

Visitatierapport
AlleeWonen



Rapportinformatie

Auteur : Visitatiecommissie
Versie : 1.0 definitief
Status : definitief
Datum : 18 januari 2016

Versiebeheer

Versie	Gewijzigd door	Opmerking
0.9	Opgesteld door visitatiecommissie	Concept ter bespreking met corporatie Niet bestemd voor publicatie
1.0 concept	Visitatiecommissie	Versie beoordeling aan Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland Niet bestemd voor publicatie
1.0 definitief	Visitatiecommissie	Definitief rapport na controle van SVWN op het correct toepassen van de geldende methodiek en de transparantie van de beoordeling Bestemd voor publicatie

Visitatiecommissie

Joos Jacobs (voorzitter)
Wouter Vos
Antoinette Kemper

Inhoudsopgave

Inleiding 5

1	AlleeWonen, haar ambities, bestuur en toezicht en werkgebied.....	6
1.1	AlleeWonen.....	6
1.2	Interne organisatie en toezicht.....	6
1.3	Het werkgebied	7
	Deel I Maatschappelijk presteren in het kort	9
2	Het maatschappelijk presteren van AlleeWonen.....	11
2.1	Recensie: 'Zichtbaar Veelzijdig'	11
2.2	Scorekaart van maatschappelijke prestaties	14
2.3	Samenvatting per perspectief	15
	Deel II Toelichting per perspectief	19
3	Presteren naar Opgaven en Ambities.....	21
3.1	De opgaven in het werkgebied	21
3.2	Mate van belang van de prestatievelden	22
3.3	Huisvesting van de primaire doelgroep	23
3.4	Huisvesting bijzondere doelgroepen.....	25
3.5	Kwaliteit van woningen en woningbeheer	26
3.6	(Des)investeringen in vastgoed	28
3.7	Kwaliteit van wijken en buurten	29
3.8	Ambities	30
3.9	Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar Opgaven en Ambities	31
4	Presteren volgens belanghebbenden.....	32
4.1	De belangrijkste belanghebbenden van AlleeWonen	32
4.2	Huisvesting primaire doelgroep volgens belanghebbenden.....	33
4.3	Huisvesting bijzondere doelgroepen volgens belanghebbenden	34
4.4	Kwaliteit van woningen en woningbeheer volgens belanghebbenden	35
4.5	(Des)investeringen in vastgoed volgens belanghebbenden.....	35
4.6	Kwaliteit van wijken en buurten volgens belanghebbenden	36
4.7	Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie volgens belanghebbenden	37
4.8	Tevredenheid over de mate van invloed op het corporatiebeleid volgens belanghebbenden	38
4.9	Verbeterpunten voor de corporatie volgens belanghebbenden	38
4.10	Oordeel presteren volgens belanghebbenden	41
5	Presteren naar vermogen	42
5.1	Financiële continuïteit	42
5.2	Doelmatigheid	46
5.3	Vermogensinzet	48
5.4	Oordeel presteren naar Vermogen	49
6	Governance	51
6.1	Besturing.....	51
6.2	Intern toezicht	53
6.3	Externe legitimatie	55
6.4	Oordeel over Governance	57

Deel III Bijlagen	58
Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie.....	60
Bijlage 2 CV's visitatoren	63
Bijlage 3 Bronnenlijst.....	71
Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen	78
Bijlage 5 Position Paper AlleeWonen.....	80
Bijlage 6 Bestuurlijke reactie AlleeWonen	83
Bijlage 7 Tabellen bij hoofdstuk 3 Presteren naar opgaven en ambities	85
Bijlage 8 Tabellen bij hoofdstuk 5 Presteren naar vermogen	95
Bijlage 9 Visitatieaanpak	97
Bijlage 10 Wijze van beoordeling	102

Inleiding

Voorwoord

Dit visitatierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van AlleeWonen. De visitatie is uitgevoerd door Pentascopel in de periode van september tot en met december 2015.

AlleeWonen heeft er veel aan gedaan om de visitatiecommissie haar werk te laten doen. Ze heeft documenten geleverd, ze heeft ons in contact gebracht met haar medewerkers en belanghebbenden en heeft het proces voor zover mogelijk gefaciliteerd. De visitatiecommissie waardeert AlleeWonen voor haar medewerking tijdens de visitatie en wenst haar veel succes toe in de realisatie van haar ambities.

De visitatie

AlleeWonen volgt de Aedescode en gebruikt de visitatie als verantwoording naar haar belanghebbenden. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de versie 5.0 van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland). AlleeWonen is een corporatie met 18.401 gewogen verhuureenheden (CiP 2013).

In 2015 heeft AlleeWonen opdracht gegeven aan Pentascopel om een visitatie uit te voeren. AlleeWonen vindt in de werkwijze van Pentascopel met name het in dialoog gaan met de belanghebbenden van belang. De visitatiecommissie bestond uit mevrouw Joos Jacobs (voorzitter), de heer Wouter Vos (visitor) en mevrouw Antoinette Kemper (visitor/secretaris). In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

De visitatie omvat de periode 2011 tot en met 2014.

De methodiek van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland bevat voorschriften ten aanzien van de te gebruiken waardering en de ijkpunten. Voor de beoordelingen hanteert Pentascopel conform deze eisen een 10-puntsschaal. Voor 'Presteren volgens belanghouders', 'Presteren naar Vermogen' en 'Governance' is een 6 daarbij het ijkpunt als voldaan is aan de gestelde voorwaarden. 'Presteren naar Opgaven en ambities' gaat volgens de meetschaal die is opgenomen in bijlage 9. Hierbij wordt een 7 toegekend als de prestaties volgens afspraak zijn geleverd. De wijze van beoordeling wordt in bijlage 9 verder toegelicht. De aanpak van de visitatie wat betreft het proces, de stappen en het kader is in bijlage 9 beschreven.

Opbouw van het rapport

De opbouw van dit rapport is als volgt.

- In Hoofdstuk 1 wordt een beschrijving gegeven van AlleeWonen, de organisatie en het werkgebied.
- In Deel I wordt het maatschappelijk presteren in het kort weergegeven.
 - In hoofdstuk 2 staat een samenvatting van de oordelen in de vorm van de recensietekst, de prestaties in beeld met het spinnenweb en de integrale scorekaart, en een korte samenvatting van de oordelen op de perspectieven.
- In Deel II zijn de oordelen onderbouwd.
 - In hoofdstuk 3 worden de prestaties van AlleeWonen ten opzichte van de landelijke en lokale opgaven beoordeeld en tevens de mate waarin haar ambities in lijn zijn met deze opgaven.
 - In hoofdstuk 4 wordt het oordeel van de belanghebbenden over de maatschappelijke prestatie van AlleeWonen weergegeven.
 - In hoofdstuk 5 wordt het oordeel gegeven over het presteren naar vermogen.
 - In hoofdstuk 6 staat het oordeel over governance.
- In Deel III zijn de bijlagen opgenomen.

1 AlleeWonen, haar ambities, bestuur en toezicht en werkgebied

1.1 AlleeWonen

AlleeWonen is in 2008 ontstaan uit een fusie tussen Singelveste Breda en Aramis Roosendaal. De corporatie heeft 18.401 gewogen verhuureenheden (bron: Corporatie in Perspectief 2013). Het bezit bestaat voornamelijk uit eengezinswoningen (44%). Daarnaast bezit AlleeWonen meergezinswoningbouw zonder lift (18%), meergezinswoningbouw met lift (18%), hoogbouw (14%) en onzelfstandige wooneenheden (5%). Naast het woningbezit heeft AlleeWonen 2.069 eenheden overig vastgoed, waaronder 930 garages, 13 bedrijfsruimten/winkels DAEB en 37 bedrijfsruimten/winkels niet-DAEB. Ongeveer 51% van de woningen bevindt zich in regio Roosendaal en 48% in regio Breda.

AlleeWonen beschrijft haar missie, visie en kernwaarden als volgt.

Missie

“AlleeWonen is actief in het werkgebied West-Brabant met een concentratie binnen het stedelijk gebied van Breda en Roosendaal. We huisvesten circa 17.500 huishoudens en bezitten ruim 19.000 verhuureenheden. Hierbij geven we extra aandacht aan wijken die dat nodig hebben en aan meer kwetsbare doelgroepen. We zorgen – met onze partners, medewerkers en bewoners - voor een schone, hele en veilige woning en woonomgeving waar ruimte is voor ontmoeting en ontwikkeling.”

Visie

“We hebben hart voor de wijk en bewoners. Met ziel en zakelijkheid handelen we daadkrachtig en maken zo het verschil voor de wijk en haar bewoners.”

Kernwaarden

“AlleeWonen werkt vanuit een viertal kernwaarden. Deze vormen al jaren de basis van onze manier van werken en zijn daarmee een leidraad van hoe we met elkaar, onze bewoners en stakeholders omgaan.

- *Betrokken (meedoen, met interesse)*
- *Open (toegankelijk, eerlijk en integer)*
- *Ondernemend (resultaatgericht, initiatiefrijk)*
- *Gericht op vooruitgang (kansen creëren, willen leren)”*

Door het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) wordt AlleeWonen ingedeeld in de referentiegroep van ‘Corporaties met een stabiele portefeuille’. De indeling in een referentiegroep is gebaseerd op verhuur, kwaliteit, bedrijfsvoering, vernieuwing van de portefeuille enz. In deze referentiegroep zitten (in 2014) 28 van de in totaal 418 corporaties.

1.2 Interne organisatie en toezicht

AlleeWonen is een stichting. Er is in de visitatieperiode een Raad van Commissarissen van zeven/zes personen. Er zijn twee huurdersorganisaties; CHAB voor de huurders in Breda en de HAR voor huurders uit Roosendaal. In de visitatieperiode is AlleeWonen van een tweehoofdige Raad van Bestuur naar een eenhoofdige Raad van Bestuur overgegaan. Daaronder werkt een managementteam van 5 managers. Bij AlleeWonen werkten eind 2014 219 medewerkers op basis van 201 fte.

1.3 Het werkgebied

AlleeWonen is actief in het werkgebied West-Brabant met een concentratie binnen het stedelijk gebied van Breda en Roosendaal.

In de regio Breda bezit AlleeWonen eind 2014 8.747 verhuureenheden (jaarverslag AlleeWonen 2014, inclusief garages, parkeerplaatsen, maatschappelijk vastgoed). De gemeente Breda heeft op 1 januari 2015 ongeveer 180.000 inwoners. De regio Breda is een groeigebied en de verwachting is dat in de komende jaren het aantal mensen en het aantal huishoudens blijft groeien (2013 +/- 1.739 inwoners, 2014 +/- 1.483 inwoners). De grootste groei zit bij het aantal ouderen en het aantal eenpersoonshuishoudens. De woningmarkt in Breda is gespannen. Er is veel vraag naar huurwoningen en de prijzen voor koopwoningen zijn hoog. In de gemeente Breda zijn een aantal corporaties actief: Laurentius, WonenBreburch en AlleeWonen die ieder ongeveer van gelijke omvang zijn.

In de regio Roosendaal bezit AlleeWonen eind 2014 9.049 verhuureenheden (jaarverslag AlleeWonen 2014, inclusief parkeerplaatsen, garages, maatschappelijk vastgoed). De gemeente Roosendaal heeft eind 2014 ongeveer 77.000 inwoners en de bevolkingsgroei zal naar verwachting stabiliseren. Het aantal jongeren zal in de toekomst afnemen en de regio zal vergrijzen. Daardoor zal ook de omvang van de huishoudens anders worden. Vooral het aantal een- en tweepersoonshuishoudens met bewoners van 65 jaar of ouder zal toenemen. De Roosendaalse woningmarkt zit 'op slot'. Dit houdt in dat er weliswaar voldoende woningen zijn, maar dat deze niet vrijkomen door onvoldoende doorstroming. Het beleid van de gemeente Roosendaal is erop gericht een leefbare en diverse leefomgeving te creëren. In toenemende mate kiest de gemeente voor kwaliteit, duurzaamheid en maatwerk. In de gemeente Roosendaal zijn naast AlleeWonen ook de corporaties Stadlander en WSG actief.



2 Het maatschappelijk presteren van AlleeWonen

Dit hoofdstuk bevat het oordeel van de visitatiecommissie over het maatschappelijk presteren van AlleeWonen in het kort. Eerst volgt de recensie waarin de visitatiecommissie een beschouwing geeft over het maatschappelijk functioneren van de corporatie. Daarna is het oordeel in een scorekaart weergegeven. Daarna volgt een samenvatting van de oordelen op de vijf perspectieven.

2.1 Recensie: 'Zichtbaar Veelzijdig'

Soms zijn er corporaties die niet één gezicht hebben, die niet in één profiel te vatten zijn. AlleeWonen is zo'n corporatie. Ze heeft geen wetgever nodig om 95 % aan de doelgroep toe te wijzen. Dat spreekt vanzelf. AlleeWonen is sterk verankerd in de wijken en buurten waar ze werkzaam is. Zo zet ze zichzelf ook neer in de position paper en dat is herkenbaar voor de belanghouders en voor de visitatiecommissie. Ze toont graag haar sociale gezicht. Dit is waar passie voor is en waar de gedrevenheid vandaan komt. De prestaties in de wijken en buurten en in het huisvesten van bijzondere doelgroepen passen daarbij. De belanghouders loven de rol die AlleeWonen in de buurten neemt, de activiteiten die ze daar onderneemt en de manier waarop ze, passend bij de ontwikkelingen, aansluit bij initiatieven. Met ONS, een door de buurt zelf gerund buurtcentrum, heeft ze een parel voor de wijk en de stad Breda gerealiseerd. AlleeWonen wil open staan naar buiten en initiatieven steunen. AlleeWonen is van de buurt, nieuwe wetgeving of niet, ze wil er voor de buurt zijn en blijven. AlleeWonen wordt daar ook op aangesproken. Tegelijk is er bij belanghouders begrip voor het feit dat ze niet meer alles kunnen.

In de laatste zin van de position paper vraagt AlleeWonen de commissie of zij vindt dat AlleeWonen de buurtoriëntatie meer 'met' en minder 'voor' bewoners een stap verder heeft gebracht en of er meer wederkerigheid in de relatie met de bewoners is aangebracht. De visitatiecommissie ziet dat AlleeWonen dat meer doet en ook de belanghouders, waaronder de gemeente Breda, spreken dat expliciet uit. Ook hoort en ziet de visitatiecommissie dat het niet altijd helder is welke rol AlleeWonen wil nemen. Daarover zou ze explicieter met haar omgeving in gesprek kunnen gaan.

Er is niet één gezicht bij AlleeWonen. Dit kan je ook letterlijk nemen. Het is niet alleen de directeur-bestuurder die zichtbaar is, maar het hele management team en de afdelingen daaronder zijn voor belanghebbenden zichtbaar. Dit is een groot goed. Zeker gelet op de positieve feedback die we als visitatiecommissie hier over krijgen. De gedrevenheid en overtuiging ten aanzien van de koers en de missie is hierbij de verbindende factor.

AlleeWonen heeft zich enige tijd geleden voorgenomen om haar maatschappelijk vermogen zo optimaal mogelijk in te zetten voor de volkshuisvestelijke opgave en geen geld op de 'plank te laten liggen'. In de vorige visitatie is AlleeWonen aangemoedigd om door te gaan met het leveren van goede prestaties. En dat hebben ze ook gedaan. Misschien niet altijd in projecten die ze in de huidige tijdgeest zouden kiezen, maar voor de toen geldende norm niet ongebruikelijk. Op het moment dat andere corporaties in het werkgebied van AlleeWonen in de problemen kwamen heeft ze haar best gedaan om dit op te vangen. Hier is ook waardering voor vanuit de belanghebbenden.

De verhuurdersheffing kwam voor AlleeWonen op een moment dat de corporatie al strak aan de wind zeilde. Het betekende, in combinatie met veranderende economische omstandigheden, dat ze haar investeringen flink moest terugschroeven en huurverhogingen doorvoerde. Ook al druiste dit tegen het gevoel in. In het afgelopen jaar werd duidelijk dat de opgave in het werkgebied een accentverschuiving heeft gekregen richting betaalbaarheid. De noodzaak om hier op in te zetten wordt steeds meer voelbaar. In haar position paper geeft AlleeWonen aan dat huurders vanuit eigen kracht betaalbaarheid ook op de agenda hebben gezet. En daar heeft AlleeWonen naar geluisterd. Het valt buiten de visitatieperiode, maar in 2015 is AlleeWonen in haar huurbeleid een andere koers gaan varen.

AlleeWonen heeft een financiële positie die voldoet aan alle normeringen, maar het wel noodzakelijk maakt om keuzes te maken. Niet alles kan meer. We beluisteren de wens om een aantal financiële

parameters de komende periode meer in lijn te brengen met de eigen normeringen. Daar staat tegenover dat AlleeWonen niks liever wil dan werken aan de opgave en betaalbaarheid. Hierdoor ontstaat gevoelsmatig een dilemma. Een dilemma waarin AlleeWonen steeds keuzes moet maken. Gelet op de mogelijkheden, wat doen we wel? En wat doen we niet? Of nog niet? Dit proces van herijking moet idealiter leiden tot een nieuw geheel van kaders waarbij de koers voor AlleeWonen en haar belanghebbenden duidelijk wordt. Door de ingeslagen koers te verankeren in strategische documenten als het voorraadbeleid komt de scherpte van de keuzes meer tot zijn recht.

Om de ambitie in lijn te houden met de gewenste volkshuisvestelijke inzet heeft AlleeWonen ook stevig ingezet op het terugdringen van de bedrijfslasten. De organisatie bevindt zich in een reorganisatie waarbij steeds meer puzzelstukjes op hun plek vallen. Er is afscheid genomen van medewerkers en er is veel aandacht besteed aan digitalisering. Evenzo is de baliefunctie bij de hoofdkantoren in Breda en Roosendaal verdwenen. AlleeWonen is enorm sterk in luisteren en de wijk, het is misschien daarom dat huurders niet begrijpen dat AlleeWonen op dit moment in versneld tempo digitaal gaat en haar balies gesloten heeft. Dat voelt voor veel huurders als niet meer open staan. De visitatiecommissie kan dit gevoel van de huurders wel plaatsen.

AlleeWonen is geen gemiddelde corporatie, het is een corporatie die het experiment aangaat, in haar projecten en ook in de manier waarop ze in werkt. In haar projecten is Kroeven daarin een voorbeeld, een project waarbij energiepassief gebouwd is, een project waar veel in geïnvesteerd is door AlleeWonen. In de huidige tijdgeest zou ze dat misschien niet meer gedaan hebben. In de organisatie werkt ze met 'werelden' als scenario's en met 'reconstructies op locaties' om te leren van dat wat mis is gegaan. Dat doen ze op een mooie en open manier. Ze geeft blijk van verbeeldingskracht en creativiteit. Daarnaast werkt AlleeWonen met een zomerbrief; een door bestuur en MT opgesteld document, waarin de kaders voor het komend jaar staan. De verschillende teams maken op basis van die zomerbrief hun plannen. Dat komt bij de visitatiecommissie over als een wat bureaucratische manier van werken die in contrast staat tot de betrokken, open en creatieve manier van werken die ze op andere momenten etaleert. Aan de ene kant hebben medewerkers een enorme regelruimte en aan de andere kant is er een strak kader.

AlleeWonen is een lerende organisatie. Zaken die niet goed verlopen worden geëvalueerd. Daar wordt vervolgens zichtbaar lering uit getrokken. Ook in haar beleidsvoering zien we dat ze stappen maakt. In de bedrijfsvoering heeft AlleeWonen een behoorlijke ontwikkeling doorgemaakt in de Plan, Do, Check en Act. De plannen en rapportages verbeteren voortdurend. Dit resulteert inmiddels in overzichtelijke plannen en monitoringsinstrumentaria waarmee AlleeWonen grip heeft op de koers die ze wenst te varen. Ze is in staat om bij te sturen en geeft daarmee het gevoel grip te hebben op haar ontwikkeling. De keerzijde van deze leercurve is dat verschillende uitgangspunten, normen en kaders snel kunnen veranderen. Dit maakt het lastig om over langere periode te volgen hoe AlleeWonen voortgang boekt op verschillende thema's en parameters.

Als we eerder aangeven dat AlleeWonen niet één gezicht heeft, doelen we ook op het feit dat het niet eenvoudig is om AlleeWonen te doorgronden. Ze hebben iets geslotens. Ze hebben een verhaal en vertellen dat vol overtuiging. Dit is een goed verhaal, een verhaal dat antwoord geeft op alle vragen. Daarin ontbreekt het gevoelsmatig soms aan zelfreflectie of aan relativering van dat wat niet zo goed gaat. Ook belanghebbenden geven aan niet altijd het gevoel te hebben dat ze volledig kunnen volgen wat er bij Allee Wonen gebeurt. Vanuit de goede relatie die AlleeWonen met haar belanghebbenden heeft zou er ruimte moeten zijn om opener met elkaar te communiceren. AlleeWonen is een professionele en mooie corporatie. Het zou ze sieren als ze zich wat kwetsbaarder zouden opstellen. Als ze bijvoorbeeld laten zien dat het lastig is om de juiste keuzes te maken. En in staat zijn dat te zetten naast het ontwikkelen van die mooie methode waarin dat zichtbaar wordt en uitgelegd kan worden.

Aanbevelingen

- In 2015 is impliciet de switch naar betaalbaarheid gemaakt. Dat vraagt om een steviger verankering in de nieuwe strategische koers.
- Ga in overleg met de omgeving op het gebied van wijken en buurten. Maak daar met elkaar duidelijke keuzes. Dit geldt in zekere zin ook voor de bijzondere doelgroepen.
- Ga door met de inspanningen om de financiële ratio's in lijn te brengen met de eigen doelstellingen. Koppel deze aan het strategische vastgoedbeleid, maak je afwegingen zichtbaar en prioriteer.
- Durf je open en kwetsbaar op te stellen naar je belanghebbenden.
- Benut de creativiteit en complementariteit van de verschillende afdelingen en invalshoeken bij de totstandkoming van de kaders.

2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties

De integrale scorekaart van AlleeWonen ziet er als volgt uit.

Integrale scorekaart

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

* De vijf prestatievelden zijn:

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

Hierna volgt een samenvatting van de oordelen op de vijf perspectieven.

2.3 Samenvatting per perspectief

Presteren naar Opgaven en Ambities

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 7,3.

Voor Huisvesting primaire doelgroep geeft de visitatiecommissie een 6,7. AlleeWonen realiseert de opgaven die ze op dit terrein heeft ruim voldoende. De beschikbaarheid van woningen is conform de afspraken met de gemeenten gerealiseerd. De woningen worden passend toegewezen, ruim boven de 90%-norm vanuit de Europese richtlijnen. Opvallend is dat het aantal huisuitzettingen fors is toegenomen, terwijl AlleeWonen zich had voorgenomen deze juist terug te dringen. Weliswaar wordt dit veroorzaakt doordat AlleeWonen veel aandacht besteedt aan het wegwerken van huurachterstanden, maar de visitatiecommissie geeft hier toch een onvoldoende voor. Verder scoort AlleeWonen op het vlak van leegstand / huurderiving een onvoldoende, omdat deze doelstellingen structureel niet gehaald worden. Ten aanzien van betaalbaarheid doet AlleeWonen hetgeen ze zich heeft voorgenomen.

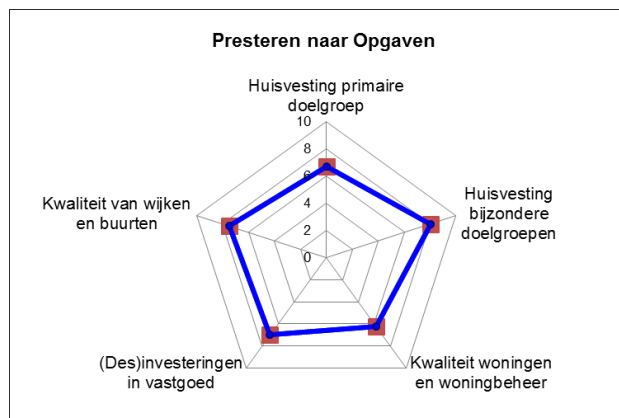
Voor Huisvesting bijzondere doelgroepen kent de visitatiecommissie AlleeWonen een 8,0 toe. Er is met veel partijen samengewerkt om doelstellingen op dit prestatieveld te realiseren. De visitatiecommissie oordeelt positief over de drie ontwikkelde woonservicegebieden en het project Kamers met Kansen.

De laagste score krijgt AlleeWonen voor kwaliteit van woningen en woningbeheer met een 6,2. De kwaliteit van woningen is gestegen door realisatie van nieuwbouw, en renovaties, maar de huren zijn nog harder gestegen. Hierdoor is de puntprijs tijdens de visitatieperiode gestegen, en is deze hoger dan de gemiddelde puntprijs van de referentiegroep. Wat betreft onderhoud van woningen heeft AlleeWonen gedaan wat zij zich heeft voorgenomen. Bij de KWH-metingen zijn de scores van AlleeWonen behalve voor klachtenafhandeling hoger dan een 7. Tenslotte constateert de visitatiecommissie dat het AlleeWonen niet gaat lukken om in 2020 gemiddeld een energielabel B te hebben, en geeft de commissie hiervoor een onvoldoende.

Voor (des-)investeringen in vastgoed ontvangt AlleeWonen een 7,0. De nieuwbouwplannen zijn conform plannen uitgevoerd, wat gezien de marktomstandigheden in 2011-2014 een goede prestatie is. Groot onderhoud en renovatieprojecten zijn niet altijd volgens planning uitgevoerd, maar de afwijking is hier dermate klein dat AlleeWonen hiervoor toch een voldoende ontvangt. Op het gebied van maatschappelijk vastgoed zijn verschillende projecten volgens plan opgeleverd, en verkoopplannen zijn tussentijds bijgesteld, waardoor de verkoop van nieuwbouw minder was dan voorgenomen.

Voor de kwaliteit van wijken en buurten kent de visitatiecommissie AlleeWonen een 7,5 toe. Ondanks beperking van budgetten heeft AlleeWonen zich onverminderd ingezet om de kwaliteit van wijken en buurten hoog te houden. De activiteiten zijn omvangrijk en naar tevredenheid van samenwerkingspartners uitgevoerd.

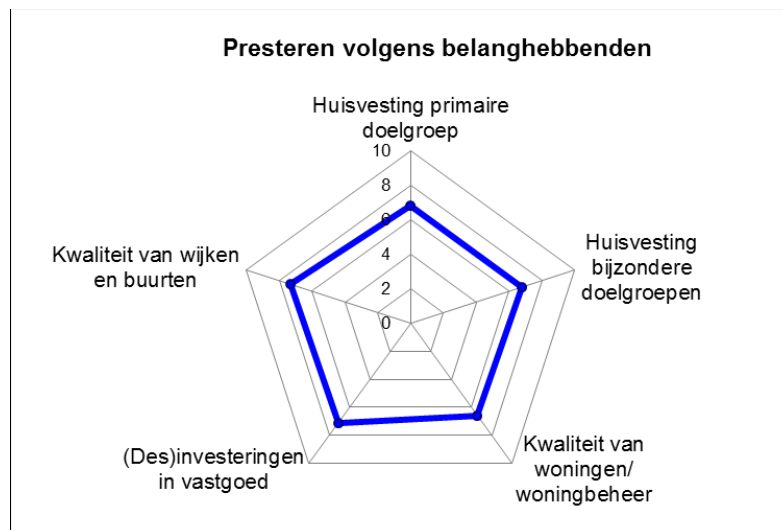
De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat AlleeWonen op alle prestatievelden haar ambities heeft verwoord en onderbouwd. De ambities die AlleeWonen formuleert zijn reëel en geven een duidelijke richting aan. De commissie vindt dat de ambities passen bij de opgaven die AlleeWonen heeft. Met name ten aanzien van kwaliteit van wijken en buurten en bij huisvesting bijzondere doelgroepen sluit goed aan op de visie van AlleeWonen. De relatie van ambities met de opgaven wordt beoordeeld met een 8,0.



Presteren volgens Belanghebbenden

De prestatie op dit perspectief wordt door de belanghebbenden beoordeeld met een 6,9.

De belanghebbenden zijn in het algemeen tevreden over de prestaties van AlleeWonen. Men is het meest tevreden over de prestaties van AlleeWonen ten aanzien van de kwaliteit van wijken en buurten (7,3). Belanghebbenden geven aan dat AlleeWonen zich manifesteert als een echt sociale corporatie en bereid is om haar nek uit te steken als het gaat om mensen in de buurten waar ze bezit heeft. Ook is men erg tevreden over de mate waarin AlleeWonen nieuwbouw heeft kunnen realiseren in de afgelopen visitatieperiode. Daarnaast heeft AlleeWonen ook op gebied van bijzondere doelgroepen ruim voldoende gepresteerd volgens belanghebbenden. Hier is veel waardering voor. In de regel spreken belanghebbenden de hoop uit dat AlleeWonen er ook voor deze doelgroepen zal blijven zijn de komende periode. De prestaties ten aanzien van de kwaliteit van haar woningbezit en de dienstverlening wordt wat minder positief beoordeeld, maar nog altijd ruim voldoende (6,6). Dit zit vooral in de kwaliteit van de dienstverlening, waarbij met name de huurders het gevoel hebben dat de corporatie steeds formeler wordt, wat de kwaliteit van de dienstverlening niet altijd ten goede komt. De belanghebbenden zijn in het algemeen met een 7,5 erg tevreden over de relatie met AlleeWonen. De communicatie kan af en toe iets eerder tot stand komen. Anders was dit cijfer nog hoger uitgekomen. De mate van invloed op beleid is voldoende, maar zou volgens belanghebbenden beter kunnen. De huurdersverenigingen geven hierbij verschillende geluiden af. Soms bestaat het gevoel dat er weinig te bespreken valt als plannen worden voorgelegd. Gemeenten geven aan dat de afstemming van beleid soms beter kan. Soms is het lastig om tot sluitende afspraken te komen. De goede relatie biedt echter voldoende aanknopingspunten om met elkaar, in partnerschap, verdere stappen in te zetten.



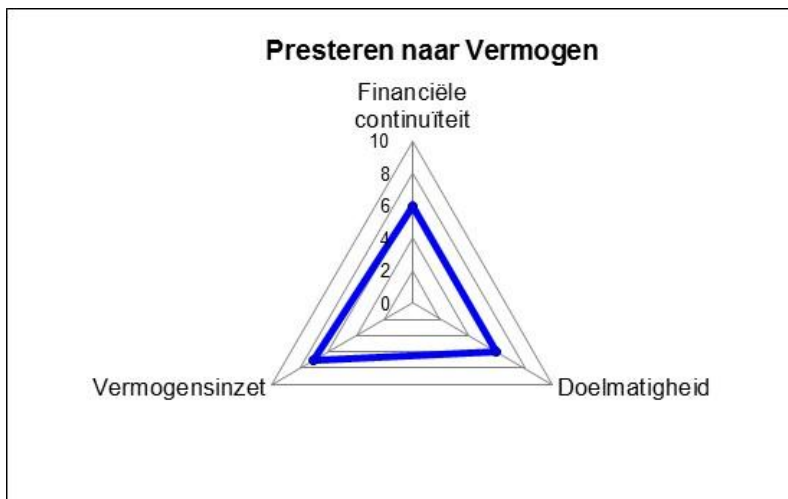
Presteren naar Vermogen

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 6,4.

Met betrekking tot de financiële continuïteit beoordeelt de visitatiecommissie AlleeWonen met een 6,0. AlleeWonen heeft gedurende de visitatieperiode aan de eisen van CFV en WSW voldaan, en kwam dus niet onder de normen die deze instanties als minimaal veronderstelt. Wel is de financiële positie van AlleeWonen gedurende de visitatieperiode op enkele onderdelen verslechtert. Zo is de solvabiliteit verlaagd tot 24% en is de loan-to-value opgelopen naar 89%. AlleeWonen heeft in de eerste jaren van de visitatieperiode veel geïnvesteerd, waardoor de schuldpositie is opgelopen. Verder heeft de corporatie met enkele tegenvallers te maken gehad in 2013 en 2014, waardoor het sinds 2014 noodzakelijk is om de investeringen fors terug te brengen en te sturen op verbetering van financiële ratio's. Een positief punt wat betreft de financiële continuïteit zijn de uitgebreide periodieke rapportages, inclusief risico-analyses en scenariodenken.

De doelmatigheid van AlleeWonen heeft de visitatiecommissie met een 6,0 beoordeeld. Op netto bedrijfslasten scoort AlleeWonen in 2013 voor het eerst beter dan de referentiegroep. De personeelslasten per VHE van AlleeWonen zijn hoger dan bij de referentiegroep, wat inhoudt dat AlleeWonen in dit opzicht minder kostenefficiënt opereert dan vergelijkbare corporaties. Wel is bij AlleeWonen een positieve trend zichtbaar bij zowel de netto bedrijfslasten als de personeelskosten per VHE.

De vermogensinzet van AlleeWonen wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 7,0. Zeker in de eerste jaren van de visitatieperiode heeft AlleeWonen haar vermogen ingezet om te investeren in grote projecten. Hierdoor kwam het vermogen ten gunste van de doelgroep, wat positief beoordeeld wordt. Wel waren de projecten ambitieus, en de stichtingskosten voor nieuwbouw erg hoog. Investeringsvoorstellen worden door een kerngroep met deelnemers uit de hele organisatie gedaan, wat veel draagvlak voor deze voorstellen creëert.



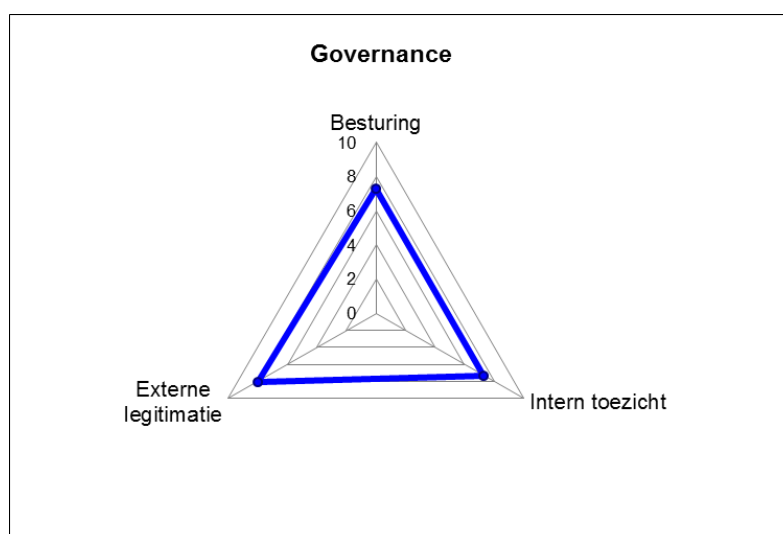
Governance

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 7,5.

De besturing van AlleeWonen, ofwel de Plan, Do, Check en Act (PDCA) cyclus wordt door de visitatiecommissie als ruim voldoende tot goed beoordeeld. Vooral op het gebied van plannen toont AlleeWonen zich een professionele organisatie met een vastgestelde visie, die regelmatig wordt geactualiseerd. Het strategisch kader is voorzien van uitgebreide risico- en scenario-analyses. AlleeWonen checkt vervolgens goed of haar prestaties in lijn zijn met de doelstellingen. De visitatiecommissie heeft waargenomen dat de aan de periodieke rapportages tijdens de visitatieperiode veel is veranderd. AlleeWonen heeft veel verbeteringen aangebracht in deze rapportages en veel aandacht besteed aan projectcontrol. De visitatiecommissie beoordeelt beide ontwikkelingen positief. Tenslotte ervaart de commissie AlleeWonen als een lerende organisatie die niet schroomt om kaders te herijken zodra dat nodig is. Daarbij voert de corporatie zelfevaluaties en Reconstructies op Locatie uit, wat bijdraagt aan ontwikkeling van de organisatie.

Het interne toezicht van AlleeWonen en daarbinnen het functioneren van de Raad beoordeelt de visitatiecommissie als positief. Het is een divers samengestelde Raad met een heldere en vastgelegde taakopvatting. De Raad van Commissarissen wil groeien naar een kleinere Raad van vijf leden. Een dossier dat de Raad van Commissarissen erg bezig heeft gehouden zijn de grondposities. In dit dossier heeft de Raad haar toezichthoudende rol stevig in handen genomen op het moment dat ze onvoldoende comfort had bij de gang van zaken. Ze geeft daarin blijk van professionaliteit en karakter. De Raad heeft in deze periode twee keer een zelfevaluatie gehouden en op basis daarvan een verbeteragenda opgesteld. Onderdeel daarvan is een Governance-agenda, bedoeld om meer zelf de regie in de agendering en informatie te nemen en diepgang in Governance te realiseren. De Raad hanteert een helder toetsingskader en voldoet aan de Governancecode. Ze stuurt in het tweede deel van de gevisiteerde periode nadrukkelijker op de eigen informatiebehoefte. De Raad kan en wil verbeteren in het hanteren van het toetsingskader. Er is veel waardering in de omgeving voor de manier waarop AlleeWonen naar buiten treedt en haar rol neemt in de omgeving. En die waardering is er voor alle niveaus in de organisatie. Ze is actief in de communicatie en legitimatie naar de externe stakeholders. Ze wordt in Breda en Roosendaal gewaardeerd om wat ze doet en hoe zij haar rol invult. In deze periode is de samenwerking de huurdersorganisatie in Breda moeizaam geweest en deze komt nu weer op gang.

In haar openbare verantwoording is ze volledig en communiceert ze veel en doelgroepgericht.



Betaalbaarheid

Ambitieu

Bewonersbelang

Verantwoording & verantwoordelijkheid

Betrokken

Ondernemend

Begrip op maat

Kernwaarden

Vooruitgaan

Uitdaging

Ziekend

Communiceren

Veelzijdig

Wijkgericht

Bewoners

Samenwerken

3 Presteren naar Opgaven en Ambities

In dit hoofdstuk is beoordeeld hoe de prestaties van AlleeWonen op de vijf prestatievelden uit het visitatiekader bijdragen aan de realisatie van de opgaven. Daarnaast is beoordeeld of de eigen ambities passen bij de opgaven. De vijf prestatievelden zijn:

- huisvesting primaire doelgroepen;
- huisvesting bijzondere doelgroepen;
- kwaliteit woningen en woningbeheer;
- (des)investeringen in vastgoed;
- kwaliteit van wijken en buurten.

In de position paper, de zelfevaluatie en de interne validatiegesprekken heeft AlleeWonen haar beeld over haar functioneren en de prestatievelden gegeven. Het oordeel van de visitatiecommissie is gebaseerd op de feitelijke prestaties. De verificatie van deze prestaties heeft plaatsgevonden aan de hand van documentatie van de corporatie, de interviews en het zelfbeeld van de corporatie.

Het hoofdstuk begint met de belangrijkste opgaven in het werkgebied en de mate van belang die door de corporatie wordt gegeven aan de verschillende prestatievelden gezien de context van AlleeWonen.

Daarna zijn per prestatieveld in paragraaf 3.3 tot en met 3.7 beschreven:

- de opgaven;
- de prestaties;
- het zelfbeeld van AlleeWonen;
- het oordeel van visitatiecommissie.

De feitelijke opgaven en prestaties van AlleeWonen zijn opgenomen in tabellen. Deze zijn terug te vinden in bijlage 7.

In paragraaf 3.8 is aangegeven in welke mate de ambities van AlleeWonen aansluiten bij de opgaven en of de afwijkingen voldoende zijn verklaard.

Het hoofdstuk sluit af met een totaaloverzicht van het presteren naar Opgaven en Ambities.

3.1 De opgaven in het werkgebied

AlleeWonen heeft bezit in de gemeenten Breda en Roosendaal. Ze had gedurende deze visitatieperiode prestatieafspraken met deze gemeenten.

Hieronder zijn de prestatieafspraken met de gemeenten kort beschreven.

Breda

In Breda is voor de visitatieperiode 'Breda Herijkte Alliantie 2011-2014' geldig. Daarin maken partijen prestatieafspraken op de volgende hoofdthema's:

1. Verruiming van de woningvoorraad: afspraken over nieuwbouwprogramma, kwaliteit van nieuwbouwwoningen, borging van de bouwproductie, grondprijzen, bouwconcepten.
2. Kwaliteit van de bestaande woningvoorraad: afspraken over verbetering van de energieprestatie, toegankelijkheid en veiligheid van woningen, verkoop en sloop van woningen.
3. Woonruimtebemiddeling en doelgroepen: afspraken over systeem woonruimtebemiddeling, inzet voor de doelgroep, specifiek voor jongeren, starters, studenten en overige kwetsbare doelgroepen
4. Maatschappelijke ontwikkeling: afspraken over wonen en zorg 'Geschikt Wonen voor Iedereen'. (GWI), huisuitzetting via het Stedelijk Kompas, Maatschappelijk Vastgoed, Maatschappelijke participatie.

5. Wijkontwikkeling en leefbaarheid: Conform Wijkontwikkeling 3.0, met focus op bepaalde wijken en projecten. Gezamenlijke verantwoordelijkheid van gemeente en corporaties op het thema leefbaarheid en het beheer en onderhoud van woningen (corporaties) en openbare ruimte (gemeente).
6. Organisatie en samenwerking: borging van de uitvoering. Afspraken over overlegstructuur, cultuur van samenwerken, innovatieve thema's en onderzoek, achtervang, looptijd en bijzondere omstandigheden.

In de gemeente Breda zijn drie corporaties actief. Circa 30% van de afspraken is voor rekening van AlleeWonen.

Roosendaal

In Roosendaal is voor de visitatieperiode 'Woonconvenant Roosendaal 2010-2014' geldig. Daarin maken partijen prestatieafspraken op de volgende vier hoofdthema's:

1. Wonen: afspraken over woningbouwprogrammering in relatie tot behoefte, grondbeleid, duurzame, veilige en levensloopgeschikte woningen, bereikbare voorraad, slaagkansen en doelgroepen, kwaliteit bestaande voorraad
2. Leefbaarheid –vitale wijken en dorpen: afspraken over leefomgeving, sociale stijging en binding, schone, hele en veilige omgeving. Waarbij prioritering wordt aangegeven en per wijk afspraken worden gemaakt. Hieronder vallen ook afspraken over maatschappelijk vastgoed.
3. Wonen, welzijn, zorg: Visie en ambitie Masterplan 2004 -2015 nog steeds van kracht, herijking van de marsroute. Een belangrijke opgave is de vernieuwing van de woonzorgcentra (modernisering ouderenhuisvesting) en het bedienen van andere zorggroepen.
4. Kansen voor iedereen – over maatschappelijke participatie en zeggenschap van burgers en bewoners in verschillende rollen binnen de participatieladder.

In de gemeente Roosendaal zijn drie corporaties actief, waarvan AlleeWonen verreweg het grootst is. Het overgroot deel van de prestatieafspraken is voor rekening van AlleeWonen.

3.2 Mate van belang van de prestatievelden

Om een indruk te krijgen van het belang van de prestatievelden voor het werkgebied van de corporatie, heeft de visitatiecommissie de corporatie gevraagd om het belang te scoren. Het ondersteunt de beantwoording van de vraag of de corporatie gezien de aard van haar werkgebied met de juiste dingen bezig is en of het in lijn is met de position paper. Dit is in aanvulling op de visitatiemethodiek en is geen onderdeel van de beoordeling. Hieronder staat de mate van belang die AlleeWonen zelf aan de prestatievelden geeft gezien haar context. Het is aangegeven als rangorde: 1 is het belangrijkste en 5 het minst belangrijk.

Tabel 3.1 Mate van belang van prestatievelden

Thema's	AlleeWonen
Huisvesting primaire doelgroep	1
Huisvesting bijzondere doelgroepen	2
Kwaliteit woningen en woningbeheer	3
(Des)investeringen in vastgoed	3
Kwaliteit van wijken en buurten	2

Gezien de vraagstukken die tijdens de visitatieperiode in haar werkgebied speelden, hecht AlleeWonen het meeste belang aan Huisvesting primaire doelgroep, omdat ze dit als haar belangrijkste taak (de bedoeling) ziet. Het onderwerp betaalbaarheid speelt daarbij een belangrijke rol, maar staat gezien de verhuurdersheffing meer onder druk. Huisvesting bijzondere doelgroepen en Kwaliteit van wijken en buurten vindt AlleeWonen daarna het belangrijkste. De kwaliteit van wijken en

buurten vond en vindt AlleeWonen zeer belangrijk en daar staat ze ook om bekend. Daarin is wel een kentering te zien: niet minder belangrijk maar wel met minder middelen en meer doelgericht. Investeren in vastgoed en kwaliteit van woningen en woningbeheer staan gezamenlijk op plek 3. AlleeWonen heeft de afgelopen vier jaar veel nieuwbouw gepleegd en afgemaakt van wat in de uitvoeringsfase zat. Voor de komende jaren heeft AlleeWonen minder ambities. De kwaliteit van de woningen is de afgelopen periode verbeterd door renovatie en bijvoorbeeld ingrepen in energieprestaties. AlleeWonen is tot het inzicht gekomen dat investeren in betere energielabels nauwelijks bijdraagt aan de betaalbaarheid van wonen.

De visitatiecommissie herkent de mate van belang van de prestatievelden zoals die door AlleeWonen is aangegeven.

3.3 Huisvesting van de primaire doelgroep

Voor een uitgebreidere toelichting op de opgaven, ambities en prestaties verwijzen we naar bijlage 7.

3.3.1 Opgaven

AlleeWonen heeft op dit gebied onder andere de volgende opgaven en van de opgaven afgeleide ambities.

Woningtoewijzing en doorstroming

- Beschikbaarheid woningen: De opgave is vooral gericht op het handhaven en toevoegen van voldoende betaalbare woningen, zowel in Breda als in Roosendaal. De afgesproken aantallen staan in bijlage 7.
- Passend toewijzen: Uitgangspunt is toewijzen volgens de 90%-regel (EU norm). Als het kan meer toewijzen dan 90%.
- Tegengaan woonfraude/ huisuitzettingen: Doel is om huisuitzettingen zoveel mogelijk te voorkomen, door huurachterstanden te minimaliseren. Bij overlast en onrechtmatige bewoning 2^e kans beleid, bij hennep volstrekt geen tolerantie. Regionale afspraken als mensen toch op straat belanden.
- Keuzevrijheid voor doelgroepen: Gezamenlijke ambitie gemeenten en corporaties om tot een efficiëntere verdeling van schaarste te komen via regionaal woonruimte verdeelsysteem. En Roosendaal aan te laten sluiten op Klik voor Wonen.
- Wachtlijst/slaagkans: In Roosendaal meer sturen op de slaagkans van bepaalde doelgroepen: laag inkomen (primaire doelgroep), starters en jonge gezinnen, ouderen, mensen met zorgvraag en arbeidsmigranten door middel van voorrangregelingen. In Breda zijn geen specifieke afspraken gemaakt.
- Leegstand/Huurderving: er zijn geen specifieke afspraken. De ambitie voor 2011 tot 2014 is 1,0 tot 1,4% leegstand.
- Maatregelen voor starters en studenten: in Roosendaal is het streven om starters en jonge gezinnen binnen een jaar te huisvesten via startersvoorrangregeling en de wachttijd terug te dringen van 3,5 naar 1 a 2 jaar. In Breda is een opgave voor minimaal 800 eenheden studentenhuusvesting, daarnaast inzetten van instrumenten voor starters voor meer keuzemogelijkheden.
- Maatregelen voor statushouders: Er is een taakstelling voor huisvesten statushouders vastgesteld per gemeente, zie voor aantallen bijlage 7.

Betaalbaarheid

- Huurprijsbeleid: conform regelgeving voortkomend uit landelijk huurprijsbeleid.
- Streefhuurbeleid: in Roosendaal 75% van in Breda 85% van maximaal redelijk.

- *Aanpak huurachterstanden:* In stedelijk / regionaal Kompas is een streven naar een sluitend netwerk rondom schuldhulpverlening om huurachterstanden terug te dringen.

3.3.2 Prestaties op Huisvesting primaire doelgroep

Ten aanzien van de opgaven en prestaties (zie tabel 1, bijlage 7) is de conclusie dat AlleeWonen doet/laat zien wat ze afspreekt.

- Beschikbaarheid woningen: AlleeWonen voegt het aantal nieuwbouwwoningen toe aan de voorraad conform hetgeen is afgesproken.
- Passend toewijzen: Toewijzing is ruim boven de norm van 90%.
- Tegengaan woonfraude / huisuitzettingen. Het totaal aantal ontruiming is gestegen. Belangrijkste achtergrond van de stijging is de huurachterstand.
- Keuzevrijheid voor doelgroepen: Eind 2010 is in Breda het systeem 'Klik voor Wonen' geïntroduceerd (regionaal systeem West Brabant), in 2013 zijn woningen uit Roosendaal toegevoegd.
- Wachtlijst/slaagkans: Wachttijden zijn aanzienlijk verkort voor alle doelgroepen.
- Leegstand/Huurderving: Doelstellingen worden structureel niet gehaald, leegstand rond de 1,35% tot 2,1%. In 2015 (buiten de onderzoeksperiode) is dit percentage overigens fors gedaald, omdat AlleeWonen hier op heeft bijgestuurd.
- Maatregelen voor starters en studenten: De wachttijd bij AlleeWonen breed exclusief kamers is de afgelopen 4 jaar gedaald.
- Maatregelen voor statushouders: Gemeente levert vaak geen kandidaten aan waardoor plaatsingen vaak lager zijn dan taakstelling.
- Huurprijsbeleid: In verband met de verhuurdersheffing in 2011-2014 is gebruik gemaakt van wettelijke mogelijkheden voor extra huurverhoging: de huren zijn in 2013 en 2014 fors boven inflatie verhoogd.
- Streefhuurbeleid: Huur als % van maximaal redelijk is de afgelopen 4 jaar gestegen. De ambitie om door te groeien naar 75% en 85% blijft overeind.
- Aanpak huurachterstanden: Voor zittende huurders is de huurachterstand gedaald door aanscherping van het eigen huurincasso-proces en vandaar uit snel handelen. Voor vertrokken huurders is de huurachterstand toegenomen.

3.3.3 Zelfbeeld over Huisvesting primaire doelgroep¹

AlleeWonen zelf scoort haar prestaties op dit prestatieveld met een 7. Ze is ruim tevreden over de beschikbaarheid van betaalbare woningen en heeft voldaan aan de opgaven die gesteld waren. Over het passend toewijzen is ze erg tevreden, AlleeWonen geeft zichzelf een 9 op dit vlak. De prestaties laten zien dat de toewijzing ruim boven norm van 90% is uitgekomen. Op tegengaan woonfraude / huisuitzettingen scoort AlleeWonen zichzelf een 7. Ze is ruim tevreden over de prestaties die zijn geleverd, ondanks de stijging van huisuitzettingen in 2014. De verklaring die AlleeWonen hiervoor geeft is een verscherpt huurincassotraject en langslpende kwesties van voor 2014. Op keuzevrijheid voor doelgroepen scoort AlleeWonen haar prestaties met een 7. Het beleid om aan te sluiten bij Klik voor Wonen is uitgevoerd. De doelstellingen voor wachttijden zijn niet gespecificeerd naar doelgroepen, maar doordat wachttijden in algemene zin zijn verkort de afgelopen jaren scoort AlleeWonen zichzelf een 8. Over leegstand / huurderving is AlleeWonen niet tevreden en scoort zichzelf met een 5 een onvoldoende, omdat de ambitie structureel niet is gehaald. Oorzaken die AlleeWonen hiervoor geeft zijn een verminderde vraag naar dure huur, vraaguitval bij seniorenwoningen en een traag verhuurproces. Bij maatregelen voor starters en studenten geeft AlleeWonen zichzelf een 8 en is de corporatie tevreden over de resultaten die zijn behaald. Op het onderdeel maatregelen voor statushouders scoort AlleeWonen zichzelf een 7. De plaatsing van

¹ Het zelfbeeld is geen onderdeel van de visitatiemethodiek en is niet meegenomen in de beoordeling door de visitatiecommissie. In bijlage 9 onder het kopje 'lerende organisatie' is toegelicht waarom dit is opgenomen.

statushouders is lager dan de doelstelling, maar gemeenten leveren minder kandidaten; hierdoor is AlleeWonen toch tevreden met het resultaat. De doelstelling bij huurbeleid was om de regelgeving uit landelijk huurbeleid te volgen / benutten en dit is met de wettelijke mogelijkheden voor huurverhogingen ook gebeurd. AlleeWonen is ruim tevreden met het resultaat (7). De doelstelling om de huren te verhogen richting 75% en 85% maximaal redelijk is gelukt. AlleeWonen scoort zichzelf een 7 en is ruim tevreden met het resultaat. Ten aanzien van de doelstelling om huurachterstanden terug te dringen scoort AlleeWonen zichzelf een 7 en is ruim tevreden met het resultaat. Voor zittende huurders zijn huurachterstanden gedaald en voor vertrokken huurders toegenomen. AlleeWonen geeft aan dat achterstanden vaak zijn ontstaan door niet te beïnvloeden factoren als economische omstandigheden.

3.3.4 Oordeel over Huisvesting primaire doelgroep

De visitatiecommissie kent een 6,7 toe voor de prestaties van AlleeWonen op het gebied van Huisvesting van de primaire doelgroep. AlleeWonen realiseert in belangrijke mate de opgaven die ze op dit terrein heeft. Hiermee presteert ze ruim voldoende.

- De beschikbaarheid van woningen, in de vorm van afspraken over toevoegen van woningen aan de voorraad, is conform de afspraken met de gemeenten Breda en Roosendaal gerealiseerd.
- De woningen worden passend toegewezen, ruim boven de 90%-norm vanuit de Europese richtlijnen. De visitatiecommissie scoort dit onderdeel hoger dan AlleeWonen.
- Wat opvalt is dat het aantal huisuitzettingen flink is toegenomen terwijl het streven juist is dit terug te dringen. Daarmee zijn de doelstellingen niet gehaald en scoort AlleeWonen een onvoldoende. De visitatiecommissie beseft dat een belangrijke oorzaak ligt in het wegwerken van huurachterstanden, maar dat neemt niet weg dat de doelstellingen niet worden gehaald. Daarmee wijkt de visitatiecommissie duidelijk af van het oordeel van AlleeWonen.
- AlleeWonen heeft haar doelstellingen rondom leegstand / huurderving structureel over de 4 jaren niet gehaald en de leegstandserving is zelfs gestegen. Een deel van de verklaring is gelegen in een te traag verhuurproces, wat AlleeWonen is aan te rekenen. AlleeWonen scoort hier een ruim onvoldoende.
- Ten aanzien van betaalbaarheid doet AlleeWonen wat ze zich heeft voorgenomen.

3.4 Huisvesting bijzondere doelgroepen

3.4.1 Opgaven

AlleeWonen heeft op dit prestatieveld de volgende opgaven en van de opgaven afgeleide ambities.

- Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften: in Breda is de opgave om samen met partners te zorgen dat ouderen langer zelfstandig kunnen wonen van ouderen, o.a. door woonservicezones en aanpassen bestaande woningvoorraad. Ook in Roosendaal wordt ingezet op woonservicezones.
- Jongeren die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan woning stellen: In Breda zijn specifieke afspraken gemaakt om de haalbaarheid te onderzoeken van realiseren begeleid wonen project 'Kamers met Kansen'. In Roosendaal zijn geen afspraken gemaakt.
- Maatschappelijke opvang: In Breda is de afspraak om een gericht aantal woningen maximaal per jaar te benutten voor maatschappelijke opvang en doorstroming vanuit intramurale voorzieningen. In Roosendaal wordt een voorrangregeling opgesteld voor mensen die weer zelfstandig kunnen wonen.

3.4.2 Prestaties op Huisvesting bijzondere doelgroepen

- Er zijn drie woonservicezones ontwikkeld voor ouderenhuisvesting.
- Het project Kamers met Kansen is september 2010 gestart met als doel het realiseren van genoeg woonruimte voor de jongeren. Het project is uitgegroeid naar 40 kamers, meer dan

het voornemen van 16. In Roosendaal loopt een soortgelijk project 4@ll, waarbij jongeren met een achtergrond in jeugdzorg en GGZ gehuisvest zijn.

- In de praktijk liggen de taakstellingen hoger dan het aantal kandidaten uit de maatschappelijke opvang dat daadwerkelijk wordt aangeleverd. AlleeWonen plaatst kandidaten die worden aangeleverd door instellingen.

3.4.3 Zelfbeeld over Huisvesting bijzondere doelgroepen

Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften

AlleeWonen scoort haar prestaties op dit prestatieveld gemiddeld met een 8 en is daar ruim tevreden over. Drie woonservicezones zijn ontwikkeld, door beleid en maatschappelijke bewegingen worden de zones niet verder uitgebreid. Voor huisvesting van jongeren die zorg en / of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan een woning stellen scoort AlleeWonen zichzelf met een 7. De doelstellingen die zijn gesteld zijn gerealiseerd. Bij maatschappelijke opvang zijn de taakstellingen hoger dan het aantal kandidaten. Die kandidaten die worden aangeleverd, worden snel geplaatst. AlleeWonen is ruim tevreden met de resultaten en geeft zichzelf een 7.

3.4.4 Oordeel over Huisvesting bijzondere doelgroepen

De visitatiecommissie kent een 8,0 toe voor de prestaties van AlleeWonen op dit prestatieveld.

- Er is met veel partijen samengewerkt om de huisvesting voor bijzondere doelgroepen te realiseren.
- AlleeWonen heeft drie woonservicegebieden gerealiseerd. Gegeven de marktomstandigheden en de tevredenheid van de gemeente, zorginstellingen en welzijnsorganisaties scoort de visitatiecommissie dit onderdeel hoger dan AlleeWonen.
- Voor het project Kamers met Kansen heeft AlleeWonen veel meer plekken gerealiseerd dan afgesproken.

3.5 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

3.5.1 Opgaven

AlleeWonen heeft op dit prestatieveld de volgende opgaven en van de opgaven afgeleide ambities.

- Prijskwaliteit verhouding: In Breda ligt de opgave vooral in verbeteren van de energieprestaties. In Roosendaal is de streefhuur 75% en in Breda 85% van maximaal redelijk.
- Conditie en onderhoudstoestand: Er zijn vanuit de prestatieafspraken geen concrete opgaven op dit vlak. Wel heeft AlleeWonen een aantal ambities: Het hele bezit vrij maken van open verbrandingstoestellen, het conditieniveau moet gemiddeld niveau 3 hebben en inzicht is gewenst in asbestrisico's van het bezit.
- Kwaliteit dienstverlening: Geen opgave. Ambitie is dat dienstverlening altijd minimaal een rapportcijfer 7,0 behaalt bij KWH (Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector).
- Voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels: Afspraken uit het Convenant energiebesparing Huursector zijn leidend; in 2020 gemiddeld label B. Inzet bij afspraken met gemeenten is het behalen van energielabel B of verbetering van twee labelstappen. Bij woningen die op termijn eindig zijn is label C uitgangspunt. Specifieke focus op label F, G, en voor nieuwbouw label A+. Inzet zoveel mogelijk gericht op duurzame energietechnieken en bewustwording bij bewoners. Optimaliseren van bestaande energie installaties.

- **Beleid en uitvoering duurzaamheid:** Duurzaamheid wordt benaderd vanuit beperken woonlasten. Focus ligt op energiebesparende maatregelen en goed binnenklimaat. Enerzijds door reduceren energievraag (casco) anderzijds door plaatsen duurzame energie-installaties. Per jaar wordt € 2,5 mln. gereserveerd voor energiebesparende maatregelen.

3.5.2 Prestaties op Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Ten aanzien van de opgaven en prestaties (zie tabel 3, bijlage 7) valt te concluderen dat AlleeWonen grotendeels doet/laat zien wat ze afspreekt.

- **Prijskwaliteit verhouding:** Kwaliteit bestaande voorraad is gestegen door renovatie en verbetering energieprestaties. Ook toevoeging aan segment dure huur waardoor de gemiddelde puntprijs is gestegen. Voor streefhuur, zie streefhuurbeleid
- **Conditie en onderhoudstoestand:** In 2015 zijn de open verbrandingstoestellen vervangen (2015 is buiten scope van de visitatie) In de MJOB zijn up-to-date conditiemetingen opgenomen. Er is inzicht in asbesthoudendheid bezit (en er worden plannen gemaakt voor verwijdering).
- **Kwaliteit dienstverlening:** AlleeWonen scoort vrij stabiel in de KWH metingen en scoort alleen voor klachtafhandeling onder de 7,0.
- **Voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels:** Vergelijking labels per jaar lastig door wijzigingen systematiek en pre-labeling iets te positief ingeschat. In 2014 had 52% energielabel C of hoger. 94% heeft inmiddels HR-ketel. F&G labels tussen 2008 en 2014 drastisch gedaald. 661 woningen met A+ of A++ toegevoegd. Investeren in betere energielabels draagt nauwelijks bij aan betaalbaarheid.
- **Beleid en uitvoering duurzaamheid:** Het is lastig om projecten op gang te laten komen en daadwerkelijk te komen tot resultaat.

3.5.3 Zelfbeeld over Kwaliteit van woningen en woningbeheer

AlleeWonen scoort haar prestaties op dit prestatieveld met een 7 en is daar ook tevreden over. AlleeWonen vindt dat de kwaliteit van bestaande voorraad is gestegen door renovatie en verbetering van energieprestaties. Ook zijn woningen toegevoegd aan het segment dure huur waardoor de gemiddelde puntprijs is gestegen. Ze is hier ruim tevreden over (7). AlleeWonen geeft zichzelf op het gebied van conditie en onderhoudstoestand een ruime voldoende met een score van een 7. Er zijn vervangingen gedaan en elementen zoals asbestverwijdering zijn in het MJOB opgenomen. Op kwaliteit dienstverlening wil AlleeWonen minimaal een 7 scoren bij de KWH meting. Ze scoort over het algemeen hoger dan een 7, en AlleeWonen geeft zichzelf daarom op dit vlak een 7. Bij het voldoen aan energienormen / beleid inzake energielabels. scoort AlleeWonen zichzelf een 7. Ze is ruim tevreden over de resultaten. Over beleid en uitvoering duurzaamheid is AlleeWonen minder positief. Ondanks zware inzet en capaciteit op dit onderwerp is het lastig om projecten op gang te laten komen. Ze scoort zelf een 6.

3.5.4 Oordeel over Kwaliteit van woningen en woningbeheer

De visitatiecommissie kent een 6,2 toe voor de prestaties van AlleeWonen op het gebied van Kwaliteit van woningen en woningbeheer.

- De kwaliteit van woningen is gestegen door renovaties en verbetering energieprestaties. De huren zijn nog harder gestegen, en daarmee de prijs per punt. De kwaliteit van woningen ligt iets onder de referentie, de puntprijs iets boven de referentie. De prijskwaliteitverhouding is daarmee de afgelopen jaren verslechterd.
- Ten aanzien van conditie en onderhoudstoestand heeft AlleeWonen gedaan wat ze zich heeft voorgenomen.
- AlleeWonen scoort over het algemeen ruim hoger dan een 7,0 bij de KWH-metingen. Alleen bij klachtenafhandeling scoort zij lager dan een 7,0.

- In het tempo waarin AlleeWonen nu labelsprongen maakt, redt AlleeWonen het niet om in 2020 gemiddeld op label B te zitten. AlleeWonen scoort hierop een onvoldoende en daarmee wijkt de visitatiecommissie af van het oordeel van AlleeWonen. In het oordeel van de visitatiecommissie is het Convenant Energiebesparing Huursector leidend en niet de afspraken met de gemeente, waar de inzet is om energielabel B of verbetering van twee labelstappen te behalen.

3.6 (Des)investeringen in vastgoed

3.6.1 Opgaven

AlleeWonen heeft op dit prestatieveld de volgende opgaven en van de opgaven afgeleide ambities.

- Nieuwbouw: De drie corporaties in Breda voegen van 2009-2019 in totaal 2.956 woningen toe, waarvan 1.244 in de bereikbare categorie. In Roosendaal is de opgave op nieuwbouw vooral gericht op het op gang brengen van de verhuisketen, om kansen starters en jonge gezinnen te vergroten.
- Sloop, samenvoeging: Geen opgaven voor sloop. Ambitie is om bestaande voorraad met betaalbare woningen op peil te houden, energieprestatie te verbeteren en te zorgen voor vervanging daar waar het niet meer zinvol blijkt te investeren.
- Verbetering bestaand woningbezit: (renovatie/groot onderhoud): Voor elk jaar zijn zowel in Roosendaal als Breda afspraken gemaakt over het aantal woningen waar groot onderhoud en renovaties worden gepleegd
- Maatschappelijk vastgoed: Beheer maatschappelijk vastgoed naar een hoger niveau brengen. Doorontwikkelen bestaande projecten met passende business case: Buurtcentrum Geeren Zuid (ONS), Kerk Heerle, JZOC (Kortendijk), Parrotia, Creatieve wijk Linie.
- Verkoop: De verwachting is dat in 2011-2014 in Breda 900 woningen in totaal worden verkocht. De opgave in Roosendaal is om de betaalbare voorraad in stand te houden.

3.6.2 Prestaties op (des-)investeringen in vastgoed

Ten aanzien van de opgaven en prestaties (zie tabel 4, bijlage 7) is de conclusie dat AlleeWonen doet wat ze afspreekt.

- Nieuwbouw: In de afgelopen periode is veel afgemaakt van wat in uitvoeringsfase zat. In Roosendaal zijn over de periode 2011-2014 551 woningen gerealiseerd (ambitie 593) verdeeld over verschillende wooncategorieën. In Breda zijn in de periode 2011-2014 472 woningen gerealiseerd (ambitie 396), verdeeld over verschillende wooncategorieën.
- Sloop, samenvoeging: in 2011 zijn 12 woningen gesloopt, in 2012 zijn 140 woningen gesloopt, in 2013 en 2014 worden geen woningen gesloopt. Voor gesloopte woningen 2011 en 2012 is nieuwbouw in de plaats gekomen.
- Verbetering bestaand woningbezit: (renovatie/groot onderhoud): de prognoses zijn groter geweest dan het resultaat, zowel in aantallen als in geld. Vooral door veranderende inzichten en vertraging van projecten. De onderhoudsuitgaven in 2011 tot 2014 liggen tussen 22.616 en 17.922 euro.
- Maatschappelijk vastgoed: De ambities zijn waargemaakt, wel is het beleid bijgesteld: niet extra investeren behalve bij potentiële leegstand. In 2012 oplevering ST Gertrudis van Nijvelkerk in Heerle, in 2012 is gestart met Buurtsalon / Creatieve wijk in Linie. In 2014 de opening van Buurtcentrum in Geeren Zuid (ONS) met veel activiteiten buurt/bovenwijken/stedelijk. In 2014 is samen met de gemeente Roosendaal besloten het JZOC concept (jeugdzorgonderwijscluster) toe te passen in bestaande gebouwen.
- Verkoop: Het totale volume te verkopen woningen is bewust teruggebracht in 2011. 379 verkopen bestaand bezit in 2011 tot 2014 (versus begroot 386). Verkopen nieuwbouw 44 in 2011 en 23 in 2014 (versus begroot 133 in 2011 en 41 in 2014). In 2013 zijn de laatste woningen verkocht met Koopgarant, vanaf 2013 is de starterslening nieuw leven ingeblazen.

3.6.3 Zelfbeeld over (des-)investeringen in vastgoed

AlleeWonen scoort haar prestaties op dit prestatieveld met een 7. Ze is goed tevreden over de investeringen in vastgoed en de resultaten die behaald zijn in nieuwbouw. In de afgelopen periode is veel afgemaakt wat in uitvoeringsfase zat, maar zulke ambities zal AlleeWonen niet meer uitspreken vanwege de beperkte investeringscapaciteit. AlleeWonen scoort zichzelf een 7 op het thema sloop / samenvoegen en is ruim tevreden over het resultaat. Ondanks dat er geen sloopopgave was is er in 2012 wel gesloopt en is er nieuwbouw voor in de plaats gekomen. In 2013 en 2014 is er niet gesloopt. Over verbetering bestaand woningbezit (renovatie / groot onderhoud) is AlleeWonen ontevreden en scoort zichzelf met een 5 een onvoldoende. De prognoses waren groter dan het resultaat, zowel in aantallen als in geld. Dit kwam vooral door veranderende inzichten en vertraging van projecten. Op het gebied van maatschappelijk vastgoed scoort AlleeWonen zichzelf een 7. Ambities zijn waargemaakt en het beleid is bijgesteld: niet meer investeren behalve bij potentiële leegstand. Bij verkoop scoort AlleeWonen zichzelf een ruime voldoende met een 7. Het aantal verkopen is bewust teruggebracht ten opzichte van de gestelde ambities.

3.6.4 Oordeel (des-)investeringen in vastgoed

De visitatiecommissie kent een 7,0 toe voor de prestaties van AlleeWonen op dit prestatieveld.

- De nieuwbouwplannen zijn conform uitvoeringsfase uitgevoerd. Gelet op de context en de periode waarin deze prestaties zijn gerealiseerd, is de visitatiecommissie van mening dat dit een prima prestatie is.
- Groot onderhoud en renovatieprojecten zijn niet allemaal volgens plan uitgevoerd. Gezien de afwijking over de gehele periode van 4 jaar acht de visitatiecommissie dit voldoende.
- Op het gebied van maatschappelijk vastgoed zijn verschillende projecten volgens plan gerealiseerd, zoals buurtcentrum ONS en de buurtsalon in Linie.
- De verkoopplannen zijn tussentijds bijgesteld. Verkoop van nieuwbouw is daardoor lager dan gepland.

3.7 Kwaliteit van wijken en buurten

3.7.1 Opgaven

AlleeWonen heeft op dit prestatieveld de volgende opgaven en van de opgaven afgeleide ambities.

- Leefbaarheid: Er zijn in Breda gemeentelijke afspraken over wijkontwikkeling, leefbaarheid, buurtbemiddeling, aanpak hennepeteelt, onrechtmatig bewoning. En samenwerking op gebied van leefbaarheid wordt vergroot. In Roosendaal zijn prestatieafspraken gemaakt over buurtondernemingen/ wijkondernemingen, afspraken in wijkontwikkelingsplannen en het programma 'Vitale wijken & dorpen'.
- Wijk en buurtbeheer: Voor elke wijk wordt een uitvoeringsprogramma opgesteld zoals de wijkperspectieven in Roosendaal en de wijkplannen in Breda. In Breda formeren gemeente en corporaties een gezamenlijke projectgroep om zaken ten aanzien van leefbaarheid aan te pakken. In Roosendaal starten gemeente, AlleeWonen en maatschappelijke partners met buurtonderneming Westrand ten behoeve van wijkvernieuwing. Verder starten gemeente en AlleeWonen met 13 dorps- en wijkperspectieven. Voor de wijken Burgerhout, Landonk en CREDO-gebied verloopt de uitvoering van sociale, fysieke en economische planmaatregelen via een indicatieve planning voor de wijken.

3.7.2 Prestaties op Kwaliteit van wijken en buurten

Ten aanzien van de ambities en prestaties (zie tabel 5, bijlage 7) valt te concluderen dat AlleeWonen haar ambities op het prestatieveld Kwaliteit van buurten en wijken waarmaakt.

- Leefbaarheid: Diverse sociaal maatschappelijke activiteiten en projecten zijn uitgevoerd. Uitgaven zijn ongeveer gehalveerd van € 1,4 mln naar ca € 7 ton. In 2014 is besloten anders te investeren, meer gebaseerd op wederkerigheid. Ondanks dat uitgaven dalen voor leefbaarheid, is veel werk verzet in aandachtswijken, zowel op fysiek als sociaal terrein.
- Wijk en buurtbeheer: In Breda wordt gewerkt met buurtbeheerders en wijkconsulenten. Zij hebben een sluitend netwerk van partners in de wijk waarmee wordt samengewerkt. In 2013 zijn de wijkplannen voor Breda geschreven. In Roosendaal wordt gewerkt met vier wijkteams, waarbij de wijkcoördinator een korte lijn heeft met de wijkondernemingen. In 2011 zijn de wijkperspectieven afgerond.

3.7.3 Zelfbeeld over Kwaliteit van wijken en buurten

AlleeWonen scoort haar prestaties op dit prestatieveld met een 7 en is ruim tevreden. In 2014 is besloten anders te gaan investeren; meer gebaseerd op wederkerigheid. Ondanks dat uitgaven voor leefbaarheid dalen, is veel werk verzet in aandachtswijken zowel op fysiek als sociaal terrein. Volgens AlleeWonen zijn aansprekende resultaten geboekt. AlleeWonen is uiterst tevreden met de geboekte resultaten. AlleeWonen is goed tevreden over wijk- en buurtbeheer en scoort zichzelf op dit prestatieveld een 8. Op wijk- en buurt niveau zijn samenwerkingen met meerdere partijen aangegaan om goede resultaten op het gebied van beheer te bereiken.

3.7.4 Oordeel over Kwaliteit van wijken en buurten

De visitatiecommissie kent een 7,5 toe voor de prestaties van AlleeWonen op dit prestatieveld.

- AlleeWonen heeft ondanks de beperking in budgetten haar inzet in kwaliteit van wijken en buurten hoog gehouden.
- De activiteiten op het gebied van wijk- en buurtbeheer zijn omvangrijk en zijn naar tevredenheid met samenwerkingspartners uitgevoerd.

3.8 Ambities

De eerste vraag voor deze beoordeling is of AlleeWonen haar eigen ambities heeft voor de maatschappelijke prestaties en of deze passen bij de externe opgaven in het werkgebied. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat AlleeWonen op alle prestatievelden haar ambities heeft verwoord en onderbouwd. De ambities die AlleeWonen formuleert zijn reëel en geven een duidelijk richting aan.

Over de vraag of de ambities passen bij de opgaven heeft de commissie een positief oordeel. De visitatiecommissie constateert dat de opgaven en ambities goed op elkaar aansluiten. Met name ten aanzien van kwaliteit van wijken en buurten en bij huisvesting bijzondere doelgroepen gaat AlleeWonen verder dan is afgesproken. De ambities van AlleeWonen sluiten goed aan op de visie van AlleeWonen en worden ook als zodanig herkend door de omgeving.

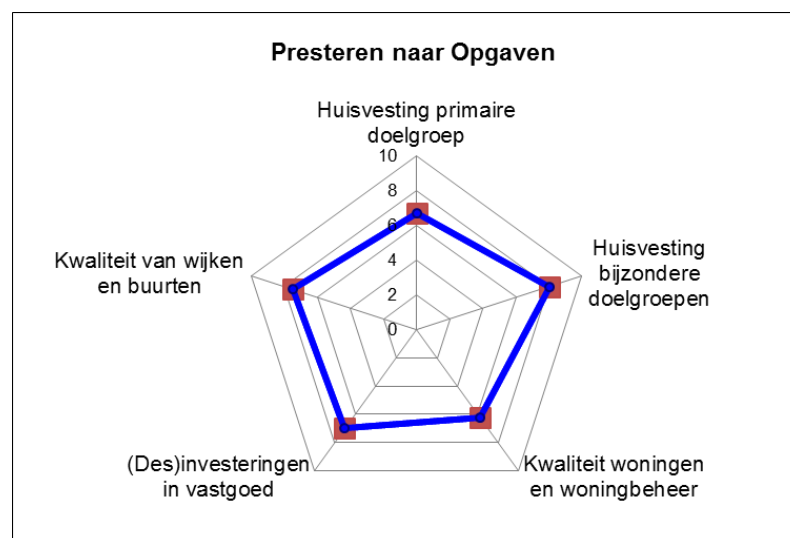
De ambities zijn tussentijds bijgesteld bij herijking van de strategie, toen signalen uit de omgeving daartoe aanleiding gaven. Het actualiseren van de ambities en doelstellingen heeft dus tijdig plaatsgevonden. Hoogstens kan gezegd worden dat de focus op betaalbaarheid wellicht wat laat is.

Daarom beoordeelt de visitatiecommissie de relatie van de ambities met de opgaven met een 8,0.

3.9 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar Opgaven en Ambities

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar opgaven en ambities van AlleeWonen als volgt.

Presteren naar Opgaven en Ambities	Per prestatieveld	Oordeel	Weging in eendoordeel
Presteren naar opgaven			
• Huisvesting primaire doelgroep	6,7		75%
• Huisvesting bijzondere doelgroepen	8,0		
• Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,2		
• (Des)investeringen in vastgoed	7,0		
• Kwaliteit van wijken en buurten	7,5		
Ambities in relatie tot opgaven		8,0	25%
Eendoordeel presteren naar Opgaven en Ambities		7,3	



4 Presteren volgens belanghebbenden

De vraag die volgens het visitatiekader moet worden beantwoord, is in welke mate de belanghebbenden tevreden zijn over:

- de maatschappelijke prestaties van de corporatie;
- de relatie met de en wijze van communiceren van de corporatie;
- de mate van invloed op het beleid van de corporatie.

Bovendien kunnen de belanghebbenden in deze versie van het visitatiestelsel aangeven wat de corporatie in de toekomst kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen of die te overtreffen.

In deze visitatie zijn wethouders van de gemeenten Roosendaal en Breda en verschillende huurders van de twee huurdersverenigingen betrokken door middel van individuele gesprekken over het maatschappelijk presteren van AlleeWonen. Daarnaast is een ketendialoog gehouden waarbij een aantal huurders en ambtenaren van de gemeenten aanwezig zijn geweest in gezelschap van een brede groep andere belanghebbenden, als zorg- en welzijnsorganisaties, mede-corporaties e.d.

Het overzicht van de belanghebbenden met wie de visitatiecommissie heeft gesproken, is te vinden in Bijlage 4 'In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen'.

Twee opmerkingen vooraf bij dit hoofdstuk.

- Zoals het visitatiestelsel vraagt zijn in dit hoofdstuk de meningen van de belanghouders weergegeven zoals zij die tijdens de gesprekken en dialogen naar voren hebben gebracht. De commissie beoordeelt dit volgens het stelsel niet en ze staan dus los van de waardering van de visitatiecommissie.
- Aanvullend op de visitatiemethodiek is aan externe gesprekspartners gevraagd om de prestaties te beoordelen naar 'huidig' en 'gewenst'. Hierbij gaat het om de beoordeling van de geleverde prestaties (huidig) en de wensen ten aanzien van het onderwerp achteraf gezien over de beoordeelde periode (gewenst). Het is vooral van belang om het verschil tussen 'huidig' en 'gewenst' te beschouwen; bij een groot verschil is de beoordelaar meer (on)tevreden dan bij een klein verschil. De scores zijn dus altijd relatief ten opzichte van elkaar. Dit heeft geen invloed op de beoordeling van de prestaties door de belanghebbenden zoals in dit hoofdstuk weergegeven. In onze visie geeft het cijfer voor 'gewenst' kleur aan de cijfers zoals die door de belanghebbenden zijn gegeven voor de huidige situatie en neutraliseert enigszins het feit dat elke beoordelaar een eigen voorkeur heeft voor bepaalde cijfers. In de gesprekken en dialogen gebruiken we eventuele verschillen tussen de cijfers voor 'huidig' en 'gewenst' om door te vragen naar wat de corporatie in de ogen van de gesprekspartners te veel of te weinig heeft gedaan.

4.1 De belangrijkste belanghebbenden van AlleeWonen

AlleeWonen noemt als haar belangrijkste belanghebbenden:

- Gemeente Breda;
- Gemeente Roosendaal;
- Huurders Adviesraad Roosendaal (HAR);
- Centrale Huurdersadviesraad Singelveste (CHS), recentelijk omgedoopt in Centrale Huurdersvereniging AlleeWonen Breda (CHAB);

De gemeente Breda is een belangrijke gesprekspartner voor AlleeWonen. AlleeWonen is een van de drie grote corporaties in Breda, naast Laurentius en Wonen Breburg. In de gemeente Roosendaal is AlleeWonen eigenlijk de enige corporatie en daarmee als vanzelfsprekend de belangrijkste gesprekspartner voor de gemeente op het gebied van wonen.

AlleeWonen heeft twee huurdersverenigingen. Een in Breda en een in Roosendaal. Dit komt voort uit eerdere fusies waarbij de verschillende huurdersverenigingen zijn blijven bestaan. Door onderlinge animositeit is er geen contact tussen beide huurdersverenigingen op dit moment. Dit maakt dat het overleg met AlleeWonen separaat plaatsvindt. Ondanks aanbod om hierin te bemiddelen vanuit de Raad van Commissarissen en de corporatie is de relatie nog niet hersteld. In Breda zijn de huurdersverenigingen van de drie grote corporaties verenigd in het Koepeloverleg. Vanuit deze koepel praten huurdersverenigingen met de corporaties en gemeenten omtrent de prestatieafspraken.

Tijdens de visitatieperiode zijn er de nodige strubbelingen geweest in het bestuur van CHAB. De verhouding tussen CHAB en de corporatie was eveneens verstoord wat heeft geresulteerd in het opzeggen van de samenwerkingsovereenkomst. Uiteindelijk is een nieuw bestuur aangetreden en is inmiddels de samenwerkingsovereenkomst in ere hersteld.

In het vervolg is de waardering beschreven van de belanghebbenden over de verschillende prestatievelden en de relatie met de corporatie. Deze waardering is telkens onderverdeeld naar de waardering van de huurders, de twee gemeenten en andere partijen. De andere partijen zijn onder meer zorg- en welzijnsinstellingen. De waardering van deze partijen voor de prestaties van AlleeWonen zijn opgehaald tijdens de ketendialoog.

4.2 Huisvesting primaire doelgroep volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	6,7	8,0
Gemeenten	7,0	7,5
Overige partijen	6,8	7,5
Gemiddeld	6,8	7,7

De belanghebbenden waarderen de prestaties van AlleeWonen op dit gebied redelijk consistent. Het gemiddelde cijfer is een 6,8, waarbij er een spreiding is van 6,5 tot 8. De huurders geven een 6,7, waarbij ze aangeven dat de corporatie zich met de juiste zaken bezig houdt. Evenzo is er moeite met de huurverhogingen die zijn doorgevoerd. Het is voor huurders lastig om een goed beeld te krijgen van de beschikbaarheid van voldoende sociale huurwoningen. De wachtlijsten zijn niet bijzonder lang en dalende, dus dat is een positieve indicatie dat AlleeWonen hier een goede bijdrage aan levert. Het realiseren van meer betaalbare woningen wordt wenselijk geacht. Men vraagt aandacht voor voldoende differentiatie in het toewijzingsbeleid en het gegeven dat er bij mutatie mogelijk verschillen in huur ontstaan bij dezelfde type woningen.

Gemeenten zijn uniform in hun mening dat de prestaties van AlleeWonen met betrekking tot het huisvesten van de primaire doelgroep gewaardeerd moet worden met een 7,0. Hierin lopen de scores wel wat uiteen, maar nooit ver. Men geeft aan dat de context bij dit thema van groot belang is. Er gaat in toenemende mate aandacht uit naar thema's als betaalbaarheid en bereikbaarheid. Men ervaart dat AlleeWonen hier ook in toenemende mate prioriteit aan geeft. Dit is als zodanig dan ook nooit een heel groot thema geweest. AlleeWonen heeft geïnvesteerd in het terugdringen van de wachttijden. Het specifiek toewijzen aan de primaire doelgroep kan misschien nog wel wat beter. Ze hebben echter gedaan wat ze moesten doen. Men heeft zich in de afgelopen jaren opgesteld als een goed rentmeester. Men voorziet dat dit thema alleen nog maar aan belang gaat toenemen. Dit zal dus ook blijvende aandacht van de corporatie vragen.

Overige belanghebbenden waarderen dit thema uiteenlopend. Gemiddeld geeft men een 6,8 voor de prestaties van AlleeWonen. Dit loopt echter uiteen van een 5,0 tot een ruime 7. In algemene zin zijn overige belanghebbenden tevreden over de prestaties en geeft men aan dat AlleeWonen doet wat het moet doen. Ze constateren dat het tegengaan van woonfraude de nodige aandacht heeft gekregen bij

AlleeWonen. Kanttekening hierbij is dat het aantal huissuizettingen ook is toegenomen. De aanpak van huurachterstanden wordt hierdoor ook minder positief beoordeeld.

4.3 Huisvesting bijzondere doelgroepen volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	7,3	8,0
Gemeente(n)	6,0	7,5
Overige partijen	7,0	7,5
Gemiddeld	6,8	7,7

Gezamenlijk beoordelen de belanghebbenden de prestaties van AlleeWonen met betrekking tot het huisvesten van de bijzondere doelgroepen met een 6,8. Cijfers variëren tussen de 6 en de 8.

Huurders zijn tevreden over de aandacht die corporatie heeft voor de bijzondere doelgroepen. Ze geven aan dat het onderwerp nadrukkelijk onderdeel is geworden van het woonconvenant en dat hierdoor meer zicht ontstaat op de prestaties. Er lijkt in toenemende mate aandacht te zijn voor de bijzondere doelgroepen wat positief bestempeld wordt. De werkzaamheden aan de Bloemsevaart worden als positief voorbeeld genoemd. De verbeteringen voor de betreffende huurders is enorm geweest. Er is enige zorg over de procedures rond gelabelde woningen wat er in de ogen van huurders toe kan leiden dat er soms relatief lange leegstand ontstaat. Evenzo vragen de huurders aandacht voor het toewijzen van woningen aan bijzondere doelgroepen in relatie tot de buurt en de straat. Nu is het vaak onduidelijk op basis van welke gronden gekozen wordt voor specifieke locaties.

De gemeenten zijn wederom uniform in hun oordeel en beoordelen de corporatie beide met een 6,0. De gemeenten geven aan dat er in de afgelopen jaren niet heel veel gevraagd is van AlleeWonen op dit thema. Veel van het vastgoed zit bij zorginstellingen, in ieder geval in Breda. Er is wel degelijk geïnvesteerd en het ontbreekt AlleeWonen niet aan de wil om tot stevige prestaties te komen. Men is vaak bereid om mee te denken en te praten, ook als het project uiteindelijk niet door AlleeWonen gerealiseerd kan worden. Gemeenten zijn blij met de relatief grote projecten zoals deze door AlleeWonen gerealiseerd zijn in de afgelopen jaren. Wel merken de gemeenten hierbij op dat AlleeWonen deze grote projecten maar moeilijk van de grond en gemanaged krijgt. Meerdere projecten hebben in meer of mindere mate tot teleurstelling geleid bij de gemeenten. In Breda noemt men de dak- en thuislozen, Skeave huuse en maatschappelijke opvang als thema's waarop AlleeWonen bereid is om te investeren, maar waarbij het proces te wensen over laat. In Roosendaal noemt men de ontwikkeling aan de Bloemsevaart als project wat onvoldoende uit de verf komt. Gelet op de positieve ervaringen met dit project vanuit de huurders zit er blijkbaar een duidelijk verschil in beleving. Gemeenten zien ook een teruglopend investeringsvolume op dit thema in vergelijking met de vorige visitatieperiode.

Overige belanghebbenden beoordelen AlleeWonen met een 7,0. In essentie geeft men aan dat de corporatie doet wat ze zegt. Men vraagt aandacht voor de beschikbaarheid van voldoende woonruimte voor bijzondere doelgroepen de komende jaren. De prestaties ten aanzien van ouderenzorg beoordelen de overige belanghebbenden positief, waarbij men echter wel de kanttekening plaatst dat de prestaties wat onstuimig tot stand zijn gekomen. Men is zeer content met de manier waarop dit is geëvalueerd. Ook is men positief over het Klik voor wonen systeem. De overige belanghebbenden duiden AlleeWonen als een erg sociale corporatie. AlleeWonen gaat hierin volgens de overige belanghebbenden veel verder dan de meeste corporaties. Hierbij uit men de zorg dat dit misschien niet zo door kan blijven gaan, terwijl dit juist wel nodig zal zijn.

4.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	6,5	7,5
Gemeenten	7,0	7,0
Overige partijen	6,4	7,5
Gemiddeld	6,6	7,3

Belanghebbenden beoordelen de prestaties van de corporatie met een 6,6. De huurders geven een 6,0 en een 7,0. Men geeft aan dat AlleeWonen hier voldoende aandacht voor heeft. Soms gaan er wel eens dingen mis op gebied van onderhoud en dergelijke, maar er zijn relatief weinig klachten. Je mag volgens de huurders ook niet verwachten dat er geen enkele klacht meer binnenkomt.

AlleeWonen doet het zeker niet slecht. Men is blij dat het onderhoudsniveau in algemene zin op peil is gebleven ondanks financieel moeilijker tijden en omstandigheden. De meningen lopen uiteen als het gaat om de manier waarop omgegaan wordt met reparatieverzoeken en dergelijke. Men geeft aan dat relaties formeler worden. Dit komt processen soms niet ten goede.

Gemeenten geven unaniem een 7,0 en geven aan hier ook tevreden mee te zijn. Het bezit staat er prima bij. Een deel van het bezit is relatief nieuw en van goede kwaliteit, wat een prettige uitgangspositie is. Al geeft men ook aan dat er nog steeds een opgave is. Op dit punt is er echter de nodige tevredenheid. Men is positief over oud bezit dat uitgepand is als kluswoningen. Evenzo is men blij met de investeringen in renovatie. Er gaat voldoende aandacht uit naar duurzaamheid en energetische maatregelen. Men noemt het project de Kroeven hierbij als knap voorbeeld. De investeringen waren wel dusdanig dat andere projecten wat zijn doorgeschoven in de tijd. Ten aanzien van de digitalisering geeft de gemeente Roosendaal aan geluiden op te vangen van huurders dat dit niet altijd goed gaat en aandacht blijft behoeven.

Overige belanghebbenden beoordelen AlleeWonen met een 6,4. De relatief lage beoordeling komt vooral door de problemen die men ervaart of beluistert op gebied van dienstverlening. De digitalisering en recente beperkingen in fysieke bereikbaarheid (2015) worden niet positief gewaardeerd omdat men van mening is dat hierdoor bepaalde doelgroepen buiten de boot kunnen vallen. Daarnaast vragen belanghebbenden zich af in hoeverre de steeds verder uiteenlopende prijs-kwaliteitverhoudingen kunnen leiden tot grotere verschillen tussen wijken met bijkomende problematiek als gevolg. Overige belanghebbenden hebben geen eenduidig beeld van de prestaties van AlleeWonen op gebied van duurzaamheid. Hier lopen de scores uiteen van een 4,0 tot een 8,0.

4.5 (Des)investeringen in vastgoed volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	7,3	7,5
Gemeente(n)	7,0	7,0
Overige partijen	7,0	7,5
Gemiddeld	7,1	7,3

De investeringen van AlleeWonen worden ruim voldoende beoordeeld door de belanghebbenden. Opvallend hierbij is dat de prestaties redelijk in lijn liggen met wat de belanghebbenden graag hadden willen zien van AlleeWonen.

De huurders zijn het meest positief en scoren gemiddeld een 7,3. Dit zit ook erg dicht op het gewenste resultaat. Men constateert dat er nog het nodige is gerealiseerd in de afgelopen jaren en dat de planvoorraad nu wel wat afneemt. Nu is er meer focus op renovatie en minder op sloop nieuwbouw. AlleeWonen denkt goed na over wat er nodig is in wijken en staan hierbij open voor suggesties en

ideeën uit de wijk. Er had wellicht nog wat meer specifieke aandacht mogen zijn voor betaalbare woningen in plaats van dure woningen. Ze zien dit beleid echter kantelen.

Ook op dit thema zijn de gemeenten eensgezind in hun oordeel. Men beoordeelt de prestaties van AlleeWonen met een 7,0. Dit komt ook overeen met wat ze van de corporatie verwacht hadden. Mede met het oog op de lastige economische omstandigheden is dit een compliment. De ambities zijn in het begin van de visitatieperiode bijgesteld in Breda. Deze bijgestelde ambities zijn waargemaakt. In Roosendaal is waardering voor het gegeven dat de ambities daar niet bijgesteld zijn zonder achter te blijven op deze ambities. De investeringen waren in het verleden wel eens groter, maar dit is passend bij de huidige situatie. Vanuit de huidige visie op betaalbaarheid en bereikbaarheid zouden wellicht andere keuzes gemaakt zijn in het woonprogramma, maar de gemeenten realiseren zich dat de afspraken stemmen uit andere tijden. Zo is sloop niet langer wenselijk en bouwen we minder (middel) dure huur.

Overige belanghebbenden zien een duidelijke kentering in beleid rond 2012 bij AlleeWonen. De nieuwe focus op renovatie en bestaand bezit ten opzichte van nieuwbouw wordt onderschreven. Hier moet echter nog een stevige slag geslagen worden en is er voor specifieke doelgroepen nog wel degelijk een nieuwbouwpoging (bijvoorbeeld voor studenten). Sloop lijkt steeds minder aan de orde en kan een bijdrage leveren aan de betaalbaarheid van het bezit. De wens om duurzamer bezit te verkopen wordt onderschreven. Men waardeert de kwaliteit die geleverd wordt.

4.6 Kwaliteit van wijken en buurten volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	8,0	8,0
Gemeenten	6,5	7,5
Overige partijen	7,5	8,0
Gemiddeld	7,3	7,8

Het meest positief zijn belanghebbenden over de prestaties van AlleeWonen ten aanzien van de kwaliteit van wijken en buurten. Belanghebbenden kwalificeren AlleeWonen als sociale corporatie, met oog voor wat er speelt in de verschillende wijken. Gemiddeld scoort ze volgens belanghebbenden hier een 7,3.

Huurders zijn uniform positief over de prestaties van AlleeWonen op dit thema. Hier blinkt AlleeWonen echt in uit. AlleeWonen is bereid om zijn nek uit te steken als het moet. De centrale boodschap is dan ook vooral dat men hoopt dat de corporatie zo actief kan blijven, gelet op veranderend overheidsbeleid. Men is positief over de actieve houding en de investeringen in leefbaarheid.

Gemeenten zijn duidelijk iets minder positief dan de huurders en scoren gemiddeld een 6,5. Hier zijn ze het redelijk over eens. In Breda geeft men aan dat AlleeWonen hier zich wel het meeste van de corporaties op laat aanspreken. De gemeente Breda had hoger willen scoren als het beleid van AlleeWonen op dit thema meer transparant was, zodat er een groter en steviger gebaar gemaakt had kunnen worden samen met de gemeente. Nu blijft een en ander te versnipperd. Overigens is de gemeente buitengewoon positief over buurthuis Ons. Dit is een pareltje in de gemeente. In Roosendaal is vooral geïnvesteerd in de vier aandachtswijken. In Kalsdonk zijn de investeringen met betrekking tot de wijkaanpak daarbij wat achter gebleven volgens de gemeente. De middelen zijn er wel, maar het komt daar echt onvoldoende van de grond, ook na aandringen van de gemeente. Men is verder van mening dat de corporatie soms bereid is om meer te doen dan ze eigenlijk zou hoeven doen (mbt maatschappelijk werk).

Overige belanghebbenden zijn positief maar zien wel een duidelijk verschil tussen Breda en Roosendaal. In beide gemeenten is AlleeWonen zeer betrokken. Met name waar het gaat om

aandachtsgebieden laat AlleeWonen zich van zijn beste kant zien. Samenwerking met wijkteams en wijkperspectieven wordt in Roosendaal als erg positief ervaren.

4.7 Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	7,9	8,2
Gemeente	7,7	8,0
Overige partijen	6,9	7,3
Gemiddeld	7,5	7,8

De relatie en communicatie met de corporatie wordt in de regel als goed aangeduid. Gemiddeld geven de belanghebbenden de corporatie hiervoor een 7,5. Dit is redelijk dicht op wat men graag had gezien van AlleeWonen.

De huurders zijn het meest positief de relatie met de corporatie. Men heeft het idee serieus genomen te worden en voelt zich nadrukkelijk gesprekspartner van de corporatie. AlleeWonen is open en transparant. Wat de huurders willen weten wordt ze uitgelegd en desgevraagd is alle relevante informatie beschikbaar. Men is positiever over de relatie dan specifiek over de communicatie. Dit komt omdat het beeld bestaat dat de communicatie binnen AlleeWonen zelf wat aan slijtage onderhevig is. Daarbij is de communicatie rond het sluiten van de woonwinkel in Breda niet heel positief ervaren. Vanuit Roosendaal geeft men aan dat de relatie uitstekend is, maar dat wel het moment is aangebroken dat het duidelijk wordt dat men soms op specifieke thema's verschillend van elkaar denkt. Dit vraagt om aandacht en zorg in het onderlinge contact. Hier is overigens alle vertrouwen in.

Gemeenten waarderen de relatie en communicatie met AlleeWonen ook als goed. Gemiddeld geeft men een 7,7, waar een 8,0 als gewenst is aangegeven. Men is blij met de open houding van AlleeWonen. Beide gemeenten noemen ook de pro-actieve houding van AlleeWonen als positief punt. Het is een fijne samenwerkingspartner en waar er haakjes waren in het verleden zijn deze inmiddels vergeven en vergeten. Men ziet in AlleeWonen een lerende organisatie die genegen is om mee te denken. Met AlleeWonen kan je het gesprek aangaan. Er is veel enthousiasme en in de regel wordt vooral gekeken hoe dingen "wel" in kunnen, in plaats van "waarom niet". Vanuit de gemeente Breda wordt aangegeven dat in de communicatie een en ander soms eerder onderling gedeeld kan worden, alvorens in de media stelling genomen wordt. De gemeente Roosendaal geeft aan met elkaar, vanuit de positieve houding, wel weer de nodige scherpte naar elkaar te willen zoeken. Dit biedt weer nieuwe kansen en mogelijkheden om stappen te zetten.

Ook de overige belanghebbenden zijn tevreden over de communicatie en de relatie met de corporatie. De cijfers lopen wel wat uiteen, maar ook weer niet heel veel. Gemiddeld scoren de overige belanghebbenden AlleeWonen met een 6,9. De wat lagere scores komen vooral door de mindere communicatie die een aantal belanghebbenden ervaren. Zo kan men niet altijd volgen waarop AlleeWonen haar keuzes baseert en is ook het financiële plaatje soms onduidelijk. Hierdoor is het voor belanghebbenden soms lastig in te schatten welke koers AlleeWonen wenst te varen in specifieke projecten. Er is wel duidelijk een stap in de goede richting gezet. Men kijkt dan ook uit naar verdere samenwerking.

4.8 Tevredenheid over de mate van invloed op het corporatiebeleid volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	6,0	7,5
Gemeente	6,0	6,5
Overige partijen	7,0	7,3
Gemiddeld	6,3	7,1

De mate waarin invloed kan worden uitgeoefend op het beleid van AlleeWonen wordt door belanghebbenden beoordeeld met een 6,3. De meningen hierover lopen ook nogal uiteen, van duidelijke onvoldoendes tot ruime achten.

De huurders beoordelen de mate van invloed gemiddeld met een 6,0. Hierbij moeten we onderscheid maken tussen de twee huurdersorganisaties omdat men in Breda dit thema met een vijf beoordeelt. In Roosendaal geven de huurders een 7,0, waarbij ze aangeven dat er niet altijd overeenstemming is over het voorgestelde beleid, maar dat er voldoende mogelijkheden zijn om dingen te veranderen. Men vindt een gewillig oor en ziet dat er met haar opmerkingen wat wordt gedaan. Bij de huurders in Breda bestaat het gevoel dat zaken vaak al dusdanig zijn uitgewerkt, dat er weinig ruimte meer is om nog het beleid te kunnen beïnvloeden. Daarbij bestaat soms het beeld dat de mening van de huurders op een bepaalde wijze gepresenteerd wordt die niet altijd strookt met het idee van de huurders zelf. Men wil graag vroeger in de beleidsproces betrokken worden.

Hoewel binnen de gemeenten verschillend wordt aangekeken tegen de gewenste mate van invloed is men het er wel over eens dat dit beoordeeld moet worden met een 6,0. Dit kan meer zijn als de corporatie gemeenten meer betreft in verschillende strategische beleidsontwikkelingen, waaronder bijvoorbeeld het strategisch voorraadbeleid. Men voelt absoluut dat AlleeWonen open staat voor ideeën vanuit de gemeenten, maar dit kan nog meer zijn. Hierbij steken gemeenten hand in eigen boezem door te stellen dat ze er ook niet altijd zelf om hebben gevraagd. Zo constateren beide gemeenten dat er meer invloed op het beleid mogelijk was geweest indien hier vanuit de gemeente ook harder aan was getrokken. Andersom oefent de corporatie ook invloed uit op het beleid van de gemeente. Waar dit in verkiezingstijd richting gemeenteraden gebeurt is dit prima. Daar waar het gebeurt buiten verkiezingstijd wordt dit minder op prijs gesteld.

Overige belanghebbenden beoordelen dit onderdeel met een 7,0. Men geeft aan dat het goed is om meer te communiceren en open te staan voor alternatieve mogelijkheden. Het gaat echter meer om uit te leggen waarom je als corporatie keuzes maakt zodat er meer begrip ontstaat. Dan is er ook minder behoefte om invloed te willen uitoefenen. Men is van mening dat hoe beter en intensiever je samenwerkt, hoe meer het beleid ook te beïnvloeden is. Dit is veel prettiger dan het vormgeven van beleidsbeïnvloeding op meer formele basis.

4.9 Verbeterpunten voor de corporatie volgens belanghebbenden

Hieronder staat eerst een beknopte lijst met verbeterpunten per groep belanghebbenden. Daarna volgt een lijst met uitspraken die belanghebbenden hebben gedaan op de vragen waarin AlleeWonen uitblinkt en waarin AlleeWonen kan verbeteren.

Huurders

- Houd aandacht voor leefbaarheid in kwetsbare wijken
- Houd aandacht voor betaalbare woningen en betaalbare huren en energiebeleid.
- Wees scherp op energiebeleid. Er is grote sprong voorzien. Dat heeft grote consequenties
- Geef voorlichting aan huurders omtrent energiebeleid
- Specifiek ook oog houden voor jongeren / doelgroepen.

Gemeenten

- Hou grip op strategische oriëntatie op de positie rekening houdend met andere partijen voor lagere inkomens (zorgorganisaties / marktpartijen).
- Zoek ruimte voor blijvende investeringen
- Ben open en transparant over je plannen en intenties en werk samen vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de gemeenschap.
- Blijf werken aan een gedeeld partnerschap in de opgave van de stad. In toenemende mate

Andere partijen

- Vergroot de beschikbaarheid, of dat nu nieuwbouw is, transformatie of huuraanpassingen.
- Pas op met verkoop huurwoningen. Dit brengt beschikbaarheid goedkope huurwoningen in gevaar
- Communicatie: meer inzicht in sturing door AlleeWonen naar huurders
- Er is veel aandacht voor aandachtswijken. Wijken die er net tegenaan liggen, ook nog met geringe investering aandacht aan geven
- Blijf je bemoeien met leefbaarheid. Focus op behoeften van bewoners. Ben op de hoogte van wat er speelt in de wijken. Terugtrekken is niet gewenst. Omdat het samenhangt met intrinsieke motivatie.
- Gelet op huidige situatie (afnemende voorraad betaalbare woningen) voorraad minimaal op peil houden, liever nog uitbreiden om tekort weg te werken
- Kijk hoe je goedkoop kunt uitbreiden.
- Bijzondere doelgroepen zullen hier nog speciale aandacht in vragen in lagere segmenten.
- Sluit aan bij deel van de doelgroep die niet met digitalisering om kan gaan. Veel gaan daardoor naar balie van Breburg.
- Faseer de digitalisering, bijvoorbeeld nog 2 dagen kantoor open
- Probeer het oude dienstverlenende karakter waar AlleeWonen bekend om staat terug te pakken.
- Let op: er komt een groep aan die nu nog bij instellingen zit en die komt naar AlleeWonen. Hoe kan dat in de toekomst vorm krijgen?
- Geef maatschappelijke rol niet op.

De visitatiecommissie heeft aan alle belanghebbenden gevraagd waarin AlleeWonen uitblinkt en waarop ze zich nog kan verbeteren. Hieronder de uitspraken.

Waar is AlleeWonen goed in?

- “Betrokkenheid wijken en buurten”
- “Betrokkenheid bij leefbaarheid”
- “Steun voor de wijkteams en daarmee betrokkenheid wel en wee inwoners”
- “Samenwerking met bewoners”
- “Profilering als volkshuisvester”
- “Niet alleen geïnvesteerd in stenen maar ook in wijken en mensen”
- “Maatschappelijke betrokkenheid”
- “Betrokkenheid in de wijken en met de mensen in de wijken”
- “Wijkgericht werken voor bijzondere doelgroepen”
- “Betrokkenheid bij leefbaarheid”
- “Wat er allemaal op wijkniveau gebeurt”
- “Veel belangstelling voor huisvesting bijzondere groepen. Blijf zo werken”
- “Inspanning voor kwetsbare doelgroep”
- “Huisvesting bijzondere doelgroep”
- “Top en moedig dat AlleeWonen ondanks ontwikkelen wijkgericht werken op agenda heeft laten staan”

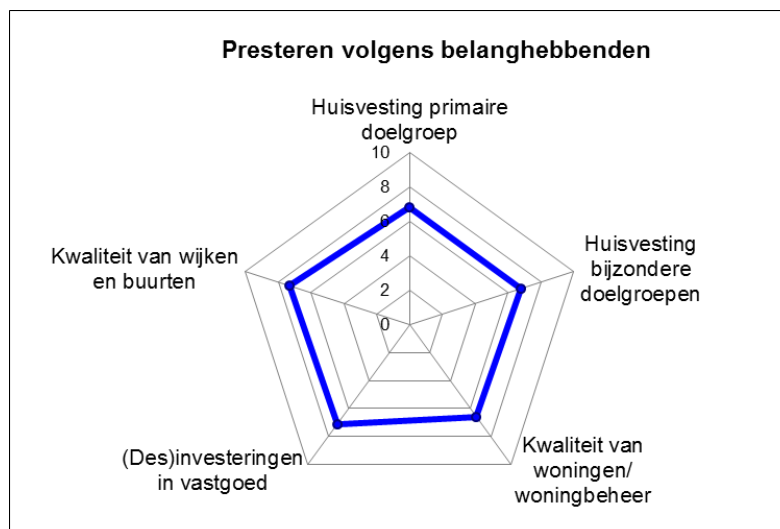
Wat kan AlleeWonen beter doen?

- “Meer vanuit wijken en buurten medeplichtigheid creëren.”
- “Communicatie vooraf in plaats van achteraf.”
- “Blijf klantgericht bezig (klachtenafhandeling) en 3 Decentralisaties.”
- “Niet alleen in volharden maar uitbouwen”
- “Blijf goed communiceren”
- “Wees voorzichtig als je het niet kunt waarmaken (sluit aan bij tip Wouter)”
- “Blijf dit volhouden”
- “Maatschappelijke betrokkenheid (o.a. sluiten kantoren anders ondervangen)”
- “Blijf daarin vooral volharden. Er is toch minder tijd voor”
- “Hele praktische: meer aandacht voor klachtenafhandeling.”
- “Incassotraject, meer maatwerk leveren”
- “Goed nadenken over nieuwe visievorming: wat wil ze in de toekomst zijn.”
- “Regeerakkoord en woningwet even achterwege laten”
- “Iets beter en iets vroeger communiceren. Als beleid wordt gemaakt, maak dat kenbaar VOORAF aan bewoners. Leidt tot begrip EN betrokkenheid.”
- “Ook in de toekomst zo blijven”
- “Met elkaar in gesprek te blijven over moeilijke vraagstukken”
- “De klantgerichtheid, communicatie, bijzondere klantsituaties”
- “Laten we er samen voor blijven staan om dit op te pakken”

4.10 Oordeel presteren volgens belanghebbenden

De belanghebbenden beoordelen het presteren volgens belanghebbenden als volgt.

Presteren volgens belanghebbenden	Huurders	Gemeenten	Overige	Gemiddeld	Totaal gemiddeld
Presteren op het gebied van					
• Huisvesting primaire doelgroep	6,7	7,0	6,8	6,8	6,9
• Huisvesting bijzondere doelgroepen	7,3	6,0	7,0	6,8	
• Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,5	7,0	6,4	6,6	
• (Des)investeringen in vastgoed	7,3	7,0	7,0	7,1	
• Kwaliteit van wijken en buurten	8,0	6,5	7,5	7,3	
Relatie en communicatie met corporatie	7,9	7,7	6,9	7,5	7,5
Invloed op corporatiebeleid	6,0	6,0	7,0	6,3	6,3
Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden					6,9²



² De waardering van de prestaties telt voor 50% mee in het cijfer en de andere twee onderdelen voor elk 25%.
Pentascopel - Visitatierapport AlleeWonen - december 2015

5 Presteren naar vermogen

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de beoordeling van het presteren naar vermogen weergegeven. Doel van de beoordeling is het vormen van een oordeel in hoeverre AlleeWonen haar vermogen optimaal aanwendt - gebaseerd op een onderbouwde visie - ten behoeve van maatschappelijke prestaties zonder haar (financiële) continuïteit in het geding te brengen.

De visitatiemethodiek kiest de volgende invalshoeken om een goed en volledig oordeel te geven over het Presteren naar Vermogen:

- de financiële continuïteit en beheer: de corporatie houdt haar maatschappelijk vermogen in voldoende mate duurzaam op peil.
- de doelmatigheid: de corporatie heeft een sobere en doelmatige bedrijfsvoering;
- de woningcorporatie presteert naar vermogen: de corporatie zet haar vermogen verantwoord in voor maatschappelijke prestaties.

De gehanteerde tabellen in dit hoofdstuk zijn in bijlage 8 'Tabellen bij Presteren naar vermogen' opgenomen.

De visitatiecommissie heeft bewust voor een beschouwende functie gekozen. Dit betekent dat gezocht is naar materiaal van derden dat zoveel mogelijk aspecten van het visitatiekader raakt. Hierdoor wordt geborgd dat de visitatie een uniform karakter krijgt tussen corporaties en dat vergelijkingen met referentiecorporaties valide zijn. Deze externe referentie is gevonden in de rapportages van het CFV, het WSW en de management letters van de accountant. Met name de CFV-rapportage 'Corporatie in Perspectief' is een belangrijk toetsingskader.

5.1 Financiële continuïteit

Bij dit onderdeel wordt beoordeeld hoe de corporatie haar financiële positie als maatschappelijke onderneming in voldoende mate duurzaam op peil houdt. De beoordeling wordt gebaseerd op managementdocumenten, jaarverslagen, gesprekken met bestuur, management en RvC en beschikbare cijfers van CFV, WSW en Corporatie in Perspectief.

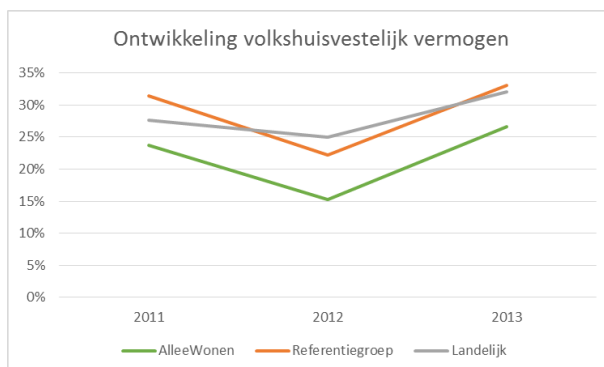
In algemene zin heeft AlleeWonen in de periode 2011-2014 veel geïnvesteerd in projecten. Het beleid was, zeker in de eerste jaren, om geen vermogen op de plank te laten liggen. Het gevolg hiervan is dat de leningenportefeuille is opgelopen. Daarnaast heeft AlleeWonen in 2013 en 2014 te maken gehad met onverwachte gebeurtenissen die veel impact hebben gehad op het resultaat. In 2013 moest de corporatie de verhuurdersheffing inrekenen en in 2013 heeft een mutatie van de onderhoudsprognose gezorgd voor een lagere waardering van het sociaal vastgoed. Enkele ratio's bereikten kritische waarden en kwamen onder de interne doelstellingen van AlleeWonen. Als reactie daarop heeft AlleeWonen besloten te gaan sturen op financieel herstel en de investeringen terug te brengen.

5.1.1 Oordelen CFV

Tot en met 2012 bestond het oordeel van het CFV uit een solvabiliteitsoordeel en een continuïteitsoordeel. Sinds 2013 is de beoordeling door het CFV gebaseerd op zes toezichtterreinen: kwaliteit financiële informatie, behoud maatschappelijk gebonden vermogen, financieel risicobeheer, liquiditeit, solvabiliteit en draagkracht.

Op basis van het volkshuisvestelijk vermogen en de berekende waarde van AlleeWonen risicobuffers (minimaal benodigd volkshuisvestelijk vermogen, zie bijlage 8, tabellen 8.1 en 8.2) heeft AlleeWonen in de afgelopen periode een positief solvabiliteitsoordeel gekregen van het CFV. Dit betekent dat AlleeWonen financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder gedwongen

verkoop. Haar solvabiliteit op basis van bedrijfswaarde ligt de afgelopen periode weliswaar lager dan die van de referentiegroep, maar is altijd hoger dan de ondergrens op basis van de berekende risico's.



In aanvulling op het solvabiliteitsoordeel gaf het CFV tot en met 2012 een continuïteitsoordeel. Daarin worden de voorgenomen activiteiten in relatie gebracht met de toekomstige vermogenspositie. AlleeWonen heeft in haar continuïteitsoordeel de A1-status gekregen in 2011 en 2012. Deze A1-status betekent dat haar beleidsvoornemens passen bij haar financiële positie. De financiële continuïteit is door haar beleidsvoornemens niet in het geding.

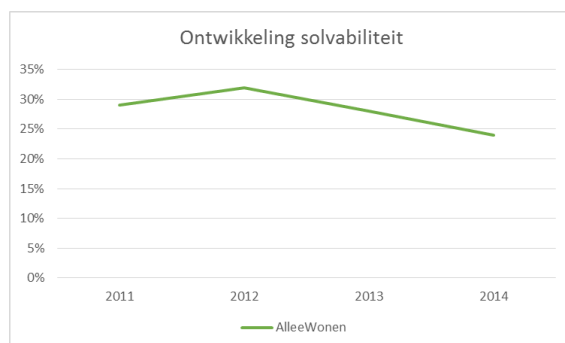
De beoordeling van het CFV op basis van de zes toezichtterreinen heeft in 2013 en 2014 aanleiding gegeven tot opmerkingen over de hoge stichtingskosten bij nieuwbouw (2013), de kwaliteit van prognoseinformatie (2014) en ontbrekende informatie ten aanzien van de stresstest derivaten (2014). De beoordeling door het CFV heeft in 2013 en 2014 niet geleid tot het doen van interventies, wat betekent dat het CFV veronderstelt dat risico's op korte of middellange termijn de continuïteit van de corporatie niet in gevaar brengen.

5.1.2 Oordelen WSW

AlleeWonen voldeed in alle jaren van de visitatieperiode aan nagenoeg alle eisen van een andere belangrijke externe toezichthouder: het Waarborgfonds Sociale Woningbouw. De belangrijkste ratio's zoals de solvabiliteit, interest coverage ratio (ICR) en de loan-to-value (LTV) voldeden aan de gestelde normen.

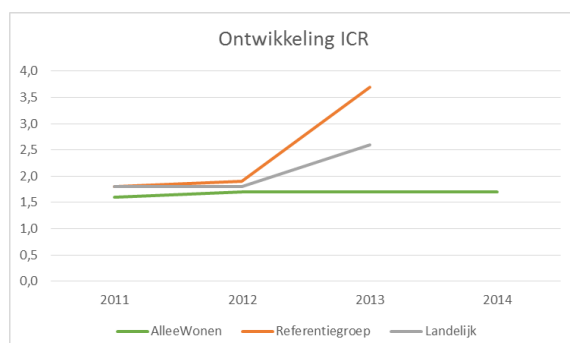
Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft de verhouding weer tussen het eigen vermogen en het totaal vermogen (balanstotaal). De solvabiliteit is hiermee een maatstaf in hoeverre een corporatie in staat is om haar lange termijn verplichtingen te kunnen blijven voldoen. Het WSW hanteert een ondergrens van 20% op basis van bedrijfswaarde. De norm die AlleeWonen zelf voor solvabiliteit hanteert bedraagt 30%. De solvabiliteit van AlleeWonen is van 2011 tot en met 2014 gedaald van 32% naar 24% (zie bijlage 7, tabel 7.3), waarmee AlleeWonen dus ieder jaar boven de norm van het WSW blijft, maar in 2013 en 2014 onder de eigen norm zit. De verlaging van de solvabiliteit in 2013 en 2014 wordt veroorzaakt door negatief bedrijfsresultaat, wat weer werd veroorzaakt door inrekening van de verhuurdersheffing en een daling van de bedrijfswaarde van sociaal vastgoed in exploitatie. Volgens de prognoses van AlleeWonen is de solvabiliteit vanaf 2018 weer boven de 30%.



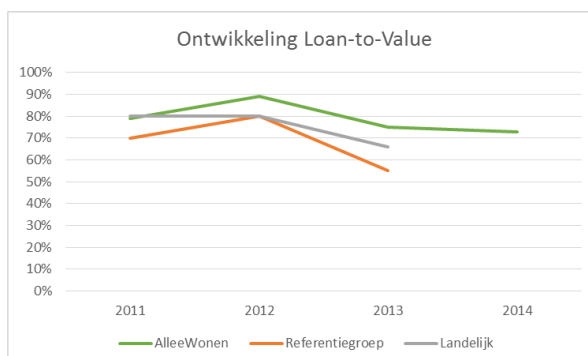
ICR

De ICR maakt inzichtelijk in hoeverre AlleeWonen de rentelasten vanuit de operationele kasstromen kan voldoen. Het WSW hanteert een ondergrens van 1,4. De ICR van AlleeWonen lag in de getoetste periode boven de norm van het WSW met waarden van 1,6 en 1,7 (zie bijlage 8, tabel 8.4). Wel toont AlleeWonen een lagere rentedekkingsgraad dan de referentiegroep of het landelijke gemiddelde door de relatief grote leningenportefeuille. De meerjarendoelstelling van AlleeWonen ten aanzien van de ICR is minimaal 1,8.



LTV

De loan-to-value geeft de verhouding weer tussen leningen en volkshuisvestelijke exploitatiewaarde. Het WSW hanteert een bovengrens van 75% voor de LTV. De LTV van AlleeWonen heeft gedurende de visitatieperiode een piek van 89% bereikt in 2012, waarna het is gedaald. Sinds 2013 is de loan-to-value ratio afgenomen en voldoet AlleeWonen weer aan de WSW norm van maximaal 75% (zie bijlage 8, tabel 8.5). Met andere woorden: de schuldpositie ten opzichte van de waarde van het bezit is verder gedaald. Dit is positief, want het vermindert het risicoprofiel van AlleeWonen. Vergeleken met de referentiegroep en het landelijk gemiddelde is LTV van AlleeWonen gedurende 2011-2014 hoger. De totale schuldenlast van AlleeWonen is pas vanaf 2014 gedaald, dus de daling van loan-to-value in 2013 werd veroorzaakt door een stijging van het volkshuisvestelijke vermogen (zie 5.1.1 Oordelen CFV).



DSCR

De debt service coverage ratio (DSCR) geeft aan of er voldoende operationele kasstromen worden gegenereerd voor rente en aflossing. Het WSW stelt een ondergrens van 1,0 en de meerjarendoelstelling van AlleeWonen is volgens de jaarrekening van 2014 ook minimaal 1,0. In 2014 was de DSCR 1,04, en dus net boven de norm. In de jaren 2011-2013 is de DSCR niet in de jaarrekening opgenomen, en is er ook geen waarde van terug te vinden in andere documenten. Wel voldeed AlleeWonen ieder jaar aan de eisen van kredietwaardigheid van het WSW, dus veronderstellen we dat de DSCR ieder jaar hoger dan 1,0 was.

AlleeWonen voldeed in de visitatieperiode aan de kredietwaardigheidseisen van het WSW.

5.1.3 Hoe hanteert AlleeWonen financiële indicatoren?

De financiële positie en de belangrijkste financiële kengetallen van AlleeWonen zijn voor de middellange termijn opgenomen in het strategisch kader 2012-2016. Hierin zijn onder de financiële kaders normen opgenomen voor solvabiliteit, ICR, DSCR, LTV en vreemd vermogen per woning. De herijking van het strategisch kader in 2013 had geen invloed op deze financiële kaders. In het strategisch portefeuillebeleid (2012-2020) zijn dezelfde financiële kaders opgenomen. Bij het jaarplan wordt voor ieder jaar naast de begroting, ook een meerjarenbegroting opgenomen. Hierin staan de normen voor solvabiliteit en ICR (2011 en 2012) of de normen voor solvabiliteit, LTV, vreemd vermogen per woning en ICR (2013 en 2014) voor dat jaar weergegeven. Sinds 2013 worden meer doelstellingen in het jaarplan opgenomen. De doelstellingen in de jaarplannen zijn niet altijd gelijk aan de meerjarendoelstelling. Zo is de maximale ICR in het strategisch kader vanaf 2012 op maximaal 1,50 gesteld, terwijl deze in de jaarplannen 2011-2014 schommelt tussen de 1,20 en 1,80.

De mate waarin AlleeWonen voldoet aan de door haar gestelde normen wordt gemonitord in de zomerbrief, de kwartaal- en trimesterrapportages en het jaarverslag. De zomerbrief bevat een prognose van het lopende jaar en kijkt vooruit naar het jaarplan voor het volgende jaar. In de kwartaal- en trimesterrapportages worden de prestaties van AlleeWonen gemonitord. Deze periodieke rapportages bevatten ook een prognose van het lopende jaar, en een vergelijking van de financiële kengetallen met de normen voor dat jaar. In het jaarverslag wordt teruggekeken naar de prestaties van het afgelopen jaar en worden deze vergeleken met het jaarplan.

Een aandachtspunt is dat de doelstellingen niet altijd consistent zijn. Zo staat in het jaarplan 2011 dat de norm voor de ICR minimaal 1,2 is, terwijl de werkelijke ICR in het jaarverslag van 2011 wordt afgezet tegen een norm van 1,4 die in het jaarplan zou staan. Een ander punt dat opvalt in de monitoring is dat de hoogte van de DSCR niet is opgenomen in de kwartaal- en trimesterrapportages en het jaarverslag tot en met 2012 (pas in 2013 is de staat de hoogte van de DSCR in het jaarverslag), terwijl dit wel één van de meerjarige doelstellingen in het strategisch kader was. Om de hoogte van de DSCR te kunnen monitoren, moet deze wel worden opgenomen in rapportages.

Er is een meerjarig treasurystatuut en voor ieder jaar wordt een treasuryjaarplan opgesteld. In het treasurystatuut worden de kaders op het gebied van treasury beschreven, waaronder het financierings- en beleggingsbeleid. Hierin zijn geen normen voor financiële doelstellingen opgenomen. De prognose van de ICR maakt altijd onderdeel uit van het treasuryjaarplan en sinds 2014 worden ook prognoses van de DSCR, solvabiliteit en Loan-to-Value weergegeven.

Op het gebied van projectcontrol heeft AlleeWonen grote stappen gezet de afgelopen jaren. Financiën en Control is nauwer betrokken bij projectteams en door middel van projectrapportages worden de risico's in kaart gebracht. Dit heeft geleid tot meer openheid en transparantie en een beter bewustzijn van projectrisico's.

We constateren dat AlleeWonen een ontwikkeling doormaakt waarbij steeds meer financiële kengetallen worden opgenomen in rapportages voor tussentijdse monitoring en verbeteringen worden aangebracht op het gebied van projectcontrol. Voor de komende jaren zou het goed zijn als AlleeWonen nog aandacht besteedt aan de consistentie tussen het strategisch kader, jaarplannen, trimesterrapportages en jaarverslagen, zodat de belangrijkste kengetallen in ieder document zijn opgenomen. Het consequent werken met scenario-analyses en de manier waarop AlleeWonen zich richt op het sturen op kasstromen zijn positieve aspecten van het financieel beleid.

5.1.4 Oordeel financiële continuïteit

De visitatiecommissie beoordeelt de financiële continuïteit op een 6,0 omdat AlleeWonen:

- voldoet aan het ijkpunt van een zes;
- een positief solvabiliteits- en continuïteitsoordeel heeft van het CFV;
- aan de kredietwaardigheidseisen van het WSW voldoet;
- voldoet aan de normen voor financiële kengetallen van het CFV en het WSW, maar wel lager scoort dan de referentiegroep en het landelijk gemiddelde;
- niet altijd aan de eigen doelstellingen voor financiële indicatoren voldoet;
- grip heeft op alle relevante kengetallen (financiële ratio's) en deze in toenemende mate monitort en weergeeft in periodieke rapportages en jaarverslag;
- werkt met scenario-analyses.

5.2 Doelmatigheid

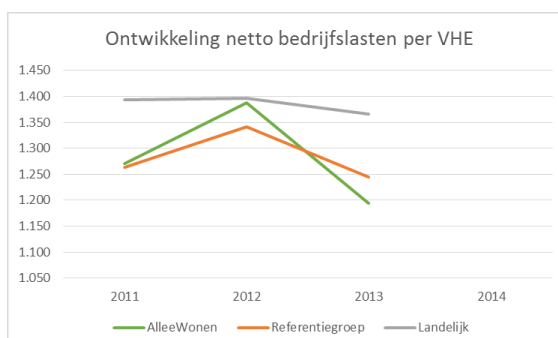
Bij dit onderdeel beoordeelt de visitatiecommissie of AlleeWonen een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. Deze beoordeling geschiedt op basis van managementdocumenten, benchmarkgegevens en gesprekken met bestuurder, controller, management en RvT.

5.2.1 De netto bedrijfslasten per VHE en de ontwikkeling

De netto bedrijfslasten bestaan uit de bruto bedrijfslasten, verminderd met de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten, de overige bedrijfsopbrengsten en de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf (zie bijlage 8, tabel 8.7). De netto bedrijfslasten van AlleeWonen zijn in 2012 gestegen van € 1.270 per VHE naar € 1.387 per VHE, en daalden in 2013 weer naar € 1.194 per VHE. De stijging in 2012 werd veroorzaakt doordat de netto bedrijfslasten in 2011 eenmalig lager waren door een incidentele BTW teruggave. In 2013 zijn voornamelijk de overige bedrijfslasten gedaald (exclusief verhuurdersheffing), wat zorgde voor lagere netto bedrijfslasten. AlleeWonen stuurt al enkele jaren op een beperking van haar bedrijfslasten. Afgezien van de sanerings- en verhuurdersheffing slagen ze hierin met een daling van de bedrijfslasten van 15% in de periode 2011-2013, en een daling van de bedrijfslasten van 8% in 2014. De doelstellingen van AlleeWonen ten aanzien van bezuinigingen op overheadkosten en reductie in fte worden consequent overtroffen. De netto bedrijfslasten per VHE van AlleeWonen zijn gedurende 2011-2013 altijd onder het landelijk gemiddelde. In 2012 zijn de lasten per VHE hoger dan de referentiegroep, en in 2013 zijn deze lager

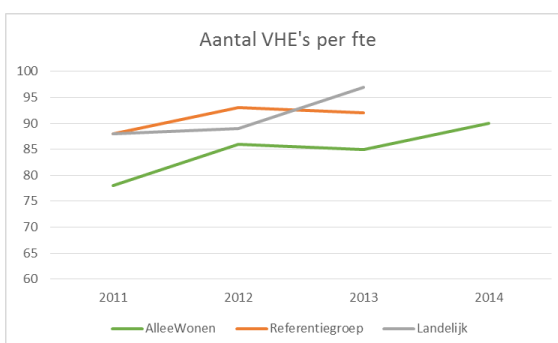
dan de referentiegroep. In de Aedes Benchmark 2014 scoorde AlleeWonen een B voor de bedrijfsvoering. Dit betreft de middengroep.

Zowel uit beleid als uit gesprekken blijkt de ambitie van AlleeWonen om de bedrijfslasten terug te brengen, zowel gedurende de visitatieperiode als daarna. De corporatie zoekt gericht naar de juiste balans tussen het terugbrengen van kosten en de mate van dienstverlening voor klanten. Belangrijk hierbij is de digitalisering van functies. Het klanten contactcentrum is volledig gedigitaliseerd, maar de implementatie van een documentmanagementsysteem (DMS) is door signalen uit de organisatie even uitgesteld. Verder zoekt AlleeWonen de komende jaren naar de juiste mate van kwaliteit bij betaalbare woningen. Door de kwaliteit van een goedkope woning in verhouding te brengen met deze lage prijs vermindert het aantal onrendabele toppen. AlleeWonen heeft met bovenstaande opties voor de komende jaren nog ruimte om de bedrijfslasten verder terug te brengen.



5.2.2 Aantal VHE's per fte en personeelskosten

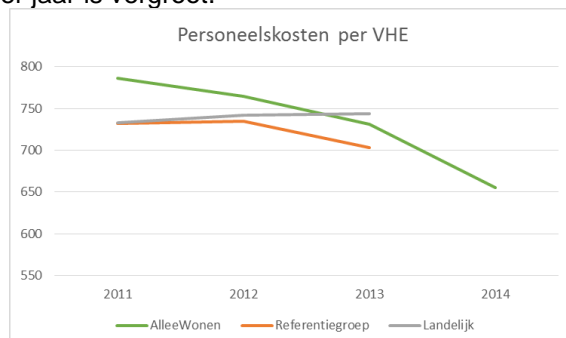
De formatie van AlleeWonen wordt uitgedrukt in het aantal VHE's per fte (zie bijlage 8, tabel 8.8). Het aantal VHE's per fte ligt bij AlleeWonen in de jaren 2011-2013 lager dan het gemiddelde van zowel de referentiegroep als het landelijk gemiddelde. Dit betekent dat AlleeWonen vergeleken met andere corporaties een relatief groot personeelsbestand heeft voor het aantal VHE's in exploitatie. Een opmerking die hierbij geplaatst moet worden is dat AlleeWonen haar eigen onderhoudsdienst heeft, wat meer fte's oplevert vergeleken met corporaties die het onderhoud uitbesteden. Wel is het aantal VHE's per fte gedurende de visitatieperiode gestegen van 78 naar 90.



De personeelskosten per formatieplaats bij AlleeWonen zijn lager dan de referentiegroep en het landelijk gemiddelde (zie bijlage 8, tabel 8.9). De personeelskosten per fte zijn in 2013 € 62.368 bij AlleeWonen, terwijl deze bij de referentiegroep gemiddeld € 66.077 bedragen.

Dit leidt tot € 731 personeelskosten per VHE bij AlleeWonen versus € 703 personeelskosten per VHE bij de referentiegroep (zie bijlage 8, tabel 8.10). Het lagere aantal VHE's per fte zorgt ervoor dat de totale personeelskosten per VHE bij AlleeWonen hoger zijn dan bij de referentiegroep. Op basis van

deze gegevens kan de conclusie getrokken worden dat AlleeWonen in termen van personeelslasten minder kostenefficiënt presteert dan vergelijkbare woningcorporaties, maar dat deze efficiëntie gedurende de afgelopen vier jaar is vergroot.



De personeelskosten per fte of VHE zijn vaak wel onderdeel van kwartaal- of trimesterrapportages, maar door het ontbreken van consistentie in deze rapportages wisselt de weergave van kengetallen over de rapportages.

5.2.3 Oordeel doelmatigheid

De visitatiecommissie beoordeelt de doelmatigheid van AlleeWonen met een 6,0, omdat AlleeWonen:

- op het gebied van bedrijfslasten, in 2013 voor het eerst beter scoort dan de referentiegroep;
- op het gebied van VHE's per fte of personeelslasten per VHE van 2011 tot en met 2013 slechter scoort dan de referentiegroep;
- Significante verbetering heeft laten zien op het gebied van netto bedrijfslasten en personeelslasten gedurende de visitatieperiode door hier actief op te sturen;
- De eigen doelstellingen ten aanzien van doelmatigheid heeft overtroffen.

De verbetering van doelmatigheid leidt ertoe dat AlleeWonen ondanks de mindere prestaties in vergelijking met de referentiegroep toch met een 6,0 beoordeeld wordt.

5.3 Vermogensinzet

Bij vermogensinzet beoordeelt de visitatiecommissie of en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt. De belangrijkste instrumenten die worden gehanteerd om te bewaken dat de vermogenspositie aansluit bij de beoogde koers en strategische doelstellingen zijn de jaarplannen, de meerjarenbegroting, de managementrapportages, het jaarverslag en de continuïteitsoordelen van het CFV.

Het is een bewuste keuze geweest van AlleeWonen om een groot deel van het vermogen te investeren in projecten. Met dit beleid voorkomt de corporatie dat vermogen onnodig op de plank blijft liggen, maar wordt het ingezet voor strategische doelstellingen. Een kanttekening hierbij is dat veel investeringsprojecten ambitieus waren. Het CFV heeft in haar beoordeling in 2013 ook een opmerking gemaakt over de hoge stichtingskosten bij nieuwbouw.

AlleeWonen heeft in 2011 en 2012 de A1-status gekregen van CFV. In het kader van de vermogensinzet betekent deze A1-status dat de voorgenomen activiteiten over de vijfjaarprognose periode door het CFV als passend worden beoordeeld bij de vermogenspositie op basis van bedrijfswaarde.

De marktomstandigheden zijn de afgelopen jaren lastig geweest en het eigen vermogen van AlleeWonen is vanaf 2012 gedaald van € 424 miljoen naar € 269 miljoen ultimo 2014 (zie bijlage 8, tabel 8.11). Inrekening van de verhuurdersheffing in deze waardering (2013) en een mutatie van de

onderhoudsprognose (2014) hebben in deze jaren gedrukt op het resultaat en het eigen vermogen. Dit zijn beiden incidentele effecten, waardoor het aannemelijk is dat het vermogen vanaf 2015 weer kan stijgen.

In de afgelopen periode heeft AlleeWonen de ambities ten aanzien van investeringen in nieuwbouw naar beneden bijgesteld. Alle projecten die in de uitvoeringsfase zaten zijn afgerond en daarmee heeft corporatie voldaan aan haar eigen doelstellingen. De komende jaren zal AlleeWonen echter niet meer zulke investeringen in nieuwbouwprojecten doen, omdat de investeringscapaciteit het niet toelaat. De focus zal liggen op betaalbaarheid van woningen en de loan-to-value moet nog verder verlaagd worden; als gevolg daarvan is het investeringsvolume de komende tijd lager. In plaats van nieuwbouwprojecten wordt gekeken naar verbetering van de bestaande voorraad en zullen er voorlopig geen sloopbesluiten meer plaatsvinden. Voor de langere termijn moet AlleeWonen nog bepalen hoe het vervangings- en uitbreidingsvraagstukken van de huidige voorraad gaat oppakken.

Op het gebied van assetmanagement kijkt AlleeWonen integraal naar een opgave. Er is een kerngroep assetmanagement die bestaat uit medewerkers uit alle geledingen van de organisatie die voorstellen voor investeringen doet. Doordat de voorstellen vanuit de organisatie komen, worden mensen gedwongen naar hun verantwoordelijkheden te kijken en vanuit hun eigen vakgebied te redeneren. Vervolgens wordt gekeken in hoeverre de voorstellen binnen de portefeuillestrategie van AlleeWonen passen.

Na overleg met bewoners en gemeenten is gebleken dat veel huurders van AlleeWonen financieel zeer kwetsbaar zijn. Hierdoor is aan het einde van de visitatieperiode nog meer aandacht gekomen voor de betaalbaarheid van woningen, en is het huurbeleid naar beneden aangepast. Wel is de verhuurdersheffing voor een deel doorbelast aan huurders, wat resulteerde in een boven inflatoire huurverhoging. Uit beleidsdocumenten en gesprekken is gebleken dat AlleeWonen voor de komende jaren onverminderd stuur op betaalbaarheid van haar woningen, bijvoorbeeld door goedkope woningen uit de verkoop te halen.

Het beleid en de doelstellingen op het gebied van energie en duurzaamheid zijn de afgelopen jaren aangepast. Hoewel AlleeWonen voornemens was om te sturen op hoge energielabels, blijkt dat investeringen hierin niet bijdragen aan de betaalbaarheid van woningen. Bewoners behalen onvoldoende voordeel uit betere energieprestaties, en derhalve heeft AlleeWonen ervoor gekozen om in plaats daarvan te investeren in betaalbaarheid van woningen.

5.3.1 Oordeel vermogensinzet

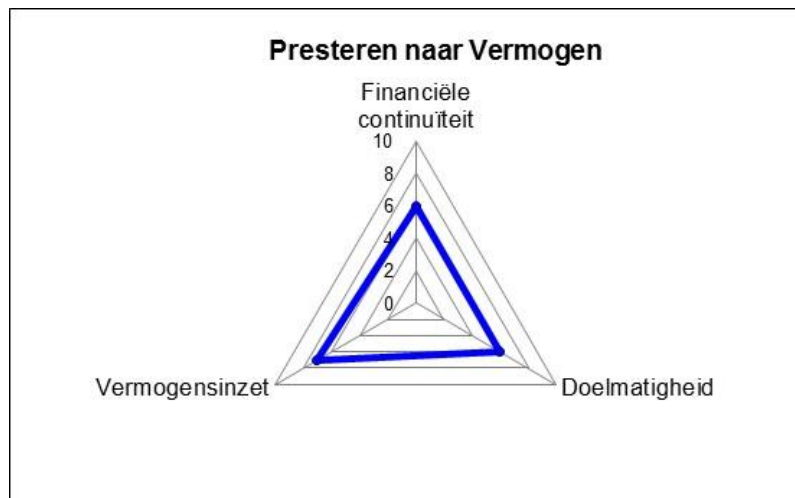
De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 7,0 omdat:

- AlleeWonen voldoet aan de ijkpunten voor een zes;
- AlleeWonen zeker in het begin van de visitatieperiode het vermogen bewust heeft ingezet om te investeren in projecten, in plaats van onnodig veel op te sparen;
- Investeringsvoorstellen door een kerngroep met deelnemers uit verschillende onderdelen van de organisatie gedaan worden, waardoor afwegingen met betrekking tot deze investeringen integraal zijn.
- AlleeWonen een portefeuillebeleid en meerjarenonderhoudsbegroting heeft die aansluiten op de vermogensinzet;
- AlleeWonen sinds het einde van de visitatieperiode in lijn met haar strategie duidelijk de keuze maakt voor betaalbaarheid, en hiermee bewust kiest om andere dingen niet te doen;

5.4 Oordeel presteren naar Vermogen

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar vermogen van AlleeWonen met een 6,4.

Presteren naar vermogen	Weging	Cijfer
• Financiële continuïteit	30%	6,0
• Doelmatigheid	30%	6,0
• Vermogensinzet	40%	7,0
Eindoordeel presteren naar vermogen		6,4



6 Governance

In dit hoofdstuk wordt een oordeel gegeven over de vraag of de corporatie goed en verantwoord wordt geleid. De visitatiecommissie heeft hiertoe drie onderdelen beoordeeld:

1. besturing van de corporatie, oftewel de PDCA-cyclus;
2. intern toezicht;
3. externe legitimatie.

Hieronder zijn de bevindingen van de visitatiecommissie in beeld gebracht. Bij de beoordeling gelden het visitatiekader, de Governancecode en de VTW-criteria als referentie.

6.1 Besturing

In deze paragraaf is de besturing overeenkomstig het visitatiekader beoordeeld in het licht van de strategievorming en prestatiebesturing. Het gaat hierbij om 'Plan', 'Check' en 'Act'. 'Do' is beoordeeld bij Presteren naar Opgaven en Ambities en Presteren volgens Belanghebbenden.

Plan *“De corporatie heeft een actuele visie vastgelegd op haar eigen positie en toekomstig functioneren”*

“De corporatie heeft haar visie vertaald naar strategische en tactische doelen en operationele activiteiten en naar financiële randvoorwaarden op een wijze dat deze te monitoren zijn”

AlleeWonen werkt sinds 2012 met een strategisch kader: 'Ondernemend in wonen en leven (2012-2016)'. Voor 2012 gold het ondernemingsplan 'Verbinden, versterken, versnellen' als strategisch plan. In het strategisch kader zijn voor de periode van vier jaar de thema's vastgelegd waarop de corporatie zich richt, de keuzes die daarbinnen zijn gemaakt en de beoogde resultaten beschreven. Bij het opstellen van dit strategisch kader zijn stakeholders, bewoners en medewerkers geconsulteerd, en zijn ook de bevindingen uit de visitatie in 2011 meegenomen. Bij het maken van keuzes hebben marktomstandigheden en de omgeving waarin AlleeWonen zich beweegt nadrukkelijk een rol gespeeld.

In 2013 heeft AlleeWonen besloten haar strategisch kader te herijken. Door politieke en economische ontwikkelingen was de omgeving van de woningcorporatie dermate veranderd dat AlleeWonen zich genoodzaakt voelde om strategische keuzes opnieuw af te wegen tegen een veranderde omgeving. Ook zijn enkele keuzes als gevolg van deze veranderingen bijgesteld.

Het strategisch kader is opgedeeld in drie thema's – wonen, leven en ondernemen – en op ieder van de thema's zijn strategische keuzes geformuleerd. Vervolgens zijn deze keuzes getoetst op robuustheid in een aantal scenario's, die weer zijn ontwikkeld op basis van trends en ontwikkelingen in de samenleving. Voor ieder van de 19 gemaakte keuzes heeft AlleeWonen per scenario de mate van relevantie van de gemaakte keuzes beoordeeld. Tenslotte is de robuustheid van de belangrijkste financiële parameters in de scenario's nog beoordeeld.

Bij ieder van de drie thema's stelt AlleeWonen zich drie vragen:

- Wat zien we gebeuren?
- Wat doen we ermee?
- Wat willen we realiseren?

Bij het beantwoorden van de laatste vraag zijn doelstellingen opgenomen, die SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden) zijn geformuleerd. Daarnaast is er een financieel kader opgenomen waarin de financiële doelstellingen beschreven staan.

In de jaarlijkse planningscyclus zijn twee documenten van belang. Halverwege het jaar schrijft de Raad van Bestuur een zomerbrief waarin de accenten voor het jaarplan en de begroting van het aankomende jaar beschreven staan. Daarnaast wordt alvast een doorkijk gegeven naar de

doelstellingen die voor dat jaar zullen gelden. In december van ieder jaar publiceert AlleeWonen het jaarplan en de begroting voor het volgende jaar in één integraal document. Hierin worden de keuzes en doelstellingen uit het strategisch kader vertaald naar actuele tactische doelstellingen. Behalve de begroting voor het aankomende jaar bevat dit document ook een meerjarenbegroting waarin AlleeWonen 10 jaar vooruit kijkt. Omdat de begroting en het jaarplan als integraal document beschouwd worden door AlleeWonen, sluiten de doelstellingen goed op elkaar aan. Ook bij het opstellen van de begrotingen maakt AlleeWonen gebruik van risico-analyses en scenario's.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 8,0, omdat:

- AlleeWonen voldoet aan de ijkpunten voor een 6,0;
- AlleeWonen bij het totstandkomen van haar strategisch kader stakeholders vanuit de organisatie en daarbuiten heeft betrokken, zodat deze verankerd is;
- AlleeWonen gebruik maakt van scenario-analyses en haar visie test op robuustheid;
- AlleeWonen de visie heeft herijkt toen dat nodig bleek.
- De doelstellingen van AlleeWonen SMART geformuleerd zijn;
- Strategische en tactische doelstellingen in het jaarplan en de financiële doelstellingen in de begroting goed op elkaar aansluiten.

Check

“De corporatie beschikt over een monitoring- en rapportagesysteem waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe de voorgenomen prestaties (volkshuisvestelijk, financieel en op het gebied van de bedrijfsvoering) vorderen.”

Het strategisch kader van AlleeWonen wordt geconcretiseerd in verschillende beleidsdocumenten, zoals portefeuillestrategie, onderhoudsbeleid en treasurywet. Op basis van deze documenten worden de zomerbrief, het jaarplan, de begroting en meerjarenbegroting opgemaakt. Gedurende het jaar rapporteert AlleeWonen vier/drie keer (tijdens de visitatieperiode is AlleeWonen overgegaan van kwartaalrapportages naar trimesterrapportages) gerapporteerd over de realisatie van doelstellingen gedurende het jaar.

Gedurende de visitatieperiode heeft AlleeWonen veel veranderd aan deze periodieke rapportages. De structuur en opzet van de rapportages zijn ieder jaar anders, en daarom is het lastig om er in het algemeen een oordeel over te geven. Vaak gebruikt AlleeWonen de opzet van de maatschappelijke visitatie als leidraad bij het opstellen van de rapportage (presteren naar opgaven en ambities, presteren naar vermogen, governance). Ook wordt de score per doelstelling vaak met een kleur weergegeven (groen, oranje/geel of rood). De kwartaal- trimesterrapportages zijn altijd wel heel uitgebreid en bieden veel en gedetailleerde informatie. Hierdoor heeft de RvC gedurende een jaar een goed beeld van de voortgang.

De opzet van rapportages is anders dan het jaarplan, terwijl in de rapportage wel de doelstellingen uit het jaarplan gemeten worden. Hierdoor is het lastig om de samenhang tussen het jaarplan en de periodieke rapportages te beoordelen. Enkele keren wordt in de jaarrekening verwezen naar een andere doelstelling dan wat er in het jaarplan stond. Dit wijst erop dat AlleeWonen niet goed zicht heeft op de gestelde normen, waardoor het lastig is de prestaties te vergelijken met de doelstellingen.

Gedurende de visitatieperiode heeft AlleeWonen veel aandacht besteed aan het verbeteren van de projectcontrol, om de voortgang op projectniveau beter te kunnen monitoren. Dit heeft meer inzicht gegeven in projectrisico's en geeft inzicht in de voortgang van projecten op het gebied van tijd, kwaliteit en geld. In eerste instantie was projectcontrol nog een apart document, maar later is de voortgang van projecten een onderdeel geworden van de trimesterrapportage.

De visitatiecommissie beoordeelt AlleeWonen op dit onderdeel met een 7,0, omdat

- AlleeWonen voldoet aan de ijkpunten voor een 6,0;
- AlleeWonen veel informatie verschaft op verschillende detailniveaus.

Act

“De corporatie stuurt actief bij indien zij afwijkingen heeft geconstateerd.”

Net als alle corporaties heeft ook AlleeWonen in de afgelopen periode haar plannen en de realisatie daarvan door de crisis en het overheidsbeleid gewijzigd. Het strategisch kader uit 2012 heeft AlleeWonen al in 2013 herijkt, waarmee ze snel gevolg hebben gegeven aan veranderende omstandigheden.

De visitatiecommissie ervaart AlleeWonen als een lerende organisatie. Zelfevaluatie wordt regelmatig uitgevoerd en af en toe maakt AlleeWonen gebruik van ‘Reconstructie op locatie’. Dit is een tactiek waarbij een team van betrokkenen na een fout teruggaat naar de plek waar het incident zich heeft voorgedaan of de situatie zich voordeed. Het proces wordt vanuit verschillende perspectieven gereconstrueerd om inzichten te creëren, bijvoorbeeld van onwenselijke patronen die zijn ontstaan.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0, omdat:

- AlleeWonen voldoet aan de ijkpunten voor een 6,0;
- er sprake is van actief bijsturen naar aanleiding van actuele informatie. Deze gewijzigde richting sluit aan bij de actuele en relevante ontwikkelingen in de omgeving;
- zich als een lerende organisatie opstelt.

6.2 Intern toezicht

“Het interne toezicht wordt beoordeeld in het licht van de criteria die door de VTW worden gehanteerd voor goed toezicht door de Raad van Commissarissen, op het hanteren van een toetsingskader en het toepassen van de Governancecode.”

Het functioneren van de Raad van Commissarissen

De samenstelling van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestaat in 2015 uit zes leden, twee vrouwen en vier mannen. Tot halverwege 2014 bestond de Raad uit zeven leden. In de gevisiteerde periode is de Raad vrij stabiel geweest. Vier van de zes leden van de Raad hebben de hele gevisiteerde periode deel uitgemaakt van de Raad van Commissarissen. Anticiperend op de nieuwe Governancecode en de herzieningswet is besloten voornamelijk maar één van de vacatures in te vullen. De Raad overweegt in de toekomst het aantal leden terug te brengen naar vijf. De keuze om van zeven naar zes commissarissen te gaan betekende dat de huurdersorganisatie in Breda (CHAB) geen voordracht voor een nieuwe commissaris heeft kunnen doen. Aan CHAB is door de Raad van Commissarissen voorgesteld om de voorzitter van de Raad de huurderscommissaris van CHAB te laten zijn. Dit gebeurde in de periode dat er spanning was in de relatie tussen AlleeWonen en CHAB. De aanpak van de Raad werd door CHAB niet als positief ervaren. De andere huurderscommissaris is op voordracht van de huurdersorganisatie Roosendaal benoemd. Hiervoor is een profiel opgesteld en heeft een open werving plaatsgevonden. Door het niet invullen van de zevende persoon in de Raad is de volkshuisvestelijke deskundigheid vanaf 2014 minder aanwezig in de Raad. Er is een mix van deskundigheden en profielen in de Raad aanwezig op vastgoed, financieel en maatschappelijk gebied. Alle leden van de Raad zijn werkzaam in de not-for-profit sector (overheid, onderwijs) of als zelfstandig adviseur. De leeftijd van de leden van de Raad ligt tussen de 53 en 62 jaar. In 2012 is er in het kader van de leergang toezicht houden een stageplek voor een toezichthouder beschikbaar gesteld. De Raad geeft over alle jaren weer op welke wijze zij aan deskundigheidsbevordering werken. Zij is daarin zeer actief. De activiteiten variëren van collectieve scholing op het gebied van ‘goed toezicht’ en werkbezoeken rondom thema’s in andere steden tot individuele bijscholingsactiviteiten. Als er in deze periode al PE punten waren geweest, is de inschatting dat deze Raad daaraan had voldaan. De corporatie voldoet op dit punt zeker aan het ijkpunt. Zij werft buiten de eigen kring en op basis van een profielschets, het gezelschap is voldoende divers en er is een actueel inwerkplan voor nieuwe leden. De visitatiecommissie ziet ook een aantal bijzondere pluspunten. De

voorzitter van de Raad van Commissarissen heeft 'stage' gelopen bij de afdeling Wonen en leden van de Raad zijn beurtelings aanwezig bij bijeenkomsten met stakeholders (bijvoorbeeld over de herijking van het strategisch koersplan). De commissaris op voordracht van de huurders is als toehoorder bij de overlegvergadering van de Huurders met AlleeWonen aanwezig en is zeer toegankelijk voor de huurdersorganisatie. Daardoor kan onafhankelijkheid een aandachtspunt zijn. De visitatiecommissie constateert dat daar in de Raad van Commissarissen oog en aandacht voor is.

Rolopvatting

De Raad constateert dat het gezien de maatschappelijke context van belang is om minder op afstand toezicht te houden en tegelijk een strikte scheiding te hanteren tussen besturen en toezichthouden. De Raad bespreekt deze rolopvatting vooral in de laatste periode met elkaar en onderneemt acties om dit te realiseren. Een van de acties is dat de Raad zelf meerdere informatiekanalen (naast informatie van de organisatie en het bestuur) actief benut. Dat doet ze bijvoorbeeld door met de bestuurder samen met de wethouders in gesprek te gaan over de actuele thema's. De relatie tussen de Raad en het bestuur is open, maar is in de afgelopen periode ook opnieuw tegen het licht gehouden. De Raad is zich bewust van patronen en gewoontes die ontstaan in de relatie en het gevaar van vanzelfsprekendheden daarin. Het recent opstellen van de Governance-agenda en onderling vooroverleg voorafgaand aan de vergadering zijn acties om daar verbetering in aan te brengen. Een dossier dat de Raad van Commissarissen erg bezig heeft gehouden zijn de grondposities. AlleeWonen had een omvangrijke portefeuille waarvan de actuele waarde onvoldoende duidelijk was. Ook de mogelijkheden tot ontwikkeling, verkoop en afspraken met andere partijen waren niet inzichtelijk. De Raad heeft hier vervolgens actief op gestuurd en heldere conclusies getrokken. Het feit dat de Raad haar toezichthoudende rol stevig in handen heeft genomen op het moment dat ze onvoldoende comfort had bij de gang van zaken geeft blijk van professionaliteit en karakter. Daar waar de Raad in 2011 nog aangaf geen behoefte te hebben aan een auditcommissie, heeft ze die vanaf 2012 wel ingericht. De Raad overlegt jaarlijks met de OR. Regelmatig worden MT leden betrokken bij de voorbereiding en presentatie van thema's in de vergaderingen van de raad. Een keer per jaar heeft de Raad met het bestuur en het MT een strategische sessie om zo periodiek strategische thema's met elkaar te bespreken. De remuneratiecommissie voert het jaarlijkse beoordelingsgesprek met het bestuur en legt dit vast.

Zelfreflectie

De Raad van Commissarissen heeft in de periode van visitatie twee keer een zelfevaluatie uitgevoerd. In 2011 heeft er een zelfevaluatie plaatsgevonden in bijzijn van de Raad van Bestuur; de Raad licht in de verslaglegging toe dat zij bewust kiezen voor deze combinatie. In het jaarverslag staat over deze zelfevaluatie dat de Raad wil verbeteren op het verdiepen van de context waarbinnen besluitvorming plaatsvindt, en dat de legitimatie van de maatschappelijke keuzes -juist bij financiële vraagstukken- meer aandacht vraagt. Begin 2015 is er een zelfevaluatie met externe begeleiding over de jaren 2013 en 2014. Concreet resultaat van deze zelfevaluatie is een Governance-agenda waarin de Raad door eigen agendering haar toezichthoudende rol scherper maakt, de regie over de informatievoorziening vormgeeft en meer diepgang aan de invulling van Governance geeft. Het dossier grondposities was ook aanleiding om de eigen rol en mogelijkheden in de deze situatie nader te onderzoeken en voorstellen voor verbetering te doen. Door ontwikkelingen in de organisatie heeft de Raad zich regelmatig een spiegel moeten voorhouden. Daarbij is positief op te merken dat de Raad, zeker in de laatste periode, blijk geeft van lerend vermogen.

De visitatiecommissie beoordeelt het functioneren van de Raad van Commissarissen met een 7,0. De corporatie voldoet aan het ijkpunt. De samenstelling van de Raad is voldoende divers en de verschillende deskundigheden zijn expliciet. De Raad geeft blijk van een eigen opvatting over de informatiebehoefte en de vorm waarin zij deze wensen en legt deze vast in een Governance-agenda. Omdat deze trend vooral in de laatste periode is ingezet scoort de commissie dit onderdeel niet met een acht. Ze zou dat wel doen als het over de hele periode zo was geweest.

Toetsingskader

“De RvT hanteert een actueel toetsingskader en kan daar inzicht in geven”

Er is in de gevisiteerde periode in het eerste jaar gewerkt met het ondernemingsplan ‘ verbinden versterken en versnellen’ en de laatste drie jaar met het strategisch kader en het herijkt strategisch kader ‘Ondernemend in Wonen en Leven’. Er zijn in beide gemeentes prestatieafspraken, er is een treasury statuut, er zijn risicoanalyses en scenario’s enzovoort. Ook is er een bestuursreglement en een verbindingsstatuut. Er zijn voldoende documenten waarin het kader is vastgelegd en aan de hand waarvan de prestaties van de corporatie gevolgd kunnen worden. De kwartaalrapportage/trimesterrapportage is afgestemd op de behoefte van de Raad en de indeling volgt de structuur van visitatie. Ze is daarmee op detailniveau anders dan de rapportage die het MT hanteert. In de gesprekken geeft de Raad aan dat er ontwikkeling is in het toetsingskader en vooral de manier waarop ze er mee omgaan. Allereerst vinden ze zelf dat de opvolging van besluiten en het checken van de uitvoering daarvan beter kan. Het gaat dan niet over óf de informatie er is, maar meer over de stevigheid waarmee deze gehanteerd wordt. Dat kan beter. De Raad vindt dat de informatievoorziening naar de Raad uitgebreid en volledig is, maar eendimensionaal wordt ingevuld; van de organisatie naar de Raad. De Raad wil haar eigen rol daarin ook actiever nemen (zie ook roloppvatting). En daarin ontwikkelt de Raad zich verder en zijn in ieder geval in de laatste periode van visitatie stappen gezet om de rol in het hanteren van het toezichtskader te verbeteren.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0.

Het ijkpunt op dit onderdeel wordt door AlleeWonen behaald. De corporatie heeft een actueel een vastgelegd toetsingskader, en dit is buitengewoon uitgebreid. Het toetsingskader wordt gebruikt in de agendering van de vergaderingen en op de verschillende niveaus. Er zijn voldoende samenhangende documenten om de visie en de strategie van de corporatie te toetsen.

Toepassing Governancecode

“De corporatie leeft de Governancecode correct na”

AlleeWonen hanteert de Governancecode actief. Ze kijkt nergens ongemotiveerd af van de code. Daar waar ze afwijkt, benoeming van bestuurder voor onbepaalde tijd en de vorm van overleg met belanghouders, legt ze uit waarom dat is of, bij de belanghouders, hoe dat op een andere manier vorm krijgt. Ze werkt met een actief reglement voor de Raad (reglement RvC) waarin afspraken gemaakt zijn over onder andere tegenstrijdige belangen en onafhankelijkheid. Zo zijn er ook reglementen voor Bestuur en commissies. De vergoedingen van de bestuurders en de leden van de Raad passen binnen de WNT of vallen onder de overgangsregeling. Er is afgezien van het uitkeren van (prestatie-) bonussen aan bestuurders in het licht van de ontwikkelingen in de sector. Op het gebied van integriteit is er een integriteitsstatuut dat actief gehanteerd wordt. Zichtbaar voor de visitatiecommissie is dat ook de Raad van Commissarissen deze codes in de afgelopen periode actief heeft nageleefd. De statuten van de Raad zijn (nog) niet aangepast aan de Governancecode van 2011. In aanloop naar de herzieningswet en de nieuwe Governancecode 2015 is gewacht tot hier duidelijkheid over was.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 8,0.

AlleeWonen voldoet aan het ijkpunt. Ze past de codes in de sector volledig toe en heeft een eigen heldere opvatting, vastgelegd in een reglement en handelt hiernaar. Afwijkingen ten opzichte van de Governancecode worden toegelicht, ook waar het zelfevaluatie betreft. Deze afwijkingen worden ook op de website van AlleeWonen vermeld.

6.3 Externe legitimatie

“De corporatie betreft belanghebbenden bij beleidsvorming en voert met hen een dialoog over de uitvoering van het beleid. De corporatie geeft inzicht in de realisatie van de beleidsdoelstellingen en communiceert hierover met relevante belanghebbenden”

Externe legitimatie

In de gevisiteerde periode heeft de corporatie een strategisch kader opgesteld en herijkt. Bij de totstandkoming daarvan heeft ze bijeenkomsten georganiseerd waarin stakeholders konden meepraten. AlleeWonen wordt door haar omgeving erg gewaardeerd. In het werkgebied van AlleeWonen hebben in de afgelopen periode twee corporaties vanwege problemen alle investeringen stopgezet. Dat heeft een extra appèl gedaan op de bijdrage van de andere corporaties (waaronder AlleeWonen) in de realisatie van de volkshuisvestelijke doelstellingen. Door haar omgeving wordt AlleeWonen gezien als een organisatie die genegen is om mee te denken en zich flexibel opstelt. Ze staat open voor uitgangspunten van anderen. Volgens de gemeente loopt AlleeWonen in haar houding naar bewoners voorop in de transformatie en hebben ze veel oog voor de sociale agenda. Zijn actief in wijkontwikkeling en actief richting belanghebbenden. Ze gaan echt het gesprek aan. Beide gemeenten zien AlleeWonen als een prettige en constructieve samenwerkingspartner. Opvallend positief vindt de visitatiecommissie dat de gemeenten vinden dat over de visie van AlleeWonen overeenstemming bestaat en dat dat een belangrijke basis voor de samenwerking vormt. Er zijn twee huurdersorganisaties, een in Breda en een Roosendaal. Met deze organisaties voert AlleeWonen het formele huurdersoverleg, In Breda is ook een koepel van huurdersorganisaties actief waarmee op stedelijk niveau, samen met de andere corporaties en de gemeente overleg wordt gevoerd onder andere over de prestatieafspraken. Tussen de huurdersorganisatie in Breda en AlleeWonen is in de gevisiteerde periode de relatie enige tijd verstoord geweest en is de samenwerking tijdelijk stopgezet. Die komt nu weer op gang. Beide huurdersorganisaties zijn uiterst tevreden over de informatie die zij ontvangen. Ook zijn ze tevreden over de relatie en de invloed die ze hebben op het beleid, alhoewel ze aangeven het niet altijd eens te zijn. De andere stakeholders zijn zeer positief over de relatie met AlleeWonen, de wijze waarop zij belanghouders betreft en de communicatie daarover. Opvallend positief is dat belanghebbenden expliciet ook de consistentie van openheid en communicatie op de verschillende niveaus in de organisatie noemen. Het is zichtbaar en merkbaar dat het beleid van AlleeWonen tot stand komt en gedeeld wordt in nauw overleg met haar omgeving.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0.

De corporatie voldoet aan het ijkpunt. Er is veel waardering in de omgeving voor de manier waarop AlleeWonen naar buiten treedt en haar rol neemt in de omgeving. En die waardering is er voor alle niveaus in de organisatie. Ze is actief in de communicatie en legitimatie naar de externe stakeholders. Ze wordt in Breda en Roosendaal gewaardeerd om wat ze doet en hoe zij haar rol invult.

Openbare verantwoording

AlleeWonen publiceert veel en open op haar website, zowel naar huurders als naar andere belanghebbenden. Het is doelgroepgericht, compleet en overzichtelijk. Het is naast nuttige informatie ook informatie over trends, de sector, voorbeelden van projecten enz. Het is prettig leesbaar en open en toegankelijk.

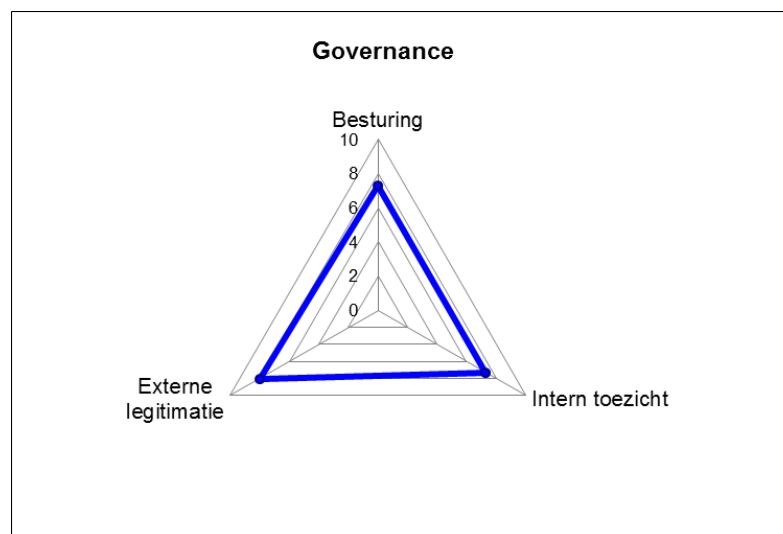
De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 8,0.

Ze voldoet aan het ijkpunt en informeert helder, regelmatig en gericht op verschillende doelgroepen.

6.4 Oordeel over Governance

Op basis van het visitatiekader beoordeelt de visitatiecommissie de Governance van AlleeWonen over het algemeen met een 7,5.

Governance		Oordeel	Weging	Gemiddeld oordeel
• Besturing	Plan	8,0	33%	7,3
	Check	7,0		
	Act	7,0		
• Intern toezicht	Functioneren RvC	7,0	33%	7,3
	Toetsingskader	7,0		
	Toepassen Governancecode	8,0		
• Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie	8,0	33%	8,0
	Openbare verantwoording	8,0		
Eindoordeel Governance				7,5




Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie

Onafhankelijkheidsverklaring Pentascope

Pentascopel verklaart hierbij dat de visitatie van AlleeWonen in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Pentascopel geen enkele zakelijke relatie met deze corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Pentascopel geen enkele zakelijke relatie met AlleeWonen hebben.


Plaats	Datum	Naam, functie, handtekening
Hilversum,	11-12-2015	 Joos Jacobs, Directeur Pentascopel

Onafhankelijkheidsverklaring Rebel Strategy & Finance BV

Rebel Strategy & Finance BV verklaart hierbij dat de visitatie van AlleeWonen in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Rebel Strategy & Finance BV heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Rebel Strategy & Finance BV geen enkele zakelijke relatie met deze corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Rebel Strategy & Finance geen enkele zakelijke relatie met AlleeWonen hebben.

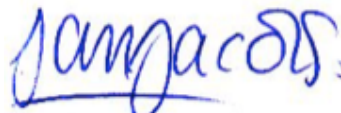
Plaats	Datum	Naam, functie, handtekening
Rotterdam,	11-12-2015	 Antoinette Kemper Directeur Rebel Strategy & Finance BV

Onafhankelijkheidsverklaring Joos Jacobs

Joos Jacobs verklaart hierbij dat de visitatie van AlleeWonen in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Joos Jacobs heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Joos Jacobs geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Joos Jacobs geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met AlleeWonen hebben.


Plaats	Datum	Naam, handtekening
Hilversum,	11-12-2015	 Joos Jacobs

Onafhankelijkheidsverklaring Wouter Vos

Wouter Vos verklaart hierbij dat de visitatie van AlleeWonen in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Wouter Vos heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Wouter Vos geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Wouter Vos geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met AlleeWonen hebben.


Plaats	Datum	Naam, handtekening
Rotterdam,	11-12-2015	 Wouter Vos

Onafhankelijkheidsverklaring Antoinette Kemper

Antoinette Kemper verklaart hierbij dat de visitatie van AlleeWonen in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.


Antoinette Kemper heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Antoinette Kemper geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Antoinette Kemper geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met AlleeWonen hebben.

Plaats	Datum	Naam, handtekening
Rotterdam,	11-12-2015	 Antoinette Kemper

Bijlage 2 CV's visitatoren

CV Joos Jacobs

<p>Pentascopel</p> <p>Joos Jacobs Woonplaats : Maastricht Geboortedatum : 16-01-1959</p>	<p>Curriculum Vitae</p>	
<p>Ervaring bij:</p> <p>Woningcorporaties</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visitaties (voorzitter visitatiecommissie) • Voorzitter stakeholders-dialogen • Organisatie-ontwikkeling • Effectiviteit en efficiency • Fusiebegeleiding <p>Gemeente & overheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samenwerking corporaties en prestatieafspraken • Projectleiding Provincie Limburg <p>Industrie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Training en advies • Mobiliteit-reorganisatie begeleiding <p>Arbeidsmarkt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toekomstscenario gemeente Maastricht <p>Brainport Eindhoven</p> <ul style="list-style-type: none"> • Shared facility center • Teamsamenstelling <p>Zorginstellingen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementatie nieuw beleid 	<p>Persoonlijk profiel</p> <p>Enthousiast en gedreven. kritisch reflecterend en verbindend, vanuit verwondering vragen stellen. "Omdat ik de oplossingen niet weet, zoek ik zo mee dat je ze zelf vindt."</p> <p>Ze heeft het vermogen om in alle geledingen van organisaties mensen positief aan het denken te zetten. Haar managementervaring gebruikt ze om de dagelijkse realiteit te verbinden met de toekomst. Op een resultaatgerichte manier. "Joos geeft je het gevoel dat het goed komt".</p> <p>Specialiteit</p> <p>Vraagstukken waarbij een integrale benadering gevraagd wordt. Procesbegeleiding met resultaat, verandering die je zelf teweeg hebt gebracht.</p> <p>Ontwikkeling</p> <p>Na de sociale academie volgde zij een organisatieadviesopleiding en een postdoctorale opleiding verandermanagement. Diverse trainingen; sales, management, projectleiding enz.</p>	<p>Rollen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter dialogen/symposia • Interim manager • Programma-manager • Voorzitter visitatie-commissie • Sparring partner

Ervaring & Resultaten (diverse relevante projecten)

Pentascopel

Begeleiden directeuren woningcorporaties en wethouders
Gemeente Eindhoven in samenwerking en prestatieafspraken vanuit
visie ontwikkeling stad (2011)

Voorzitter einddialoog visitatie en toetsing koersplan Woonbedrijf
Eindhoven (2011)

Projectleider project mobiliteit in kader ToekomstVastLimburg
Provincie Limburg (2011)

Voorzitter visitatiecommissie Woonbron Rotterdam (experimentfase
2007)

Ontwikkeling en invulling van prestatiegerichte dialoog tussen
bestuur, directie en vestigingen Woonbedrijf Eindhoven (2010)

Voorheen

Adviesrol

Senior consultant CapConsult (2005-2006)
Vraagstukken met betrekking tot employability, leidinggeven en
ontwikkeling van mensen en organisaties

Senior adviseur woningcorporaties
(Atrivé, Linos Advies, Heerlen, 1993-1999)

Ten tijde van de invoering van het BBSH begeleiden van veranderingen
ten gevolge hiervan.

Welke keuzes maken we en hoe geven we hieraan vorm?
Fusiebegeleiding, kwaliteitsprojecten, ondernemingsplanning,
organisatieontwikkeling.

Managementrol

Regiodirecteur Zuid-Nederland Capability (1999-2005)
Commercieel en operationeel verantwoordelijk voor de vestigingen in
zuid Nederland

Trainersrol

Trainer/adviseur (Odyssee, 1982-1993)

Profit sector

Ondersteunen van mensen in organisaties bij de -verdere- ontwikkeling
van vaardigheden en creativiteit

Daarnaast

Lid van de Raad van Toezicht Woningcorporatie Wonen Zuid

CV Wouter Vos

Naam	Wouter Vos
Geboortedatum	11 juli 1979
Nationaliteit	Nederlandse
Woonplaats	Gouda
Functie	Senior adviseur

Het werken voor woningbouwcorporaties en het uitvoeren van maatschappelijke visitaties, in combinatie met het werken aan maatschappelijk rendement loopt als rode draden door Wouters werkportefeuille. Voor zijn komst bij Rebel was Wouter partner bij Ecorys en was hij jarenlang verantwoordelijk voor alle maatschappelijke visitaties die door Ecorys zijn uitgevoerd. Hierbij heeft hij in tal van visitaties als voorzitter of projectleider onderdeel uitgemaakt van visitatiecommissies (en nog steeds). Verder werkt Wouter veel en graag aan het inzichtelijk maken van maatschappelijk rendement. Zowel voor corporaties, gemeenten en zorginstellingen werkt hij aan het verscherpen van het zicht op maatschappelijk rendement. De sociale transities hebben hierbij zijn nadrukkelijke interesse. Hij combineert het rekenen aan sociaal maatschappelijke interventies aan de meer procesmatige en organisatorische kant van verschillende interventies.

Naast het ontwikkelen van visie en beleidsstrategie is Wouter is een van de twee geestelijk vaders van de effectencalculator. Wouter is verder trainer binnen de ontwikkelwerkplaats WMO waarin de Hogeschool Arnhem-Nijmegen, in opdracht van VWS, gemeenten en zorgpartijen helpt om de transities in het sociaal domein vorm te geven. Daarnaast adviseert Wouter diverse zorgverleners over het anders inrichten van hun businessmodel in relatie tot de 3D. Wouter werkt primair voor woningbouwcorporaties, gemeenten, rijksoverheden (primair BZK en VWS) en lokale zorgpartijen.

Opleidingen

1997 - 2003	Universiteit Utrecht, Sociale en Institutionele Economie. Afstudeeronderzoek: Decentralisatie in de neo-institutionele economie; een theoretisch empirische studie naar de efficiëntie van de GDU-decentralisatie
1991 – 1997	WVO Coenecoop College te Waddinxveen

Werkervaring

2014 - heden	Adviseur en ondernemer Rebel Strategy & Finance BV
2010 - 2014	Partner, stedelijke vernieuwing en lokaal sociaal domein ECORYS
2009 - 2010	Manager Wijkontwikkeling ECORYS
2008 – 2009	Senior consultant/projectleider integrale gebiedsontwikkeling ECORYS Vastgoed
2005 – 2007	Consultant, ECORYS Regionale & stedelijke ontwikkeling
2003	junior consultant ECORYS Beleidsmanagement
2003	Stagiair, ECORYS, afdeling Beleidsmanagement

Selectie aandachtsvelden

- Lokaal sociaal domein; 3D
- Procesanalyses
- Toekomstvisies/regionale en lokaal economisch beleidsadvies
- Maatschappelijk en financieel rendement
- Integrale wijkaanpak
- Project-/procesmanagement
- Stedelijke vernieuwing, marktonderzoek
- Maatschappelijke visitaties Woningbouwcorporaties
- (Maatschappelijke) kostenbatensanalyse

Projectervaring (selectie)

Maatschappelijke visitaties

In de rol van voorzitter en/of projectleider zijn tal van maatschappelijke visitaties uitgevoerd. Van groot naar klein, van oost naar west, van goed naar slecht en van innovatief tot conservatief. Ze zijn allemaal gevisiteerd. Specifieke aandacht gaat hierbij uit naar het presteren naar vermogen en de governance. Wouter heeft onder meer gevisiteerd bij Portaal, Domesta, Volkshuisvesting Arnhem, Vivare, Trivire, ZoWonen, Wonen Limburg, AlleeWonen, Allee Wonen, Woningstichting Nederweert, Domus, Mitros, eva.

Woonstad Rotterdam

In opdracht van Woonstad evalueren we in samenwerking met Jochum Deuten het Thuishuisconcept dat door Woonstad is uitgevoerd in Rotterdam. Het project Welschen II wordt door middel van een analyse van de stand van zaken en diverse gespreksronden met betrokkenen in beeld gebracht. Hierbij wordt het concept op basis van scenario's doorontwikkeld tot een 2.0 versie die bestand is tegen toekomstige uitdagingen.

Gemeente Rotterdam

In opdracht van de gemeente Rotterdam worden voor de tweede maal de recent gestarte wijkteams geëvalueerd. Door middel van de effectcalculator is van 13 cases het maatschappelijk rendement in beeld gebracht. In een intensief proces is met meer dan 100 wijkprofessionals en de gemeente gekeken naar de werkzame bestanddelen van de aanpak. Hierbij is expliciet aandacht uitgegaan naar de mate waarin wijkprofessionals in staat zijn om zelfstandig integraal tot een passend zorgaanbod te komen binnen bestaande protocollen en dienstverbanden. De rol van de gemeente in relatie tot het veld, de koppeling tussen MO en W&I vormen allen onderdeel van de analyse.

Nederlandse Zorg Autoriteit

In opdracht van de NZA is de huidige structuur rond de zorgzwaarte pakketten geëvalueerd en op basis van een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek diverse toekomstrichtingen opgesteld. Op basis van deze analyse werkt de NZA momenteel zijn koers voor de komende jaren uit met betrekking tot dit thema. In dit politiek zeer gevoelige speelveld hebben we alle beelden en mogelijke verbeterpunten in het veld opgehaald en gekoppeld aan eerdere evaluaties, bestaande beleidskaders en wetenschappelijk onderzoek. In een 8-tal ronde tafel gesprekken of zogenaamde dialoogtafels hebben we met het veld gesproken. Om aanwezigen te enthousiasmeren en uit hun rol en belangen te laten stappen hebben we filmpjes gemaakt over verschillende thema's en die laten zien aan de start van de bijeenkomst en ieder deel van de discussie. Op basis van een gedeelde visie hebben we een toekomstverkenning geschreven die de NZA als onderlegger gebruikt in haar gesprekken met het ministerie over de toekomst van de ZZP-systematiek.

Gemeente Amersfoort

In opdracht van de gemeente werken we momenteel aan een visie op de aanbesteding van maatschappelijk vastgoed. De focus ligt op het meewegen van sociaal maatschappelijke criteria bij de gunning van dit type vastgoed. Hiertoe wordt een visie ontwikkeld op de kernwaarden van de gemeente. Deze kernwaarden of doelstellingen worden vertaald in concrete indicatoren die een beslag krijgen in een model waarmee projectaanbiedingen gewogen kunnen worden. Het model wordt adaptief en responsief zodat het toepasbaar is op verschillende type vastgoed in verschillende wijken met verschillende ambitieniveaus.

Samenwerkende gemeenten Midden Limburg

De gemeenten in Midden Limburg hebben op basis van een gedeelde urgentie een toekomstvisie opgesteld. Wij hebben het proces rond de totstandkoming van deze visie begeleid en de samenwerkingsovereenkomst vormgegeven. Onderdeel van deze samenwerkingsovereenkomst was de financiële samenwerking om de visie feitelijk tot uitvoering te kunnen brengen. In een intensief proces zijn afspraken met gemeenten en provincie gemaakt over ieders bijdrage aan een fonds. Om iedereen comfort te geven bij de samenwerking

zijn specifieke projecten gekoppeld aan de investeringen. Het was in dit proces niet vanzelfsprekend dat er consensus bereikt zou worden over de te volgen koers en strategie. Uiteindelijk is dit wel gelukt.

CV Antoinette Kemper

<i>Naam</i>	Kemper
<i>Voornamen</i>	Antoinette Danielle
<i>Geboortedatum</i>	21 augustus 1976

Profiel

Antoinette Kemper heeft 15 jaar ervaring met vraagstukken rondom publiek private samenwerking, marktwerking en contractering. Aanvankelijk vooral in de infrastructuursector later met name in vastgoed en gebiedsontwikkeling. Haar focus ligt op strategische en financieel-economische vraagstukken waarbij zij aan de hand van financiële modellen en risico-analyses besluitvorming helpt voorbereiden en publiek private samenwerkingsverbanden helpt structureren. Daarbij gaat zij telkens op zoek naar vernieuwende vormen van hoe overheden, marktpartijen, financiers en beleggers met elkaar kunnen samenwerken en hun financiële betrokkenheid kunnen tonen. Haar werkwijze is resultaatgericht met oog voor de bestuurlijke context.

Opleidingen

Bestuurskunde, Specialisatie Organisatie en Financieel Management, Universiteit Twente
 Bestuurskunde, Specialisatie Infrastructuur, Universiteit Twente

Werkervaring

2002 - heden	RebelGroup Advisory	Rotterdam
2000 - 2002	ECORYS Nederland, Divisie ECORYS Finance	Rotterdam
1999 - 2000	ABN AMRO Bank NV, afdeling Public Sector	Amsterdam
1998 - 1999	Vennoot bedrijfskundig studentenadviesbureau PIP Advice	Enschede
1998 - 1999	Universiteit Twente, Faculteit Bestuurskunde, Centrum voor Bestuurskundig Onderwijs	Enschede
1997 - 1998	Gemeente Auburn (USA), Economic Development Department	Amerika
1997 - 1998	Projectorganisatie HSL-Zuid, afdeling Duurzaam Bouwen	Utrecht

Projectervaring (selectie)

20044 - heden Trainer. Het verzorgen van diverse trainingen op het gebied van Financiering, Aanbesteding en Contractering, waaronder vaste docent voor CUR PAO (sinds 2004), NEPROM (sinds 2008). Daarnaast diverse in-company trainingen voor o.a. Rijksgebouwendienst, Rabo Vastgoed, Volker Wessels, Havenbedrijf Rotterdam, Prorail, Provincie Noord Brabant, Vlaamse Participatie Maatschappij, Ministerie van Transport, Turkije.

2015- heden Betrokken bij een review op de strategische koers van Woonzorg Nederland (samen met bureau Atrivé), een landelijk opererende corporatie gericht op ouderenhuisvesting. Dit in de context van ontwikkelingen in de woningmarkt (nieuwe woningwet) en scheiden van wonen en zorg. Verantwoordelijk voor een review op de vastgoedstrategie en de financiële meerjarenprognoses. Uiteindelijk ook betrokken geweest bij het verder vormgeven en uitbouwen van

de analyses (Woonzorg Nederland).

2015 – heden

De ontwikkelingen in het zorglandschap (o.a. scheiden van wonen en zorg) brengen voor Cedrah een verhoogd risicoprofiel met zich mee. Daarom heeft Rebel Cedrah begeleid bij het verscherpen en financieel doorrekenen van de vastgoedstrategie. Ter ondersteuning van de strategie is een flexibel rekenmodel ontwikkeld dat de mogelijkheid biedt verschillende scenario's door te rekenen en gevoeligheidsanalyses te doen. Op basis van deze analyse is besloten het zorgvastgoed en het woonvastgoed van elkaar te scheiden in aparte entiteiten. Op dit moment begeleidt Rebel Cedrah bij de bancaire financiering van investeringen in het zorgvastgoed en alternatieve financiering voor het woonvastgoed (Cedrah).

2015

Het aantrekken van financiering voor een zorginstelling voor uitbreidingsinvesteringen om tegemoet te blijven komen aan de toekomstige vraag van onder andere scheiden wonen en zorg. Een visie op het zorgconcept en de vastgoedstrategie maken onderdeel uit van deze opdracht. Op basis daarvan wordt een informatiememorandum opgesteld en in concurrentie bij banken de financiering opgehaald (zorginstelling Vivium).

2015

Begeleiding van het Wooninvesteringsfonds (WIF) bij het ontwikkelen van alternatieven op de verkoop van haar portefeuille aan Round Hill, Dit was nodig omdat de financiering afliep en de verkoop niet tijdig onherroepelijk was. Verschillende scenario's voor het doorexpluiten van de portefeuille zijn doorgerekend met bancaire financiering, geborgde financiering (met normen WSW) en kapitaalmarktfinanciering. Uiteindelijk heeft dit geleid tot een overbruggingskrediet van 3 maanden waardoor WIF extra tijd had om alsnog tot verkoop over te gaan.

2015

Toets op de marktconformiteit van het bod dat de gemeente Almere heeft gedaan richting een marktpartij die een bouwclaim bij de gemeente heeft en meedenken met een strategie om er samen met de marktpartij uit te komen (gemeente Almere)

2015

Begeleiding bij de aankoop en financiering van een verpleeghuis. RebelGroup heeft ZuidOostzorg begeleid in het biedingstraject van 6 verzorgingshuizen en 2 verpleeghuizen. Eerst is door middel van een marktanalyse gekeken naar de zorgvraag in noordoost-Nederland. Op basis hiervan is een financieel model ontwikkeld om de rentabiliteit van de mogelijke aankoop in te schatten en de hoogte van het bod te bepalen. Daarna heeft RebelGroup ZuidOostZorg begeleid bij het aantrekken van commerciële financiering voor één verpleeghuis. Dit is gebeurd aan de hand van een gestructureerd informatiememorandum, dat goed inzicht geeft in de financieringsvraag en het bijbehorende risicoprofiel (zorginstelling ZuidOostzorg).

Bijlage 3 Bronnenlijst

Onderstaand is een overzicht gegeven van de referentiedocumenten, zoals ontvangen en gebruikt door de visitatiecommissie.

Presteren naar Ambities
Energie & Duurzaamheid
2014 Assets Energie Registratiemomenten
121204 - Notitie BMT - bijlage format PvE
Infographic_onderhoud_energie_AlleeWonen_2014
Programma Woonlasten en Energiebesparing 2013
Programma Woonlasten en Energiebesparing 2014
Rapportage SHAERE 2012
Rapportage SHAERE 2013
Rapportage SHAERE 2014
Jaarplannen & Begrotingen
Jaarplan en begroting AlleeWonen 2011
Jaarplan en begroting AlleeWonen 2012
Jaarplan en begroting AlleeWonen 2013
Jaarplan en begroting AlleeWonen 2014
Jaarverslagen AlleeWonen
Jaarverslag_AlleeWonen_2011
Jaarverslag_AlleeWonen_2012
Jaarverslag_AlleeWonen_2013
Jaarverslag_AlleeWonen_2014
Jaarverslagen Woonruimtebemiddeling
Klik voor Wonen 2013 en 2014_Jaarrapportage Breda
Klik voor Wonen - Jaarrapportage Roosendaal 2014 definitief
Managementinformatie woonruimtebemiddeling 2011
Managementinformatie woonruimtebemiddeling 2012
Managementinformatie woonruimtebemiddeling 2013
Kengetallen AlleeWonen
Kengetallen 2011_Breda
Kengetallen 2011_Roosendaal
Kengetallen 2012_Breda
Kengetallen 2012_Roosendaal
Kengetallen 2013_Breda
Kengetallen 2013_Roosendaal
Kengetallen 2014_Breda
Kengetallen 2014_Roosendaal
Kwartaal Trimesterrapportages
2011_4e kwartaalrapportage AlleeWonen

2011_aanbieding dashboard projecten
2011_aanbieding rapportages
2011_dashboard rapportage
2012_4e kwartaalrapportage AlleeWonen BMT
2012_aanbiedingsbrief kwartaalrapportage AlleeWonen
2014_Trimesterrapportage T3
2014_Vestigingrapportage T3
Portefeuillestrategie & onderhoudsbeleid
Concept onderhoudsbeleid AlleeWonen inclusief toelichting (2013)
MJOB 2016-2065
Rapport portefeuillestrategie 2012-2020 versie 28-11-2012 def
Strategische plannen
Herijking Strategisch Kader AlleeWonen_2013
Robuustheid van strategische keuzes in ons scenariodenken
Strategisch kader AlleeWonen_2012-2016
Voorgaande visitaties
AlleeWonen_Visitatierapport_2011
Reactie op visitatie 2011
Zelfevaluatie AlleeWonen_tbv visitatie 2011
Zomerbrieven
Zomerbrief 2011
Zomerbrief 2012
Zomerbrief 2013
Zomerbrief 2014
Presteren naar Opgaven
Convenanten & beleidsstukken gemeenten
Breda_Convenant WMO
Breda_Convenant buurtbemiddeling
Breda_Convenant Onrechtmatige woonsituaties
Breda_Geschikt wonen voor iedereen
Breda_Hennepconvenant
Breda_Notitie Agenda van het Wonen 2014 2018
Breda_Woonvisie Breda
Roosendaal_Beleid aanpak woonfraude
Roosendaal_Convenant Duurzaam Bouwen West-Brabant 2007
Roosendaal_Convenant Meldpunt Schuldhulpverlening
Roosendaal_convenant onrechtmatige woonsituaties
Roosendaal_Evaluatie Regionaal Kompas
Roosendaal_Masterplan Wonen-Welzijn-Zorg_2004-2015
Roosendaal_Nota Toekomstvisie 2025
Roosendaal_Notitie Agenda van het Wonen 2014 2018

Roosendaal_Programma Kansen voor Iedereen
Roosendaal_Programma Vitale Wijken en dorpen
Roosendaal_RegionaalKompas
Roosendaal_Samenwerkingsovereenkomst starterslening
Huisvesting bijzondere doelgroepen
Breda_Convenant GWI_haagse beemden
Breda_Convenant GWI_teteringen
Breda_Convenant GWI_tuinzicht-westerpark-haagpoort
Breda_GWI_effecten_woonservicegebied_hoge_vucht_breda
Breda_GWI_factsheet_levensloopbestendig_wonen_breda
Breda_GWI_onbekommerd_wonen_in_breda
Breda_GWI_uitvoeringsplannen_2012
Breda_jaarverslag 2010 Kamers met Kansen
Breda_jaarverslag 2011 Kamers met Kansen
Breda_jaarverslag 2012 Kamers met Kansen
Breda_jaarverslag 2013 Kamers met Kansen
Breda_jaarverslag 2014 Kamers met Kansen
Breda_manifest_en_convenant_gwi_2007-2010
Breda_Notitie voortgang en vervolg Kamers met Kansen
Breda_rapportage_kwetsbare_bredanaars_en_dienstverlening1
Roosendaal_definitief projectplan 4@II dec 05 + bijlagen
Prestatieafspraken gemeenten
Breda_Herijkte Alliantie 2011-2014
Breda_Prestatieafspraken_de Alliantie 2008-2012
Roosendaal_Woonconvenant 2010-2014
Taakstellingen
Taakstelling Vergunninghouders 2011 2014 Breda
Taakstelling Vergunninghouders 2011 2014 Roosendaal
Wijkplannen & onderzoeken
Breda_ontwikkelingsvisie_hoge_vucht_doornbos_en_linie_2010_2015
Breda_visie_heuvel_2010_2015
Roosendaal_Adviesnota wijkteams definitief
Roosendaal_Langdonk 2014
Roosendaal_Langdonk en Kroeven
Roosendaal_MT-voorstel Wijkteams Langdonk Kroeven Kalsdonk 240613
Roosendaal_Sok wijkteams definitief
Roosendaal_Westrand 2014 publieke versie def
Woonlastenonderzoeken
Breda_De doelgroep in Breda
Breda_Rapport Doelgroepen en woonlasten_1feb2014
Breda_Woonlastenonderzoek Breda

Wonen in ongewone tijden_resultaten WoON2012_maart2013
Presteren naar vermogen
CFV
Continuïteitsoordeel 2011
Continuïteitsoordeel 2012
Oordeelsbrief verslagjaar 2011 d.d. 30 november 2012
Oordeelsbrief verslagjaar 2012 d.d. 25 november 2013
Oordeelsbrief verslagjaar 2013 d.d. 24 november 2014
Solvabiliteitsoordeel 2012 (verslagjaar 2011) CFV
Toezichtbrief 2014
Toezichtsbrief 2013
Corporatie in Perspectief
CiP_verslagjaar 2011_analyse
CiP_verslagjaar 2011_samenvatting
CiP_verslagjaar 2011_toelichting
CiP_verslagjaar 2012_analyse
CiP_verslagjaar 2012_samenvatting
CiP_verslagjaar 2012_toelichting
CiP_verslagjaar 2013_compleet
DPI
dPi2011
dPi2012
dPi2013
dPi2014
Treasury
Treasuryjaarplan 2011
Treasuryjaarplan 2012
Treasuryjaarplan 2013
Treasuryjaarplan 2014
Treasurystatuut
WSW
aanpassing faciliteringsvolume 2013
Kredietwaardigheid en faciliteringsruimte 2011
Kredietwaardigheid en faciliteringsruimte 2012
Kredietwaardigheid en faciliteringsruimte 2014
Presteren volgens Belanghebbenden
Belanghebbendenmanagement
2011_Verslag Relatiegroep Gemeente Breda (1)
2011_Verslag Relatiegroep Gemeente Breda (2)
2011_Verslag Relatiegroep Gemeente Roosendaal (1)

2011_Verslag Relatiegroep Gemeente Roosendaal (2)
2011_Verslag Relatiegroep Groenhuysen (1)
2011_Verslag Relatiegroep Groenhuysen (2)
2011_Verslag Relatiegroep SIW (1)
2011_Verslag Relatiegroep SIW (2)
Huurderkoepels
CHS
2011_03_22_notulen CHS
2011_04_18_notulen CHS
2011_07_12_notulen CHS
2011_10_18_notulen CHS
2012_03_06_notulen CHS
2012_06_26_notulen CHS
2012_10_30_notulen CHS
2013_03_05_notulen CHS
2013_06_10_notulen CHS
2013_10_22_notulen CHS
2014_03_20_notulen CHS
Brief van CHS d.d. 30-05-2014
HAR
110210 Verslag HAR vastgesteld
110421 Verslag HAR vastgesteld
110623 Verslag HAR vastgesteld
110920 Verslag HAR vastgesteld
111129 Verslag HAR vastgesteld
120306 Verslag HAR vastgesteld
120612 Verslag HAR vastgesteld
120918 Verslag HAR vastgesteld
121127 Verslag HAR vastgesteld
130307 Verslag HAR vastgesteld
130403 Verslag bijeenkomst HAR huurverhoging vastgesteld
130514 Verslag HAR vastgesteld
130910 Verslag HAR vastgesteld
131203 Verslag HAR vastgesteld
140520 Verslag HAR vastgesteld
140909 Verslag HAR vastgesteld
141209 Verslag HAR vastgesteld
KWH Rapportages
KWH 2011
KWH 2012
KWH 2013
KWH 2014

Governance
RvC 2011
11-02-24 - notitie aanbieding rapportage 4e kwartaal 2010
11-06-30 - notitie aanbieding rapportages 1e kwartaal 2011
11-06-30 - notitie Herziening Woningwet
11-09-28 - discussie auditcommissie
11-09-28 - notitie aanbieding rapportages 2e kwartaal 2011 rvc
11-11-10 - notitie aanbieding rapportages 3e kwartaal 2011 rvc
11-11-10 - Vernieuwde Governancecode - zittingstermijnen RvC
11-12-15 - conclusies en bijsturingssissues derde kwartaalrapportage 2011
11-12-15 - inzicht onderhoudsbegroting en investeringsbegroting
Hoofdpijnen remuneratierapport 2011
Verslag 11-01-20, nr. 01 getekend
Verslag 11-02-24, nr. 02 getekend
Verslag 11-05-10, nr. 03 getekend
Verslag 11-05-19, nr. 04 getekend
Verslag 11-06-30, nr. 05 getekend
Verslag 11-09-21, nr. 06 getekend
Verslag 11-09-28, nr. 07 getekend
Verslag 11-11-10, nr. 08 getekend
Verslag 11-12-15, nr. 09 getekend
RvC 2012
12-04-26 - notitie aanbieding rapportage 1e kwartaal 2012 RvC
12-04-26 - verwervings- en investeringsinitiatieven uitgebreide rapportage
12-06-14 - consequenties externe ontwikkelingen - stresstest
12-09-13 - notitie aanbieding rapportage 2e kwartaal 2012
12-09-13 - Verwervings- en investeringsinitiatieven
12-11-08 - notitie aanbieding rapportage 3e kwartaal 2012
12-11-08 - Projectenrapportage 3e kwartaal 2012
12-12-17 - verslag startbijeenkomst Auditcommissie
Hoofdpijnen remuneratierapport 2012
verslag 12-03-02, nr. 01 - getekend
Verslag 12-04-26, nr. 02 - getekend
verslag 12-06-14, nr. 03 - getekend
Verslag 12-09-13, nr. 04 - getekend
Verslag 12-11-08, nr. 05 - getekend
Verslag 12-12-13, nr. 06 - getekend
RvC 2013
13-02-28 - Notitie aanbieding rapportage 4e kwartaal 2012
13-02-28 - Rapportage projecten 4e kwartaal 2012
13-02-28 - Reglement Auditcommissie - voorstel
13-02-28 - Stakeholdersbijeenkomsten strategisch kader
13-06-13 - notitie aanbieding rapportage 1e trimester 2013
13-06-13 - Rapportage projecten 1e trimester 2013

13-11-07 - notitie aanbieding rapportage 2e trimester 2013
13-11-07 - Rapportage projecten 2e trimester 2013
13-12-12 - Profielschets RvC - vastgesteld
13-12-12 - Rapportage grondposities 2013
verslag 13-02-28, nr. 01 - getekend
Verslag 13-05-27, nr. 02 - getekend
Verslag 13-06-13, nr. 03 - getekend
Verslag 13-09-12, nr. 04 - getekend
Verslag 13-11-07, nr. 05 - getekend
Verslag 13-12-12, nr. 06 - getekend
RvC 2014
14-02-20 - Notitie aanbieding rapportage 3e trimester 2013
14-02-20 - Rapportage Grondbank februari 2014
14-05-15 - Rapportage projecten 3e trimester 2013
14-07-10 - Notitie aanbieding rapportage 1e trimester 2014
14-07-10 - Rapportage Grondbank juli 2014
14-07-10 - Rapportage projecten 1e trimester 2014
14-10-09 - Rapportage 2e trimester 2014
14-10-09 - Rapportage Grondbank oktober 2014
14-10-09 - Rapportage projecten 2e trimester 2014
Memo scenario's behorende bij de begroting 2014
Notitie risicomanagement (2015)
Verslag 14-02-20, nr. 01 - getekend
Verslag 14-05-15, nr. 02 - getekend
Verslag 14-07-10, nr. 03 - getekend
Verslag 14-09-04, nr. 04 - getekend
Verslag 14-10-09, nr. 05 - getekend
Verslag 14-12-11, nr. 06 - getekend
Werkwijze RvC
Bestuursreglement
Governancestructuur
Reglement Auditcommissie
Reglement Remuneratiecommissie
Reglement RvC
Reglement Wervingscommissie
Samenstelling en rooster van aftreden
Statuten-akte-van-fusie
Checklist Governancecode visitatie AlleeWonen 2015
Samenvatting van de zelfevaluatie Raad van Commissarissen AlleeWonen
De governance agenda van de RvC AlleeWonen

Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen

Tabel Deelnemers interviews en dialoog intern

Naam	Functie
Pauline Bovy	Voorzitter Raad van Commissarissen
Erik de Bruin	Lid Raad van Commissarissen
Miriam Dragtstra	Lid Raad van Commissarissen / Lid van audit commissie
Tonny van de Ven	Voorzitter Raad van Bestuur
Bram van der Vaart	Manager Strategie & Innovatie
Tanja ten Brink	Adviseur vastgoedsturing
Marc van der Steen	Manager Wonen Roosendaal
Jos Hendrickx	Manager Wonen Breda
Otbert de Jong	Manager Vastgoed a.i.
Mark 't Hardt	Projectcontroller
Michiel van der Weegen	Wijkconsulent Haagse Beemden Breda / lid OR
Tom Gebroers	Woonconsulent Roosendaal / lid OR
Teun van Hees	Manager Bedrijfsvoering
Monique Bruijns	Teammanager organisatie & communicatie
Albert Bielefeld	Wijkcoördinator Roosendaal
Wilma van Oorschot	Wijkcoördinator Roosendaal
Hans Reuvers	Complexbeheerder Roosendaal
Desire van Veldhoven	Projectleider sociaal-economische wijkontwikkeling Breda
Toon Dielemans	Wijkbeheerder Breda
Milaika Martha	Verhuurmedewerker Breda
Rob van den Boogaard	Opzichter Breda
Maurice Theeuwes	Teammanager makelaardij
Bianca van Sprundel	KCC medewerker
Eric van den Oord	Adviseur Financiën & Informatie
Tom Huijben	Adviseur Strategie & Innovatie
Judith van den Bos	Woonconsulent Roosendaal
Cas van de Ven	Wijkconsulent Breda
Christiane Stok	Communicatiemedewerker
Wouter Elema	Vastgoedmedewerker
Peter van Oers	Onderhoudsdienst

Tabel Externe deelnemers interviews en dialoog

Naam	Functie	Organisatie
Dhr. P. van Lunteren	Wethouder	Gemeente Breda
Dhr. B. Biesheuvel	Hoofd Wonen	Gemeente Breda
Dhr. G. Wijgergangs	Hoofd Vastgoedontwikkeling	Gemeente Breda
Mevr. I. Joosen	Afdelingshoofd Wonen en Samenleven	Gemeente Breda
Dhr. A.A.B. Theunis	Wethouder	Gemeente Roosendaal
Mevr. S.D.A.H. Schenk-Dekkers	Wethouder	Gemeente Roosendaal
Dhr. H.J. Polderman	Wethouder	Gemeente Roosendaal
Dhr. W. Wille	Ambtenaar Wonen	Gemeente Roosendaal
Mevr. E. van den Heuvel	Programmamanager Vitale wijken en dorpen	Gemeente Roosendaal
Dhr. M. Schoones	Senior beleidsadviseur sociaal domein	Gemeente Roosendaal
Mevr. A. Otterspeer	Vertegenwoordiger huurders	CHAB
Dhr. A. Beljaars	Penningmeester	CHAB
Mevr. J.W.T Ceelie	Vertegenwoordiger huurders	CHAB
Dhr. J.M.F.C. Elands	Voorzitter	CHAB
Dhr. C.A.G.J. Uytdewilligen	Voorzitter	HAR
Dhr. P. Veuger	Vertegenwoordiger huurders	HAR
Dhr. A. Brekoo	Voorzitter wijkraad	Haagse Beemden
Dhr. A.P.M. de Kort		HBV Geeren-Zuid
Dhr. P. Siemons	Actieve bewoner	Kalsdonk
Mevr. L. Jansen	Bestuurder	SMO Breda
Dhr. P. van den Broek	Hoofd bedrijfsvoering	Stichting Groenhuysen
Mevr. M. Salden	Adviseur strategisch zorgbeleid	GGZ WNB
Dhr. P. van der Zeijden	Programmamanager dubbele diagnose	GGZ WNB
Mevr. M.T. Dubbeldam	Directeur	Laurentius Wonen
Mevr. D. Voermans	Coördinator wijkteam	Buurtonderneming Westrand & Langdonk
Dhr. P. van Reusel	Deelnemer	Bewonersplatform Westrand
Mevr. A. Zwierstra	Directeur-bestuurder	WonenBreborg
Mevr. M. Erkelens	Wijkmanager	Gemeente Roosendaal
Mevr. W. de Ruiter	Vrijwilliger	Buurtsalon
Dhr. P. Fassaert	Manager	HetPunt
Dhr. E. Spitters	Welzijnswerker	Traverse
Dhr. T. Meijvis	Assistent administratie	Wonen+ Breda

Bijlage 5 Position Paper AlleeWonen

Oktober 2015

Wij zijn...

... AlleeWonen, een corporatie met een historie vanuit rechtsvoorgangers die hun herkomst hebben in het Roosendaal en Breda van zo'n 100 jaar geleden. We zijn een Brabantse organisatie, diep verankerd in de wijken en buurten van beide steden waar we actief zijn. Daar hebben we een netwerk opgebouwd en hebben we meebewogen op de behoefte van de stad en de bewoners. De lijnen naar bewoners, politiek en maatschappelijk veld zijn kort.

Wij werken...

... in West-Brabant: demografisch een gebied dat overwegend vergrijsd, ontgroent, stabiliseert in de groei en naar verwachting krimpt. Uitzondering hierop is de stad Breda, die nog fors groeit en waar de bewoner gemiddeld jonger en gemiddeld iets draagkrachtiger is. Breda heeft vooral zakelijke dienstverlening, twee hoge scholen en een universiteit en dat geeft de stad een andere kleur ten opzichte van Roosendaal met overwegend MBO werkgelegenheid in de logistieke sector.

In beide steden hebben we ongeveer 9500 verhuureenheden, vooral in naoorlogse wijken. De woningen in Breda zijn gemiddeld wat jonger en meer gestapeld dan het bezit in Roosendaal, dat meer woningen in vroeg naoorlogse wijken kent. Door de grote concentraties bezit in het stedelijk gebied hebben wij het profiel van een stedelijke corporatie. In beide steden is de problematiek rondom schulden, armoede en eenzaamheid even indringend.

Wij staan voor....

... betaalbare en kwalitatief goede woningen. Onze aandacht gaat uit naar die wijken en buurten waar we veel bezit hebben en die volgens bewoners, partners en onszelf een extra impuls nodig hebben. We zijn zichtbaar aanwezig, we werken intensief samen met bewoners en partners en proberen zo steeds weer een stap vooruit te zetten. Wij verwachten van partners en bewoners dat zij zich ook naar vermogen inzetten.

In de afgelopen jaren...

... heeft AlleeWonen, net als veel andere stedelijke corporaties, een periode achter de rug van grootschalige herstructurering en wijkaanpak, ontwikkeling van huur- en koopwoningen, ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed, keuzemogelijkheden voor huurders en innovatie op terrein van producten, diensten en concepten. In deze periode lieten we geen vermogen werkloos op de plank liggen en hebben, met succes, achterstandswijken in zowel Breda als Roosendaal weer "in z'n vooruit" gekregen. Niet alles was succesvol. We hebben moeten leren hoe je wijkaanpak en wijkontwikkeling oppakt. We zijn daarbij tegen meerdere dilemma's aangelopen. We zagen een spanningsveld tussen de regel ruimte die collega's in de wijk nodig hebben en een strak begrotingsdiscipline? Hoe ga je om met de onderlinge machtsstrijd die bewoners en vrijwilligers soms met elkaar voeren? Wat kan je doen met partners in de stad die van goede wil zijn, maar steeds niet leveren wat is afgesproken omdat zij zelf ook een transitie doorlopen? Wij hebben meerdere malen moeten ervaren dat wijkaanpak een proces is van volhouden, opnieuw beginnen en doorgaan.

We hebben geslaagde innovaties gehad, zoals huur op maat, het ontwikkelen van passief woningen in Roosendaal en het concept kluswoningen in Breda. Minder geslaagde momenten waren er ook, zoals bijvoorbeeld de grondaankopen van voor de crisis die niet tot ontwikkeling kwamen.

Wat was, is en blijft...

... is dat wij een corporatie zijn die zich richt op de buurt. Goede betaalbare woningen in een buurt waar het goed wonen en leven is. We hadden, hebben en houden extra aandacht op het terrein van leefbaarheid voor die wijken en die bewoners die dat nodig hebben. Natuurlijk zijn de randvoorwaarden voor corporaties veranderd, is de koek

kleiner geworden en de regeldruk groter. Maar met de ons beschikbare middelen houden we vast aan deze opvatting en rol van de corporatie.

Is er dan helemaal niets veranderd? Niet op deze hoofdlijn, wel in de aanpak:

- We zijn minder gaan experimenteren en hebben ons meer gericht op bewezen aanpak.
- We willen meer balans. AlleeWonen dus niet altijd in een trekkende rol of als duizend-dingen-doekje, maar meer wederkerigheid. We spreken partners en bewoners aan op hun verantwoordelijkheden.
- We investeren minder in nieuw vastgoed en meer in bestaand vastgoed.

Wat eveneens is gebleven is onze samenwerkingsgerichtheid. Voor AlleeWonen een 'way of live'. Met samenwerking verwachten we sneller of beter resultaat te behalen dan wanneer we het enkelvoudig doen. Denk bij geslaagde samenwerkingen aan het Wijkteam Vice Versa in de Westrand in Roosendaal, het coöperatief ONS in Breda of de samenwerking in prestatieafspraken met gemeenten. Of juist aan onze regionale samenwerkingsverbanden zoals Futura en Lente. AlleeWonen is ontstaan uit en ontwikkelt zich verder door dit type samenwerkingsverbanden.

Als organisatie bewegen we mee...

... waardoor onze werkorganisatie zich steeds aanpast. In een gestaag tempo hebben we gewerkt aan een betere en efficiëntere organisatie. Met minder medewerkers zetten we de schouders onder een organisatie die in transitie is. Processen worden gestroomlijnd en dienstverlening gedigitaliseerd zodat we er blijvend in slagen om mensen en middelen beschikbaar te houden voor de bewoners en de wijken die extra aandacht vragen.

En vragen we meer van onze directe omgeving...

... bij het maken van keuzes. We betrekken onze bewoners eerder. Waar het kan willen we bewoners meer aan het stuur, waar dat (nog) niet kan nemen we meer verantwoordelijkheid. Dat vraagt van bewoners en medewerkers anders kijken en anders doen. Wij geloven in deze ontwikkeling en zetten gestaag stappen verder.

De betrokkenheid van andere belanghebbenden is verschoven in de afgelopen periode. Er is meer intensiteit in de relatie met onze gemeenten en met directe partners in de wijk zoals de wijkagent, de maatschappelijk werker en maatschappelijke opvang. En minder intensiteit met bijvoorbeeld zorgaanbieders.

Financieel moet het robuuster...

... want de draagkracht van alle corporaties is fors verminderd en de risico's zijn verhoogd. AlleeWonen heeft tijdig de wijkaanpak van een aantal wijken kunnen afronden. Een dergelijke aanpak zou nu niet meer mogelijk zijn. AlleeWonen werkte de afgelopen jaren aan het verbeteren van kasstromen. Dit om de verhuurdersheffing te absorberen en om vervolgens de financiële stabiliteit verder te verbeteren. Inmiddels zijn we daarmee flink gevorderd, maar er is nog een weg te gaan. Het effect is dat het niveau van onze investeringen naar beneden is bijgesteld en dat onze omgeving, en wijzelf ook, daar aan moeten wennen.

We moeten keuzes maken...

... want niet alles kan. Samen met bewoners en gemeenten hebben we, na onderzoek, geconcludeerd dat teveel bewoners financieel zeer kwetsbaar zijn. We hebben hiervoor ons huurbeleid (naar beneden) aangepast. De consequentie hiervan is een lager investeringsvolume en voor de komende periode aanvaarden we dat.

Onze prioriteiten zijn het garanderen van betaalbaarheid, het huisvesten van onze primaire doelgroep en bijzondere doelgroepen (statushouders en huishoudens in de schuldhulpverlening), en het toe leiden van onze middelen voor onderhoud en bestaande voorraad naar een betere energieprestatie.

Die keuzes zijn tot stand gekomen na intensief overleg met bewoners en signalen van onze partners in de wijk. Zij hebben vanuit eigen kracht het belang van betaalbaarheid van het wonen geagendeerd.

Voor de langere termijn doet zich de vraag voor hoe wij de vervangingsvraag van de voorraad gaan oppakken. Sturen op financieel herstel leidt ertoe dat er komende jaren nog beperkt wordt geïnvesteerd in nieuwbouw. We

zien in Breda vervangings- en uitbreidingsvraagstukken op ons afkomen en in Roosendaal is het vooral een vervangingsvraagstuk. Om ons woningbezit op de lange termijn te laten aansluiten bij de veranderende vraag van veelal kleine huishoudens moet blijvend worden geïnvesteerd en jaarlijks circa 150 tot 200 woningen worden vernieuwd.

Dilemma's zoals betaalbaarheid versus investeringen versus financiële robuustheid versus energieprestaties krijgen in 2016 een plek in het nieuw te formuleren strategisch kader van AlleeWonen. De uitkomsten van de visitatiegesprekken, het visitatierapport en het gesprek hierover met onze omgeving zijn de basis voor onze toekomstige beslissingen.

We blijven leren...

... van onze eigen ontwikkelingen. De lijn van eerdere visitaties en zelfevaluaties was dat AlleeWonen intern te winnen had aan het goed 'afmaken' en borgen van ingezette ontwikkelingen, om focus aan te brengen en niet alles te tegelijk te willen. Dat hebben we destijds opgepakt en dat blijven te bewaken valkuilen.

In de laatste visitatie van 2011 was de uitdaging om onze goede prestatie overeind te houden. Hoe blijven we goed presteren en de juiste keuzes te maken als het echt met minder geld en minder mensen moet? Een absolute uitdaging!

Hiervoor was een herijking van onze keuzes nodig. Dat hebben we opgepakt en wij hopen dat onze omgeving de keuze voor betaalbaarheid en blijvende inzet op de wijkaanpak herkent. Onze buurt oriëntatie kon, zo bleek uit de vorige visitatie, een stap verder gebracht worden. Meer 'met' en 'van' bewoners en minder 'voor' bewoners. We hebben wederkerigheid ingebracht, vragen ons steeds af of we een rol hebben en zo ja, welke. We vragen de visitatie commissie om aan deze zaken extra aandacht te geven.

Tonny van de Ven

Bestuurder AlleeWonen

Bijlage 6 Bestuurlijke reactie AlleeWonen



De leden van de visitatiecommissie
Mevr. J. Jacobs
Dhr. W. Vos
Mevr. A. Kemper

Roosendaal, 26 januari 2016

Kenmerk kwaliteitszorg, visitatie
Onderwerp Reflectie op visitatierapport

Postbus 3522
4800 DM Breda

www.alleewonen.nl
info@alleewonen.nl
Tel. 088 - 255 2000

KvK-nr. 20024511
BTW-nr. 8160.67.399.B.08
Bank-nr. NL54BNGH0285135635

Geachte leden van de visitatiecommissie,

In de tweede helft van 2015 hebben wij het visitatieproces doorlopen. Zo'n traject is spannend. We worden beoordeeld door belangrijke stakeholders en jullie hebben objectief naar onze organisatie gekeken. Vanuit die waarnemingen en oordelen hebben jullie ons geduid als 'zichtbaar veelzijdige organisatie'. En daar zijn we trots op!

Zichtbaar veelzijdig heeft meerdere lagen waaruit perspectieven ontstaan die we eerder misschien minder duidelijk zagen. Dit biedt voor ons interessante en belangrijke aanknopingspunten voor onze te bepalen koers.

Het eindresultaat van dit visitatietraject is iets lager dan de vorige keer. Scoorden we toen gemiddeld een 7,5 (afgerond naar een 8), nu scoren we gemiddeld een 7. Dat zet ons natuurlijk aan het denken. We hebben ons de afgelopen vier jaar als organisatie doorontwikkeld en daarin hebben we grote keuzes moeten maken.

Onze maatschappelijke prestaties en de waardering daarvoor zijn in de afgelopen jaren wezenlijk veranderd. Voor het presteren naar vermogen krijgen we een goede voldoende (6,4). Duidelijk is dat, zeker in de periode van deze visitatie, gestuurd is op meer financiële robuustheid. Dat is deels bereikt maar zeker nog niet helemaal. Zo verdient (en krijgt) onze schuldpositie en de hoogte van de Loan to Value nog steeds aandacht.

Door belanghebbenden wordt onze prestatie goed beoordeeld. We worden gelukkig herkend als een echt sociale corporatie die bereid is om haar nek uit te steken als het gaat om mensen in de buurten waar ons bezit staat. En er is ruimte voor verbetering. Niet persé in de relatie, die is goed, maar in de echte beïnvloeding en de communicatie daarover. Dat is interessant om verder te onderzoeken. Wij hebben in de afgelopen jaren stappen gezet op dit terrein (bewoners meer aan het stuur, gezamenlijk tot stand brengen van prestatieafspraken) maar de invloed wordt dus (nog) niet zo herkend en ervaren. Werk aan de winkel om met onze partners te onderzoeken hoe het beter kan.

We herkennen ons in de scores op presteren naar opgave en ambities. Op veel ambities en maatschappelijke opgaven is een goede prestatie geleverd, maar op een paar onderdelen vinden we dat de prestatie nog beter kan. Leegstand en ontruiming zijn opgaven waar al zichtbaar stappen zijn gezet. De prijs/kwaliteitsverhouding stond in deze visitatieperiode onder druk. De kwaliteit van onze woningen is door onze investeringen zeker gestegen,

maar de huurprijzen helaas nog meer. Onze verminderde investeringsvolumes maken de ambitie om in 2020 label B op de totale voorraad te hebben gerealiseerd niet haalbaar. Dit zijn punten die we bij het bepalen van onze nieuwe koers opnieuw aandacht geven, niet om op alles bij te sturen maar om keuzes en dilemma's meer expliciet te maken.

Het oordeel over governance is onverminderd hoog gebleven. Er was, is en blijft veel aandacht voor goede sturing, goed en degelijk toezicht, ons risicomanagement en integriteit.

Wij zien het als een mooi compliment dat we geen gemiddelde corporatie zijn. Wij willen veelzijdig zijn en herkend worden op wat we doen. Toch heeft deze commissie ons geprikkeld met de uitspraak dat we 'iets geslotens' in ons hebben. Onze betrokkenheid, enthousiasme en overtuiging om vraagstukken aan te pakken en op te lossen kan dus kennelijk ook worden gezien als een organisatie die haar antwoorden klaar heeft. Een organisatie die de kans voor een open dialoog over keuzes en kwetsbaarheden onvoldoende ziet. Dat is een eyeopener voor ons en dat vraagt voor ons anders kijken. We gaan dit zeker onderzoeken, een antwoord hebben we nog niet!

We hebben voor dit visitatie traject bewust gekozen voor Pentascopel als visiterend bureau. Het enthousiasme waarmee het proces werd opgepakt werkte aanstekelijk en gaf energie. Naast de verplichte visitatie gesprekken hebben we samen met jullie een interne- en externe dialoogsessie georganiseerd. Dit waren voor ons leerzame, waardevolle sessies. Het was goed om met medewerkers en partners uit de wijk het gesprek aan te gaan over onze prestaties. Zij hebben daarvoor tijd en ruimte ingeruimd en dat waarderen wij zeer. Deze gesprekken krijgen zeker een vervolg in onze nieuw te formuleren strategische koers.

We kijken terug op een leerzame periode waaruit voldoende aanknopingspunten zijn gekomen waar we iets mee willen en moeten doen. Wij bedanken onze belanghouders en de visitatiecommissie voor hun inzet en hun oordeel. We hebben dit soort trajecten nodig om ons te verantwoorden en steeds te blijven verbeteren. Nu we dit traject hebben afgerond, kunnen we aan de slag met het bepalen van onze koers voor de komende jaren. Het opgeleverde visitatie rapport is daarbij een belangrijke bouwsteen.

Met vriendelijke groet,



Tonny van de Ven – de Jong
Bestuur



Pauline Bouvy - Koene
Voorzitter RvC

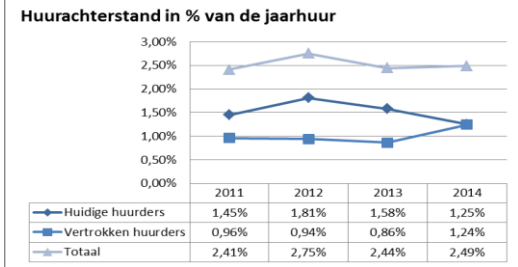
Bijlage 7 Tabellen bij hoofdstuk 3 Presteren naar opgaven en ambities

Tabel 1 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Huisvesting primaire doelgroep

Opgaven (en afgeleide ambities) Huisvesting primaire doelgroep	Prestaties	Oordeel en toelichting (6,7)
Woningtoewijzing en doorstroming		
<p><i>Beschikbaarheid woningen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - B: Handhaven voldoende betaalbare woningen (2011/12), toevoegen 68 betaalbare + 8 dure woningen (2013) en 4 woningen <664,- (2014) - R: 2011 /2012 minimaal 8.366/8.300 bereikbare huurwoningen, 2013 252 betaalbare woningen toevoegen, 51 aan dure voorraad, 2014 woningvoorraad vergroten en verbeteren met 51 woningen. 	<p>B: 2013: 68 betaalbare woningen toegevoegd, 8 dure woningen.</p> <p>R: eind 2011 8.435 woningen kernvoorraad, eind 2012 8.419 woningen kernvoorraad, 2013 248 betaalbare woningen toegevoegd en 51 aan dure voorraad</p> <p>B + R: 2014 78 nieuwbouwwoningen opgeleverd, 4 betaalbare voorraad, 74 verkoopvoorraad</p>	7,0
<p><i>Passend toewijzen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Conform landelijk beleid: minimaal 90% van vrijkomende woningen naar inkomens < €33.614. Als het kan meer dan 90% 	Toewijzing is ruim boven norm van 90%: 2011-2014 = 96% - 95% - 96% - 92%	8,0
<p><i>Tegengaan woonfraude / huisuitzettingen</i></p> <p>huisuitzettingen zoveel mogelijk voorkomen. Door huurachterstanden minimaliseren, bij overlast en onrechtmatige bewoning 2^e kans beleid, bij hennep volstrekt geen tolerantie. Regionale samenwerking</p>	Totaal aantal ontruiming over de periode 2011-2014: 69 – 52 – 36 – 93. Belangrijkste oorzaak van stijging is huurachterstand. 2014 flinke stijging agv verscherpt huurincassotraject en langslpende kwesties voor 2014.	5,0
<p><i>Keuzevrijheid voor doelgroepen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gezamenlijke ambitie gemeenten en corporaties om tot een efficiëntere verdeling van schaarste te komen via regionaal woonruimte verdeelsysteem. En Roosendaal aan te laten sluiten op Klik voor Wonen 	Eind 2010 is in Breda 'Klik voor Wonen' geïntroduceerd (regionaal systeem West Brabant) met verschillende matchingsmodules (lotingsmodel, aanbodmodel, optiemodel, direct te huur model). Ook koopwoningen corporaties. In 2013 zijn ook de woningen van AlleeWonen Roosendaal toegevoegd.	7,0

<p><i>Wachttijst/slaagkans</i> R: Meer sturen op slaagkans van bepaalde doelgroepen: laag inkomen (primaire doelgroep), starters en jonge gezinnen, ouderen, mensen met zorgvraag, arbeidsmigranten. Middels voorrangregelingen B: geen specifieke afspraken</p>	<p>Wachttijden zijn aanzienlijk verkort voor alle doelgroepen</p>	<p>Gemiddelde inschrijfduur bij acceptatie</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>< 23 jaar</td> <td>4,1</td> <td>3,7</td> <td>3,8</td> <td>3,5</td> </tr> <tr> <td>23 tot 65 jaar</td> <td>5</td> <td>4,2</td> <td>4</td> <td>3,3</td> </tr> <tr> <td>> 65 jaar</td> <td>7,3</td> <td>6,3</td> <td>5,4</td> <td>4,9</td> </tr> </tbody> </table>		2011	2012	2013	2014	< 23 jaar	4,1	3,7	3,8	3,5	23 tot 65 jaar	5	4,2	4	3,3	> 65 jaar	7,3	6,3	5,4	4,9	<p>8,0</p>
	2011	2012	2013	2014																			
< 23 jaar	4,1	3,7	3,8	3,5																			
23 tot 65 jaar	5	4,2	4	3,3																			
> 65 jaar	7,3	6,3	5,4	4,9																			
<p><i>Leegstand/Huurderving</i> Geen specifieke afspraken. Ambitie 2011-2014 is 1,0 – 1,4% leegstand</p>	<p>Doelstellingen worden structureel niet gehaald: rond de 1,35% - 2,1%. Oorzaken: minder vraag naar dure huur, vraaguitval seniorenwoningen, traag verhuurproces. AlleeWonen wenst verhuurproces sterk te optimaliseren en digitaliseren.</p>	<p>Leegstandserving</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Doel</td> <td>1,00%</td> <td>1,25%</td> <td>1,15%</td> <td>1,40%</td> </tr> <tr> <td>Resultaat</td> <td>1,3%</td> <td>1,5%</td> <td>1,8%</td> <td>2,1%</td> </tr> </tbody> </table>		2011	2012	2013	2014	Doel	1,00%	1,25%	1,15%	1,40%	Resultaat	1,3%	1,5%	1,8%	2,1%	<p>4,0</p>					
	2011	2012	2013	2014																			
Doel	1,00%	1,25%	1,15%	1,40%																			
Resultaat	1,3%	1,5%	1,8%	2,1%																			
<p><i>Maatregelen voor starters en studenten</i> R: starters en jonge gezinnen binnen een jaar huisvesten via startersvoorrrangregeling. Streven wachttijd van 3,5 naar 1 a 2 jaar. B: 2011-2014 minimaal 800 eenheden studentenhuysvesting, daarnaast inzetten van instrumenten voor starters voor keuzemogelijkheden <i>Maatregelen voor statushouders</i> Taakstelling voor huisvesten statushouders is per gemeente R 2011-2014: 56 – 40 – 62 – 73 Voor rekening AlleeWonen 96% B 2011 – 2014: 107 – 62 – 139 – 217 Voor rekening AlleeWonen 30%</p>	<p>Wachttijd AlleeWonen breed ex kamers: 2011: 4,1 jaar, 2012: 3,7 jaar, 2013: 3,8 jaar, 2014: 3,5 jaar</p> <p>Gemeente levert vaak geen kandidaten aan waardoor plaatsingen vaak lager dan taakstelling. R: 41 – 28 – 61 – 86 B: 62 – 24 – 86 – 171</p>	<p>7,0 7,0</p>																					

Betaalbaarheid		
<p>Huurprijsbeleid Regelgeving voortkomend uit landelijk huurprijsbeleid. In verband met verhuurdersheffing in 2011-2014 gebruik gemaakt van wettelijke mogelijkheden voor extra huurverhoging. [2015 afgesproken een gematigd huurbeleid te voeren, goedkope woningen uit verkoopvijver]</p>	<p>Huurverhoging 2011 – 2013: 1,3% 2,26% 4,06% 2014 inkomen tot 33.911: 4% (2,5 % inflatie en 1,5% verhuurdersheffing) 2014 inkomen tot 44.658: 4,5% (2,5 % inflatie en 2% verhuurdersheffing) 2014 inkomen > 44.658: 6,5% (2,5 % inflatie en 4% verhuurdersheffing)</p>	7,0
<p>Streefhuurbeleid R: 75% van maximaal redelijk B: 85% van maximaal redelijk Verschillen door verschillen in woningmarkt en doelgroepen ontwikkeling</p>	<p>Huur als % van maximaal redelijk 2011-2014: 72%, 72%, richting 73%, 75,5% De ambitie om door te groeien naar 75% en 85% blijft overeind</p>	7,0
<p>Aanpak huurachterstanden In stedelijk / regionaal kompas is een streven naar een sluitend netwerk rondom schuldhulpverlening om huurachterstanden terug te brengen</p>	<p>Voor zittende huurders gedaald door aanscherping eigen huurincasso-proces en vandaar uit snel handelen. Voor vertrokken huurders toegenomen, vaak achterstanden ontstaan door niet te beïnvloeden factoren als economische omstandigheden.</p>	7,0

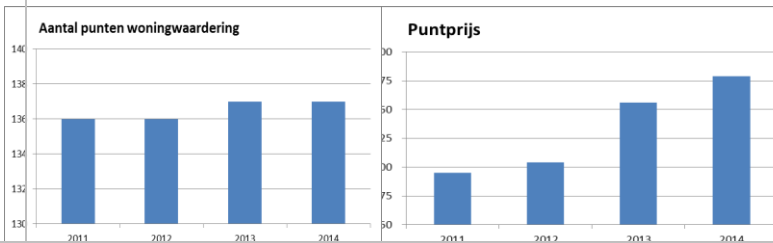


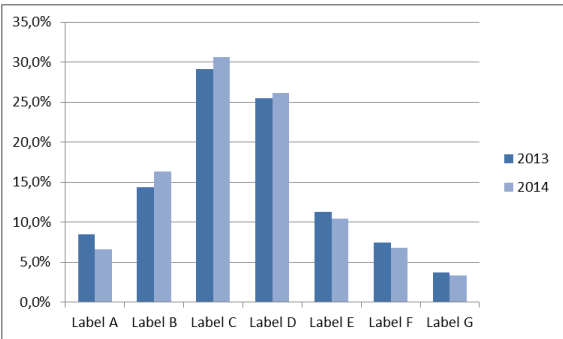
Tabel 2 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Huisvesting bijzondere doelgroepen

Opgaven (en afgeleide ambities) Huisvesting bijzondere doelgroepen	Prestaties	Beoordeling en toelichting (8,0)
<p><i>Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften</i> B: Gemeente, corporaties en derden werken samen aan het langer zelfstandig laten wonen van ouderen, o.a. door de ontwikkeling van woonservicezones en aanpassen/opplussen bestaande woningvoorraad. Onder de naam 'Geschikt wonen voor iedereen (GWI)' R: Masterplan Wonen-Zorg 2004-2015 is de basis voor realisatie van woonservicezones</p>	<p>R: Drie woonservice zones zijn ontwikkeld. Echter door scheiden wonen en zorg, landelijke en maatschappelijke bewegingen op dit onderwerp worden zones niet verder uitgebouwd.</p>	<p>8,0</p>
<p><i>Jongeren die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan woning stellen</i> B: Gemeente en corporaties onderzoeken haalbaarheid van realiseren begeleid wonen project 'Kamers met Kansen' met 16 plaatsen</p>	<p>B: In september 2010 is AlleeWonen samen met andere partijen met project Kamers met Kansen gestart met als rol het realiseren van genoeg woonruimte voor de jongeren. Het project is uitgegroeid naar 40 kamers: 20 jongeren met problematiek, 20 zonder. R: een soortgelijk project loopt in Roosendaal 4@II, waarbij jongeren met een achtergrond in jeugdzorg en GGZ gehuisvest zijn.</p>	<p>9,0</p>
<p><i>Maatschappelijke opvang</i> B: afspraak tussen 3 Bredase corporaties en maatschappelijke instellingen om 85 woningen maximaal per jaar te benutten voor maatschappelijke opvang en doorstroming vanuit intramurale voorzieningen R: Door een aantal maatschappelijke instellingen wordt jaarlijks een voorrangsregeling opgesteld voor uitbehandelde mensen die weer zelfstandig kunnen wonen.</p>	<p>In de praktijk liggen de taakstellingen hoger dan het aantal kandidaten uit de maatschappelijke opvang dat daadwerkelijk wordt aangeleverd. AlleeWonen plaatst kandidaten die worden aangeleverd door instellingen.</p>	<p>7,0</p>

Tabel 3 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Kwaliteit woningen en woningbeheer

Opgaven (en afgeleide ambities) Kwaliteit van woningen en woningbeheer	Prestaties	Oordeel en toelichting (6,2)
A. Woningkwaliteit		
<p><i>Prijskwaliteit verhouding</i> B: De opgaven liggen vooral in verbeteren van de energieprestaties. R: streefhuur 75% van maximaal redelijk B: streefhuur 85% van maximaal redelijk</p>	<p>Kwaliteit bestaande voorraad is gestegen door renovatie en verbetering energieprestaties. Ook toevoeging aan segment dure huur waardoor de gemiddelde puntprijs is gestegen.</p> <p>Voor streefhuur, zie streefhuurbeleid</p>	<p>6,0 De kwaliteit is gestegen maar de puntprijs is nog harder gestegen. De prijskwaliteitverhouding is achteruit gegaan.</p>
<p><i>Conditie en onderhoudstoestand</i> Er zijn vanuit de prestatieafspraken geen concrete opgaven op dit vlak. Wel heeft AlleeWonen een aantal ambities:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hele bezit vrij van open verbrandingstoestellen - Conditieniveau moet gemiddeld niveau 3 hebben - Inzicht gewenst in asbestrisico's van het bezit 	<p>In 2015 zijn de open verbrandingstoestellen vervangen (2015 is buiten scope van de visitatie) In de MJOB staan up-to-date conditiemetingen opgenomen. Er is inzicht in asbesthoudendheid bezit (en er worden plannen gemaakt voor verwijdering).</p>	<p>7,0</p>



Energie en duurzaamheid																										
<p><i>Voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels</i> Afspraken uit het Convenant energiebesparing Huursector; in 2020 gemiddeld label B B: corporaties besteden in hun onderhoudsprogramma's aandacht aan verbeteren energieprestaties, waarbij woning label B verkrijgt of minstens twee labelstappen vooruit gaat. R: Inzet op behalen van energielabel B of verbetering van twee labelstappen. Bij woningen die op termijn eindig zijn is label C uitgangspunt. Er wordt actief ingezet op afbouwen label F en G waar mogelijk. Ambities: bij nieuwbouw min. label A+ en isoleren casco met min RC = 5. Inzet zoveel mogelijk gericht op duurzame energietechnieken en bewustwording bewoners. Optimaliseren bestaande energie installaties</p>	<p>Vergelijking labels per jaar lastig door wijzigingen systematiek en pre-labeling iets te positief ingeschat</p> <p>In 2014 had 52% energielabel C of hoger. 94% heeft inmiddels HR-ketel. F&G labels tussen 2008 en 2014 drastisch gedaald. 661 woningen met A+ of A++ toegevoegd.</p> <p>Investeren in betere energielabels draagt nauwelijks bij aan betaalbaarheid (doordat bij mutatie prijzen worden aangepast).</p>  <table border="1"> <caption>Percentage of energy labels in 2013 and 2014</caption> <thead> <tr> <th>Label</th> <th>2013 (%)</th> <th>2014 (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Label A</td> <td>~8,0</td> <td>~6,0</td> </tr> <tr> <td>Label B</td> <td>~14,0</td> <td>~16,0</td> </tr> <tr> <td>Label C</td> <td>~29,0</td> <td>~31,0</td> </tr> <tr> <td>Label D</td> <td>~25,0</td> <td>~26,0</td> </tr> <tr> <td>Label E</td> <td>~11,0</td> <td>~10,0</td> </tr> <tr> <td>Label F</td> <td>~7,0</td> <td>~6,0</td> </tr> <tr> <td>Label G</td> <td>~3,0</td> <td>~3,0</td> </tr> </tbody> </table>	Label	2013 (%)	2014 (%)	Label A	~8,0	~6,0	Label B	~14,0	~16,0	Label C	~29,0	~31,0	Label D	~25,0	~26,0	Label E	~11,0	~10,0	Label F	~7,0	~6,0	Label G	~3,0	~3,0	<p>5,0 In het tempo waarin AlleeWonen nu labelsprongen maakt redt AlleeWonen het niet om in 2020 gemiddeld op label B te zitten.</p>
Label	2013 (%)	2014 (%)																								
Label A	~8,0	~6,0																								
Label B	~14,0	~16,0																								
Label C	~29,0	~31,0																								
Label D	~25,0	~26,0																								
Label E	~11,0	~10,0																								
Label F	~7,0	~6,0																								
Label G	~3,0	~3,0																								
<p><i>Beleid en uitvoering duurzaamheid</i> Duurzaamheid wordt benaderd vanuit beperken woonlasten. Focus ligt op energiebesparende maatregelen en goed binnenklimaat. Enerzijds door reduceren energievraag (casco) anderzijds door plaatsen duurzame energie-installaties. Per jaar wordt 2,5 mln gereserveerd voor energiebesparende maatregelen.</p>	<p>Het blijkt lastig om projecten op gang te laten komen en daadwerkelijk te komen tot resultaat, ondanks de zware inzet en capaciteit op dit onderwerp. Energie & duurzaamheid blijkt een complex onderwerp. Ook draagt Warmtewet niet bij aan doelstellingen om woonlasten te verminderen.</p>	<p>6,0</p>																								

Tabel 4 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties (Des)investeringen in vastgoed

Opgaven (Des)investeringen in vastgoed	Prestaties	Oordeel en toelichting (7,0)
<p><i>Nieuwbouw</i> B: 3 corporaties voegen van 2009-2019 in totaal 2.956 woningen toe, waarvan 1.244 in de bereikbare categorie. R: nieuwbouw vooral gericht op het op gang brengen van de verhuisketen, om kansen starters en jonge gezinnen te vergroten. Nieuwbouw richt zich op verrijking van het bestaande woon- en leefklimaat</p>	<p>In de afgelopen periode veel afgemaakt van wat in uitvoeringsfase zat. R: Totaal 2011-2014: ambitie 593, realisatie 551 verdeeld over verschillende woon categorieën B: Totaal 2011-2014: ambitie 396, realisatie 472 verdeeld over verschillende woon categorieën Komende jaren niet meer dit soort ambities vanwege beperkte investeringscapaciteit.</p>	8,0
<p><i>Sloop, samenvoeging</i> Geen opgaven voor sloop. Ambitie is om bestaande voorraad met betaalbare woningen op peil te houden, energieprestatie te verbeteren en zorgen voor vervanging daar waar het niet meer zinvol blijkt te investeren</p>	<p>2011 12 woningen gesloopt, 2012 140 woningen gesloopt, 2013 en 2014 geen woningen gesloopt. Voor gesloopte woningen 2011 en 2012 is nieuwbouw in de plaats gekomen.</p>	7,0
<p><i>Verbetering bestaand woningbezit: (renovatie/groot onderhoud)</i> B: 2011 afronding projecten 2010, 2012 Groot onderhoud (GO) aan 113 woningen, 2013 GO aan 209 woningen, 241 etagewoningen, 2014 renovatie 18 woningen. R: 2011 oplevering van 43 woningen en 2 winkels, 2012 GO aan 30 woningen en 16 winkelunits, 2013 renovatie 10 woningen, 2014 renovatie 84 woningen en 2 winkelpanden</p>	<p>Prognoses groter geweest dan resultaat, zowel in aantallen als in geld. Vooral door veranderende inzichten en vertraging projecten. Onderhoudsuitgaven 2011 – 2014 tussen 22.616 en 17.922 euro. B: 2011 afronding projecten 2010 en voorbereiding nieuwe projecten, 2012 98 woningen opgeleverd, 2013 116 woningen opgeleverd, rest 2014, 2014 241 etagewoningen, 111 woningen (waarvan 18 in 2015) R: 2011 oplevering 40 woningen en 2 winkelunits, 2012 1 woning en 1 winkelunit rest uitgesteld tot 2013, 2013 23 woningen opgeleverd, 2014 84 woningen en 2 winkelpanden.</p>	6,0 Op basis van puntentelling een afwijking van 9%
<p><i>Maatschappelijk vastgoed</i> Beheer maatschappelijk vastgoed naar een hoger niveau. Doorontwikkelen bestaande projecten met passende business case: Buurtcentrum Geeren Zuid (ONS), Kerk Heerle, JZOC (Kortendijk), Parrotia, Creatieve wijk Linie.</p>	<p>Ambities zijn waargemaakt, wel bijstelling beleid: niet extra investeren behalve bij potentiële leegstand. 2012 oplevering ST Gertrudis van Nijvelkerk in Heerle, belangrijke voorziening voor kleine kern 2012 gestart met Buurtsalon / Creatieve wijk in Linie. Plek voor buurtinitiatieven 2014 opening Buurtcentrum in Geeren Zuid (ONS) met veel activiteiten buurt/bovenwijken/stedelijk 2014 samen met gemeente Roosendaal besloten JZOC concept toe te passen in bestaande gebouwen.</p>	7,0

<p><i>Verkoop</i></p> <p>B: per 1 jan 2011 bedraagt totaal aantal geormerkte woningen voor verkoop 4.330 (AlleeWonen 1.900). Verwachting 2011-2014 900 woningen in totaal verkocht</p> <p>R: betaalbare voorraad moet in stand blijven</p>	<p>Het totale volume te verkopen woningen is bewust teruggebracht in 2011</p> <p>Verkopen bestaand bezit 2011 - 2014: 379 (versus begroot 386)</p> <p>Verkopen nieuwbouw 2011 - 2014: 44 in 2011 en 23 in 2014 (versus begroot 133 in 2011 en 41 in 2014)</p> <p>In 2013 laatste woningen Koopgarant, vanaf 2013 starterslening nieuw leven ingeblazen.</p>	<p>7,0</p>
--	---	------------

Tabel 5 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Kwaliteit van wijken en buurten

Opgaven Kwaliteit van wijken en buurten	Prestaties	Oordeel en toelichting (7,5)
<p><i>Leefbaarheid</i></p> <p>B: gemeentelijke afspraken over wijkontwikkeling, leefbaarheid, buurtbemiddeling, aanpak hennepsteelt, onrechtmatig bewoning. Samenwerking op gebied van leefbaarheid wordt vergroot. Doel is leefbaarheid en kwaliteit woningen en openbare ruimte behouden/vergroten, en efficiencyvoordelen in het werken aan leefbaarheid en B&O.</p> <p>R: prestatieafspraken over buurtondernemingen/wijkondernemingen, afspraken in wijkontwikkelingsplannen en het programma 'Vitale wijken & dorpen'.</p> <p>Algemeen/ prioritering: Bestaande wijken gaan voor nieuwe wijken, aandachtswijken voor overige wijken, zowel fysiek als sociaal maatschappelijke vraagstukken, indien middelen beperkt zijn in ieder geval het op orde houden van fysieke leefbaarheid, bij leefbaarheidsprojecten worden bewezen aanpakken elders toegepast. AlleeWonen komt ook achter de voordeur en schakelt waar nodig partners en bewoners in.</p>	<p>Diverse sociaal maatschappelijke activiteiten en projecten zijn uitgevoerd. Resultaten terug te vinden in jaarverslagen. Uitgaven zijn ongeveer gehalveerd van 1,4 mln naar ca 7 ton.</p> <p>In 2014 is besloten anders te investeren, meer gebaseerd op wederkerigheid.</p> <p>Ondanks dat uitgaven dalen voor leefbaarheid, is veel werk verzet in aandachtswijken zowel op fysiek als sociaal terrein.</p>	<p>7,0</p>

<p><i>Wijk en buurtbeheer</i> Voor elke wijk wordt een uitvoeringsprogramma opgesteld zoals de wijkperspectieven in Roosendaal en de wijkplannen in Breda. B: gemeente en corporaties formeren een gezamenlijke projectgroep om samen te werken op thema leefbaarheid en beheer en onderhoud woningen en openbare ruimte, bijvoorbeeld in de vorm van pilots. Doel is leefbaarheid en kwaliteit woningen en openbare ruimte behouden/vergroten, en efficiencyvoordelen in het werken aan leefbaarheid en B&O. R: Gemeente, AlleeWonen en maatschappelijke partners starten met buurtonderneming Westrand tbv wijkvernieuwing. Gemeente en AlleeWonen starten met 13 dorps- en wijkperspectieven. Voor de wijken Burgerhout, Landonk en CREDO-gebied verloopt de uitvoering van sociale, fysieke en economische planmaatregelen via een indicatieve planning voor de wijken.</p>	<p>B: in Breda wordt gewerkt met buurtbeheerders en wijkconsulenten. Zij hebben een sluitend netwerk van partner in de wijk waarmee wordt samengewerkt. IN 2013 zijn de wijkplannen voor Breda geschreven R: In Roosendaal wordt gewerkt met vier wijkteams, waarbij de wijkcoördinator een korte lijn heeft met de wijkondernemingen. IN 2011 zijn de wijkperspectieven afgerond.</p>	<p>8,0 Trekkende rol, soms groter dan verwacht. Ondanks omstandigheden in staat gebleken actief te blijven in de wijken</p>
--	--	--

Bijlage 8 Tabellen bij hoofdstuk 5 Presteren naar vermogen

Tabel 8.1 Ontwikkeling volkshuisvestelijk vermogen AlleeWonen, referentiegroep en landelijk [bron: Corporatie in Perspectief]

Volkshuisvestelijk vermogen o.b.v. Bedrijfswaarde	2010 in % van balanstotaal	2011 in % van balanstotaal	2012 in % van balanstotaal	2013 in % van balanstotaal	2014 in % van balanstotaal	2016 per vhe	2018 per vhe
AlleeWonen	21,5%	23,7%	15,2%	26,6%	Onbekend	17.700	19.073
Referentiegroep	27,6%	31,4%	22,2%	33,1%		21.291	23.127
Landelijk	27,2%	27,7%	25,0%	32,1%		20.289	21.458

Tabel 8.2 Ontwikkeling totaal risico inclusief vpb-beklemming (ondergrens volkshuisvestelijk vermogen) AlleeWonen, referentiegroep en landelijk [bron: Corporatie in Perspectief]

Totaal risico o.b.v. Bedrijfswaarde	2010 in % van balanstotaal	2011 in % van balanstotaal	2012 in % van balanstotaal	2013 in % van balanstotaal	2014 in % van balanstotaal	2016 per vhe	2018 per vhe
AlleeWonen	11,1%	11,3%	11,5%	12,1%	Onbekend	17.700	19.073
Referentiegroep	12,4%	11,6%	12,3%	12,5%		21.291	23.127
Landelijk	12,5%	11,8%	12,6%	13,0%		20.289	21.458

Tabel 8.3 Ontwikkeling solvabiliteit AlleeWonen [bron: jaarrekeningen AlleeWonen]

Solvabiliteit (eigen vermogen t.o.v. balanstotaal)	2011	2012	2013	2014
AlleeWonen	29%	32%	28%	24%

Tabel 8.4 Rentedekkingsgraad 2011-2014 [bron: Corporatie in Perspectief]

ICR	2011	2012	2013	2014*
AlleeWonen	1,6	1,7	1,7	1,7
Referentiegroep	1,8	1,9	3,7	Onbekend
Landelijk	1,8	1,8	2,6	Onbekend

* bron: jaarrekening AlleeWonen

Tabel 8.5 Loan-to-Value 2011-2014 [bron: Corporatie in Perspectief]

Loan-to-Value (langlopende schulden / volkshuisvestelijke exploitatiewaarde)	2011	2012	2013	2014*
AlleeWonen	0,79	0,89	0,75	0,73
Referentiegroep	0,7	0,8	0,55	Onbekend
Landelijk	0,8	0,8	0,66	Onbekend

* bron: jaarrekening AlleeWonen – berekend o.b.v. bedrijfswaarde in plaats van volkshuisvestelijke exploitatiewaarde

Tabel 8.6 Ontwikkeling DSCR AlleeWonen [bron: Treasury jaarplan AlleeWonen]

Debt Service Coverage Ratio (eigen vermogen t.o.v. balanstotaal)	2011	2012	2013	2014
AlleeWonen	Onbekend	Onbekend	Onbekend	1,04

Tabel 8.7 Ontwikkeling netto bedrijfslasten per VHE 2011-2014 [bron: Corporatie in Perspectief]

Ontwikkeling bedrijfslasten (€)	2011	2012	2013	2014*
AlleeWonen	1.270	1.387	1.194	onbekend
Referentiegroep	1.263	1.342	1.244	onbekend
Landelijk	1.393	1.396	1.366	onbekend

* bron: jaarrekening AlleeWonen

Tabel 8.8 Aantal VHE's per fte 2011-2014 [bron: Corporatie in Perspectief]

Ontwikkeling aantal VHE's per fte	2011	2012	2013	2014*
AlleeWonen	78	86	85	90
Referentiegroep	88	93	92	onbekend
Landelijk	88	89	97	onbekend

* bron: jaarrekening AlleeWonen – berekend o.b.v. totaal aantal VHE's in plaats van gewogen aantal VHE's

Tabel 8.9 Personeelskosten per fte [bron: Corporatie in Perspectief]

Ontwikkeling personeelskosten per fte (€)	2011	2012	2013	2014
AlleeWonen	61.686	65.537	62.368	onbekend
Referentiegroep	64.239	68.115	66.077	onbekend
Landelijk	64.267	66.128	72.305	onbekend

Tabel 8.10 Personeelskosten per VHE [bron: Corporatie in Perspectief]

Ontwikkeling personeelskosten per VHE (€)	2011	2012	2013	2014*
AlleeWonen	786	765	731	655
Referentiegroep	732	735	703	onbekend
Landelijk	733	742	744	onbekend

* bron: jaarrekening AlleeWonen – berekend o.b.v. totaal aantal VHE's in plaats van gewogen aantal VHE's

Tabel 8.11 Ontwikkeling eigen vermogen AlleeWonen [bron: jaarrekeningen AlleeWonen]

Eigen vermogen (* 1.000)	2011	2012	2013	2014
AlleeWonen	353.704	423.701	349.319	269.391

Bijlage 9 Visitatieaanpak

1. Achtergrond maatschappelijk visiteren

De corporatiesector is onderwerp van maatschappelijke discussie. Er is behoefte aan transparantie over het maatschappelijk presteren. Er is behoefte aan inzicht in de effectiviteit en efficiency waarmee corporaties hun vermogen inzetten voor (lokale) maatschappelijke vraagstukken en problemen.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland heeft het doel van een maatschappelijke visitatie bij woningcorporaties in het visitatiestelsel omschreven als:

Het visitatiesysteem is primair bedoeld om voor de 'maatschappij' zichtbaar te maken wat de corporatie heeft gepresteerd. Daarnaast is het voor de corporatie ook een spiegel die wordt voorgehouden en die kan bijdragen aan een leer- en verbetertraject.

Het visitatiestelsel heeft zich in de afgelopen jaren onder verantwoordelijkheid van de Auditraad en de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland ontwikkeld tot een volwaardige visitatiemethode. Pentascope is als onafhankelijke visitor vanaf het begin betrokken en heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van het stelsel. De maatschappelijke visitatie is in de Aedescode opgenomen als een verplicht instrument voor woningcorporaties. Maatschappelijke visitatie heeft een structurele plek gekregen in de sector.

2. Opdracht

AlleeWonen heeft Pentascope de opdracht gegeven om een gestructureerde beoordeling uit te voeren ten aanzien van het maatschappelijk presteren van de corporatie conform het visitatiestelsel 5.0.

3. Opdrachtgever, opdrachtnemer, visitatiecommissie, taakverdeling en integriteitscode

Opdrachtgever en opdrachtnemer

De opdrachtgever voor de visitatie is het Bestuur en de Raad van Commissarissen. Het rapport wordt opgeleverd aan het Bestuur en de Raad van Commissarissen.

Pentascopel is opdrachtnemer voor deze visitatie en verantwoordelijk voor het uitvoeren van de visitatie conform de opdracht en het kader zoals opgesteld door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

Visitatiecommissie

De visitatiecommissie van bestaat uit drie leden. Joos Jacobs, voorzitter visitatiecommissie, Wouter Vos, visitor en Antoinette Kemper, visitor.

4. Visitatie aanpak

Pentascopel hanteert de volgende uitgangspunten bij een visitatie.

Normen voor de maatschappelijke prestatie

Verantwoording kan plaatsvinden ten opzichte van een objectieve norm, een meetlat. In het werkveld van een corporatie bestaat een aantal objectieve normen, met name op het financiële terrein. Er is ook sprake van een 'social construction of reality': de betrokken partijen hebben een beeld over elkaar en elkaars functioneren. Op basis van deze beelden ontstaat een norm; dit is een intersubjectieve norm die afhankelijk is van context en betrokken personen. De aanpak in deze visitatie zorgt ervoor dat de betrokken partijen met elkaar in gesprek komen. De visie van de partijen op dezelfde onderwerpen zal verschillend zijn. Door in gesprek te zijn, ontstaat er een oordeel vanuit de groep en de context van de corporatie.

Dialogen

In een open dialoog over de oordelen en de maat hebben de deelnemende partijen invloed op diezelfde maat. Tijdens het proces ontwikkelen de partijen samen de normstelling. De normstelling zal in veel gevallen gebaseerd zijn op wederzijdse verwachtingen. Daarmee stopt de visitatiecommissie het oordeel er niet in, maar haalt het eruit.

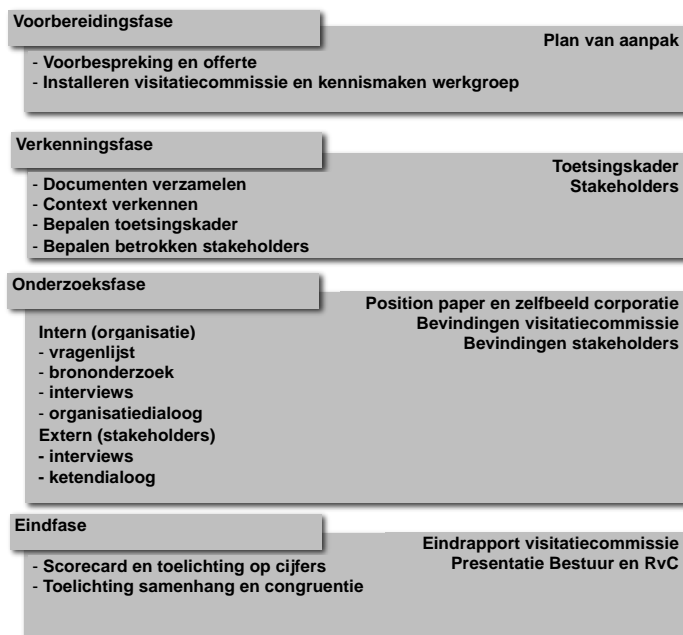
Lerende organisatie

De visitatie is tevens gericht op het verhogen van het vermogen van een corporatie om op het eigen handelen te reflecteren en daarvan te leren. Visitatie is een krachtig middel om bevindingen open te leggen. De aanpak voor de visitatie ondersteunt het leerproces: alle oordeelsvorming wordt tijdens de totstandkoming gedeeld. Bovendien wordt de corporatie gevraagd een zelfbeeld op te stellen over haar opgaven, ambities en prestaties en daar een oordeel over te geven. Dit ondersteunt in onze visie en analoog aan de methode voor 360° feedback het draagvlak binnen de organisatie voor de resultaten van de visitatie.

Aanpak

Deze uitgangspunten zijn vertaald naar de volgende aanpak.

Figuur Aanpak visitatieproces



Verkenningfase

- Op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en door AlleeWonen aangereikte documenten is een eerste verkenning gemaakt van de corporatie.
- Tevens is het normenkader ontwikkeld en zijn de prestatievelen en kwesties in de context benoemd in samenspraak met de Bestuurder en de Raad van Commissarissen.
- Op basis van het brononderzoek heeft Pentascop een vragenlijst opgesteld en intern uitgezet voor de interne analyse, de opbouw van het zelfbeeld en de factsheets.

Onderzoeksfase

- AlleeWonen heeft een position paper opgesteld en aan de hand van de vragenlijst een zelfbeeld ingevuld. Dit is een reflectie op het eigen handelen die leidt tot het zelfbeeld dat verder in de dialogen wordt getoetst.
- De prestatievelden zijn onderzocht door middel van een analyse van de organisatie met behulp van de aangeleverde documenten.
- Op basis van de position paper en ingevulde vragenlijst zijn validatiegesprekken gevoerd met de Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen, manager Strategie & Innovatie, de controller, de managers Wonen, de manager Vastgoed en de Ondernemingsraad.
- In de organisatiedialoog met interne belanghebbenden zijn de onderwerpen getoetst en aangevuld. Daarbij waren medewerkers uit verschillende geledingen van AlleeWonen aanwezig.
- In de interviews uit de externe analyse zijn 16 belanghebbenden van AlleeWonen (een wethouders van de gemeente Breda, drie ambtenaren van de gemeente Breda, drie wethouders van de gemeente Roosendaal, drie ambtenaren van de gemeente Roosendaal en 6 vertegenwoordigers van de twee huurdersorganisaties) gevraagd naar hun oordeel over de corporatie. In de gesprekken zijn de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:
 - huisvesting primaire doelgroep;
 - huisvesting bijzondere doelgroepen;
 - kwaliteit van woningen en woningbeheer;
 - (des)investeringen in vastgoed;
 - kwaliteit van wijken en buurten;
 - tevredenheid over de relatie;
 - betrokkenheid van belanghebbenden bij de beleidscyclus.
- In een dialoog met externe belanghebbenden zijn dezelfde onderwerpen getoetst en aangevuld als in de organisatiedialoog. Daarbij waren beleidsmedewerkers van de gemeenten, huurders en andere organisaties aanwezig waarmee AlleeWonen haar prestaties realiseert.

Eindbevindingenfase

- De visitatiecommissie heeft de oordelen naast elkaar gelegd en conclusies geformuleerd.
- De bestuurders, de adviseur strategie innovatie en de projectleider visitatie hebben de gelegenheid gehad om te reageren op feitelijke onjuistheden in de rapportage.
- De rapportage is ter beoordeling voorgelegd aan de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.
- Tot slot is het rapport aangeboden aan de Bestuurder en de Raad van Commissarissen.

5. Opbouw van het oordeel

Het oordeel over het maatschappelijk presteren van AlleeWonen gaat over de volgende gebieden, in het visitatiestelsel ook wel de perspectieven genoemd. Op elk van deze perspectieven zijn door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland beoordelingscriteria vastgesteld.

Opgaven en ambities De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven in het werkgebied (zoals vastgelegd in prestatieafspraken of beleidsdocumenten van de (lokale, regionale of landelijke) overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, brancheorganisaties, politie, samenwerkingsverbanden enzovoorts).

De ambities die de corporatie heeft geformuleerd voor haar maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven.

Belanghebbenden De belanghebbenden geven hun oordeel in de vorm van een rapportcijfer voor de mate waarin zij tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de mate van invloed op het beleid.

Vermogen De visitatiecommissie beoordeelt of de corporatie voor het realiseren van haar maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, deze inzet op basis van een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.

Governance De kwaliteit van de besturing, van het toezicht en de externe legitimatie zijn van dien aard dat goed maatschappelijk presteren geborgd is.

Het oordeel is gebaseerd op het visitatiekader 5.0.

In overleg met de corporatie heeft de visitatiecommissie de prestatievelden van het visitatiekader, die mede zijn gebaseerd op de taakvelden vanuit het BBSH, getoetst op passendheid bij het werkgebied. Dit heeft geleid tot de volgende vijf standaard prestatievelden.

- | | |
|---|---|
| Huisvesting primaire doelgroep | <ul style="list-style-type: none"> - Woningtoewijzing en doorstroming: beschikbaarheid woningen, passend toewijzen, tegengaan woonfraude, keuzevrijheid voor doelgroepen, wachtlijst/slaagkans, leegstand, maatregelen voor specifieke doelgroepen zoals starters, statushouders of jongeren. - Betaalbaarheid: huurprijsbeleid, kernvoorraad(beleid), overige woonlasten, aanpak huurachterstanden. |
| Huisvesting bijzondere doelgroepen | <ul style="list-style-type: none"> - Prestaties op het gebied van wonen, zorg en welzijn (combinatie huisvesting – dienstverlening) ten behoeve van onder andere de volgende doelgroepen: <ul style="list-style-type: none"> o ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte o bewoners met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking o overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen |

- | | |
|---|--|
| Kwaliteit woningen en woningbeheer | - Woningkwaliteit: prijs-kwaliteitverhouding, conditie en onderhoudstoestand, differentiatie aanbod naar woningsoort en uitrustingsniveau. |
| | - Kwaliteit dienstverlening. |
| | - Energie en duurzaamheid: voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels, beleid en uitvoering duurzaamheidsmaatregelen. |
| (Des)investeringen in vastgoed | - Nieuwbouw |
| | - Sloop, samenvoeging |
| | - Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud) |
| | - Maatschappelijk vastgoed |
| | - Verkoop |
| | - |
| Kwaliteit van wijken en buurten | - Leefbaarheid |
| | - Wijk- en buurt beheer |
| | - Aanpak overlast |

Het oordeel van de visitatiecommissie is opgebouwd in een aantal stappen:

- AlleeWonen heeft een zelfbeeld geformuleerd;
- door middel van de interne analyse (bestuderen van aangeleverde documenten en het houden van interviews) en een organisatiedialoog is dit zelfbeeld geverifieerd;
- de belanghebbenden hebben een oordeel gegeven in de gesprekken en een ketendialoog;
- de visitatiecommissie heeft de gegevens van de interne analyse, het oordeel van de belanghebbenden en het zelfbeeld van AlleeWonen naast elkaar gelegd, heeft de consistentie onderzocht en is tot een gewogen eindoordeel gekomen.

Bijlage 10 Wijze van beoordeling

De spinnenwebben en scorekaart

Het eindoordeel wordt cijfermatig weergegeven in de scorekaart in hoofdstuk 2. In de hoofdstukken 3 tot en met 6 in deel II worden de scores nader onderbouwd en is per perspectief een spinnenweb opgenomen.

Het oordeel is opgebouwd van detail naar algemeen. Eerst zijn de oordelen op de prestatievelen geformuleerd, daarna zijn de oordelen samengevat tot de vier perspectieven.

De cijfers voor de oordelen visitatiecommissie, belanghebbenden en zelfbeeld

De belanghebbenden en AlleeWonen hebben in de vragenlijst, de dialogen en de gesprekken oordelen gegeven op basis van schoolcijfers. De oordelen van de visitatiecommissie zijn ook in schoolcijfers. De indeling is als volgt.

Rapportcijfer	Toelichting	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
10	Uitmuntend	Prestatie overtreft norm aanzienlijk	Meer dan 35%
9	Zeer goed	Prestatie overtreft norm behoorlijk	+20% tot +35%
8	Goed	Prestatie overtreft norm	+5% tot +20%
7	Ruim voldoende	Prestatie gelijk aan norm	-5% tot +5%
6	Voldoende	Prestatie wat lager dan norm	-5% tot -15%
5	Onvoldoende	Prestatie significant lager dan norm	-15% tot -30
4	Ruim onvoldoende	Prestatie aanzienlijk lager dan norm	-30% tot -45%
3	Zeer onvoldoende	Prestatie zeer aanzienlijk lager dan norm	-45% tot -60%
2	Slecht	Vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
1	Zeer slecht	Geen prestatie geleverd	Meer dan -75%

Toelichting beoordeling naar 'huidig' en 'gewenst'

Daarnaast is steeds aan zowel interne als externe gesprekspartners gevraagd om de prestaties te beoordelen naar 'huidig' en 'gewenst'. Hierbij gaat het om de beoordeling van de geleverde prestaties (huidig) en de wensen ten aanzien van het onderwerp achteraf bezien over de beoordeelde periode (gewenst). Met dat laatste wordt tevens de norm aangegeven. Het is vooral van belang om het verschil tussen huidig en gewenst te beschouwen; bij een groot verschil is de beoordelaar meer (on)tevreden dan bij een klein verschil. De scores zijn dus altijd relatief ten opzichte van elkaar. Dit heeft geen invloed op de beoordeling van de prestaties op opgaven en ambities door de visitatiecommissie en ook niet op de beoordeling van de prestaties door de belanghebbenden. Het cijfer voor gewenst geeft kleur aan de cijfers zoals die door de corporatie en de belanghebbenden zijn gegeven voor de huidige situatie en neutraliseert enigszins het feit dat elke beoordelaar een eigen voorkeur heeft voor bepaalde cijfers. In de gesprekken en dialogen gebruiken we eventuele verschillen tussen de cijfers voor huidig en gewenst om door te vragen naar wat de corporatie in de ogen van de gesprekspartners te veel of te weinig heeft gedaan.