

Visitatierapport

Stichting Pré Wonen



31 oktober 2018

Visitatiecommissie

Jan van der Moolen, voorzitter

Jan Haagsma, visitator

Jan Wachtmeester, secretaris

Voorwoord

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

Voor corporaties die lid zijn van Aedes geldt sinds januari 2007 dat zij zich tenminste één keer per vier jaar laten visiteren. Sinds begin 2015 is het een wettelijke verplichting geworden. De visitatie houdt in dat een onafhankelijke commissie een geobjectiveerd oordeel geeft over het maatschappelijk presteren van de corporatie. Dit oordeel vormt zich door de prestaties en de ambities van de afgelopen vier jaar af te zetten tegen de opgaven in die periode, door de prestaties te laten beoordelen door de belanghebbenden en door de prestaties af te zetten tegen de financiële mogelijkheden ofwel het vermogen van de corporatie. De methodiek bevat tot slot ook een oordeel over de governance: de kwaliteit van de besturing en van het interne toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor het leveren van duurzame, verankerde maatschappelijke prestaties in de toekomst.

Visitaties zijn niet vorm vrij en moeten voldoen aan kwaliteitsvereisten. De stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland heeft als doel een geobjectiveerd en onafhankelijk stelsel van visitaties voor woningcorporaties te ontwikkelen, te beheren en te borgen. Deze visitatie is dan ook uitgevoerd volgens de voorgeschreven visitatiemethodiek (op het moment van uitvoeren van de visitatie was dit versie 5.0) van deze stichting. Cognitum is het bedrijf dat deze visitatie heeft uitgevoerd.

Cognitum is geaccrediteerd door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

Dit rapport betreft de visitatie van Stichting Pré Wonen over de periode 2014 t/m 2017.

Inhoud

Voorwoord	2
Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties	5
1 Overzicht beoordeling maatschappelijke prestaties	6
1.1 Terugblik op de vorige visitatie	6
1.2 Recensie	7
1.3 Integrale scorekaart 2014-2017	10
1.4 Samenvatting	11
1.5 SWOT-diagram	12
2 Stichting Pré Wonen	13
Deel 2: Beoordelingen met toelichting, per perspectief	15
3 Presteren naar Opgaven en Ambities	16
3.1 Beoordelingskader	16
3.2 Opgaven in het werkgebied van Pré Wonen	16
3.3 Relevante ontwikkelingen	16
3.4 Beoordeling prestaties	16
3.5 Beoordeling van de ambities	23
3.6 Bewonderpunten en verwonderpunten	24
3.7 Totale beoordeling opgaven en prestaties	24
4 Presteren volgens belanghebbenden	26
4.1 Beoordelingskader	26
4.2 Werkwijze	26
4.3 Belanghebbenden in het werkgebied	26
4.4 Belanghebbenden over Pré Wonen	29
4.5 Pré Wonen's reputatie	32
4.6 Bewonderpunten en verwonderpunten	33
5 Presteren naar Vermogen	34
5.1 Beoordelingskader	34
5.2 Relevante ontwikkelingen	34
5.3 Financiële continuïteit	34
5.4 Doelmatigheid	35
5.5 Vermogensinzet	36
5.6 Bewonder- en verwonderpunten	37
5.7 Totale beoordeling presteren naar vermogen	38

6	Governance	39
6.1	Beoordelingskader	39
6.2	Relevante ontwikkelingen	39
6.3	Besturing	39
6.4	Intern toezicht	42
6.5	Externe legitimering en verantwoording	45
6.6	Bewonder- en verwonderpunten	47
6.7	Totale beoordeling Governance	47
7	Bijlagen	48
	Position paper	49
	Factsheet maatschappelijke prestaties	53
	Reputatie Quotiënt Model Pré Wonen	61
	Overzicht geïnterviewde personen	62
	Korte cv's visitatoren	64
	Onafhankelijkheidsverklaringen	65
	Meetschaal	67
	Werkwijze visitatiecommissie	70
	Bronnenoverzicht	72
	Prestatiemonitor	74

Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties

1 Overzicht beoordeling maatschappelijke prestaties

1.1 Terugblik op de vorige visitatie

In 2014 is Pré Wonen gevisiteerd over de periode 2010-2013. De visitatie is toen uitgevoerd via methode 5.0. Het rapport dateert van 31 december 2014. De toenmalige visitatiecommissie gaf Pré Wonen een aantal verbeteringsuggesties mee. Deze worden hieronder kort behandeld.

Presteren naar opgaven en ambities

Verbetersuggesties 2014:

Zorg voor een duidelijkere koppeling tussen de eigen ambities en de maatschappelijke opgaven. Betrek de voornaamste belanghebbenden, zoals de huurdervertegenwoordigers en gemeenten, beter en eerder bij het maken en bijstellen van beleidskeuzes. Zet met collegacorporaties en de gemeente in op een coherente visie op het lokale woonbeleid. Werk dit verder uit in concrete prestatieafspraken, die beter zijn te herleiden tot de individuele corporaties.

Uitvoering in de periode 2014-2017:

Prestatieafspraken met gemeenten en waar ook huurders bij betrokken zijn, zijn voor Pré Wonen een vanzelfsprekendheid geworden waar natuurlijk de invoering van de Woningwet een rol bij heeft gespeeld. Pré Wonen ziet ook de opgave als een gezamenlijke verantwoordelijkheid hetgeen inhoudt dat goede en intensieve samenwerking met de collegacorporaties een vereiste is. Vanaf 2014 is Pré Wonen verder gegaan met het ontwikkelen en monitoren van wijkvisies zodat ze goed in beeld heeft waar ze haar schaarse middelen het best kan inzetten. Vervolgens is ook stevig ingezet op de ontwikkeling van vastgoedsturing. Begonnen is met de vaststelling van de vastgoedambities. Op basis van regionaal woningmarktonderzoek is de wensportefeuille opgesteld. Hierin is op gemeenteniveau bepaald welke woningen (type en aantallen) gewenst zijn om de doelgroepen van beleid te kunnen huisvesten. Vervolgens is de transformatie opgave doorgerekend om de wensportefeuille te kunnen waarmaken. Gelukkig is Pré Wonen financieel stevig genoeg om transformatieopgave te kunnen uitvoeren.

Na het aantreden van de nieuwe bestuurder is een nieuw Ondernemingsplan opgesteld waarin concrete doelstellingen zijn opgenomen: Pré Wonen wil uitblinken in de dienstverlening op het gebied van de sociale huisvesting met het doel mensen in staat te stellen een fijn thuis te creëren, zodat ze van daaruit kunnen meedoen in de maatschappij.

Presteren volgens belanghebbenden

Verbetersuggesties 2014:

Geef de relatie met de huurdersvertegenwoordigers een extra impuls.

Stroomlijn en professionaliseer de interne processen zodat deze, ook zichtbaar voor belanghebbenden, doelmatiger en efficiënter werken.

Zorg dat de interne communicatie verbetert, zodat nieuw beleid en afspraken sneller herkenbaar voor belanghebbenden opgepakt worden door de organisatielagen onder het management.

Het 'dreamteam' kan nog krachtiger zijn als ook externen (bij voorkeur huurders) een plaats in of rond dit team hadden kunnen krijgen. Als het Pré Wonen lukt deze ingezette lijn in de toekomst vast te houden, speelt zij steeds beter in op de wensen en verlangens van haar omgeving.

Uitvoering in de periode 2014-2017:

Huurders gaven een lage waardering voor 'invloed op beleid'. Dat heeft Pré Wonen zich zeker aangetrokken. In aanvulling op het overleg met de Bewonerskernen is het idee van de Voorkamer ontwikkeld. Hierin denken bewoners mee over alle andere beleidsthema's zoals bijvoorbeeld duurzaamheid, onderhoud, huurbeleid, et cetera. Dit doet Pré Wonen door hen in een vroeg stadium te betrekken en niet alleen inhoudelijk te raadplegen, maar ze ook te laten meedenken over het participatietraject dat hieruit volgt. Het advies van de Voorkamer gaat rechtstreeks naar het bestuur.

Governance

Verbetersuggesties 2014:

Op het gebied van analyse, onderlinge samenhang en sturing kan het instrumentarium verder verbeterd worden. Door het nieuwe rapportage-instrumentarium (dat weliswaar nog in ontwikkeling is) kan Pré Wonen zowel haar financiële als haar inhoudelijke sturing in de toekomst nog verder professionaliseren.

Uitvoering in de periode 2014-2017:

Pré Wonen is van mening dat sturen op planningen en prestaties nog wel een stuk strakker moet. Voor 2018 heeft ze daarom recent door strategische kpi's uit het nieuwe ondernemingsplan te verbinden met operationele doelstellingen en door de teamplannen goed op elkaar af te stemmen, een inhaalslag willen maken.

Alles overziende is de huidige visitatiecommissie van mening dat Pré Wonen actief en adequaat met de aandachtspunten uit de vorige visitatie is omgegaan.

1.2 Recensie

"Het beste bedrijf"

De recensie beoogt een beschouwing te geven over de maatschappelijke prestaties van een corporatie, in dit geval Pré Wonen. Soms is die beschouwing in één zin te vatten. Tijdens de visitatie van Pré Wonen werd een rondrit langs het bezit in de 4 gemeenten georganiseerd. Bij een van de mooi gerenoveerde complexen in de Schalkwijk draaide de ingehuurde chauffeur van het busje zich om vanuit de bestuurderszetel en zei tegen de vertegenwoordigers van Pré Wonen en de commissieleden: "Jullie zijn het beste bedrijf dat ik ken, jullie maken woningen weer mooi". Een mooier compliment kun je je bijna niet voorstellen.

Pré Wonen heeft een uitdagende periode doorstaan waar het gaat om de interne organisatie. Tegelijk zijn alle geïnterviewde belanghebbenden het erover eens dat Pré Wonen de goede dingen doet. De organisatie wordt gezien als open, betrouwbaar, sociaal, lokaal gebonden en met oog voor haar huurders. Dat laatste is een plezierige constatering omdat Pré Wonen begin 2016 haar koers heeft verlegd van wijk georiënteerd naar meer op de huurders gericht en daarbij willen uitblinken in de kwaliteit van de dienstverlening. Daar is een uitvoerig traject voor ingezet waarbij achtereenvolgens strategie, structuur en gewenste cultuur aan bod komen. Dat traject is nog niet geheel afgerond. De koers is er, maar diverse kaders worden nog ontwikkeld.

Organisatie in verandering

De raad van commissarissen vroeg, aan het begin van de visitatieperiode, aan het bestuur om naar organisatie en strategie te kijken. De daarbij beoogde bestuurswisseling ging vanwege ziekte en uiteindelijk overlijden van een van de bestuurders niet door. Maar het in gang gezette proces om bottom-up de organisatie in beweging te krijgen, ging onder leiding van de zittende (oude) bestuurder wel door. Met een groep enthousiaste medewerkers (het 'dreamteam') is begonnen om de strategie te herijken. De raad van commissarissen boog zich vervolgens over de bestuurswissel en wist een nieuwe bestuurder te vinden. Maar vlak voordat de nieuwe bestuurder in februari 2016 startte, bleek dat ondanks de beoogde andere wijze van werken, "iedereen gewoon bleef zitten". Dat had een averechts effect op de organisatie en haar medewerkers. In een samenspel tussen raad van commissarissen, bestuur en organisatie is toen gekozen voor het geven van ruimte aan de nieuwe bestuurder voor een eigen waarneming. Die ruimte leidde vervolgens tot het uitzetten van een nieuwe en meer heldere strategie, een nieuwe structuur en een daarbij passende cultuur waarin de huurder weer centraal gesteld moest worden. Dat proces heeft veel tijd en energie gekost. Er was zeker sprake van een organisatie in verwarring.

Het is makkelijk om nu twee jaar later en met het inzicht van nu, de gang van zaken te bespreken. Sommige keuzes zijn immers opvallend te noemen. De visitatiecommissie spreekt haar bewondering uit voor bestuur en medewerkers van de organisatie voor de wijze waarop men in het hele veranderingsproces steeds de blik heeft weten te houden op de noodzaak van het creëren van een nieuw draagvlak voor de werkorganisatie. Maar ook voor het gegeven dat de huurders op geen enkele wijze in de kwaliteit van dienstverlening geraakt zijn door de discussies over de noodzaak van een andere strategie, de bestuurswissel en de daaropvolgende nieuwe structuur en cultuur. Dat is een compliment waard. In haar position paper constateert de bestuurder terecht dat sprake was van een interne focus. En daarnaast moest ook nog voldaan worden aan de nieuwe eisen van Woningwet en Governance Code. De afgelopen vier jaren kunnen als een voor de werkorganisatie verwarrende periode worden beschouwd.

De kwaliteit van de governance

De raad van commissarissen en de nieuwe bestuurder vonden elkaar begin 2016 in het gegeven dat de organisatie in een andere stand moest komen. Opvallend daarbij is dat vanuit de organisatie tijdens de visitatiegesprekken gesteld werd dat "bewegen moeilijk is voor ons, maar als we het gedaan hebben, vinden we het gewoon". Daar zit mogelijk de grote kracht van de organisatie maar ook de constatering dat de kwaliteit van de dienstverlening er niet onder geleden heeft. De nieuwe bestuurder heeft daarbij op open en heldere wijze positie gekozen. Dat wordt intern en extern gewaardeerd. Eenieder verwacht dan ook dat op korte termijn de bevologenheid en het enthousiasme weer terug zijn. Maar het zal inspanning vragen om tussen het veranderingsproces waar de organisatie al langer mee bezig is en de nieuwe strategie waar de bestuurder sinds 2016 leiding en sturing aan geeft, goed op elkaar te laten aansluiten. De emoties over wat er gebeurd is, moeten hun plek krijgen. Dat raakt zowel het verlies van een oud-bestuurder als de constatering dat ondanks de beloofde wijze van anders werken, "alles bij het oude bleef". Als dat proces van emoties de ruimte geven, goed lukt, is men niet alleen trots op wat Pré Wonen presteert, maar ook weer op de organisatie en haar leidinggevenden. De aan te trekken nieuwe directeuren gaan, samen met de bestuurder, een sleutelrol in dit geheel vervullen.

De visitatiecommissie denkt met waardering terug aan het gesprek met de raad van commissarissen. In de reflectie op wat gebeurd is, toonde de raad zijn kwaliteit. Men was bereid en in staat om te reflecteren, te relativiseren en lessen uit het verleden te trekken. Maar men was zich ook bewust van de spanning tussen enerzijds druk zetten op de bestuurder en het anderzijds voldoende afstand houden. De visitatiecommissie ziet daar wel twee uitdagingen voor de toekomst. Allereerst vertrekken op korte termijn drie leden van de raad. Het is van groot belang om de aanwezige kwaliteit op goed niveau te houden in de komende selectie en wervingsronden. Daarnaast zal de raad zich meer moeten concentreren op het invullen van de klankbordrol. Er zal ruimte geschapen moeten worden om te kunnen mee sparren in wat de waarde creatie op langere termijn betekent voor de organisatie.

Regionale woningmarkt en schaal van opereren

Pré Wonen opereert in vier gemeenten. Met al de vier gemeenten zijn prestatieafspraken gemaakt. Dat opereren vergt op bestuurlijk niveau dat de bestuurder in elk van die gemeenten goed zichtbaar is. Daar ligt nog wel een uitdaging, is de indruk van de visitatiecommissie. Daar wordt in het position paper ook aandacht aan besteed vanuit de aanbevelingen van de vorige visitatie. De zichtbaarheid van de bestuurder in de vier gemeenten is een thema dat meer aandacht behoeft. Van belang daarbij is dat de vier gemeenten waar Pré Wonen opereert, elk een eigen dynamiek kennen. Waar nieuwbouw in Haarlem nog een belangrijk thema zal zijn met een forse uitbreidingsopgave, zal in de andere gemeenten alle aandacht vooral naar de bestaande voorraad en de verduurzaming gaan.

Binnen de totale regionale woningmarkt opereren acht corporaties met ieder woningbezit in meerdere gemeenten. Het zoeken naar de juiste schaal is wel een item voor de corporatiebestuurders. Aangegeven wordt dat samenwerking in toenemende mate een gespreksonderwerp wordt. Pré Wonen geeft aan daar open voor te staan. Met de collega corporaties is vooral nog sprake van afstemmen. Maar er lijkt een bereidheid om een ambitie te formuleren die zich richt op samenwerking en op ontschotting. Het delen van kennis met elkaar is al behoorlijk in beweging. Maar er is meer rendement te halen uit toekomstige samenwerking en nadenken over de schaal van opereren. Een mooi voorbeeld daarvan vond de visitatiecommissie de 65+ regeling in Haarlem. Het pleidooi vanuit de collega's om de uitgereikte hand aan te pakken, kan de visitatiecommissie onderschrijven.

Lerende organisatie

Pré Wonen is goed zichtbaar en zeer actief in de wijken. Vanuit de maatschappelijke welzijns- en zorginstellingen wordt ook positief geoordeeld over de prestaties van Pré Wonen. Men waardeert de houding van (de medewerkers van) Pré Wonen en men waardeert de openheid en het zelf oppakken van zaken. Opvallend maar zeer sterk vond de visitatiecommissie de houding van Pré Wonen bij de evaluatie van een project waarbij aan de ketenpartners hun mening werd gevraagd nadat Pré Wonen zelf had aangegeven waarom bepaalde zaken niet goed waren gegaan vanuit Pré Wonen. Men durft zichzelf kwetsbaar op te stellen om daarvan te kunnen leren.

Waardering voor beleid, maar ook aandacht voor verdieping

De financiële positie van Pré Wonen is goed. Er is sprake van een zorgvuldig beleid met een goed onderbouwd risicomanagementsysteem. Begonnen is met de opbouw van assetmanagement waardoor de volgende stap, het formuleren van een wensportefeuille aan vastgoed, met vertrouwen kon worden ingezet. De planning en control cyclus zit goed in elkaar en biedt op alle niveaus van de organisatie goed inzicht in wat de mogelijkheden zijn c.q. waar moet worden bijgestuurd.

Vanuit de bewonerscommissies is waardering voor wat Pré Wonen doet. Tegelijk vragen zij om meer aandacht voor de gemaakte keuzes en daarbij gehanteerde uitgangspunten. Zo kan het huurbeleid nog wel meer duiding krijgen maar ook de communicatie op diverse onderdelen van het beheer en onderhoud.

Verbeter- en/of aandachtspunten:

1. Er is een hoge ambitie om te veranderen. Het slagen van de ambities moet met de nodige zorg en aandacht vanuit zowel bestuur als raad van commissarissen gevolgd worden, wil de omslag van intern gerichtheid naar externe strategische positionering ook slagen.
2. Denk na over waar de waarde creatie op langere termijn ligt voor Pré Wonen. Vanuit de keuze voor "customer intimacy" en klantgericht organisatie willen zijn, moet hier een vervolg komen.
3. Vanuit zowel samenstelling als invulling van de verschillende rollen is de samenstelling en kwaliteit van de toekomstige raad van commissarissen een aandachtspunt.
4. De bestuurder moet meer tijd en ruimte maken om zichtbaar te zijn op voor haar relevante niveaus in het werkveld.
5. Betrek de discussies over het sociale domein en de daarin werkzame partners bij/ in de discussies over de prestatieafspraken.

1.3 Integrale scorekaart 2014-2017

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

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

1.4 Samenvatting

De visitatie van Pré Wonen over de periode 2014-2017 heeft plaats gevonden aan de hand van de visitatiemethodiek 5.0. De interviews met interne en externe belanghebbenden vonden plaats op 23 en 24 april 2018.

Pré Wonen is werkzaam in de gemeenten Haarlem, Beverwijk, Heemskerk, Bloemendaal en Heemstede. Het werkgebied ligt in de regio's IJmond en Zuid-Kennemerland. Het bezit van Pré Wonen bestaat uit 13.295 woningen.

In deze samenvatting worden per perspectief op hoofdlijnen de beoordelingen geschetst.

Presteren naar Opgaven en Ambities: 7,1

Op de meeste onderdelen zijn de prestaties gelijk aan de opgaven en ambities. Dat geeft een beeld van een consequent handelende organisatie. Op een aantal onderdelen als huisvesten van specifieke doelgroepen en kwaliteit van dienstverlening zijn er geen prestatieafspraken, maar wordt gehandeld volgens de eigen ambities. Op het onderdeel duurzaamheid is in het tweede deel van de visitatieperiode een herijking geweest en is de ambitie voor de komende jaren neergezet. Op de onderdelen betaalbaarheid en woningkwaliteit scoort Pré Wonen goed, een 8. Dat positieve oordeel komt ook terug in de waarderingen van belanghebbenden. Een onvoldoende scoort Pré Wonen bij nieuwbouw. In de ambities zijn grote aantallen nieuwbouw opgenomen die niet worden gerealiseerd.

Presteren volgens Belanghebbenden: 7,2

Pré Wonen wordt door haar belanghebbenden getypeerd als betrokken, sociaal, klantgericht en betrouwbaar. Dat is in de verschillende cijferbeoordelingen ook terug te zien: een 7 of hoger. Huurders scoren daarbij consequent lager dan gemeenten en andere belanghebbenden als zorgpartijen. Beide laatste groeperingen scoren op het onderdeel communicatie zelfs een 8. Op de mate van invloed hebben op het beleid van Pré Wonen scoren gemeenten en huurders nu wel gelijk: beide een 7. Daar lijkt ook ruimte voor verbetering als gekeken wordt naar de verschillende aanbevelingen van de drie groeperingen.

Presteren naar Vermogen: 7,0

De financiële continuïteit wordt als goed (8) beoordeeld. De wijze waarop gestuurd wordt op kasstromen en eigen ontwikkelde normen voor de verschillende ratio's is sterk. De vermogensinzet is als ruim voldoende beoordeeld (7). Halverwege de visitatieperiode vond een bezinning plaats op de strategie. Er is nu sprake van een actueel portefeuillebeleid met een visie op verduurzaming. Op het onderdeel doelmatigheid voldoet Pré Wonen aan het ijkpunt. Er wordt actief gestuurd op bedrijfs- en onderhoudslasten en de zelf ontwikkelde efficiency ratio.

Governance: 7,3

De PDCA-cyclus zit goed in elkaar bij Pré Wonen en de kwaliteit van rapportages is goed. Inzicht in de ontwikkelingen en bijsturen bij mogelijke afwijkingen gebeurt dan ook goed. De rolopvatting en zelfreflectie van de raad van commissarissen scoren goed respectievelijk ruim voldoende. Dat geldt ook voor de externe legitimatie (goed) en verantwoording (ruim voldoende). Al met al zijn het goede cijfers

die de kwaliteit van de governance duiden. En dat in een tijd die enerzijds gekenmerkt werd door het wegvallen van een beoogde bestuurder, het aantrekken van een nieuwe bestuurder, een ingrijpende strategie wijziging en het voldoen aan alle externe regeldruk. Het vasthouden van de kwaliteit van governance gaat de komende periode aandacht vragen vanwege de voorgenomen wisselingen in de samenstelling van de raad en de bemensing aan de top van de organisatie met de voorgenomen aanstelling van nieuwe directeurs.

1.5 SWOT-diagram

<u>Sterk</u> • De wijziging in strategie en uitwerking in zowel structuur als cultuur van de organisatie • Lerende organisatie zijn • Kwaliteit van dienstverlening niet geraakt door interne veranderingen	<u>Zwak</u> • Zichtbaarheid van bestuurder in de regio kan beter • Het beleid t.a.v. verduurzaming moet grotere actualiteit verkrijgen
<u>Kans</u> • Met collegacorporaties de gewenste schaal in de regionale woningmarkt bespreken • Het sociale domein vormgeven in een netwerk van organisaties • Het verschil in dynamiek tussen de vier gemeenten waar Pré Wonen bezit heeft, biedt ruimte voor Pré Wonen	<u>Bedreiging</u> • Het niet slagen van de omslag van intern naar extern gericht • Organisatie tijd en ruimte gunnen om verandering goed te internaliseren

2 Stichting Pré Wonen

Pré Wonen vierde in 2017 haar honderdjarig bestaan. Zij is het resultaat van opeenvolgende fusies. Zo fuseerden in 1999 de Haarlemse corporaties Woningvereniging Randstad en Woningstichting Patrimonium tot Pré Woondiensten. Deze ging in 2002, samen met het Beverwijkse Wijcker Meer Wonen, op in het huidige Pré Wonen. In 2003 is Pré Wonen gefuseerd met woningstichting Binnenhof uit Heemstede.

De corporatie is actief in de gemeenten Haarlem, Beverwijk, Heemskerk, Bloemendaal en Heemstede, die gezamenlijk in 2017 zo'n 249.000 inwoners telden. Het werkgebied ligt in de regio's IJmond en Zuid-Kennemerland, waarbij IJmond een wat meer industrieel karakter heeft en Zuid-Kennemerland juist gewaardeerd wordt vanwege de nabijheid van de natuur.

De regio's zijn onderdeel van de Metropoolregio Amsterdam (MRA), de woningmarktregio die kampt met een uitzonderlijke schaarste; tot 2040 wordt een bevolkingsgroei van 230.000 huishoudens voorzien. Dat heeft ook effect op het prijspeil in de regio. In het 'Regionaal Actieprogramma Wonen Zuid-Kennemerland/IJmond 2016-2020' zetten de regio's daarom sterk in op het op peil houden van de sociale woningvoorraad. De regio IJmond, bestaande uit de gemeenten Velsen, Beverwijk en Heemskerk, kent gemiddeld iets lagere woningprijzen dan het wat luxere Zuid-Kennemerland, bestaande uit de gemeenten Bloemendaal, Haarlem, Haarlemmerliede en Spaarnwoude, Heemstede en Zandvoort (bron: Verkenning Woningmarkt Metropoolregio Amsterdam). Naast Pré Wonen zijn binnen IJmond en Zuid-Kennemerland de corporaties Ymere, Elan Wonen, de Key, Brederode Wonen, Velison Wonen en Woningbedrijf Velsen actief. Ymere is verreweg de grootste speler.

Het bezit van Pré Wonen bestaat uit 13.295 woningen, waarvan 82% in het goedkope en betaalbare segment wordt verhuurd. Bij de invoering van de Woningwet in 2015 is gekozen voor een maximaal DAEB-bezit. Het overgrote deel van het bezit (> 8.000 woningen) bevindt zich in de gemeente Haarlem. Twee derde van de woningen die Pré Wonen verhuurt, zijn eengezinswoningen of meergezinswoningen zonder lift met maximaal 4 woonlagen. In de prestatiemonitor Opgaven en Ambities is meer informatie opgenomen over het woningbezit (zie bijlage).

De komende jaren ligt er een aanzienlijke verduurzamingsopgave. De corporatie bevindt zich in de Aedes Benchmark voor wat betreft duurzaamheid in de staartgroep van corporaties. Voor de komende jaren is een fors bedrag per jaar gereserveerd om hierin stappen te zetten, waarbij het uitgangspunt is dat de huren niet verhoogd worden. Om de verduurzaming aan te jagen en ideeën te genereren, is binnen de organisatie een zogenaamd Green Team actief.

Pré Wonen heeft een eenhoofdig bestuur. De nieuwe bestuurder is in februari 2016 aangetreden. Het intern toezicht bestaat uit een raad van commissarissen, bestaande uit 6 leden. In 2016 is de raad van commissarissen uitgebreid van 5 naar 6 leden om volledig aan de profielschets te kunnen voldoen.

Het overleg met huurders loopt via verschillende gremia. Het formele overleg verloopt via de bewonerskernen van IJmond en Zuid-Kennemerland. Zij zijn betrokken bij de prestatieafspraken met de gemeenten. Daarnaast heeft Pré Wonen een zogenaamde Voorkamer. Dit is een zelfstandige denktank

van huurders die meedenken over de uitvoering van beleid en hun zienswijzen op het beleid geven. Op complexniveau zijn er bovendien nog bewonerscommissies actief.

De afgelopen jaren heeft Pré Wonen de omslag gemaakt van een corporatie die eerst denkt vanuit de wijk en de woning, naar een corporatie die de behoefte van de klant centraal stelt. De 157 medewerkers (140 fte), bestuur en raad van commissarissen werken zowel gezamenlijk als ieder vanuit eigen verantwoordelijkheid aan het realiseren van de missie, zoals vastgelegd in het ondernemingsplan 2017-2020 met de titel 'Bestemming Thuis':

'Pré Wonen stelt mensen in staat een fijn thuis te creëren, zodat zij van daaruit kunnen meedoen in de maatschappij.'

Op basis van deze missie heeft Pré Wonen de strategische focus gelegd op het bieden van een totaaloplossing aan huurders en het leveren van aantoonbare maatschappelijke meerwaarde. Als organisatie wil Pré Wonen voortdurend in beweging zijn.

Deel 2: Beoordelingen met toelichting, per perspectief

3 Presteren naar Opgaven en Ambities

3.1 Beoordelingskader

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

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

Ook beoordeelt de visitatiecommissie de ambities in het licht van de opgaven: passen de ambities bij de externe opgaven?

3.2 Opgaven in het werkgebied van Pré Wonen

In dit hoofdstuk worden de prestaties van Pré Wonen gerelateerd aan de opgaven in het werkgebied in de periode 2014 tot en met 2017. In de visitatieperiode had Pré Wonen prestatieafspraken met de gemeenten Haarlem, Bloemendaal, Beverwijk (en Heemskerk) en Heemstede. Met Haarlem gedurende de gehele visitatieperiode, met de andere gemeenten met ingang van 2016 of 2017.

De eigen ambities van Pré Wonen zijn opgenomen in het beleidsplan 2013-2016 (Werk aan de wijk), het ondernemingsplan 2017-2020 (Bestemming: Thuis) en de portefeuillestrategie 2016.

In de bijlagen is de Prestatiemonitor Opgaven en Ambities opgenomen, hierin zijn de afspraken, ambities en prestaties overzichtelijk opgenomen.

3.3 Relevante ontwikkelingen

De visitatieperiode kenmerkte zich door een aantal interne en externe ontwikkelingen:

- De economische crisis waardoor de vraag naar koopwoningen sterk afnam en in het verlengde daarvan de vraag naar (goedkope) huurwoningen toenam.
- De verhuurderheffing die gaandeweg een steeds groter beslag is gaan leggen op de financiële middelen van corporaties.
- De herziene Woningwet, waarmee het werkveld van corporaties werd ingeperkt (in het bijzonder ten aanzien van duurdere huur en koop en ten aanzien van inzet op gebied van leefbaarheid) en waarvan de invoering een groot beslag heeft gelegd op de beschikbare personele capaciteit.
- De veranderingen bij Pré Wonen naar aanleiding van de bestuurswisseling: een nieuwe strategie, structuur en cultuur, terwijl de winkel gewoon open moest blijven.

3.4 Beoordeling prestaties

3.4.1 Huisvesten primaire doelgroep

Woningtoewijzing en doorstroming

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot dit oordeel:

- Pré Wonen voldeed in 2016 en 2017 aan de norm van de staatssteunregeling (meer dan 90% van de vrijkomende woningen met een huurgrens onder de € 710 moet aan huishoudens met een inkomen onder de inkomensgrens). In 2016 was dat 97%, in 2017 92%.
- In 2016 en 2017 gold ook de zogenaamde passendheidsnorm: 95% van de vrijgekomen woningen moet worden toegewezen aan huishoudens met recht op huurtoeslag en de huur van de woning moet binnen de aftoppingsgrenzen van de Wet op de Huurtoeslag vallen. Deze norm is door Pré Wonen in beide jaren niet gehaald, aangezien er al eerder afspraken gemaakt waren met de huurdersorganisaties over toewijzen. Dit kon niet zomaar worden aangepast.
- In de prestatieafspraken met Haarlem en Heemstede zijn afspraken gemaakt over het aantal te realiseren verhuringen. Dat is door de corporatie lastig en moeilijk te sturen en is daarom niet in de beoordeling meegenomen.
- Jaarlijks stellen de corporaties 52 woningen beschikbaar voor specifieke doelgroepen in het kader van de contingentenregeling Zuid-Kennemerland. Pré Wonen leverde hier haar gevraagde bijdrage aan (in totaal heeft zij 63 woningen aangeleverd)
- De afspraken over het huisvesten van vergunninghouders worden door Pré Wonen nagekomen.

Daarmee zijn de prestaties van Pré Wonen gelijk aan de opgaven en beoordeelt de visitatiecommissie dit onderdeel met een 7 (ruim voldoende).

Betaalbaarheid

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot dit oordeel:

- Pré Wonen heeft zich in de visitatieperiode gehouden aan de wettelijke kaders voor wat betreft de maximale huurverhogingsruimte.
- De huur als percentage van de maximale toegestane huur blijft de gehele periode onder de 70%. Dat is laag vergeleken met andere corporaties.
- Met de gemeenten Haarlem, Beverwijk en Heemstede zijn afspraken gemaakt over de omvang van de voorraad betaalbare woningen. In deze gemeenten wil men deze voorraad minimaal gelijk houden (voor alle corporaties samen). Pré Wonen heeft weliswaar minder betaalbare huurwoningen dan in het begin van de visitatieperiode (van 10.668 naar 10.469 woningen: -2%), maar het aandeel betaalbare woningen in de totale portefeuille van Pré Wonen nam toe van 77 naar 82% (doordat andere prijssegmenten een grotere daling kenden).
- Zowel met Haarlem als met Bloemendaal zijn er afspraken over het tegengaan van huisuitzettingen. Pré Wonen heeft in de visitatieperiode een enorme daling van de huurachterstand en het aantal huisuitzettingen weten te bewerkstelligen. De huurachterstand is gedaald van 1,6% naar 0,6% en het aantal huisuitzettingen was in 2014 55, in 2017 waren dit er nog maar 12.

Alles overziende overtreffen de prestaties de opgaven en scoort Pré Wonen goed (8).

Prestatieveld huisvesten primaire doelgroep	Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven
woningtoewijzing en doorstroming	7
betaalbaarheid	8
Oordeel	7,5

3.4.2 Huisvesten bijzondere doelgroepen

Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot dit oordeel:

- Pré Wonen heeft geen specifieke afspraken met gemeenten op dit beleidsterrein. Wel de algemene noties dat men ernaar streeft ouderen zolang als mogelijk zelfstandig te laten wonen. Dit geldt ook voor de eigen ambities van Pré Wonen.
- Het aantal woningen dat Pré Wonen verhuurt aan zorginstellingen voor ouderen is in de visitatieperiode niet toegenomen. Daarmee is invulling gegeven aan de afspraak ouderen zolang als mogelijk zelfstandig te laten wonen.

Alles overziende oordeelt de visitatiecommissie dat de prestaties van Pré Wonen op dit gebied gelijk zijn aan de opgaven en scoort een 7 (ruim voldoende).

Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot dit oordeel:

- Pré Wonen heeft geen specifieke afspraken met gemeenten op dit beleidsterrein. Wel de algemene noties dat men ernaar streeft mensen met een beperking zoveel als mogelijk zelfstandig te laten wonen. Dit geldt ook voor de eigen ambities van Pré Wonen.
- Pré Wonen verhuurde ook woningen aan instellingen voor geestelijke gezondheidszorg en gehandicapten zorg (86 in 2014, 206 in 2017).

Alles overziende oordeelt de visitatiecommissie dat de prestaties van Pré Wonen op dit gebied gelijk zijn aan de opgaven en scoort een 7 (ruim voldoende).

Overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot dit oordeel:

- Pré Wonen heeft geen specifieke afspraken met gemeenten of andere partijen op dit beleidsterrein. Wel de algemene ambitie dat Pré Wonen er ook is voor bijzondere doelgroepen, zoals huishoudens die begeleiding nodig hebben om zelfstandig te wonen. Bij het huisvesten van bijzondere doelgroepen zoekt Pré Wonen oplossingen die passen bij de gewenste wijkontwikkeling.

Alles overziende oordeelt de visitatiecommissie dat Pré Wonen op dit gebied presteert conform de opgaven en scoort een 7 (ruim voldoende).

Prestatieveld huisvesten specifieke doelgroepen	Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven
ouderen met specifieke behoeften/	7
bewoners met beperkingen	7
overige personen	7
Oordeel	7,0

3.4.3 Kwaliteit woningen en woningbeheer

Woningkwaliteit

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot een oordeel:

- Het bezit van Pré Wonen bestaat voor meer dan 60% uit woningen die voor 1970 zijn gebouwd.
- 70% van de woningen heeft een NEN-conditiescore van 2 of 1 (op een schaal van 1 tot en met 6, waarbij 6 het slechtste is en 1 het beste).
- In de Aedes Benchmark 2017 scoort Pré Wonen een A op het onderdeel Onderhoud & Verbetering. Voor wat betreft de ervaren en de technische woonkwaliteit zit zij daarmee in de kopgroep van de woningcorporaties in Nederland.

Alles overziende overtreffen de prestaties de opgaven en scoort Pré Wonen goed (8).

Kwaliteit dienstverlening

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot een oordeel:

- Pré Wonen heeft geen afspraken met gemeenten over de kwaliteit van de dienstverlening.
- De eigen ambities van Pré Wonen zijn hoog: in 2014 wilde men een 7,9 halen bij KWH, in 2016 wilde Pré Wonen boven het gemiddelde van de Aedes Benchmark uitkomen.
- De hoge ambities worden niet helemaal gehaald: de KWH-scores stijgen steeds wel maar liggen steeds net onder de gestelde ambities (realisatie van 7,5, 7,5, 7,8 en 7,7).
- In de Aedes Benchmark scoort Pré Wonen consequent een B (achter de kopgroep). Ook daar geldt dat de scores jaarlijks wel stijgen.

Alles overziende oordeelt de visitatiecommissie dat Pré Wonen op dit gebied presteert conform de eigen ambities en scoort een 7 (ruim voldoende).

Energie en duurzaamheid

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot dit oordeel:

- In de sector is afgesproken dat het corporatiebezit in 2021 gemiddeld label B heeft. Pré Wonen heeft op basis van gedegen onderzoek geconcludeerd dat dit voor haar niet haalbaar is en met de gemeenten is vervolgens afgesproken dit op 2025 te richten.
- Eind 2017 had 30% van het bezit van Pré Wonen label B.
- In de Aedes Benchmark 2017 scoorde Pré Wonen de letter C.

Alles overziende oordeelt de visitatiecommissie dat Pré Wonen op dit gebied presteert conform de opgaven op lange termijn en scoort een 7 (ruim voldoende).

Prestatieveld kwaliteit van de woningen en woningbeheer	Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven
woningkwaliteit	8
kwaliteit van dienstverlening	7
energie en duurzaamheid	7
Oordeel	7,3

3.4.4 (Des)Investeren in vastgoed

Nieuwbouw

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 5.

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot dit oordeel:

- In de prestatieafspraken worden nauwelijks concrete afspraken gemaakt over aantallen op te leveren nieuwbouwwoningen. Toch zijn de vier gemeenten tevreden over de wijze waarop Pré Wonen heeft voldaan aan de wensen van de gemeenten. Voor de komende jaren ligt er een grote nieuwbouwopgave in met name Haarlem met een hoog aandeel sociaal. Daarover worden afspraken gemaakt.
- Met Beverwijk is afgesproken in Plantage fase 3 in 2017 56 woningen op te leveren. Dat is gebeurd.
- In de meerjarenbegrotingen zijn grote aantallen nieuwbouwwoningen opgenomen. De realisatie daarvan bleef daarbij achter. In de MJB 2014 waren voor de periode 2014-2017 in totaal 1.232 woningen opgenomen. Tijdens de visitatie bleek dat in deze opgave ook de aantallen voor parkeren en bedrijfsonroerend goed alsmede de verkopen waren opgenomen. In de MJB's 2015 en 2016 werd een deel van de op te leveren woningen naar de latere jaren doorgeschoven. Pré Wonen heeft aangegeven dat dit vooral een boekhoudkundig proces is. Daarnaast is begin 2016 een aanvang gemaakt met een nieuwe strategische koers waarbij ook meer aandacht is voor verbetering van de sturing van o.a. de nieuwbouwprocessen. Daarmee werd en wordt tegemoetgekomen aan de ook binnen de organisatie levende onvrede over de voorspelbaarheid van de investeringsprogramma's.
- In 2014 t/m 2017 zijn in totaal 322 woningen opgeleverd. Daarmee is iets minder dan 30% van de oorspronkelijke opgave niet gerealiseerd.

Alles overziende oordeelt de visitatiecommissie dat de prestaties van Pré Wonen op dit gebied significant lager zijn dan de opgaven en scoort een 5 (onvoldoende).

Sloop, samenvoeging**De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.**

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot dit oordeel:

- Pré Wonen sloopst daar waar de technische kwaliteit en de woonkwaliteit daarom vraagt in diverse herstructureringsgebieden.
- In de visitatieperiode zijn in totaal 689 woningen gesloopt in Haarlem en Beverwijk.

Alles overziend, concludeert de visitatiecommissie dat de prestaties van Pré Wonen op het gebied van sloop gelijk zijn aan de opgaven (7).

Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)**De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.**

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot dit oordeel:

- Pré Wonen heeft geen specifieke afspraken over de verbetering van bestaand bezit. Meestal loopt dit samen met energetische verbeteringen.
- Het groot onderhoudsprogramma wordt uitgevoerd (eigen ambities).

Alles overziend, concludeert de visitatiecommissie dat de prestaties van Pré Wonen op dit gebied gelijk zijn aan de opgaven (7).

Maatschappelijk vastgoed**De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel niet.**

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot dit oordeel:

- Pré Wonen heeft geen specifieke afspraken en of ambities op dit terrein.
- Pré Wonen heeft geen maatschappelijk vastgoed in bezit.

Verkoop**De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.**

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot dit oordeel:

- Pré Wonen heeft met de gemeenten Beverwijk en Heemstede afspraken gemaakt over het aantal te verkopen woningen (terughoudendheid).
- Over de gehele periode was de ambitie van Pré Wonen om maximaal 368 woningen te verkopen. Er zijn in deze periode 318 woningen verkocht.

Alles overziend, concludeert de visitatiecommissie dat de prestaties van Pré Wonen op het gebied van verkoop gelijk zijn aan de opgaven (7).

Prestatieveld (des)investeren in vastgoed	Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven
nieuwbouw	5

sloop/ samenvoeging	7
verbeteren bestaand bezit	7
maatschappelijk vastgoed	-
verkoop	7
Oordeel	6,5

3.4.5 Kwaliteit van wijken en buurten

Leefbaarheid/ wijk- en buurtbeheer

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot een oordeel:

- Er zijn afspraken met gemeenten over het werken in wijkteams en met een wijkaanpak.
- Pré Wonen werkt met wijkvisies, het instrument om de verantwoordelijkheid voor prettig wonen in een goede omgeving te kunnen waarmaken. In 2016 zijn de laatste wijkvisies opgesteld. Er ligt nu voor het gehele werkgebied per wijk een plan van aanpak op tafel voor wonen, beheer en ontwikkeling en leefbaarheid.
- In 2017 is een verbeterplan voor buurtbeheer in werking getreden. Sociaal buurtbeheer staat hierin centraal. Dat heeft ertoe geleid dat het aantal buurtbeheerders is uitgebreid en alle buurtbeheerders een opleiding (gaan) volgen.
- In samenwerking met 'Academie van de Stad' is in 2017 de evaluatie van de wijkaanpak uitgevoerd. Conclusie is dat de inzet van Pré Wonen door de buurtbewoners wordt gewaardeerd. Tegelijkertijd betreurt men het dat Pré Wonen, als gevolg van de Woningwet, haar aanpak heeft moeten herzien.
- De scores in de leefbarometer in 2014 en 2016 laten zien dat de waardering in het werkgebied voor de leefbaarheid is gestegen of gelijk gebleven.

De visitatiecommissie concludeert dat de prestaties van Pré Wonen gelijk zijn aan de opgaven (7).

Aanpak overlast

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

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

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot een oordeel:

- Pré Wonen doet financieel mee aan buurtbemiddeling ter bestrijding van overlast.
- In Beverwijk neemt Pré Wonen deel aan het convenant Noodteam, gericht om acute overlastsituaties te bestrijden.

- Pré Wonen houdt sinds 2014 bij hoeveel meldingen van fraude en overlast er zijn. Er worden veel huisbezoeken afgelegd. Er hebben in 2017 9 ontruimingen plaatsgevonden (met een andere reden dan huurachterstand).

Alles overziend oordeelt de visitatiecommissie dat de prestaties van Pré Wonen gelijk zijn aan de opgaven (7).

3.4.6 Overige opgaven en prestaties

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel niet.

Er zijn geen overige opgaven en prestaties die niet elders aan de orde zijn gekomen en wel beoordeeld zouden moeten worden.

3.5 Beoordeling van de ambities

3.5.1 Beschrijving van de ambitie

De ambities van Pré Wonen gedurende de visitatieperiode zijn opgenomen in het beleidsplan 2013-2016 (Werk aan de wijk), het ondernemingsplan 2017-2020 (Bestemming: Thuis) en de portefeuille-strategie 2016.

De missie in het beleidsplan 2013 luidde: 'Pré Wonen is een ondernemende, maatschappelijke organisatie. We bouwen en beheren goede woningen voor mensen die daar zelf niet voor kunnen zorgen. Samen met anderen werken we in onze regio aan vitale en gewilde wijken waar mensen graag willen wonen.'

In het ondernemingsplan 2017 verschuift het accent in de missie van gebied (wijk) naar het individu (de huurder): 'Pré Wonen stelt mensen in staat een Fijn Thuis te creëren, zodat zij van daaruit kunnen meedoen in de maatschappij.'

Vanuit de missie is de strategische focus gelegd op

1. het bieden van een totaaloplossing voor haar klanten:
 - Een woning leveren is onvoldoende, de vraagstukken zijn meervoudig
 - Het gaat om een totaaloplossing, van een hoog niveau
 - Huurders en buurtgenoten dragen bij, zij hebben een eigen verantwoordelijkheid
 - We hebben vele huurders, en onderscheiden meerdere klantgroepen
 - Huurders hebben uiteenlopende woonbehoeften en daarvoor kunnen ze bij ons terecht
 - We kiezen bewust voor de niet-zelfredzamen, een groep die speciale aandacht verdient
 - Voor de totaaloplossing bieden we woningen met maximale flexibiliteit van het aanbod
 - We leveren diensten en dienstverlening, waarbij wat en hoe belangrijk zijn
2. Het bieden van aantoonbare maatschappelijke meerwaarde
 - We kunnen en willen het niet alleen, samen met anderen leveren we maatschappelijke meerwaarde
 - Verankering in de samenleving is nodig, willen we meerwaarde leveren
 - Samenwerken in een netwerk brengt ons verder, we zoeken steeds naar gedeelde belangen
3. Een organisatie in beweging
 - We moeten verder gaan dan tot nu toe, het moet anders

- De behoefte van de huurder is leidend, bij onze keuzes en onze diensten
- We denken aan de toekomst; we zijn er ook voor huurders van de toekomst.

3.5.2 Beoordeling van de ambities

De visitatiecommissie beoordeelt de ambities van Pré Wonen met een 7.

Pré Wonen heeft eigen ambities die een antwoord vormen op de opgaven in het werkgebied. Dit geldt voor de gehele visitatieperiode. De opgaven vinden hun weerslag in de prestatieafspraken die nu in het hele werkgebied worden gemaakt.

De visitatiecommissie geeft een pluspunt op basis van de volgende overwegingen:

- Pré Wonen heeft in de visitatieperiode een fundamentele herbezinning uitgevoerd op de strategie van de organisatie. Daarmee past de strategie weer beter in het huidige tijdsgewricht en sluit weer goed aan bij de opgaven in het werkgebied. Lastig daarbij was dat de gemeenten mede door het niet beschikken over bouwgrond, lage ambities hadden en de corporatie(s) doorverwezen om zelf met marktpartijen te ontwikkelen. Pré Wonen heeft een helder beeld op de transformatie opgave van de woningvoorraad voor de komende jaren ontwikkeld.
- De besluitvorming van Pré Wonen en het overleg dat zij met anderen voert, vinden de basis in het ondernemingsplan. Dit geldt overigens ook voor de interne organisatie (structuur volgt strategie). En zo is de cirkel rond: belanghebbenden spreken mee over de strategie van de corporatie en de strategie vormt de basis voor de afspraken in het werkgebied. De Bewonerskernen en de Ondernemingsraad hebben geadviseerd over de nieuwe strategische koers. Gemeenten, bewonersorganisaties en collega corporaties geven aan de verandering in de koers positief te waarderen.
- In de sector is afgesproken dat het corporatiebezit in 2021 gemiddeld label B heeft. Pré Wonen heeft op basis van gedegen onderzoek en vooruitlopend op kritische signalen van onder meer het WSW op landelijk niveau, geconcludeerd dat dit voor haar niet haalbaar is en met de gemeenten is vervolgens afgesproken dit op 2025 te richten. Binnen Pré Wonen is een 'green team' opgericht om op basis van de opgestelde visie op duurzaamheid en in goed overleg met gemeenten de komende jaren de landelijk gestelde duurzaamheidseisen te realiseren. Corporatie en gemeenten willen dit vastleggen in prestatieafspraken.

3.6 Bewonderpunten en verwonderpunten

Verwonderpunt

- De lage ambitie op het gebied van verduurzaming, ook al is dit in overleg met de gemeenten zo afgesproken.

3.7 Totale beoordeling opgaven en prestaties

De visitatiecommissie geeft een eindoordeel van een 7,1 op presteren naar opgaven en ambities.

Bij het eindcijfer tellen de prestaties in relatie tot de opgaven mee voor 75% en de ambities in relatie tot de opgaven voor 25%.

Presteren naar Opgaven en Ambities	Beoordeling visitatiecommissie	
	prestaties in relatie tot opgaven	ambities in relatie tot opgaven
huisvesten primaire doelgroep	7,5	
huisvesten specifieke doelgroepen	7,0	
kwaliteit woningen en woningbeheer	7,3	
(des)investeren in vastgoed	6,5	
kwaliteit wijken en buurten	7,0	
overige/ andere prestaties	-	
Oordeel	7,1	7
Gewogen oordeel		7,1

4 Presteren volgens belanghebbenden

4.1 Beoordelingskader

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

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

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

4.2 Werkwijze

De visitatiemethodiek onderscheidt 3 categorieën van belanghebbenden voor de corporatie: de gemeente(n), de huurders en overige partijen (zoals zorg- en welzijnsinstellingen). De corporatie heeft de visitatiecommissie een overzicht aangereikt met haar belanghebbenden in het werkgebied. In goed overleg is tussen de corporatie en de visitatiecommissie afgesproken met welke partijen een gesprek zou plaatsvinden. Tevens is besproken welke partijen alleen door middel van een schriftelijke enquête bevraagd zouden gaan worden. In de bijlagen is een overzicht opgenomen van de partijen waarmee de visitatiecommissie 'face-to-face' heeft gesproken en welke partijen alleen de schriftelijke enquête hebben ingevuld.

Alle belanghebbenden hebben ter voorbereiding op het gesprek en/of de schriftelijke enquête, een factsheet ontvangen met daarin de belangrijkste prestaties van de corporatie in de visitatieperiode. Deze factsheet is toegevoegd aan de bijlagen.

De beoordeling van de prestaties van de corporaties door de belanghebbenden is zowel op de gesprekken als op de schriftelijke enquête gebaseerd en betreft uitsluitend de visie van de desbetreffende belanghebbende, niet van de visitatiecommissie.

In de schriftelijke enquête zijn extra vragen opgenomen die de mogelijkheid bieden de corporatie te scoren in het Reputation Quotiënt Model: de reputatie monitor. Alhoewel dit geen onderdeel uitmaakt van de visitatiemethodiek, geeft het de corporatie een mooi algemeen inzicht in hoe de belanghebbenden in het werkgebied naar de corporatie kijken.

4.3 Belanghebbenden in het werkgebied

Pré Wonen is werkzaam in de gemeenten Haarlem, Bloemendaal, Heemstede en Beverwijk. De visitatiecommissie heeft met diverse belanghebbenden gesproken c.q. hen via een schriftelijke enquête bevraagd. Hieronder wordt een beeld van de gesprekpartners geschetst.

Gemeente Haarlem

Meer dan de helft van het woningbezit van Pré Wonen (8.104 woningen) bevindt zich in de gemeente Haarlem. Over de periode 2013 t/m 2016 is het Lokaal Akkoord Haarlem 'Duurzame samenwerking in onzekere tijden' vastgesteld tussen de gemeente, Ymere, Elan Wonen en Pré Wonen. Daarnaast zijn in 2017 prestatieafspraken gemaakt tussen de gemeente Haarlem, de Bewonerskern Pré, de Bewonersraad Elan Wonen, de Huurdersvereniging De Waakvlam, Pré Wonen en Elan Wonen. Ook in 2014, 2015 en 2016 zijn met de gemeente Haarlem prestatieafspraken vastgelegd. De gemeente Haarlem is de grootste gemeente in het werkgebied met 158.100 inwoners en 73.600 woningen. Haarlem is na Amsterdam en Almere de derde stad in de Metropoolregio Amsterdam. De stad heeft een grote aantrekkingskracht op woningzoekenden vanuit Amsterdam, waardoor ook hier de druk op de woningmarkt de afgelopen jaren enorm is toegenomen. De stad wordt gewaardeerd om zijn voorzieningen, historisch centrum en nabijheid van het strand en de duinen.

De visitatiecommissie heeft gesproken met voormalig wethouder wonen, mevrouw J. Langenacker en mevrouw P. Hillige, ambtenaar.

Gemeente Heemstede

In de gemeente Heemstede bezit Pré Wonen 661 woningen (ultimo 2016). In 2017 zijn voor het eerst prestatieafspraken overeengekomen tussen de gemeente Heemstede, Elan Wonen, Bewonersraad Eland Wonen, Pré Wonen en Bewonerskern Pré Zuid-Kennemerland. Over de periode 2014-2016 zijn geen prestatieafspraken gemaakt.

De gemeente Heemstede grenst aan de zuidkant van Haarlem en wordt verder ingeklemd tussen Zandvoort, Hoofddorp en de Bollenstreek. De gemeente heeft 26.989 inwoners. Heemstede ligt in de regio Zuid-Kennemerland, die naast Heemstede bestaat uit de gemeenten Haarlem, Haarlemmerliede en Spaarnwoude, Bloemendaal en Zandvoort.

De visitatiecommissie heeft gesproken met de heer S. Nieuwland, wethouder.

Gemeente Bloemendaal

In Bloemendaal heeft Pré Wonen 529 woningen in eigendom. In 2016 zijn er prestatieafspraken gemaakt tussen de gemeente Bloemendaal en Pré Wonen. In 2017 zijn opnieuw afspraken vastgelegd. Dit keer over de periode tot 2021. Naast Pré Wonen en de gemeente Bloemendaal zijn ditmaal ook de Bewonerskern Pré Zuid-Kennemerland, Brederode Wonen en HVB Brederode betrokken bij de afspraken.

De gemeente Bloemendaal heeft 22.826 inwoners, verdeeld over 9.727 woningen. Met een gemiddeld inkomen van € 40.900 en een gemiddelde WOZ-waarde van € 588.000 behoort Bloemendaal tot de rijkste en duurste gemeenten van Nederland. Bloemendaal ligt ten westen van Haarlem en profiteert daarmee optimaal van zowel de voorzieningen van de stad Haarlem als de ligging aan het zee- en duingebied. Bloemendaal maakt eveneens deel uit van de regio Zuid-Kennemerland.

De visitatiecommissie heeft gesproken met de heer R. Kruiswijk, wethouder.

Gemeente Beverwijk en gemeente Heemskerk

Pré Wonen beschikt in de gemeente Beverwijk over 4.032 en in Heemskerk 78 woningen (ultimo 2016). In 2016 en 2017 zijn proces- en prestatieafspraken overeengekomen tussen Pré Wonen, Woonopmaat, gemeente Heemskerk, gemeente Beverwijk, Bewonerskern IJmond en huurdersplatform Woonopmaat.

Over de eerste twee jaren van deze visitatieperiode, dus 2014 en 2015, liggen geen prestatieafspraken voor.

De gemeente Beverwijk heeft 40.976 inwoners en de gemeente Heemskerk 39.053. De gemeenten liggen ten noorden van Haarlem, aan de overzijde van het Noorzeekanaal. Beide gemeenten zijn onderdeel van de regio IJmond en tevens van de Metropoolregio Amsterdam. De regio IJmond bestaat naast Beverwijk en Heemstede nog uit de gemeente Velsen. De regio heeft een wat industrieel karakter en de woningprijzen liggen hier een fractie lager dan ten zuiden van het Noordzeekanaal.

De visitatiecommissie heeft gesproken met mevrouw J. Dorenbos, wethouder gemeente Beverwijk.

Bewonerskernen

De Bewonerskern Zuid-Kennemerland en de Bewonerskern IJmond zijn de wettelijke vertegenwoordigers van de huurders van Pré Wonen op instellingsniveau. Pré Wonen en de Bewonerskernen trekken samen op om zo goed mogelijk het belang van de huidige en toekomstige bewoners te dienen en tot gedragen volkshuisvestelijk beleid te komen. In 2017 zijn afspraken vastgelegd in een Samenwerkingsovereenkomst 2018-2021.

De visitatiecommissie heeft gesproken met de heer T. v.d. Voort, voorzitter Bewonerskern Zuid-Kennemerland, de heer R. de Jager, lid Bewonerskern Zuid-Kennemerland en de heer W. Minneboo, lid Bewonerskern IJmond.

Maatschappelijke instellingen

RIBW - biedt begeleiding en activering, waar nodig in combinatie met huisvesting, voor mensen die (tijdelijk) kwetsbaar zijn door psychiatrische en/of psychosociale problemen.

SIG – voor het (ambulant) ondersteunen van kinderen/ouders/gezinnen en volwassenen met een verstandelijke beperking en/of autismeverwante stoornis. De SIG heeft diverse woon- en dagbestedingsprojecten in Beverwijk. De SIG heeft zich qua kennis en kunde gespecialiseerd in individuele, ambulante begeleiding bij opvoeding, wonen/leven en dagbesteding, met het accent op ontwikkeling, zelfstandigheid/zelfredzaamheid, emancipatie en maatschappelijke participatie.

Dock - actief op het gebied van buurtbemiddeling, jeugd- en jongerenwerk, maatschappelijke participatie, maatschappelijk werk, opvoedingsondersteuning en ouderenwerk.

De visitatiecommissie heeft gesproken met de heer H. van Rijn, coördinator vastgoed van het RIBW, de heer J. Kroft, bestuurder van SIG en de heer D. Jansen, directeur stichting Dock.

Collegacorporaties

Elan Wonen is een woningcorporatie met ongeveer 7.000 woningen in Haarlem en Heemstede.

WoonopMaat is een wooncorporatie met 8.800 woningen in Heemskerk, Beverwijk en Wijk aan Zee. Ymere is werkzaam in Amsterdam, Almere, Haarlem, Haarlemmermeer en Weesp en heeft ongeveer 9.000 woningen in de regio Haarlem.

De visitatiecommissie heeft gesproken met mevrouw G. Blok, regiomanager Ymere en de heren Ch. Schapman, directeur-bestuurder Elan Wonen en S. Hooftman, directeur-bestuurder WoonopMaat.

4.4 Belanghebbenden over Pré Wonen

4.4.1 Typering van Pré Wonen

Aan de belanghebbenden is gevraagd Pré Wonen in een aantal woorden te typeren. In onderstaand plaatje is de uitkomst hiervan weergegeven. Pré Wonen wordt door haar belanghebbenden getypeerd als betrokken, sociaal, klantgericht en betrouwbaar.



4.4.2 De beoordeling van de tevredenheid van belanghebbenden over Pré Wonen

Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties: 7,0

De belanghebbenden geven Pré Wonen gemiddeld een 7,0 als het om de maatschappelijke prestaties gaat. Een ruim voldoende. Positief van dat gemiddelde wijkt het huisvesten van bijzondere doelgroepen af (met een 7,2), negatief geldt dat voor het (des)investeren in vastgoed (met een 6,8). De huurders scoren over het algemeen het laagst (6,4), terwijl de overige belanghebbenden het hoogst scoren (met een 7,3).

Huisvesten van de primaire doelgroep

De gemeenten en de overige belanghebbenden zijn hier tevreden over en beoordelen dit boven de 7. De Bewonerskernen vinden dat Pré Wonen meer aan betaalbaarheid zou kunnen doen. Het vermogen van Pré Wonen is dusdanig dat de huren minder omhoog zouden hoeven. Positief wordt het initiatief ervaren dat wanneer mensen kleiner gaan wonen, zij hun huidige huur (als die lager is) blijven behouden. De Bewonerskernen komen met hun beoordeling tot een 6,4.

Huisvesten bijzondere doelgroepen

Dit wordt door alle drie categorieën belanghebbenden als ruim voldoende beschouwd. De zorg- en welzijnspartijen ervaren Pré Wonen als een echte sociale partij. Als verhuurder zijn ze gewoon, maar ze hebben hart voor de problematiek van de bijzondere doelgroepen. Opvallend is dat zij niet stigmatiserend werken. Bijzondere doelgroepen horen er gewoon bij.

Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

Alhoewel de beoordeling over het algemeen ruim voldoende is (behalve bij de huurders), zien met name de gemeenten dat Pré Wonen meer zal moeten gaan doen aan de verduurzaming. Daar blijven ze in achter. Ook de collegacorporaties beschouwen de verduurzaming van het bezit (ook van henzelf) als de grootste opgave voor de komende jaren. De Bewonerskernen vinden dat het dagelijks onderhoud minder is geworden. Er is gewisseld van aannemers en zij ervaren dat als een verslechtering. Pré Wonen moet meer de regie in eigen hand houden.

(Des)investeren in vastgoed

Het (des)investeren in vastgoed wordt door de huurders met een 6 beoordeeld en door de gemeenten en de overige belanghebbenden wat hoger met een ruim voldoende.

De gemeente Haarlem geeft aan dat daar meer nieuwbouw nodig is, maar dat Pré Wonen meer in de afwachtende houding zit. Zij zou proactiever kunnen worden. De gemeente Bloemendaal ziet dat ook. Zij hadden verwacht dat Pré Wonen innovatiever en proactiever zou zijn om nieuwe woningen te kunnen realiseren. In Beverwijk zijn voldoende sociale huurwoningen.

De Bewonerskernen geven duidelijk aan dat zij het niet eens zijn met het verkopen van sociale huurwoningen. De druk op de markt is te groot om daar mee door te gaan.

Kwaliteit wijken en buurten

De prestaties van Pré Wonen in de wijken en buurten worden door huurders wederom met een 6 gewaardeerd. De gemeenten en de overige belanghebbenden zijn daar wel positiever over en scoren boven een 7. De collegacorporaties geven aan dat Pré Wonen nog te weinig aanwezig is in wijken en buurten, van met name de kleinere gemeenten.

Tevredenheid over de relatie en communicatie: 7,8

De gemeenten zijn enthousiast over de nieuwe bestuurder. Zij opereert in de goede netwerken en zorgt voor goede contacten. Zij is gericht op samenwerken. Ook de zorg- en welzijnspartijen vinden dat Pré Wonen heel goed het persoonlijk contact zoekt. Dat maakt de relatie en de communicatie erg prettig. Wel is door de diverse partijen aangegeven dat de intensiteit van contacten en zichtbaarheid van de bestuurder verder omhoog kan.

Op dit onderdeel scoort Pré Wonen mooie cijfers waar de tevredenheid uit spreekt: de huurders geven een 7,2, de gemeenten een 8 en de overige belanghebbenden zelfs een 8,1.

Tevredenheid over de invloed op beleid: 7,2

De Bewonerskernen zijn over het algemeen wel tevreden over de mate van invloed. Uitzondering is bijvoorbeeld het huurbeleid (zie bij huisvesten van de primaire doelgroep).

De gemeenten zouden wel meer opgenomen willen zien in de prestatieafspraken. Dat betreft onder meer verduurzaming en het sociale domein.

De zorg- en welzijnspartijen ervaren goed en direct contact met Pré Wonen. Problemen worden gezamenlijk aangepakt. Men beïnvloedt elkaar over en weer. Dat levert goede dingen op.

Al met al ook hier tevredenheid alom: een 7 bij de huurders en de gemeenten, een 7,7 bij de overige belanghebbenden.

4.4.3 Totaaloverzicht cijfermatige oordelen belanghebbenden

In onderstaande tabel zijn alle cijfermatige oordelen van de belanghebbenden weergegeven. Deze cijfers zijn zowel aan de gesprekken als aan de schriftelijke enquêtes ontleend.

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

*de drie categorieën belanghebbenden scoren allen even zwaar in de eindscore per onderdeel, ondanks het verschillende aantal respondenten.

4.4.4 Aangedragen verbeterpunten door belanghebbenden

Zowel in de gesprekken als in de schriftelijke enquêtes hebben belanghebbenden (individueel) waar mogelijk verbeterpunten aangegeven voor Pré Wonen. Deze punten zijn samengebundeld en worden per categorie belanghebbenden hieronder weergegeven:

Gemeenten

- nog betere communicatie binnen Pré Wonen over prestatieafspraken
- eerder overleggen over strategie
- actiever en innovatiever omgaan met projecten

Huurders

- iets meer naar huurders luisteren
- meer zichtbaar in de wijk
- duurzaamheid verbeteren
- interne organisatie op orde
- service op orde brengen
- meer contact zoeken met de huurder
- oude woningen niet verkopen maar opknappen
- flexibeler inspelen op veranderende woonvormen
- niet te veel wisselen van medewerkers

- ouderen meer bijstaan
- maak iets leuks van de sociale doelgroepen
- schilderwerk optimaliseren

Overige belanghebbenden

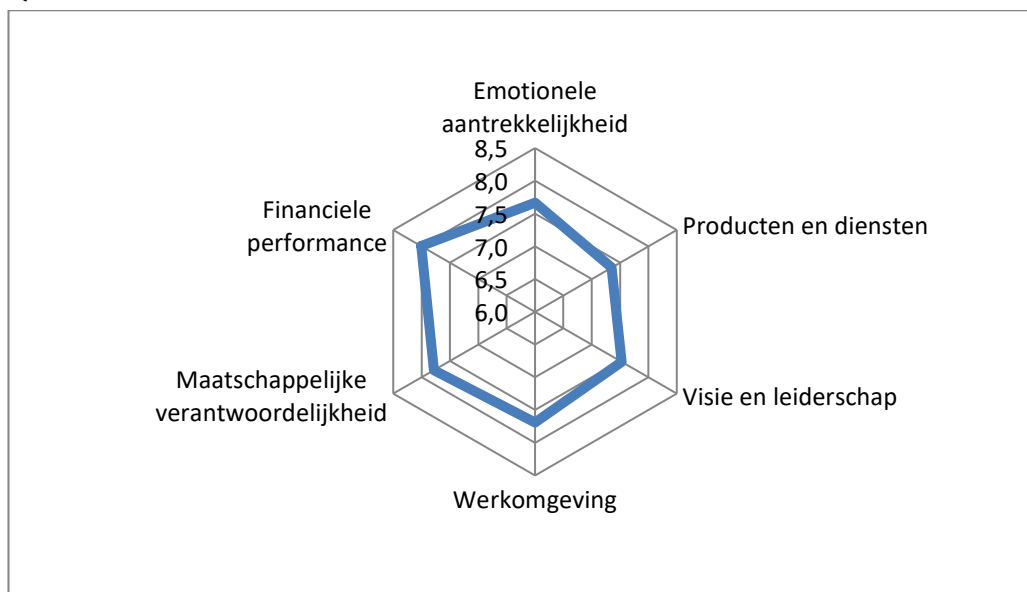
- regionale koers explicieter maken
- alle kwaliteiten in de samenwerking beter gebruiken
- meer gezamenlijk optrekken om woningmarkt open te breken
- meer investeren in nieuwbouw
- intensiver aandacht en inzet in Noord-Kennemerland
- maak duidelijke afspraken en stop met beleidsmatige mistwolken.

4.5 Pré Wonen's reputatie

In de voorgaande paragraaf staan drie thema's centraal, namelijk de prestaties, de mate van invloed van de belanghebbenden op de corporatie en relatie en wijze van communicatie. Er zijn natuurlijk meer elementen die het algemene oordeel van de belanghebbenden over de corporatie bepalen. Daarom heeft de visitatiecommissie, naast het gesprek met diverse belanghebbenden en de cijfermatige oordelen die de visitatiemethodiek vereist, ook gevraagd naar het algemene beeld van de belanghebbenden over Pré Wonen. Dit beeld is opgebouwd uit de 19 elementen van het Reputation Quotiënt model van Fombrun, Gardberg en Sever. Deze aanvullende informatie heeft geen invloed op de scores die volgens de visitatiemethodiek zijn toegekend.

Pré Wonen scoort een **7,7** voor haar reputatie. Dat is een mooi cijfer. Hoger dan dit gemiddelde scoren de maatschappelijke verantwoordelijk (vooral de manier waarop Pré Wonen met haar eigen mensen omgaat wordt hoog beoordeeld) en de financiële performance (men ziet goede vooruitzichten voor de toekomst). Het laagst scoort de dimensie producten en diensten (alhoewel nog steeds een 7,4), men ziet Pré Wonen niet als een specifiek innovatief bedrijf.

In onderstaand plaatje is te zien hoe de score is opgebouwd op de zes dimensies van het Reputatie Quotiënt Model:



In de bijlagen is het overzicht opgenomen van alle scores op de 19 elementen waaruit het Reputatie Quotiënt Model bestaat.

4.6 Bewonderpunten en verwonderpunten

Bewonderpunten

- De kwetsbaarheid die Pré Wonen aan de dag legt door externe partijen te vragen hoe zij Pré Wonen ervaren (zoals bij de evaluatie van het renovatieproject Laan van Berlijn).
- De door belanghebbenden ervaren toegankelijkheid van Pré Wonen.

Verwonderpunten

- De geringe betrokkenheid die door de Bewonerskernen wordt ervaren bij de besteding van het vermogen van Pré Wonen.
- Het ontbreken van wederkerigheid in de prestatieafspraken, waarbij niet alleen van de corporaties maar ook van de zijde van de gemeenten gevraagd wordt tot nakomen van meetbare doelstellingen.

5 Presteren naar Vermogen

5.1 Beoordelingskader

De visitatiecommissie beoordeelt of Pré Wonen voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. De commissie oordeelt over de financiële continuïteit (houdt men het maatschappelijk vermogen voldoende op peil), de doelmatigheid (werkt men aan een sobere bedrijfsvoering) en een verantwoorde inzet van vermogen.

5.2 Relevante ontwikkelingen

De wereld waarin corporaties opereren, is gedurende de visitatieperiode volop in beweging geweest. In 2013 werd de verhuurderheffing geïntroduceerd. Voor Pré Wonen betekende dat een bedrag van circa € 10 miljoen in 2017. Het beleid tot garantiestelling door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) werd aangescherpt. Het externe toezicht door het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) wordt sinds 2015 door de Autoriteit woningcorporaties uitgevoerd en is uitgebreid in zowel scope als mogelijkheden tot het treffen van sancties. Met de vaststelling van de Woningwet en het Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting in 2015 werden nieuwe financieel-administratieve opdrachten vastgelegd (scheiding DAEB en niet-DAEB en waardering op marktwaarde). De Governance Code werd herijkt. De visitatieperiode werd dan ook gekenmerkt door extra heffingen en een sterk toegenomen regeldruk voor de gehele corporatiesector. De vertaalslag van nieuwe regelgeving en herijkte Code heeft veel gevraagd van de organisatie en haar mensen.

5.3 Financiële continuïteit

De commissie beoordeelt in hoeverre en hoe Pré Wonen haar financiële positie als maatschappelijke onderneming duurzaam op peil houdt. Daartoe heeft de commissie gesprekken gevoerd met de bestuurder, het managementteam en de raad van commissarissen en kennisgenomen van de beschikbare cijfers van het CFV, de Autoriteit woningcorporaties en het WSW. Ook is gebruik gemaakt van de beschikbare gegevens bij het Aedes Benchmark Centrum (ABC), onder andere voor de meest recente CiP-rapportage. Tenslotte is kennisgenomen van de inhoud van de managementletters van de accountant.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

Pré Wonen voldoet aan de minimale eis van een 6, omdat voldaan wordt aan de toezichteisen voor vermogen en kasstromen. Uit de jaarlijkse toezicht- en oordeelsbrieven van het CFV en Aw komen geen bijzonderheden, zoals interventies naar voren. Ook de brieven van het WSW geven geen aanleiding tot maatregelen. In 2017 is een governance audit door de Aw uitgevoerd.

In onderstaande tabel zijn de scores op de diverse parameters opgenomen. De solvabiliteit, buffer en loan to value zijn gebaseerd op de bedrijfswaarde, in verband met de vergelijkbaarheid. Toegevoegd is de zogenaamde buffer, dat wil zeggen het verschil van solvabiliteit en de totale risicoscore. De buffer is een indicatie voor een eventuele overmaat in het vermogen, die beschikbaar is

voor additionele investeringen, zoals duurzaamheid en voor maatregelen op het terrein van de betaalbaarheid.

Ratio's	2014	2015	2016	2017
Solvabiliteit (norm WSW > 20) in %	28%	28%	30%	32%
Buffer (norm >0) in %	11%	12%	14%	16%
Interest Coverage Rate (norm WSW > 1,4)	1,6	1,8	2,2	2,0
Loan to value (norm WSW < 75) in %	74%	70%	63%	59%
Debt Service Coverage Ratio (norm WSW >1)	1,3	1,4	1,7	1,6

Bron: toezicht- en oordeelsbrieven 2015 en 2016, cip 2014/2015, jaarverslag 2016, jaarverslag 2017, gegevens Pré Wonen

De visitatiecommissie geeft twee pluspunten op basis van de volgende overwegingen:

- Pré Wonen stuurt op samenhang: het eigen vermogen moet in stand blijven en de risico's beheerst. Het resultaat is de positieve ontwikkeling in de financiële ratio's gedurende de visitatieperiode, ondanks de regeldruk en de extra heffingen.
- Er is sprake van een focus in de actieve sturing op de samenhang tussen ICR en LTV en een verhoogde normstelling voor de ICR naar 1,5 als buffer tegen risico's. Tevens is sprake van een actieve sturing op de efficiency ratio, d.w.z. het quotiënt van de bedrijfslasten en –opbrengsten. De tertiaalrapportages hebben een financieel hoofdstuk met een vaste paragraaf voor de ontwikkeling van de kengetallen.
- Een actieve focus en sturing op positieve kasstromen in de jaarplannen en tertiaalrapportages, mede in aansluiting op het beleid en de activiteiten ten aanzien van de treasury. Zo is in 2016 gekozen voor het inzetten van een wekelijkse rolloverlening bij de NWB i.p.v. de duurdere rc-lening bij de BNG, om het probleem van overliquiditeit en grote fluctuaties te voorkomen.
- Een actieve en gedegen vorm van risicomanagement. De controller heeft zijn eigen risicoparagraaf in de tertiaalrapportages met een analyse en registratie van de risico's. De commissie zag dit uitgewerkt voor de Woningwet, prestatie-indicatoren, de portefeuillestrategie, het WSW, het lean maken van processen en de voorspelbaarheid van begroting en prognoses. Het proces van risicobeheersing en het hoge risicobewustzijn maken dat er zorgvuldige afwegingen worden gemaakt.
- Het opheffen van de verbindingsstructuur met de holding bv door middel van een juridische fusie, waardoor de nevenactiviteiten in lijn gebracht zijn met de kernactiviteiten.

5.4 Doelmatigheid

Bij het onderdeel doelmatigheid wordt beoordeeld of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. Deze beoordeling heeft plaatsgevonden op basis van managementdocumenten, benchmarkgegevens en interviews met de bestuurders, raad van commissarissen en managementteam.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

Pré Wonen voldoet in de ogen van de visitatiecommissie aan de minimale eis voor een 6. Uit de bedrijfsvoering valt af te leiden dat sterk gestuurd wordt om in de Aedes Benchmark te behoren tot de A-categorie. Wordt gekeken naar de verschillende ratio's, dan ontstaat een wisselend beeld. Soms ligt

Pré Wonen boven de referentiegroep, soms er onder. Dat geheel maakt dat de conclusie getrokken kan worden dat er voldoende sober en doelmatig gewerkt wordt ten opzichte van vergelijkbare corporaties.

In onderstaande tabel is weergegeven hoe Pré Wonen scoort op de verschillende kengetallen. De Aedes Benchmark levert de geharmoniseerde, beïnvloedbare, netto bedrijfslasten, ook voor vergelijkbare corporaties. Daarmede wordt de vergelijkbaarheid van de cijfers sterk verbeterd en worden deze waarden in de visitatie als uitgangspunt genomen. Het aantal woningen per fte is alleen beschikbaar voor de jaren 2014/2015. Met ingang van 2016 worden de personeelskosten/fte niet meer weergegeven. Daarom is gebruik gemaakt van de beschikbare personeelslasten/vhe in de jaren 2014 en 2015.

Bedrijfslasten	2014	2015	2016	2017
Bedrijfslasten in € / vhe uit benchmark	€865	€867	€783	€778
Ontwikkeling / jaar	-€333	+€2	-€84	-€5
Referentie corporaties (Aedes Benchmark, grootteklasse L)	C	B	B	
Vhe / fte	99	99	110	110
Referentie corporaties (CiP)	100	106	n.b.	n.b.
Personeelslasten in € / vhe	€349	€356	€363	€374
Referentie corporaties (Aedes Benchmark, grootteklasse L)	€378	€348	n.b.	n.b.

Bron: benchmark Aedes 2014, 2015, 2016 en 2017

In de Aedes Benchmark is de positieve ontwikkeling zichtbaar van een C naar B-score in de opgeschoonde bedrijfslasten. Dat wil zeggen dat de bedrijfslasten in de jaren 2015 en 2016 op het gemiddelde liggen van de referentiec corporaties. De personeelslasten vertonen in 2015 een marginaal verschil met de referentiec corporaties.

In de meerjarige visie geeft Pré Wonen aan dat ze tot de A-categorie in de Aedes Benchmark wil behoren. Binnen de organisatie is een sterke focus en sturing op diverse ratio's in de bedrijfsvoering en is een streefbedrag in de personele lasten vastgelegd. Het quotiënt van bedrijfslasten en bedrijfsopbrengsten is aangescherpt. In de tabel is in de jaren 2015/2016 sprake van een verbetering in de verhouding aantal woningen per fte. De bedrijfslasten vertonen een duidelijk dalende trend.

Pré Wonen onderkent dat de sturing op samenhang een operationele kasstroom vereist die sterk wordt beïnvloed door de bedrijfslasten en door de efficiency van de interne bedrijfsprocessen. Daarom wordt sterk gestuurd op het verloop van de bedrijfs- en onderhoudslasten, met eigen normen, zoals de efficiency ratio.

5.5 Vermogensinzet

De visitatiecommissie heeft beoordeeld of en op basis waarvan de corporatie de inzet van het vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt, met aandacht voor inzet van het beschikbare vermogen, inclusief verantwoording en motivering, en het uitvoeren van evaluaties.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Pré Wonen voldoet aan de norm voor een 6: zij verantwoordt en motiveert de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties uitgebreid in de ondernemings- en bedrijfsplannen, de visie op duurzaamheid, de jaarverslagen en de tertiaalrapportages.

Uit het hoofdstuk financiële continuïteit komt voor de visitatieperiode een oplopende buffer naar voren van 11% naar 16%, hetgeen een redelijke veiligheidsmarge genoemd kan worden in deze turbulente periode voor de corporatiesector.

Begin 2016 is sprake van een herijking in de beleidsvorming en wordt in het laatste deel van de visitatieperiode voorgenomen de inzet van het vermogen sterk te maximaliseren. Begonnen wordt met het ontwikkelen van een helder verhaal rond de toekomstige strategie, de daarop te baseren structuur van de organisatie en de daarin passend organisatiecultuur. Voor het hele werkgebied is vanaf 2015 per wijk een plan op- en vastgesteld dat als basis dient voor de toekomstige wijkaanpak. De wijkaanpak is in 2017 geëvalueerd. Naast de herijking van de strategie en wijkaanpak is ook het thema ‘verduurzaming’ opgepakt en serieus vertaald in realistische doelstellingen.

De visitatiecommissie kent een pluspunt toe op basis van de volgende constatering:

- De wijze, waarop sinds voorjaar 2016 in betrekkelijk korte tijd de ambities sterk zijn bijgesteld en gestuurd wordt op het realiseren van de maximale inzet van het vermogen. Er is sprake van een actueel portefeuillebeleid en van een visie op duurzaamheid.
- Het in 2016 vervaardigde ondernemingsplan 2017-2020 geeft een heldere portefeuillestrategie aan en de visie op duurzaamheid 2017 -2025 is voor de komende jaren vastgelegd. De maatschappelijke beoogde effecten en de daarvoor benodigde investeringen zijn helder verwoord. De vertaling geschiedt in jaarplannen en begrotingen met taakstellingen die strak gemonitord worden in jaarverslagen en tertiaalrapportages. Er is duidelijk sprake van een geactualiseerde visie, de beschrijving van beoogde maatschappelijke effecten en van de investeringen die dat vraagt. Tenslotte is er duidelijke sprake van een actieve wijze van monitoren en sturen op veranderingen.

5.6 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten

- Pré Wonen stuurt op samenhang: het eigen vermogen moet in stand blijven en de risico's beheerst. Er is een focus op kasstromen en men heeft voor de kengetallen ICR, LTV en voor de bedrijfsvoering eigen normen en de efficiency ratio ontwikkeld.
- De stapsgewijze versterking van de financiële kengetallen gedurende de visitatieperiode.
- De grote inhaalslag in de beleidsvorming en –evaluatie en het sterk verhogen van de ambities, sinds het aantreden van de nieuwe bestuurder begin 2016.
- De verantwoording van de controller over het risicomanagement in de periodieke tertiaalrapportages.
- Het stapsgewijze terugbrengen van de verbindingen.
- Ondanks dat in 4 gemeenten gewerkt en geïnvesteerd wordt, ervaart elke wethouder Pré Wonen als lokaal en betrokken.

Verwonderpunten

- Worden wel voldoende kansen gepakt in de lokale woningmarkten binnen de regio?
- Wordt met de terechte nadruk op interne organisatie van afgelopen twee jaar tegelijk niet te weinig tijd besteed aan ontwikkeling van strategische positionering op regionale woningmarkt?

5.7 Totale beoordeling presteren naar vermogen

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar vermogen met een 7,0:

(waarbij de financiële continuïteit en doelmatigheid beide 30% van de totale score bepalen en de vermogensinzet 40%).

Presteren naar Vermogen	Beoordeling visitatiecommissie
financiële continuïteit	8
doelmatigheid	6
vermogensinzet	7
Oordeel	7,0

6 Governance

6.1 Beoordelingskader

Bij Governance vormt de visitatiecommissie zich een oordeel over:

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

6.2 Relevante ontwikkelingen

Met de vaststelling van de nieuwe Woningwet per 1 juli 2015 zijn op gebied van de governance en de verhouding met belanghebbenden nieuwe pijlpalen geslagen. Ook is in 2015 een nieuwe Governancecode van kracht geworden.

Pré Wonen kreeg in 2015 te maken met een bestuurswisseling. Daardoor ontstond allereerst een organisatie in verwarring hetgeen is aangepakt door vanaf begin 2016 met een nieuwe bestuurder aan een nieuwe strategie te gaan werken.

6.3 Besturing

Besturing omvat de onderdelen Plan, Check en Act (Do is al beoordeeld bij Presteren naar Opgaven en Ambities en Presteren volgens Belanghebbenden). De visitatiecommissie vormt zich een oordeel over de kwaliteit van het proces van prestatiesturing en strategievorming van de corporatie.

6.3.1 Plan

Het ijkpunt "Plan" is opgebouwd uit de onderdelen "visie" en "vertaling doelen"

Visie

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Pré Wonen voldoet aan de minimale eis voor een 6: er is een actuele visie vastgelegd op de eigen positie en het toekomstig functioneren.

In 2016 is door de nieuwe bestuurder een nieuwe strategie ontwikkeld. In de periode daarvoor was er ook recent een nieuwe strategie en visie afgesproken, die in eerste instantie zijn vertaling kreeg in aanpassing van de organisatie, om daarmee beter op de strategie in te kunnen spelen. Deze organisatieverandering is gedeeltelijk mislukt. Vanuit de nieuwe visie vanaf 2016 is de organisatie nu opnieuw en degelijk vorm gegeven.

De visitatiecommissie kent een extra punt toe op basis van de volgende overwegingen:

- In het ondernemingsplan is een risico-inventarisatie opgenomen waarin wordt geanticipeerd op de lange termijn situatie.
- De visie van Pré Wonen is lokaal ingebed en deels gebaseerd op de visie van huurders (woonkernen en vertegenwoordigingen). Tevens wordt veel gecommuniceerd en samengewerkt met andere corporaties en belanghebbenden in de gemeenten.

- Het ondernemingsplan wordt actief gebruikt in de besluitvorming en heeft daarin een richtinggevende rol.

Vertaling doelen

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

Pré Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6, omdat de corporatie haar visie heeft vertaald naar strategische en tactische doelen, operationele activiteiten en financiële randvoorwaarden, op een wijze die goed te monitoren is.

De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe op basis van de volgende overwegingen:

- Het ondernemingsplan wordt vertaald naar de begrotingen en het gevoerde beleid en komt terug in de jaarplannen, jaarverslagen en rapportages.
- De visie van de corporatie kent strategische doelen die geoperationaliseerd zijn naar activiteiten en normen in de jaarplannen, begrotingen en in deelbeleid. In de tertiaalrapportages komen deze aspecten uitgebreid terug, waarbij helder (met kleuren) aangegeven wordt of al dan niet de norm gehaald is.
- Het ondernemingsplan wordt gebruikt in het opstellen van jaarplannen en deelbeleid zoals onderhoudsbeleid en participatie van huurdersvertegenwoordiging (de Voorkamer).
- Ook de jaarverslagen sluiten aan op de cyclus en vormen uiteindelijk het sluitstuk waarin aangegeven wordt welke strategische doelen in welke mate gerealiseerd zijn.

De visitatiecommissie beoordeelt het meetpunt plan met een 7,5:

Besturing/ plan	Beoordeling visitatiecommissie
visie	7
vertaling doelen	8
Oordeel	7,5

6.3.2 Check

Monitoring en rapportagesysteem

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

Pré Wonen beschikt over een monitoring- en rapportagesysteem waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe de voorgenomen prestaties (financieel en inhoudelijk) vorderen. Daarmee voldoet Pré Wonen aan de minimale vereisten voor een 6.

De corporatie kent een systeem met tertiaalrapportages en jaarverslagen. De tertiaalrapportages (voorjaar, najaar en winter) worden in de raad van commissarissen besproken. De tertiaalrapportages zijn steeds tijdig beschikbaar en worden structureel binnen twee maanden met de raad van commissarissen besproken. De raad van commissarissen komt periodiek bijeen en wordt tussendoor op de hoogte gehouden.

De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe op basis van de volgende overwegingen:

- Het monitoring- en rapportagesysteem betreft zeer uitgebreide en concrete rapportages op alle beleidsterreinen (zoals volkshuisvesting, financiën, bedrijfsvoering) die ook met elkaar in verbinding worden gebracht. De raad van commissarissen heeft periodiek contact en overleg met de accountant.
- De tertiaalrapportages zijn gerelateerd aan de opgaven en ambities en volgen de gestelde normen uit jaarplannen, deelbeleid en projecten en vormen daarmee een adequaat monitoringsysteem. In het reglement van de raad van commissarissen is een normenkader (range voor monitoring) afgesproken. Tussendoor zijn er financiële verantwoordingen in de raad van commissarissen aan de hand van issues en waar nodig is er regelmatig overleg met de accountant.
- De eigen bedrijfsvoering was in de afgelopen periode onderwerp van herpositionering. Strategie, structuur en cultuur stonden periodiek ter discussie in de raad van commissarissen en bestuur
- De rapportages zijn helder vormgegeven en beschikken over een “kleurensysteem” waardoor afwijkingen gemakkelijk te traceren zijn.

6.3.3 Act

Sturing bij afwijkingen

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

Pré Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6: de corporatie stuurt bij indien zij afwijkingen heeft geconstateerd, in eerste instantie door acties om doelen alsnog te realiseren, in tweede instantie door de doelen zelf aan te passen.

De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe op basis van de volgende overwegingen:

- Het systeem met tertiaalrapportages functioneert tevens om afwijkingen ten opzichte van de norm snel te adresseren en waar nodig bij te sturen.
- Uit de verslagen van de raad van commissarissen blijkt dat de corporatie uitvoerig risico's inventariseert en aan risicomanagement doet en scenario's ontwikkelt. Dit wordt tevens ieder jaar in de jaarverslagen teruggekoppeld.
- De bijsturingen aan de hand van risico's zijn weloverwogen en worden aan de kernwaarden van het meerjarenbeleid getoetst. Hoewel de commissie van mening is dat sprake is van een deugdelijk systeem van monitoren en reageren, is Pré Wonen zelf van mening dat er in een hoger tempo dan wel sneller gereageerd kan worden op afwijkingen. De corporatie is risicobewust te noemen.
- Verbeterprogramma's worden weloverwogen en planmatig aangepakt.

De visitatiecommissie beoordeelt het prestatieveld besturing met een 7,8:

Prestatieveld besturing	Beoordeling visitatiecommissie
plan	7,5
check	8
act	8
Oordeel	7,8

6.4 Intern toezicht

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

- het functioneren van de raad van commissarissen: dit wordt beoordeeld aan de hand van de criteria van de Vereniging Toezicht Woningcorporaties voor goed toezicht, waarbij vooral de actieve én zorgvuldige wijze waarop de raad zijn toezicht invult en verankert, bepalend zijn voor de hoogte van de score
- het gebruik van een toetsingskader
- het naleven van de Governancecode.

6.4.1 Functioneren raad van commissarissen

Het functioneren van de raad van commissarissen wordt op drie onderdelen beoordeeld: samenstelling, rolopvatting en zelfreflectie van de raad van commissarissen.

Zowel uit de stukken als uit de gesprekken heeft de visitatiecommissie de raad van commissarissen leren kennen als zeer betrokken en geëngageerd. Ook een raad van commissarissen die bewust bezig is met zijn rol en positie en daarin meegaat met de ontwikkeling van de organisatie en de besturing. Zo kiest de raad van commissarissen er bewust voor, om gegeven de ontwikkelingen in de organisatie, meer ruimte te bieden aan de (nieuwe) bestuurder. Tegelijkertijd blijft de raad van commissarissen zeer betrokken bij alle ontwikkelingen en vormt een goed klankbord voor de bestuurder.

Samenstelling van de raad van commissarissen

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Pré Wonen voldoet aan de eisen voor een 6, omdat de raad van commissarissen een profielschets kent die past bij de corporatie, leden openbaar werft en aandacht besteedt aan deskundigheidsbevordering.

De visitatiecommissie geeft een pluspunt op basis van de volgende overwegingen:

- De profielschets bestaat uit een algemeen deel en betreft het functioneren van de raad als samenhangend geheel. Het tweede deel betreft 5 aandachtsgebieden die per lid vertegenwoordigd moeten zijn (Volkshuisvestelijk en maatschappelijk presteren. Financiën en risicomanagement, Bestuur en samenleving, Personeel en organisatieontwikkeling, Vastgoed en -ontwikkeling)
- De raad van commissarissen kent een goede diversiteit in gender en achtergronden. De competenties van de leden staan voorop. De man/vrouw verhouding is gehaald. Ervaring en vaardigheid prevaleerden echter hierboven. Nieuwe leden worden buiten de eigen kring geworven.
- Er is een introductieprogramma voor nieuwe leden vastgelegd waarin de benodigde kennis van documenten, relevante partijen en bezit is geregeld. Nieuwe leden worden ingewerkt door zittende leden en maken kennis met de organisatie (gesprekken met managementteam en ondernemingsraad). Ook kennismaking met bezit en gesprekken met specialisten zijn opgenomen in het introductieprogramma. De raad van commissarissen geeft veel aandacht aan de deskundigheidsbevordering, zowel voor de individuele, als voor de raad van commissarissen als geheel.

- Er wordt in een daarvoor ontwikkeld systeem bijgehouden hoeveel PE-punten de leden behalen en er wordt actief aan kennisverwerving gedaan. Hiervan wordt in de jaarverslagen verslag gedaan. Er is een opleidingsplan voor leden van de raad.

Rolopvatting

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

De raad van commissarissen is zich bewust van zijn rollen als toezichthouder, werkgever en klankbord. Hiermee voldoet Pré Wonen aan de minimale eisen voor een 6.

De commissie heeft in haar gesprekken geconstateerd dat de raad van commissarissen zich heel bewust is van haar rollen en daar ook weloverwogen en gepast mee omgaat. De bestuurlijke en organisatorisch perikelen hebben er toe geleid dat de raad van commissarissen strakker als toezichthouder en vervolgens als werkgever haar rol heeft gepakt, hetgeen uiteindelijk heeft geleid tot het aanstellen van een nieuwe bestuurder. De raad van commissarissen is zich zeer bewust dat zij de nadruk op deze rollen moet verminderen en meer in de klankbordrol moet acteren. In gesprek met de raad van commissarissen was de commissie onder indruk van de afwegingen die rond dit thema binnen de raad van commissarissen werden gemaakt. Een blijk van een groot bewustzijn van haar rollen door de leden van de raad van commissarissen. Een bewustzijn ook dat thans meer nadruk op de klankbordrol moet liggen en men meer ruimte moet bieden aan de bestuurder.

De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe op basis van de volgende constatering:

- Even is de continuïteit van het bestuur in het geding geweest. De raad van commissarissen heeft zeer adequaat geacteerd in deze periode en succesvol een nieuwe bestuurder geworven.
- In diverse notulen van de raad van commissarissen worden de tertiaalrapportages besproken en wordt er bijgestuurd op beleid. De besluitvorming is steeds terug te vinden in de verslagen.
- De raad van commissarissen heeft aandacht voor het beleid van de andere woningcorporaties in de buurt. Ook onderhoudt de raad van commissarissen periodiek contact (in gezamenlijke bijeenkomsten) met gemeenten, collega organisaties, zorgpartijen, de welzijnsstichting en anderen.
- De raad van commissarissen heeft het beoordelingsbeleid uitgevoerd en de WNT toegepast op het beloningsbeleid. Functioneringsgesprekken met de bestuurder zijn gevoerd. In de jaarverslagen wordt over de beoordeling gesproken.
- Uit de notulen blijkt dat de raad van commissarissen of individuele leden daarvan, betrokken zijn bij complexe en/of ethische vraagstukken zoals de interne reorganisatie en de sturing op cultuur. In de afgelopen evaluatieperiode betrof dat bijvoorbeeld de aanpassing op de nieuwe Woningwet, Governance Code en het verkopen en aankopen van bezit als gevolg daarvan. In het traject Strategische Herpositionering heeft de raad van commissarissen een aanjagende rol vervuld.
- De raad van commissarissen geeft goede invulling aan de klankbordrol en is zich bewust dat zij in die rol meer moet groeien met tegelijk loslaten van de toezichthoudende rol nu bestuurlijk de continuïteit gegarandeerd is.

Zelfreflectie

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Pré Wonen voldoet aan de eisen voor een 6 omdat de raad minstens 1 keer per jaar zowel het eigen functioneren collectief als dat van de individuele leden van de raad van commissarissen onder de loep

neemt. In de visitatieperiode is elk jaar een zelfevaluatie gehouden en met uitzondering van de zelfevaluatie in 2015 hebben deze met externe begeleiding plaatsgevonden.

De visitatiecommissie kent een pluspunt toe op basis van de volgende constatering:

- De zelfevaluaties zijn steeds voorbereid met een vragenlijst en gesprekken vooraf. Deze aanpak lijkt goed te werken en levert de nodige verbeterpunten op.
- In de zelfevaluatie krijgen alle aspecten (harde, zachte, collectief, individueel, praktijk, beleid, werkwijze) aandacht.
- Uit de jaarverslagen blijkt dat de raad van commissarissen aanspreekbaar wil zijn op zijn rol. De drieledige rol van de raad van commissarissen komt terug in de evaluaties en de raad van commissarissen is bewust bezig met verbeteren.
- In de zelfevaluaties wordt niet alleen teruggekeken, maar ook naar de toekomst en hoe daar als raad van commissarissen op in te spelen in zijn functioneren.

De visitatiecommissie beoordeelt het functioneren van de raad van commissarissen met een 7,3:

Functioneren raad van commissarissen	Beoordeling visitatiecommissie
samenstelling	7
roloppvatting	8
zelfreflectie	7
Oordeel	7,3

6.4.2 Toetsingskader

Actueel toetsingskader

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Pré Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6, omdat de raad van commissarissen een actueel toetsingskader hanteert en daar inzicht in kan geven. Het toetsingskader is in het Bestuursreglement van Pré Wonen opgenomen.

De visitatiecommissie kent een pluspunt toe op basis van de volgende overwegingen:

- De reikwijdte van het toetsingskader is vastgelegd in het reglement van de raad van commissarissen, waarbij de normen worden vastgelegd in het jaarplan (en eventueel deelbeleid). De daadwerkelijke toetsing vindt plaats tijdens de behandeling van de tertiaalrapportages.
- De raad van commissarissen bespreekt periodiek de actuele rapportages met het bestuur (en eventueel met de accountant). Complexe zaken worden in de vergaderingen van de raad van commissarissen besproken.
- De rapportages vormen de basis voor toetsing met behulp van het toetsingskader omdat ze een op een gekoppeld zijn aan de jaarplannen en duidelijke kpi's aangeven. Waar de doelen niet gehaald

zijn, wordt een verklaring bij gegeven. Besluiten van de bestuurder worden opgenomen in de agenda van de bestuurder en worden met de raad van commissarissen besproken.

- Omdat de jaarplannen gekoppeld zijn aan het ondernemingsplan is er een duidelijke relatie te leggen met harde en zachte doelstellingen uit het beleid. Ook afspraken met huurdersvertegenwoordiging en gemeenten komen terug in de rapportages.

6.4.3 Governance Code

Naleving Governance Code

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Pré Wonen leeft de Governance Code na, zij past de bepalingen uit de code toe in de hele visitatieperiode. Daarmee voldoet Pré Wonen aan de vereisten voor een 6.

De zittingstermijn van een van de commissarissen is verlengd tot na de pensionering van de bestuurder. De continuïteit en situatie met betrekking tot de werving van een nieuwe bestuurder vereiste deze maatregel. De raad van commissarissen heeft een en ander besproken met het ministerie alvorens tot de verlenging over te gaan en heeft melding gemaakt van deze afwijking in het jaarverslag en deze goed toegelicht.

De visitatiecommissie kent een pluspunt toe op basis van de volgende overwegingen:

- De raad van commissarissen heeft zich in de gesprekken laten kennen als een raad van commissarissen die het zeer nauw neemt met good governance, maar tegelijkertijd daarbij wel blijft nadenken. De handelswijze rond het langer aanblijven van een lid van de raad van commissarissen vanwege de situatie die was ontstaan door het overlijden van de tweede bestuurder, is daarvan een goede illustratie.
- Ook in de bedrijfscultuur wordt integriteit besproken. De raad van commissarissen stuurt daarop naar de bestuurder.

De visitatiecommissie beoordeelt het prestatieveld intern toezicht met een: 7,1

Prestatieveld intern toezicht	Beoordeling visitatiecommissie
functioneren raad van commissarissen	7,3
toetsingskader	7
Governance Code	7
Oordeel	7,1

6.5 Externe legitimering en verantwoording

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

6.5.1 Externe legitimatie

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

Pré Wonen voldoet aan de eisen van externe legitimatie conform de Governance Code en de Overlegwet. Daarmee wordt voldaan aan de vereisten voor een 6.

Er is meerdere malen per jaar overleg met de huurdersvertegenwoordigingen waarin belangrijke items besproken worden met betrekking tot onderhoud en huurbeleid. De ondernemingsraad wordt actief betrokken in de Strategische Herpositionering en in het profiel van de nieuwe bestuurder. De corporatie spant zich in om, met medewerking van de huurdersvertegenwoordigingen de huurders-participatie volgens de normen van de Overlegwet, nieuw leven in te blazen. De corporatie reserveert een budget voor aangesloten huurdersvertegenwoordigingen voor de uitvoering van wensen tot verfraaien en/of verbeteren van de openbare ruimten van appartementencomplexen of de directe woonomgeving van complexen (niet zijnde de openbare ruimte), en voor het betrekken van bewoners bij de bewonerscommissie.

De visitatiecommissie ziet aanleiding voor twee pluspunten op grond van de volgende overwegingen:

- De relatie met de belanghebbenden is periodiek onderwerp van bespreking tussen de raad van commissarissen en de bestuurder. Hierbij speelt de visie op de belanghebbenden en welke relatie men met de diverse belanghebbenden wil hebben een belangrijke rol.
- De ontwikkeling en introductie van het participatiemodel “De Voorkamer” waarin huurders op thema’s in een vroeg stadium meepraten over de beleidsontwikkeling.
- De raad van commissarissen en het bestuur zijn aantoonbaar gericht op communicatie met belanghebbenden. In de visitatieperiode zijn diverse gesprekken gevoerd over eventuele samenwerking met andere corporaties en met gemeenten en anderen over aankoop of nieuwbouw van woningen en verkoop van niet-DAEB panden. Met huurdersvertegenwoordiging en kernen zijn veel contacten. De corporatie staat duidelijk midden in de samenleving.
- Zij voert periodiek overleg met de bewonerscommissies over alle onderwerpen die spelen in de directe leefomgeving van betreffende bewonerscommissie en over het algemeen beleid van de corporatie.

6.5.2 Openbare verantwoording

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Pré Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6, omdat de gerealiseerde prestaties staan vermeld in een openbare publicatie, waarbij ook belangrijke afwijkingen worden toegelicht.

De visitatiecommissie ziet aanleiding voor een pluspunt op grond van de volgende overwegingen:

- Er is sprake van goed leesbare jaarverslagen waarin eventuele afwijkingen en resultaten worden gepresenteerd.
- De website is informatief en overzichtelijk. Het portaal voor huurders is goed te vinden. Op de website staan publicaties en het laatste jaarverslag.

De visitatiecommissie beoordeelt externe legitimatie en openbare verantwoording met een 7,5:

Prestatieveld externe legitimatie en openbare verantwoording	Beoordeling visitatiecommissie
externe legitimatie	8
openbare verantwoording	7
Oordeel	7,5

6.6 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten

- De raad van commissarissen en de organisatie hebben zeer adequaat gereageerd op het wegvallen van de tweede bestuurder die tevens beoogd enige bestuurder was na de pensionering van zijn collega.
- De raad van commissarissen heeft zichtbaar zijn rol gepakt toen hij van mening was dat het nieuwe strategisch beleid niet aan de eisen voldeed.
- De raad van commissarissen is bewust bezig met zijn rol en de balans tussen afstand houden en dicht erop zitten.

Verwonderpunten

- Op sommige momenten moet de raad van commissarissen nog meer afstand nemen van de bestuurder en meer als klankbord optreden, dan als toezichthouder.

6.7 Totale beoordeling Governance

De visitatiecommissie beoordeelt het prestatieveld Governance in totaliteit met een 7,5:

Governance	Beoordeling visitatiecommissie
besturing	7,8
intern toezicht	7,1
externe legitimatie en verantwoording	7,5
Oordeel	7,5

7 Bijlagen

- Position paper
- Factsheet maatschappelijke prestaties
- Reputatie Quotiënt Model Pré Wonen
- Overzicht geïnterviewde personen
- Korte cv's visitatoren
- Onafhankelijkheidsverklaringen Cognitum en visitatoren
- Meetschaal
- Werkwijze visitatiecommissie
- Bronnenoverzicht
- Uitgebreid overzicht prestaties

Position paper

Algemeen

Pré Wonen beleefde rondom de vorige visitatie een roerige periode. Er was nog een tweehoofdig bestuur waarvan Victor Verhoeven eind 2013 ziek is geworden en in januari 2015 overleed. Dat terwijl het de bedoeling was dat hij na pensionering van de andere bestuurder, Bob van Zijll, het stokje zou overnemen.

De RvC had geconstateerd dat het Werk aan de wijk! een beleidsplan betrof waarin het strategisch element ontbrak. Het bestuur kreeg daarom de opdracht om dat manco aan te vullen. Met de ondersteuning van Fresh Forward is het dreamteam, een groep creatieve en enthousiaste medewerkers aan de slag gegaan om een nieuwe strategie voor Pré Wonen te ontwikkelen. Dit had tot gevolg dat onder medewerkers veel energie en vertrouwen vrijkwam. Het MT stond daarbij op afstand waardoor onder meer de relatie tussen bestuur en MT onderkoeld raakte. De RvC is in de periode van de ziekte van Victor nauw betrokken geraakt bij de organisatie omdat de opvolgingskwestie goed geregeld moest worden. Zij hebben zich hierbij een beeld gevormd van de kwaliteit van het management wat de RvC bij de verdere uitwerking van het traject van de strategische herpositionering ook benut heeft.

In februari 2016 is Anke Huntjens aangetreden als eenhoofdig bestuur. Twee weken daar aan voorafgaand had de organisatie de functionele indeling, in het kader van de genoemde herpositionering, losgelaten en een procesinrichting ingevoerd. Als je daarbij beschouwt dat invoering van de Herzieningswet geregeld moest worden met uitwerking van het scheidingsvoorstel, zal het duidelijk zijn dat de afgelopen jaren er sprake was van een sterke interne focus. Opvallend genoeg is tegelijkertijd het besef sterk gegroeid dat Pré Wonen een klantgerichte organisatie wil zijn, meer, veel meer dan voorheen.

Tot slot, in visitatietraject is het begrip 'leemlaag' voor het eerst gevallen. De gebrekkige communicatie tussen beleid en uitvoering, tussen top en werkvloer, zorgde ervoor dat beleidsuitgangspunten door huurders niet in de praktijk werden ervaren.

Presteren naar opgaven en ambities

Pré Wonen scoorde een 7,2 op dit onderdeel van de visitatie. Prestatieafspraken met gemeenten en waar ook huurders bij betrokken zijn, is voor ons een vanzelfsprekendheid geworden waar natuurlijk de invoering van de Woningwet een rol bij heeft gespeeld. We zien ook de opgave als een gezamenlijke verantwoordelijkheid hetgeen inhoudt dat goede en intensieve samenwerking met de collega-corporaties een vereiste is. Vanaf 2014 zijn we verder gegaan met het ontwikkelen en monitoren van wijkvisies zodat we goed in beeld hebben waar we onze schaarse middelen het best kunnen inzetten. Vervolgens is ook stevig ingezet op de ontwikkeling van vastgoedsturing. Begonnen is met de vaststelling van vastgoedambities. Op basis van regionaal woningmarktonderzoek is de wensportefeuille opgesteld. Hierin is op gemeenteniveau bepaald welke woningen (type en aantallen) gewenst zijn om de doelgroepen van beleid te kunnen huisvesten. Vervolgens is de transformatie opgave doorgerekend om de wensportefeuille te kunnen waarmaken. Gelukkig is Pré Wonen financieel stevig genoeg om transformatieopgave te kunnen waarmaken. Tegelijkertijd heeft Pré Wonen een multidisciplinaire assetgroep in het leven geroepen. Zij bewaakt integraal de omvang en kwaliteit en prijs van de vastgoedportefeuille en adviseert het

bestuur bij sloop/nieuwbouw, verkoop en onderhoudsbeleid. Naast de eigen transformatieopgave bepalen de prestatieafspraken eveneens de kaders voor ontwikkeling van de woningvoorraad van Pré Wonen. Het greenteam zoekt op basis van de opgestelde visie op duurzaamheid, creatief mogelijkheden om de landelijke gestelde duurzaamheidsambities te realiseren.

Na het aantreden van de nieuwe bestuurder is een nieuw Ondernemingsplan opgesteld waarin concrete doelstellingen zijn opgenomen: We willen uitblinken in de dienstverlening op het gebied van de sociale huisvesting met het doel mensen in staat te stellen een fijn thuis te creëren, zodat ze van daaruit kunnen meedoen in de maatschappij.

Presteren volgens belanghebbenden

Bewoners, gemeenten en collega-corporaties gaven aan dat Pré Wonen deed wat gedaan moest worden en dat men daar tevreden over was (6,7). Opvallend is dat de gemeenten en de huurders verbeterpotentieel zagen op het gebied van kwaliteit van de woningen en woningbeheer. In de toelichting op presteren naar opgaven en ambities concludeerde de toenmalige visitatiecommissie dat Pré Wonen juist op dit gebied beter presteerde dan de prestatieafspraken. Eind 2013 is het Onderhoudsbeleid gereedgekomen dat bij de visitatie nog niet in praktijk was gebracht. Tegelijkertijd is het een gegeven dat Pré Wonen wat ouder woningbezit heeft met relatief veel portiek etagewoningen waar gehorigheid en beperkte energetische kwaliteit bekende gebreken zijn. De huurdersorganisaties bleken zich zorgen te maken over grondposities. Deze zijn inmiddels nagenoeg allemaal afgestoten. Als gevolg van economische omstandigheden was er begrip voor de teruglopende investeringen. De afgelopen jaren is geleidelijk gewerkt aan terugdringen van de organisatielasten en toenemen van de klanttevredenheid. Vanaf 2017 zien we dat Pré Wonen weer naar vermogen investeert (104 nieuwbouwwoningen) en ruimte vindt om concreet in te zetten op betaalbaarheid en duurzaamheid

Huurders gaven een lage waardering voor 'invloed op beleid' (5,9). Dat hebben we ons zeker aangetrokken. In aanvulling op het overleg met de Bewonerskernen is het idee van de Voorkamer ontwikkeld. Hierin denken bewoners mee over alle andere beleidsthema's zoals bijv. Duurzaamheid, Onderhoud, Verhuurbeleid, etc. Dit doen we door hen in een vroeg stadium te betrekken en niet alleen inhoudelijk te raadplegen, maar ze ook te laten meedenken over het participatietraject dat hier uit volgt. Het advies van de Voorkamer gaat rechtstreeks naar het bestuur. Deze werkwijze is ook vastgelegd in de vernieuwde samenwerkingsovereenkomst met de bewonersvertegenwoordiging.

Het verbeterpunt dat de gemeente Haarlem is de vorige visitatie aangeeft, 'meer als een partner gezien willen worden, ... risico's delen en de gedachte van co-productie aanhangend, is opvallend. Tegelijkertijd is de werkwijze van de vorige bestuurder herkenbaar. Nu staan we daar duidelijk anders in; transparantie van onze kant is de insteek. De houding van de gemeente(raad) (veel vragen, weinig brengen) is nog wel eens ingewikkeld. Overall communicatie is hét aandachtspunt. Door de nieuwe werkwijze rondom het bod en de prestatieafspraken ontwikkelt de samenwerking en kennis over de achtergronden van onze keuzes zich overigens ten goede.

Presteren naar vermogen

Over het oordeel van de commissie is nogal wat gedoe geweest omdat SVWN van mening was dat de doelmatigheid van Pré Wonen onder de referentiegroep lag. De visitatiecommissie wilde echter de significante daling van de netto bedrijfslasten per vhe waarderen. De methodiek verhinderde dit. Financiële continuïteit en het beperken van de organisatielasten zijn nog steeds belangrijk, maar nooit een doel op zich. Pré Wonen is een BB corporatie met de nadrukkelijke ambitie de komende jaren te willen uitblinken op het gebied van de dienstverlening in de sociale huisvesting. Daarbij zijn eigen nominale doelstellingen geformuleerd. Oordeel van WSW en Aw is al jaren dat Pré Wonen een organisatie is die haar zaken op orde heeft.

Governance

Mooi is de positieve waardering voor het functioneren van het intern toezicht (7,7). De samenstelling van de raad is gewijzigd, verder geen bijzondere ontwikkelingen. De visitatiecommissie constateerde een positieve ontwikkeling op sturen op planningen en prestaties. We zijn nu zelf van mening dat sturen op planningen en prestaties wel een stuk strakker moet. Voor 2018 hebben we daarom recent door strategische KPI's uit het nieuwe ondernemingsplan te verbinden met operationele doelstellingen en door de teamplannen goed op elkaar af te stemmen, een inhaalslag willen maken.

Factsheet maatschappelijke prestaties

Factsheet Maatschappelijke prestaties

2014 t/m 2017

Aansprekende prestaties in visitatieperiode

1. Ambitieuus ondernemingsplan waarin we uitspreken dat we willen uitblinken, voor redzame en niet zelfredzame huurders, in de dienstverlening in de sociale huisvesting.
2. Ontwikkeling en introductie van het participatiemodel 'de Voorkamer' waarin huurders op thema in een vroeg stadium mee praten over beleidsontwikkeling. Met de reguliere bewonersvertegenwoordiging is een nieuwe samenwerkingsovereenkomst gesloten.
3. Herstructurering van de Plantage in Beverwijk en de Groene Linten (Parkwijk, Haarlem).
In het complex Hof van Egmond (Haarlem), een gemeentelijk monument, hebben we renovatie op nieuwbouwniveau gerealiseerd, gasloos en 0-op-de-meter.

Huisvesten van de primaire doelgroep



2014	2015
• Pré Wonen heeft 13.928 woningen in bezit. Hiervan vallen 10.668 (77%) in de categorieën goedkoop en betaalbaar. • 92% van de vrijgekomen sociale huurwoningen zijn verhuurd aan huishoudens met een inkomen lager dan de vastgestelde grens. Daarmee voldoet Pré Wonen aan de Europese toewijzingsregels.	• Pré Wonen heeft 13.667 woningen in bezit. Hiervan vallen 10.614 (78%) in de categorieën goedkoop en betaalbaar. • 91% van de vrijgekomen sociale huurwoningen zijn verhuurd aan huishoudens met een inkomen lager dan de vastgestelde grens. Daarmee voldoet Pré Wonen aan de Europese toewijzingsregels.
2016	2017
• Pré Wonen heeft 13.415 woningen in bezit. Hiervan vallen 10.436 (78%) in de categorieën goedkoop en betaalbaar. • 97% van de vrijgekomen sociale huurwoningen zijn verhuurd aan huishoudens met een inkomen lager dan de vastgestelde grens. Daarmee voldoet Pré Wonen aan de Europese toewijzingsregels. • 93% van de vrijgekomen huurwoningen zijn passend toegewezen. Dat wil zeggen dat huishoudens die volgens hun inkomen recht hebben op huurtoeslag een woning onder de zgn. aftoppingsgrenzen krijgen toegewezen. De norm is 95%.	• Pré Wonen heeft 13.295 woningen in bezit. Hiervan vallen 10.886 (82%) in de categorieën goedkoop en betaalbaar. • 92% van de vrijgekomen sociale huurwoningen verhuurd aan huishoudens met een inkomen lager dan de vastgestelde grens. Daarmee voldoet Pré Wonen aan de Europese toewijzingsregels. • 94% van de vrijgekomen huurwoningen zijn passend toegewezen. Dat wil zeggen dat huishoudens die volgens hun inkomen recht hebben op huurtoeslag een woning onder de zgn. aftoppingsgrenzen krijgen toegewezen. De norm is 95%.

Huisvesten van bijzondere doelgroepen



2014	2015
• Pré Wonen verhuurt • 235 woningen in verzorgings- en verpleeghuizen • 63 woningen aan geestelijke gezondheidszorg • 23 woningen aan geestelijke gehandicaptenzorg • 305 woningen aan zorgbehoevenden (rechtstreeks)	• Pré Wonen verhuurt • 167 woningen in verzorgings- en verpleeghuizen • 40 woningen aan geestelijke gezondheidszorg • 20 woningen aan geestelijke gehandicaptenzorg • 356 woningen aan zorgbehoevenden (rechtstreeks)
2016	2017
• Pré Wonen verhuurt • 167 woningen in verzorgings- en verpleeghuizen • 101 woningen aan geestelijke gezondheidszorg • 108 woningen aan geestelijke gehandicaptenzorg • 383 woningen aan zorgbehoevenden (rechtstreeks)	• Pré Wonen verhuurt • X* woningen in verzorgings- en verpleeghuizen • X* woningen aan geestelijke gezondheidszorg • X* woningen aan geestelijke gehandicaptenzorg • X* woningen aan zorgbehoevenden (rechtstreeks) * Deze cijfers zijn eind april beschikbaar

Kwaliteit van de woningen en woningbeheer



2014	2015
• Gemiddeld wordt €1.440 dit jaar aan onderhoud per woning uitgegeven (klachten/mutaties/planmatig onderhoud). • De klanttevredenheid scoort een 7,5 (norm is 7). • Het oordeel van de huurders over Pré Wonen in de Aedes Benchmark is een B. Dat willen zeggen dat Pré Wonen achter de kopgroep in de corporatiesector zit. • 44% van de woningen van Pré Wonen heeft een groen label (A, B of C).	• Gemiddeld wordt €1.387 dit jaar aan onderhoud per woning uitgegeven (klachten/mutaties/planmatig onderhoud). • De klanttevredenheid scoort een 7,5 (norm is 7). • Het oordeel van de huurders over Pré Wonen in de Aedes Benchmark is een B. Dat willen zeggen dat Pré Wonen achter de kopgroep in de corporatiesector zit. • 45% van de woningen van Pré Wonen heeft een groen label (A, B of C).
2016	2017
• Gemiddeld wordt €1.636 per jaar aan onderhoud per woning uitgegeven (klachten/mutaties/planmatig onderhoud). • De klanttevredenheid scoort een 7,8 (norm is 7). • Het oordeel van de huurders over Pré Wonen in de Aedes Benchmark is een B. Dat willen zeggen dat Pre Wonen achter de kopgroep in de corporatiesector zit. • 57% van de woningen van Pré Wonen heeft een groen label (A, B of C).	• Gemiddeld wordt €1.412 dit jaar aan onderhoud per woning uitgegeven (klachten/mutaties/planmatig onderhoud). • De klanttevredenheid scoort een 7,8 (norm is 7). • Het oordeel van de huurders over Pré Wonen in de Aedes Benchmark is een B. Dat willen zeggen dat Pre Wonen achter de kopgroep in de corporatiesector zit. • Pré Wonen scoort in de Aedes Benchmark een A op Onderhoud & Verbetering. A wil zeggen dat zij in de kopgroep van de corporatiesector zit. • 62% van de woningen van Pré Wonen heeft een groen label (A, B of C). • Pré Wonen scoort in de Aedes Benchmark een C op Duurzaamheid. C wil zeggen dat zij in de staartgroep van de corporatiesector zit.

(Des)investeren in vastgoed



2014	2015
• Pré Wonen heeft 47 nieuwbouw huurwoningen opgeleverd. • Er zijn 28 woningen gesloopt. • Aan 135 woningen is groot onderhoud gepleegd. • Er zijn 77 woningen verkocht.	• Pré Wonen heeft 61 nieuwbouw huurwoningen opgeleverd (zoals Plantage in Beverwijk). • Er zijn 248 woningen gesloopt. • Aan 305 woningen is groot onderhoud gepleegd • Er zijn 83 woningen verkocht.
2016	2017
• Pré Wonen heeft 93 nieuwbouw huurwoningen opgeleverd. (zoals Hof van Egmond en De Groene Linten in Haarlem). • Er zijn 255 woningen gesloopt. • Aan 370 woningen is groot onderhoud gepleegd. • Er zijn 92 woningen verkocht.	• Pré Wonen heeft 97 nieuwbouw huurwoningen opgeleverd. • Er zijn 158 woningen gesloopt. • Aan * woningen is groot onderhoud gepleegd. • Er zijn 54 woningen verkocht. • Dit aantal is eind april beschikbaar

Kwaliteit van wijken en buurten



2014	2015
• Pré Wonen streeft naar vitale en gewilde wijken. Wijken die al vitaal en gewild zijn, blijven we goed beheren, met aandacht voor onderhoud en leefbaarheid. Ook in deze wijken willen we immers tevreden klanten. Voor wijken die nog niet vitaal en gewild zijn, hebben we plannen van aanpak ontwikkeld om dit op termijn wel te realiseren. Het gaat om plannen op fysiek, sociaal of economisch gebied. Pré Wonen heeft drie aandachtswijken: Plantage/Kuenenplein (Beverwijk), Parkwijk (Haarlem) en Meerwijk (Haarlem).	• Pré Wonen werkt met wijkvisies, een belangrijk instrument om onze verantwoordelijkheid voor prettig wonen in een goede omgeving te kunnen waarmaken. In 2015 hebben we de laatste wijkvisies opgesteld. Er ligt nu voor ons gehele werkgebied per wijk een plan van aanpak op tafel voor wonen, beheer en ontwikkeling en leefbaarheid.
2016	2017
• Van het leefbaarheidsprogramma 2016 is 82% uitgevoerd. Dit programma bestond uit wijkbeheeractiviteiten op het gebied van veiligheid, sociale cohesie, schoonmaak, jeugd en groen/grijs. De kosten per verhuureenheid bedroegen gemiddeld €85. • In 2016 is de laatste wijkvisie op- en vastgesteld, te weten voor Zuid-Kennemerland, de Bomenbuurt, de Vogelbuurt en het Vondelkwartier in Haarlem. Voor ons gehele werkgebied ligt er nu per wijk een plan van aanpak op tafel voor wonen, beheer en ontwikkeling en leefbaarheid.	• Er is een verbeterplan voor de buurtbeheer in werking getreden. Sociaal buurtbeheer staat hierin centraal. Dat heeft ertoe geleid dat het aantal buurtbeheerders is uitgebreid en alle buurtbeheerders een opleiding (gaan) volgen. • In samenwerking met 'Academie van de Stad' is de evaluatie van de wijkaanpak uitgevoerd. Conclusie is dat de inzet van Pré Wonen door de buurtbewoners wordt gewaardeerd. Tegelijk betreurt men het dat Pré Wonen, als gevolg van de Woningwet, haar aanpak heeft herzien.

Reputatie Quotiënt Model Pré Wonen

Emotionele aantrekkelijkheid		
Sympathie	7,7	7,7
Waardering en respect	7,5	
Vertrouwen	7,8	
Producten en diensten		
Staat voor haar producten en diensten	7,4	7,4
Kwaliteit	7,5	
Innovatief	7,0	
Prijs/ waardeverhouding	7,5	
Visie en leiderschap		
Sterk leiderschap	7,6	7,5
Inspirerende visie	8,0	
Herkent en benut marktkansen	7,0	
Werkomgeving		
Goed georganiseerd	7,3	7,7
Aantrekkelijke werkgever	7,9	
Goed gekwalificeerd personeel	7,9	
Maatschappelijke verantwoordelijkheid		
Ondersteunt goede doelen	7,5	7,8
Milieubewust	7,9	
Hoge standaard voor omgang met personeel	8,0	
Financiële performance		
Financiën op orde	8,2	8,0
Presteert beter dan collega corporaties	7,7	
Goede vooruitzichten voor de toekomst	8,1	

Overzicht geïnterviewde personen

Mondelinge interviews hebben plaatsgevonden met:

raad van commissarissen Pré Wonen

mevrouw K. Schilte, voorzitter
de heer M. Zonneveld
de heer J.D. de Kort
de heer F. van Beek, vicevoorzitter
mevrouw E. Aalsma
mevrouw J. de Goede

bestuur Pré Wonen

mevrouw A. Huntjens, bestuurder

medewerkers Pré Wonen

de heer D. Hooft, procesmanager vastgoedprojecten
mevrouw E. van der Knaap, programmamanager Ondernemingsplan
de heer M. Hondius, inkoopadviseur
mevrouw J. Jacobsen, procesmanager verhuurproces
mevrouw G. van Breda, controller
mevrouw S. Roozen, strategisch business partner
de heer M. West, human resources business partner

ondernemingsraad Pré Wonen

de heer M. van Baar, voorzitter
mevrouw M. Bakker
mevrouw L. van Zuilen

gemeenten

de heer R. Kruijswijk, wethouder gemeente Bloemendaal
de heer S. Nieuwland, wethouder gemeente Heemstede
mevrouw J. Langenacker, oud-wethouder gemeente Haarlem
mevrouw Ph. Hillege, ambtenaar gemeente Haarlem
mevrouw J. Dorenbos, wethouder gemeente Beverwijk

huurdersorganisaties

de heer T. van der Voort, Bewonerskern Pré Zuid Kennemerland
de heer R. de Jager, Bewonerskern Pré Zuid Kennemerland
de heer W. Minneboo, Bewonerskern Pré IJmond

maatschappelijke instellingen

de heer H. van Rijn, coördinator vastgoed RIBW
de heer D. Jansen, directeur-bestuurder stichting Dock
de heer J. Kroft, directeur-bestuurder SIG

collega corporaties

de heer Ch. Schaapman, directeur-bestuurder Elan Wonen

mevrouw G. Blok, regiomanager Haarlem, Ymere

de heer S. Hooftman, directeur-bestuurder WoonopMaat

Alleen schriftelijke enquêtes zijn ontvangen van:

de heer J. Rous, regiomanager Zandvoort, de Key

de heer P. Vreke, directeur-bestuurder Brederode Wonen

de heer R. van der Laan, directeur-bestuurder Woningbedrijf Velsen

de heer M. Plokker, beleidsadviseur Ymere

mevrouw A. van der Sluis, projectleider sociale wijkteams gemeente Haarlem

mevrouw I. Hoeberichts, manager Woonservice Kennemerland

de heer R. Peek, beleidsmedewerker wonen gemeente Beverwijk

mevrouw Jacobs-Van Velzen, lid Bewonerskern Zuid-Kennemerland

de heer W. te Riele, huurder, deelnemer aan de Voorkamer

de heer H. van Lieshout, huurder, deelnemer aan de Voorkamer

mevrouw J. Hulsebosch, lid Bewonerskern Zuid-Kennemerland

mevrouw M. Hielken, huurder, deelnemer aan de Voorkamer

Korte cv's visitatoren

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

Jan Haagsma (visitator) is organisatieadviseur met een lange ervaring in een breed scala aan organisatievraagstukken. Voor hij zich als zelfstandig organisatieadviseur vestigde, was hij partner bij Andersson Elffers Felix (AEF) te Utrecht. Hij is deskundig op het gebied van strategie- en beleidsontwikkeling, kwaliteitssystemen -onderzoek en -management, methoden en technieken van (organisatie-)onderzoek en evaluatieonderzoek, analyse van (werk)processen en vraagstukken met betrekking tot organisatie(inrichting en -ontwikkeling), werkwijze, sturing. Hij heeft ruime ervaring in het leiden van complexe (verander)projecten. Daarnaast is hij directeur-bestuurder van Cognitum en lid van de Raad van Toezicht van het Servicepunt Thuiswonen.

Jan Wachtmeester (secretaris) werkt als visitator / secretaris voor Cognitum en heeft al vele visitaties uitgevoerd. Daarnaast werkt hij als bestuurssecretaris bij Woonkwartier in Zevenbergen. Hiervoor werkte hij bij Stad & Natuur Almere, een natuur- en milieueducatiecentrum in Almere en als organisatieadviseur bij Andersson Elffers Felix bv in Utrecht, een organisatieadviesbureau dat zich vooral richt op de non-profit sector. Daarvoor was hij geruime tijd directiesecretaris en hoofd van de afdeling stafdiensten van de woningcorporatie De Alliantie Flevoland, een van de werkmaatschappijen van de Alliantie. In de jaren '90 is Jan wethouder geweest in de gemeente Almere.

Onafhankelijkheidsverklaringen

Cognitum BV verklaart hierbij dat de visitatie van **Pré Wonen** in 2018 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

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

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

Plaats: Utrecht

Datum: 16 januari 2018

Naam, functie, handtekening:

Ido Smits, directeur-bestuurder Cognitum



Jan van der Moolen verklaart hierbij dat de visitatie van **Pré Wonen** in 2018 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

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

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

Plaats: Bussum

Datum: 21 januari 2018

Naam, handtekening:

Jan van der Moolen, voorzitter



Jan Haagsma verklaart hierbij dat de visitatie van **Pré Wonen** in 2018 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Jan Haagsma heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Plaats: Geldermalsen

Datum: 17 januari 2018

Naam, handtekening:

Jan Haagsma, visitor



Jan Wachtmeester verklaart hierbij dat de visitatie van **Pré Wonen** in 2018 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Jan Wachtmeester heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

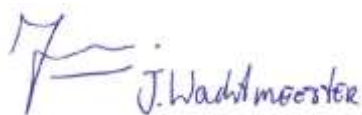
In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Jan Wachtmeester** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Plaats: Utrecht

Datum: 17 januari 2018

Naam, handtekening:

Jan Wachtmeester, secretaris



Meetschaal

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

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

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

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

Plus- en minpunten

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

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

Pluspunten

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

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

- de mate van verantwoording
D.w.z. hoe compleet gedocumenteerd, hoe goed/uitgebreid is de onderbouwing met bijv. analyses, scenario's etc.
- de actieve wijze van handelen en/of hanteren van beleid, rapportages of spelregels
Hoe actief gebruikt de corporatie bijvoorbeeld het geformuleerde beleid in de besluitvorming, hoe actief wordt de Governancecode daadwerkelijk nageleefd etc.
- de mate van aansluiting op andere onderdelen van het perspectief en/of op de andere perspectieven, waarbij onderlinge relaties aantoonbaar en traceerbaar zijn

Bijvoorbeeld aansluiting van financiële planning op de opgaven of van de sturing bij afwijkingen op de visie en doelen.

- de frequente of mate van actualiseren
Bijvoorbeeld: is de frequentie van rapportages afgestemd op de urgentie van sturing en/of mogelijke risico's, wordt het betreffende beleid (voldoende/heel) snel geactualiseerd, indien nodig etc.
- de mate van toespitsing op de doelgroepen en belanghebbenden
Zijn de visie en doelen vertaald voor de doelgroepen in begrijpelijke publicaties, houdt de raad van commissarissen zodanig regelmatig contact met OR, MT, huurdersorganisaties dat ze optimaal voeding heeft met wat er leeft etc.

Minpunten

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

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

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

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

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

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

Werkwijze visitatiecommissie

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

Cognitum start met het vullen van de prestatie-monitoren op alle prestatievelden (opgaven, ambities, vermogen en governance), inclusief de checklist op het terrein van governance van de VTW. Eventueel vindt hier tussentijds overleg over plaats. De corporatie reflecteert zelf ook op de afgelopen 4 jaar door middel van een position paper. Tegelijkertijd worden door de corporatie de documenten verzameld die voor de visitatiecommissie relevant kunnen zijn bij hun beoordeling van de verschillende prestatievelden.

Met de corporatie wordt het veld van belanghebbenden door gesproken en wordt afgesproken welke belanghebbenden uitgenodigd worden voor een interview. De interviews van de visitatiecommissie kunnen individueel zijn (face tot face) of collectief (aan de hand van thema's). Ook kunnen er schriftelijke enquêtes worden uitgevoerd. Cognitum BV hecht er belang aan de belanghebbenden in een individueel interview te spreken en daar ruim tijd voor te nemen. Dit levert voor beide partijen meerwaarde op. Waar nodig of wenselijk vinden groepsgesprekken plaats. Het beoordelen van de prestaties van de corporatie door middel van cijfers vindt gedurende het interview plaats (hetzij mondeling of schriftelijk).

Door deze werkwijze worden niet alle belanghebbenden in beeld gebracht. Door de intensieve bevraging van een beperkt aantal relevante belanghebbenden wordt meer diepgang gebracht in het gesprek over het presteren van de corporatie en de relatie tussen de corporatie en de desbetreffende belanghebbende. Dat levert voor zowel de belanghebbende als voor de corporatie de meeste toegevoegde waarde op. Dit beeld wordt verbreed door het uitgeven van schriftelijke enquêtes. De visitatiecommissie spreekt bij elke visitatie in ieder geval met de directeur/bestuurder, de raad van commissarissen (of toezicht), het managementteam en de ondernemingsraad (indien aanwezig) van de corporatie. Vanuit de belanghebbenden wordt in ieder geval gesproken met vertegenwoordigers van de huurdersbelangenvereniging(en), gemeente(n) en zorg- en welzijnsinstellingen die in hun werkgebied actief zijn.

Voor de beoordeling van de prestaties van de corporatie maakt de visitatiecommissie gebruik van documenten (zowel van de corporatie zelf als van belangrijke belanghebbenden), de prestatie-monitoren, de formele visitatiegesprekken en de indrukken en informatie uit de contacten rondom de visitatie (zoals de intake, tussentijdse voorbereidende gesprekken en dergelijke).

De interviews vinden niet eerder plaats dan nadat de visitatiecommissie alle relevante documenten en informatie heeft ontvangen. Een overzicht van de schriftelijke bronnen van de visitatiecommissie, de prestatie-monitoren en de position paper zijn als bijlagen bij het rapport gevoegd.

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

verkregen eindrapport wordt ter publicatie aangeboden aan de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

De publicatie vindt plaats nadat de corporatie haar schriftelijke bestuurlijke reactie op de visitatie heeft gegeven.

Bronnenoverzicht

De visitatiecommissie heeft gebruik gemaakt van de hierna opgesomde documenten.

Governance

- Statuten Pré Wonen, 2016
- Bestuursreglement, z.d.
- Integriteitsbeleid, 2016
- Klachtenregeling, 2017
- Klokkenluidersregeling, 2016
- Notitie risicomanagement, november 2017
- Treasurystatuut, 2013, 2015
- Investeringsstatuut, 2017
- Reglement Financieel beleid en beheer, 2017
- Scheidingsvoorstel DAEB – niet DAEB, juli 2016
- Visie op besturen en toezicht houden, 2016
- Reglement raad van commissarissen, 2016
- Reglement remuneratiecommissie, 2016
- Profielschets raad van commissarissen, z.d.
- Reglement Auditcommissie, 2016
- Rooster van aftreden raad van commissarissen, z.d.
- Agenda's en verslagen zelfevaluaties raad van commissarissen, 2014 t/m 2017
- Brief Aw met uitkomsten governance inspectie, 17 juli 2017
- Visitatierapport 2014

Opgaven en Ambities

- Jaarverslagen 2014 t/m 2017

Opgaven

- Lokaal akkoord Haarlem, 2013
- Woonvisie Haarlem 2017-2020
- Spelregels driehoeksoverleg voor prestatieafspraken in Haarlem, juli 2016
- Prestatieafspraken Haarlem, 2017
- Werkafspraken Preventie Huisuitzettingen Haarlem 2013 t/m 2016
- Samenwerkingsovereenkomst 65+ verhuisregeling Haarlem, 2017
- Algemeen Sociaal Plan Haarlem, mei 2016
- Volkshuisvestingsbeleid Heemstede, mei 2016
- Prestatieafspraken 2017 Volkshuisvesting Heemstede
- Woonvisie 2020 Beverwijk en Heemskerk, 2015
- Samenwerkingsovereenkomst voor de prestatieafspraken Wonen in Beverwijk en Heemskerk, oktober 2016
- Proces- en prestatieafspraken Wonen 2016, Beverwijk en Heemskerk
- Prestatieafspraken Wonen 2017, Beverwijk en Heemskerk
- Prestatieafspraken Bloemendaal, 2016
- Evaluatie prestatieafspraken Bloemendaal 2016
- Prestatieafspraken 2017-2021 Bloemendaal
- Algemeen sociaal Plan Bloemendaal, z.d.

- Contingentenregeling Zuid Kennemerland, juli 2016
- Noodteam Convenant 2012-2016, gemeenten Beverwijk, Heemskerk en Uitgeest, jan. 2013
- Convenant preventie huisuitzettingen Bloemendaal 2014
- Eindrapport 'Verschuivende woningbehoefte? Gevolgen van rijksbeleid in IJmond / Zuid-Kennemerland, Rigo, sept. 2013

Ambities

- Beleidsplan 2013-2016, Werk aan de wijk
- Strategische Visie 'Bestemming Thuis'
- Strategische doelen 2020
- Ondernemingsplan 2017-2020
- Portefeuillestrategie, 2016
- Visie op duurzaamheid, 2017
- Jaarplannen 2014 t/m 2016
- Verkoopbeleid, 2014 t/m 2017
- Huurbeleid, 2016

Belanghebbenden

- Agenda's en notulen van het overleg tussen bestuurder en ondernemingsraad, 2014 t/m 2017
- Diverse agenda's en verslagen van het bestuurlijk overleg met gemeente Haarlem, 2014 t/m 2017
- Bewonersblad 'even buurten', 2014 t/m 2017
- Verslagen informatieavonden Bewonerskernen 2014 t/m 2017
- Diverse zienswijzen van de huurdersvertegenwoordigingen
- Samenwerkingsovereenkomst tussen Pre Wonen, Bewonerskern IJmond en Bewonerskern Zuid-Kennemerland, 2018 - 2021

Vermogen

- Jaarverslagen en –rekeningen 2014 t/m 2017
- Accountantsverslagen 2014 t/m 2016
- Managementletters 2014 t/m 2017
- (Meerjaren)begrotingen 2014 t/m 2018
- Tertiaalrapportages 2014 t/m 2017
- Oordeels- en Toezichtbrieven CFV en Aw, 2014 t/m 2016
- Brieven WSW over borgingsplafond en borgbaarheid, 2014 t/m 2017
- Uitkomsten Aedes Benchmark 2014, 2015 en 2016
- Corporatie in Perspectief 2014, 2015 en 2016
- dVi's 2014, 2015 en 2016, dPi en dVi 2017

Prestatiemonitor

Voor het onderdeel Opgaven en Ambities is een prestatimonitor opgesteld. Deze geeft per beoordelingsonderdeel van de visitatiemethodiek inzicht in de geleverde prestaties van de corporatie.

Prestatiemonitor

Deze prestatie-monitor is samengesteld in het kader van de maatschappelijke visitatie over de periode 2014-2017.



Stichting Pré Wonen, Haarlem

L0640

Woningmarktregio Metropoolregio Amsterdam

Referentiegroep Rf04 (middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties)

Inleiding

In de prestatie-monitor van Pré Wonen wordt een overzicht gegeven van de afspraken tussen de corporatie en andere partijen, de eigen ambities en de prestaties van Pré Wonen.

De prestatie-monitor vormt in het kader van de maatschappelijke visitatie van Pré Wonen de basis voor de visitatiecommissie voor de beoordeling van het onderdeel '*presteren naar opgaven en ambities*', in de visitatiemethodiek 5.0.

De ingevulde prestatie-monitor wordt als bijlage bij het visitatierapport gevoegd. Daarmee zijn de maatschappelijke prestaties van Pré Wonen ook voor anderen te zien en te interpreteren. Hierdoor biedt de visitatiecommissie volledige transparantie in haar oordeelsvorming.

De prestatie-monitor volgt de hoofdindeling van '*presteren naar opgaven en ambities*' in de visitatiemethodiek 5.0:

- 1 Huisvesting van de primaire doelgroep
- 2 Huisvesten van bijzondere doelgroepen
- 3 Kwaliteit van de woningen en woningbeheer
- 4 (Des)investeren in vastgoed
- 5 Kwaliteit van wijken en buurten
- 6 Overige / andere prestaties.

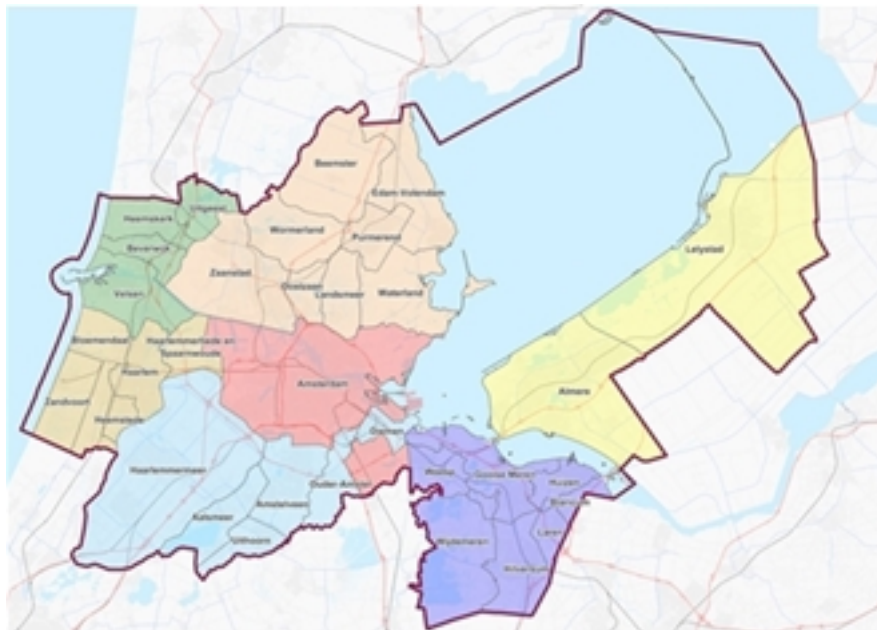
Uit de ervaring van de afgelopen 7 jaar van Cognitum is gebleken dat het verzamelen van afspraken en prestaties voor veel corporaties geen eenvoudige zaak is. Deze prestatie-monitor biedt corporaties een goede houvast om gaande de visitatieperiode de nodige informatie te verzamelen en gestructureerd vast te leggen. Het vormt zo de verbinding tussen de huidige en de volgende visitatie.

Het bezit van Pré Wonen

# = aantal woningen	2014	2015	2016	2017
# huurwoningen	13.233	13.042	12.791	12.760
# onzelfstandige wooneenheden	695	625	248	162
# intramuraal (zorgvastgoed)	-	-	376	374
# totaal woongelegenheden	13.928	13.667	13.415	13.296
% eengezinswoningen	37%	37%	37%	37%
% meergezinsetagebouw zonder lift t/m 4 lagen	31%	32%	32%	32%
% meergezinsetagebouw met lift	7%	7%	8%	8%
% hoogbouw	19%	19%	19%	19%
% onzelfstandig (inclusief intramuraal)	5%	5%	5%	4%
# garages	1.347	1.325	1.856	1826
# maatschappelijk vastgoed	-	-	27	26
# bedrijfsruimten / winkels DAEB	42	45	183	183
# bedrijfsruimten / winkels niet DAEB	113	117	139	121
# overig bezit	645	652	-	-
# verhuureenheden ongewogen	16.075	15.806	15.620	15.452

Bronnen:
dVi 2014, dVi 2015, dVi 2016, dVi 2017
CiP 2014, CiP 2015, CiP 2016

Het werkgebied van Pré Wonen



Woongelegenheden per gemeente	ultimo 2017
Gemeente Haarlem	7.987
Gemeente Beverwijk	4.037
Gemeente Heemstede	666
Gemeente Bloemendaal	526
Gemeente Heemskerk	80
Totaal	13.296

Opgaven en ambities

Opgaven voor Pré Wonen

Tijdens de visitatieperiode golden prestatieafspraken tussen de gemeenten en Pré Wonen:

Gemeente Haarlem

- Duurzame samenwerking in onzekere tijden, Lokaal Akkoord Haarlem 2013 t/m 2016, gemeente Haarlem, Ymere, Pré Wonen en Elan Wonen (Dit betreft afspraken voor alle corporaties samen).
- Prestatieafspraken Haarlem 2017, Bewonerskern Pré, Bewonersraad Elan Wonen, Huurdersvereniging De Waakvlam, Pré Wonen, Elan Wonen en gemeente Haarlem

Gemeente Bloemendaal

- Prestatieafspraken Pré Wonen en gemeente Bloemendaal 2016
- Prestatieafspraken 2017-2021 gemeente Bloemendaal, gemeente Bloemendaal, Pré Wonen Bewonerskern Pre, Brederode Wonen en HVB Brederode

Gemeente Heemskerk en gemeente Beverwijk

- Proces- en prestatieafspraken Wonen 2016, Pré Wonen, Woonopmaat, gemeente Heemskerk, gemeente Beverwijk, Bewonerskern IJmond en huurdersplatform Woonopmaat
- Prestatieafspraken Wonen 2017 in Beverwijk en Heemskerk, Pré Wonen, Woonopmaat, gemeente Heemskerk, gemeente Beverwijk, Bewonerskern IJmond en huurdersplatform Woonopmaat

Gemeente Heemstede

- Prestatieafspraken 2017 Volkshuisvesting Heemstede, gemeente Heemstede, Elan Wonen, Bewonersraad Eland Wonen, Pré Wonen en Bewonerskern Pre Zuid-Kennemerland

Prestatieafspraken tussen de gemeenten en Pré Wonen:

In welk jaar zijn er prestatieafspraken?	2014	2015	2016	2017
Gemeente Haarlem				
Gemeente Bloemendaal				
Gemeente Heemskerk en Beverwijk				
Gemeente Heemstede				

Ambities van Pré Wonen

De ambities van Pré Wonen in de visitatieperiode zijn opgenomen in:

- Werk aan de wijk, beleidsplan 2013-2016
- Bestemming: Thuis, ondernemingsplan 2017-2020
- Portefeuillestrategie 2016

Prestatieveld 1: Huisvesting van de primaire doelgroep

Dit prestatieveld bestaat uit 2 hoofdonderwerpen: de woningtoewijzing en doorstroming en de betaalbaarheid.

1a: Woningtoewijzing en doorstroming

Bij het onderdeel woningtoewijzing en doorstroming beoordeelt de visitatiecommissie in ieder geval of

- de corporatie voldoet aan de staatssteunnorm.
- de corporatie voldoet aan het passend toewijzen volgens de Woningwet.
- en of de corporatie zijn deel van de huisvesting van vergunninghouders adequaat in vult.

Indien er lokale of regionale afspraken zijn over de woningtoewijzing (bijvoorbeeld over slaagkansen of wachttijden) dan wordt dit ook beoordeeld evenals andere afspraken die betrekking hebben op woningtoewijzing en doorstroming.

Staatssteunnorm

Staatssteunnorm (EU-toewijzingsnorm)

Woningcorporaties moeten per 1 januari 2016 minstens 90% van de vrijkomende sociale huurwoningen toewijzen aan mensen met een inkomen tot €39.874. Ten minste 80% moet gaan naar huishoudens met een inkomen tot €35.739. De liberalisatiegrens (de grens die bepaalt of een woning in de sociale of vrije sector valt) is net als het afgelopen jaar €710,68.

In 2017 heeft de Aw voor het eerst een beoordeling gegeven over de prestaties van de corporatie in relatie tot de staatssteunnorm (conform artikel 48 lid 7 van de Woningwet) en de passendheidsnorm (conform artikel 46 van de Woningwet).

De prestaties van Pré Wonen zijn:

	2014	2015	2016	2017
Aantal aangegane huurovereenkomsten sociale huur	813	936	858	776
Afgesloten huurovereenkomsten binnen de EU-norm (absoluut # en in % van aantal aangegane huurovereenkomsten sociale huur)	752 92%	848 91%	833 97%	755 97%
Oordeel Aw	n.v.t.	n.v.t.	voldoet aan de norm	n.b.

bronnen:

dVi 2014, dVi 2015, dVi 2016, dVi 2017, Oordeelsbrief staatssteun 2017

Passendheidsnorm

Woningwet: passend toewijzen

Vanaf 2016 geldt het passend toewijzen aan huishoudens met recht op huurtoeslag. Deze huishoudens moeten een woning toegewezen krijgen met een huur onder de aftoppingsgrenzen van de huurtoeslag. In 5% van de toewijzingen mag de corporatie hiervan afwijken.

In 2017 heeft de Aw voor het eerst een beoordeling gegeven over de prestaties van de corporatie in relatie tot de staatssteennorm (conform artikel 48 lid 7 van de Woningwet) en de passendheidsnorm (conform artikel 46 van de Woningwet).

De prestaties van Pré Wonen zijn:

	2014	2015	2016	2017
Totaal aantal toewijzingen	n.v.t.	n.v.t.	858	776
Waarvan aan huurtoeslaggerechtigden			638	490
Passend toegewezen	n.v.t.	n.v.t.	603	461
			94,5%	94,1%
Oordeel Aw	n.v.t.	n.v.t.	voldoet niet aan de norm	n.b.

bronnen:

Oordeelsbrief staatssteun 2017
jaarverslag 2016, dVi 2017

Citaat uit het jaarverslag 2016:

‘Onze prestaties op dit gebied in 2016 zien er zo uit:

Passend toegewezen 93,3%

Stadsvernieuwing / terugkeerders 3,3%

Stadsvernieuwing / wisselwoningen 1,4%

‘Geschoond’ percentage passend toegewezen 98,0%

Bij de Autoriteit woningcorporaties had Pré Wonen het verzoek ingediend om toewijzing bij stadsvernieuwing niet te laten meetellen voor het margepercentage van 5% bij passend toewijzen. De Aw heeft daarop aangegeven dat ze op voorhand geen toestemming geeft om af te wijken van de passendheidsnorm in verband met herstructurering. In de dVi 2016 zullen we dus moeten aangeven waarom de 95% niet is gehaald. We moeten aantonen welke toewijzingen te relateren zijn aan het aspect van terugkeren (ondersteund met een accountantsverklaring). Vervolgens vindt handhaving door de Aw in redelijkheid plaats.’

Woonruimteverdeling

Prestatieafspraken Haarlem 2017

7. De corporaties zetten zich in om minstens 1.000 sociale verhuringen per jaar te realiseren.
8. De corporaties zullen in principe 70% van de vrijkomende sociale huurwoningen toewijzen aan huishoudens die in aanmerking komen voor huurtoeslag.

Prestatieafspraken Heemstede 2017

De corporaties zetten zich in om voor woningzoekende minstens 110 verhuringen per jaar te realiseren binnen de sociale voorraad. Dit onder het uitgangspunt dat de mutatiegraad, volgens gegevens van de corporaties, ongeveer 5% per jaar bedraagt.

Beleidsplan 2013-2016:

Hier willen we naar toe

- Meer bewoners hebben een woning naar wens.

- Meer bewoners hebben een woning die ze kunnen betalen.
 - Het woningaanbod past beter bij de (toekomstige) behoefte van de doelgroep.
- Dit doet Pré Wonen
- Meer aanbod en keuzemogelijkheden bieden voor middeninkomens.
 - Met partners mogelijkheden onderzoeken voor een regionaal woonruimteverdeelsysteem in Zuid-Kennemerland en IJmond.

Jaarplan 2014: Wat gaan we concreet doen in 2014?

• Een voorstel om onderzoek te doen naar de mogelijkheden van een regionaal woonruimteverdelingsysteem voor Zuid-Kennemerland en IJmond is geaccordeerd. In 2014 wordt dit initiatief voortgezet.

Jaarplan 2015: Wat gaan we concreet doen in 2015?

• Ons initiatief om tot een regionaal woonruimteverdelingsysteem voor Zuid-Kennemerland en IJmond te komen, zetten we voort in 2015.

De prestaties van Pré Wonen zijn:

	2014	2015	2016	2017
# sociale verhuringen ambitie (alle corporaties)				
Haarlem				1.000
Heemstede				110
# sociale verhuringen realisatie				
Haarlem				504
Heemstede				47

Mutaties

De prestaties van Pré Wonen zijn:

	2014	2015	2016	2017
gemiddelde mutatiegraad in het totale bezit	6,6%	8,0%	7,2%	6,9%

Verhuur aan specifieke doelgroepen

Contingentenregeling Zuid-Kennemerland 2016

In principe zijn er in Zuid Kennemerland op jaarbasis 52 contingentwoningen beschikbaar. Hierbij is geen verdeling gemaakt naar doelgroepen. De uitzondering hierop wordt gevormd door de economisch dakloze gezinnen met kinderen. Voor deze doelgroep zijn maximaal 10 woningen beschikbaar. Met de woningcorporaties is overeen gekomen dat, indien in een lopend jaar 52 contingentwoningen zijn toegewezen, zij 10 woningen extra beschikbaar stellen.

De prestaties van Pré Wonen zijn:

	2014	2015	2016	2017
# beschikbare contingentwoningen	52	52	52	52
# aangeleverde contingentwoningen door Pré Wonen	6	5	24	28

Bron: gegevens Pré Wonen

Vergunninghouders

Prestatieafspraken Haarlem 2017:

4.1 Woningcorporaties spannen zich in grote mate in om de taakstelling van de gemeente te helpen realiseren.

4.3. Woningcorporaties en gemeente hanteren een grens van maximaal 20% verhuringen van de vrijkomende sociale huurwoningen aan statushouders.

De prestaties van Pré Wonen zijn:

(woningen / personen gehuisvest)	2014	2015	2016	2017
Haarlem	15/19	61/157	39/68	40/51
Bloemendaal	2/5	3/6	2/4	1/5
Heemstede	5/5	11/15	9/19	5/9
Beverwijk	9/15	23/62	20/44	13/26
Totaal	31/44	98/240	70/135	57/85

Bron: Jaarverslag 2014, 2015, 2016, 2017

Jaarverslag 2016:

Voor alle gemeenten geldt dat de taakstelling is gehaald in 2016. In Haarlem is dit voornamelijk gekomen door de GVA opvang die door de gemeente is gerealiseerd. Hierdoor kreeg Pré Wonen nog weinig aanvragen. Alle aanvragen vanuit de gemeenten zijn door Pré Wonen toegewezen.

1b: Betaalbaarheid

Huurprijsbeleid

De corporatie moet minimaal voldoen aan de kaders van het huurbeleid van de Rijksoverheid.

De prestaties van Pré Wonen zijn:

	2014	2015	2016	2017
Rijksbeleid: maximale huursomstijging (exclusief huurharmonisatie in 2014, 2015 en 2016, inclusief huurharmonisatie in 2017)	4,0%	1,9%	1,0%	1,3%
gemiddelde huurverhoging corporatie	3,60%	1,9%	0,95%	0,86%
gemiddelde huurprijs per huurwoning DAEB	€496	€489	€496	€504
huur als % van maximaal toegestane huur DAEB				
- zelfstandige huurwoningen	65%	68%	68%	69%
- onzelfstandige huurwoningen	79%	78%	79%	80%

bronnen: dVi 2017, 2016, 2015, 2014

Kernvoorraadbeleid

Lokaal Akkoord Haarlem 2013 t/m 2016:

3.1

De corporaties zorgen ervoor dat het aantal betaalbare woningen in de stad boven de 18.000 blijft. Dit getal was ook het uitgangspunt in het convenant 2007 – 2011 en is sindsdien niet aangepast. We beschouwen het voor dit moment als de best mogelijke benadering van het minimaal aantal benodigde woningen in de ‘kernvoorraad.’

3.2

De corporaties zorgen ervoor dat binnen deze kernvoorraad van 18.000 minimaal 6.000 woningen een huur hebben van maximaal de aftoppingsgrens.

Prestatieafspraken Beverwijk – Heemstede 2017

De behoefte aan sociale huurwoningen blijft op de woonmarkt Beverwijk - Heemskerk tot 2020 gelijk. De woningvoorraad moet in omvang tot 2020 ook gelijk blijven. De gewenste minimale voorraad woningen tot de huurprijsgrens (streefhuren) in Beverwijk en Heemskerk tot 2020 is 10.000 woningen. Op 1-1-2017 bezit Pré Wonen 35% en WOONopMAAT 65% van de sociale huurwoningen in Beverwijk - Heemskerk.

De voorraad sociale huurwoningen is in 2017 verdeeld naar 39% eengezinswoningen en 61% appartementen. Schaarste in de vorm van langere wachttijden ziet men bij eengezinswoningen. Het is wenselijk dat het aandeel sociale huur eengezinswoningen tot 2020 in stand blijft.

In de voorraad moet het aandeel grote goedkope woningen voor grote gezinnen uit de primaire en secundaire doelgroep in stand gehouden worden.

De prestaties van Pré Wonen zijn:

(betreft zelfstandige woningen)	2014	2015	2016	2017
# goedkope woningen	2.634	2.709	2.636	2.465
# betaalbare woningen	8.034	7.905	7.800	7.921
# duur	1.708	1.495	1.203	1.256
# duur	857	933	1.152	1.118
totaal	13.233	13.042	12.791	12.760

Bronnen:

dVi 2014, dVi 2015, dVi 2016, dVi 2017

Aanpak huurachterstanden

Convenant preventie huisuitzettingen Bloemendaal 2014:

Dit convenant heeft tot doel het tegengaan (preventie) van woningontruiming op basis van huurachterstand. De partijen hebben hierbij oog voor schuldenproblematiek en eventuele multiproblematiek zoals psychosociale factoren.

Prestatieafspraken Haarlem 2017:

2.13. Preventieve huisuitzettingen en andere maatregelen om problemen met huurbetaling te voorkomen, worden momenteel naar tevredenheid ingezet. Alle partijen zetten zich in om dit voort te zetten.

Werkafspraken Preventie Huisuitzettingen Haarlem 2013 t/m 2016:

Gezamenlijk en elk vanuit de eigen verantwoordelijkheid te werken aan vroegsignalering, zorgtoeleiding en aanpak van schuldenproblematiek teneinde huisuitzettingen te voorkomen.

Jaarplan 2016:

Door eerder met huurders met betalingsachterstand in contact te treden en oplossingen te vinden, willen we het aantal ontruiming vanwege financiële problemen verminderen. Met gemiddeld 200

bewoners proberen we via betalingsregelingen de achterstand in te lopen. In Zuid-Kennemerland wordt ook de schuldhelpverlening goed ingezet per jaar melden we ongeveer 70 bewoners aan.

Resultaten 2016

- Door procesverbetering (LEAN) zal het aantal opdrachten naar de deurwaarder halveren van nu 73 per maand naar 35 per maand per 1 mei 2016. Hiermee komt de huurachterstand actieve contracten onder 1%.
- Door deze verbetering in het proces beperken we het aantal ontruiming als gevolg van financiële problemen in Zuid-Kennemerland tot 20 woningen en in IJmond tot 15 woningen.

De prestaties van Pré Wonen zijn:

	2014	2015	2016	2017
norm huurachterstand (%)	-	0,94	1,0%	0,8%
huurachterstand in % van de totale jaarhuur (DAEB)	1,6%	1,3%	0,8%	0,7%
ambitie maximaal aantal ontruiming n.a.v. huurachterstand	50	2	35	31
daadwerkelijke ontruiming n.a.v. huurachterstand	55	24	14	12

Bronnen:

begrotingen, dVi 2014, dVi 2015, dVi 2016, jaarverslag 2017

Oordelen van de visitatiecommissie over huisvesten primaire doelgroep

De cijfermatige oordelen van de visitatiecommissie over de periode 2014-2017 zijn in onderstaande tabel weergegeven en worden toegelicht in het visitatierapport in hoofdstuk 3.

Prestatieveld huisvesten primaire doelgroep	Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven
woningtoewijzing en doorstroming	7
betaalbaarheid	8
Oordeel	7,5

Prestatieveld 2: huisvesting van bijzondere doelgroepen

Dit prestatieveld bestaat uit 3 hoofdonderwerpen: ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte, personen met een beperking (lichamelijk, psychisch of verstandelijk) en overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen.

Huurwoningen in het kader van wonen en zorg

	2014	2015	2016	2017
# huurwoningen	13.233	13.042	12.791	12.760
# woningen voor ouderen	-	-	-	0
# woningen voor gehandicapten	-	-	-	0
# nultredenwoningen	3.613	3.259	3.336	3.325
Woongelegenheden (woningen en/of wooneenheden) in woonvormen voor specifieke doelgroepen (niet verhuurd aan instellingen)	1.010	885	108	94
# verhuurd aan zorgorganisaties extramuraal	305	356	27	42
# verhuurd aan zorgorganisaties intramuraal	321	227	376	374
- verzorgings- en verpleeghuizen				168
- geestelijke gezondheidszorg				100
- verstandelijke gezondheidszorg				106
- lichamelijke gehandicaptenzorg				0

Bronnen:

dVi 2014, dVi 2015, dVi 2016, dVi 2017

2a: Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte

Prestatieafspraken Bloemendaal 2017-2021:

Het huidige beleid is erop gericht mensen zo veel mogelijk zelfstandig te laten wonen. Dit heeft tot gevolg dat mensen met een beperking in toenemende mate een beroep doen op de Wet maatschappelijke ondersteuning (WMO) voor woningaanpassingen.

Beleidsplan 2013-2016:

Hier willen we naar toe

- Meer senioren wonen in een geschikte woning.
- Beleid dat aansluit bij veranderingen in de zorg.

Dit doet Pré Wonen

- Vraag van senioren naar een andere woning in kaart brengen en gericht zoeken naar de gewenste woning (verleiden en begeleiden).
- Via het Wonen en Zorg team ontwikkelingen volgen, advies geven en onderzoeken welke rol we op het gebied van wonen en zorg willen spelen.

Woonzorgcomplexen voor ouderen

		2014	2015	2016	2017
Van Zompelstraat / Wintertuinplein), Haarlem	De Roos	66	67	67	67
Asterstraat, Haarlem	Philadelphia Zorg		14	14	14

Meijerslaan, Heemstede	Rechtstreeks	67	67	67	67
Laan van Berlijn	Lievegoed t.a.v. Haarlem	24	38		
Huis ter Wijck Beverwijk	Viva!	153	153	153	153

2b: Personen met een beperking (lichamelijk, psychisch of verstandelijk)

Prestatieafspraken Bloemendaal 2017-2021:

Het huidige beleid is erop gericht mensen zo veel mogelijk zelfstandig te laten wonen. Dit heeft tot gevolg dat mensen met een beperking in toenemende mate een beroep doen op de Wet maatschappelijke ondersteuning (WMO) voor woningaanpassingen.

Beleidsplan 2013-2016:

Pré Wonen is er ook voor bijzondere doelgroepen, zoals huishoudens die begeleiding nodig hebben om zelfstandig te wonen. Bij het huisvesten van bijzondere doelgroepen zoeken we oplossingen die passen bij de gewenste wijkontwikkeling. Dat doen we in afstemming met onze partners.

Woningen / woonvormen voor mensen met een beperking

		2014	2015	2016	2017
BreePeper Beverwijk	Viva Zorggroep	18	18	18	18
Kennemerhof, Beverwijk	RIBW Kennemerhof	22	22	22	22
Laan der Nederlanden, Beverwijk	RIBW	23	23	23	22
Lievegoed, Haarlem	Reguliere Verhuur, Stichting DOCK	25	31	31	24
Haarlem	RIBW	25	25	25	25
Haarlem	RIBW	0	8	8	8
Houtwech Beverwijk	SWSS	10	10	10	10
Vennelaan/Prinsenhof, Beverwijk	Stg de Hartekamp Groep	23	24	24	24
Beverwijk, Alzettestraat	RIBW	9	6	8	8
Beverwijk, Laan van Broekpolder	Stg de Hartekamp Groep	2	2	2	2
Heemskerk	Stg de Hartekamp Groep	10	10	8	7
Beverwijk, Scheijbeeklaan	RIBW	2	18	18	18
Haarlem, Jan Campert	Stichting SIG	14	14	14	14
Haarlem, Megakids	MEGAkids	0	4	4	4
Haarlem	RIBW	13	13	13	12
Stresemannlaan, Haarlem	RIBW	0	25	25	22
Bloemendaal, Ecocura	Stichting Ocura	9	9	9	9
Los verhuurde woningen	diverse	0	0	20	12

2c: Overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen.

Beleidsplan 2013-2016:

Pré Wonen is er ook voor bijzondere doelgroepen, zoals huishoudens die begeleiding nodig hebben om zelfstandig te wonen. Bij het huisvesten van bijzondere doelgroepen zoeken we oplossingen die passen bij de gewenste wijkontwikkeling. Dat doen we in afstemming met onze partners.

Oordelen van de visitatiecommissie over huisvesting van bijzondere doelgroepen

De cijfermatige oordelen van de visitatiecommissie over de periode 2014-2017 zijn in onderstaande tabel weergegeven en worden toegelicht in het visitatierapport in hoofdstuk 3.

Prestatieveld huisvesten bijzondere doelgroepen	Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven
ouderen met specifieke behoeften	7
bewoners met beperkingen	7
overige personen	7
Oordeel	7,0

Prestatieveld 3: Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

Dit prestatieveld bestaat uit 3 hoofdonderwerpen: woningkwaliteit, kwaliteit van de dienstverlening en energie en duurzaamheid.

De visitatiecommissie beoordeelt in ieder geval de ontwikkeling van de prijs-kwaliteitverhouding van het bezit, de ontwikkeling van de uitgaven voor het reguliere onderhoud (klachten, mutatie en planmatig onderhoud) en de prestaties op het gebied van energiemaatregelen en duurzaamheid, zoals het gemiddelde energielabel.

De kwaliteit van de dienstverlening wordt door de visitatiecommissie beoordeeld aan de hand van de Aedes benchmark metingen, KWH-rapportages en/of andere normeringen.

Indien er andere afspraken zijn gemaakt, worden deze uiteraard ook door de visitatiecommissie beoordeeld.

3a: Woningkwaliteit

Algemene kenmerken van het bezit: leeftijd van de woningen

De prestaties van Pré Wonen zijn:

Per categorie in % van totaal	2014	2015	2016	2017
voooroorlogse woningen	15%	15%	15%	15%
jaren 45-59	21%	20%	21%	20%
jaren 60-69	25%	25%	27%	27%
jaren 70-79	10%	10%	9%	9%
jaren 80-89	7%	7%	6%	6%
jaren 90-99	7%	7%	8%	8%
jaren 00-09	9%	9%	9%	9%
jaren 10-19	5%	6%	7%	7%

Bronnen:

dVi 2014, dVi 2015, dVi 2016, dVi 2017

Algemene kenmerken van het bezit: conditiescore NEN 2767

Per categorie in % van totaal	2014	2015	2016	2017
Score 1	33%	25%	30%	30%
Score 2	46%	50%	39%	47%
Score 3	0%	2%	20%	20%
Score 4	0%	0%	1%	3%
Score 5	0%	0%	0%	0%
Score 6	0%	0%	0%	0%
onbekend	20%	22%	10%	0%

bronnen:

dVi 2014, dVi 2015, dVi 2016, dVi 2017

Algemene kenmerken van het bezit: energielabels

Zie hiervoor paragraaf 3c.

Algemene kernmerken van het bezit: prijs-kwaliteitverhouding

De prestaties van Pré Wonen zijn:

	2014	2015	2016	2017
gem. # punten wws zelfstandige huurwoningen DAEB	146	147	147	148
gem. # punten wws zelfstandige huurwoningen niet DAEB	199	205	206	209
gem. # puntprijs huurwoningen DAEB	€3,19	€3,31	€3,36	€3,40
gem. # puntprijs huurwoningen niet DAEB	€3,92	€4,05	€4,10	€3,99
huur als % van maximaal toegestane huur DAEB				
- zelfstandige huurwoningen	65%	68%	68%	68%
- onzelfstandige huurwoningen	79%	78%	79%	80%

bronnen:
dVi 2014, dVi 2015, CiP 2014, CiP 2015, dVi 2016, 2017

Onderhoud van de woningen

De prestaties van Pré Wonen zijn:

	2014	2015	2016	2017
uitgaven per zelfstandige huurwoning				
# zelfstandige huurwoningen	13.233	13.042	12.791	12.760
klachtenonderhoud	€427	€463	€475	€510
mutatieonderhoud	€290	€323	€300	€350
planmatig onderhoud	€723	€601	€860	€848
totaal onderhoud	€1.440	€1.387	€1.636	€1.712

bronnen:
dVi 2014, dVi 2015, dVi 2016, jaarrekening 2017

Aedes Benchmark onderhoud & verbetering

De prestaties van Pré Wonen zijn:

Onderhoud & Verbetering Aedes Benchmark	2017	2017 NL
Letter Onderhoud & verbetering 2017	A	
Instandhoudingsindex	93 (B)	98
Technische woningkwaliteit	94 (A)	101
Ervaren woningkwaliteit	104 (A)	101

Bronnen: Aedes Benchmark

3b: Kwaliteit van de dienstverlening

Strategische Visie 2017-2020:

Onze diensten en dienstverlening worden door de huurders hoog gewaardeerd (8+).

Beleidsplan 2013-2016:

Hier willen we naar toe

- Meer tevreden klanten.

Dit doet Pré Wonen

- Dienstverlening laten toetsen door onafhankelijk instituut.
- Communicatie via internet makkelijker maken.
- Passende dienstverlening bieden.

Jaarplan 2014:

Wat gaan we concreet doen in 2014?

We zorgen ervoor dat de tevredenheid van de klant over onze dienstverlening verder is toegenomen. De klanttevredenheid meten we met het KVVH Huurlabel. In 2014 willen we een 7,9 behalen.

Jaarplan 2015:

Wat gaan we concreet doen in 2015?

We zorgen ervoor dat de tevredenheid van de klant over onze dienstverlening verder is toegenomen. In 2015 zetten we met name in op verbetering van het klantcontact bij het mutatieproces.

Jaarplan 2016:

De primaire klantprocessen zijn en blijven leidend

- Klantdienstverlening volgens Aedes benchmark naar een 7,7.
- Klanttevredenheid voor planmatig onderhoud stijgt naar een 7.4.

De klant staat echt centraal in onze processen en prestaties. Dan tonen we onder meer aan door de klanttevredenheid volgens de Aedes benchmark te verbeteren, eind 2017 willen we in de A categorie eindigen. Voor 2016 betekent dit dat de klanten onze prestaties met gemiddeld een 7,7 waarderen (tussendoel) en zo boven het gemiddelde van de benchmark uitkomen.

Resultaten 2016

- KWH resultaat op Contact stijgt van nu 7,7 naar 7,8, het landelijk gemiddelde.
- KWH resultaat op Ontevredenheid stijgt van 6,0 naar 6,2 het landelijk gemiddelde. Het team Klantservice heeft hierin vooral een centrale, organiserende en signalerende functie.
- Klantinformatie in de vorm van website, mijn Pré Wonen, kennisbank en nieuws is up to date en vooral digitaal georganiseerd. Waarbij de website hét toegangspuntaal voor de klant is.
- Het klachtenmanagement, zaken voor huurcommissie en geschillencommissie worden volgens de normen afgehandeld. Het aantal klachten wegens bejegening, niet nakomen van afspraken en tijdigheid, nu 45, is gedaald tot onder 35 klachten.
- KWH resultaat op Reparaties stijgt van nu 7,9 naar 8,0 het landelijk gemiddeld.
- KWH resultaat op Woning zoeken stijgt van nu 7,7 naar 7,8 het landelijk gemiddelde.
- KWH resultaat op Huur opzeggen stijgt van nu 7,6 naar 7,9. Het landelijk gemiddelde ligt op 8,1.
- KWH resultaat op Nieuwe Woning stijgt van nu 7,7 naar 7,8 het landelijk gemiddelde.

De prestaties van Pré Wonen zijn:

	2014	2015	2016	2017
Ambitie Pré Wonen totaal norm (KWH norm is 7)	7,9			

KWH (score totaal)	7,5	7,5	7,8	7,7
Contact	7,0	7,7	7,9	7,3
Woning zoeken	7,7	7,7	7,6	7,5
Nieuwe woning	7,5	7,7	7,8	7,7
Huur opzeggen	7,9	7,6	7,8	7,9
Reparaties	8,2	7,9	7,8	7,9
Onderhoud	8,2	7,7	7,7	7,7

Bronnen:
Jaarverslag 2015, jaarverslag 2016, jaarverslag 2017

Aedes Benchmark huurdersoordeel

	2014	2015	2016	2017
Huurdersoordeel Aedes Benchmark	B 7,2	B 7,4	B	B
Deelscore nieuwe huurders	7,0	7,2	7,7	7,7
Deelscore huurders met een reparatie-verzoek	7,3	7,5	7,4	7,7
Deelscore vertrokken huurders	7,4	7,4	7,6	7,6

Bronnen: Aedes Benchmark Databank 2014-2017

3c: Energie en duurzaamheid

Energiebesparing en duurzaamheid staan hoog op de agenda van de woningcorporaties. Minister Spies, Aedes, de Woonbond en Vastgoed Belang legden hun gezamenlijke ambities en doelstellingen vast in het geactualiseerde Koepelconvenant Energiebesparing Gebouwde Omgeving dat ze op 28 juni 2012 ondertekenden. Aedes tekende ook twee deelconvenanten: het Convenant Energiebesparing Corporatiesector en het Lenteakkoord Energiezuinige Nieuwbouw. Als de convenanten zijn uitgevoerd, hebben de 2,4 miljoen corporatiewoningen in 2021 gemiddeld energielabel B. Dat komt neer op een energiebesparing tussen 2008 en 2021 van 33%.

Besparingsdoelstellingen

Op basis van de doelstellingen zoals geformuleerd in het Koepelconvenant beogen Aedes en Woonbond 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 gebouw gebonden energieverbruik van bestaande corporatiewoningen van 33% in de periode 2008 tot en met 2020. Deze ambitie betreft het gebouw en installatie gebonden energiegebruik voor met name ruimteverwarming, warm tapwater en ventilatie.

Prestatieafspraken Beverwijk – Heemskerk 2016:

De bestaande woningvoorraad van woningcorporaties heeft in 2020 gemiddeld label B en de woningvoorraad van particulieren heeft in 2020 voor 80% label C.

Prestatieafspraken Bloemendaal 2017-2021:

Corporaties zetten zich in om de bestaande sociale huurwoningvoorraad te verduurzamen met als doel gemiddeld label B en 80% minimaal label C in 2025. Dit streven is afhankelijk van de fysieke en financiële mogelijkheden.

Prestatieafspraken Beverwijk – Heemstede 2017

De nieuwbouw van woningen is in Beverwijk en Heemskerk in 2020 energieneutraal. De bestaande woningvoorraad van woningcorporaties heeft in 2020 gemiddeld label B en de woningvoorraad van particulieren heeft in 2020 voor 80% label C.

Strategische Visie 2017-2020:

In 2025 heeft het woningbezit van Pré Wonen een gemiddelde Energie Index (EI) van 1,4 (= label B).

Visie op duurzaamheid 2017:

De landelijke ambitie van gemiddeld label B in 2020 wordt niet gehaald. We hebben een realistische ambitie om de periode hiervoor te verlengen naar 2025. Hierover hebben we ook afspraken gemaakt met onze lokale partners (prestatieafspraken).

Beleidsplan 2013-2016:

Hier willen we naar toe

- Een reductie in gasverbruik van 20% in 2018.
- Meer bewoners gaan bewuster om met energie.

Dit doet Pré Wonen

- Bestaande woningen isoleren, duurzame producten en technieken inzetten.
- Jaarlijks een miljoen euro extra investeren om energiekosten minder snel te laten stijgen.
- Nieuwe technieken en producten onderzoeken.
- Het greenteam stimuleert energiebewust bouwen en beheren.

Jaarplan 2014:

Wat gaan we concreet doen in 2014?

- Op initiatief van de bewoners van Drielandenhoek in Haarlem gaan we zonnepanelen plaatsen.
- We werken aan de voorbereiding en uitvoering van het EnergieActiePlan in een aantal complexen:
 - in de gemeente Haarlem (6)
 - in de gemeente Beverwijk (3)
 - in de gemeente Bloemendaal (1)

De prestaties van Pré Wonen zijn:

	2014	2015	2016	2017
EI Nederland		1,86		1,73
realisatie EI Pré Wonen				1,72
A	7%	11%	17%	12%
B	13%	9%	11%	18%
C	24%	25%	29%	31%
D	18%	15%	21%	21%
E	13%	13%	11%	11%
F	8%	5%	6%	5%
G	4%	4%	3%	2%
onbekend	14%	17%	1%	0%

Bronnen:

De prestaties van Pré Wonen zijn:

Aedes Benchmark Centrum	2014	2015	2016	2017
Letter duurzaamheid Aedes benchmark 2017	-	-	-	C
Deelletter energetische prestatie	-	-	-	B
Deelletter CO 2 uitstoot	-	-	-	C

Bron: Aedes Benchmark Centrum

Oordelen van de visitatiecommissie over kwaliteit van de woningen en woningbeheer

De cijfermatige oordelen van de visitatiecommissie over de periode 2014-2017 zijn in onderstaande tabel weergegeven en worden toegelicht in het visitatierapport in hoofdstuk 3.

Prestatieveld kwaliteit van de woningen en woningbeheer	Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven
woningkwaliteit	8
kwaliteit van dienstverlening	7
energie en duurzaamheid	7
Oordeel	7,3

Prestatieveld 4: (Des)investeren in vastgoed

Dit prestatieveld bestaat uit 5 hoofdonderwerpen: nieuwbouw, sloop/samenvoeging, verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud), maatschappelijk vastgoed en verkoop.

4a: Nieuwbouw

Prestatieafspraken Heemstede 2017

De corporaties realiseren bij voorkeur woningen in de sociale huursector, die met name geschikt zijn voor één- en tweepersoons- huishoudens voor senioren en jongeren.
Bij nieuwbouw spannen de corporatie en de gemeente zich, waar mogelijk, in om bijna nul-op-de-meter woningen te realiseren.

Prestatieafspraken Beverwijk – Heemstede 2017

Opleveringen Pre Wonen in 2017:
Plantage fase 3: 56 woningen

Jaarplan 2014: Wat gaan we concreet doen in 2014?

Haarlem

- In Parkwijk gaat aan de Jan Sluyterslaan een sloop/nieuwbouwproject van start. Hier realiseren we in de eerste twee fasen 18 woningen in de vrije sector en 45 sociale huurwoningen.
- Naar verwachting gaat in Meerwijk aan de Aziëweg de nieuwbouw van de eerste toren van start. Hier bouwt Pré Wonen 54 sociale huurwoningen.

Beverwijk

- Aan de Wijk aan Duinerweg leveren we 12 sociale huurwoningen en 4 woningen in de vrije sector op.
- In de Plantage start in 2014 de bouw van 32 sociale huurwoningen en 28 woningen in de vrije sector. Ook komt er 1 pand voor een huisartsenpraktijk en apotheek.
- Aan de Oostertuinen (38-68) gaat in het kader van de wijkvernieuwing de bouw van 18 woningen in de vrije huursector van start.
- Aan de Oostertuinen (2-24) leveren we in 2014 13 vrijesectorhuurwoningen op.

Jaarplan 2014: Wat gaan we concreet doen in 2014?

- We starten een nieuwbouwproject in Haarlem (Pieter Wantelaan): voor het RIBW bouwen we 26 units en 4 aanleunwoningen.
- In Heemstede (Oude Dorp/Indische buurt) start de bouw van 8 sociale huurwoningen voor een groep verstandelijk gehandicapten met een specifieke zorgbehoefte.

Jaarplan 2014:

Wat gaan we concreet doen in 2014?

Oplevering nieuwbouw:

- Aan de Spoorwegstraat in Haarlem leveren we 24 sociale huurwoningen op.
- In Santpoort leveren we Het Terras op, met 11 sociale huurwoningen.

Jaarplan 2015: Wat gaan we concreet doen in 2015?

- We starten nieuwbouw in Heemstede voor een woongroep van autistische jongeren.
- In Bloemendaal gaan we bouwen voor de Stichting Dol-fijn: een woongroep voor jongeren met een verstandelijke beperking.

·We starten een nieuwbouwproject in Haarlem (Pieter Wantelaan): voor het RIBW bouwen we 26 units en 4 aanleunwoningen.

Jaarplan 2015: Wat gaan we concreet doen in 2015?

·In 2015 hebben we ruim 100 nieuwbouwwoningen in de vrije sector in aanbouw:

- o H. Bosmanstraat (28)
- o Plantage II (42)
- o Plantage III (11)
- o Jan Sluyterslaan (18)
- o Oostertuinen, hoge nummers (17)

De helft zal nog in 2015 worden opgeleverd. We starten ook de kavelverkoop bij onze projecten Vitae Vesper (Haarlem) en Wüstelaan (Santpoort-Zuid).

Jaarplan 2016:

Nieuwbouw 2016

Hieronder een overzicht van de nieuwbouwprojecten die Pré Wonen in 2016 uitvoert. In totaal hebben we 760 nieuwbouwwoningen in productie, waarvan 464 Daeb woningen.

Haarlem

·H. Bosmansstraat

56 Daeb woningen (start 2016, oplevering 2017)

28 koopwoningen (start 2017)

·Italiëlaan

48 Daeb woningen (start 2016, oplevering 2017)

36 Niet Daeb woningen (start 2016, oplevering 2017)

·De Remise

28 koopwoningen (oplevering 2017)

·Jan Sluijterslaan

84 Daeb woningen (oplevering 2018)

137 Koopwoningen (oplevering 2018)

·Hof van Egmond

162 Daeb woningen (oplevering 2018)

Pieter Wantelaan

30 wooneenheden (26 units en 4 appartementen) en 2 BOG (groepsruimten) voor RIBW (start 2016, oplevering 2017)

Heemstede

·Nijverheidsweg

9 Daeb woningen (oplevering 2016)

Beverwijk

·Plantage fase 2A

34 Daeb woningen (oplevering 2016)

42 Niet Daeb woningen (oplevering 2016)

2 Koop commerciële ruimte (oplevering 2016)

·Plantage fase 3

33 Daeb woningen (start bouw 2016, oplevering 2016)

22 Koopwoningen (start bouw 2017)

Bloemendaal

·Voormalig Marinehospitaalterrein

8 units (760 m2 BVO) (start 2016, oplevering 2017)

1 Daeb collectieve ruimte t.b.v. Stichting Dol-Fijn (start 2016, oplevering 2017)

Ambitie nieuwbouwproductie in MJB's	2014	2015	2016	2017
MJB 2014	92	544	362	234
MJB 2015	74	171	204	394
MJB 2016	57	190	101	460
MJB 2017				115

Bronnen:

MJB's 2014, 2015, 2016 en 2017

De prestaties van Pré Wonen zijn:

	2014	2015	2016	2017
Nieuwbouw huur (productie voor eigen verhuur)	64	61	93	104
Nieuwbouw koop	0	0	0	0

Bronnen:

dVi 2014, dVi 2015, dVi 2016, dVi 2017

Opleveringen in 2017:

Beverwijk

- Plantage, 22 woningen

Haarlem

- Hof van Egmond, 61 woningen
- Parkwijk, De groene linten, 13 woningen

Heemstede

- Nijverheidsweg, 8 woningen

Opleveringen in 2016:

Haarlem

- **Project Hof van Egmond (Slachthuisbuurt)**

De eerste 43 woningen zijn opgeleverd. Het krijgt vanuit diverse kringen waardering, omdat het uniek is in Nederland: bewoners wonen hier straks achter een monumentale gevel in een energie neutrale nieuwbouwwoning, met 'Nul Op de Meter'.

- **De Groene Linten (Parkwijk).**

Na het faillissement van het betrokken bouwbedrijf konden we in 2016 een doorstart maken in fase 2a. Vlak na de zomer konden we uiteindelijk 31 appartementen opleveren. De huurders zijn enthousiast.

Beverwijk

- **Project Plantage fase 2,3 en de laatste fase**

De woningen in fase 2b zijn na de zomer opgeleverd. In deze fase is sprake van huurwoningen in de vrije sector en koopappartementen. Het 'te woon'-concept, waarbij de consument zelf kan kiezen of hij wil huren of kopen, wees in de huidige marktsituatie uit dat er overwegend woningen zijn gekocht.

Opleveringen in 2015:

Beverwijk

- **Project Plantage fase 2**

De sociale huurwoningen in fase 2a zijn in november opgeleverd aan de bewoners.

Opleveringen in 2014:

Haarlem

- Martin Monnickendamstraat 11 woningen
- Zijlweg Zijweg, 24 parkeerplaatsen
- Zijlweg Zijweg, 24 woningen

Beverwijk

- Wijk aan Duinerweg, 16 woningen
- Oostertuinen, 13 woningen

4b: Sloop / samenvoeging

De prestaties van Pré Wonen zijn:

	2014	2015	2016	2017
# ambitie / afspraak te slopen woningen				
Gerealiseerde sloop (# woningen)	28	248	255	158

Bronnen:

dVi 2014, dVi 2015, dVi 2016, jaarverslag 2017

Sloop in 2017:

Beverwijk

- 12 niet-woon in Plantage (garage)

Haarlem

- 62 Woningen in Hof van Egmond
- 1 niet-woon in Hof van Egmond (bedrijf)
- 96 woningen aan Jan Sluyterslaan

Sloop in 2016:

Haarlem

Boerhaaveflat (Boerhaavewijk): Vanwege de brandonveiligheid, het asbest en de staat van onderhoud is dit complex vervroegd ontmanteld. De huurders zijn naar volle tevredenheid geherhuisvest. De sloop op zich was geen sinecure, gezien het object en de ligging in de directe nabijheid van het ziekenhuis. De sloop heeft naar alle tevredenheid plaatsgevonden en is inmiddels volledig afgerond.

Beverwijk

Project Plantage fase 2,3 en de laatste fase

De herhuisvesting van de bewoners in fase 3 verloopt voorspoedig. De sloop van de eerste twee portiekflats is afgerond.

Sloop in 2015:

Beverwijk

- Oostertuinen, 32 woningen gesloopt

Haarlem

- H. Bosmansstraat, 96 woningen
- H. Bosmansstraat, 9 garages
- Vincent van Goghlaan, 6 garages
- Jan Sluyterslaan etc, 40 woningen
- Westerhoutpark, 1 bedrijf

Sloop in 2014:

Haarlem

- Jan Sluyterslaan, 42 garages
- Jan Sluyterslaan, 22 woningen
- Pladellastraat, 6 woningen

Beverwijk

- plantage, 1 winkel

4c: Verbetering bestaand woningbezit (renovatie / groot onderhoud)

Jaarplan 2014: Wat gaan we concreet doen in 2014?

Haarlem

Groot onderhoud / renovatieproject in uitvoering:

O Dunklerstraat, renovatie van 48 woningen. Tegelijkertijd ontduplexing van 16 woningen in de Slachthuisbuurt in Haarlem tot 8 eengezinswoningen met energielabel B.

O Helsinkistraat, 96 eengezinswoningen in Europawijk. Upgrade van de buitenschil en nieuwe technische installaties. Naar energielabel A.

O William Boothstraat, 3 galeriefiets in Meerwijk. In het verlengde van grootschalig onderhoud, waarbij de esthetische, bouwtechnische en woontechnische kwaliteit is verbeterd, pakken we de portieken van 3 blokken van 48 woningen aan.

• De Sterreboosstraat wordt opgeleverd. Bij 46 eengezinswoningen in de Leidsebuurt zijn het groot onderhoud (aan gevel, vloeren en installaties) en verkoopbevorderende maatregelen uitgevoerd.

• Het groot onderhoud bij het complex van Moerkerkenstraat in Delftwijk (gestart in 2013) wordt medio 2014 afgerond. 226 woningen krijgen daardoor meer comfort; het energielabel gaat van F naar C.

Jaarplan 2015: Wat gaan we concreet doen in 2015?

Wat gaan we concreet doen in 2015?

Haarlem

• Groot onderhoud / renovatieproject in uitvoering:

O Dunklerstraat, renovatie van 48 woningen, inclusief ontduplexing van 16 woningen tot 8 eengezinswoningen. Opwaardering naar energielabel B.

O Helsinkistraat, 96 eengezinswoningen in Europawijk. Upgrade van de buitenschil en nieuwe technische installaties. Aanpak van het interieur bieden we als optie aan. Opwaardering naar energielabel A.

O William Boothstraat, 3 galeriefiets in Meerwijk. In het verlengde van grootschalig onderhoud, waarbij de esthetische, bouwtechnische en woontechnische kwaliteit is verbeterd, pakken we de entrees en de plint van 3 blokken van 48 woningen aan.

Beverwijk

In 2014 zijn gesprekken gevoerd met de bewoners van het complex Merwede-Waalstraat over hun ervaringen met de woning en hun woonwensen. In 2015 gaan de werkzaamheden in het kader van het geplande groot onderhoud van dit complex van start. In 2016 zullen de werkzaamheden aan de 96 sociale huurwoningen zijn afgerond.

Bloemendaal

Aan 34 woningen aan de Patrijzenlaan in Bennebroek voeren we groot onderhoud uit. Daarbij worden ook de energetische prestaties van de woningen verbeterd. Dit past bij onze prestatieafspraken met de gemeente Bloemendaal.

4d: Maatschappelijk vastgoed

Geen specifieke afspraken en/of ambities

4e: Verkoop

Prestatieafspraken Heemstede 2017

Corporaties zijn terughoudend in het verkopen van sociale huurwoningen waar veel vraag naar is.

Prestatieafspraken Beverwijk – Heemskerk 2016:

Te verwachten verkoop:

2016: 20

2017: 20

Jaarplan 2014: Wat gaan we concreet doen in 2014?

·We gaan – conform ons verkoopbeleid – zo'n 100 woningen verkopen uit onze bestaande voorraad.

·In een aantal gevallen zetten we hiervoor de Pré Koopregeling in. Dat houdt in dat kopers de woning met korting kunnen kopen; bij eventuele verkoop later wordt de woning in eerste instantie weer aan Pré Wonen te koop aangeboden.

Jaarplan 2015: Wat gaan we concreet doen in 2015?

·We gaan – conform ons verkoopbeleid – zo'n 100 woningen verkopen uit de bestaande voorraad.

·In een aantal gevallen zetten we hiervoor de Pré Koopregeling in. Dat houdt in dat kopers de woning met korting kunnen kopen. Bij eventuele verkoop later heeft de verkoper de plicht de woning in eerste instantie weer aan Pré Wonen te koop aan te bieden.

De prestaties van Pré Wonen zijn:

	2014	2015	2016	2017
Ambitie te verkopen woningen	100	100	110	58
Gerealiseerde verkoop aan (toekomstige) bewoners	77	83	92	70
Gerealiseerde verkoop aan instellingen e.d.	0	0	0	0
Totaal verkocht	77	83	92	70

Bronnen:

dVi 2014, dVi 2015, dVi 2016, MJB 2016, MJB 2017, jaarverslag 2017

Oordelen van de visitatiecommissie over (des)investeringen in vastgoed

De cijfermatige oordelen van de visitatiecommissie over de periode 2014-2017 zijn in onderstaande tabel weergegeven en worden toegelicht in het visitatierapport in hoofdstuk 3.

Prestatieveld (des)investeren in vastgoed	Beoordeling visitatiecommissie
nieuwbouw	5
sloop / samenvoeging	7
verbeteren bestaand bezit	7
maatschappelijk vastgoed	-

verkoop	7
Oordeel	6,5

Prestatieveld 5: Kwaliteit van wijken en buurten

Dit prestatieveld bestaat uit 3 hoofdonderwerpen: leefbaarheid, wijk- en buurtbeheer en aanpak overlast.

5a: Leefbaarheid

Prestatieafspraken Bloemendaal 2017-2021:

Partijen dragen (financieel) bij aan Buurtbemiddeling in de gemeente Bloemendaal.

Prestatieafspraken Bloemendaal 2017-2021:

Ter bevordering van de leefbaarheid werken partijen samen in wijkteams. Corporaties vervullen (1) de rol als 'signaleerder' vanuit de bekendheid met de bewoners van huurwoningen. Signalen dat er sprake is van bijvoorbeeld huurachterstand, eenzaamheid, psychosociale problematiek of overlast, worden doorgegeven aan het Sociaal Team. Corporaties vervullen ook de rol als (2) woningeigenaar op het moment dat sprake is van dwang of drang (bijvoorbeeld bij huisuitzetting of ernstige overlast) en als (3) verhuurder op het moment dat sprake is van urgente huisvestingsbehoefte (bijvoorbeeld bij huiselijk geweld). Bij de wijkteams worden geen individuele zaken besproken omtrent huurachterstanden, eenzaamheid en overlastproblemen. Dat gebeurt in het Sociaal Team. In de wijkteams wordt op wijkniveau gesproken.

Prestatieafspraken Heemstede 2017

Partijen dragen (financieel) bij aan Buurtbemiddeling in de gemeente Heemstede.

Beleidsplan 2013-2016:

Hier willen we naar toe

- De 'hotspots' zijn verdwenen of de problemen zijn beheersbaar.
- Bewoners voelen zich meer verantwoordelijk voor hun buurt.
- Bewoners voelen zich veiliger in hun buurt.

Dit doet Pré Wonen

- Gericht en snel in actie komen in 'hotspots'.
- Bewoners aanspreken op hun verantwoordelijkheid en initiatieven stimuleren en ondersteunen.

Jaarplan 2014: Wat gaan we concreet doen in 2014?

- We hebben 10 kleine gebieden in kaart gebracht: 2 in Beverwijk, de overige in Haarlem.
- Deze complexen krijgen een extra aanpak voordat we van start gaan, de zogenoemde APK.
- In deze gebieden gaan onze buurtbeheerders meer uren aan het werk. We geven deze plekken een hogere prioriteit bij de aanpak om ze schoon, heel en veilig te krijgen of te houden.
- Buurtbewoners worden geïnformeerd over onze aanpak. We roepen ze op om hun verantwoordelijkheid voor hun leefomgeving te nemen.

Jaarplan 2015: Wat gaan we concreet doen in 2015?

- We hebben 10 kleine gebieden in kaart gebracht: 2 in Beverwijk, de overige in Haarlem.
- In deze gebieden gaan onze buurtbeheerders meer uren aan het werk. We geven deze plekken een hogere prioriteit bij de aanpak om ze schoon, heel en veilig te krijgen en vervolgens te houden, één van de topprioriteiten van de afdeling Wonen.
- Buurtbewoners worden geïnformeerd over onze aanpak. We dagen ze uit om hun verantwoordelijkheid voor hun leefomgeving te nemen.
- We hebben een opruimprotocol opgesteld. In de complexen waar het nodig is, passen we dit protocol toe en handhaven we de hierin vastgelegde afspraken.

·We betrekken onze partners bij de aanpak van overlastsituaties en treden waar mogelijk gezamenlijk preventief op.

Beleidsplan 2013-2016:

Hier willen we naar toe

- Bewoners doen mee in de buurt.
- Bewoners voelen zich meer betrokken en verantwoordelijk voor hun eigen wijk.

Dit doet Pré Wonen

- Met nieuwe participatievormen en middelen meer en verschillende bewoners betrekken bij wat er in de buurt gebeurt.
- Beter rekening houden met de wensen van bewoners.
- De mogelijkheden onderzoeken voor het delen of overdragen van verantwoordelijkheden binnen de buurt.

5b: Wijk- en buurtbeheer

Beleidsplan 2013-2016:

Hier willen we naar toe

- Wijken blijven vitaal en gewild.

Dit doet Pré Wonen

- Woningen en woonomgeving goed beheren.
- In contact blijven over de tevredenheid van bewoners met hun wijk.

Beleidsplan 2013-2016:

Hier willen we naar toe

- Over vier jaar wonen er in de drie aandachtswijken meer huishoudens met een middeninkomen.
- De uitstraling in delen van de wijk Meerwijk is beter en de buurt is meer betrokken.
- In Parkwijk zijn meer mensen actief betrokken bij het schoon houden van hun buurt en het winkelcentrum voorziet meer in de behoeften van de buurtbewoners.
- In Kuenenplein/Plantage voelen meer mensen zich veilig in hun wijk.
- Over tien jaar zijn de aandachtswijken aantoonbaar verbeterd, vitaal en gewild. Wijken worden meer gewaardeerd door bewoners en zijn in trek bij woningzoekenden. De leefbaarheid is verbeterd.

Dit doet Pré Wonen

- Op basis van de wijkvisies werken aan concrete fysieke en sociale projecten.
- We gebruiken een rekenmodel (het Effectenmodel) waarmee we inzicht krijgen in maatschappelijke opbrengsten van sociale projecten.

Jaarplan 2014: Wat gaan we concreet doen in 2014?

Haarlem

- Eind 2014 zijn (deels korte) wijkvisies gereed voor Delftwijk, Leidsebuurt/Leidsevaart, Houtvaartkwartier, Rozenprieel, Transvaal/Indische buurt/Frans Halsbuurt.
- Pré Wonen neemt het initiatief om in het oude wijkcentrum van Meerwijk een restaurant en een kledingzaak onder te brengen. Ook een dependance van het buurtbedrijf Oost vindt hier onderdak. Het gaat om werktoeleidingsprojecten. In dit gebouw stellen we flexwerkplekken beschikbaar voor (onder andere) de wijkraad en medewerkers van diverse organisaties die in de wijk actief zijn.
- In Meerwijk Noord begint een project dat is gericht op herstel van de sociale samenhang en actief burgerschap.
- In Parkwijk gaan we samen met de bewoners van de Basellaan/Staalstraat een beheerplan opstellen. Doel: de betrokkenheid van de bewoners bij de woonomgeving vergroten en de leefbaarheid bevorderen.

- In Parkwijk is de uitstraling van het winkelcentrum aan het Beatrixplein nu niet optimaal. Ook is er onvoldoende variatie in het aanbod. Samen met de winkeliers komen we met een vernieuwde visie op het gewenste aanbod en de uitstraling.
- In Parkwijk gaat aan de Jan Sluyterslaan een sloop/nieuwbouwproject van start. Hier realiseren we in de eerste twee fasen 18 woningen in de vrije sector en 45 sociale huurwoningen.
- Naar verwachting gaat in Meerwijk aan de Aziëweg de nieuwbouw van de eerste toren van start. Hier bouwt Pré Wonen 54 sociale huurwoningen.

Beverwijk

- In 2014 zijn de wijkvisies Meerenstein en Oosterwijk/Zwaansmeer gereed.
- Pré Wonen benadert samen met ProLiving bewoners uit de Indische buurt die momenteel zonder werk zijn. We vragen of ze zich willen inzetten voor hun buurt. Zo mogelijk worden deze bewoners begeleid naar regulier werk.
- Aan de Wijk aan Duinerweg leveren we 12 sociale huurwoningen en 4 woningen in de vrije sector op.
- In de Plantage start in 2014 de bouw van 32 sociale huurwoningen en 28 woningen in de vrije sector. Ook komt er 1 pand voor een huisartsenpraktijk en apotheek.
- Aan de Oostertuinen (38-68) gaat in het kader van de wijkvernieuwing de bouw van 18 woningen in de vrije huursector van start.
- Aan de Oostertuinen (2-24) leveren we in 2014 13 vrijesectorhuurwoningen op.

Kortom: Pré Wonen bouwt in de drie aandachtswijken 224 nieuwe woningen.

Jaarplan 2015: Wat gaan we concreet doen in 2015?

- In de drie aandachtswijken willen we voor huurders en samenwerkingspartners dichtbij en aanspreekbaar zijn. Daarom zetten we samen met hen Wijkinformatiepunten op. De samenwerking zal hierdoor sterker worden. Ook bevorderen we zo een integrale aanpak van de wijk, onder meer door sociale wijkteams.

Haarlem

- In Meerwijk Noord gaan we door met een project dat gericht is op herstel van de sociale samenhang en actief burgerschap. We maken Woonafspraken. Door huisbezoeken bekijken we waar meer ondersteuning gewenst is.
- In Meerwijk onderzoeken we of De Kas kan worden verzelfstandigd. Dit initiatief, ooit gestart met zogenoemde '40+ gelden', lijkt inmiddels voldoende sterk om zelfstandig verder te gaan. De activiteiten in de Kas en Vinci 73 komen tot stand in samenwerking met het Buurtbedrijf en Vinci fair in Vinci 73.
- We gaan meer passende woonruimte bieden voor senioren en gezinnen. Dat doen we door seniorbewoners te stimuleren door te stromen van eengezinswoningen naar appartementen. Zo komen eengezinswoningen beschikbaar voor gezinnen. In 2014 hebben we dit als pilot bij een groot onderhoudsproject aan de Helsinkistraat in Haarlem met succes gedaan. We willen deze middelen in het kader van 'verleiden en begeleiden' in 2015 ook in de wijk Kuenenplein/Plantage toepassen.
- Met de stichting Bedrijven Doen ontwikkelen we plannen voor de herinrichting van een braakliggend terrein aan de rand van Meerwijk.
- In Parkwijk/Slachthuisbuurt besteden we specifiek aandacht aan jongeren, door middel van projecten als Rebut (cultuur en leren) en Medialab (media en talentontwikkeling).
- Samen met de gemeente Haarlem werken we aan een leerwerkproject voor jongeren met afstand tot de arbeidsmarkt. Tegelijkertijd creëren we een ontmoetingsplek voor wijkbewoners: Coffeemania.
- Ook blijven we in 2015 de Stichting Ontmoet elkaar in Parkwijk ondersteunen. Deze stichting, opgericht door wijkbewoners, organiseert verschillende activiteiten, waaronder een kinderboerderij.

- De winkeliers van het Beatrixplein ondersteunen we bij de oprichting van de winkeliersvereniging. Men streeft naar een tweede ster van het Keurmerk Veilig Ondernemen (KVO).
- Aan de Henriëtte Bosmanstraat in de Slachthuisbuurt beginnen we een sloop/nieuwbouwproject van 56 sociale huurwoningen en 28 koopwoningen.
- In Parkwijk is aan de Jan Sluyterslaan een sloop/nieuwbouwproject gestart. Hier realiseren we in de eerste twee fasen 18 woningen in de vrije sector en 45 sociale huurwoningen.
- In Meerwijk aan de Aziëweg zijn de voorbereidingen voor de bouw van de twee woontorens nog steeds gaande. Hier onderzoeken we de mogelijkheden voor de realisatie van 122 appartementen.

Beverwijk

- Eind 2014 is in de wijk Kuenenplein/Plantage een wijkinformatiepunt opgericht, dicht bij de bewoners, laagdrempelig en in samenwerking met maatschappelijke partners.
- Op dit moment worden de resultaten van de Talentenpool over 2014 beoordeeld. Het project is erop gericht om werklozen te begeleiden naar een betaalde baan. Bij aantoonbaar succes werkt Pré Wonen ook in 2015 mee aan dit project.
- Op het Kuenenplein is sprake van relatief veel onderhuur en drugsoverlast. In 2015 beginnen we in deze buurt met een project om onderhuur tijdig te signaleren en aan te pakken en drugsoverlast te bestrijden.
- Op het Hilbersplein onderzoeken we als tussenoplossing de mogelijkheid om de oude garage te slopen. Op deze plek komen dan extra activiteiten voor de jeugd, naast de projecten Streetrulez en Academy. De werktitel is vooralsnog: 'Gezond gewicht'. We werken hierbij uitstekend samen met de 'Evenementenmakelaar'.
- In 2015 willen we een invulling vinden voor het klooster. De nieuwe functie moet de wijk ten goede komen.
- Aan het imago van de wijk werken we door een sterk beeldmerk, een website, en een eigen pagina op Facebook.
- Algemene buitenruimtes gaan we op verzoek van de bewoners afsluiten. Daardoor verbetert hun veiligheidsbeleving sterk.
- In de Plantage bouwt Pré Wonen in 2015 34 sociale huurwoningen. Ook de voorbereidingen voor de realisatie van 42 woningen in de vrije sector worden voortgezet. In de plint van het sociale deel is een pand voor een huisartsenpraktijk en apotheek opgenomen. In deze wijk starten we ook met de bouw van 17 eengezinswoningen in de vrije sector aan de Oostertuinen.

Vitale en gewilde wijken (jaarverslag 2016)

- Onze strategie met betrekking tot vitale en gewilde wijken is sinds 2015 veranderd. Het accent ligt nu primair bij de klant. We kijken scherp naar diens wensen. Daarbij bieden we onze woningen aan, en kijken we goed naar de leefomgeving. We maken nog wel gebruik van onze Wijkvisies, maar de benadering en invulling is anders.

Wijkvisies

- Een wijkvisie is een handzaam instrument om onze verantwoordelijkheid te kunnen waarmaken voor prettig wonen in een goede omgeving. In 2016 is de laatste wijkvisie op- en vastgesteld, te weten voor Zuid-Kennemerland, de Bomenbuurt, de Vogelbuurt en het Vondelkwartier in Haarlem. Voor ons gehele werkgebied ligt er nu per wijk een plan van aanpak op tafel voor wonen, beheer en ontwikkeling en leefbaarheid.
- Daarnaast hebben wij een programma ontwikkeld waarmee we concreet kunnen meten of de wijk vitaler en gewilder wordt. Dat programma heeft zowel objectieve als subjectieve indicatoren. Zo maken we optimaal gebruik van de gegevens uit ons basissysteem, maar ook van klantenpanels en de mening van professionals over de vorderingen van en in de wijk.

Relatie wijkvisie met portefeuillestrategie

- Sinds 2016 is de portefeuillestrategie van Pré Wonen leidend voor de fysieke ingrepen die we in de wijken doen. De opgestelde wijkvisies worden hieraan getoetst. Dit kan tot gevolg hebben dat de fysieke ingrepen die we in een wijkvisie hadden voorgesteld, alsnog worden aangepast.

Wijkvisie De Bomenbuurt, de Vogelbuurt en het Vondelkwartier (Haarlem)

- Deze buurt is vitaal en gewild. De bewoners vinden hun buurt prettig en leefbaar. We bewaken hier de basisuitgangspunten Schoon, Heel en Veilig, en stimuleren de bewoners gebruik te maken van hun eigen kracht om de leefomgeving op het huidige goede niveau te houden.

Evaluatie Wijkvisie Parkwijk (Haarlem)

- In 2016 is de wijkvisie van Parkwijk geëvalueerd. De balans tussen huur- en koopwoningen is in deze wijk verbeterd: er zijn meer koopwoningen gekomen, het aantal huurwoningen is minder geworden. Daardoor is de variatie aan inkomensgroepen gegroeid. Ook de veiligheid is toegenomen, maar helaas wordt dat niet ondersteund door een afname van het aantal overlastgevallen. De huurachterstanden zijn wel afgenomen. De komende tijd gaan we extra werk maken van:
 - de continuïteit van sociale activiteiten en samenwerking
 - het verbeteren en signaleren van de kwaliteit van de openbare ruimte
 - belang van winkelcentrum in de wijk
 - verbeteren van het externe imago

Scores in de leefbaarometer:

	2014	2016
Gemeente Haarlem	Ruim voldoende	Goed
Gemeente Beverwijk	Ruim voldoende	Ruim voldoende
Gemeente Heemstede	Zeer goed	Uitstekend
Gemeente Bloemendaal	Uitstekend	Uitstekend
Gemeente Heemskerk	Ruim voldoende	Ruim voldoende
Gemeente Velsen	Ruim voldoende	Ruim voldoende

5c: Aanpak overlast

Convenant Noodteam Beverwijk 2012-2016

Het noodteam heeft tot doel personen uit de doelgroep die overlast veroorzaken, niet meer aan de samenleving kan of wil deelnemen of een gevaar is voor de openbare orde en veiligheid in zorg te plaatsen en deze zorg af te stemmen met de afzonderlijke deelnemers. Daarnaast stellen noodteams zich tot doel om (extreme) overlastsituaties in woonsituaties aan te pakken en zo mogelijk de overlast weg te nemen.

Jaarplan 2016: Resultaten 2016

- Het aantal lopende overlastmeldingen brengen terug naar gemiddeld 25.
- De doorlooptijd van de overlastmeldingen wordt in 90% van de meldingen verkort van nu 35 dagen naar 15 dagen per 1 november 2016.

Oordelen van de visitatiecommissie over kwaliteit wijken en buurten

De cijfermatige oordelen van de visitatiecommissie over de periode 2014-2017 zijn in onderstaande tabel weergegeven en worden toegelicht in het visitatierapport in hoofdstuk 3.

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

6 Overige / andere prestaties

De visitatiemethodiek geeft de ruimte om nog andere maatschappelijke prestaties te beoordelen, die niet onder de eerder 5 genoemde prestatievelden te rangschikken zijn.