 2007 maakt Heuvelrug Wonen een organisatieontwikkeling door die heeft geleid tot een ondernemender en responsiever organisatie. De commissie waardeert de voortgang die Heuvelrug Wonen de afgelopen jaren heeft geboekt. Tegelijkertijd ervaren belanghebbenden nog altijd elementen van de oude cultuur waarbij Heuvelrug Wonen wil bepalen wat goed voor de belanghebbenden is. Ook de commissie herkent dit en vraagt hiervoor aandacht.

Governance: toezicht sterk financieel georiënteerd

Heuvelrug Wonen is in control. Zowel op financieel als volkshuisvestelijk gebied rapporteert zij prestaties op heldere wijze. Het intern toezicht was in de eerste jaren van de visitatieperiode sterk op de financiële randvoorwaarden georiënteerd. In de laatste jaren vinden ook meer discussies over de volkshuisvestelijke prestaties plaats. Een voorbeeld van een uitkomst daarvan is het beleid om onderscheid te maken tussen de doelgroepen sociaal en sociaal⁺. De commissie is van oordeel dat het toezicht sterker vanuit het toetsingskader gevoerd kan worden. De mate waarin de corporatie zich laat beïnvloeden door belanghebbenden is niet altijd zichtbaar en merkbaar.

Financiële positie: zeer solide

De financiële positie van Heuvelrug Wonen is zeer solide. De corporatie weegt zorgvuldig af waarin zij wel en niet wil investeren. Soms was investeren overigens ook niet mogelijk, bijvoorbeeld door de lange voorbereidingstijd bij nieuwbouw. De commissie ziet op enkele volkshuisvestelijke thema's mogelijkheden voor de corporatie om op een zinvolle wijze meer investeringen te doen in de woningvoorraad. Een versnelling van de duurzaamheidsopgave in de bestaande woningvoorraad is hiervan een belangrijk voorbeeld.

Sterke punten: duidelijk, eerlijk en betrouwbaar

Heuvelrug Wonen heeft een aantal sterke punten die breed door zowel belanghebbenden als de commissie worden herkend. De corporatie is klip en klaar over wat ze wel en niet doet. Ook de eerlijkheid en transparantie richting belanghebbenden is een sterk punt. Verder is de corporatie betrouwbaar: zij staat voor haar toezeggingen en is daarin consistent.

Beleidsagenda voor de toekomst

De commissie geeft Heuvelrug Wonen de volgende verbeter suggesties mee:

- *Organiseer meer tegenspraak.* Met zowel intern als extern meer tegenspraak kan de corporatie scherpere keuzes maken en verbeterpunten steviger benoemen. De versterking van het huurderscollectief kan hiervan een onderdeel zijn.
- *Ga door met de ingezette organisatieveranderingen richting een ondernemende corporatie.* In de afgelopen jaren is veel voortgang geboekt, maar Heuvelrug Wonen is nog niet op alle onderdelen de ondernemende organisatie die ze wil zijn.
- *Intensiveer investeringen waar zinvol en mogelijk.* De verduurzaming van de bestaande woningvoorraad biedt kansen om de middelen waarover de corporatie beschikt op een zinvolle wijze ten behoeve van de volkshuisvesting aan te wenden.
- *Richt, nu de beleidsvorming op orde is, de focus sterker op prestaties.* Heuvelrug Wonen kan zich verder ontwikkelen door naast grondige beleidsmatige analyses, ook te zoeken naar mogelijkheden om prestaties zelfs onder lastige omstandigheden te leveren. Zo kan zij haar rol als toonaangevende corporatie verder uitbouwen.
- *Voer het intern toezicht nog scherper vanuit de samenhangende volkshuisvestelijke opgave, met de financiële parameters als randvoorwaarde. Werk binnen het toezichtskader, het toetsingskader meer SMART uit.*

B Scorekaart

Perspectief	Beoordeling volgens meetschaal*)						Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer per perspectief
	1	2	3	4	5	6			
Presteren naar Opgaven en Ambities									6,6
Prestaties in het licht van de opgaven	6,0	7,0	7,0	7,0	7,0		6,8	75%	
Ambities in relatie tot de opgaven							6,0	25%	
Presteren volgens Belanghebbenden									7,3
Prestaties	7,4	7,0	7,1	7,5	6,9		7,2	50%	
Relatie en communicatie							7,8	25%	
Invloed op beleid							7,0	25%	
Presteren naar Vermogen									6,9
Financiële continuïteit							8,0	30%	
Doelmatigheid							7,0	30%	
Vermogensinzet							6,0	40%	
Governance									6,5
Besturing	Plan					7,0	7,0	33%	
	Check					8,0			
	Act					6,0			
Intern toezicht	Functioneren RvC					6,0	6,0	33%	
	Toetsingskader					6,0			
	Toepassing Governancecode					6,0			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie					7,0	6,5	33%	
	Openbare verantwoording					6,0			
1 Huisvesting van de primaire doelgroep						4 (Des)investeringen in vastgoed			
2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen						5 Kwaliteit van wijken en buurten			
3 Kwaliteit van de woningen en woningbeheer						6 Overige/andere prestaties			

*) Alleen in hele getallen

C Samenvatting

Korte schets Heuvelrug Wonen

In januari 2014 heeft Heuvelrug Wonen te Doorn opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen april en september 2014. De visitatiegesprekken waren op 14 mei 2014. Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken zijn de prestatietabel en de position paper van tevoren toegestuurd aan de belanghebbenden. De visitatie betreft de periode 2010 tot en met 2013. In de beleidsagenda in de recensie wordt ook vooruitgeblikt.

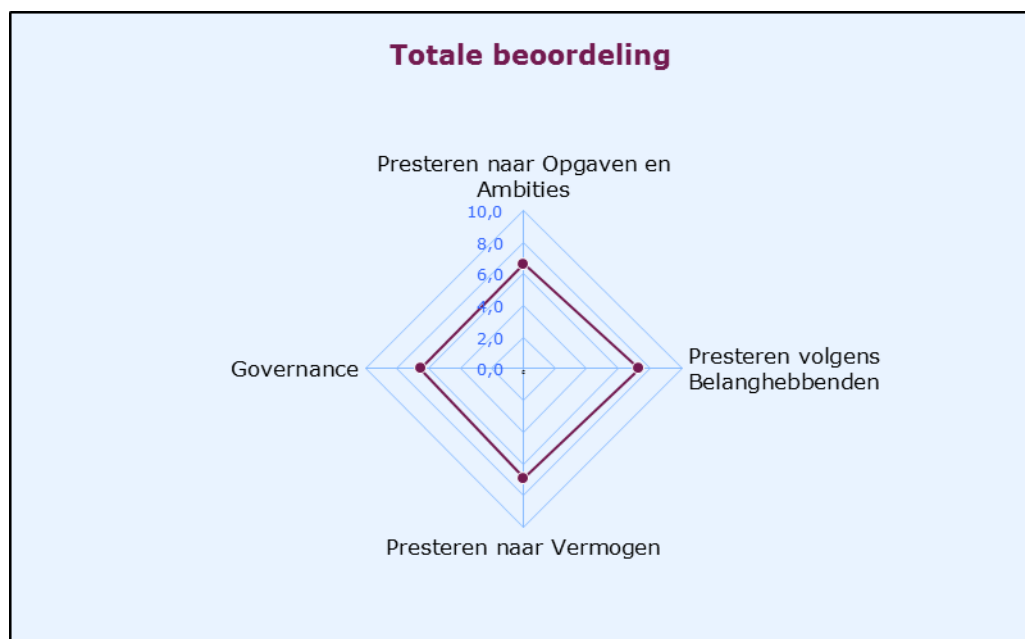
Heuvelrug Wonen is opgericht in 2002 en werkt in de gemeente Utrechtse Heuvelrug. De corporatie beheert bijna 3.280 woningen. Bij Heuvelrug Wonen werken 38 medewerkers; in totaal circa 29 fte. De leiding van de corporatie berust bij een eenhoofdig directie-bestuur. Het interne toezicht bestaat uit vier leden, van wie twee leden op voordracht van de huurders in de raad van toezicht zitting hebben. De grootste kernen in het werkgebied zijn Driebergen, Doorn, Leersum, Amerongen en Maarn. Ongeveer tweederde van alle woningen in Utrechtse Heuvelrug zijn koopwoningen (Bron: Sysvov). De overige woningen zijn huurwoningen. De sociale huursector omvat bijna een kwart van de totale woningvoorraad in de gemeente.

Toelichting visitatiemethodiek

Vanuit Raeflex constateren wij dat de oordelen in de vorm van rapportcijfers van de verschillende visitatierapporten uit 2010/2011 en nu niet vergelijkbaar zijn. Dit komt doordat er in de loop van deze periode verschillende visitatiemethodieken zijn gehanteerd. Heuvelrug Wonen heeft tijdens de vorige visitatie te maken gehad met de Visitatiemethodiek 3.0. Bij die visitatiemethodiek zijn cijfers gehanteerd en was de norm een 8, wanneer de corporatie goed presteerde. Inmiddels is er sinds 1 april 2014 een nieuwe Visitatiesystematiek (5.0-versie) die is vastgesteld door Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, waarbij voor Presteren naar Vermogen en Governance, de minimale vereisten zijn omschreven passend bij het cijfer 6,0. Als de corporatie niet aan die norm voldoet worden minpunten gehanteerd. Als de corporatie aan de minimum eis voor een 6,0 voldoet dan kan een commissie pluspunten toekennen en kan de corporatie dus hogere scores halen tijdens de visitatie. De velden Presteren naar Opgaven en Ambities zijn nu gecombineerd in een hoofdstuk. Dit is een logische aanpassing in de visitatiemethodiek maar maakt de cijfers met vier jaar geleden dus lastig vergelijkbaar.

De ervaring van Raeflex is verder dat de eisen die aan corporaties worden gesteld in de afgelopen vier jaar hoger zijn worden. Hierdoor komt het voor dat een corporatie, die meer en betere prestaties laat zien dan vier jaar geleden, geen hoger cijfer krijgt. Een corporatie die hetzelfde cijfer haalt als vier jaar geleden in de visitatie heeft dus over het algemeen een aanzienlijk betere prestatie geleverd.

Beoordelingen Heuvelrug Wonen



Totale beoordeling	
Perspectief	Cijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	6,6
Presteren volgens Belanghebbenden	7,3
Presteren naar Vermogen	6,9
Governance	6,5

De commissie komt tot de conclusie dat Heuvelrug Wonen ruim voldoende presteert. Op de onderdelen Presteren volgens Belanghebbenden en Presteren naar Vermogen presteert zij het best. De volgende aspecten behoeven nog verdere aandacht: Presteren naar Opgaven en Ambities, en Governance. Daarbij valt op dat de corporatie in de afgelopen jaren belangrijke stappen heeft gezet om te voldoen aan de eisen die door diverse belanghebbenden en toezichthouders aan de corporatie worden gesteld. Per prestatievelnd volgt hieronder een korte samenvatting en beargumentering van de beoordelingen.

Presteren naar Opgaven en Ambities

De commissie waardeert Presteren naar Opgaven en Ambities met een 6,6.

6,6

Heuvelrug Wonen presteert voldoende bij de huisvesting van de primaire doelgroep. De corporatie wijst passend toe, waardoor de inkomens van huurders goed in balans zijn met de hoogte van de huur. De kernvoorraad is tussen 2010 en 2012 met ruim honderd woningen teruggelopen. De stijging van de wachttijd is na 2011 tot stilstand gebracht. De corporatie presteert ruim voldoende bij de huisvesting van bijzondere doelgroepen. De corporatie verzorgt huisvesting voor cliënten van diverse organisaties. Ook biedt de corporatie woningen aan urgent woningzoekenden, statushouders en huishoudens met een laatste kanscontract aan. In afstemming met de gemeente is verder lokaal maatwerk toegepast.

De kwaliteit van de woningen en het woningbeheer beoordeelt de commissie als ruim voldoende. Heuvelrug Wonen voert conditiemetingen uit als basis voor de meerjarenonderhoudsbegroting. Door energiebesparende maatregelen is Heuvelrug Wonen erin geslaagd om het aandeel woningen met energielabel C of beter te verhogen van 38 procent tot 45 procent. De kwaliteit van de dienstverlening meet Heuvelrug Wonen op vier onderdelen. Huurders beoordelen de processen met een 7,1 (reparatieservice), 6,2 (nieuwe huurder), 6,4 (projectonderhoud) en 7,6 (vertrekkende huurder). Op het onderdeel (des)investeren scoort Heuvelrug Wonen ruim voldoende. In de periode 2010 tot 2013 leverde Heuvelrug Wonen 112 nieuwe woningen op. Daarnaast startte zij in 2013 met de bouw van nog eens 131 woningen. Omdat de prestatieafspraken met de gemeente niet zijn gespecificeerd per corporatie is het lastig om vast te stellen in welke mate Heuvelrug Wonen hiermee aan de opgave heeft voldaan. De realisatie van sloop en verkoop ligt bij Heuvelrug Wonen ruimschoots boven het landelijk gemiddelde. Voor beide onderdelen realiseert de corporatie vrijwel al haar plannen. De corporatie scoort ruim voldoende op kwaliteit van wijken en buurten. De corporatie is met wijkkantoren en inlooppunten in de kernen aanwezig. Daarnaast werkt de corporatie samen met andere maatschappelijke organisaties in diverse overleggen aan de kwaliteit van wijken en buurten.

De ambities van Heuvelrug Wonen sluiten in voldoende mate aan bij de opgaven in het werkgebied. Met haar ambities vult de corporatie de woonvisie en prestatieafspraken in en aan. De commissie heeft waardering voor de wijze waarop Heuvelrug Wonen de lokale en landelijke context analyseert. Tegelijkertijd constateert de commissie dat deze uitgebreide analyses een rem lijken te zetten op het ambitieniveau van Heuvelrug Wonen.

Presteren volgens Belanghebbenden



7,3

De belanghebbenden beoordelen Heuvelrug Wonen met een 7,3.

Volgens belanghebbenden presteert de corporatie ruim voldoende op het huisvesten van de primaire doelgroep. Hoewel belanghebbenden signaleren dat de wachttijd is toegenomen, waarderen ze de focus van de corporatie op deze doelgroep.

Ook het huisvesten van bijzondere doelgroepen beoordelen de belanghebbenden als ruim voldoende. De corporatie huisvest op verschillende manieren bijzondere doelgroepen, ook door middel van nieuwbouw van nultredenwoningen. Doorstroming naar woningen voor senioren vraagt nog meer aandacht.

De belanghebbenden herkennen dat Heuvelrug Wonen veel oog heeft voor de kwaliteit van haar woningbezit. Daarom beoordelen belanghebbenden de prestaties van de corporatie op dit onderdeel als ruim voldoende. Huurders zien wel verschillen in de snelheid waarmee de corporatie op verzoeken reageert. Ook hebben zij zorg over de recente verlenging van onderhoudstermijnen.

De prestaties van Heuvelrug Wonen op het gebied van (des)investeren beoordelen belanghebbenden als goed. Het realiseren van de nieuwbouw duurt lang, maar verschillende belanghebbenden geven aan dat dit vooral veroorzaakt wordt door langdurige procedures. Belanghebbenden waarderen de wijze waarop Heuvelrug Wonen probeert om het proces te versnellen.

De prestaties op het gebied van de kwaliteit van wijken en buurten vinden belanghebbenden ruim voldoende. Belanghebbenden zijn van mening dat de corporatie veel participeert in initiatieven en relevante overleggen met andere maatschappelijke organisaties. Ook is er waardering voor de heldere communicatie van Heuvelrug over wat de corporatie wel en niet doet.

Belanghebbenden beoordelen de relatie met de corporatie en de communicatie van Heuvelrug Wonen als goed. Kernwoorden die belanghebbenden daarbij gebruiken zijn: open, transparant, duidelijk, helder en eerlijk. De corporatie wordt verder een betrouwbare partner genoemd. Aandachtspunt is het verschil in zichtbaarheid tussen de top en de rest van de organisatie.

Heuvelrug biedt belanghebbenden in ruim voldoende mate invloed op haar beleid. De huurders zijn in het algemeen tevreden over de mate waarin zij hun suggesties vertaald zien in beleid. Soms laat de corporatie volgens de huurders nog wel eens steken vallen. Andere belanghebbenden geven aan dat Heuvelrug Wonen in het algemeen serieus ingaat op hun vragen.

De belanghebbenden geven Heuvelrug Wonen als verbetersuggesties mee om meer in te zetten op starters, senioren te verleiden tot doorstroming en sociale koop te realiseren voor middeninkomens. Met betrekking tot de woningvoorraad adviseren belanghebbenden om nog steviger in te zetten op duurzaamheid, de Woonadviescommissie eerder bij nieuwbouw te betrekken en de communicatie met bewoners bij herstructurering te verbeteren. Daarnaast zien belanghebbenden graag dat de corporatie zichtbaarder is vanuit alle lagen van de organisatie. Ook kan Heuvelrug Wonen het beleid nog actiever uitdragen, ook in de lokale media. Belanghebbenden merken op dat Heuvelrug Wonen meer beleidsmatige aandacht aan leefbaarheid mag besteden en oog moet hebben voor investeren in maatschappelijk vastgoed.

Presteren naar Vermogen

6,9

De commissie waardeert Presteren naar Vermogen met een 6,9.

De financiële continuïteit van Heuvelrug Wonen is goed. De corporatie voldoet ruimschoots aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen. De corporatie blijkt in staat om ruimschoots te voldoen aan de normen van de externe toezichthouders. De commissie waardeert daarnaast de actieve wijze waarop de corporatie haar beleid hanteert.

De doelmatigheid van de corporatie is ruim voldoende. De bedrijfslasten van Heuvelrug Wonen liggen onder die van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. Heuvelrug Wonen heeft een duidelijke visie op haar taakopvatting. De corporatie legt de focus op haar kerntaken waardoor ook de uitgaven zich daartoe beperken.

Daarnaast heeft de corporatie expliciet oog voor efficiënt werken.

De vermogensinzet van Heuvelrug Wonen is voldoende. De commissie constateert dat de corporatie haar vermogen op afgewogen wijze inzet. Wel is de commissie van mening dat het inzetten van vermogen voor de volkshuisvestelijke opgave binnen de financiële parameters van Heuvelrug Wonen, een extra impuls kan krijgen.

Governance

6,5

De commissie waardeert het onderdeel Governance met een 6,5.

De besturing volgens de PDCA-cirkel (plan, do, check, act) scoort ruim voldoende bij Heuvelrug Wonen. De corporatie heeft een actueel ondernemingsplan. Dit is vertaald naar strategische en tactische doelen en operationele activiteiten, en naar financiële randvoorwaarden. De kwartaalrapportages geven op heldere wijze de voortgang van de doelen uit het ondernemingsplan en de begroting weer. De corporatie stuurt bij, indien zij afwijkingen constateert. Naar het oordeel van de commissie kan de corporatie daarbij in sommige gevallen nog meer inzetten op prestaties op momenten dat deze achter dreigen te blijven.

Het intern toezicht van Heuvelrug Wonen is voldoende. De raad van toezicht werft haar leden openbaar op basis van een actuele profielschets. De samenstelling van de raad is voldoende divers. De raad verantwoordt haar activiteiten in het jaarverslag en is zich bewust van haar rollen als toezichthouder, klankbord en werkgever van de bestuurder. De commissie ziet vanaf begin 2013 een groeiend bewustzijn van het belang van zelfevaluatie. Het onverwachte terugtreden van twee leden is in 2013 aanleiding geweest om onder externe begeleiding in een aantal sessies tot een herijking van het toezicht te komen. Voor 2013 is eenmaal een zelfevaluatie uitgevoerd terwijl corporaties volgens de Governancecode dit jaarlijks behoren te doen. De raad beschikt over een toetsingskader dat gevormd wordt door een samenstel van documenten, zoals het ondernemingsplan en de (meerjaren)begroting. De raad neemt in ruime mate de vrijheid om voorstellen op hun merites te beoordelen, los van haar toetsingskader. Hierin schuilt naar het oordeel van de commissie een risico omdat zo de doorwerking van het ondernemingsplan niet altijd geborgd is. Voorts kunnen de parameters van toetsing binnen het toetsingskader, meer SMART worden geformuleerd. De corporatie past de Governancecode toe. De vergoedingen van de raad en de beloning van de directeur-bestuurder zijn in overeenstemming met (het overgangsregime van) de Wet normering topinkomens. De corporatie heeft dit in 2013 laten toetsen door de externe accountant.

Heuvelrug Wonen scoort een 6,5 op het onderdeel externe legitimatie en verantwoording. De corporatie voldoet aan de eisen van externe legitimatie conform de Governancecode en de Overlegwet. In het jaarverslag worden de belanghebbenden van Heuvelrug Wonen benoemd. Sinds de visitatie van 2010 heeft Heuvelrug Wonen intensiever overleg met haar belanghebbenden. Prestaties worden door de corporatie in haar jaarverslag gemeld. Afwijkingen ten opzichte van voorgenomen prestaties zijn ook, zij het niet altijd expliciet, in het jaarverslag te vinden.

D Reactie Heuvelrug Wonen



Reactie Heuvelrug Wonen op het visitatierapport 2010 - 2013

Het rapport ligt er en het is duidelijk: Heuvelrug Wonen heeft goed gepresteerd. Vooral in de ogen van onze belanghouders. En dat vinden we het allerbelangrijkst. Waren er dan geen minpunten? Oh zeker wel en daar zijn we ook al mee aan de slag gegaan. En met plezier, want we waarderen de positief kritische houding van onze belanghebbenden zeer. Diezelfde waardering krijgt de visitatiecommissie van ons, ook al was de weg naar het resultaat niet altijd even gemakkelijk. De commissie onderzocht en beoordeelde ons doen en laten in de jaren 2010 tot en met 2013. Dat deed ze zo gedegen en gestructureerd, dat we ons afvragen of wat minder vinklijstjes en wat meer gesprek de visitatie niet op een hoger niveau tilt. De commissie heeft ons gemiddeld bijna een 7 gegeven. Vier jaar geleden kreeg Heuvelrug Wonen een 7 en gezien onze vooruitgang in prestaties, hadden we een hoger cijfer verwacht. Verderop in dit rapport licht de visitatiecommissie toe dat de huidige visitatiesystematiek (5.0-versie) ertoe leidt dat ze zich niet laat vergelijken met de vorige visitatie: 'Hierdoor komt het voor dat een corporatie, die meer prestaties laat zien dan vier jaar geleden, geen hoger cijfer krijgt in de visitatie.' Voor dit moment zijn we tevreden met de uitkomst van de visitatie en de aanbevelingen voor de toekomst.

Duidelijk, eerlijk en betrouwbaar

'De corporatie is klip en klaar over wat ze wel en niet doet. Ook de eerlijkheid en transparantie richting belanghebbenden is een sterk punt. Verder is de corporatie betrouwbaar: zij staat voor haar toezeggingen en is daarin consistent.'

Dit is een citaat uit het rapport van de visitatiecommissie dat in oktober 2014 verscheen. Raeflex nam met een onafhankelijke commissie de prestaties van Heuvelrug Wonen in de periode 2010-2013 onder de loep. De commissie bestudeerde talloze documenten en voerde gesprekken met onze belanghouders: huurdersvertegenwoordiging, gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen en woonadviescommissie.

Wij scoren op diverse punten ruim voldoende en we verbeterden onszelf aanzienlijk ten opzichte van de voorgaande visitatie. Onze belanghebbenden en de commissie zijn tevreden over de manier waarop we de primaire doelgroep huisvesten en over de kwaliteit van onze woningen. Ook de inzet voor wijken en buurten wordt gezien en op prijs gesteld. Veel nieuwbouw is in gang gezet, al zijn niet altijd de beoogde aantallen woningen gehaald. En dat alles vanuit een goede financiële basis en met relatief lage bedrijfslasten: met een klein team weten we het werk efficiënt te doen. Er is een pluim voor de analyses van de landelijke en lokale woningmarkt en de manier waarop we onze visie vertalen in doelen en acties. Hoewel de doelen op een aantal punten nog concreter omgezet mogen worden in meetbare activiteiten. Heldere toetsingskaders en meetbare doelen gaan ons daar de komende tijd bij helpen.

We zijn blij met de complimenten van de belanghouders en de aanbevelingen van de visitatiecommissie, want daar kunnen we mee verder. Zo is bijvoorbeeld aangegeven dat er meer moet gebeuren om onze ambities op het gebied van duurzaamheid waar te maken. Dat zit volgens de commissie deels in financiën, maar ook in de manier waarop wij duurzaamheidsmaatregelen communiceren met bewoners. Dat is dus een van de dingen waarmee wij de komende tijd aan de slag gaan.

De commissie concludeert ook: 'De mate waarin de corporatie zich laat beïnvloeden door belanghebbenden is niet altijd zichtbaar en merkbaar.' Heuvelrug Wonen wil hier onderstrepen dat we de participatie van belanghebbenden absoluut niet willen missen. We hebben u, onze belanghouders, nodig om met ons mee te denken en samen te werken in hoe we onze allergrootste opgave waarmaken: goede en betaalbare huisvesting voor onze doelgroep.

U vindt ons visitatierapport vanaf eind oktober op onze website:
www.heuvelrugwonen.nl.

Jos Sleyfer
directeur-bestuurder

Deel 2

Toelichting op de beoordelingen, per perspectief



Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief

1 Visitatie bij Heuvelrug Wonen

In januari 2014 heeft Heuvelrug Wonen te Doorn opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen april en september 2014. De visitatiegesprekken waren op 14 mei 2014. Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken zijn de prestatietabel en de position paper van te voren toegestuurd aan de belanghebbenden.

De visitatiecommissie bestond uit de heer F.T. de Groot RB (voorzitter), mevrouw drs. W.M.R. de Water (algemeen commissielid) en de heer dr. ing. R. Dankert (secretaris). In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen. Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren was voor woningcorporatie Heuvelrug Wonen de belangrijkste reden om een visitatie te laten uitvoeren om te zien hoe Heuvelrug Wonen presteert in het licht van de nieuwe omstandigheden waarin corporaties werken.

Op basis van alle door Heuvelrug Wonen verzamelde informatie en de position paper voerde de visitatiecommissie gesprekken met interne en externe belanghebbenden. De visitatiegesprekken vonden face-to-face plaats en zijn gevoerd door de complete visitatiecommissie. Om agendatechnische redenen was de raad van toezicht niet compleet beschikbaar op hetzelfde tijdstip. De commissie heeft daarom twee gesprekken gevoerd met de raad van toezicht van Heuvelrug Wonen. De commissie schreef vervolgens een visitatierapport, dat in concept werd opgeleverd aan Heuvelrug Wonen, waarna het rapport werd toegelicht en besproken. Na correctie van feitelijke onjuistheden werd het visitatierapport ter beoordeling of de methodiek correct is toegepast en de oordelen transparant tot stand zijn gekomen, voorgelegd aan de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) en vervolgens definitief opgeleverd. De visitatie betreft de periode 2010 - 2013.

Vanuit Raeflex constateren wij dat de oordelen in de vorm van rapportcijfers van de verschillende visitatierapporten uit 2010/2011 en nu niet vergelijkbaar zijn. Dit komt doordat er in de loop van deze periode verschillende visitatiemethodieken zijn gehanteerd. Heuvelrug Wonen heeft tijdens de vorige visitatie te maken gehad met de Visitatiemethodiek 3.0. Bij die visitatiemethodiek zijn cijfers gehanteerd en was de norm een 8, wanneer de corporatie goed presteerde. Inmiddels is er sinds 1 april 2014 een nieuwe Visitatiesystematiek (5.0 versie) die is vastgesteld door Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, waarbij voor Presteren naar Vermogen en Governance, de minimale vereisten zijn omschreven passend bij het cijfer 6,0. Als de corporatie niet aan die norm voldoet worden minpunten gehanteerd. Als de corporatie aan de minimum eis voor een 6,0 voldoet dan kan een commissie pluspunten toekennen en kan de corporatie dus hogere scores halen tijdens de visitatie. De velden Presteren naar Opgaven en Ambities zijn nu gecombineerd in een hoofdstuk. Dit is een logische aanpassing in de visitatiemethodiek maar maakt de cijfers met vier jaar geleden dus lastig vergelijkbaar. Raeflex stelt verder vast dat de eisen die aan corporaties worden gesteld in de afgelopen jaren hoger zijn geworden. Dat geldt zowel voor de maatschappelijke prestaties, de inzet van het vermogen en de eisen ten aanzien van governance.

Hierdoor komt het voor dat een corporatie, die meer prestaties laat zien dan vier jaar geleden, geen hoger cijfer krijgt in de visitatie.

1.1 Schets Heuvelrug Wonen

Heuvelrug Wonen is opgericht in 2002, vanuit de fusie tussen AWV Driebergen en Wonen Doorn. In 2008 is Heuvelrug Wonen gefuseerd met WBS Leersum. Woningcorporatie Heuvelrug Wonen beheert bijna 3.280 woningen en werkt in de gemeente Utrechtse Heuvelrug. Deze gemeente telt circa 48.000 inwoners. Belangrijkste belanghebbenden zijn de huurdersorganisatie, de gemeente, de zorg- en welzijnsinstellingen en de collega-corporaties. In deze gemeente zijn negen corporaties actief, waarvan Heuvelrug Wonen verreweg het grootste woningbezit heeft. Andere corporaties zijn onder andere Woningbouwvereniging Amerongen (600 woningen), Habion (359 woningen), Woningbouwvereniging Maarn (312 woningen). De andere corporaties hebben een nog kleiner bezit in deze gemeente. Bij Heuvelrug Wonen werken 38 medewerkers; in totaal circa 29 fte. De leiding van de corporatie berust bij een eenhoofdig directie-bestuur. Het interne toezicht bestaat uit vier leden, van wie twee leden op voordracht van de huurders in de raad van toezicht zitting hebben.

1.2 Werkgebied Heuvelrug Wonen

Heuvelrug Wonen is werkzaam in Utrechtse Heuvelrug in de provincie Utrecht. De gemeente is in 2006 uit een fusie ontstaan. De grootste kernen zijn Driebergen, Doorn, Leersum, Amerongen en Maarn. Langs deze kernen loopt nationaal park Utrechtse Heuvelrug, een toeristisch gebied met veel bos en heidevelden. Ongeveer twee derde van alle woningen in Utrechtse Heuvelrug zijn koopwoningen (Bron: Syswov). De overige woningen zijn huurwoningen. De sociale huursector omvat bijna een kwart van de totale woningvoorraad in de gemeente.

Meer dan een derde van alle woningen in Utrechtse Heuvelrug is gebouwd tussen 1971 en 1990. Ongeveer een kwart van de woningen in vooroorlogs. Drie procent van de woningen is gebouwd na 2000.

Het Centraal Fonds deelt deze corporatie in de categorie 5 in, dat wil zeggen: een corporatie met een gemiddeld profiel. De referentiegroep waarmee Heuvelrug Wonen wordt vergeleken bestaat uit corporaties uit deze categorie. Er zijn 124 corporaties in deze categorie.

2 Presteren naar Opgaven en Ambities

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van Heuvelrug Wonen in relatie tot de externe opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen en de relatie tot de ambities.

2.1 Beschrijving van de opgaven

De prestaties, zoals door Heuvelrug Wonen geleverd, worden beoordeeld in het licht van de opgaven in het werkgebied, ingedeeld volgens de vijf meetpunten van de methodiek. In bijlage 5 is deze onderverdeling nader uiteengezet. Hieronder zijn de opgaven per meetpunt weergegeven. De opgaven zijn voornamelijk neergelegd in de Woonvisie van de gemeente Utrechtse Heuvelrug en de prestatieafspraken tussen gemeente, Heuvelrug Wonen, Woningbouwvereniging Amerongen en Woningbouwvereniging Maarn. Er zijn geen formele afspraken gemaakt over de verdelingen van de opgaven tussen de corporaties. Wel heeft hier regelmatig afstemming over plaatsgevonden in het federatieoverleg waarin de corporaties vertegenwoordigd zijn. Naast de prestatieafspraken met de gemeente zijn er door Heuvelrug Wonen over verschillende onderwerpen convenanten gesloten.

Huisvesting van de primaire doelgroep

In 2009 zijn prestatieafspraken opgesteld tussen drie corporaties en de gemeente Utrechtse Heuvelrug. Daarin is afgesproken om de kernvoorraad minimaal op het niveau van 2009 te handhaven. De kernvoorraad omvat alle sociale huurwoningen met een huur tot 557 euro (prijsspeil 2014). Heuvelrug Wonen had in 2009 een kernvoorraad van ruim 2.800 woningen.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

Met de gemeente is afgesproken dat er mogelijkheden gecreëerd worden voor beschermd wonen voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Ook is afgesproken dat toewijzing aan urgenten door alle corporaties op dezelfde wijze plaatsvindt. In Utrechtse Heuvelrug wordt bij het toewijzen van woningen gebruik gemaakt van lokaal maatwerk. Jaarlijks wordt in overleg tussen gemeente en corporaties vastgesteld waar en hoe dit toe te passen. In de prestatieafspraken is vastgelegd dat de corporaties werken met een tweede kansbeleid, waarbij huishoudens met betalingsproblemen of overlast onder strikte voorwaarden een laatste kans krijgen om orde op zaken te stellen. Verder is afgesproken dat de corporaties invulling geven aan de gemeentelijke taakstelling voor de huisvesting van statushouders.

Heuvelrug Wonen heeft met QuaRijn afspraken gemaakt over woonruimte voor zorgpersoneel in gebouw Hoog Moersbergen.

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

In de gemeente is een opgave vastgesteld op het gebied van energiebesparing en CO2-reductie. In de prestatieafspraken is afgesproken om te onderzoeken of het mogelijk is om ten opzichte van 1 januari 2008 de woningen gemiddeld één labelstap energiezuiniger te maken. In de evaluatie van de woonvisie in 2012 is daarnaast benoemd dat het maken van sprongen in het energielabel tot doel heeft om de gemeente energieneutraal te maken in 2035.

(Des)investeren in vastgoed

De prestatieafspraken – ondertekend door Woningbouwvereniging Amerongen, Woningbouwvereniging Maarn en Heuvelrug Wonen - vragen om extra aandacht voor starters en huishoudens met langere inkomens. Jaarlijks willen gemeente en corporaties 40 woningen voor deze doelgroepen aan de voorraad toevoegen.

In de periode tussen 2009 en 2014 zijn er volgens de prestatieafspraken 520 extra zorgtoegankelijke woningen nodig. Dit betreft 250 bestaande woningen die aangepast worden en 270 nieuwbouwwoningen.

Aanvullend zijn er volgens de prestatieafspraken 135 extra nultredenwoningen in de gemeente nodig.

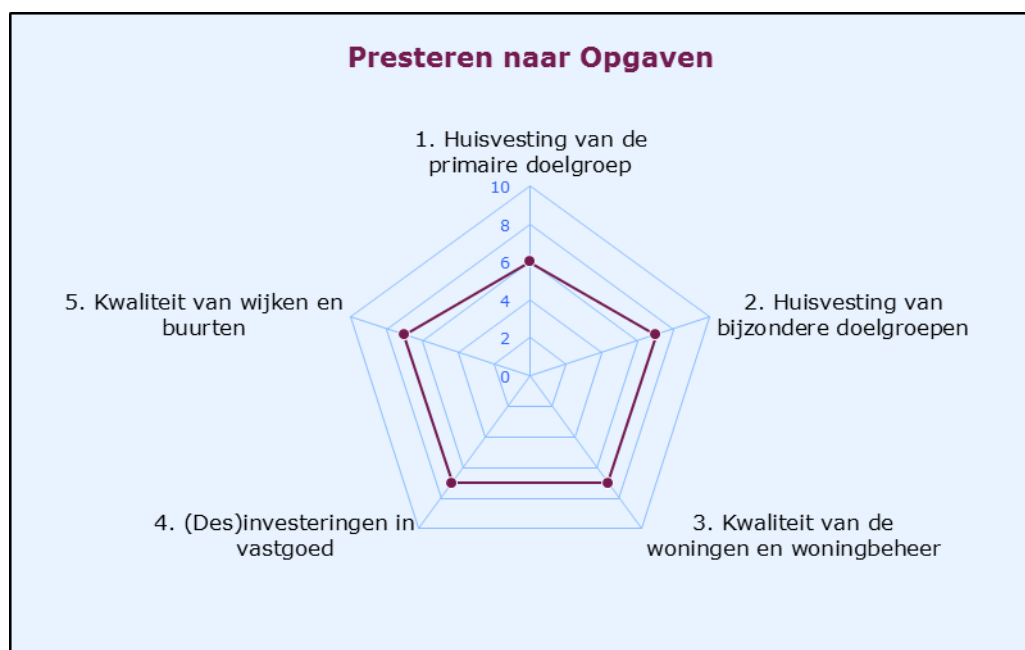
Kwaliteit van wijken en buurten

Om de leefbaarheid te kunnen meten is in de prestatieafspraken vastgelegd dat gemeente en corporaties gezamenlijk een monitorsysteem ontwikkelen. Daarnaast zijn er in het convenant screening aspirant huurders afspraken gemaakt over de mogelijkheid om onder voorwaarden aspirant huurders te screenen door de politie om overlast en criminaliteit te voorkomen.

Landelijk Energieconvenant

De woningcorporaties, verenigd in Aedes, hebben in het 'Antwoord aan de Samenleving' de ambitie uitgesproken om 20% te besparen op het totale gasverbruik in de bestaande sociale huurwoningenvoorraad in de periode 2008-2018. Aedes en de Woonbond beogen met dit convenant in 2020 ten minste een gemiddelde Energie-Index van 1,25 (gemiddeld energielabel B) te bereiken voor de totale huurwoningenvoorraad van de corporaties. Dat komt overeen met een besparing op het gebouwgebonden energieverbruik van bestaande corporatiewoningen van 33 procent in de periode 2008 tot en met 2020. Deze ambitie betreft het gebouw- en installatiegebonden energiegebruik voor met name ruimteverwarming, warm tapwater en ventilatie.

2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven



2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven met een 6,8. Bij de huisvesting van bijzondere doelgroepen, de kwaliteit van het woningbeheer, (des)investeren in vastgoed en de kwaliteit van wijken en buurten presteert Heuvelrug Wonen ruim voldoende. De corporatie scoort voldoende op het huisvesten van de primaire doelgroep.

Bij het beoordelen van de prestaties is rekening gehouden met het feit dat Heuvelrug Wonen een van de corporaties is die een bijdrage levert aan de opgave die in de gemeente is vastgesteld. Heuvelrug Wonen bezit ongeveer driekwart van alle woningen van de corporaties die samen met de gemeente prestatieafspraken maakten en is daarmee duidelijk de grootste corporatie.

Huisvesting van de primaire doelgroep

De commissie waardeert dit onderdeel met een 6.

Heuvelrug Wonen wijst passend toe, waardoor de inkomens van huurders goed in balans zijn met de hoogte van de huur. De kernvoorraad van Heuvelrug Wonen is tussen 2010 en 2012 met ruim honderd woningen teruggelopen. De omvang van kernvoorraad komt aan het einde van de visitatieperiode voor een groot deel tegemoet aan de gestelde opgave.

De gemiddelde wachttijd is de afgelopen vier jaar met bijna een jaar toegenomen van 5,9 naar 6,8. De toename van de wachttijd vond vrijwel geheel plaats tussen 2010 en 2011. Daarna is de wachttijd door het toevoegen van nieuwbouw stabiel gebleven.

De corporatie heeft ingespeeld op de introductie van nieuwe regelgeving die het middeninkomens moeilijker maakt een geschikte woning te vinden. De corporatie maakt hiervoor gebruik van de mogelijkheid om jaarlijks 10 procent van alle vrijgekomen sociale huurwoningen toe te wijzen aan huishoudens met een inkomen tussen 34.085 en 45.000 euro. Ook heeft de corporatie voor deze doelgroep geliberaliseerde woningen gereserveerd.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7.

Heuvelrug Wonen presteert ruim voldoende bij de huisvesting van bijzondere doelgroepen. De corporatie verzorgt huisvesting voor cliënten van diverse organisaties. Voor Bartimeus zijn drie woningen bestemd voor de huisvesting van visueel gehandicapten. In 2013 leverde de corporatie veertien appartementen op voor begeleid wonen voor Abrona. Voor Umah-hai zijn twee woningen gereserveerd. Dit wooninitiatief biedt ondersteuning aan mensen uit een nazorgtraject van de psychiatrie of de verslavingszorg. Ook reserveert Heuvelrug Wonen bij mutatie zes woningen voor de huisvesting van personeelsleden van QuaRijn. Daarvan zijn tot nu toe twee woningen door personeel van QuaRijn gehuurd.

In de periode 2010 tot en met 2013 heeft Heuvelrug Wonen 43 urgent woningzoekenden gehuisvest, 45 statushouders en 35 huishoudens met een laatste kanscontract. Bij 94 toewijzingen werd gebruik gemaakt van lokaal maatwerk. Daarmee heeft Heuvelrug Wonen naar het oordeel van de commissie in ruim voldoende mate voldaan aan de opgaven.

Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7.

Heuvelrug Wonen presteert ruim voldoende op dit onderdeel. Om de kwaliteit van de woningen op peil te houden, voert Heuvelrug Wonen elk jaar bij een derde van haar bezit een conditiemeting uit. Op basis van het verschil tussen feitelijke conditie en de vastgestelde norm wordt de meerjarenonderhoudsbegroting opgesteld.

In 2012 is de onderhoudsbegroting door eerder opgelopen achterstand niet gehaald. In 2013 is dit onderhoud ingehaald. Wel is een deel van het onderhoud uit 2013 hierdoor naar achteren geschoven. In 2012 is daarnaast een aanpassing gedaan in de onderhoudscycli. Daardoor is in de jaren daarna minder onderhoud in de onderhoudsbegroting opgenomen. De commissie ziet dit als een risico voor de toekomstige planning van het onderhoud.

Heuvelrug Wonen heeft onderzoek gedaan naar de mogelijkheden om de energiezuinigheid te verbeteren. Ook heeft de corporatie hier beleid op geformuleerd. Daarmee komt de corporatie tegemoet aan de prestatieafspraken met de gemeente over dit onderwerp. Door energiebesparende maatregelen is Heuvelrug Wonen er vervolgens in geslaagd om het aandeel woningen met energielabel C of hoger te verhogen van 38 procent tot 45 procent. Een aantal voorgenomen maatregelen kon niet worden uitgevoerd door het ontbreken van de steun van minimaal 70 procent van de huurders. Bij de nieuwbouw werkt Heuvelrug met een lagere (betere) EPC-norm dan wettelijk vereist.

Heuvelrug Wonen heeft naast haar hoofdkantoor twee wijkkantoren waar huurders terecht kunnen bij de wijkbeheerder. In Driebergen, Doorn en Leersum kunnen huurders bij Inlooppunten tijdens een spreekuur terecht.

Met het project Zin in Kwaliteit dat Heuvelrug Wonen heeft ontwikkeld, in plaats van het werken met het KWH-Huurlabel, werken medewerkers van Heuvelrug Wonen in interne werkgroepen aan continue verbetering van de dienstverlening. Van vier onderwerpen meet de corporatie de klanttevredenheid. Huurders beoordelen de processen met een 7,1 (reparatieservice), 6,2 (nieuwe huurder), 6,4 (projectonderhoud) en 7,6 (vertrekkende huurder).

Naar het oordeel van de commissie heeft Heuvelrug Wonen door de bovengenoemde prestaties ruim voldoende gepresteerd op dit onderdeel.

(Des)investeren in vastgoed

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7.

In de periode 2010 tot 2013 leverde Heuvelrug Wonen 112 nieuwe woningen op. Daarnaast startte zij in 2013 met de bouw van nog eens 131 woningen. Iets meer dan de helft van de nieuwbouw betreft een eengezinswoning. Daarnaast bouwt de corporatie voornamelijk appartementen. Van de appartementen is een groot deel ingericht op het verlenen van zorg aan oudere bewoners. Het aantal nultredenwoningen in het bezit van Heuvelrug Wonen is licht toegenomen tussen 2010 en 2013.

Tussen 2010 en 2012 werd volgens de cijfers van het CFV gemiddeld 31 procent van de voorgenomen plannen gerealiseerd. Landelijk is dat 64 procent. De commissie houdt in de beoordeling van dit onderdeel rekening met de lastige context waarin Heuvelrug Wonen bij het realiseren van nieuwbouw moet opereren. De doorlooptijd van vergunningaanvragen is lang. Ook is er een sterke lobby in de gemeente waardoor plannen niet altijd (volledig) kunnen worden gerealiseerd. Omdat de prestatieafspraken niet zijn gespecificeerd naar de bijdrage van elke afzonderlijke corporatie is het voor de commissie lastig vast te stellen welk deel van de opgave door Heuvelrug Wonen ingevuld zou moeten worden.

Bij het realiseren van sloop- en verkoopplannen scoort Heuvelrug Wonen beter dan het landelijk gemiddelde. Van de sloopplannen realiseert Heuvelrug Wonen volgens het CFV 72 procent (landelijk 43 procent). De realisatiegraad van Heuvelrug Wonen wordt bovendien vertekend doordat woningen die volgens planning eind 2013 gesloopt zouden worden, over de jaarwisseling heen getild zijn. Uit de jaarverslagen blijkt bovendien dat de geplande verkoop van 60 woningen voor 100 procent gerealiseerd is (landelijk 69 procent). De commissie waardeert de bovenstaande prestaties van Heuvelrug Wonen als ruim voldoende.

Kwaliteit van wijken en buurten

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7.

Heuvelrug wonen scoort ruim voldoende op kwaliteit van wijken en buurten. De corporatie is met wijkkantoren en inlooppunten in de kernen aanwezig. Op de wijkkantoren is een wijkbeheerder aanwezig. Daarnaast werkt de corporatie samen met andere maatschappelijke organisaties in het signaleringsoverleg, het actieteam overleg Driebergen-Doorn en het meldpunt Zorg & Overlast. Ook is samen met andere partijen gewerkt aan de gemeentelijke pilot buurtsignaal, waarbij signalen die organisaties krijgen over de leefbaarheid concreet worden gemaakt. Hiermee is door partijen invulling gegeven aan het gezamenlijke monitorsysteem voor de kwaliteit van wijken en buurten zoals benoemd in de prestatieafspraken.

In twee complexen is gewerkt met het convenant screening aspirant huurders. Hierdoor is de overlast afgenomen. Hiermee heeft de corporatie voldaan aan de prestatieafspraken over dit onderwerp die tussen de gemeente en de lokale corporaties zijn gemaakt.

Heuvelrug Wonen heeft veel aandacht voor de groenvoorziening rondom haar bezit. Aan de Lange Dreef heeft na afronding van nieuw- en verbouw een kwaliteitsverbetering van het groen tussen de aanwezige flats plaatsgevonden.

De commissie heeft waardering voor de wijze waarop Heuvelrug Wonen zich inzet voor de kwaliteit van wijken en buurten. Een kanttekening die de commissie daarbij maakt is dat zij geen uitgewerkte beleidsmatige visie op leefbaarheid heeft aangetroffen.

2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven

Om te kunnen beoordelen of de ambities van Heuvelrug Wonen passen bij de externe opgaven is hieronder een overzicht van de geformuleerde ambities per prestatieveld weergegeven.

Huisvesting van de primaire doelgroep

Heuvelrug Wonen staat voor betaalbare en kwalitatief goede woonruimte (Ondernemingsplan 2009-2013). Daarbij moeten prijs en kwaliteit in balans zijn (Ondernemingsplan 2013-2018). De corporatie wil de sociale huurvoorraad handhaven of uitbreiden. Het bevorderen van de doorstroming is daarbij ook een aandachtspunt.

Bij mutatie worden de huren vastgesteld op 75 procent van wat volgens de wet maximaal redelijk is. Om de woonlasten te beperken wil de corporatie duurzaamheidsmaatregelen doorvoeren. Heuvelrug Wonen maakt onderscheid tussen de doelgroep sociaal (primaire doelgroep) en sociaal⁺ (middeninkomens tot 45.000 euro). Voor die laatste groep heeft de corporatie woningen beschikbaar met een huurprijs vanaf 665 tot 750 euro (prijspeil 2012).

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

Heuvelrug Wonen wil eraan bijdragen dat er voor iedereen voldoende kansen zijn om te wonen. Daarom stelt de corporatie ook woningen beschikbaar voor mensen uit bijzondere doelgroepen, zoals vergunninghouders en mensen met een beperking (Ondernemingsplan 2008-2013). Ook wil de corporatie een bijdrage leveren door woonruimte aan QuaRijn te verhuren voor de huisvesting van personeel.

In overleg met de andere lokale corporaties wil Heuvelrug Wonen de jaarlijkse taakstelling huisvesting statushouders voor een deel op zich nemen.

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Heuvelrug Wonen beschikt over een Programma van Eisen waarin de gewenste woonkwaliteit van haar bestaande bezit is beschreven. Het Programma van Eisen is in 2013 herijkt. Jaarlijks wordt het benodigde planmatig onderhoud bepaald aan de hand van conditiemetingen.

De corporatie stelt zich ten doel om in 2015 bij alle woningen met energielabel F of G energiebesparende maatregelen te treffen (Jaarverslag 2010). Op langere termijn streeft de corporatie ernaar dat al haar woningen minimaal energielabel C hebben (Vastgoedsturing 2013). Op dit gebied resteert nog een flinke opgave, gelet op de tijdsspanne.

Bij nieuwbouw is de streefnorm om 25 procent zuinigere woningen te bouwen dan volgens regelgeving verplicht. Woningen hebben dan een A, A+ of A++ label. Daarnaast wil de corporatie met Esco goedkopere stroom leveren aan haar huurders (vastgoedsturing 2013).

Ook voor de dienstverlening heeft Heuvelrug Wonen zich doelen gesteld. De corporatie wil bereikbaar zijn voor de klant en op klantgerichte wijze met de klant communiceren, rekening houdend met voorkeuren van de klant (project Zin in Kwaliteit).

(Des)investeren in vastgoed

Bij het realiseren van nieuwbouw wil Heuvelrug wonen zoveel mogelijk inzetten op levensloopbestendige woningen. Hierdoor kan de doorstroming van senioren worden bevorderd. Om aan de vraag naar woningen tegemoet te komen bouwt de corporatie daarnaast ook woningen voor begeleid wonen en reguliere eengezinswoningen (Jaarverslag 2010). De corporatie bouwt niet alleen huurwoningen, maar ook sociale koopwoningen (Ondernemingsplan 2008-2013).

Verkoop van bestaande woningen wordt ingezet om daarmee opnieuw te kunnen investeren in bestaand bezit of in nieuwbouw. Ook woningen die op geen enkele manier aansluiten op de beleidsdoelstellingen van de organisatie komen in aanmerking voor verkoop. (Vastgoedsturing 2011). De geplande verkoop ligt op 10 tot 15 woningen per jaar.

Kwaliteit van wijken en buurten

Heuvelrug Wonen zet zich in voor handhaving en verbetering van de leefbaarheid in wijken. Waar mogelijk zoekt de corporatie samenwerking met andere partijen. Alle inzet en ondersteuning van de corporatie moet woon- of huurder gerelateerd zijn (Ondernemingsplan 2008-2013).

2.5 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven

Heuvelrug Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel daarom met een 6.

De ambities van Heuvelrug Wonen passen bij de opgaven in haar werkgebied. De ambities, zoals beschreven in paragraaf 2.4, zijn grotendeels uitwerkingen van en aanvullingen op de opgaven die in het werkgebied spelen.

Heuvelrug Wonen steekt veel tijd en energie in het grondig analyseren van de lokale en landelijke context waarin zij opereert. De commissie heeft hier waardering voor. De corporatie presteert op basis van het bovenstaande voldoende op dit onderdeel.

2.6 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities

De totaalbeoordeling voor Presteren naar Opgaven en Ambities bedraagt 6,6. Dit cijfer komt tot stand door weging van de beoordelingen Presteren naar Opgaven (75 procent) en Ambities in relatie tot de opgaven (25 procent).

Presteren naar Opgaven en Ambities			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven		6,8	75%
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	6		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	7		
4. (Des)investeringen in vastgoed	7		
5. Kwaliteit van wijken en buurten	7		
Ambities in relatie tot de opgaven		6,0	25%
Gemiddelde score		6,6	

3 Presteren volgens Belanghebbenden

Belanghebbenden van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen kunnen er aanspraak op maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld zijn gebracht. Belanghebbenden zijn bijvoorbeeld huurders, de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen. Dit hoofdstuk gaat over het oordeel dat belanghebbenden geven ten aanzien van de prestaties van Heuvelrug Wonen.

De geïnterviewde belanghebbenden zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal vier face-to-face gesprekken geïnterviewd over de prestaties van Heuvelrug Wonen. Met een van de belanghebbenden heeft een telefonisch interview plaatsgevonden (zie bijlage 4).

3.1 De belanghebbenden van Heuvelrug Wonen

Huurdersorganisatie

Heuvelrug Wonen wil haar huurders graag bij het algemene beleid van de corporatie betrekken. Daarom heeft de corporatie een samenwerkingsovereenkomst afgesloten met het Huurderscollectief Heuvelrug Wonen. Het Huurderscollectief bestaat uit gekozen afgevaardigden van de lokale platforms in Doorn, Driebergen en Leersum. De corporatie heeft vier tot zes keer per overleg met het huurderscollectief. Daarbij wordt onder meer het beleid van de corporatie besproken. In de loop van de afgelopen vier jaar is het huurderscollectief steeds vaker vooraf bij nieuw beleid betrokken. De huurders waarderen dat, maar geven daarbij ook aan dat het vroegtijdig betrekken van de huurders in enkele gevallen eerder zou kunnen.

Gemeente

Heuvelrug Wonen is uitsluitend werkzaam in de gemeente Utrechtse Heuvelrug. Corporatie en gemeente hebben elkaar nodig bij het realiseren van de gemeentelijke woonvisie en het ondernemingsplan van de corporatie. Samen met andere lokale corporaties in de gemeente heeft Heuvelrug Wonen prestatieafspraken gemaakt met de gemeente.

In 2013 heeft Heuvelrug Wonen een bijdrage geleverd aan de woonvisie van de gemeente. Ook op andere momenten heeft de corporatie analyses over het wonen in de gemeente ingebracht in het overleg met het gemeentebestuur.

Er is enkele keren per jaar bestuurlijk overleg tussen de corporatie en de gemeente. Ook is er veelvuldig contact rond nieuwbouwprojecten en duurzaamheidsinitiatieven. Daarnaast is er overleg over huisvesting van statushouders, Lokaal Maatwerk en over leefbaarheidsproblemen.

De gemeente ziet Heuvelrug Wonen als een constructieve partner die de samenwerking opzoekt.

Zorg- en Welzijnspartijen

Met diverse zorg- en welzijnspartijen heeft Heuvelrug Wonen verschillende contacten en samenwerkingsvormen.

Op allerlei niveaus is er contact en samenwerking met de welzijnsorganisatie Welnúh. Waar mogelijk ondersteunen Heuvelrug Wonen en Welnúh elkaar in concrete activiteiten.

Met QuaRijn, Abrona, Bartimeus en Kwintes zijn er contacten over de woningen die Heuvelrug Wonen aan deze zorgorganisaties verhuurt. Daarnaast zijn er gesprekken naar aanleiding van nieuwe initiatieven waar wonen en zorg gecombineerd worden. Met het Senioren Platform Utrechtse Heuvelrug wisselt de corporatie regelmatig ontwikkelingen uit op het gebied van seniorenhuisvesting in de gemeente.

De zorg- en welzijnsorganisaties karakteriseren Heuvelrug Wonen als degelijk. De corporatie hecht volgens deze belanghebbenden veel belang aan een (zeer) gezonde financiële positie. Heuvelrug Wonen denkt serieus mee bij initiatieven van zorg- en welzijnsorganisaties. Wel zou de corporatie ondernemender kunnen zijn en zelf meer initiatieven kunnen ontwikkelen.

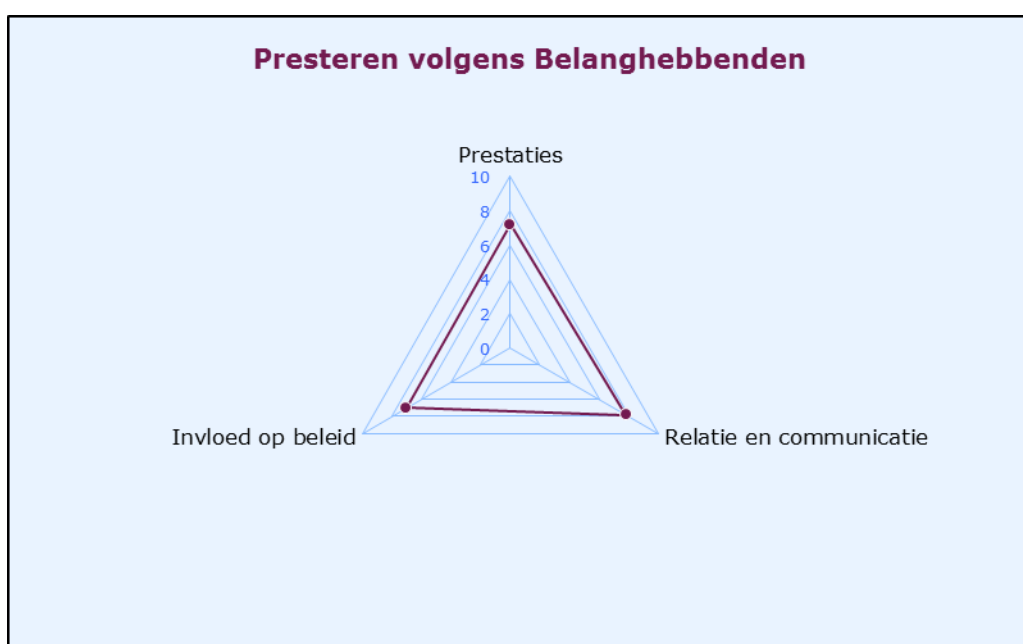
Overige partijen

Woningbouwvereniging Amerongen, Woningbouwvereniging Maarn en Heuvelrug Wonen vormen samen de Federatie Woningcorporaties Heuvelrug. Tussen de drie corporaties is regelmatig formeel en informeel overleg om gezamenlijk op te trekken in het overleg met de gemeente Utrechtse Heuvelrug. Voor Woningbouwvereniging Maarn voert Heuvelrug Wonen daarnaast een deel van de administratie. Daardoor zijn hierover ook regelmatig contacten.

De collega-corporaties zijn zeer positief over de prestaties van Heuvelrug Wonen. Hierbij maakte een van de collega-corporaties een kanttekening. Deze corporatie geeft aan dat hij bij de becijfering rekening houdt met de verwachting dat externe toezichthouders hun oordeel over Heuvelrug Wonen mede op deze becijfering zullen baseren.

Een andere partij waar de corporatie regelmatig contact mee heeft is de Woonadviescommissie (WAC). Wanneer de WAC door de gemeente op nieuwe projecten van Heuvelrug Wonen wordt geattendeerd, neemt de WAC contact op om advies te kunnen geven over de gebruikskwaliteit van de woningen. De WAC is tevreden over de manier waarop Heuvelrug Wonen omgaat met haar adviezen.

3.2 Beoordeling belanghebbenden



Presteren volgens Belanghebbenden			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties		7,2	50%
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	7,4		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,0		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	7,1		
4. (Des)investeringen in vastgoed	7,5		
5. Kwaliteit van wijken en buurten	6,9		
Relatie en communicatie		7,8	25%
Invloed op beleid		7,0	25%
Gemiddelde score		7,3	

Detailbeoordeling belanghebbenden	Huurders	Gemeente(n)	Overige belanghebbenden	Gemiddelde cijfer
Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie				
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	7,0	7,5	7,8	7,4
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	6,5	7,5	7,1	7,0
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	7,5	6,5	7,4	7,1
4. (Des)investeringen in vastgoed	8,0	7,0	7,5	7,5
5. Kwaliteit van wijken en buurten	6,0	7,0	7,6	6,9
Tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie	7,0	8,0	8,3	7,8
Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie	7,0	6,5	7,4	7,0

3.3 Beoordeling per prestatieveld

Gemiddeld scoort Heuvelrug Wonen een 7,3 op het Presteren volgens Belanghebbenden. Belanghebbenden beoordelen het (des)investeren in vastgoed met een 7,5. Ook zijn belanghebbenden erg tevreden over de relatie en de manier waarop de corporatie communiceert (7,8). Op de overige prestatievelden scoort Heuvelrug Wonen volgens haar belanghebbenden ruim voldoende.

Hieronder is per prestatieveld de beoordeling van belanghebbenden beschreven.

Huisvesting van de primaire doelgroep

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,4.

Belanghebbenden hebben een goede indruk van de prestatie van Heuvelrug Wonen op dit onderdeel. Belanghebbenden zijn van oordeel dat de corporatie de primaire doelgroep als belangrijkste aandachtspunt kiest. Tegelijkertijd signaleren belanghebbenden ook dat de wachttijd is toegenomen. De gemeente vraagt daarnaast extra aandacht voor starters. De belanghebbenden vinden dat Heuvelrug Wonen ruim voldoende presteert op dit onderdeel.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7.

Belanghebbenden noemen Heuvelrug Wonen initiatiefrijk op bij het huisvesten van bijzondere doelgroepen. De corporatie huisvest op verschillende manieren bijzondere doelgroepen. Ook heeft zij volgens belanghebbenden ruim voldoende aandacht voor het ontwikkelen van voldoende nultredenwoningen.

In de praktijk blijkt het lastig om de juiste doelgroep in de seniorenwoningen te krijgen. Volgens belanghebbenden kan Heuvelrug Wonen daar nog meer aan doen.

Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,1.

De belanghebbende herkennen dat Heuvelrug Wonen veel oog heeft voor de kwaliteit van haar woningbezit. Er wordt veel over gesproken door de corporatie en de cijfers die huurders geven voor de dienstverlening staan op de website vermeld.

Huurders zien wel grote verschillen in de wijze waarop medewerkers van de corporatie met de dienstverlening omgaan. Zo zijn er verschillen in de snelheid waarmee reparatieverzoeken worden afgehandeld. Ook is er bij de huurders zorg over de recente verlenging van onderhoudstermijnen.

(Des)investeren in vastgoed

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,5.

Belanghebbenden beoordelen de prestaties van Heuvelrug Wonen op het onderdeel (des)investeren als goed. Als voorbeelden van geslaagde projecten worden de Zonstraat en de kopbebouwing aan de Lange Dreef genoemd. Het realiseren van de nieuwbouw duurt lang, maar verschillende belanghebbenden geven aan dat dit vooral veroorzaakt wordt door langdurige procedures. Ook protesten van omwonenden worden als oorzaak van vertraging genoemd. Belanghebbenden waarderen de wijze waarop Heuvelrug Wonen probeert om het proces te versnellen.

Kwaliteit van wijken en buurten

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,9.

Belanghebbenden vinden dat Heuvelrug Wonen veel participeert in woongerelateerde initiatieven in wijken en buurten waar zij veel bezit heeft. Meerdere belanghebbenden noemen de inloopplaatsen als goed voorbeeld hiervan. Daarnaast neemt de corporatie haar verantwoordelijkheid door te participeren in convenanten over de aanpak van wietoverlast. Het is belanghebbenden opgevallen dat Heuvelrug Wonen minder aan leefbaarheid doet dan de (zeer actieve) collega-corporatie in Amerongen. Tegelijkertijd hebben belanghebbenden waardering voor de duidelijke wijze waarop Heuvelrug Wonen hierover communiceert.

Op basis van de geleverde prestaties beoordelen belanghebbenden dit onderdeel als ruim voldoende.

Relatie en communicatie

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,8.

Open, transparant, duidelijk, helder en eerlijk. Dat zijn de kernwoorden waarmee belanghebbenden de corporatie typeren. Belanghebbenden waarderen de duidelijke communicatie van de corporatie, ook al zijn belanghebbenden het niet altijd eens met de inhoud. De corporatie wordt een betrouwbare partner genoemd. Een belanghebbende geeft daarbij aan dat Heuvelrug Wonen hierin in de afgelopen jaren verder is gegroeid. Volgens enkele belanghebbenden is de werkorganisatie in tegenstelling tot de top van de corporatie weinig zichtbaar. Overigens scoort de werkorganisatie volgens deze belanghebbenden altijd nog ruim voldoende op het onderdeel relatie en communicatie.

Invloed op het beleid

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,0.

Belanghebbenden kijken op verschillende wijze naar de invloed die zij hebben op het beleid. De huurders zijn in het algemeen tevreden over de mate waarin zij hun suggesties vertaald zien in beleid. Soms laat de corporatie volgens de huurders nog wel eens steken vallen. Een voorbeeld hiervan is het verlengen van afschrijvingstermijnen voor badkamers. Daarover hadden de huurders graag willen meepraten.

Andere belanghebbenden geven aan dat Heuvelrug Wonen in het algemeen serieus ingaat op hun vragen. Waar mogelijk neemt de corporatie suggestie mee bij het bepalen van haar beleid. Overigens bekennen belanghebbenden dat zij veelal niet de beleidsstukken achteraf bekijken om te zien in hoeverre hun suggesties zijn meegenomen.

De collega-corporaties geven daarnaast aan dat de beïnvloeding in hun geval voornamelijk andersom werkt. Hierin speelt mee dat Heuvelrug Wonen de grootste corporatie in de gemeente is.

3.4 Verbeterpunten belanghebbenden

Belanghebbenden gaven naast hun beoordeling van de prestatievelden ook verbeterpunten aan de corporatie mee. Hieronder zijn deze punten per thema benoemd.

Doelgroepen:

- *Starters*: de gemeente geeft aan Heuvelrug Wonen mee om meer in te zetten op de doelgroep starters.
- *Doorstroming van senioren*: vanuit de zorgorganisaties komt het verbeterpunt om sterker in te zetten op het verleiden van senioren om door te stromen naar geschikte woningen. Zij geven aan dat in de afgelopen jaren daarvoor geschikte woningen niet altijd aan senioren zijn verhuurd.
- *Sociale koop*: een van de collega-corporaties zou graag zien dat Heuvelrug Wonen meer inzet op sociale koopvormen ten behoeve van de middeninkomens.

Woningvoorraad:

- *Duurzaamheid*: de gemeente vraagt om nog sterker in te zetten op de duurzaamheid en energiezuinigheid van de woningvoorraad.
- *Gebruikskwaliteit*: de Woonadviescommissie (WAC) wil graag al bij het opstellen van het programma van eisen of in de ontwerpfase bij nieuwbouwplannen betrokken zijn.

- *Communicatie met bewoners bij herstructurering*: naar aanleiding van de herstructurering van de flats aan de Lange Dreef vraagt de gemeente extra aandacht voor de communicatie met bewoners bij herstructurering.

De zichtbaarheid van de organisatie:

- *Zichtbare organisatie*: diverse belanghebbenden geven aan dat Heuvelrug Wonen zichtbaarder zou moeten zijn, door alle lagen van de organisatie. De zichtbaarheid is nu teveel toegespitst op enkele personen.
- *Beleid uitleggen in de media*: de gemeente zou graag zien dat Heuvelrug Wonen nog actiever haar beleid uitdraagt, ook in de lokale media.

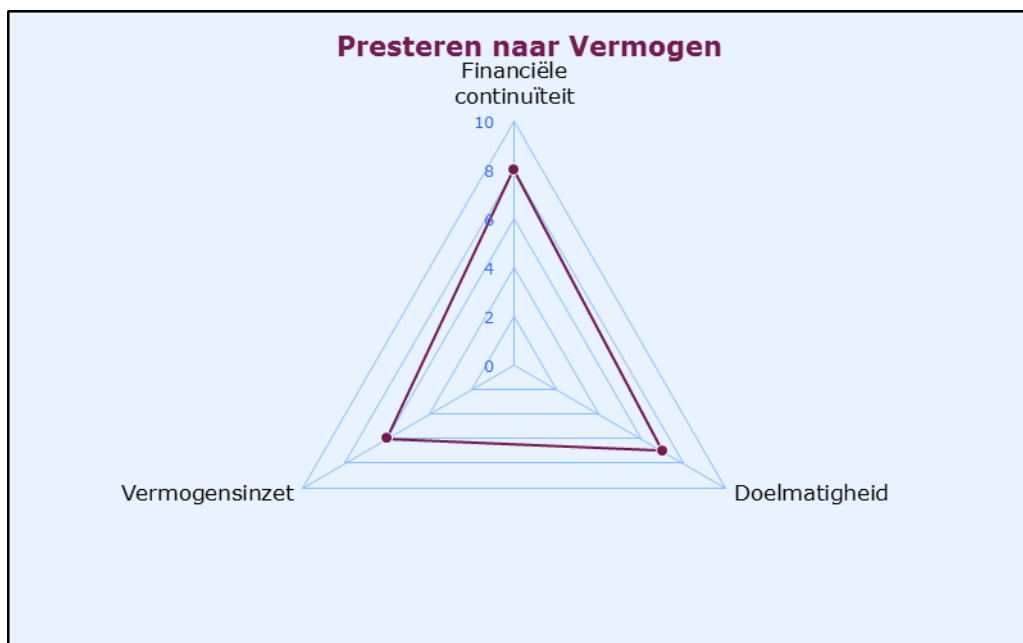
Leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed:

- *Beleid over leefbaarheid*: belanghebbenden waarderen de inzet van Heuvelrug Wonen op het gebied van leefbaarheid. De gemeente geeft hierbij wel mee om daarnaast ook beleidsmatig meer aandacht aan leefbaarheid te besteden.
- *Maatschappelijk vastgoed*: een van de collega-corporaties vraagt Heuvelrug Wonen ook te investeren in maatschappelijk vastgoed. Dat de corporatie dit tot nu toe niet doet, leidt in de praktijk tot problemen.

4 Presteren naar Vermogen

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van Heuvelrug Wonen, gemeten naar visie en prestaties op het gebied van financiële continuïteit, financieel beheer, doelmatigheid en de vermogensinzet.

4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen



Presteren naar Vermogen			
		Cijfer	Weging
Financiële continuïteit		8	30%
Doelmatigheid		7	30%
Vermogensinzet		6	40%
Gemiddelde score		6,9	

4.2 Conclusies en motivatie

Financiële continuïteit

Heuvelrug Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Op basis van bijkomende pluspunten waardeert de commissie dit onderdeel met een 8.

De commissie ziet dat Heuvelrug Wonen waarborgen heeft dat zij langdurig in staat is om haar maatschappelijke functie uit te oefenen. De corporatie voldoet ruimschoots aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen.

Heuvelrug Wonen heeft over de jaren 2010 tot en met 2012 bovendien steeds een positief oordeel van het CFV ontvangen. Daarmee stelt het CFV vast dat de door de corporatie voorgenomen activiteiten passen bij haar financiële situatie.

Door geplande onrendabele investeringen in nieuwbouw kreeg de corporatie over 2011 een A2-oordeel, waarmee het CFV aangeeft dat de continuïteit op langere termijn in gevaar zou kunnen komen. Door het aanpassen van de geplande onrendabele investeringen is over 2012 een A1-oordeel gegeven. Ook de solvabiliteit wordt door het CFV voldoende geacht. In 2013 is een nieuwe beoordelingssystematiek van kracht geworden. Uit de toezichtsbrief over 2013 blijkt dat er op basis van het onderzoek van het CFV geen reden is om te twifelen aan de financiële continuïteit van Heuvelrug Wonen.

Door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) wordt jaarlijks een oordeel gegeven over de rentedekkingsgraad (ICR). De rentedekkingsgraad geeft aan hoe vaak uit de operationele kasstroom de verschuldigde rente over aangetrokken leningen kan worden betaald. Met de operationele kasstroom moet volgens het WSW minimaal 1,3 keer de verschuldigde rente betaald kunnen worden. Bij Heuvelrug Wonen ligt de rentedekkingsgraad tussen 2010 en 2013 gemiddeld op 2,4. Daarmee wordt ruimschoots aan de eis van het WSW voldaan.

De Loan to Value (LTV) drukt het totaal van de leningenportefeuille uit in een percentage van de bedrijfswaarde van het vastgoed. Het beleid van WSW is dat dit percentage maximaal 75 procent mag zijn. Bij Heuvelrug Wonen lag dit sinds 2011 steeds rond de 60 procent, waarmee de corporatie eveneens ruimschoots aan de eisen van het WSW voldoet.

Het WSW beoordeelt ook de debt service coverage ratio (DSCR): een kengetal dat aangeeft of er voldoende operationele kasstromen worden gegenereerd voor rente en aflossing. Bij Heuvelrug Wonen ligt de DSCR met 7,1 ruim boven de minimale eisen van het WSW (1,0).

Naast het voorgaande ziet de commissie pluspunten waarmee Heuvelrug Wonen het ijkpunt overstijgt. De corporatie is in staat gebleken om ruimschoots te voldoen aan de normen van de externe toezichthouders. De commissie waardeert daarnaast de actieve wijze waarop de corporatie haar beleid hanteert. In de onderzochte periode heeft Heuvelrug Wonen de investeringsnorm voor onrendabele toppen vervangen door sturen op kasstromen en loan to value. Ook is er een risicobeleid geformuleerd waaruit blijkt dat de risico's die Heuvelrug Wonen loopt beheersbaar zijn. De vastgoedsturing wordt regelmatig geactualiseerd en financieel doorgerekend. De commissie vindt het treasurybeleid duidelijk en passend.

Doelmatigheid

Heuvelrug Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Op basis van bijkomende pluspunten waardeert de commissie dit onderdeel met een 7.

Kerngegevens	Corporatie	Referentie corporatie	Landelijk gemiddelde
Netto bedrijfslasten per vhe (2012)	1.356	1.359	1.396
Toename netto bedrijfslasten (2009-2012)	4,3%	2,1%	-0,5%
Aantal vhe per fte (2012)	109	95	89
Personeelskosten per fte (2012)	€ 66.600	€ 69.246	€ 66.128

Bron: CFV, *Corporatie in Perspectief 2013*.

De bedrijfslasten van Heuvelrug Wonen liggen onder die van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. Tussen 2009 en 2012 stegen de bedrijfslasten wel iets meer dan de referentiegroep, na een grote daling tussen 2007 en 2008. Ten opzichte van het aantal verhuureenheden heeft Heuvelrug Wonen in 2012 veel minder personeel in dienst dan corporaties uit de referentiegroep. Dit verschil is groter dan in voorgaande jaren. Ook liggen de personeelskosten per fte lager in 2012 dan bij de referentiegroep en vrijwel gelijk aan het landelijk gemiddelde. Uit dit bovenstaande blijkt dat Heuvelrug Wonen voldoet aan het ijkpunt die de visitatiemethodiek stelt.

Naast het voorgaande ziet de commissie pluspunten waarmee Heuvelrug Wonen het ijkpunt overstijgt. Heuvelrug Wonen heeft een duidelijke visie op haar taakopvatting. De corporatie legt de focus op haar kerntaken waardoor ook de uitgaven zich daartoe beperken. Daarnaast heeft de corporatie expliciet oog voor efficiënt werken. Dit uit zich onder meer in het project @nders werken, maar ook in de digitalisering van het woningaanbod en de keuzes in het bijwonen van externe overleggen.

Vermogensinzet

Heuvelrug Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel daarom met een 6.

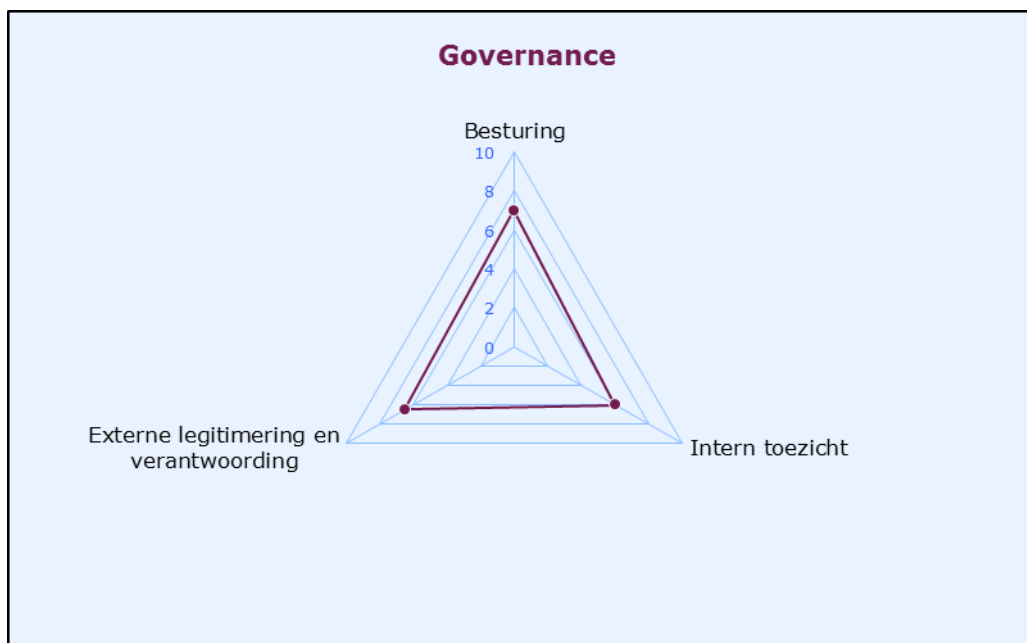
In vergelijking met andere corporaties heeft Heuvelrug Wonen een goede vermogenspositie. De commissie constateert dat de corporatie haar vermogen op afgewogen wijze inzet. Ze doet dit zowel in de schriftelijke verslaglegging als in de gesprekken met de commissie.

De corporatie heeft een heldere visie op de vermogensinzet voor de doelgroepen sociaal en sociaal⁺, zoals omschreven is bij Presteren naar Opgaven en Ambities (hoofdstuk 2). Heuvelrug Wonen kiest er daarbij bewust voor om grotere buffers te hanteren dan externe toezichthouders eisen. Bij het onderdeel financiële continuïteit is dit beschreven. Gelet op de huidige ontstane vermogens- en kasstroompositie, acht de commissie een hogere vermogensinzet voor de volkshuisvestelijke opgave – onder voorwaarde van de eigen en externe financiële parameters – gerechtvaardigd.

5 Governance

Dit hoofdstuk gaat over de vraag of de corporatie goed en verantwoord geleid wordt. Bij governance spelen een aantal factoren een belangrijke rol. Dit zijn de kwaliteit van het besturen, het intern toezicht en de externe legitimatie.

5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance



Governance		
	Cijfer	Cijfer
Besturing		7,0
- Plan	7	
- Check	8	
- Act	6	
Intern toezicht		6,0
- Functioneren RvC	6	
- Toetsingskader	6	
- Toepassing Governancecode	6	
Externe legitimatie en verantwoording		6,5
- Externe legitimatie	7	
- Openbare verantwoording	6	
Gemiddelde score		6,5

5.2 Conclusies en motivatie

Besturing

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Plan

De commissie beoordeelt dit subonderdeel met een 7. Dit subonderdeel bestaat uit twee meetpunten.

- **Visie**

Heuvelrug Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende want Heuvelrug Wonen heeft een actuele visie vastgelegd op haar eigen positie en toekomstig functioneren. Deze is vastgelegd in het ondernemingsplan. Op basis van bijkomende pluspunten waardeert de commissie dit meetpunt met een 7.

De commissie ziet een pluspunt in de wijze waarop Heuvelrug Wonen haar visie verantwoordt. Er liggen uitgebreide analyses ten grondslag aan het beleid van de corporatie. Relevante ontwikkelingen, zowel landelijk als lokaal, worden meegewogen bij het opstellen van het beleid. De commissie ziet hierin tegelijkertijd ook een valkuil: de tijd en energie die in de analyses wordt gestoken kan conflicteren met de tijd en energie die nodig is om vastgesteld beleid uit te voeren.

De corporatie heeft een duidelijk beeld van haar sterkten en zwakten. Heuvelrug Wonen neemt bovendien duidelijk stelling over wat zij wel en niet doet, iets wat ook belanghebbenden waarderen.

- **Vertaling doelen**

Heuvelrug Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat Heuvelrug Wonen haar ondernemingsplan heeft vertaald naar strategische en tactische doelen en operationele activiteiten en naar financiële randvoorwaarden. Deze komen terug in een operationeel plan bij het ondernemingsplan en de jaarplannen. Op basis van bijkomende pluspunten waardeert de commissie dit meetpunt met een 7.

De commissie ziet een pluspunt in de actieve wijze waarop Heuvelrug Wonen de vertaling van doelen heeft vormgegeven. De corporatie werkt gedurende de looptijd van het ondernemingsplan consistent aan het vertalen van haar plannen naar concrete plannen in de jaarplannen. Daarbij wordt tevens rekening gehouden met gewijzigde omstandigheden. De commissie beoordeelt de plannings van de corporatie als realistisch.

In de meeste gevallen zijn de doelen voldoende SMART in de jaarplannen weergegeven om tot uitvoering te komen. De commissie ziet op dit punt nog wel ruimte voor verbetering.

Check

Heuvelrug Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Op basis van bijkomende pluspunten waardeert de commissie dit onderdeel met een 8.

Heuvelrug Wonen scoort goed bij het checken of zij doet wat zij zich voorneemt. De corporatie beschikt over een monitoring en rapportagesysteem waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe de voorgenomen prestaties (volkshuisvestelijk, financieel en op het gebied van de bedrijfsvoering) vorderen. Hierdoor voldoet de corporatie aan het ijkpunt.

De commissie ziet een pluspunt in de heldere en compacte wijze waarop de kwartaalrapportages zijn vormgegeven. De relatie met de doelen uit het ondernemingsplan is hierin duidelijk weergegeven. De voortgang van deze doelen vormt het belangrijkste onderdeel van de kwartaalrapportages. Vanuit bestuur, managementteam en raad van toezicht is er veel aandacht voor de uitwerking van de bedrijfsdoelen op operationeel niveau.

Act

Heuvelrug Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel daarom met een 6.

De corporatie stuurt bij indien zij afwijkingen heeft geconstateerd. In eerste instantie door acties om doelen alsnog te realiseren en in tweede instantie door de doelen zelf aan te passen.

Heuvelrug Wonen heeft op verschillende manieren gewerkt aan het alsnog realiseren van prestaties op momenten dat deze achter dreigden te blijven. Zo is er op verschillende manieren getracht om het voorbereidingsproces van nieuwbouw te versnellen in overleg met de gemeente. Aan de andere kant constateert de commissie ook dat Heuvelrug Wonen soms mogelijkheden laat liggen. Als het gaat om het meekrijgen van bewoners bij energiebesparende maatregelen had de corporatie naar het oordeel van de commissie meer middelen kunnen inzetten.

Intern toezicht

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

Functioneren raad van toezicht

De commissie beoordeelt dit subonderdeel met een 6. Dit subonderdeel bestaat uit drie meetpunten.

- **Samenstelling van de raad van toezicht**

Heuvelrug Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6.

De raad van toezicht bestond in 2010 uit zes leden, van wie twee op voordracht van de huurders. Aan het einde van de visitatieperiode waren er twee vacante posities. De leden van de raad hebben diverse professionele achtergronden. Van de vier leden die eind 2013 feitelijk zitting hadden in de raad zijn er drie mannen en een vrouw.

Sinds begin 2013 is er sprake van twee vacatures door het onverwachte vertrek van twee leden. Er is naar aanleiding van dit vertrek bewust voor gekozen om met het invullen van de vacatures te wachten op de resultaten van een discussie over de herijking van het toezicht die in de raad samen met een extern bureau is gevoerd. Daarna is de invulling van de vacatures verder vertraagd wegens een mogelijke fusie. De corporatie heeft ervoor gekozen om de raad vanaf 2014 uit 5 leden te laten bestaan. De overgebleven vacature zal in de loop van 2014 worden ingevuld.

De raad van toezicht heeft een profielschets vastgelegd voor zijn leden. In de profielschets wordt in aangegeven over welke classificaties een toezichthouder bij Heuvelrug Wonen idealiter zou moeten beschikken. Bij de deskundigheidsgebieden zijn onder meer volkshuisvestingsaangelegenheden en financiële expertise expliciet benoemd. De profielschets is geactualiseerd voor de werving van de openstaande vacatures. De raad van toezicht werft nieuwe leden openbaar.

Naar het oordeel van de commissie voldoet Heuvelrug Wonen hiermee aan de eisen voor een voldoende.

- **Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord**

Heuvelrug Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6.

De raad van toezicht is zich bewust van zijn rollen als toezichthouder, werkgever van de bestuurder en klankbord, houdt verschillen tussen deze rollen in de gaten, heeft de juiste balans tussen afstand en betrokkenheid. De relatie tussen de raad van toezicht en bestuurder is voldoende open, zakelijk en professioneel om elkaar aan te spreken. De adviesrol is in de beginjaren van de huidige raad wat onderbelicht gebleven, maar hier is de afgelopen jaren verandering in gekomen.

Het is de commissie opgevallen dat de raad sterk de focus legt op de financiële continuïteit van de corporatie. De discussie over het onderscheiden van de doelgroepen sociaal en sociaal+ is daarnaast een goed voorbeeld van hoe de raad zich ook direct bezighoudt met volkshuisvestelijke prestaties van de corporatie. De commissie is van oordeel dat de raad zich intensiever kan bezighouden met de vraag hoe de corporatie haar volkshuisvestelijke doelstellingen ondanks de ingewikkelde (politieke) context beter kan realiseren. De volkshuisvestelijke opgave centraal stellen en daarmee de financiële parameters als voorwaarde, daar waar de commissie van oordeel is dat de effecten van de landelijke politiek in de afgelopen periode, een rem op vermogensinzet heeft opgeleverd.

- **Zelfreflectie**

Heuvelrug Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6.

De commissie ziet vanaf begin 2013 een groeiend bewustzijn van het belang van zelfevaluatie. Begin 2013 zijn twee leden, waaronder de voorzitter, van de raad van toezicht teruggetreden. De oorzaak hiervan was deels gelegen in persoonlijke redenen en voor een ander deel in een verschil van inzicht over de wijze van toezichthouden. Het terugtreden van de leden is aanleiding geweest om onder externe begeleiding tot een herijking van het toezicht te komen. In een aantal sessies is de raad gekomen tot een gezamenlijk gedeelde en vastgestelde visie en invulling van het toezicht.

In de periode tot 2013 is eenmaal een zelfevaluatie uitgevoerd, zonder externe begeleiding. Nadat in 2013 door het tussentijdse vertrek van twee leden uit de raad, een knelpunt ontstond, heeft de raad hierop doortastend gehandeld. Met behulp van een extern bureau is door de raad een stevige basis voor het toekomstige toezicht gelegd.

De commissie is van oordeel dat de corporatie hiermee voldoet aan de eisen voor een voldoende (het ijkpunt).

Toetsingskader

Heuvelrug Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

De commissie heeft geconstateerd dat de raad van toezicht een actueel toetsingskader hanteert en daar inzicht in kan geven. Het toetsingskader omvat een samenstel van documenten zoals het ondernemingsplan en de (meerjaren)begroting. Door middel van de kwartaalrapportage krijgt de raad inzicht in de realisatie van de voorgenomen prestaties. De raad neemt in ruime mate de vrijheid om voorstellen op hun merites te beoordelen, los van het toetsingskader. Hierin schuilt naar het oordeel van de commissie een risico omdat zo de doorwerking van het ondernemingsplan niet altijd geborgd is.

Het toetsingskader voor nieuwe investeringen is specifiek uitgewerkt. Vooral de invloed van investeringen op de solvabiliteit is belangrijk om de financiële positie ook op langere termijn gezond te houden. Ook wordt gekeken naar de onrendabele top. In 2012 is in het financieel beleid van de corporatie opgenomen om projecten sterker op kasstromen en rentedekkingsgraad te beoordelen. In de praktijk wordt vooralsnog (ook) nog met de onrendabele top gewerkt.

De commissie is van oordeel dat de corporatie op basis van het bovenstaande voldoet aan de minimale eisen voor een voldoende.

Toepassing Governancecode

Heuvelrug Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel daarom met een 6.

De corporatie past de Governancecode toe. Er is een klokkenluidersregeling aanwezig, hoewel die niet – conform de Governancecode – op de website staat. Informatie over het Meldpunt Integriteit is wel op de website geplaatst, evenals informatie over de raad van toezicht. Ook folders over de geschillencommissie, klachtencommissie en melding van misstanden staan op de website. De raad van toezicht heeft drie deelcommissies ingesteld met elk hun eigen reglementen. Het gaat om de remuneratiecommissie, de auditcommissie en de commissie maatschappelijke prestaties.

De vergoedingen van de raad en de beloning van de directeur-bestuurder zijn in overeenstemming met (het overgangsregime van) de Wet normering topinkomens. De corporatie heeft dit in 2013 laten toetsen door de externe accountant.

De commissie concludeert dat Heuvelrug Wonen hiermee voldoet aan de eisen voor een voldoende.

Externe legitimering en verantwoording

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,5.

Externe legitimatie

Heuvelrug Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Op basis van bijkomende pluspunten beoordeelt de commissie dit onderdeel met een 7.

De corporatie voldoet aan de eisen van externe legitimatie conform de Governancecode en de Overlegwet. In het jaarverslag van 2013 worden als belangrijke belanghebbenden benoemd: de huurders, de gemeente, collega-corporaties in de gemeente, zorgpartijen, welzijnsstichting Welnuh, het Seniorenplatform Utrechtse Heuvelrug en de Woonadviescommissie.

Sinds de vorige visitatie betreft Heuvelrug Wonen belanghebbenden steeds meer bij haar beleid. Belanghebbenden worden vaker uitgenodigd voor overleg. Andersom schuift Heuvelrug Wonen steeds vaker aan bij overleggen van belanghebbenden.

De commissie ziet een pluspunt in de actieve en passende wijze waarop Heuvelrug Wonen haar belanghebbenden betreft bij haar beleid. Naast de bilaterale overleggen en diverse vaste overlegstructuren over specifieke onderwerpen heeft de corporatie in 2012 een stakeholderbijeenkomst georganiseerd over het nieuwe ondernemingsplan. Voor zover belanghebbenden dit zijn nagegaan, geven zij in gesprekken met de commissie aan dat zij hun inbreng grotendeels terugzien in het vastgestelde ondernemingsplan. De commissie waardeert het dat de corporatie steeds beter lokaal verankerd is. Dit wordt door belanghebbenden ook gezien. De commissie ziet daarnaast ook mogelijkheden voor verbetering. Zo is het de commissie niet duidelijk geworden hoe de corporatie de resultaten van de stakeholdersbijeenkomst over het ondernemingsplan heeft teruggekoppeld naar de belanghebbenden.

Openbare verantwoording

Heuvelrug Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel daarom met een 6.

De gerealiseerde prestaties staan vermeld in het jaarverslag. Afwijkingen ten opzichte voorgenomen prestaties zijn weliswaar in het jaarverslag terug te vinden, maar zij worden naar het oordeel van de commissie niet altijd voldoende expliciet als afwijking benoemd.

Deel 3

Bijlagen bij het rapport



Deel 3 Bijlagen bij het rapport

Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen

Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex



Catharijnesingel 56
3511 GE UTRECHT
Postbus 8068
3503 RB UTRECHT
Tel. (030) 230 31 50
www.raeflex.nl
secretariaat@raeflex.nl

ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING RAEFLEX B.V.

Naam corporatie : Heuvelrug Wonen

Jaar visitatie : 2014

Raeflex verklaart hierbij dat de bovengenoemde visitatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden.

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

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Raeflex geen enkele zakelijke relatie met betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Raeflex geen enkele zakelijke relatie met Heuvelrug Wonen hebben.

Naam : de heer dr. E.V. Schalkwijk

Functie : algemeen directeur Raeflex B.V.

Datum : 23 juni 2014

Handtekening

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, overlapping loops and strokes.

Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie



Bladnummer 3

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Heuvelrug Wonen te Doorn

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal ondergetekende geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie hebben met deze corporatie. Daarnaast verklaart ondergetekende de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : de heer F.T. de Groot RB

Geboortedatum : 7 oktober 1952

Handtekening : 

Datum : 31 Januari 2014

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Heuvelrug Wonen te Doorn

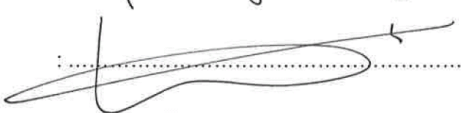
verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal ondergetekende geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie hebben met deze corporatie. Daarnaast verklaart ondergetekende de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : mevrouw drs. W.M.R. de Water

Geboortedatum : 19 augustus 1955

Handtekening : 

Datum : 24 september 2014

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Heuvelrug Wonen te Doorn

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal ondergetekende geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie hebben met deze corporatie. Daarnaast verklaart ondergetekende de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : de heer dr.ing. R. Dankert

Geboortedatum : 11-3-1981

Handtekening : 

Datum : 6-2-2014

Bijlage 2 Curricula vitae

Raeflex werkt met een netwerk van onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven. Een brede managementervaring en veel kennis en expertise op de gebieden financieel, bestuurlijk, volkshuisvesting, wonen en zorg, management, organisatieontwikkeling of corporate communicatie is bij onze visitatoren aanwezig. Raeflex hanteert een gedragscode voor alle visitatoren en secretarissen. Naast onze visitatiemethodiek borgen onze visitatoren de kwaliteit van onze visitaties.

Voorzitter

F.T. de Groot RB (Fred)



Korte kennismaking

Mijn werkervaring heb ik opgedaan in het bedrijfsleven en de corporatiesector. Ik heb een bedrijfskundige achtergrond. In het bedrijfsleven heb ik ondermeer gewerkt als Hoofd Vermogensbeheer bij een grote Nederlandse vastgoedbelegger. Daarna heb ik de overstap gemaakt naar de corporatiesector. Ik heb ruim acht jaar als directeur-bestuurder in Friesland gewerkt, eerst als enig bestuurder, na een fusie als deel van een tweehoofdig bestuur. Ik heb ervaring met het werken als maatschappelijk ondernemer in een lokale omgeving, met lokale belanghebbenden. Ook ken ik uit eigen ervaring het krachtenveld tussen bestuurder en raad van commissarissen. Daarnaast heb ik voor Aedes in diverse bestuurscommissies geparticipeerd, ondermeer gericht op de AedesCode en de invoering van de vennootschapsbelasting. Sinds 2010 werk ik als zelfstandig adviseur voor strategische vraagstukken. Mijn werkwijze is daarbij 'nuchter' te noemen. Het gaat om de vragen: wat wil een organisatie, wat kan een organisatie, hoe ziet de markt er uit en hoe zijn de gewenste resultaten te behalen?

Visitaties

Mijn ervaring als directeur-bestuurder van een corporatie en mijn ervaring in het bedrijfsleven, zijn belangrijke elementen bij mijn werk als visitator. Ik heb diverse visitaties gedaan, als voorzitter en als algemeen commissielid; bij kleine en bij grote corporaties. Ik kijk naar de samenhang tussen maatschappelijke prestaties, opgaven en strategie en ik let scherp op het presteren naar vermogen en de governance. Iedere corporatie is uniek in identiteit, omvang, lokale opgave en de samenwerking met de belanghebbenden. Een visitatie maakt zichtbaar tot welke maatschappelijke prestaties dat leidt, en daarmee is ook iedere visitatie uniek. Doorvragen op de werkelijkheid achter de documenten en de cijfers, is essentieel om tot een goed oordeel te komen. Visitaties hebben een belangrijke verantwoordingsfunctie en kunnen daardoor een sterke bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de sector. Visitaties kunnen aan betekenis winnen als belanghebbenden kennis nemen van het visitatierapport en daarmee de corporatie scherp bevragen op de uitkomsten ervan.

Reeds gevisiteerd

2007 ProWonen, Eibergen
2008 Com.wonen (MTR), Rotterdam
2010 SVU Wonen, Uden
2010 Woningstichting Buitenlust, Oegstgeest
2010 Woonbedrijf Eindhoven, Eindhoven
2010 Woonbelang Veghel, Veghel
2010 Woonservice Drenthe, Westerbork
2011 Rentree, Deventer
2011 Stichting Elder Woningbouw, Paterswolde
2011 Woningbouwvereniging Patrimonium, Barendrecht
2011 WORMERWONEN, Wormer

- 2011 Woningstichting de Zaligheden, Eersel
- 2012 Woonbeheer Borne, Borne
- 2013 3B Wonen, Bergschenhoek
- 2013 Zayaz, 's-Hertogenbosch
- 2014 Christelijke Woonstichting Patrimonium, Urk
- 2014 Heuvelrug Wonen, Doorn
- 2014 Woningbouwvereniging Hoek van Holland, Hoek van Holland

Specifieke deskundigheid

- Kennis van vastgoed, zowel opgedaan bij een vastgoedbelegger als in de corporatiesector
- Kennis en ervaring als directeur-bestuurder bij twee corporaties en daarmee inhoudelijke kennis van de volkshuisvesting
- Achtergrond als bedrijfskundige, met oog voor strategische vraagstukken, ervaring met fusie van corporaties

Kort CV

- Geboren in 1950
- Opleiding: Pedagogische Academie
- 1990-2008 Diverse opleidingen op het gebied van bedrijfskunde, (investment) finance en een internationale leergang Leiderschap van Avicenna
- 1974-1986 Accountmanager Financiële diensten en Vastgoed bij diverse organisaties
- 1986-2002 Diverse leidinggevende functies bij Achmea, waaronder de laatste drie jaar als Hoofd Vermogensbeheer (Finance) bij Syntrus Achmea Vastgoed
- 2002-2010 Algemeen directeur-bestuurder woningcorporaties: Nieuw Wonen Friesland (tot 2009), na fusie bij Elkien (2009-2010)
- 2005-heden Bestuursadviseur bij Stichting Kinderen van Amurang
- 2010-heden Zelfstandig adviseur bij HN (Heel Nuchter) Advies

Nevenfuncties

- 2005-heden Bestuursadviseur bij Stichting Kinderen van Amurang

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/pub/fred-de-groot/1b/1b4/143>

Algemeen commissielid

Drs. W.M.R. de Water (Wilma)



Korte kennismaking

Mijn loopbaan staat in het teken van de volkshuisvesting en de corporatiesector. Na mijn studie Sociale Geografie ben ik dienst gekomen van de NWR en heb ik mij bezig gehouden met onderzoek naar ontwikkelingen in de woningmarkt en verhuurbaarheidsvraagstukken. Mijn focus heeft zich daarna verbreed naar milieubeleid, vervolgens de interne organisatieontwikkeling en de kwaliteitszorg binnen corporaties. Vanaf 2003 ben ik directeur van Raeflex en heb ik me actief bezig gehouden met de ontwikkeling van het visitatiesysteem. Daarin komen zowel mijn kennis over het inhoudelijk werk van corporaties, als mijn kennis van kwaliteitszorg tot hun recht. Bij visitaties wordt de verbinding tussen kwaliteitszorg en daadwerkelijke prestaties zichtbaar. De maatschappelijke prestaties van corporaties zijn de invalshoek. Het is belangrijk dat corporaties daarover verantwoording afleggen. Vanaf 2008 werkt Raeflex nauw samen met NQA, een adviesbureau dat kwaliteitsbeoordelingen geeft aan het hoger onderwijs. Het is interessant om de parallellen en verschillen tussen de beide visitatiestelsels te zien.

Visitaties

Visitaties hebben een integraal karakter en dat vind ik waardevol. Het gaat daarbij om de verbinding tussen de prestaties die corporaties leveren, de vraag en de verwachtingen van de samenleving en tot slot hoe zij hun ambities vormgeven, monitoren en bijsturen. Het gaat dan ook om vragen als: Welk ondernemingsplan is er geschreven en hoe passen de jaarplannen daarin? Wordt er regelmatig in kwartaalrapportages terug gekeken hoe het met de prestaties staat? En hoe passen die prestaties bij de ambities? De externe legitimatie van het werk van corporaties heeft daarbij terecht een belangrijke plek gekregen in het visitatiestelsel. Als lid van een visitatiecommissie let ik dan ook vooral op Presteren naar Opgaven en de mening van belanghebbenden. Ik leg daarbij dwarsverbanden met de andere prestatievelden, zoals het Presteren naar Vermogen en Governance. Ik ben enthousiast over visitatietrajecten, die niet alleen als verantwoording worden gezien, maar ook een rol in de kwaliteitsverbetering van corporaties krijgen. Dan wordt het instrument ten volle benut. Bij kennismakingsgesprekken vraag ik dan ook altijd naar de aandachtspunten die een corporatie in het traject graag belicht wil zien, vanuit de ruimte die de methodiek daarvoor biedt.

Reeds gevisiteerd

Als directeur van Raeflex betrokken bij alle visitaties die sinds 2003 zijn uitgevoerd (circa 200). Deze rol bestaat uit: accountmanager bij visitaties voor de corporaties, sparring partner voor de visitatiecommissies, soms in de vorm van schaduwcommissielid, en tegenlezer van de conceptvisitatierapporten.

Als commissielid of projectleider betrokken bij:

2010 Woonbedrijf Eindhoven, Eindhoven

2011 Wetland Wonen, Vollenhove

- 2012 Valburg (Midterm Review), Zetten
- 2012 Woonbeheer Borne, Borne
- 2012 Gemeentelijk Woningbedrijf Ameland, Ballum
- 2012 Harmonisch Wonen, Lelystad
- 2013 Woningbouwstichting Cothen, Cothen
- 2013 Woonwaard, Alkmaar
- 2013 Woningstichting Wuta, Nigtevecht
- 2014 Woningstichting Maasdriel, Kerkdriel
- 2014 Heuvelrug Wonen, Doorn
- 2014 Stichting Woningbeheer Betuwe, Lienden
- 2014 Eemland Wonen, Baarn
- 2014 Stichting Woningbeheer De Vooruitgang, Volendam

Specifieke deskundigheid

- Uitgebreide kennis van de volkshuisvesting
- Uitgebreide kennis van kwaliteitszorg
- Als directeur van Raeflex sinds 2003 nauw betrokken bij de doorontwikkeling van het visitatiestelsel voor woningcorporaties

Kort CV

- Geboren in 1955
- Opleiding: Sociale geografie en diverse opleidingen gericht op kwaliteitszorg, organisatieverandering, conflicthantering: ondermeer opleiding tot mediator
- 1987-2003 Onderzoeker en adviseur bij NWR, later Aedes, op het gebied van woningmarktonderzoek, milieubeleid, kwaliteitszorg, interne organisatie, ontwikkeling en innovatie
- 2003-heden Directeur Raeflex
- 2010 Ontwikkelgroep visitatiemethodiek (SVWN)

Nevenfuncties

- 2003-2007 Lid van College van Deskundigen Perspekt, kwaliteitstoetsen voor verpleeg- en verzorgingshuizen
- 2010-heden Bestuur VVAO Gooi en Eemland

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/pub/wilma-de-water/10/98/b03>

Secretaris

Dr. ing. R. Dankert (Ritske)



Korte kennismaking

In mijn werk houd ik me bezig met onderzoek, advisering en training op het brede terrein van ruimte en wonen. Gemeenten en vooral corporaties behoren tot mijn opdrachtgevers. Ik heb bij corporaties veel ervaring en kennis in de praktijk van de volkshuisvesting opgedaan. Ik heb als onderzoeker en adviseur gewerkt bij onder meer het OTB in Delft en Companen in Arnhem. Een van de opdrachten bij het laatste bureau betrof het houden van een evaluatieonderzoek naar het woonbeleid in opdracht van het ministerie. Daarnaast heb ik onderzoek gedaan naar buurtgericht werken door corporaties, onderzoek naar energiebesparingsmaatregelen en het ontwikkelen van strategisch voorraadbeleid bij corporaties. In 2011 ben ik gepromoveerd. Ik heb een proefschrift geschreven over de implementatie het Strategisch Voorraadbeleid met als titel 'Balanceren tussen uitvoering en bewuste afwijking van het beleid'. Vanaf 2012 werk ik als zelfstandig onderzoeker/adviseur in mijn eigen bureau. Ik ben daarnaast deeltijd docent Ruimtelijke Ordening en Planologie bij de Hogeschool Utrecht. Ook schrijf ik regelmatig blogs over corporaties en de ontwikkelingen in de volkshuisvesting.

Visitaties

Bij visitatiecommissies vervul ik de rol van secretaris. Ik bewaak de voortgang van het visitatietraject. Mijn taak is om ervoor te zorgen dat een traject goed verloopt en de commissie over voldoende informatie beschikt om tot een goed oordeel te komen. Ten slotte ben ik penvoerder van het rapport. Mijn ervaring als onderzoeker en adviseur in ruimte en wonen komt mij bij visitaties van pas. Ik beschik over voldoende kennis om de gegevens snel te kunnen doorgronden en de commissie te ondersteunen bij haar oordeelsvorming. Visitaties hebben een dubbele functie: verantwoording, gericht op de buitenwereld en verbetering, gericht op de eigen organisatie. Mijn motivatie om te visiteren ligt vooral in de mogelijkheid tot verbetering die visitaties bieden, hoe belangrijk ik verantwoorden ook vind.

Reeds gevisiteerd

Ritske Dankert werkt sinds begin 2013 als secretaris voor visitatiecommissies bij Raeflex en heeft daarbij een inwerktraject doorlopen.

- 2014 Wovesto, Sint-Oedenrode
- 2014 Woningstichting Putten, Putten
- 2014 Heuvelrug Wonen, Doorn
- 2014 Woonstichting SSW, De Bilt
- 2014 Ressort Wonen, Rozenburg
- 2014 Oosterpoort, Groesbeek
- 2014 Rondon Wonen, Pijnacker

Specifieke deskundigheid

- Kennis van (beleids)processen bij corporaties
- Brede blik op het terrein van ruimtelijke ordening en wonen opgedaan door opdrachten bij corporaties, gemeenten, projectontwikkelaars, provincie en Rijksoverheid.

Kort CV

- Geboren in 1981
- 1998-2002 Ruimtelijke Ordening en Planologie aan de NHTV internationale hogeschool Breda
- 2002-2005 Sociale Geografie en Planologie aan de Rijksuniversiteit Groningen
- 2006-2010 Onderzoeker/adviseur bij het OTB, TU Delft
- 2010-2012 Onderzoeker/adviseur bij Companen, Arnhem
- 2011 gepromoveerd op implementatie strategisch voorraadbeleid
- 2012-heden Docent Ruimtelijke Ordening Hogeschool Utrecht
- 2012-heden Eigenaar/adviseur bij Ritske Dankert Ruimte en Wonen in Nijmegen

Meer informatie: www.ritskedankert.nl en <http://nl.linkedin.com/in/ritskedankert>

Bijlage 3 Bronnenlijst

Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Perspectief	Documenten
Presteren naar Opgaven en Ambities (PnOA)	• Position paper, 2014 • Jaarplannen, 2010-2014 • Communicatie jaarplan • Communicatie strategieplan • Agendabespreking vastgoedsturing • Strategische visie vastgoedsturing 2011 en daarna • Strategische visie rapport vastgoedsturing 2013 • Verslag 0209 (vastgoedsturing) • Ondernemingsplan 2008-2013 • Ondernemingsplan 2013-2018 • Planning Ondernemingsplan 2013-2018 (operationeel plan) • Jaarverslagen 2010-2012 • Concept jaarverslag 2013 • Visie op wonen en zorg • Oplegnotitie bij maatschappelijke prestaties o.a. leefbaarheid in raad van toezicht • Maatschappelijke prestaties o.a. leefbaarheid • Visie op leefbaarheid • Intern kwaliteitstraject Zin in kwaliteit • Zin in Kwaliteit & @nders werken • Evaluatie Zin in Kwaliteit • Calamiteitenplan 2011 • Bedrijfscode • Sponsorbeleid • Aanbestedingsbeleid/ Inkoopbeleid • Evaluatie gezondheidsbeleid • Eindrapport PID (Project Inspirerende duurzaamheid) • Duurzaamheidsbeleid 2010 • Programma van Eisen • Programma van Eisen LLB woningen • Sociaal+ daeb/niet-daeb • Pilot Groenbergen • Rapportage leefbaarheidsonderzoek UH • Dorpstraatpanden alternatieven 2011 • Toekomstverkenning Hoofdstraat 104 • Toekomstverkenning Groenhoek • Toekomstverkenning Groenhoek - vervolg • Werkmateriaal vervolg toekomstverkenning Groenhoek met alle bewoners • Toekomstverkenning Hoog Moersbergen • Toekomstverkenning Janshof 2013 • Toekomstverkenning Sitioflats • Toekomstverkenning Sitioflats vervolg • Vervolgplan toekomstverkenning Sitioflats • Verkoopbeleid ontwikkeld in 2013 • Verkoop woningen bevestiging raad van toezicht-besluit • Data Sinfore - januari 2012 • Nibud. Betaalbare woonlasten Heuvelrug Wonen 2013 • Woningnet. Profiel woningzoekenden Heuvelrug Wonen • Regionale huisvestingsverordening BRU • Hoofdlijnen novelle

	• Opmerkelijke punten uit concept-novelle • Actualisatie Woonvisie Utrechtse Heuvelrug 2013 • Woonvisie 2007-2013 • Evaluatie Woonvisie 2007-2013 • Prestatieafspraken met gemeente 2014-2018 • Prestatieconvenant 2009 – 2014 • Intentieovereenkomst QuaRijn en Welnuh • Lokaal Maatwerk de Groene tuinen • Hoog Moersbergen convenant Heuvelrug Wonen en QuaRijn • Convenant screening aspirant-huurders • Regionaal hennepconvenant • Afspraken met Gemeente - 2010.
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	• Integriteitsenquête • Onderzoek communicatie met huurders - Plan van Aanpak • Onderzoek communicatie met huurders • Stakeholdersmeeting • Uitslagen poll op website • Verslagen overleg met Huurderscollectief, 2010-2013 • Verslagen Bestuurlijk Overleg Wonen, 2010-2012 • Verslagen Federatie overleg, 2010-2012 • Verslagen jaarvergadering/bewonersavonden, 2010-2013 • Wooncontactmonitor - overeenkomst • Enquête Op de Hoogte • Prestatieafspraken en convenanten
Presteren naar Vermogen (PnV)	• Continuïteitsbrieven en solvabiliteitsbrieven CFV, 2010-2012 • Toezichtsbrief CFV, 2013 • Oordeelsbrieven ministerie, 2010-2012 • Corporatie in Perspectief, 2010-2013 • Uitslagbrief kredietwaardigheid WSW, 2010-2012 • Volmacht WSW • Jaarverslagen 2010-2012 • Concept jaarverslag en -rekening 2013 • Jaarverslag en -rekening Heuvelrug Wonen Commandiet BV, 2011 en 2012 • Jaarverslag en -rekening Lange Dreef BV 2011 en 2012 • Jaarverslag en -rekening Lange Dreef CV 2011 en 2012 • Jaarrekening Gooywaards 2010 • Notulen opheffen Gooywaards Woondiensten • Gooywaards Woondiensten Liquiditeitsverslag 2011 • Begeleidend schrijven bij Gooywaards Woondiensten Liquiditeitsverslag 2011 • Kwartaalrapportages, 2010-2013 • Financieel beleid • Aandelenpakket Heuvelrug Wonen • Procuratieregeling • Risicobeheersing projecten, 2011 • Treasury Jaarplan, 2010-2013 • Risicomonitor PWC, 2010-2012 • Risicomonitor – evaluatie, 2012 en 2013 • Risico's bij grote projecten • Nulmeting Projecten, 2010 • Projectenrapportages, 2010-2013 • Accountantsrapportage, 2010-2012
Governance	• Position paper, 2014 • Kwartaalrapportages, 2010-2013 • Agenda, besluitenlijst en verslag raad van toezicht, 2010-2013 • Heuvelrug Wonen statuten 2009 • Statuten wijzigingen goedgekeurd 2010 • Statuten wijzigingen goedgekeurd 2011 • Heuvelrug Wonen statuten 2011

	• Heuvelrug Wonen statuten 2011 kadasterwet • Goedkeuring minister op statuutwijziging • Reglementen auditcommissie raad van toezicht 2009 • Reglementen remuneratiecommissie raad van toezicht 2009 • Reglementen raad van toezicht 2009 • Samenstelling en profielen raad van toezicht 2009 • Notitie Herijking raad van toezicht, 2013 • CFV brief bij rapport integriteit, maatschappelijk verantwoord • Rapport Integriteit, maatschappelijk verantwoord • Governancecode 2011 - vastgesteld voor raad van toezicht • Vervolgonderzoek integriteitbeleid • Klokkenluidersregeling • Regeling melding misstanden woningcorporaties CAOP
--	---

Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen

De geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal zeven face-to-face gesprekken geïnterviewd over de prestaties van Heuvelrug Wonen. Met een van de belanghebbenden heeft een telefonisch interview plaatsgevonden.

Geïnterviewde personen

Raad van toezicht

- De heer W. Nijman (voorzitter)
- Mevrouw L. Sanders
- De heer B. Melles
- De heer G. van de Haar

Directeur/bestuurder

- De heer J. Sleyfer

Managementteam

- De heer P. Felix, manager Vastgoed
- De heer J. van Garderen, manager Financiën
- De heer P. Kamp, manager Wonen
- Mevrouw T. Korten, manager Strategie & Beleid

Huurderscollectief

- De heer A. van Zandt, voorzitter
- De heer J. Groeneveld
- Mevrouw A. v.d. Berg
- Dhr. R. Smit
- Mevrouw L. Luijten

Gemeente Utrechtse Heuvelrug

- De heer T. Verhoef, wethouder RO (tot 2014)
- De heer H. van de Ven, beleidsmedewerker Bouwen en Wonen
- Mevrouw L. Putman, beleidsmedewerker Duurzaamheid
- De heer M. Simons, beleidsmedewerker Veiligheid
- De heer D. Bart, beleidsmedewerker WMO

Zorg en welzijnsorganisaties

- De heer S. Blenk, directeur welzijnsstichting Welnúh
- De heer A. de Jong, directeur zorginstelling QuaRijn
- De heer W. Renkema, voorzitter Seniorenplatform SPUH

Collega corporaties

- De heer J.I.F. Broekhuizen, directeur Woningbouwvereniging Amerongen
- De heer P.P. Moors, voorzitter bestuur Woningbouwvereniging Maarn
- De heer J. Stuurman, lid bestuur Maarn

Telefonisch interview

- De heer R. Hettinga, WoonAdviesCommissie (WAC)

Bijlage 5 Prestatietabel

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2010-2013				Cijfer
1. Huisvesting van de primaire doelgroep				6
Beschikbaarheid				
jaar	Totaal aantal sociale huurwoningen (tot € 699)	Totaal aantal woningen vrije sector	Aantal woningen kernvoorraad: goedkoop + betaalbaar (+ % van totale bezit)	
2010	3171	116	2835 (86,2%)	
2011	3161	119	2806 (85,5%)	
2012	3117	134	2681 (82,5%)	
2013	3181	129	2551 (77,1%)	
Kernvoorraad (tot € 557)				
2010: 2790 woningen				
2012: 2667 woningen				
Verkoop				
2010: 9 woningen				
2011: 15 woningen				
2012: 19 woningen				
2013: 17 woningen				
<u>Verkoop VOV:2011: 7</u>				
<u>Verkoop</u>				
2013: Dorpsstraat panden (voorheen Torbijnpanden genoemd, aangekocht in 2006)				
Passend toewijzen				
Woningen zijn conform Regionale Huisvestingsverordening BRU toegewezen.				
Voor de doelgroep (Sociaal+) tussen de maximale inkomensgrens voor een sociale huurwoning en € 45.000 maken we gebruik van de 10%-regeling.				
(Binnen deze regeling mogen we tot 10% van de toewijzingen van onze sociale huurwoningen aan huurders met een inkomen hoger dan de maximale inkomensgrens voor een sociale huurwoning, toewijzen.)				
Bij toewijzing maken we gebruik van afspraken in PA 2009 -2014 voor:				
Urgenten				
Statushouders				
Tweedekansbeleid				
Bijzondere doelgroepen, kwetsbare groepen				
Lokaal Maatwerk				

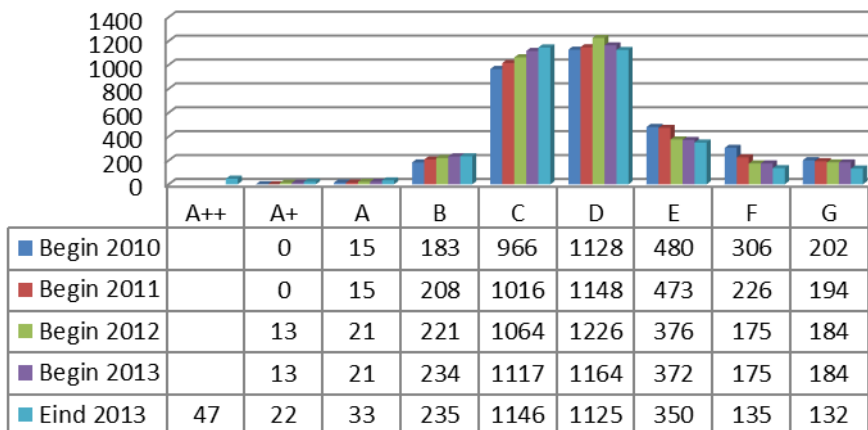
Geleverde prestaties op de prestatievelden 2010-2013					Cijfer
	2010	2011	2012	2013	
Totaal aantal toewijzingen	235	204	190	221	
Bijzondere toewijzingen in woningen:					
Urgenten	8	10	13	12	
Stadsvernieuwingsurgenten	8	2			
Statushouders	7	13	17	8	
Lokaal Maatwerk	20	11	10	53	
Stichting Umah-hai	2 (vs)	2 (vs)			
Abbeyfield project	1	1			
Project Schroten-Stibbe		1	1	1	
Hardheidsclausule	2	0	3	3	
Laatstekanscontract	2	7	15	11	
10-procentsregeling			9	9	
Tegengaan woonfraude					
Signalen van vermoede woonfraude onderzoeken we en pakken we aan.					
Frequentie	2010	2011	2012	2013	
Signalering en aanpak	3	2	0	0	
Keuzevrijheid voor doelgroepen					
Een sociale huurwoning is vanaf 1 januari 2012 alleen bereikbaar voor huishoudens met een inkomen tot € 34.085 (prijspeil 1 januari 2012).					
Voor huishoudens met een inkomen tussen € 34.085 en € 45.000 reserveerden we woningen tussen € 665 en € 750 en in de 10%-regeling.					
Urgenten komen in aanmerking voor een flatwoning vanaf de 1 ^e verdieping.					
Gemiddelde wachttijd in jaren					
2010: 5,9					
2011: 6,7					
2012: 6,9					
2013: 6,8					
Leegstand					
in euro's					
	Frictie leegstand	Sloop/ nieuwbouw	Verkoop		
2010	23.072	100.821	9.234		
2011	45.000	110.000	21.000		
2012	41.000	33.700	42.000		
2013	63.000	29.000	52.000		
Huurachterstand:					

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2010-2013			Cijfer															
<table><tr><th>jaar</th><th>bedrag in €</th><th>% van jaarhuur</th></tr><tr><td>2010</td><td>74.452</td><td>0,71</td></tr><tr><td>2011</td><td>119.452</td><td>0,55</td></tr><tr><td>2012</td><td>112.402</td><td>0,60</td></tr><tr><td>2013</td><td>124.925</td><td>0,64</td></tr></table>			jaar	bedrag in €	% van jaarhuur	2010	74.452	0,71	2011	119.452	0,55	2012	112.402	0,60	2013	124.925	0,64	
jaar	bedrag in €	% van jaarhuur																
2010	74.452	0,71																
2011	119.452	0,55																
2012	112.402	0,60																
2013	124.925	0,64																
Beëindiging huurovk. als gevolg van huurschuld:																		
<table><tr><th>jaar</th><th>frequentie</th></tr><tr><td>2010</td><td>0</td></tr><tr><td>2011</td><td>2</td></tr><tr><td>2012</td><td>10</td></tr><tr><td>2013</td><td>5</td></tr></table>			jaar	frequentie	2010	0	2011	2	2012	10	2013	5						
jaar	frequentie																	
2010	0																	
2011	2																	
2012	10																	
2013	5																	
Betaalbaarheid:																		
Huurprijsbeleid:																		
2010: 1,2% - inflatievolgend																		
vs: 2,2%																		
2011: 1,3% - inflatievolgend																		
vs: 2,3%																		
vs: 0% - huurprijs > 100% MRH																		
2012: 2,3%																		
vs: tot € 750 2,3%																		
vs: 3,3%																		
vs: 0% - huurprijs > 94% MRH																		
2013:																		
- 4% - inkomen < € 33,614																		
- 4,5 % - inkomen tussen € 33.614 en € 43.000																		
aftopping op 100% MRH																		
- 6,5% - inkomen > € 43.000																		
aftopping op 100% MRH																		
vs: 4%																		
0% - huurprijs > 93,9 MRH																		
Gem. percentage huurprijs t.o.v. de maximaal redelijke huurprijs:																		
<table><tr><th>jaar</th><th>2010</th><th>2011</th><th>2012</th><th>2013</th></tr><tr><td>DAEB : Percentage huur t.o.v. MRH</td><td>69,7</td><td>70,8</td><td>61</td><td>63</td></tr><tr><td>Niet-DAEB: Percentage huur t.o.v. MRH</td><td></td><td></td><td>76</td><td>78</td></tr></table>			jaar	2010	2011	2012	2013	DAEB : Percentage huur t.o.v. MRH	69,7	70,8	61	63	Niet-DAEB: Percentage huur t.o.v. MRH			76	78	
jaar	2010	2011	2012	2013														
DAEB : Percentage huur t.o.v. MRH	69,7	70,8	61	63														
Niet-DAEB: Percentage huur t.o.v. MRH			76	78														
NB: onderscheid tussen Daeb en niet-Daeb wordt vanaf 2012 gemaakt.																		
Overige woonlasten:																		

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2010-2013		Cijfer															
n.v.t.																	
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen		7															
Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte																	
In 12 woningen Acacialaan is alarmering en alarmopvolging In 24 woningen Jacob v.Ruysdaellaan is alarmering beschikbaar.																	
Personen met een beperking																	
Abrona (begeleid zelfstandig wonen): 14 woningen Bartimeus (begeleid zelfstandig wonen): 3 woningen Umah-hai (woongemeenschap nazorg psychiatrie en verslavingszorg): 2 woningen vs Project Wooninitiatief (begeleid zelfstandig wonen met eigen inkoop zorg): 1 woning																	
Overige																	
Zorginstelling QuaRijn (huisvesting personeel): 2 woningen																	
Statushouders																	
<table><tr><td>2010</td><td>17</td></tr><tr><td>2011</td><td>38</td></tr><tr><td>2012</td><td>21</td></tr><tr><td>2013</td><td>14</td></tr></table>		2010	17	2011	38	2012	21	2013	14								
2010	17																
2011	38																
2012	21																
2013	14																
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer		7															
Woningkwaliteit: Gewenste woonkwaliteit is beschreven in het Programma van Eisen, geactualiseerd september 2013																	
Prijs-kwaliteit																	
Bij harmonisatie wordt de huurprijs gemiddeld op 75% van MRH gebracht.																	
Conditie en onderhoud:																	
Elk jaar wordt bij een derde van het bezit een conditiemeting uitgevoerd. De uitkomsten daarvan zijn de basis voor planmatig onderhoud. Onderhoud in euro's (excl. Binnenonderhoud op verzoek)																	
<table><tr><td>jaar</td><td>Uitgevoerd</td><td>Begroot</td></tr><tr><td>2010</td><td>1.301.701</td><td>1.474.542</td></tr><tr><td>2011</td><td>1.274.928</td><td>1.578.000</td></tr><tr><td>2012</td><td>1.442.449</td><td>1.347.001</td></tr><tr><td>2013</td><td>1.530.354</td><td>1.350.730</td></tr></table>		jaar	Uitgevoerd	Begroot	2010	1.301.701	1.474.542	2011	1.274.928	1.578.000	2012	1.442.449	1.347.001	2013	1.530.354	1.350.730	
jaar	Uitgevoerd	Begroot															
2010	1.301.701	1.474.542															
2011	1.274.928	1.578.000															
2012	1.442.449	1.347.001															
2013	1.530.354	1.350.730															
Differentiatie en aanbod naar woningsoort en uitrustingsniveau:																	

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2010-2013			Cijfer
Badkamer/Keuken op verzoek vervangen (JV 2010 e.v. Binnenonderhoud op verzoek)			
jaar	badkamer	keuken	
2010	65	62	
2011	67	75	
2012	60	60	
2013	58	53	
Kwaliteit dienstverlening Om de kwaliteit van de dienstverlening permanent te verbeteren, vindt monitoring van processen plaats en wordt onderzoek gedaan naar wensen en waardering van klanten van onze dienstverlening. - Onderzoek naar gewenste communicatievormen - Monitoring klanttevredenheid mutatieproces, afhandeling reparatieverzoeken en onderhoudsprojecten - Onderzoek waardering Bewonersblad Op de Hoogte (JV 2012) In de organisatie loopt permanent een cultuur- en kwaliteitstraject ter verbetering van kwaliteit en professionaliteit van onze dienstverlening. Hieraan neemt iedereen deel.			
Energie en duurzaamheid			
<u>2010:</u> -energiebesparende maatregelen in onderhoudsprojecten -in nieuwbouw EPC 0,6 ipv 0,8 zonnepanelen op daken flats Lange Dreef (2009) en Groenhoek -in nieuwbouw A, A+ of A++ behaald (JV 2013) -Tweejarig contract voor programma Beter Peter, energicoach op de website voor individuele huurders (JV 2010, 2.2.1)			
<u>2011:</u> - energiebesparende maatregelen in onderhoudsprojecten (JV 2011,2.2.2) - Symposium <i>Duurzaam ontwikkelen, inspireren en creëren</i>			
<u>2012: -energiebesparende</u> maatregelen in onderhoudsprojecten			
<u>2013:</u> - energiebesparende maatregelen in onderhoudsprojecten - Pilot Groenbergen (bestaande bouw): 8 woningen pv-panelen en zonnecollector - Pilot Palmstad, samenwerkingsproject met Gemeente en bewoners wijk Palmstad. Peiling belangstelling en ondersteuning huurders bij het nemen van duurzaamheidsmaatregelen			
Projectgroep Inspirerende Duurzaamheid (PID) – evaluatie en aanbevelingen verbetering communicatie en stimulering van duurzaamheidsmaatregelen (6.PnOA-Eindrapport PID)			
Ontwikkeling in labelverbetering als gevolg van duurzaamheidsmaatregelen:			

Resultaten energielabel-verbetering



4. (Des)investeringen in vastgoed

7

Nieuwbouw

2010:

start diverse projecten

2011:

Zuiderplantsoen – 5 eengezinswoningen, EPC 0,4

De Lei – 7 driekamer appartementen met lift, Sociale koop VOV

de Basis – 18 bungalows, geheel rolstoelgeschikt

2012:

Kampdwarsweg - 2 levensloopbestendige woningen bg, 4 maisonnettes 1^e verdieping

2013:

Emmalaan - 7 eengezinswoningen

De Tienden – 3 woonwagen woningen

Lange Dreef (Kopbebouwing) - 14 zorgappartementen, 33 nultredenappartementen

Zonstraat (fase 1) – 12 eengezinswoningen, 7 patiowoningen , (JV-en)

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2010-2013	Cijfer
<u>In ontwikkeling (start bouw) zijn in 2013</u> In Driebergen: de Groene tuinen (voorheen Lange Dreef uitleggegebied) - 81 eengezinswoningen 20 appartementen, met lift 12 zorgappartementen, met lift Zonstraat (fase 2) - 18 eengezinswoningen 10 appartementen, met lift 2 eengezinswoningen, vrije sector (koop)	
Sloop In de Zonstraat maken 23 woningen plaats voor nieuwbouw	
Verbetering bestaand bezit (renovatie/groot onderhoud) <u>2010:</u> -diverse groot onderhoudsprojecten w.o. oplossen benedenwoningen Grutto/Faunalaan, noodtrappen Aalscholver <u>2011:</u> -diverse groot onderhoudsprojecten w.o. vervanging verwarmingsinstallatie Hoog Moersbergen (HM) en uitwerking Toekomstverkenning Hoog Moersbergen <u>2012:</u> - geen bijzondere onderhoudsprojecten naast jaarlijks planmatig onderhoud <u>2013:</u> - Lange Dreef: 105 bestaande woningen omgezet in nultredenwoningen door bijplaatsing lift. - start uitvoering Toekomstverkenning Sitiolaan - start uitvoering Toekomstverkenning Groenhoek (JV-en, Toekomstverkenningen)	
Maatschappelijk vastgoed -Panden Dorpsstraat (verkocht in 2013) -Postkantoor Doorn (verhuurd fysiopraktijk) -Kerk Kampweg (verhuurd aan Welzijnsstichting Welnuh)	
5. Kwaliteit van wijken en buurten	7
Leefbaarheid/ Wijk- en buurtbeheer/ Aanpak overlast/Begeleiding bij huurschuld Uitgevoerde activiteiten (JV 2013): - Wijkbeheer, wijkkantoren, wijkservicepunt - Groenonderhoud en groenrenovatie - Buurtcoaches - Bemiddeling overlast - Mediation - Deelname aan diverse overlegvormen rond overlast en sociale en psychische problematieken - Uitvoering aanpassingen in woningen - Ondersteuning huurdersparticipatie in onderhouds- en nieuwbouwprojecten - Ondersteuning huurdersinitiatieven in de wijk, vooral bij de start - Begeleiding bij huurschuld	

Bijlage 6 Meetschaal

Het beoordelingskader is gebaseerd op het model voor maatschappelijke visitatie versie 5.0. Deze versie beschrijft dat de beoordeling plaatsvindt over vier prestatievelen te weten:

1. Presteren naar Opgaven en Ambities;
2. Presteren volgens Belanghebbenden;
3. Presteren naar Vermogen;
4. Governance.

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

Voor de beoordeling van de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance wordt gebruik gemaakt van bovenstaande uniforme meetschaal met rapportcijfers van 1-10. 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 eerst of de corporatie aan het ijkpunt voor een voldoende voldoet. Vervolgens beoordeelt zij in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt (plus-/minpunten).

Dezelfde meetschaal wordt voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken.

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

Cijfer	Benaming	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
1	zeer slecht	er is geen prestatie geleverd	> -75%
2	slecht	er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
3	zeer onvoldoende	de prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de opgaven	-45% tot -60%
4	ruim onvoldoende	de prestatie is aanzienlijk lager dan de opgaven	-30% tot -45%
5	onvoldoende	de prestatie is significant lager dan de opgaven	-15% tot -30%
6	voldoende	de prestatie evenaart in belangrijke mate de opgaven	-5% tot -15%
7	ruim voldoende	de prestatie is gelijk aan de opgaven	-5% tot +5%
8	goed	de prestatie overtreft de opgaven	+5% tot +20%
9	zeer goed	de prestatie overtreft de opgaven behoorlijk	+20% tot +35%
10	uitmuntend	de prestatie overtreft de opgaven aanzienlijk	> +35%

Bijlage 7 Checklist Governancecode

Bijgaande Checklist Governancecode is ingevuld door Heuvelrug Wonen d.d. 12 mei 2014.

HULPINSTRUMENT EVALUATIE GOVERNANCECODE WONINGCORPORATIES (1 juli 2011)

Toegepast: 
 Actiepunt: 
 Uit te leggen: 
 Besprekspunt RvC: 
 Niet van toepassing: 

I Naleving en handhaving van de code

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. Hoofdlijnen governance structuur worden in jaarverslag uiteengezet.	
De actuele volledige governance structuur wordt op de website geplaatst.	
2. Opvolging en uitwerking governance code is aangegeven.	
Voor de volgende drie principes geldt dat ze onverkort worden toegepast:	
- Sectorbrede beloningscode bestuurders woningcorporaties	
- Honorering Commissarissen	
- Zittingstermijnen van Commissarissen	
Voor de overige bepalingen geldt "pas toe of leg uit"	
3. Elke verandering in de governance structuur en in de naleving van de code wordt ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd.	

II. Het bestuur

II.1 Taak en werkwijze

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. Het bestuur legt vooraf ter goedkeuring voor aan de RvC:	
a) de volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstellingen;	
b) de operationele en financiële doelstellingen;	
c) de strategie die moet leiden tot het realiseren van de doelstellingen;	
d) de randvoorwaarden die bij de strategie worden gehanteerd;	
e) wijze van vormgeving horizontale verantwoording;	
f) indien aanwezig het bestuursreglement.	
De hoofdzaak hiervan worden vermeld in het jaarverslag.	
2. Het bestuur legt ter goedkeuring aan de RvC voor het jaarverslag, de jaarrekening en de begroting, alsmede vooraf, de uitoefening van stemrecht in deelnemingen.	
3. Het bestuur legt ten minste de volgende majeure besluiten vooraf ter goedkeuring voor aan de RvC:	

- | | |
|---|----------------------------------|
| iedere bestuurder. | ☒ |
| 2. De woningcorporatie verstrekt aan de leden van het bestuur geen persoonlijke leningen, garanties, en dergelijke. | ☒ |
| 3. Het remuneratierapport van de RvC bevat een verslag van de wijze waarop het beoordelings- en bezoldigingsbeleid in het afgelopen boekjaar in de praktijk is gebracht. | ☒ |
| Bijzondere vergoedingen aan (voormalige) bestuursleden worden in het remuneratierapport vermeld en toegelicht. | ☒ |
| Het remuneratierapport bevat tevens een overzicht van het bezoldigingsbeleid dat het komende boekjaar en de daaropvolgende jaren door de RvC wordt voorzien. | ☒ |
| 4. Het overzicht dat in het voorgaande lid is bedoeld bevat in elk geval bepalingen over de verhouding tussen vaste en variabele beloningscomponenten, het beleid ten aanzien van de duur van contracten van leden van het bestuur en de geldende opzegtermijnen en afvloeiingsregelingen, overige arbeidsvoorwaarden en de regeling en financiering van de pensioentoezeggingen. | ☒ |
| 5. De hoofdlijnen van het remuneratierapport van de RvC worden in ieder geval op de website van de corporatie geplaatst. | ☒ |

II.3 Tegenstrijdige belangen en nevenfuncties bestuur

Uitwerking

- | | <u>Status</u> |
|--|----------------------------------|
| 1. Een bestuurder zal: | |
| a) niet in concurrentie treden met de woningcorporatie; | ☒ |
| b) geen substantiële schenkingen vragen of aannemen van de corporatie of van een relevante derde (inclusief familie); | ☒ |
| c) ten laste van de woningcorporatie derden geen ongerechtvaardigde voordelen verschaffen; | ☒ |
| d) geen zakelijke kansen die aan de woningcorporatie toekomen benutten (inclusief familie). | ☒ |
| 2. Een lid van het bestuur meldt (potentieel) tegenstrijdig belang/terstond aan voorzitter RvC en aan de overige leden van het bestuur en verschaft daarover alle relevante informatie. | ☐ n.v.t. |
| De RvC besluit buiten aanwezigheid van betrokken lid van het bestuur of sprake is van een tegenstrijdig belang. | ☐ |
| 3. Een lid van het bestuur neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij het lid van het bestuur (potentieel) een tegenstrijdig belang heeft. | ☐ |
| 4. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van het bestuur spelen behoeven goedkeuring RvC en worden gepubliceerd in het jaarverslag. | ☐ |
| Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en toelichting. | ☐ |
| 5. Een lid van het bestuur is niet in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming tot bestuurder lid geweest van de RvC van de woningcorporatie. | ☒ |

III. Raad van Commissarissen

III.1 Taak en werkwijze

Uitwerking	Status
1. De taakverdeling van de RvC, alsmede werkwijze is neergelegd in een reglement. De RvC neemt in het reglement een passage op voor zijn omgang met het bestuur en de OR.	●
Het reglement is in ieder geval op de website van de woningcorporatie geplaatst.	●
2. In jaarstukken is verslag RvC opgenomen, met verslag werkzaamheden in het boekjaar en de specifieke opgaven en vermeldingen die de bepalingen van de governance code verlangen.	●
3. Van elk lid van de RvC wordt in het verslag van RvC opgave gedaan van:	
a) geslacht;	●
b) leeftijd;	●
c) hoofdfunctie;	●
d) nevenfuncties voor zover deze relevant zijn voor de vervulling van de taak als lid van de raad van commissarissen, waaronder in ieder geval andere toezichthoudende taken;	●
e) tijdstip van eerste benoeming en eventueel herbenoeming;	●
f) de lopende termijn waarvoor hij is benoemd;	●
g) het lidmaatschap van een kerncommissie van de raad van commissarissen;	●
h) de vaststelling of het lid onafhankelijk is.	●
4. Bij frequent afwezig zijn bij vergaderingen worden leden van de RvC daarop aangesproken.	●
5. Een lid van de RvC treedt tussentijds af bij onvoldoende functioneren, structurele onverenigbaarheid van belangen of wanneer dit anderszins naar het oordeel van de RvC is geboden.	●
6. Het toezicht van de RvC op het bestuur omvat in ieder geval:	
a) de realisatie van de doelstellingen;	●
b) de strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten;	●
c) de opzet en de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen;	●
d) het kwaliteitsbeleid;	●
e) de kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording;	●
f) het financiële verslaggevingproces;	●
g) de naleving van toepasselijke wet- en regelgeving;	●
h) het risicomanagement en de interne beheersing van verbanden.	●
7. De RvC bespreekt ten minste éénmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel zijn eigen functioneren als dat van de individuele leden van de RvC en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden.	●
De RvC vraagt hiertoe uitdrukkelijk de visie van het bestuur.	●
Tevens wordt het gewenste profiel en de samenstelling en competentie van de RvC besproken alsmede de conclusies die hieraan moeten worden verbonden.	●
De RvC bespreekt ten minste éénmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel het functioneren van het bestuur als college als dat van de	●

- individuele leden van het bestuur, en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden en bespreekt deze conclusie met het bestuur en de bestuurders.
8. De RvC heeft een eigen verantwoordelijkheid om van het bestuur en de externe accountant de informatie te verlangen die de RvC behoeft om zijn taak als toezichthoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen.

0

0

III.2 Onafhankelijkheid

Uitwerking

- 1) De RvC waakt ervoor dat de meerderheid van de leden RvC naar zijn oordeel in formele zin onafhankelijk is.
De RvC maakt hiervan melding in het jaarverslag.
2. De RvC stelt ten aanzien van iedere commissaris vast of deze in een zodanige relatie tot de corporatie staat of heeft gestaan dat hij in formele zin niet geacht kan worden onafhankelijk te zijn, waarbij de RvC ten minste de hieronder genoemde onafhankelijkheidscriteria in zijn beoordeling betreft. De verantwoordelijkheid voor een onafhankelijke en kritische bijdrage aan de besluitvorming binnen de RvC rust ook op commissarissen waarvan de RvC vaststelt dat zij in formele zin niet onafhankelijk zijn. Bedoelde afhankelijkheidscriteria zijn dat het betrokken lid van de RvC, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad:
 - a) in de vijf jaar voorafgaande aan de benoeming werknemer/lid van het bestuur van de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersonen is geweest;
 - b) een persoonlijke financiële vergoeding van de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersoon ontvangt, anders dan de vergoeding voor de als lid van de RvC verrichte werkzaamheden en voor zover zij niet past in de normale uitoefening van bedrijf;
 - c) bestuurslid is van een vennootschap/rechtspersoon waartoe een lid van het bestuur van de woningcorporatie lid van de RvC is;
 - d) in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming een belangrijke zakelijke relatie met de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersoon heeft/heeft gehad. Daaronder wordt in ieder geval begrepen het geval dat de commissaris of een kantoor waarvan hij aandeelhouder, vennoot, medewerker of adviseur is, is opgetreden als adviseur van de woningcorporatie en het geval dat de commissaris bestuurder of medewerker is van een bankinstelling waarmee de woningcorporatie een duurzame en significante relatie onderhoudt;
 - e) lid is van de gemeenteraad of Provinciale Staten van een gemeente of provincie waar de woningcorporatie feitelijk werkzaam is en wel in dienst is van een zodanige gemeente of provincie en feitelijk betrokken bij volkshuisvestingsaangelegenheden;
 - f) werkzaam is bij het ministerie waaronder de zorg voor volkshuisvesting ressorteert, of bij het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting, het Waarborgfonds Sociale Woningbouw of voor de volkshuisvesting relevante

Status

0

0 n.v.t.



- | | |
|--|-----------|
| b) voldoende tijd bestaat voor de beraadslaging en besluitvorming door de RvC; | 0 |
| c) de commissies van de RvC naar behoren functioneren; | 0 |
| d) de leden van het bestuur en de leden van de RvC ten minste jaarlijks worden beoordeeld op hun functioneren; | 0 |
| e) de contacten van de RvC met het bestuur en ondernemingsraad naar behoren verlopen; | 0 |
| f) de commissarissen hun introductie- en opleidings- of trainingsprogramma volgen; | 0 in 2014 |
| 2. De voorzitter van de RvC is geen voormalig bestuurder van de woningcorporatie. | 0 |

III.5 Samenstelling en rol van twee kerncommissies van de Raad van Commissarissen

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. De RvC stelt voor iedere commissie een reglement op. Het reglement geeft aan wat de rol en verantwoordelijkheid van de betreffende commissie is, haar samenstelling en op welke wijze zij haar taak uitoefent.	0
2. De RvC vermeldt in het jaarverslag de samenstelling van de afzonderlijke commissies, het aantal vergaderingen van de commissies, alsmede de belangrijkste onderwerpen die aan de orde zijn gekomen.	0
3. De RvC ontvangt van elk van de commissies een verslag van de beraadslagingen en bevindingen.	0
<u>Auditcommissie</u>	
4. De auditcommissie richt zich in ieder geval op het toezicht op het bestuur ten aanzien van:	
a) de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van de integriteitscode;	0
b) de financiële informatieverstopping (keuze van accountingsystemen, toepassing en beoordeling van effecten van nieuwe regels, prognoses, werk van in- en externe accountants ter zake, etc.);	0
c) de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van in- en externe accountants;	0
d) de voorgeschreven financiële informatieverstopping aan de externe toezichthouder.	0
5. De auditcommissie is het eerste aanspreekpunt van de externe accountant wanneer deze onregelmatigheden constateert in de inhoud van de financiële berichten of in de gevolgde procedures ten behoeve van de financiële verslaggeving.	0
6. Het voorzitterschap van de auditcommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur van de woningcorporatie.	0
7. Van de auditcommissie maakt ten minste een financieel expert deel uit.	0
8. De auditcommissie bepaalt of en wanneer de voorzitter, het lid van het bestuur	

- verantwoordelijk voor financiële zaken en/of de externe accountant bij de vergadering van de commissie aanwezig zijn.
9. De auditcommissie overlegt zo vaak als zij dit noodzakelijk acht, doch ten minste éénmaal per jaar buiten aanwezigheid van leden van het bestuur met de externe accountant.

Selectie- en remuneratiecommissie

10. De selectie- en remuneratiecommissie heeft in ieder geval de volgende taken:
- het doen van een voorstel voor selectiecriteria en benoemingsprocedure inzake de leden van de RvC en leden van het bestuur;
 - het doen van een voorstel voor een profielschets van de RvC;
 - het werven, selecteren en voordragen van leden van de RvC ter benoeming door de RvC;
 - het doen van een voorstel aan de RvC betreffende het te voeren bezoldigingsbeleid;
 - het doen van een voorstel inzake de bezoldiging van de individuele leden van het bestuur ter vaststelling door de RvC;
 - het opmaken van het remuneratierapport.
11. Het voorzitterschap van de selectie- en remuneratiecommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur.

III.6 Tegenstrijdige belangen (← n.v.t.)

Uitwerking

- Een lid van de RvC meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang terstond aan de voorzitter van de RvC en aan de overige leden van de RvC en verschaft daarover alle relevante informatie. De RvC besluit buiten aanwezigheid van betrokken lid of sprake is van een tegenstrijdig belang.
- Een lid van de RvC neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij het lid (potentieel) een tegenstrijdig belang heeft.
- Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de RvC spelen behoeven goedkeuring van de RvC. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en toelichting.
- Het reglement van de RvC bevat regels ten aanzien van de omgang met (potentieel) tegenstrijdige belangen bij leden van het bestuur, leden van de RvC en de externe accountant in relatie tot de woningcorporatie, en voor welke transacties goedkeuring van de RvC nodig is.
- Een gedelegeerd lid van de RvC is een lid met een bijzondere taak. De delegatie kan niet verder gaan dan de taken die de RvC zelf heeft en omvat niet het besturen van de woningcorporatie. Zij strekt tot intensiever toezicht en advies en meer geregeld overleg met het bestuur. De delegatie is slechts van tijdelijke aard.

Status

☒ n.v.t.
☒ n.v.t.

6. Het lid van de RvC dat tijdelijk voorziet in het bestuur bij belet en ontstentenis van leden van het bestuur treedt voor deze periode uit de RvC om de bestuurs taak op zich te nemen.

Donut

III.7 Bezoldiging Raad van Commissarissen

Uitwerking

1. De woningcorporatie verstrekt aan de leden van de RvC geen persoonlijke leningen of garanties.

Status

0

IV. De audit van de financiële verslaggeving en de positie van de interne control functie en van de externe accountant

IV.1 Financiële verslaggeving

Uitwerking

1. Het opstellen en de publicatie van het jaarverslag, de jaarrekening en andere financiële berichten die worden gepubliceerd vergen zorgvuldige interne procedures. De RvC houdt toezicht op het volgen van deze procedures.
2. De RvC beoordeelt of en hoe de externe accountant wordt betrokken bij de inhoud en publicatie van financiële berichten, anders dan de jaarrekening.
3. Het bestuur is verantwoordelijk voor het instellen en handhaven van interne procedures die ervoor zorgen dat alle belangrijke financiële informatie bij het bestuur bekend is, zodat de tijdigheid, volledigheid en juistheid van de interne en externe financiële verslaggeving worden gewaarborgd (inclusief deelnemingen). De RvC houdt toezicht op de instelling en handhaving van deze interne procedures.

Status

0

0

0

0

IV.2 Rol, benoeming, beloning en beoordeling van het functioneren van de externe accountant.

Uitwerking

1. De externe accountant kan over zijn verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening worden bevestigd door de RvC.
2. Het bestuur en de auditcommissie rapporteren jaarlijks afzonderlijk aan de RvC over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid (met inbegrip van de wenselijkheid van het verrichten van niet-controlewerkzaamheden voor de woningcorporatie verricht door hetzelfde kantoor). Mede op grond hiervan bepaalt de RvC zijn benoeming van een externe accountant.
3. De externe accountant wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar waarbij herbenoeming telkens voor een periode van maximaal vier jaar kan

Status

0

0

- plaatsvinden.
Het bestuur en de auditcommissie maken ieder ten minste éénmaal in de vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant in de diverse entiteiten en capaciteiten waarin de externe accountant fungeert.
De beoordeling wordt besproken in de RvC.
De RvC maakt van zijn belangrijkste bevindingen melding in het jaarverslag van de woningcorporatie.
4. De opdrachtverlening tot en de bezoldiging van het uitvoeren van niet-controlewerkzaamheden door de externe accountant worden, na overleg met het bestuur, goedgekeurd door de RvC

0

0

0

0

0 *rvC*

IV.3 Interne controle functie

Uitwerking

Status

1. De externe accountant en de auditcommissie worden betrokken bij het opstellen van het werkplan van de interne accountant. Zij nemen ook kennis van de bevindingen van de interne accountant c.q. controller. De RvC beoordeelt of en in hoeverre de externe accountant wordt gevraagd zijn bevindingen ter zake aan de RvC te rapporteren.

0

IV.4 Relatie en communicatie van de externe accountant met de organen van de woningcorporatie

Uitwerking

Status

1. Het verslag van de externe accountant ingevolge artikel 2:393 lid 4 BW bevat datgene wat de externe accountant met betrekking tot de controle van de jaarrekening en de daaraan gerelateerde controles onder de aandacht van het bestuur en de RvC wil brengen.
Daarbij komen ten minste de volgende onderwerpen aan de orde:
- A Met betrekking tot de accountantscontrole:
- Informatie over zaken die van belang zijn voor de beoordeling van de onafhankelijkheid van de externe accountant;
 - Informatie over de gang van zaken tijdens de controle als ook de samenwerking met interne accountants en eventueel andere externe accountants, discussiepunten met het bestuur, een overzicht van niet aangepaste correcties, etc.
- B Met betrekking tot de financiële cijfers:
- Analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in te publiceren cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de woningcorporatie;
 - Commentaar op de verwerking van eenmalige posten: de effecten van schattingen en de wijze waarop deze tot stand zijn gekomen, de keuze

0

0

0

0

10

- van accountingpolities wanneer ook andere keuzes mogelijk waren, alsmede bijzondere effecten als gevolg daarvan; 0
- Opmerkingen over de kwaliteit van prognoses en budgetten. 0
- C Met betrekking tot de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen (inclusief betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking) en de kwaliteit van de interne informatievoorziening: 0
- Verbeterpunten, geconstateerde leemten en kwaliteitsbeoordelingen; 0
- Opmerkingen over bedreigingen en risico's voor de woningcorporatie en de wijze waarop daarover in te publiceren gegevens gerapporteerd dient te worden; 0
- Naleving van statuten, instructies, regelgeving, vereisten van externe toezichthouders, etc. 0

V. Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden

V.1 Belanghebbenden bij visie, missie en doelstellingen

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. Het bestuur betreft de in zijn ogen relevante belanghebbenden bij het beleid en onderzoekt periodiek of zij nog wel met de meest relevante belanghebbenden in gesprek is.	0
2. Het bestuur maakt in zijn verantwoording zichtbaar met wie en hoe de belanghebbend dialoog is gevoerd en tot welke aanpassingen in het beleid de dialoog aanleiding heeft gegeven.	0
3. Het bestuur verantwoordt zich hierover aan de RvC.	0

V.2 Visitatie

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. Visitatie heeft betrekking op het volkshuisvestelijk en maatschappelijk presteren, op de wijze waarop belanghebbenden in de gelegenheid zijn gesteld invloed uit te oefenen op het beleid en op de kwaliteit van de governance.	0
2. Het visitatierapport, alsmede het standpunt terzake van bestuur en RvC, wordt op de website van de woningcorporatie geplaatst.	0
3. Het visitatierapport wordt besproken in het overleg met belanghebbenden op basis van het standpunt van bestuur en de RvC.	0

Bijlage 8 Position paper

Position paper Heuvelrug Wonen – april 2014

Deze visitatie gaat over de jaren 2010 tot en met 2013. In de eerste jaren van deze periode werkten we zoals we dat in ons ondernemingsplan *Wat ons beweegt, 2008-2013* beschreven. De laatste twee jaren was het ondernemingsplan *Samen doen we meer, 2013-2018* leidraad voor ons doen en laten. De vorige visitatie in 2010 hield ons een spiegel voor en gaf ons handreikingen voor wat we beter los zouden kunnen laten of anders zouden kunnen doen.

1. Waar stond Heuvelrug Wonen voor?

In *Wat ons beweegt*, ons ondernemingsplan voor de jaren 2008 – 2013, stelden we ons zelf de volgende zes doelen:

1. We vernieuwen en breiden onze woningvoorraad uit met kwalitatief hoogwaardige woningen. Zo bieden we kansen aan een brede doelgroep. We doen dit met respect voor de leefomgeving.
2. We verbeteren de kwaliteit van onze bestaande woningen en van de woonomgeving in de dorpen die wij bedienen.
3. In ons producten- en dienstenaanbod sluiten we aan op de specifieke wensen en behoeften van onze doelgroepen.
4. We beschrijven in heldere taal onze producten en diensten.
5. We besteden extra aandacht aan communicatie en contact met onze klanten en stakeholders.
6. We richten onze organisatie zo in dat we onze doelen ook realiseren.

2. Hoofdpunten visitatierapport 2010 samengevat

De hoofdpunten uit het visitatierapport geven ons een beeld van hoe stakeholders in 2010 over ons dachten. Ook geeft het rapport de bevindingen van de Visitatiecommissie weer. De hoofdpunten samengevat:

Presteren naar ambitie: Wij willen graag een toonaangevende organisatie zijn in onze gemeente. Maar deze ambitie maken we volgens het visitatierapport (nog) niet waar. Zo is er bij de gemeente wel waardering voor hoe wij onze volkshuisvestelijke taken oppakken, maar is niet altijd duidelijk waarom we sommige zaken niet doen, bijvoorbeeld op het gebied van leefbaarheid en in maatschappelijk vastgoed.

Presteren naar opgave: De Visitatiecommissie constateerde dat de bouwproductie van Heuvelrug Wonen achter bleef bij de gestelde doelen. Voor de Visitatiecommissie is duidelijk dat besluitvorming bij de gemeente en samenwerkingspartners hierin een belangrijke rol spelen. Op verschillende plekken in het rapport zien we dat de commissie de verantwoordelijkheid voor de achterblijvende bouwproductie niet eenzijdig bij Heuvelrug Wonen legt. En de commissie onderkent dat er kiemen gelegd zijn voor oogst in de jaren daarna.

Presteren naar stakeholders: Algemeen waarden stakeholders de rol die Heuvelrug Wonen in projecten speelt als positief. Vooral zorgpartijen verwachten hierin veel van Heuvelrug Wonen. Heuvelrug Wonen is terughoudend in investeringen op het gebied van leefbaarheid. De gemeente wenst dat Heuvelrug Wonen zich meer positioneert als maatschappelijk investeerder. Over de keuzen die Heuvelrug Wonen maakt, zou ze volgens het rapport explicieter en transparanter mogen communiceren.

Het visitatierapport maakte duidelijk dat de organisatie door moet gaan met het vinden van wegen om de strategische partner van de gemeente te worden.

Presteren naar vermogen en efficiency: In relatie tot de gemeente en ook tot andere stakeholders is het van belang dat Heuvelrug Wonen transparant is over haar financiële positie. We doen veel op verschillende terreinen en veel projecten zijn in gang gezet, maar vaak is dat niet zichtbaar voor onze omgeving. Wij zouden meer begrip voor onze keuzen oogsten als onze stakeholders zien en begrijpen waar we onze middelen voor reserveren.

Duurzaamheid: Ook hier zou onze inzet zichtbaarder moeten zijn. Een belangrijke signalering van de Visitatiecommissie is de constatering dat we weliswaar veel doen op bijvoorbeeld het gebied van duurzaamheid en in bouwprojecten, maar dat dit voor stakeholders lang niet altijd zichtbaar en duidelijk is. De commissie gaf ook aan dat we onze huurders onvoldoende hebben weten te overtuigen van de zinvolheid van energiebesparende maatregelen.

Efficiency: De commissie attendeerde Heuvelrug Wonen op het feit dat er geen winst uit de fusie met WBS Leersum is gehaald op het punt van personele bezetting.

Presteren naar governance: Bij governance en de beoordeling daarvan gaat het om de kwaliteit van het sturen, het intern toezicht en de mate waarin beïnvloeding door en verantwoording aan interne en externe stakeholders plaatsvindt. De commissie is hier zeer positief over.

3. Werk aan de winkel - 2010

Bij het ontwikkelen van een nieuw ondernemingsplan in 2012 maakten we de balans op. We zagen dat er veel bereikt en verbeterd was en dat we in grote lijnen onze doelen uit het ondernemingsplan 2008-2013 hadden gehaald. De missie en visie luidde: *Wij zorgen dat wonen in ons werkgebied aantrekkelijk is, zodat er vitale en levendige dorpen ontstaan die in evenwicht zijn.* We vertaalden onze missie en visie in vier opgaven:

1. Wij bieden woonruimte

We stellen zo veel mogelijk, betaalbare en kwalitatief goede woonruimte beschikbaar. Als eerste doen we dat voor diegenen die niet op eigen kracht in hun huisvesting kunnen voorzien.

2. Wij dragen bij aan de kwaliteit van de woonomgeving.

We zetten ons in voor handhaving en verbetering van de leefbaarheid in wijken. Waar mogelijk zoeken we samenwerking met andere partijen. Vaak voeren we plannen zelf uit, maar soms vervullen wij de rol van regisseur.

3. Wij bieden waar nodig maatwerk.

We zetten ons in voor doelgroepen die extra aandacht en hulp nodig hebben. Als het nodig is, zorgen wij voor aanpassingen in woningen en voor diensten op maat.

4. Wij vormen het loket voor woongerelateerde service.

Als onze huurders bij ons komen met vragen over diensten of klussen rond wonen, brengen we ze in contact met partijen die hun vragen kunnen oplossen.

De invulling die we aan onze visie en missie gaven en de opgaven die we ons daarbij stelden, leidden er toe dat we in 2012 constateerden dat het moment was aangebroken dat *visie en werkelijk versmelten* en dat het tijd was voor een nieuw ondernemingsplan. Al die tijd stelden we onze belangrijkste kernwaarde c.q. doelstelling centraal, namelijk zorgen voor goede en betaalbare woonruimte voor diegenen die daar niet op eigen kracht in kunnen voorzien. Daarbinnen kregen ook de bevindingen van de Visitatiecommissie een plek.

In het realiseren van woonruimte was het voor Heuvelrug Wonen en ook voor de Visitatiecommissie duidelijk dat het rapport een beeld gaf van een beperkte periode. Het leek alsof er niets ontwikkeld was, maar in die visitatieperiode werden kiemen gelegd voor de oogst in de jaren daarna.

Bij de visitatie in 2010 was het voor de gemeente niet altijd duidelijk waarom Heuvelrug Wonen sommige zaken niet deed, bijvoorbeeld op het gebied van leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed. Daarin zijn we ook de afgelopen jaren kritisch gebleven door ons blijvend te richten op onze kerntaak: huisvesten van onze primaire doelgroepen.

Daarbij willen we ook in leefbaarheidsacties en in maatschappelijk vastgoed investeren, maar altijd in woongerelateerde acties en in vastgoed voor onze huurders.

Bij de uitkomst van het rapport constateerden we dat we beter en vaker moeten communiceren willen we als toonaangevend gezien worden bij alle stakeholders en willen onze keuzen begrepen worden. Daar hebben we afgelopen jaren flink in geïnvesteerd. Ook hebben we meer en vaker gereageerd op ontwikkelingen in ons werkgebied en in de politiek.

In het rapport werd opgemerkt dat we geen winst behaalden uit de fusie met WBS-Leersum. Dat is inderdaad zo: we hebben er voor gekozen om een-op-een met de collega's uit Leersum te starten en om de efficiency op dit punt langs natuurlijke weg te bereiken. Dit heeft zoals verwacht geresulteerd in één directeur en één financiële medewerker minder.

Tot slot het presteren naar governance: De commissie oordeelde zeer positief over het interne toezicht, kwaliteit van sturen en beïnvloeding door en verantwoording aan interne en externe stakeholders. In 2010 zijn de tools voor het toezicht houden nog extra versterkt in de vorm van gestructureerde rapportages in financieel management, risicomanagement en integriteitcodes.

Behaalde doelen:

- Bijna alle nieuwbouwplannen uitgevoerd of in ontwikkeling.
- Duurzaamheidsmaatregelen getroffen in bestaande woningen. Huurders nog meer, beter van belang overtuigen.

- Producten- en diensten vaker in samenspraak met huurders; sluiten beter aan op wensen en behoeften doelgroepen.
- Vermindering bedrijfslasten als gevolg van efficiënt en effectief werken en beter luisteren naar de klant.
- Meer huurdersinitiatieven voor activiteiten. Soms met enige ondersteuning van Heuvelrug Wonen.
- Nieuwe inlooppunten en een extra wijkkantoor bieden ruimte voor contact en ontmoeting.
- Schriftelijke en mondelinge communicatie sterk verbeterd. Brochurelijn is herschreven, website verbeterd, schrijf- en gesprekst rainingen, telefonische bereikbaarheid sterk verbeterd.
- Extra aandacht voor communicatie en contact met klanten en stakeholders. Heuvelrug Wonen is in de lokale gemeenschap verankerd geraakt.
- Toonaangevende rol in het analyseren en duiden van ontwikkelingen. Regelmatig partijen, vooral de gemeente, voorzien van data en analyses op het gebied van demografische en sociaal economische ontwikkelingen.

4. Waar staat Heuvelrug Wonen voor?

Ondernemingsplan *Samen doen we meer 2013 – 2018*

Met het jaar 2012 stapten we in een nieuw tijdperk. Over hoe dat eruit zou zien, gaf de overheid wel signalen af, maar geen duidelijkheid. Eén ding werd voor ons wel steeds duidelijker: het zou niet meer zijn zoals daarvoor en dat zou het ook niet meer worden. We ontwikkelden in 2012 een nieuwe koers voor de komende jaren. Die legden we vast in ons ondernemingsplan *Samen doen we meer*. Op dat moment hielden we al rekening met de veranderende financieel-economische situatie, ook al hadden we op dat moment nog geen weet van wat de overheid ons aan maatregelen zou opleggen. Later dat jaar werden de heffingen aangekondigd en werd duidelijk dat de overheid op verkleining van de sector uit is. Doordat we tijdig anticipeerden op de ontwikkelingen om ons heen, konden we ondanks heffingen en andere overheidsmaatregelen, onze koers behouden.

In ons nieuwe ondernemingsplan *Samen doen we meer* verwoorden we onze koers voor de jaren 2013-2018 en laten we zien hoe we op een nieuwe manier betekenis aan wonen willen geven. De doelen die we willen bereiken zijn:

4.1. Woonruimte bieden voor onze doelgroepen sociaal en sociaal¹

Heuvelrug Wonen zorgt voor wonen met toekomstwaarde voor haar doelgroepen.

Daarvoor is nodig dat:

- woningen afgestemd zijn op ontwikkelingen in de vraag;
- wonen betaalbaar is voor onze doelgroepen;
- prijs en kwaliteit van woningen in balans zijn;
- woningen duurzaam zijn, nu en op de lange termijn.

4.2. Bijdragen aan de kwaliteit van de woonomgeving

Heuvelrug Wonen zorgt dat de directe woonomgeving van haar woningen op orde is. We doen dit altijd samen met bewoners of andere partners. Niet altijd voeren we zelf uit. Soms bestaat onze rol uit faciliteren van bewoners bij het organiseren en uitvoeren van een activiteit. Per situatie kiezen we onze rol.

4.3. Vernieuwen door co-creatie

In samenwerking met betrokken partners bedenkt en ontwikkelt Heuvelrug Wonen nieuwe concepten, producten en diensten op het gebied wonen, welzijn en zorg. Hierbij gaat het ons om concrete vernieuwing als antwoord op veranderd wonen in een veranderende omgeving.

4.4. Makelaar in woondiensten

Huurders kunnen met al hun vragen rond wonen bij Heuvelrug Wonen terecht. Onze rol daarin is wisselend. Soms organiseren we zelf, een andere keer hebben we een signalerende rol en wijzen we de huurder de weg naar een andere organisatie of instantie.

¹ Met de doelgroep sociaal* bedoelen we de huishoudens met een inkomen tussen € 34.085 (prijspeil 2012) en € 45.000. Deze groep komt niet in aanmerking voor een sociale huurwoning. Ze verdient teveel voor de sociale sector en te weinig voor de geliberaliseerde sector of een koopwoning op de Utrechtse Heuvelrug. Deze groep bedienen wij met een huurwoning met een prijs tussen € 685 (2012) en 750 euro.

5. Toelichting op de doelen en de grootste veranderingen

- **Nieuwbouw maakt plaats voor groot-onderhoud, renovatie en herstructurering.**
In de nieuwe koers maakt grootschalige nieuwbouw plaats voor groot-onderhoud, renovatie en herstructurering. We blijven wel nieuwbouw realiseren op kleine schaal. De kern van onze nieuwe koers ligt bij *verduurzaming* van het bestaande bezit. Dat betekent dat we letten op hoe we woningen onderhouden en bouwen en welke materialen we daarvoor gebruiken.
- **Ontwikkelingen in duurzaamheid.** Om woonlasten beheersbaar te houden, investeren we bij nieuwbouw fors in opwekking van duurzame energie, die de huurder tegen een lager tarief koopt. We onderzoeken actief in pilots hoe we duurzaamheid in bestaande en in nieuwbouw zo kunnen verbeteren dat er voor huurder en organisatie een win-win situatie ontstaat. Denk aan constructies als ESCo waarin de huurder een bijdrage levert in extra duurzaamheidsinvesteringen en goedkopere energie terugkoopt.
In bestaande bouw investeren we meer dan voorheen in het overtuigen van de huurder van nut en noodzaak van duurzaamheidsmaatregelen. En dat helpt.
- **Betaalbaar en prijs en kwaliteit in balans.** Veel aandacht is de afgelopen jaren besteed aan de vraag hoe we betaalbaar kunnen blijven bouwen. Wat moet de kwaliteit van de woningen zijn. Niet alleen technisch en duurzaam moeten de woningen op orde zijn. Ook vinden we belangrijk dat de woningen beantwoorden aan de vraag van een veranderende bevolkingsopbouw en samenstelling van huishoudens. Om woningen betaalbaar te houden, bouwen we kleiner en soberder. Daarmee willen we aansluiten op de groei van het aantal 1-persoons huishoudens en kunnen we tegelijk de woningen betaalbaar en bereikbaar houden voor de huurder.
Ons Programma van Eisen voor nieuwbouw is hierop bijgesteld.
- **Participerende organisatie.** We zijn duidelijk van een ontwikkelende in een participerende organisatie veranderd. De huurdersvertegenwoordiging is veel meer en vaker betrokken bij activiteiten en beleidskeuzen. In wat we doen is onze organisatie veranderd van aanbodgestuurd naar vraaggestuurd. Dat betekent dat we ook alleen datgene doen wat de huurder van ons vraagt, en waar deze ook wat voor over heeft. Doen we dan alles, of alleen maar, wat er van ons gevraagd wordt? Nee, criterium voor wat we doen is, dat *het goed is voor de klant, de maatschappij en voor Heuvelrug Wonen*. Daarin is een belangrijke kernwaarde voor ons dat hetgeen we doen, *er toe doet*. Hoewel we participatie hoog in het vaandel hebben staan, zeggen we niet dat alles in één keer goed gaat. Het kan altijd beter en van de opmerkingen van huurders willen we leren. We verwachten dat onze nieuwe interactieve website ons daarbij helpt. Deze is eind 2014 gereed en snel daarna is daar ook het klantportaal te vinden, waarmee huurders toegang krijgen tot hun eigen data.
- **Leefbaarheid.** In leefbaarheid kijken we kritischer dan voorheen naar waar we onze inzet plegen. Deze moet in ieder geval altijd ten gunste zijn van onze huurder en zijn directe woonomgeving. Ook daarin begeven we ons niet (meer) op *het terrein van de ander*. Samen met bewoners ontwikkelen we de plannen voor de inrichting en het onderhoud van het groen. In de nabije toekomst verwachten we steeds vaker geconfronteerd te worden met overlastzaken als gevolg van het feit dat mensen met problemen langer thuis blijven (b.v. bij dementie) of eerder als *uitbehandeld* (verslaving, psychiatrie) teruggaan naar huis.
- **Samenwerken** doen we zowel intern als extern. Bijvoorbeeld bij de integratie van wonen, welzijn en zorg: daarin ontwikkelen we samen met huurders, zorginstellingen en gemeente nieuwe woonconcepten voor langer zelfstandig wonen met zorg aan huis.
- **De relatie met onze stakeholders:** wij ervaren de contacten die we met onze stakeholders hebben als open en betrokken en dat waarderen we zeer. Datzelfde geldt voor onze relatie met de politiek en de gemeente, op bestuurlijk en ambtelijk niveau. Dat betekent niet dat alles gebeurt of gehonoreerd wordt zoals wij dat graag zouden willen. Wel is er wederzijds begrip voor elkaars standpunten en is er sprake van vertrouwen. We laten ons ook beter horen en kennen. We zoeken meer contact bij het ontwikkelen van plannen en bij ontwikkelingen die ons of de ander raken. We delen visies en meningen pro-actief.
- **Pro-actief.** We zijn pro-actiever geworden in het duiden van en anticiperen op ontwikkelingen. Voorbeelden zijn het minimaliseren van ons verkoopprogramma, het ontwikkelen van nieuwe woonconcepten voor wonen en zorg en een sterke ondersteuning van personeel bij toekomstgerichte scholing en ontwikkeling.
- **Financiële positie.** Bij het begin van deze visitatieperiode was de financiële positie van Heuvelrug Wonen zeer ruim. Lange tijd was er noodgedwongen *gespaard*. Nieuwbouw vond niet of nauwelijks plaats en bleef jarenlang in de fase van ontwikkeling. De ruimte die was ontstaan, is de afgelopen jaren in nieuwbouw geïnvesteerd.

Door de onrendabele investeringen is de solvabiliteit van Heuvelrug Wonen gedaald, al is deze nog steeds ruim voldoende (49%) bij onze streefnorm van 30% op basis van bedrijfswaarde. De vermogenspositie van Heuvelrug Wonen is gegroeid van 58 miljoen in 2010 naar 90 miljoen in 2013. Hier moet wel de kanttekening bij geplaatst worden dat de groei van het vermogen beïnvloed wordt door steeds weer veranderingen in de berekeningswijze van de bedrijfswaarde en de waardering van vastgoed, met name van het commerciële deel. Als gevolg van de kwaliteit en de leeftijd van ons bezit en vooral van onze geringe leningenportefeuille, zijn onze kasstromen per woning ruim: 400 euro boven referentiegebied en bijna 700 euro boven landelijk. Afgelopen jaren is en wordt er kritisch naar de bedrijfslasten gekeken. Heuvelrug Wonen is met 1 fte op 112 vhe's een slanke organisatie.

- **Cultuur.** In de organisatie is de wil en vooral het plezier aanwezig om de nieuwe ontwikkelingen inhoud te geven. Deze vragen om een alerte en flexibele houding van medewerkers, die eigen verantwoordelijkheid krijgen en nemen. In het ontwikkeltraject @anders werken, dat we in 2013 startten, streven we met z'n allen naar een *wendbare* organisatie waarin het motto *weg met de verspilling* ons uitdaagt tot efficiënt en effectief werken.
- **Intern Toezicht.** De Raad van Toezicht houdt toezicht op het reilen en zeilen van de organisatie. Specifiek en expliciet toezicht is georganiseerd in drie commissies vanuit de Raad van Toezicht: de auditcommissie, de commissie maatschappelijke presteren en de remuneratiecommissie. De Raad van Toezicht houdt toezicht aan de hand van kwartaalrapportages, gestructureerde rapportages in financieel- en risicomanagement en integriteitcodes. Nieuw is dat de Raad van Toezicht veel meer dan voorheen betrokken is bij het beleid van en de mensen in de organisatie. Ook adviseert de Raad van Toezicht vaker op inhoudelijke vraagstukken en ontwikkelingen. Er zijn verschillende themabijeenkomsten met management en personeel geweest. In de organisatie is de controllerfunctie ingericht. Deze is ondergebracht bij een financiële medewerker. We zoeken nog naar optimalisatie van deze functie, samen met andere corporaties in de regio.