



Visitatierapport

Stichting Volkshuisvesting Arnhem

2011 - 2014



Utrecht, 13 oktober 2015

Colofon

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

Visitatiecommissie

De heer A.T.A. Koopmanschap AC (voorzitter)
Mevrouw drs. C.P.M. Doms (commissielid)
Mevrouw drs. A. de Klerk (secretaris)
De heer P. van Achteren LLB (secretaris)

Voorwoord

Raeflex voert sinds 2002 professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties uit; in totaal rondde Raeflex zo'n 260 visitatietrajecten af. Om onze onafhankelijke positie ten aanzien van woningcorporaties te waarborgen, verrichten wij geen overige advieswerkzaamheden. Onze visitaties worden merendeels uitgevoerd door externe visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die niet bij Raeflex in dienst zijn. Raeflex is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN).

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

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

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

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

Wilma de Water
directeur

Inhoud

Voorwoord	3
Inhoud	5
Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort	9
A Recensie	9
B Scorekaart	15
C Samenvatting	17
D Reactie Stichting Volkshuisvesting Arnhem	21
Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief	25
1 Visitatie bij Stichting Volkshuisvesting Arnhem	25
1.1 Schets Stichting Volkshuisvesting Arnhem	26
1.2 Werkgebied Stichting Volkshuisvesting Arnhem	26
2 Presteren naar Opgaven en Ambities	27
2.1 Beschrijving van de opgaven	27
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven	31
2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven	31
2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven	35
2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven	36
2.6 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven	36
2.7 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities	37
3 Presteren volgens Belanghebbenden	39
3.1 De belanghebbenden van Stichting Volkshuisvesting Arnhem	39
3.2 Beoordeling belanghebbenden	41
3.3 Verbeterpunten belanghebbenden	42
3.4 Conclusies en motivatie	43
4 Presteren naar Vermogen	47
4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen	47
4.2 Conclusies en motivatie	47
5 Governance	51
5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	51
5.2 Conclusies en motivatie	52
Deel 3 Bijlagen bij het rapport	59
Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen	59
Bijlage 2 Curricula vitae	65
Bijlage 3 Bronnenlijst	75
Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen	77
Bijlage 5 Prestatietabel	79
Bijlage 6 Meetschaal	89
Bijlage 7 Checklist Governancecode	91
Bijlage 8 Position Paper	123

Deel 1

Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort



Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort

A Recensie

Inleiding: Een andere manier van werken

Volkshuisvesting Arnhem staat al jaren bekend als wijkontwikkelaar. De corporatie heeft hierbij bewust gekozen voor een andere manier van werken dan gebruikelijk is in de corporatiesector. Deze manier van werken laat zich samenvatten door: het werken vanuit de *bedoeling*. Hierbij staat de *leefwereld*, zoals deze beleefd wordt door huurders, in de wijken en op kantoor centraal. Als tegenhanger van de leefwereld bestaat de *systeemwereld*, bijvoorbeeld regels, targets, doelen en controlesystemen. Volkshuisvesting Arnhem vindt de systeemwereld in de corporatiesector te veel tot doel verheven, terwijl hierbij de daadwerkelijke bedoeling uit het oog verloren is. Om de bedoeling centraal te stellen, heeft Volkshuisvesting een sterke eigen visie en daarbij passende systemen ontwikkeld. De wijze waarop Volkshuisvesting werkt, loopt impliciet en soms expliciet als een rode draad door het visitatierapport. Volkshuisvesting Arnhem heeft de visitatiecommissie tijdens het visitatietraject nadrukkelijk inzicht gegeven in de dagelijkse praktijk die bij haar manier van werken hoort.

De bewuste keuze van Volkshuisvesting om de leefwereld centraal te stellen heeft geleid tot diverse verrassende resultaten in de Arnhemse wijken, maar laat ook een keerzijde zien.

Terugblik op visitatie 2011 (periode 2007-2010)

In 2011 ontving Volkshuisvesting tijdens de visitatie over de gehele linie een ruim voldoende tot goed oordeel voor haar volkshuisvestelijke prestaties in de wijken en de stad. Volkshuisvesting Arnhem laat zien dat zij in de afgelopen vier jaar deze lijn heeft kunnen voortzetten. Ze scoort voor de prestatievelden een ruim voldoende tot (zeer) goed.

Op het onderdeel Presteren naar eigen doelen en ambities signaleert de commissie een aantal opvallende zaken. Volkshuisvesting Arnhem kreeg voor 'kwaliteit wijken en buurten' in 2011 een ruim voldoende tot goede beoordeling, onder meer op basis van de prestaties in de wijken Malburgen, Klarendal en Geitenkamp. Citaten uit het visitatierapport 2011 zijn zonder meer ook anno nu van toepassing: "Volkshuisvesting is een bevlogen corporatie, die veel en op een innovatieve manier investeert in de kwaliteiten van de wijken" en "Volkshuisvesting neemt in de wijkaanpak een voortrekkersrol in". Het visitatierapport van 2011 gaf aan dat de corporatie behoorlijk ver ging met innovatieve investeringen en wellicht te ver over de grenzen van de corebusiness. Deze beelden worden door de huidige visitatiecommissie herkend.

Welke ontwikkelingen zijn er sinds de vorige visitatie ingezet?

In het vorige ondernemingsplan (2008) formuleerde Volkshuisvesting per wijk SMART doelen, maar de corporatie vond dat ze zich hierdoor te veel liet sturen door deze doelen. Bovendien blijkt het realiseren van doelen deels afhankelijk van factoren die weinig beïnvloedbaar zijn, zoals de economische crisis en woningmarktcrisis.

Volkshuisvesting liet het werken met een blauwdruk varen. Sinds 2012 richt ze zich sterker op 'de bedoeling' en de effecten die ze wil bereiken. In 2012 stelde zij in haar ondernemingsplan hoofdzakelijk de koers vast. Daarmee versterkte ze de manier van werken die ze al deels in de praktijk toepaste, namelijk het centraal stellen van de leefwereld en het organisch ontwikkelen. Vanaf 2012 werkt Volkshuisvesting als het ware met een dynamisch ondernemingsplan. Ze richt zich op plekken waar zich problemen voordoen en zoekt daar de energie en inspiratie op (bij mensen en organisaties) om daarmee de problemen op te lossen of te reduceren.

Naast de woningmarktcrisis kregen corporaties te maken met politieke ontwikkelingen, die er onder meer toe hebben geleid dat corporaties een verhuurdersheffing moeten betalen aan het rijk. Hierdoor zijn de financiële mogelijkheden van corporaties aanzienlijk minder geworden. Dit noopt Volkshuisvesting Arnhem, evenals andere corporaties, de koers enigszins te verleggen. Enkele projecten die Volkshuisvesting in de afgelopen jaren oppakte en die in die tijd expliciet zijn goedgekeurd ook door toezichhoudende instanties, zouden volgens de huidige (politieke) opvattingen niet direct onder de (primaire) verantwoordelijkheid van een corporatie vallen. Volkshuisvesting Arnhem zette zich in voor de projecten, omdat ze van belang waren voor de wijk en/of andere partijen pakten de opgaven aldaar niet op. De laatste jaren voert de corporatie intern discussies naar aanleiding van de politieke ontwikkelingen. De interne discussies hebben ertoe geleid dat Volkshuisvesting benadrukt vanuit de bedoeling te willen (blijven) werken. Volkshuisvesting wil de rol van verbinder op zich blijven nemen.

Resultaten visitatie 2015 (periode 2011-2014)

Oriëntatie op de opgaven en inzet: bevlogen en betrokken

Volkshuisvesting heeft een uitgesproken profiel en werkt al jaren consistent aan wijkontwikkeling en stelt hierbij de leefwereld centraal. Volkshuisvesting Arnhem is een betrokken en bevlogen corporatie, die zich richt op wat belangrijk is voor (het imago van) de wijken. Zo ontwikkelde de wijk Klarendal zich tot Modewijk van Arnhem. De visitatiecommissie herkent het beeld dat de corporatie van zichzelf schetst in het ondernemingsplan en de position paper (zie bijlage). Belanghebbenden typeren Volkshuisvesting in de wijze waarop zij zich inzet voor de opgaven in de wijk: bevlogen, betrokken, aanjager, inspirator, wereldverbeteraar, energiek, dapper, innovatief, onconventioneel, briljant en knap. Vrijwel alle belanghebbenden waarderen de prestaties van Volkshuisvesting in de wijken. De visitatiecommissie signaleerde ook bewondering en soms zelfs een zekere jaloezie bij belanghebbenden voor de durf en het brede netwerk in de Arnhemse maatschappij. De manier van werken is diep in de haarvaten van de organisatie terug te vinden. Het is een manier van werken (organisch ontwikkelen), waarbij de corporatie gaandeweg mooie, verrassende en innovatieve prestaties boekt die zij vaak niet aan de voorkant had kunnen plannen of bedenken. De wijk Klarendal valt hierbij in het bijzonder op. Ook in andere wijken is de corporatie zeer actief. In haar position paper zegt Volkshuisvesting: "In de wijken waarin we de enige corporatie zijn, boeken we de meeste vooruitgang." Dit blijkt niet alleen uit wijk- en buurtstatistieken. Dit beeld geven veel belanghebbenden ook. De visitatiecommissie kan dit beeld, mede op basis van een schouw in de wijk, bevestigen.

De betrokkenheid en bevoegdheid voor de leefwereld is de kracht van Volkshuisvesting, maar kent ook een keerzijde. Inherent aan het organisch ontwikkelen is dat Volkshuisvesting inspeelt op daar waar zij 'de energie' aantreft bij bewoners en partijen. Daar waar kansen liggen, wil de corporatie die grijpen. Het risico van deze manier van werken is dat je in een bepaalde flow raakt en gaandeweg zaken over het hoofd ziet. De corporatie heeft de neiging om de dingen te doen die kúnnen en op haar pad komen, maar de commissie vraagt zich af of zij ook alle dingen doet die móeten. Het risico is dat andere opgaven onderbelicht blijven of soms zelfs niet goed in beeld zijn. Zo vraagt de commissie zich af of Volkshuisvesting voldoende tegemoet komt aan de behoefte aan seniorenhuisvesting in Arnhem-Noord. Eveneens vraagt de commissie zich af of de corporatie voldoende aandacht geeft aan de dagelijkse leefbaarheidsproblemen en reparatieverzoeken van individuele huurders. De signalen van geïnterviewde huurders op dit gebied lijken in strijd met de resultaten van het actuele huurdersonderzoek uit 2013. De dingen die de corporatie doet, doet ze goed, maar doet ze ook de juiste dingen?

Rol van Volkshuisvesting in Arnhem: "Als niemand het doet, doen wij wat nodig is"

Een groot deel van het bezit van Volkshuisvesting ligt in aandachtswijken. Er is Volkshuisvesting veel aan gelegen de wijken te verbeteren. Ze toont zich daarin een zeer actieve speler, hetgeen tot uitdrukking komt in het motto: "Als niemand het doet, doen wij wat nodig is". Een belanghebbende zegt het als volgt: "Ze steken hun nek uit". Volkshuisvesting heeft de afgelopen jaren dan ook een groot deel van haar energie, capaciteit en financiën beschikbaar gesteld voor het stimuleren van de wijk economie.

De keerzijde is dat de corporatie projecten oppakt die buiten haar (kern)taken vallen en de verantwoordelijkheid van andere partijen kunnen zijn. Dit deed de corporatie onder andere door ruimte te bieden aan een groot aantal kleine creatieve bedrijfjes, door te investeren in een restaurant en door een voormalig karakteristiek schoolgebouw te renoveren en te herbestemmen. Deze projecten zouden tegenwoordig zonder meer buiten de (kern)taak van een corporatie vallen. Destijds werd er door externe toezichthouders expliciet toestemming voor gegeven.

Band met andere organisaties: werken vanuit partnership

Belanghebbenden geven aan dat Volkshuisvesting werkt vanuit partnership en dat de inhoud vooropstaat en daarna het geld. Dat vinden ze prettig. Volkshuisvesting geeft daarbij aan waar haar (financiële) grenzen liggen. Ze denkt mee bij het zoeken naar oplossingen en is daarin creatief en snel. De corporatie werkt hierbij graag op basis van wederzijds vertrouwen. Ook bij projecten waar Volkshuisvesting de grootste geldschieter is, werkt ze samen op basis van gelijkwaardigheid. Belanghebbenden met wie de corporatie samenwerkt, geven aan dat ze makkelijk afspraken maken met Volkshuisvesting. Bewoners betrekken bij projecten en sociale samenhang stimuleren onder bewoners zit in de genen van de corporatie. Vooral klanten en organisaties waarmee Volkshuisvesting samen wijkprojecten realiseert, ervaren de corporatie als open en communicatief en geven aan dat ze goed luistert naar wat belanghebbenden in de buurt willen.

Volkshuisvesting zoekt vooral samenwerking met organisaties die enthousiast en vanuit de visie van Volkshuisvesting willen meewerken aan goede dingen voor de wijk. De keerzijde is dat samenwerking met andere partijen hierdoor kan blijven liggen. Diverse belanghebbenden hebben aangegeven dat samenwerking weleens stukt doordat partijen niet tot een gezamenlijke aanpak kunnen komen. Die samenwerking is soms wel nodig om opgaven (samen) in beeld te brengen of op te pakken. In lijn hiermee is het de commissie bijvoorbeeld opgevallen dat de Arnhemse corporaties ieder voor zich werken. Ze geven aan onderling afspraken te hebben over wie zich waar op richt (thematiek/wijken). Het voordeel hiervan is dat de corporaties elkaar veel ruimte geven om op een eigen manier te werken. De commissie constateert echter ook een risico. Door de verdeling ontbreekt het aan een helder en integraal beeld van de totale opgaven in de stad. Daarmee gaan ook mogelijkheden verloren om van elkaars kwaliteiten te profiteren.

Governance: toetsen op de bedoeling

Dat de bevoegdheid en het werken volgens de bedoeling successen oplevert is veelvuldig genoemd. De systeemwereld staat hier, in de beleving van Volkshuisvesting, soms haaks op. Bij het (interne en externe) toezicht ervaart de corporatie systemen of regels soms als beperkend. De visitatiecommissie stelde zich daarom de vraag: hoe kan de raad goed toezicht houden op het *organisch ontwikkelen*? Waaraan toetst de raad of de corporatie op koers ligt? En hoe weet zij wanneer bijsturing nodig is? Het toetsingskader is bijvoorbeeld gebaseerd op een *dynamisch* ondernemingsplan. Dit houdt in dat er ruime kaders zijn geformuleerd, waarbinnen de corporatie kan opereren, maar dat het voor de raad lastig is te toetsen of de corporatie op koers ligt. De manier van werken van Volkshuisvesting vraagt extra countervailing power (tegenkracht). De commissie signaleert dat de raad van commissarissen nog zoekend is naar hoe zij haar rollen goed kan vervullen. Daardoor opereert de raad weinig in gezamenlijkheid richting de bestuurder. De raad staat wel open voor feedback en is transparant. De ruimte van het toetsingskader leidt in de praktijk echter vaak tot discussies (zowel met interne als externe toezichthoudende partijen), waarbij de bestuurder het werken vanuit de bedoeling met verve verdedigt. De visitatiecommissie constateert dat een zeker spanningsveld tussen de bedoeling en het systeem goed is, maar dat Volkshuisvesting te veel denkt vanuit tegenstellingen, terwijl beide kanten elkaar ook kunnen aanscherpen. Op het punt van intern toezicht krijgt Volkshuisvesting daarom lage scores, ondanks het feit dat de raad van commissarissen de juiste inhoudelijke deskundigheid in huis heeft en openstaat voor reflectie en feedback. Het resultaat is in de ogen van de visitatiecommissie nog onvoldoende effectief.

Financiën: inhoud staat voorop, geld volgt

Veel van haar tijd, geld en energie stopt Volkshuisvesting in het organisch ontwikkelen, het stimuleren van de wijk economie en andere zaken die niet standaard tot de corebusiness van een corporatie behoren. Inhoud staat hierbij voorop, geld volgt. Belanghebbenden waarderen dit. Naar de mening van de commissie gaat Volkshuisvesting (financiële) risico's niet uit de weg en durft het aan te investeren in projecten die niet standaard zijn. Bij (maatschappelijke) projecten, bepaalt Volkshuisvesting de financiële ruimte die het voor het project beschikbaar stelt. Soms wordt de financieringsbehoefte van het project gaandeweg duidelijk(er), hetgeen tot gevolg heeft dat het budget moet worden bijgesteld. Bij de commissie roept het de vraag op of de corporatie bij projecten waarvan de financiële investering gaandeweg is gegroeid, ook initieel positief over de totale investering had beslist. Volkshuisvesting Arnhem staat er financieel goed voor, waardoor er geen problemen ontstaan.

Gemiddelde bedrijfskosten (en financiële risico's)

De kosten voor bedrijfsvoering zijn bij Volkshuisvesting redelijk gemiddeld. Er waren de afgelopen jaren wel enkele zaken die aandacht vroegen of zorg oproepen. Zo kwam de corporatie enkele jaren geleden, vanwege haar derivaten, niet door de stresstests van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting. Evenals bij de meeste andere corporaties maken de verhuurdersheffing en de woningmarktcrisis bezuinigingen noodzakelijk. De corporatie is van plan om in de toekomst minder niet-DAEB te gaan investeren. De corporatie heeft eveneens plannen voor verdere bezuinigingen op de organisatie. Het proces naar het verder afslanken van de organisatie is zeer zorgvuldig doorlopen. Met alle medewerkers zijn gesprekken gevoerd over personele consequenties voor de toekomst.

De richting van de bezuinigingen is intern besproken, maar er zijn geen targets gesteld. De inkrimping in fte's die Volkshuisvesting Arnhem verwacht, is de uitkomst van de ontwikkeling in de komende jaren. De commissie vraagt zich af of de organisatie zonder targets voldoende slagkracht heeft als blijkt dat er toch rigoureuus ingegrepen moet worden.

Sterke punten

Volkshuisvesting:

- + heeft een voortrekkersrol in de wijkontwikkeling;
- + stelt inhoud voorop;
- + levert goede, creatieve, innovatieve en verrassende prestaties op het gebied van wijken (wijk economie) en leefbaarheid (buurtbinding);
- + zoekt oplossingen die niet voor de hand liggen;
- + voert bij wijkprojecten en complexprojecten actief overleg met bewonerscommissies en bewonersgroepen;
- + heeft een breed netwerk in de stad Arnhem;
- + is een betrokken en bevroegen samenwerkingspartner;
- + is een betrouwbare samenwerkingspartner;
- + kijkt verder dan haar primaire verantwoordelijkheid.

Beleidsagenda voor de toekomst

Volkshuisvesting Arnhem heeft in haar position paper aangegeven de komende jaren in haar beleid accenten te verleggen van wijkontwikkeling in de breedte naar fijnmaziger werken (acupunctuur) en meer aandacht te besteden aan duurzaamheid, betaalbaarheid en (het afronden van de) nieuwbouw samen met marktpartijen. De commissie adviseert deze koerswijzigingen voortvarend voort te zetten.

De visitatiecommissie adviseert Volkshuisvesting daarnaast minder te denken vanuit tegenstellingen tussen de leefwereld en de systeemwereld en meer te zoeken naar hoe beide werelden elkaar kunnen aanvullen. De visitatiecommissie doet hierbij de volgende suggesties:

1. Inhoudelijke keuzes vooraf, voorkomen hiaten in het oppakken van de opgaven;
2. Met financiële keuzes vooraf, kan het geld zo effectief mogelijk worden ingezet;
3. Door effectieve samenwerking met andere partijen kunnen de stedelijke opgaven nog beter ingevuld worden;
4. Als leefwereld en systeemwereld elkaar versterken, komt dit de checks en balances ten goede;
5. Hoe soberder de organisatie hoe meer geld er overblijft voor het oppakken van opgaven.

B Scorekaart

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

C Samenvatting

Visitatie Stichting Volkshuisvesting Arnhem

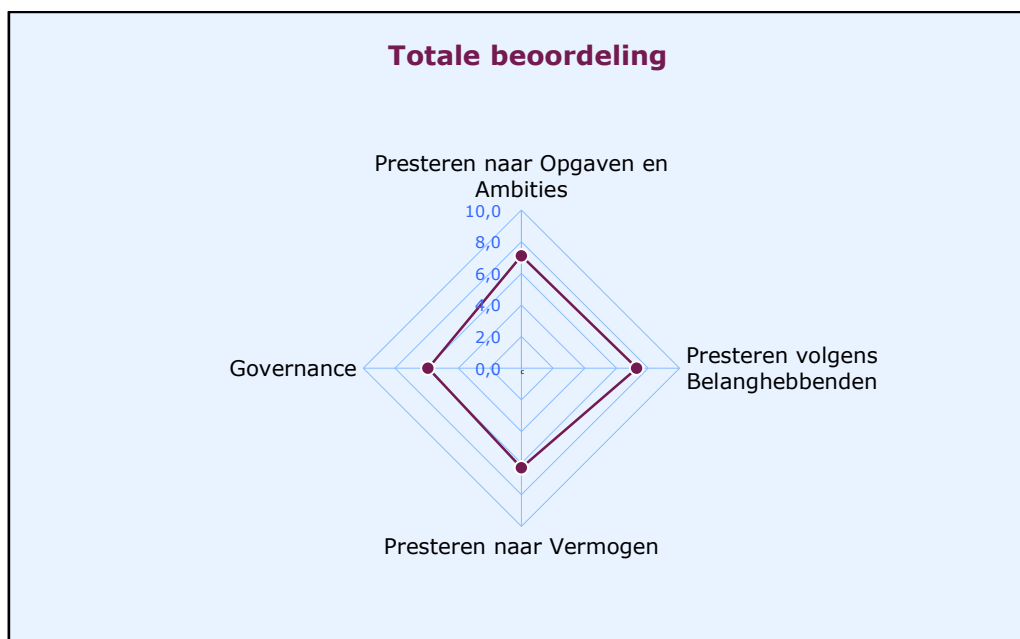
Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen maart 2015 en oktober 2015.

Korte schets Stichting Volkshuisvesting Arnhem

Stichting Volkshuisvesting Arnhem is opgericht in 1908 en beheert zo'n 14.070 verhuureenheden, waarvan zo'n 12.830 huurwoningen. Het bezit bevindt zich volledig in de gemeente Arnhem. Deze gemeente telt circa 150.000 inwoners. Belangrijkste belanghebbenden van de corporatie zijn de huurders, de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen. In het werkgebied zijn verschillende collega-corporaties actief, waaronder Vivare en Portaal. Zij beheren respectievelijk circa 8.220 en ruim 5.300 huurwoningen in de gemeente Arnhem. Bij Stichting Volkshuisvesting Arnhem werken anno 2014 163 medewerkers; in totaal 139,3 fte. De leiding van de corporatie berust bij een directeur-bestuurder. Het interne toezicht bestaat uit zes leden, van wie twee leden op voordracht van de huurders in de raad van commissarissen zitting hebben.

Raeflex stelt vast dat de samenleving steeds hogere en andere eisen stelt aan organisaties en dus ook aan corporaties. Hierdoor komt het voor dat een corporatie, die op ongeveer hetzelfde niveau functioneert als vier jaar geleden, een lager cijfer krijgt in de visitatie.

Beoordelingen Stichting Volkshuisvesting Arnhem



Totale beoordeling	
Perspectief	Cijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	7,1
Presteren volgens Belanghebbenden	7,3
Presteren naar Vermogen	6,3
Governance	5,9

De commissie komt tot de conclusie dat Volkshuisvesting Arnhem op de vier perspectieven van de maatschappelijke visitatie (net) voldoende tot ruim voldoende presteert. Hieronder volgt per perspectief een korte samenvatting en beargumentering van de beoordelingen. Voor een meer uitgebreide toelichting wordt verwezen naar deel 2 van dit rapport.

Presteren naar Opgaven en Ambities

7,1

De commissie waardeert de prestaties van Volkshuisvesting Arnhem op het perspectief Presteren naar Opgaven en Ambities gemiddeld met een 7,1.

De volkshuisvestelijke opgaven worden ontleend aan de woonvisie van de gemeente Arnhem en de prestatieafspraken die neergelegd zijn in het 'Partnership Samen voor de Stad'. Afgemeten aan de opgaven beoordeelt de commissie de prestaties van Volkshuisvesting Arnhem met een 7,4. De 'kwaliteit van de woningen en woningbeheer' ontvangt met een 6 het laagste oordeel en dit is voornamelijk gelegen in de prestaties op het gebied van energie en duurzaamheid. Dit cijfer staat in scherp contrast met de 9 die de corporatie ontvangt voor 'kwaliteit wijken en buurten' en de acht voor het 'huisvesten van bijzondere doelgroepen'. Een ruime voldoende krijgt de corporatie voor haar prestaties op het gebied van 'huisvesten van de primaire doelgroep' en '(des)investeren in vastgoed'. De commissie heeft daarnaast gekeken naar de eigen ambities van Volkshuisvesting Arnhem in relatie tot de opgaven. Deze zijn voornamelijk gericht op wijkontwikkeling en nieuwbouw. De ambities dekken echter mogelijk niet alle opgaven en het ontbreekt in het ondernemingsplan aan concrete doelstellingen/ambities. Dit is een bewuste keuze van de corporatie om te kunnen inspelen op wat zich voordoet in het werkgebied. De commissie beoordeelt de eigen ambities in relatie tot de opgaven met een 6,0.

Presteren volgens Belanghebbenden

7,3

De belanghebbenden beoordelen Volkshuisvesting Arnhem met een 7,3.

De belanghebbenden zien in Volkshuisvesting Arnhem een corporatie met hart voor de stad en sommige belanghebbenden zien de corporatie duidelijk als wijkontwikkelaar. Voor dit onderdeel scoort de corporatie een 7,7. Ook de prestaties voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen wordt als (bijna) goed gewaardeerd met een 7,6. De prestaties op de andere prestatievelden scoren eveneens alle boven de 7,0. Positief is 'de relatie en wijze van communicatie', waarbij de belanghebbenden de bereikbaarheid van Volkshuisvesting Arnhem waarderen. Men ziet de corporatie overal terug, zowel in persoon als via diverse (eigen) publicaties. Er is regelmatig overleg op verschillende niveaus. Dit onderdeel wordt met een 7,7 gewaardeerd. De 'mate van invloed op het beleid' scoort een 6,7. Belanghebbenden geven aan via overleg en specifieke (belanghebbenden-) bijeenkomsten invloed te hebben op de corporatie.

Gevraagd naar verbeteringsuggesties voor Volkshuisvesting Arnhem, komen de belanghebbenden tot enkele verbeterthema's:

- Strategisch partnerschap in de stad;
- Betaalbaarheid en duurzaamheid;
- Wijkontwikkelaar blijven;
- Zorgen voor een goed functionerend Huurdersoverleg.

Presteren naar Vermogen

6,3

De commissie waardeert Presteren naar Vermogen gemiddeld met een 6,3.

Alle onderdelen voldoen aan het ijkpunt en worden beoordeeld met een 6 of hoger. De commissie constateert dat Volkshuisvesting Arnhem op het moment van de visitatie voldoet aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen. De wijze waarop Volkshuisvesting werkt, betekent wel dat toezichthouders geregeld extra uitleg vragen van de corporatie, alvorens zij goedkeuring geven (WSW en CFV). Wat betreft doelmatigheid constateert de commissie dat de corporatie vergelijkbaar presteert met referentiecorporaties. Volkshuisvesting Arnhem werkt toe naar een kleinere (werk)organisatie met lagere kosten met het Plan 2020. Het vermogen zet de corporatie in voor maatschappelijke prestaties. Het ontbreekt wel aan een integraal afwegingsproces voor investeringen waardoor de inzet vooraf niet voldoende gemotiveerd wordt.

Governance

5,9

De commissie waardeert de prestaties van Volkshuisvesting Arnhem op het onderdeel Governance met een 5,9. Dit cijfer is opgebouwd uit de beoordeling voor de onderdelen besturing, intern toezicht en externe legitimering en verantwoording.

De besturing wordt door de commissie gemiddeld met een 6,0 gewaardeerd. In de onderliggende cijfers is zichtbaar dat er een keerzijde zit aan de sterke, uitgesproken visie van Volkshuisvesting Arnhem (organisch ontwikkelen, dynamisch, werken vanuit de bedoeling, zoeken van energie) die de commissie op zichzelf met een 9,0 beoordeelt. De keerzijde van de dynamische visie is dat deze zich moeilijk of niet laat vertalen naar concrete (strategische/tactische) doelen en dat de PDCA-cyclus niet goed 'rond' te maken is.

Het interne toezicht beoordeelt de commissie met een 5,8. De samenstelling van de RvC voldoet aan het ijkpunt en de raad geeft goed invulling aan haar klankbordrol. De rollen als toezichthouder en werkgever behoeven verscherping. Het onderdeel 'zelfreflectie' voldoet niet aan het ijkpunt voor een voldoende, omdat de raad in de afgelopen vier jaar geen zelfevaluatie heeft uitgevoerd onder begeleiding van een externe deskundige, waarmee verdieping van de evaluatie had kunnen plaatsvinden. Bij het onderdeel 'toetsingskader' ziet de commissie dat er verschillende documenten gehanteerd worden, waarmee zij voldoet aan het ijkpunt.

De onderdelen 'externe legitimering' en 'verantwoording' worden door de commissie beoordeeld met respectievelijk een 5,0 en een 7,0. De onvoldoende score voor externe legitimiteit komt voort uit het feit dat Volkshuisvesting algemene beleidszaken niet of nauwelijks -conform de Overlegwet- met haar huurderscommissies bespreekt en daarmee niet voldoet aan het ijkpunt uit de methodiek.

De commissie waardeert wel de actieve wijze waarop Volkshuisvesting Arnhem het werkgebied en de maatschappelijke partners opzoekt en met hen overlegt. Eveneens is ze transparant in de verantwoording via haar jaarverslag en website.

D Reactie Stichting Volkshuisvesting Arnhem

Reactie Stichting Volkshuisvesting Arnhem op het visitatierapport



"Zaken die ertoe doen kunnen vaak niet worden gemeten en zaken die kunnen worden gemeten doen er vaak niet toe".

Einstein.

Volkshuisvesting is nu voor de derde keer gevisiteerd. De vorige visitatie hebben wij vooral beleefd als het afvinken van het voldoen aan verplichtingen.

Bij het selecteren en contracteren van het bureau voor de nieuwe visitatie hebben wij extra aandacht gevraagd voor de 'andere' werkwijze van Volkshuisvesting. Vanuit de wetenschap dat Volkshuisvesting 'vanuit de bedoeling werkt' en de visitatiemethodiek juist een strak beoordelingskader kent, verwachtten wij dat onze werkwijze binnen de methodiek in beginsel niet op zijn merites beoordeeld kon worden. Immers, organische werken betekent steeds gaandeweg bijsturen. De richting is bepaald, de precieze route tekent zich onderweg af.

De visitatiecommissie heeft zich via een intensieve participerende observatie een beeld van onze werkwijze gevormd. Tijdens dat traject heeft de commissie meerdere malen verteld dat zij het moeilijk vond om de vele indrukken die zij van Volkshuisvesting kreeg een plek te geven binnen de methodiek. In het rapport is tussen de regels door de worsteling van de commissie te lezen. De commissie spreekt haar waardering uit voor het functioneren van Volkshuisvesting in de samenleving en de resultaten die zijn behaald, maar kan die waardering lang niet altijd kwijt in het puntensysteem.

Een van de belangrijkste punten van kritiek van de visitatiecommissie is het ontbreken van een duidelijk kader voor de raad van commissarissen om de werkwijze van 'organisch ontwikkelen' te kunnen toetsen. Wij kwamen in dit verband tijdens het eindgesprek met de commissie op het thema 'soft controls en soft skills'. Naast de 'harde cijfers, zijn er ook de moeilijk meetbare aspecten van bedrijfsvoering die bij onze organische werkwijze zo'n nadrukkelijke rol spelen.

De commissie beschrijft hoe zij Volkshuisvesting ervaren heeft en beoordeelt de corporatie op de drie criteria die Marius Buiting¹ hanteert als hij het over het toezicht op de soft skills heeft: *capacity, consistency, commitment*. De volgende citaten illustreren dat: "bevlogen en betrokken", "de manier van werken is diep in de haarvaten van de organisatie terug te vinden". Ook het feit dat de belanghouders deze soft skills benoemen, is een positieve score op het onderdeel consistency en commitment. Wij realiseren ons nu dat de participerende observatie die wij van de visitatiecommissie hebben gevraagd een vorm is om invulling te geven aan het beoordelen van de soft skills van de organisatie. De vorm en inhoud van de werkwijze van de visitatiecommissie geven al richting aan het te ontwikkelen toetsingskader voor de raad van commissarissen. Overigens zou dit toetsingskader ook een rol moeten spelen bij een visitatie. Participerende observatie ondersteund door uitkomsten van (onderzoeks-)vragen op het gebied van soft skills geeft inzicht in de ziel van de organisatie. Gelet op de groeiende aandacht voor soft controls lijkt ons dit een element is dat een plaats moet krijgen in de visitatiemethodiek 6.0. Wij werken daar graag aan mee.

¹ Directeur van Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn.

Voor de start van het visitatietraject hebben we kenbaar gemaakt dat het leren voor ons belangrijker is dan de cijfers. Dit zijn de leerpunten die wij uit het rapport destilleren.

1. Het toetsingskader en de werkvorm voor het beoordelen van het organisch werken (en de cultuur van de organisatie) gaan we expliciet maken en systematischer toepassen. De bevindingen worden gerapporteerd.
2. Wij maken meer expliciet in welke mate en op welke manier huurders en belanghouders ons beïnvloed hebben.
3. Organisch ontwikkelen is voortdurend bijsturen. Onze PDCA-cyclus is heel kort en herhaalt zich regelmatig en is niet altijd expliciet in een rapportage na te lezen. De sturing is dus niet expliciet gemaakt en dus niet waarneembaar voor de commissie. Wij gaan zoeken naar een manier om de sturing meer zichtbaar te maken zonder dat de bureaucratie toe neemt of de energie weg lekt.
4. Wij gaan onze huurders – meer aantoonbaar – betrekken bij beleid en schakelen een externe deskundige in bij zelfevaluatie van de raad van commissarissen.
5. De raad van commissarissen beoordeelt haar functioneren opnieuw. De reeds aangekondigde mutaties in de raad kunnen hierbij een rol spelen.

Wij kijken terug op een bijzonder visitatieproces. Een visitatie die betekenis kreeg na de aan beide zijden onbevredigend verlopen bespreking van het conceptrapport. Vele interne gesprekken later en met het zakken van de emoties zijn we teruggekeerd naar de wens om te leren. In deze tekst is daar inhoud aan gegeven.

Bestuur en Raad van Commissarissen
Volkshuisvesting Arnhem.
9 oktober 2015

Deel 2

Toelichting op de beoordelingen, per perspectief



Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief

1 Visitatie bij Stichting Volkshuisvesting Arnhem

In januari 2015 heeft Stichting Volkshuisvesting Arnhem te Arnhem opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen maart 2015 en juli 2015. Volkshuisvesting Arnhem heeft bewust gekozen voor een andere manier van werken dan gebruikelijk is in de corporatiesector. Deze manier van werken van Volkshuisvesting laat zich samenvatten door: het werken vanuit de *bedoeling*. Hierbij staat de leefwereld, zoals deze beleefd wordt door huurders en in de wijken, centraal. Als tegenhanger van de leefwereld bestaat de systeemwereld, bijvoorbeeld regels, targets, doelen en controlesystemen. Volkshuisvesting Arnhem vindt dat de systeemwereld in de corporatiesector te veel tot doel is verheven, terwijl hierbij de daadwerkelijke bedoeling uit het oog verloren is. Om de bedoeling centraal te stellen, heeft Volkshuisvesting een sterke eigen visie en daar passende systemen bij ontwikkeld. Deze andere manier van werken van Volkshuisvesting loopt impliciet en soms expliciet als een rode draad door het visitatierapport.

Volkshuisvesting heeft nadrukkelijk aangegeven de visitatiecommissie inzicht te willen geven in de dagelijkse praktijk die bij deze andere manier van werken hoort. De commissie werd bij verschillende bijeenkomsten als toehoorder uitgenodigd: een brede belanghebbendenbijeenkomst, een MT-vergadering en een RvC-vergadering. Eveneens werd de visitatiecommissie door een bewoner rondgeleid in de wijk Klarendal en kon de commissie de voor de visitatie relevante prestatievelen ter beoordeling voorleggen aan het online huurdersbestand genoemd de Bovenkamer. Deze aanvulling op de reguliere visitatiegesprekken waardeert de commissie en heeft geleid tot een verdiepingsslag. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 23 en 25 maart 2015. Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken zijn de prestatietabel en de position paper van te voren toegestuurd aan de belanghebbenden. De visitatie betreft de periode 2011-2014.

Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren, wil Stichting Volkshuisvesting Arnhem de visitatie gebruiken als leerinstrument. Specifiek thema binnen de visitatie is 'de leefwereld van Volkshuisvesting Arnhem'. Deze wordt vooropgesteld, daarna volgt de systeemwereld. Volkshuisvesting Arnhem nodigde de commissie als toehoorder uit voor verschillende bijeenkomsten (onder andere MT-vergadering, RvC-vergadering, belanghebbendenbijeenkomst) om gevoel te krijgen bij haar leefwereld en hoe de corporatie hierin de dagelijkse praktijk mee werkt. Dit bood verdiepend inzicht in het functioneren van de corporatie en maakte het tot een bijzonder visitatietraject.

De visitatiecommissie bestond uit de heer A.T.A. Koopmanschap AC (voorzitter), mevrouw drs. C.P.M. Doms (commissielid), mevrouw drs. A. de Klerk (secretaris) en de heer P. van Achteren LLB (secretaris). In de bijlage zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

Op basis van alle door Stichting Volkshuisvesting Arnhem verzamelde informatie voerde de visitatiecommissie gesprekken met interne en externe belanghebbenden. De commissie schreef vervolgens een visitatierapport, dat in concept werd opgeleverd aan Stichting Volkshuisvesting Arnhem, waarna het rapport werd toegelicht en besproken. Na correctie van feitelijke onjuistheden werd het visitatierapport ter beoordeling of de methodiek correct is toegepast en de oordelen transparant tot stand zijn gekomen, voorgelegd aan de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) en vervolgens definitief opgeleverd.

Vanuit Raeflex constateren wij dat de oordelen in de vorm van rapportcijfers van de verschillende visitatierapporten uit 2010/2011 en nu niet exact vergelijkbaar zijn. Dit komt doordat er in de loop van deze periode verschillende visitatiemethodieken zijn gehanteerd.

Raeflex stelt verder vast dat de samenleving steeds hogere en andere eisen stelt aan organisaties en dus ook aan corporaties. Hierdoor komt het voor dat een corporatie, die op ongeveer hetzelfde niveau functioneert als vier jaar geleden, een lager cijfer krijgt in de visitatie.

1.1 Schets Stichting Volkshuisvesting Arnhem

Stichting Volkshuisvesting Arnhem is opgericht in 1908 en beheert zo'n 14.070 verhuureenheden, waarvan zo'n 12.830 huurwoningen. Het bezit bevindt zich volledig in de gemeente Arnhem. Deze gemeente telt circa 150.000 inwoners. Belangrijkste belanghebbenden van de corporatie zijn de huurders, de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen. In dit werkgebied zijn verschillende collega-corporaties actief, waaronder Vivare en Portaal. Zij beheren respectievelijk circa 8.220 en ruim 5.300 huurwoningen in de gemeente Arnhem. Bij Stichting Volkshuisvesting Arnhem werken anno 2014 163 medewerkers; in totaal 139,3 fte. De leiding van de corporatie berust bij een directeur-bestuurder. Het interne toezicht bestaat uit zes leden, van wie twee leden op voordracht van de huurders in de raad van commissarissen zitting hebben. Naast de zes leden heeft de raad van commissarissen een trainee in haar midden.

1.2 Werkgebied Stichting Volkshuisvesting Arnhem

Stichting Volkshuisvesting Arnhem is werkzaam in de gemeente Arnhem. Arnhem is een groene stad, gelegen tussen het rivierengebied en de Veluwe. De gemeente telt circa 150.000 inwoners. Het Centraal Fonds deelt deze corporatie in de categorie 4 in, dat wil zeggen: corporaties met een kleine of middelgrote herstructureringsopgave. De referentiegroep waarmee Stichting Volkshuisvesting Arnhem wordt vergeleken bestaat uit corporaties uit deze categorie.

2 Presteren naar Opgaven en Ambities

Dit hoofdstuk gaat enerzijds over de prestaties van Stichting Volkshuisvesting Arnhem in relatie tot de externe opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen. Anderzijds beoordeelt de commissie of Stichting Volkshuisvesting Arnhem eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft geformuleerd en of deze passend zijn bij de externe opgaven in het werkgebied.

2.1 Beschrijving van de opgaven

De Woonvisie 2015 van de gemeente Arnhem is opgesteld in 2004. Hierin ligt de basis voor het gemeentelijk woonbeleid. Centraal staat het motto 'Arnhem aantrekkelijke woonstad in balans'. Met instrumenten als het Woningbouwkompas (WK), de Gebiedsgerichte uitwerking van de 24 wijken en een uitvoeringsgericht woonprogramma (de woonagenda), stuurt de gemeente op een gedifferentieerde woningvoorraad in de stad en op onder andere de samenstelling en kwaliteit van de woningvoorraad en de woon- en leefomgeving in de wijken. De hoofddoelen van de Woonvisie zijn:

1. het bouwen van voldoende nieuwe woningen, daarbij wordt niet alleen gestuurd op aantallen, maar gaat het vooral om de kwaliteit, toekomstwaarde en duurzaamheid van de nieuwe woningen;
2. het vergroten van de keuzevrijheid en zeggenschap van bewoners bij hun woning en woonomgeving;
3. het bevorderen van de doorstroming en het doorbreken en verbeteren van de eenzijdige grote goedkope woningvoorraad door te bouwen waar in de woningvoorraad vraag is en er een tekort bestaat;
4. het vraaggericht toevoegen van woningen met een gevarieerde mix aan woningtypen in verschillende prijsklassen waarbij naast het toevoegen van betaalbare koop, het accent ligt op het toevoegen van woningen in de daarop aansluitende prijscategorieën middelduur en duur;
5. het bevorderen van het eigen woningbezit in de stad om zo in 2015 meer evenwicht te bereiken in de eigendomsverhouding van huurwoningen en koopwoningen;
6. het stimuleren van allerlei vormen van particulier opdrachtgeverschap met een grote of kleine beurs, specifieke behoeften (creatievelingen, zelfstandig ondernemers, idealisten, senioren of mensen met een functiebeperking), die op deze manier hun woonwensen kunnen realiseren.

In het recentere 'Partnership Samen voor de Stad' zijn de prestatieafspraken vastgelegd voor de periode 2011-2015. In deze afspraken, tussen de gemeenten en vijf Arnhemse corporaties, wordt rekening gehouden met een teruglopende investeringscapaciteit door de destijds aanstaande invoering van de nieuwe Woningwet. Het uitgangspunt was het maken van concrete en SMART-geformuleerde afspraken. Daarnaast is een 'plus' geformuleerd waarmee partijen elkaar uitdagen net een stapje harder te lopen. Het partnership beschrijft als motto: 'Arnhem als ongedeelde stad. Er is een ruime keuze aan woonmogelijkheden voor onze huidige inwoners en mensen die graag in Arnhem willen komen wonen. Keuzevrijheid en zelfregie staan daarbij centraal. We gaan voor vitale, toekomstbestendige wijken en leefbare buurten.

We willen het perspectief van mensen die het minder hebben, op het gebied van wonen, maar ook op het gebied van werken en leren, verbeteren.' Op basis van dit motto, onderscheiden de partijen de volgende thema's en uitwerking voor de prestatieafspraken²:

1. Bouwen en beheren

- De corporaties bouwen binnen het partnership tot en met 2015 minimaal 2.000 woningen.
- De corporaties slopen maximaal 565 woningen tot en met 2015. We zullen nieuwe sloopplannen vooraf agenderen in het bestuurlijk overleg.
- We blijven de woningmarkt stimuleren met verschillende instrumenten. De gemeente voert de huidige koperssubsidieregeling uit. We benutten maximaal de mogelijkheden van de Wabo en de Crisis- en herstelwet.
- We agenderen in een aparte bijeenkomst het maken van afspraken omtrent het versoepelen van het planproces. Onderwerpen die daarbij aan de orde komen zijn: grondbeleid, plankosten, bankgarantie, welstandseisen, stedenbouwkundige eisen, versnellen RO-procedures en instellen van accountmanagers.

2. Variatie en keuze

- Arnhem neemt deel in het regionale woonruimteverdeelsysteem van de Stadsregio Arnhem-Nijmegen. Dit woonruimteverdeelsysteem wordt naar aanleiding van de nieuwe Huisvestingswet binnenkort vernieuwd. Gemeente en corporatie onderschrijven het belang van een open en transparante regionale woningmarkt, gebaseerd op keuzevrijheid en zelfregie. Gemeente en corporaties informeren elkaar over de inzet in de onderhandelingen.
- De corporaties zorgen ervoor dat de omvang van de kernvoorraad minimaal 22.000 huurwoningen tot 554,67 euro (prijsspeel 1 januari 2011) bedraagt. We stellen dit aantal bij als onderzoek daartoe aanleiding geeft. De wijkvisies zijn het platform om met elkaar te praten over de mogelijkheden van differentiatie per wijk.
- Gemeente doet de corporaties voor 1 november (2011) een voorstel voor de manier waarop vanaf 1 januari 2012 met de terugkoopverplichting in het koopcontract moet/kan worden omgegaan. Het gaat onder andere om de complexen: 15 flats Kerkstraat, 82 woningen Spoorwegstation e.o., 99 woningen Paterstraat e.o., 10 egw Bloemstraat e.o., 41 egw Van Diemenhof e.o., 32 flats Le Mairehof e.o. en 16 woningen Veluwestraat.
- Te koop staande (huur-)woningen staan maximaal zes maanden leeg. Daarbij is wel een pragmatische aanpak het uitgangspunt. Zowel corporaties als gemeente hebben er geen belang bij dat er in een wijk/straat woningen te lang leegstaan. Zowel vanuit financieel oogpunt als vanuit de leefbaarheid van de wijk of buurt. Uitgangspunt is dat woningen die langer dan zes maanden te koop staan zo veel mogelijk weer in verhuur genomen worden.

3. Wonen, zorg en welzijn

- De corporaties realiseren deze periode minimaal 110 extra zorgwoningen voor ouderen in verpleging- en verzorgingshuizen binnen de bestaande voorraad en in nieuwbouw.
- De corporaties realiseren deze periode 485 extra woningen voor ouderen (nultredenwoningen of woningen geschikt voor ouderen).
- De corporaties realiseren deze periode minimaal 140 extra woningen voor verstandelijk en/of lichamelijk gehandicapten, mensen uit de psychiatrie en maatschappelijke aandachtsgroepen die ondersteund worden door een (zorg)instantie.
- We streven naar een goede spreiding van de verschillende bijzondere doelgroepen over de stad. We gebruiken daarvoor de kaart die de gemeente (dienst MO) daarover heeft opgesteld en beschikbaar stelt.
- De gemeente zorgt ervoor dat voor het project 'Anders Wonen' een definitieve locatie gevonden wordt

² De afspraken zijn overgenomen uit het document 'Partnership voor de Stad', waardoor de tekst leest vanuit het perspectief van de opstellers.

voor de al bestaande locatie bij de Rijnhal. Aanvullend wordt gezocht naar 1 of 2 nieuwe locaties. Het streven is één in Arnhem-Noord en één in Arnhem-Zuid.

- Gemeenten en corporaties zijn het niet eens over de vraag of er een tekort is aan studentenwoningen of niet. Door de individuele particuliere kamerverhuur is de totale omvang van de vraag moeilijk in te schatten. Corporaties bieden minimaal 1055 woningen voor studenten aan. De gemeente onderzoekt samen met de HAN en Artez de behoefte aan huisvesting en legt de uitkomsten daarvan voor in het bestuurlijk overleg indien daartoe aanleiding is. De gemeente nodigt andere partijen, zoals een specifieke studentenhuisvester (SSHN) of een geïnteresseerd particuliere verhuurder, uit woningen voor studenten in Arnhem te realiseren.

- Via Entrée blijven aanbieden van woningen met het label 'aangepaste woning', om te voorkomen dat aanpassingen onnodig uit de woning verwijderd worden.

- Gemeente en corporaties organiseren met elkaar een rondetafelbijeenkomst om de werkwijze en randvoorwaarden omtrent doorstroming vanuit de crisisopvang met elkaar af te spreken.

4. Sociaal investeren

- Zowel gemeente als corporaties vinden het belangrijk dat het beeld van wat er in de wijken aan de hand is (de analyse) en de visie op wat er nodig is in een wijk (visie) als de acties om dat te bereiken (uitvoering) met elkaar gedeeld worden. Gemeente en corporatie maken nu afzonderlijk van elkaar wijkvisies. Binnen de gemeente zijn ook de acties van de verschillende afdelingen niet altijd op elkaar afgestemd. Dat geldt ook voor acties van de verschillende corporaties onderling. We spreken af dat we met elkaar onze analyse op de wijken delen. Waar mogelijk stemmen we de visie en uitvoering van acties in de wijken op elkaar af. We geven in de komende jaren daarbij, naast onze inzet in de krachtwijken, prioriteit aan de zogenaamde Preventiewijken/GSOIII. In Arnhem zijn dat de wijken Kronenburg/Vredenburg, De Laar, Elderveld, Geitenkamp en St. Marten/Spoorhoek.

- De corporaties investeren in maatschappelijk vastgoed. Voor deze periode zijn in ieder geval gepland: School III, het Gildenhuis, De Brede School Klarendal en het ontmoetingscentrum aan de Weerdjesstraat.

- De corporaties informeren de gemeente over hun intenties om kantoren te transformeren tot bijvoorbeeld woningen.

- Terugdringen jeugdwerkloosheid door aanbod: meer leerwerkplekken, meer werkervaringsplekken binnen de eigen werkorganisaties, meer opdrachten tot buurtserviceklussen en actieve bemiddelen binnen de eigen organisaties en bij toeleveranciers voor uitstroom naar betaald werk.

5. Duurzaam wonen

- De corporaties zetten binnen hun voorraad in op 20 tot 25 procent CO₂-reductie in de periode 2008-2018. In Centrum Oost streven we naar een EPL>8. Bij de afweging voor de keuze van welke woningen de corporatie aanpakt, speelt het energielabel een rol. Bij voorkeur geven we prioriteit aan de woningen met de slechtste labels.

- De gemeente zet zich in om haar bewoners bewust te maken van de voordelen een oorzaak van duurzaam gedrag: energiegebruik, maar ook ventilatie, afvalscheiding. Het programma Energie made in Arnhem vormt hiervoor de basis.

Voorts wordt in het document per corporatie aangegeven welke voornemens er in de periode 2011-2015 zijn op het gebied van nieuwbouw, groot onderhoud en sloop. Voor Volkshuisvesting Arnhem geldt het volgende:

Volkshuisvesting voornemens 2011-2015		
Locatie	Aantal woningen	Geplande oplevering
<i>Nieuwbouw</i>		
Schuytgraaf	117 sociale huur + 25 dure huur	2011/2012
Malburgen Oost	45 sociale huur + 91 koop	2012/2013
Stadseiland	40 sociale huur + 20 koop	2013
Malburgen West Noord	25 sociale huur + 164 koop	2012/2013/2014
Malburgen Midden	70 sociale huur + 249 koop	2013/2014
Malburgen Dijkzone	32 sociale huur + 216 koop	2013/2014/2015
Centrum Oost	73 sociale huur + 58 dure huur + 149 koop	2014/2015
<i>Groot Onderhoud</i>		
Rodenburgstraat e.o.	69	2011/2012
Bosch Kemperstraat	44	2011
Floriszstraat e.o.	94	2011
Geitenkamp e.o.	524	2011
Kapelstraat e.o	159	2011
Onder de Linde	70	2014
Borgadijnstraat	70	2014
Voetiuslaan	96	2014
Plattenburg	113	2015
<i>Sloop</i>		
Rijnwijk	61	2013

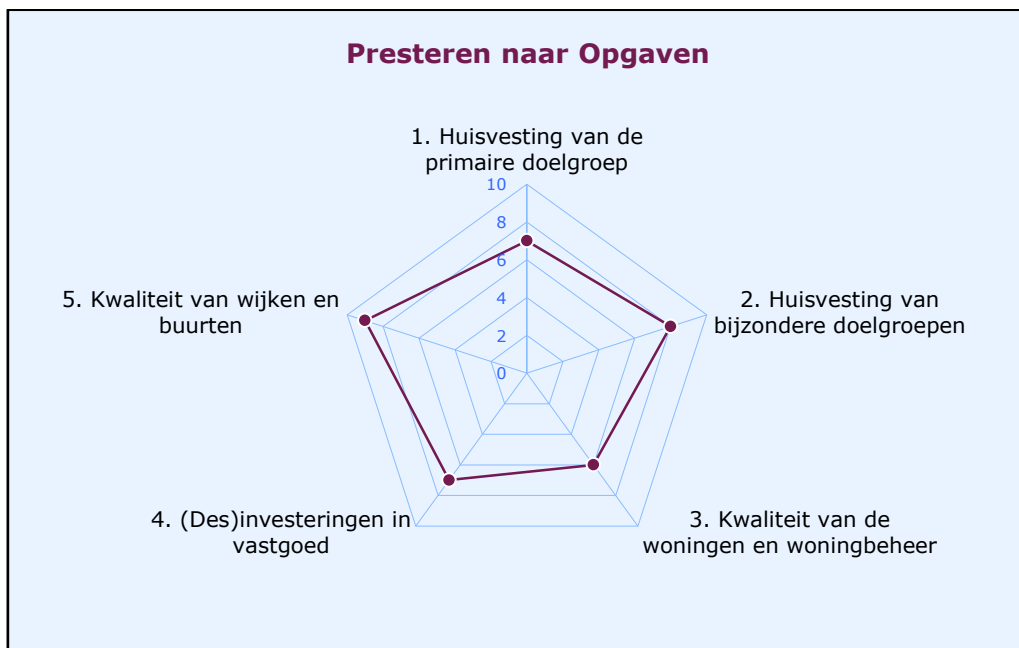
Landelijk Energieconvenant

De woningcorporaties, verenigd in Aedes, hebben in het 'Antwoord aan de Samenleving' de ambitie uitgesproken om 20 procent te besparen op het totale gasverbruik in de bestaande sociale huurwoningenvoorraad in de periode 2008-2018.

Aedes en de Woonbond beogen met dit convenant in 2020 ten minste een gemiddelde Energie-Index van 1,25 (gemiddeld energielabel B) te bereiken voor de totale huurwoningenvoorraad van de corporaties. Dat komt overeen met een besparing op het gebouwgebonden energieverbruik van bestaande corporatiewoningen van 33 procent in de periode 2008 tot en met 2020. Deze ambitie betreft het gebouw- en installatiegebonden energiegebruik voor met name ruimteverwarming, warm tapwater en ventilatie.

De prestaties, zoals door Stichting Volkshuisvesting Arnhem geleverd, worden beoordeeld in het licht van de opgaven in het werkgebied, ingedeeld volgens de vijf meetpunten van de methodiek. In bijlage 5 is deze onderverdeling nader uiteengezet.

2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven



Presteren naar Opgaven			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven		7,4	75%
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	7,0		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	8,0		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	6,0		
4. (Des)investeringen in vastgoed	7,0		
5. Kwaliteit van wijken en buurten	9,0		

2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven

De hierboven beschreven prestatieafspraken zijn van toepassing op vijf corporaties gezamenlijk. De visitatiecommissie beoordeelt in deze paragraaf in hoeverre Volkshuisvesting Arnhem met haar prestaties tegemoet komt aan haar aandeel in deze prestatieafspraken.

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven met een **7,4**. Volkshuisvesting Arnhem voldoet over het algemeen ruim aan de maatschappelijke opgave in het werkgebied. Op het gebied van 'Kwaliteit wijken en buurten' presteert de corporatie uitzonderlijk. De commissie waardeert dit onderdeel met een 9,0. Op het onderdeel 'Kwaliteit woningen en woningbeheer' is de commissie van oordeel dat, gezien de afspraken, meer aandacht dient uit te gaan naar de prestaties op het gebied van energie en duurzaamheid.

Huisvesting van de primaire doelgroep

Volkshuisvesting Arnhem voldoet aan de opgaven wat betreft de huisvesting van de primaire doelgroep. De commissie waardeert dit onderdeel met een **7,0**.

Het *partnership* tussen de gemeente Arnhem en vijf corporaties laat het meest concreet de opgave op dit terrein zien. Wat betreft de toewijzing van woningen, werkt Volkshuisvesting conform afspraak met het gemeenschappelijke aanbodsysteem (Enserve) voor de stadsregio Arnhem-Nijmegen. De commissie constateert dat, gedurende de visitatieperiode, elk jaar meer dan 90 procent van de aangegane huurovereenkomsten onder de 'EU-norm lagere inkomens' lag. De mutatiegraad was in 2014 bijna 9 procent, hetgeen betekent dat er regelmatig woningen vrijkomen voor woningzoekenden.

Een ander onderwerp in het *partnership* tussen de gemeente en de corporaties betreft de omvang van de kernvoorraad. Volkshuisvesting Arnhem neemt een flink deel van deze kernvoorraad voor haar rekening. Het aantal goedkope en betaalbare huurwoningen van de corporatie bedraagt eind 2014 bijna 10.800. Daarmee neemt zij bijna de helft van de afgesproken kernvoorraad voor haar rekening. Met de duurdere huurwoningen tot de huurtoeslaggrens bedraagt het aantal bijna 12.100. Van het bezit is 96 procent binnen de grens voor de huurtoeslag. Verder kijkend naar de betaalbaarheid, ziet de commissie dat de prestaties van Volkshuisvesting zich positief verhouden tot prestaties van referentiecorporaties en het landelijke beeld. Gedurende de visitatieperiode ligt de huurprijs (als percentage van de maximaal toegestane huur) voor de sociale huur rond het gemiddelde van deze groepen collega corporaties.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

Volkshuisvesting Arnhem voldoet aan de opgaven voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen. De commissie waardeert dit onderdeel met een **8,0**.

De commissie constateert dat er tussen de deelnemende corporaties aan het *partnership* een afspraak is dat Vivare zich, vanuit haar ervaring, richt op de huisvesting geschikt voor ouderen. Dit betekent dat er voor Volkshuisvesting op dit terrein geen specifieke opgave is geformuleerd (zie verder paragraaf 2.6). Alle activiteiten van de corporatie op dit terrein overtreffen daarmee – vanuit de methodiek gezien – de opgaven. Volkshuisvesting Arnhem heeft het aandeel toegankelijke woningen (nultreden) weten te vergroten van 20 procent (eind 2011) naar ruim 28 procent (eind 2014). Het aandeel ouderen- en gehandicaptenwoningen hierbinnen is licht gegroeid, van 7,7 procent naar 8 procent.

Vanuit het *partnership* en de gesprekken met deelnemende partijen kwam naar voren dat Volkshuisvesting Arnhem wel dient bij te dragen aan de huisvestingsopgave voor personen met een beperking (lichamelijk, psychiatrisch of verstandelijk). De commissie constateert dat Volkshuisvesting deze opgave zeer gedegen oppakt. Dit gebeurt zowel door het realiseren van woongelegenheden afgestemd op specifieke (zorg)vereisten als door het leveren van (individueel) maatwerk. In 2013 bijvoorbeeld, werden in Schuytgraaf vijf woningen verhuurd geschikt voor mensen met een verstandelijke beperking. In datzelfde jaar werden in Presikhaaf twee woningen met tien eenheden toegevoegd aan een bestand van woningen voor kinderen die psychiatrische steun krijgen. De commissie heeft gezien dat de corporatie zich betrokken voelt bij deze doelgroepen en zich hier buitengewoon inspant om bij te dragen aan hun huisvestingsbehoefte.

Dat geldt niet alleen voor de hiervoor genoemde voorbeelden, maar ook in het kader van resocialisatie, huisvesting voor mensen met autisme, tienermoeders, zwerfjongeren en voor cliënten uit de jeugdhulpverlening.

Op het terrein van statushouders, geldt dat de corporatie in het laatste jaar (2014) actief woningen heeft aangeboden om bij te dragen aan de rijkstaakstelling. De gemeente Arnhem liep jarenlang voor op deze 'taak'. Van de 36 toegewezen woningen in de stad heeft Volkshuisvesting er in 2014 13 beschikbaar gesteld.

Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

Volkshuisvesting Arnhem voldoet aan de omschrijving voor een voldoende. De commissie waardeert dit onderdeel met een **6,0**. Bij dit prestatieveld heeft de commissie gekeken naar de woningkwaliteit, de prestaties op het gebied van energie en duurzaamheid en de kwaliteit van de dienstverlening. Ten aanzien van de woningkwaliteit en dienstverlening levert Volkshuisvesting ruim voldoende prestaties. De prestaties op het gebied van duurzaamheid zijn onvoldoende. Hieronder volgt een toelichting.

In de visitatieperiode is het aantal woningwaarderingpunten gegroeid. Het gemiddeld aantal punten bedraagt in 2014 138 (DAEB), waar dit in 2012 130 bedroeg. De corporatie presteert hiermee redelijk vergelijkbaar met de referentiegroep. Kijkend naar de onderhoudslasten, dan ziet de commissie een dalende trend. De totale onderhoudsuitgaven (klachten- en contract, mutatie en planmatig, in euro per gewogen woongelegenheden) dalen van 1.627 in 2011 naar 1.306 in 2014. Met name de uitgaven voor planmatig onderhoud laten een consistent dalend beeld zien in de visitatieperiode. Tevredenheidsonderzoeken geven met een score van 7,5 (2013, meest recente onderzoek) blijk van tevredenheid onder huurders over de kwaliteit van de woningen.

De kwaliteit van de dienstverlening wordt vergelijkbaar positief beoordeeld in de USP-Bewonersscan van 2013. Sterk punt hierbinnen is de gestegen waardering van huurders over 'het afhandelen van een reparatieverzoek' en 'het nakomen van afspraken' van respectievelijk een 6,7 en 6,8 in 2011 naar een 7,3 en 7,4 in 2013. Het aantal formele klachten dat voorkomt bij de klachtencommissie Woningcorporaties is gedurende de visitatieperiode vrijwel stabiel rond de 7.

Op basis van bovenstaande zou de commissie tot een hogere score komen dan de nu gegeven 6,0. De prestaties op het gebied van energie en duurzaamheid hebben een afvlakkend effect op de score. Juist op dit terrein beschrijft het *partnership* een duidelijke opgave onder de kop 'duurzaam wonen' (20-25 procent CO²-reductie). Ook het Landelijk Energieconvenant kent een duidelijke opgave voor de corporaties (o.a. gemiddeld label B). Wel moet hierbij opgemerkt worden dat beide afspraken/opgaven een langere looptijd hebben dan de visitatieperiode (tot respectievelijk 2018 en 2020).

De commissie constateert dat Volkshuisvesting halverwege de looptijd vanuit het convenant met de gemeente bijna 9,3 procent reductie heeft gerealiseerd van de CO² emissie. De gemiddelde energie-index heeft een positieve ontwikkeling doorgemaakt van 1,85 (2012) naar 1,67 in 2014. Een verbetering van bijna 10 procent. Het percentage woningen met een groen label (A, B of C) is het laatste jaar van de visitatieperiode echter gedaald van 50,4 procent naar 45 procent. Daarmee is de corporatie nog ruim verwijderd van de opgave om gemiddeld label B in 2020 te bereiken.

De corporatie wil de prestaties op dit terrein versterken om aan de doelstellingen op de langere termijn te kunnen voldoen. Dit mede in het licht van de betaalbaarheidsdiscussies. De commissie ondersteunt deze richting en vindt dat de corporatie hierin voortvarend te werk moet gaan.

(Des)investeren in vastgoed

Volkshuisvesting Arnhem voldoet aan de opgaven op het gebied van (des)investeren in vastgoed. De commissie constateert dat de prestaties de opgaven evenaren en waardeert dit onderdeel met een **7,0**. Over het algemeen presteert Volkshuisvesting op dit onderdeel voldoende. De prestaties op het gebied van maatschappelijk vastgoed heeft de commissie als zeer goed beoordeeld, waardoor dit een positief effect heeft op de score.

Het 'Partnership voor de Stad' beschrijft onder de kop 'Bouwen en beheren' dat de corporaties gezamenlijk tot en met 2015 minimaal 2.000 woningen bouwen en maximaal 565 woningen slopen. In de periode 2011 – 2014 heeft de corporatie 768 nieuwbouwwoningen opgeleverd (koop en huur). Verder valt de overname op van bijna 300 verhuureenheden van de Drie Gasthuizen Groep (2013). Het aantal gesloopte woningen bedraagt in de vier jaren van de visitatieperiode 58 en blijft daarmee ruim binnen de afgesproken norm. Tegenover de toevoegingen van woningen aan het bezit staat een fors verkoopprogramma. Volkshuisvesting Arnhem verkocht 611 woningen. Kijkend naar de opgaven in het werkgebied lijkt de corporatie hiermee aan te sluiten bij het 'vraaggericht toevoegen van woningen met een gevarieerde mix aan woningtypen in verschillende prijsklassen' zoals dat in de Woonvisie 2015 staat verwoord. De commissie heeft waardering voor de prestaties van Volkshuisvesting Arnhem en stelt dat de corporatie hiermee op het gebied van nieuwbouw, aankoop en sloop voldoet aan de opgaven.

De commissie waardeert de prestaties op het gebied van maatschappelijk vastgoed en het realiseren van bedrijfspanden als zeer goed. Volkshuisvesting Arnhem heeft in de voorliggende periode haar investeringsvermogen mede aangewend om maatschappelijk vastgoed mogelijk te maken. Voorbeelden zijn de realisatie van ruim zestig bedrijfspanden in Klarendal, de realisatie van Hotel Modez (2012), Gezondheidscentrum Onder de Linden/School III (2013), het Bruishuis (2013) en het Gildenhuis (2012). Deze activiteiten worden door de commissie gewaardeerd, bekeken vanuit de brede woonmaatschappijen die corporaties dienden te zijn op het moment dat deze activiteiten werden ingezet én vanuit de noodzaak die er was om te investeren in deze wijken in brede zin (zie ook kwaliteit wijken en buurten). Het maatschappelijk effect is zichtbaar, onder meer afgemeten aan de trots van de bewoners op hun wijk(en), maar ook in de waarde van het onroerend goed. Waardering is er ook op een andere manier. In 2013 kreeg Volkshuisvesting de Gouden Piramide uitgereikt, een Rijksprijs voor inspirerend opdrachtgeverschap.

Kwaliteit van wijken en buurten

Volkshuisvesting Arnhem overtreft de opgaven op het gebied van 'kwaliteit wijken en buurten' aanzienlijk. De commissie constateert dat de prestaties van de corporatie de opgaven behoorlijk overstijgen en beoordeelt dit onderdeel met een **9,0**. De opgaven op dit terrein vanuit het *partnership* zijn onder meer geformuleerd onder de kop 'Sociaal investeren'. Zowel op het gebied van (de ontwikkeling van en afstemming van) wijkvisies als het investeren in maatschappelijk vastgoed (zie hierboven) heeft Volkshuisvesting Arnhem alles uit de kast gehaald en zijn prestaties van formaat gerealiseerd.

De commissie stelt vast dat Volkshuisvesting Arnhem zich als een echte wijkontwikkelaar heeft laten zien in de visitatieperiode. De wijk en de buurt zijn bij uitstek het domein van Volkshuisvesting Arnhem en vormen het vertrekpunt voor het overgrote deel van de activiteiten die zij ontplooit. Volkshuisvesting Arnhem koppelt bijvoorbeeld een specifiek profiel aan een wijk (Mode in Klarendal bijvoorbeeld), creëert goede PR, en verbetert het imago. Dit gaat gepaard met verschillende investeringen in onder andere de voorzieningen in de wijk. Ook investeert de corporatie in leer-werkprojecten. Al die activiteiten samen zorgen voor een veelal zeer positieve ontwikkeling van de wijk. Het geplande maatschappelijke vastgoed, de meest meetbare component, is opgeleverd. De corporatie leverde een bijdrage aan het realiseren van zestig bedrijfspanden, hotel Modez, het Bruishuis en de Wereldkeuken (opening begin 2015). De wijze waarop dit vastgoed effect heeft op de leefbaarheid en het imago van de wijk overtreffen de opgaven aanzienlijk.

Landelijk zijn deze prestaties van Volkshuisvesting Arnhem op het gebied van de kwaliteit van wijken en buurten niet onopgemerkt gebleven. Zo ontving de wijk Klarendal in 2011 de Gulden Fenixprijs voor de beste gebiedstransformatie van Nederland. Deze wijk trekt menig geïnteresseerde (gemeenten, collega-corporaties en anderen) aan voor een bezoek om inspiratie op te doen voor (eigen) wijkontwikkeling.

De commissie is onder de indruk van de prestaties en tekent daarbij aan dat niet alleen Klarendal aandacht krijgt van de corporatie. Ook in de andere wijken (zoals de krachtwijken Malburgen, Presikhaaf, Het Broek) zijn vele prestaties geleverd waarmee de leefbaarheid wordt verhoogd.

2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven

In de visitatieperiode zijn er twee kerndocumenten van toepassing waarin de ambities van Volkshuisvesting Arnhem zijn vastgelegd.

In de periode 2008-2011 is het ondernemingsplan 'Arnhem in 't hart' actief. Hierin verwoordt de corporatie haar missie als volgt: 'Volkshuisvesting Arnhem maakt goed en betaalbaar wonen in vitale wijken in Arnhem mogelijk'. Het ondernemingsplan sluit aan op de vijf thema's waarop met de gemeente prestatieafspraken zijn gemaakt: (1) bouwen, bouwen, bouwen, (2) sociale investeringen, (3) verbeteren van de woningvoorraad en meer keuze bieden, (4) wonen, welzijn en zorg, inclusief huisvesting voor bijzondere doelgroepen. Het thema (5) duurzaamheid is later aan de prestatieafspraken toegevoegd. Tevens sluit het ondernemingsplan aan op de eigen strategische visie, die is opgesteld vanuit de organisatie met nadrukkelijke inbreng van belanghebbenden. In het ondernemingsplan worden deze bronnen gebruikt om kernactiviteiten en 'impulsen' te formuleren. De 'impulsen' betreffen die zaken, waarvan de corporatie constateerde dat hierop extra inspanning benodigd was. Dit zijn de onderwerpen: wijkontwikkeling, sociaal investeren, keuzevrijheid van onze klanten vergroten en duurzaamheid.

In de periode 2012-2015 werkt Volkshuisvesting Arnhem vanuit het ondernemingsplan 'Droom, denk, durf, doe, dans, leef & bewonder'. In het document *Investeringsbeslissingen en maatschappelijk presteren* (2013) beschrijft men een herkenbaar verschil tussen de twee ondernemingsplannen: 'In het vorige ondernemingsplan hadden we een enorme hoeveelheid aan doelen geformuleerd, keurig en methodisch geschikt. Waar mogelijk SMART geformuleerd.

Onze ervaring met deze werkwijze was dat de nadruk op output kwam te liggen. Maar deden we wel de goede dingen? In het nieuwe ondernemingsplan hebben we relatief weinig doelen gesteld. We gaan uit van onze *bedoeling*, de missie van Volkshuisvesting Arnhem. De doelen die we stellen zijn hier een afgeleide van. Als de weg naar het doel redelijk voorspelbaar is focussen we op het doel en gaan die SMART formuleren. We sturen dan doelgericht.'

2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven

De commissie beoordeelt de Ambities in relatie tot de opgaven met een **6,0**.

2.6 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven

Volkshuisvesting Arnhem voldoet aan het ijkpunt voor een 6. Zoals hierboven aangegeven is er aansluiting tussen de opgaven in het werkgebied en de ambities van Volkshuisvesting Arnhem. Met name de ambities voor de wijkontwikkeling en nieuwbouw sluiten aan bij de opgaven. De commissie had een hogere score gegeven als er niet ook sprake was van enkele hiaten in de relatie opgaven – ambities. Hieronder licht de commissie de geconstateerde hiaten toe.

Allereerst merkt de commissie op dat de ambities mogelijk niet alle opgaven afdekken. Als voorbeeld noemen we hier de woonvoorzieningen voor ouderen. De wijken en buurten van het werkgebied (de gemeente Arnhem) zijn verdeeld onder de actieve corporaties. Tevens zijn er afspraken over het verdelen van de opgaven in het werkgebied. Het heeft de commissie bevreemd dat met deze verdelingen er vrijwel uitsluitend (aangepaste) woonmogelijkheden worden gecreëerd in Arnhem Zuid. Omdat de connectie met de volkshuisvestelijke opgaven op dit terrein (ouderenzorg) niet in beeld is, kan er een scheve verdeling ontstaan.

Ten tweede constateert de commissie dat, in lijn met wat de corporatie hier zelf over schrijft, het nieuwe ondernemingsplan dynamisch is. De aansluiting met de opgaven is op hoofdlijnen aanwezig, maar niet ingevuld met concrete doelstellingen/ambities van de corporatie. De commissie stelt dat het plan daarmee ruimte biedt om te kunnen inspelen op (volkshuisvestelijke) opgaven. Dit (signalerings)vermogen heeft de corporatie sterk ontwikkeld. Hierdoor zijn er geen grote afwijkingen tussen de opgaven en ambities. De commissie wil de corporatie stimuleren om naast het reactieve vermogen ook het vermogen aan te spreken om de 'stille opgaven' te ontdekken. Het gaat hier met name om het verkrijgen van een eigen inzicht op basis van (ontwikkelings)gegevens van de Arnhemse woningmarkt.

2.7 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities

De totaalbeoordeling voor Presteren naar Opgaven en Ambities bedraagt een **7,1**. Dit cijfer komt tot stand door weging van de beoordelingen Presteren naar Opgaven (75 procent) en Ambities in relatie tot de opgaven (25 procent).

Presteren naar Opgaven en Ambities		
	Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven	7,4	75%
Ambities in relatie tot de opgaven	6,0	25%
Gemiddelde score	7,1	

3 Presteren volgens Belanghebbenden

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

Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal tien face-to-face gesprekken geïnterviewd over de prestaties van Volkshuisvesting Arnhem. De interne partijen die zijn gesproken, zoals de directeur/bestuurder, het MT en de RvC, hebben geen oordeel gegeven over de corporatie.

Volkshuisvesting Arnhem heeft het visitatietraject ingericht op een bij haar passende manier. De corporatie heeft de commissie uitgenodigd in haar *leefwereld* om de commissie gevoel te geven bij de wijze waarop zij in contact staat met de belanghebbenden en daar activiteiten op afstemt. De commissie heeft de volgende aanvullende activiteiten uitgevoerd:

- Bijwonen van een MT-vergadering;
- Bijwonen van een belanghebbendenbijeenkomst op 13 maart;
- Bijwonen van een RvC-vergadering;
- Kennisgenomen van een extra (digitale) stakeholderbevraging (Bovenkamer) in het kader van de visitatie (cijfermatige beoordeling is niet meegenomen in de belanghebbendencijfers, conform de methodiek);
- Rondleiding door de wijk Klarendal door een bewoner.

3.1 De belanghebbenden van Stichting Volkshuisvesting Arnhem

Huurders

Volkshuisvesting Arnhem hanteert verschillende instrumenten om te weten wat bewoners vinden en wat er leeft in de wijken en buurten. Het ontbreekt aan een formeel huurdersoverleg waarmee de corporatie overleg voert over strategische keuzes en beleidsuitgangspunten. Een aantal van de complexen/buurten wordt wel vertegenwoordigd door bewonerscommissies, waarvan met een aantal een formele samenwerkingsovereenkomst is afgesloten. De projectleiders Sociale Ontwikkeling van de corporatie hebben regelmatig overleg met de commissies. Daarnaast is er jaarlijks een gezamenlijke bewonerscommissie avond om belangrijke ontwikkelingen, beleidswijzigingen en vragen van bewoners te bespreken.

Daarnaast heeft Volkshuisvesting sinds kort de beschikking over een digitale tool, de Bovenkamer. Daarmee verzamelt de corporatie meningen en ideeën van bewoners rond verschillende thema's. De digitale bevestigingen worden af en toe ondersteund door bijeenkomsten/rondetafelgesprekken om verdieping aan te brengen in discussies. In aanvulling op de bewonerscommissies en de Bovenkamer werkt de corporatie met projectcommissies (bij grote onderhoudsprojecten).

Gemeente

Het bezit van de corporatie bevindt zich uitsluitend in de gemeente Arnhem. Overleg met de gemeente is er zowel op bestuurlijk als ambtelijk niveau.

Zorg- en Welzijnspartijen

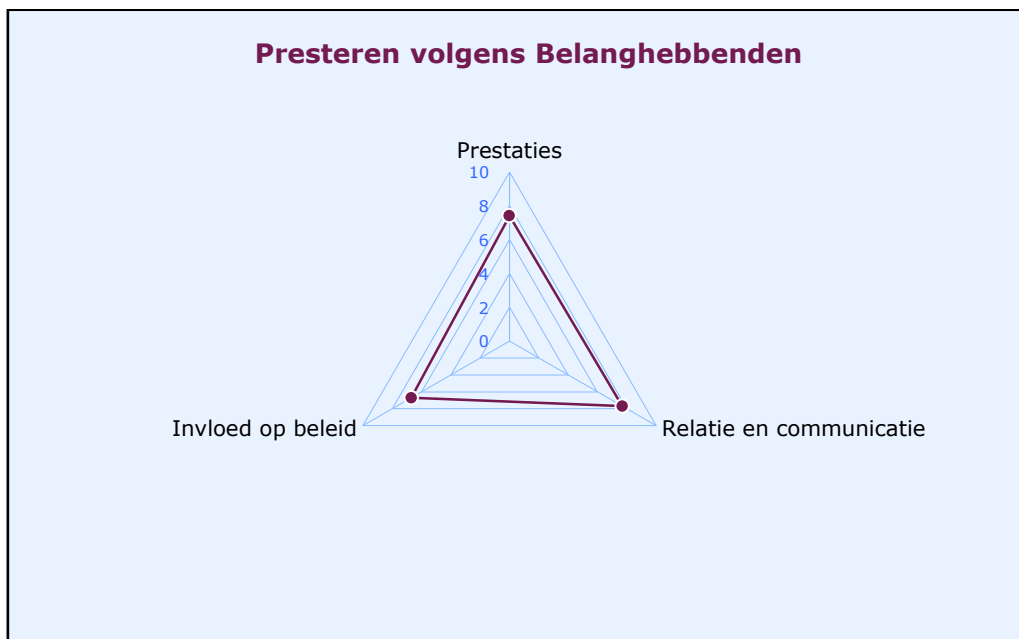
In het werkgebied van Volkshuisvesting Arnhem zijn diverse zorg- en welzijnsinstellingen actief. Samenwerking is veelal vormgegeven in contracten. Voorbeelden van samenwerkingspartners zijn:

- RIBW: biedt begeleiding voor mensen met een psychiatrische achtergrond of ernstige psychosociale problemen bij het wonen, leven en werken;
- Rijnstad: een maatschappelijke organisatie op het gebied van welzijn en maatschappelijke dienstverlening ter bevordering van een actieve deelname aan de samenleving;
- 's Heeren Loo: ondersteunt mensen met een verstandelijke beperking.
- Driestroom (WMO): biedt zorg en ondersteuning aan mensen met en zonder beperking gericht op participatie;
- Pluryn: biedt behandeling en ondersteuning bij complexe zorgvragen op het gebied van wonen, werken, leren en vrije tijd;
- IBASS: een stichting die zich richt op hulp en begeleiding van autisten;
- Pactum: een organisatie gericht op jeugdhulpverlening.

Collega-corporaties

KR8 (Kan Regio 8, spreek uit: "kracht") is een samenwerkingsverband van acht corporaties in de stadsregio Arnhem Nijmegen (KAN). Zij delen hun visie daar waar het gaat om de grote volkshuisvestelijke opgaven in de regio. De KR8-corporaties willen de gezamenlijke uitdagingen op het gebied van de volkshuisvesting in de stadsregio Arnhem Nijmegen oppakken. Dit doen ze gezamenlijk maar ook duidelijk vanuit hun individuele uitdagingen en ambities en waar nodig zelfs concurrerend. Volkshuisvesting Arnhem neemt deel aan dit overleg. Op het niveau van de gemeente Arnhem zijn de belangrijkste collega-corporaties van Volkshuisvesting Vivare en Portaal. Vivare is een corporatie met huurwoningen in Arnhem en omstreken. Portaal is een landelijke opererende corporatie met bezit in Arnhem. Volkshuisvesting Arnhem heeft samen met deze (en andere) collega-corporaties overleg met de gemeente over prestatieafspraken.

3.2 Beoordeling belanghebbenden



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

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

3.3 Verbeterpunten belanghebbenden

Door belanghebbenden worden verschillende verbeterpunten voor Volkshuisvesting Arnhem/wensen ten aanzien van het corporatiebeleid aangedragen. Hieronder geeft de commissie deze verbeterpunten/wensen thematisch weer:

1. Strategisch partnerschap in de stad

Partijen zijn overwegend positief over de mate van invloed op het beleid van de corporatie en over de relatie en wijze van communicatie. Zeker met het oog op de huidige ontwikkelingen (nieuwe woningwet) is er daarbij behoefte aan een verder strategisch partnerschap om de opgaven in de stad te vervullen. In de afgelopen periode werden taken/projecten meestal verdeeld, mede vanuit de gedachte om sterke punten van een ieder optimaal te benutten én zodat men elkaar 'niet voor de voeten loopt'. Daarin lijkt een kentering te komen, waarbij men juist in gezamenlijkheid gebruik wil maken van elkaars sterke punten. Het strategisch partnerschap houdt daarmee in dat niet langer de vraag 'wie doet wat' centraal staat, maar de vraag 'hoe pakken we dit aan'. Partijen zullen zich daarbij open moeten stellen en soms over hun eigen schaduw heen moeten stappen.

2. Betaalbaarheid en duurzaamheid

Betaalbaarheid en duurzaamheid zijn vanuit de gesprekken veelvuldig als de belangrijke thema's voor de toekomst benoemd. Om de betaalbaarheid zo goed mogelijk op te pakken, zal breder gekeken moeten worden, zo geven belanghebbenden aan. De energielasten worden voor een steeds groter deel bepalend voor de woonlasten. De belanghebbenden sporen de corporatie daarom aan om meer werk te maken van de prestaties op het gebied van energie en duurzaamheid. Er zal gewaakt moeten worden dat de bijbehorende investeringen niet 1-op-1 vertaald worden naar de huurprijzen, zodat daadwerkelijk een bijdrage aan de betaalbaarheid geleverd wordt.

In het licht van de betaalbaarheid wordt ook aangegeven dat Volkshuisvesting Arnhem nog (verder) kan kijken naar de eigen organisatiekosten. Reductie hiervan kan ten gunste komen van de huurders.

3. Wijkontwikkelaar blijven

Net als de commissie zien de belanghebbenden vele positieve effecten van de activiteiten van Volkshuisvesting Arnhem als wijkontwikkelaar. Bij een aantal van hen leeft de vraag of de corporatie deze activiteiten kan blijven voortzetten nu corporaties strikter gehouden zijn aan de kerntaak. Zij zouden het waarderen als Volkshuisvesting als wijkontwikkelaar actief kan blijven, wellicht in een vernieuwde vorm.

4. Zorg voor een functionerend Huurdersoverleg

De huurders en een huurdersvertegenwoordiger geven aan dat Volkshuisvesting het overleg met de huurders formeel (wettelijk) juist moet organiseren. Er vindt wel regelmatig overleg plaats met de bewonerscommissie over projecten en activiteiten in de wijken, maar Volkshuisvesting zou zich meer kunnen inspannen om een overkoepelend huurdersoverleg te organiseren waarin de stem van huurders over zaken als huurbeleid ook in formele zin gehoord kan worden.

3.4 Conclusies en motivatie

De belanghebbenden hebben hun oordeel gegeven op drie terreinen. Dat zijn de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie. Gemiddeld scoort Volkshuisvesting Arnhem een **7,3** op het Presteren volgens Belanghebbenden. Hieronder worden de onderliggende deeltcijfers nader toegelicht.

a. Maatschappelijke prestaties

Bij de maatschappelijke prestaties geven de belanghebbenden een oordeel op de vijf prestatievelden. Wanneer belanghebbenden geen ervaring hebben op bepaalde deelgebieden onthouden zij zich van een oordeel.

Huisvesting van de primaire doelgroep

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een **7,1**. De gemiddelde score per groep belanghebbenden varieert van voldoende (huurders) tot goed (overige belanghebbenden). De commissie hoort verschillende signalen op de deel terreinen van dit prestatieveld. Waar de gemeente en de overige belanghebbenden hun tevredenheid over beschikbaarheid en betaalbaarheid als ruim voldoende en goed kwalificeren, zijn de huurders hier kritischer over. De gemeente is onder meer positief over het systeem van woningtoewijzing en geeft aan dat de corporatie z'n best doet voor de betaalbaarheid. Wel wordt over de betaalbaarheid aangegeven dat Volkshuisvesting, vanuit haar sterke (financiële) positie, sneller de neiging heeft om zaken en daarmee kosten op zich te nemen dan andere corporaties. Zo hebben andere corporatie in hun ogen sterker verzet getoond over de verhuurdersheffing waar Volkshuisvesting deze sneller inrekende. Aan de ene kant is er waardering voor de adequate aanpak van Volkshuisvesting op dit gebied, maar er wordt wel verwacht dat de corporatie ook vanuit de ruimere positie scherp blijft op dergelijke zaken die de vermogensinzet en daarmee de betaalbaarheid kunnen beïnvloeden.

De betaalbaarheid (vooral na mutatie) en de toewijzing zien de huurders als aandachtspunten voor Volkshuisvesting. De doorstroming lijkt een breed gedeeld aandachtspunt. De verwachting van belanghebbenden is dat met een beter gestimuleerde doorstroming de beschikbaarheid van betaalbare huurwoningen vergroot wordt.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een **7,6**. De gemiddelde score per groep belanghebbenden varieert van (bijna) ruim voldoende (huurders) tot goed (gemeente en overige belanghebbenden). Uit de oordelen spreekt breed waardering voor de activiteiten van Volkshuisvesting Arnhem voor bijzondere doelgroepen.

Belanghebbenden geven allen aan dat Volkshuisvesting een goed gevoel heeft voor mensen met bijzondere woonvereisten. Dit is voor hen onder meer zichtbaar in de samenwerking van Volkshuisvesting Arnhem met diverse zorg- en welzijnspartijen. Deze samenwerking leidt meer dan regelmatig tot mooie resultaten, onder meer voor mensen met een psychiatrische aandoening, autisten, tienermoeders en zwerfjongeren.

Niet alleen in de vorm van huisvesting zien de belanghebbenden deze inspanningen voor bijzondere doelgroepen. Ook in andere initiatieven werkt Volkshuisvesting op een zichtbare en creatieve manier. Uit de gesprekken met de gemeente en collega-corporaties blijkt wel dat de opgaven aan de Arnhemse woningmarkt voor ouderen niet scherp in beeld zijn.

Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een **7,2**, een meer dan ruim voldoende. Over het algemeen is er tevredenheid over de kwaliteit van de woningen en het woningbeheer. In brede zin presteert Volkshuisvesting hierin naar verwachting en dit komt ook tot uiting in de cijferbeoordelingen door de meeste belanghebbenden. In alle gesprekken tekenen zich ook twee andere beelden af. Het eerste betreft het geluid vanuit een aantal huurders dat aangeeft dat de kwaliteit van dienstverlening sterk afhankelijk is van de medewerker met wie ze te maken krijgen. Daarbij sluimert er een gevoel van willekeur, die mogelijk ontstaat door de vrijheid die de medewerkers op operationeel niveau krijgen. Maar het betreft ook het tactisch en strategisch niveau. Een breder maatschappelijk doel zoals het opknappen van een buurtvoorziening lijkt soms sneller gerealiseerd te zijn dan het verhelpen van een concrete (onderhouds)klacht. Het tweede beeld betreft de duurzaamheidsagenda van de corporatie. Alle belanghebbenden zien dat dit de laatste jaren geen prioriteit heeft gekregen. Wel signaleren zij dat het besef bij de corporatie dat hier nog veel te winnen is, inmiddels is ingetreden en dat verschillende activiteiten zijn opgestart om de prestaties op dit terrein te versterken.

(Des)investeren in vastgoed

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een **7,4**. De gemiddelde score per groep belanghebbenden ligt boven de kwalificatie ruim voldoende. Belanghebbenden zien duidelijk de investeringen van Volkshuisvesting in Arnhem. De gemeente ziet dat Volkshuisvesting Arnhem een ruime bijdrage levert aan de nieuwbouwproductie. De andere belanghebbenden delen veelal deze waardering. De belanghebbenden zien ook de investeringen van de corporatie in maatschappelijke voorzieningen en nemen dit positief mee in hun oordeel. De activiteiten in Schuytgraaf worden daarbij genoemd, maar ook het Bruishuis en investeringen in de twee Krachtwijken. Zorgpartijen geven aan Volkshuisvesting op dit terrein zowel een goede zakelijke als een goed betrokken partij te vinden.

Kwaliteit van wijken en buurten

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een **7,7**. De gemiddelde score per groep belanghebbenden ligt op dit onderdeel ver uit elkaar. De huurders waarderen de activiteiten van Volkshuisvesting op dit onderdeel (gemiddeld) met een 6,4, waar de gemeente een 9,0 geeft voor de prestaties. De hoge waardering van de gemeente komt voort uit de uitstekende resultaten die Volkshuisvesting als wijkontwikkelaar bereikt. De corporatie heeft hierbij een goed oog voor het signaleren van de zwakkere plekken in het Arnhemse en zij weet daar 'fantastische' prestaties neer te zetten. Collega-corporaties zien dit prestatieonderdeel ook als een sterk punt van de corporatie. Het diep gewortelde netwerk in de stad, specifiek ook van de bestuurder, heeft een bijzonder positief effect op de slag- en daadkracht bij het realiseren van de kwaliteit van wijken en buurten. Volkshuisvesting Arnhem toont zich consistent in deze prestaties. Een advies van de collega's is wel om waakzaam te zijn en niet in de valkuilen te vallen van de (te hoge) eigen ambities.

De huurders geven een ander beeld en zijn duidelijk kritischer, hoewel de gemiddelde score de voldoende overstijgt. De score wordt gedrukt door enkele onvoldoendes, waarbij de aanpak van drugs en achterpadenproblematiek genoemd worden als verbeterpunten. Net als bij de kwaliteit van wijken en buurten speelt in het oordeel mee dat bij sommigen een gevoel van willekeur/selectiviteit heerst. Als voorbeeld wordt Klarendal genoemd. Deze wijk wordt alom geprezen en dat is terecht voor de onderdelen die een enorme vooruitgang hebben beleefd, maar er zijn ook delen die nog wel met problemen (zoals drugsoverlast) kampen.

b. Relatie en wijze van communicatie met de corporatie

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een **7,7**. De score is opgebouwd uit een 6,8 (huurders), een 8,2 (gemeente) en een 8,0 (overige belanghebbenden). Er is tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie. De bereikbaarheid van de corporatie wordt gewaardeerd. Men ziet Volkshuisvesting overall terug, zowel in persoon als in de pers en via verschillende eigen publicaties die als 'fris' worden ervaren. Met partners in het werkgebied is regelmatig overleg, zowel op bestuurlijk niveau als op tactisch/operationeel niveau. En in de gesprekken komt duidelijk naar voren dat de partijen in het maatschappelijk veld elkaar weten te vinden. Hiervoor is niet altijd een formeel overleg nodig, ook op andere momenten vindt afstemming plaats. Een aandachtspunt, dat in meerdere gesprekken is genoemd, is de helpdesk/het callcenter. Belanghebbenden geven aan dat de wijze waarop het klantencontact hier wordt opgepakt contrasteert met de betrokken houding van Volkshuisvesting in de contacten op wijkniveau.

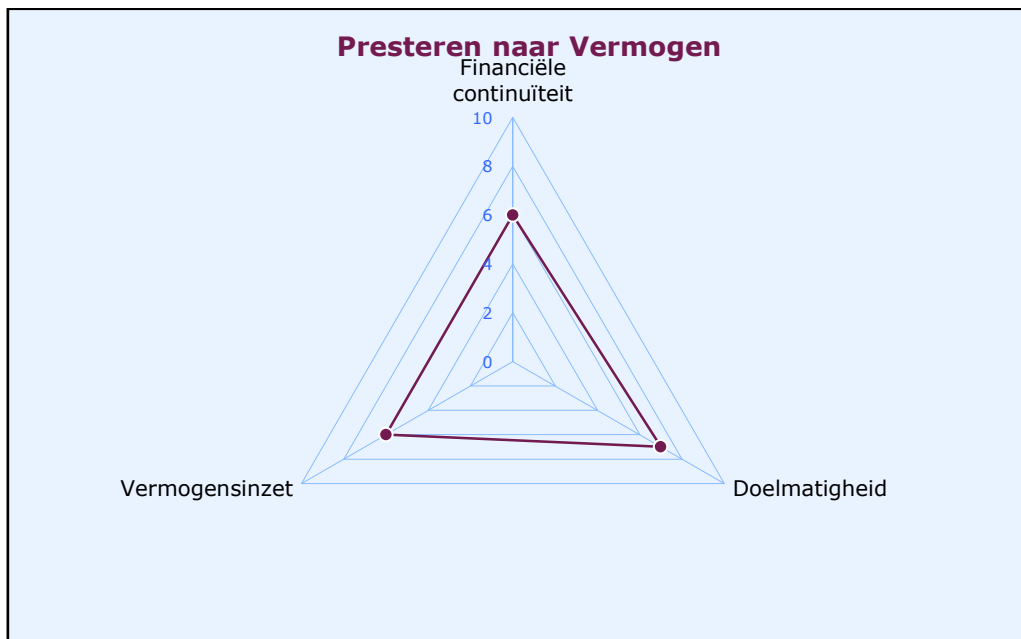
c. Mate van invloed op het beleid van de corporatie

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een **6,7**. Dit cijfer, dat als (bijna) ruim voldoende is te kwalificeren, is daarmee toch het laagste cijfer van de belanghebbenden. Het cijfer brengt tot uitdrukking dat de invloed op het beleid van de corporatie als op orde wordt beschouwd. Huurders zien hun invloed met name via de bewonerscommissies en specifieke projectgroepen. Professionele partijen uit het maatschappelijk veld hebben invloed via overleggen op diverse niveaus en over uiteenlopende thema's. De gemeente geeft bijvoorbeeld aan betrokken te zijn geweest bij onderdelen van het nieuwe ondernemingsplan. Er speelt ook een ander gevoel bij alle belanghebbenden en dat is de sterke positie en koers van Volkshuisvesting Arnhem. Volkshuisvesting Arnhem weet wat zij wil en staat daar echt voor. De sterke positie en het geloof in zichzelf lijken ervoor te zorgen dat belanghebbenden minder het gevoel van invloed hebben op het beleid. Hierin speelt mee dat de mate van slag- en daadkracht van Volkshuisvesting ervoor kan zorgen dat zij 'te ver voor de troepen uitloopt' en daarbij vergeet anderen mee te nemen of te betrekken.

4 Presteren naar Vermogen

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

4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen



Presteren naar Vermogen			
		Cijfer	Weging
Financiële continuïteit		6,0	30%
Doelmatigheid		7,0	30%
Vermogensinzet		6,0	40%
Gemiddelde score		6,3	

4.2 Conclusies en motivatie

Financiële continuïteit

Bij dit onderdeel beoordeelt de commissie of de corporatie haar financiële positie als maatschappelijk ondernemer in voldoende mate duurzaam op peil houdt. De visitatiecommissie constateert dat Volkshuisvesting op dit moment voldoet aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen. Ze voldoet aan het ijkpunt en krijgt voor dit onderdeel een score **6,0**.

De visitatiecommissie constateert dat zowel het WSW als het CFV de afgelopen jaren meerdere malen in hun brieven opmerkingen maken en aandachtspunten noemen. Deze aandachtspunten komen voort uit de wijze van werken van Volkshuisvesting. Volkshuisvesting Arnhem gaat vervolgens met het WSW en het CFV in gesprek en legt uit op welke manier zij werkt. Uiteindelijk krijgt Volkshuisvesting ieder jaar goedkeuring van het WSW en het CFV. Zowel het WSW als het CFV vraagt aandacht voor de complexe en omvangrijke derivatenportefeuille van Volkshuisvesting. In 2012 en 2013 zakt Volkshuisvesting enkele keren voor de stresstest. Het WSW verzoekt een plan te maken (2013) en het CFV vraagt aandacht voor de treasury in verband met derivaten (2014). De overige opmerkingen van het WSW en het CFV betreffen onder meer risicobeheersing, voorraadbeheer, wensportefeuille en lange termijnplanning. Een enkele keer wordt aangegeven dat Volkshuisvesting -nadat het CFV vragen heeft gesteld- met een hernieuwde opgave komt. Het CFV vraagt de corporatie daarom uiterste zorg te besteden aan correcte opgaven (2014). Een ander thema dat het WSW aan de orde stelt, is het doorrekenen van de effecten op de kasstromen ten gevolge van veranderingen in beleid, zoals het verhuren in plaats van verkopen van nieuwbouwwoningen.

Volkshuisvesting hanteert de normen die het WSW stelt en voldoet hieraan. Een en ander heeft zij vastgelegd in haar Financiële Meerjarenramingen en het Investeringsstatuut 2012.

	2011	2012	2013	2014	Norm
Continuïteitsoordeel	A1	A1	*	*	A
Solvabiliteitsoordeel	Voldoende	Voldoende	*	*	Voldoende
ICR/Rente dekkinggraad	1,64	1,89	1,99	1,55	> 1,4
Loan To Value (BW)	**	**	**	70,9%	< 75%
Debt Service Coverage Ratio (DSCR)	**	**	**	1,28	> 1,0
			1,2		

Bronnen: CiP 2011, 2012, 2013, 2014-III, kengetallen 2014: FMR 2014

* zijn per 2013 vervallen

** vanaf 2014 verplicht

De solvabiliteit was in 2011 en 2012 voldoende. De Interest Coverage Ratio voldeed gedurende de periode 2011-2014 eveneens aan de norm van minimaal 1,4. Het vreemd vermogen mag niet meer dan 75 procent bedragen van de bedrijfswaarde (Loan to Value).

Bij de Debt Service Coverage Ratio (DSCR) is het uitgangspunt dat de operationele kasstromen altijd voldoende moeten zijn voor rente en aflossing. In de periode 2012-2014 was de DSCR gemiddeld 1,28. Dit is boven de norm van minimaal 1,0. Volkshuisvesting Arnhem voldoet daarmee aan het ijkpunt.

Doelmatigheid

Bij dit onderdeel wordt door de commissie beoordeeld of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. De visitatiecommissie constateert dat Volkshuisvesting redelijk gemiddelde benchmarkscores heeft en daarom voldoet aan het ijkpunt. De commissie beoordeelt de doelmatigheid met een **7,0**.

Kerngegevens	Corporatie	Referentie Corporatie	Landelijk gemiddelde
Netto bedrijfslasten per vhe	1.255	1.319	1.347
Toename netto bedrijfslasten	-0,2%	-2,2%	16,6%
Aantal vhe per fte	92	91	97
Personeelskosten per fte	69.273	71.253	72.305

Bron: Corporatie in Perspectief 2014-III

Zoomen we in op de getallen in de tabel dan constateren we dat Volkshuisvesting bij diverse kengetallen iets beter scoort dan gemiddeld. De visitatiecommissie waardeert dit met een pluspunt, zeker gezien de complexiteit van projecten waar de corporatie de afgelopen jaren aan heeft gewerkt.

De kengetallen samengevat: De netto bedrijfslasten van Volkshuisvesting liggen iets lager (5 tot 7 procent) dan het gemiddelde van de referentieccorporaties en het landelijk gemiddelde. Het aantal verhuureenheden per fte is vergelijkbaar met het gemiddelde van referentieccorporaties. In vergelijking met het landelijke gemiddelde bedient Volkshuisvesting wel minder verhuureenheden per fte. De personeelskosten per fte liggen wel weer iets onder het gemiddelde van referentieccorporaties en het landelijk gemiddelde. De visitatiecommissie constateert op basis van deze cijfers dat Volkshuisvesting een iets soberdere bedrijfsvoering heeft in vergelijking met referentieccorporaties.

De netto bedrijfslasten van Volkshuisvesting zijn beperkt gedaald de afgelopen paar jaar. Deze daling is minder groot dan gemiddeld bij de referentieccorporaties. Volkshuisvesting Arnhem heeft een plan (2014) om in de toekomst bezuinigingen door te voeren in de organisatie. In dit Plan 2020 beoogt de corporatie zich de komende jaren te ontwikkelen naar een kleinere organisatie met lagere kosten. Hierbij is wel de opmerking gemaakt door de accountant dat bezuinigingen die nog moeten worden gerealiseerd, al zijn ingerekend in de meerjarenbegroting.

Vermogensinzet

De commissie beoordeelt bij dit onderdeel of en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt en/of zij haar financiële mogelijkheden benut voor het realiseren van prestaties. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **6,0**.

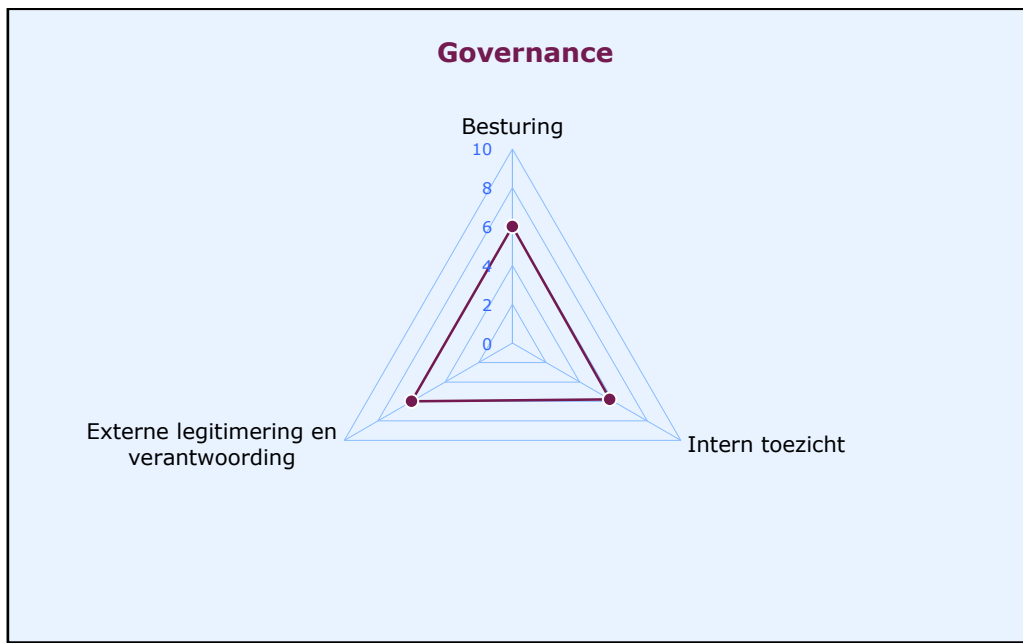
De visitatiecommissie constateert dat Volkshuisvesting haar vermogen ruimschoots inzet voor maatschappelijke prestaties. Zij geeft in haar Investeringsstatuut aan binnen welke financiële kaders maatschappelijke projecten kunnen worden opgepakt. Door de wijze van werken van Volkshuisvesting, namelijk het 'organisch ontwikkelen' van projecten, motiveert de corporatie niet vooraf voor welke projecten zij wel en voor welke zij niet haar beschikbare vermogen inzet. De keuzes die Volkshuisvesting maakt zijn impliciet en worden gaandeweg gemaakt.

De corporatie heeft wel goed in beeld gebracht welke maatschappelijke effecten zij beoogt, maar de financiële offers die daarvoor (moeten) worden gebracht worden voornamelijk op projectbasis beoordeeld en zijn vaak achteraf goed in beeld. Het integrale afwegingsproces vooraf ontbreekt. Daarnaast besteedt de corporatie het vermogen soms anders dan zij zich vooraf had voorgenomen. Een voorbeeld hiervan is het doorvoeren van duurzaamheidsmaatregelen bij een bepaald complex terwijl dit niet begroot was. Het kan ook voorkomen dat de corporatie zaken die wel begroot waren, niet heeft opgepakt. Als Volkshuisvesting aan de voorkant de afweging maakt en/of een duidelijker afwegingskader hanteert, had de corporatie een hoger cijfer gekregen op dit onderdeel.

5 Governance

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

5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance



Governance			
	Cijfer	Cijfer	Cijfer
Besturing			6,0
- Plan		7,0	
<i>Visie</i>	9		
<i>Vertaling doelen</i>	5		
- Check		6,0	
- Act		5,0	
Intern toezicht			5,8
- Functioneren RvC		5,3	
<i>Samenstelling van de RvC</i>	6		
<i>Rolopvatting als toezichhouder, werkgever en klankbord</i>	5		
<i>Zelfreflectie</i>	5		
- Toetsingskader		6,0	
- Toepassing Governancecode		6,0	
Externe legitimering en verantwoording			6,0
- Externe legitimatie		5,0	
- Openbare verantwoording		7,0	
Gemiddelde score			5,9

5.2 Conclusies en motivatie

Besturing

Bij besturing vormt de commissie zich een oordeel over de kwaliteit van het besturingsproces: prestatiesturing en strategievorming. De besturing omvat de onderdelen Plan, Check en Act. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een gemiddelde score van **6,0**. Dit is het gemiddelde van een hele hoge score en lagere scores. Dit hoofdstuk belicht twee kanten van de medaille bij Volkshuisvesting. Het werken met een dynamische visie heeft Volkshuisvesting heel helder neergezet, daarvoor heeft zij bewust gekozen en dit wordt consistent doorgevoerd. De keerzijde van deze keuze is dat de PDCA-cyclus niet goed rond te maken is. Bijsturen is daardoor lastig. Hieronder volgt de argumentatie voor deze beoordeling per onderdeel.

Plan

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een gemiddelde score van 7,0. Bij de planfase beoordeelt de commissie twee onderdelen: visie en vertaling doelen. De visitatiecommissie beoordeelt de visie als zeer goed, terwijl de vertaling naar doelen als onvoldoende wordt beoordeeld. Dit zijn volgens de visitatiecommissie de twee kanten van dezelfde medaille.

- **Visie**

De visitatiecommissie is onder de indruk van de uitgesproken visie van Volkshuisvesting en de wijze waarop deze diep in de haarvaten van de organisatie is verankerd. De visie is als een *dynamische* visie, die volop ruimte biedt aan het organische ontwikkelen en het werken vanuit de bedoeling. De leefwereld staat centraal. Dat wil zeggen dat de corporatie zoekt naar 'energie' die in de maatschappij, bij bewoners en bij samenwerkingspartners aanwezig is en daarop wil inspelen. Deze visie heeft de corporatie verwoord in het Ondernemingsplan 2012-2015 Droom, denk, durf, doe, dans, leef & bewonder.

Onderstaande citaten uit het ondernemingsplan onderstrepen deze visie: 'We hebben ervaren dat we zelden een blauwdruk nodig hebben om tot succes te komen. We bepalen de koers en gaan op weg..... Deze werkwijze, die organisch ontwikkelen genoemd wordt, doet een groot beroep op de creativiteit en de flexibiliteit van de betrokkenen. Bovendien veronderstelt zij een open houding ten opzichte van de buitenwereld en een kritisch luisterend oor...Wij willen in de komende periode graag samenwerken met iedereen die goede ideeën heeft voor de stad. We nodigen hen uit om ons te inspireren met hun energie. Wij wegen een idee op het belang voor de stad, de wijk, de buurt, de plek en een kwestie.... Het opereren vanuit het geheel heet inclusief denken.'

De visitatiecommissie beoordeelt de visie als zeer goed met een cijfer 9,0.

- **Vertaling doelen**

De visitatiecommissie beoordeelt deze (bewuste) manier van werken op het onderdeel 'vertaling naar doelen' met een onvoldoende, omdat dit dynamisch ondernemingsplan niet of nauwelijks aan de voorkant vertaald kan worden in strategische doelen. Gaandeweg kijkt ze welke kansen zich voordoen en welke projecten of initiatieven opgepakt kunnen worden. Als deze passen bij de *bedoeling* van de corporatie wordt het budget vastgelegd, binnen de kaders van het Investeringsstatuut 2012.

De visitatiecommissie is van mening dat de jaarplannen vooral informatief zijn (beschrijving van wat Volkshuisvesting doet) en minder gaan over het vooraf bepalen van strategische en tactische doelen voor dat jaar. De visitatiecommissie concludeert dat Volkshuisvesting hiermee consequent haar manier van werken, namelijk het 'organisch ontwikkelen', doorvoert. De commissie vraagt zich af: Hoe meet de corporatie of haar resultaten datgene is wat zij wilde bereiken? En raken gaandeweg bepaalde opgaven zo niet buiten beeld (bijvoorbeeld: ouderenhuisvesting, duurzaamheid)? Het is namelijk niet bekend wat gemonitord moet worden.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 5,0.

Check

Zoals bij de vorige paragraaf 'vertaling doelen' is beschreven en beoordeeld, heeft Volkshuisvesting er voor gekozen om vooraf geen gedetailleerde inhoudelijke en strategische doelen vast te stellen. Op dat punt is het dus niet altijd duidelijk wat gemonitord moet worden. Het risico is dat daardoor de eigen norm wordt gecheckt. De visitatiecommissie constateert dat de corporatie wel veel checkt en hiervoor een eigen systeem heeft ontwikkeld. De corporatie beschikt over een uitgebreide tussenrapportage. Er is een financiële paragraaf die onder meer een cijfermatige toelichting op de Winst- en Verliesrekening geeft. Eveneens is er een hoofdstuk waarin zaken omtrent bedrijfsvoering (bijvoorbeeld ICT) beschreven zijn. Volkshuisvesting Arnhem beschrijft in de tussenrapportages per wijk de voortgang van de nieuwbouw- en wijkontwikkelingsprojecten. De corporatie voldoet hiermee aan het ijkpunt voor een 6,0.

Act

Volkshuisvesting voldoet op dit onderdeel niet aan het ijkpunt voor een voldoende. De corporatie stuurt onvoldoende bij indien er afwijkingen zijn. Dit is inherent verbonden aan de eerder genoemde onbalans in de PDCA-cyclus. Hierdoor is het lastig afwijkingen op de begroting of op projectniveau (tijdig) te constateren. Ook indien afwijkingen wel zichtbaar zijn, valt het de visitatiecommissie op dat bijsturing beperkt is. De corporatie heeft enkele overzichtelijke projectevaluaties opgesteld. Hieruit blijkt dat bij enkele projecten sprake was van significante afwijkingen aan de opbrengsten- en/of kostenkant. De visitatiecommissie maakt hieruit op dat de corporatie gedurende de voortgang van het project beperkt heeft bijgestuurd op deze afwijkingen. Eveneens ziet de visitatiecommissie in de projectevaluaties of naar aanleiding hiervan niet hoe de corporatie lering trekt uit de afgeronde projecten. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 5,0.

Intern toezicht

De beoordeling van het Intern Toezicht bestaat uit drie meetpunten. Dit zijn: het functioneren van de raad van commissarissen, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode. De commissie beoordeelt het intern toezicht met een **5,8**.

Functioneren RvC

Bij het functioneren van de RvC beoordeelt de commissie drie onderdelen. Het gaat om de samenstelling van de RvC, de rolopvatting van de RvC en de wijze van zelfreflectie. De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een gemiddelde van 5,3.

- **Samenstelling van de RvC**

Volkshuisvesting voldoet aan het ijkpunt voor een 6,0. De RvC heeft een profielschets (2012) vastgelegd die past bij de aard en de activiteiten van de corporatie en die voorziet in ervaring met volkshuisvestingsaangelegenheden en financiële expertise. Eveneens heeft de RvC juridische expertise. In het jaarverslag zijn cv's opgenomen. Enkele leden zijn maatschappelijk of politiek betrokken (geweest) in Arnhem. Eveneens zijn twee leden voorgedragen door huurders. De RvC werft nieuwe leden buiten haar eigen kring en openbaar. Eveneens begeleiden ze een trainee. De RvC besteedt aandacht aan de deskundigheid van haar leden door onder andere bijeenkomsten van het VTW te bezoeken en interne conferenties te houden.

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

De visitatiecommissie constateert dat de RvC zich bewust is van haar verschillende rollen als toezichthouder, werkgever en klankbord. De commissie is echter van mening dat de RvC de klankbordrol goed vervult, maar in de toezichthouders- en werkgeversrol onvoldoende scherp opereert. De RvC hanteert een toetsingskader, maar de visitatiecommissie is van mening dat de RvC niet proactief, maar reactief is in de wijze waarop zij het toetsingskader hanteert. Enerzijds heeft dit te maken met het feit dat Volkshuisvesting werkt met een dynamische visie. Inherent aan deze visie is dat er geen heldere norm is waaraan de RvC kan toetsen. Anderzijds signaleert de commissie dat de RvC te weinig in gezamenlijkheid opereert richting de bestuurder. Zo wordt (project)informatie bijvoorbeeld ter informatie besproken, maar uit de verslagen en de gesprekken blijkt niet dat de RvC hieruit (gezamenlijke) conclusies trekt en/of haar toezichthoudende rol als RvC verscherpt. De RvC heeft in de ogen van de visitatiecommissie een te passieve houding. De visitatiecommissie acht een meer proactieve houding van belang. Volkshuisvesting Arnhem voldoet daarom niet aan het ijkpunt en krijgt een score 5,0.

- **Zelfreflectie**

De RvC bespreekt ieder jaar buiten de aanwezigheid van de bestuurder, zowel het eigen functioneren als dat van de individuele leden van de RvC. De RvC-leden staan hierbij open voor feedback. De visitatiecommissie constateert dat de RvC in de zelfevaluaties haar zwakke plekken signaleert, maar onvoldoende verdieping bereikt die leidt tot daadwerkelijke verbetering van haar functioneren. Gedurende de visitatieperiode (2011-2014) heeft de RvC geen onafhankelijke deskundige bij de zelfevaluatie betrokken, waarmee deze verdieping wellicht wel bereikt had kunnen worden. Dit is een minpunt. De visitatiecommissie is van mening dat Volkshuisvesting daarmee niet voldoet aan het ijkpunt en beoordeelt dit onderdeel met een 5,0.

Toetsingskader

Volkshuisvesting voldoet aan het ijkpunt voor een 6,0. Het toetsingskader bestaat uit diverse documenten, bijvoorbeeld een ondernemingsplan, jaarplannen, financiële meerjarenramingen, een investeringsstatuut, treasury-statuten en prestatieafspraken. Het Investeringsstatuut (2012) biedt de directeur-bestuurder een handelingskader én de RvC een toetsingskader voor de beoordeling van investeringsvoorstellen die de directeur/bestuurder haar voorlegt. Daarnaast zijn er toetsingskaders beschikbaar op project- en gebiedsniveau, zoals het Ontwikkelingsplan voor herstructurering in Malburgen of de notitie Klarendal 100%ModeXL.

In de notities die de RvC ter goedkeuring krijgt aangeboden, is de doelstelling van de transactie (meestal wijkontwikkeling of nieuwbouw) in relatie tot de visie van Volkshuisvesting aangegeven. Daarnaast wordt het effect van de goedkeuringen van de RvC op onder meer de solvabiliteit en de kasstromen van Volkshuisvesting inzichtelijk gemaakt. De commissie beoordeelt de corporatie voor dit onderdeel met een 6,0. Dat de score niet hoger is heeft te maken met het feit dat het ondernemingsplan dynamisch is. Dit houdt in dat er wel (ruime) kaders zijn geformuleerd waarbinnen de corporatie kan opereren, maar dat het lastig is te toetsen of de corporatie op koers ligt.

Toepassing Governancecode

De corporatie voldoet aan het ijkpunt: 6,0. Volkshuisvesting Arnhem heeft de wijze waarop zij de Governancecode toepast opgenomen in een apart document dat is vastgesteld en goedgekeurd in 2007 en voor het laatst herzien is in november 2011. Zij past vrijwel alle bepalingen toe en indien zij op toegestane punten afwijkt, meldt zij dat in het jaarverslag. In 2011 heeft de RvC besloten om bij wijze van experiment een auditcommissie in te stellen. Dit experiment is aangegaan om specifieke -door de werkorganisatie aangeboden- informatie te stroomlijnen en te bewaken én om de financiële expertise in de raad te ontwikkelen. Volkshuisvesting Arnhem onderschrijft de onderdelen uit de Governancecode die betrekking hebben op de auditcommissie (namelijk III.5.4 en II5.11) en zal in de eerstvolgende herziening van het document 'de toepassing van de Governancecode voor Volkshuisvesting Arnhem' deze onderdelen formeel van toepassing verklaren.

Externe legitimering en verantwoording

Bij externe legitimering beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie de belanghebbenden betreft bij beleidsvorming, in hoeverre er sprake is van een dialoog over de uitvoering van het beleid. Dit onderdeel valt uiteen in twee meetpunten: Externe legitimatie en Openbare verantwoording. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **6,0**.

Externe legitimatie

Volkshuisvesting voldoet niet aan de eisen van externe legitimatie conform de Overlegwet.

Volkshuisvesting heeft diverse huurderscommissies. De visitatiecommissie heeft een vijftal vertegenwoordigers van enkele van deze huurderscommissies gesproken. Zij geven aan dat meer algemene beleidszaken, zoals huurbeleid, niet aan hen voorgelegd of met hen besproken worden, terwijl zij dit wel belangrijk vinden. Eveneens constateert de commissie dat er naast de huurderscommissies geen overkoepelend huurdersorgaan is waarmee de corporatie algemene beleidszaken wel bespreekt. Volkshuisvesting Arnhem en de huurderscommissies geven beiden aan dat in het verleden wel geprobeerd is een huurdersvereniging op te zetten, maar dat dit niet is gelukt. De visitatiecommissie constateert dat de corporatie hiermee niet voldoet aan de eisen van de Overlegwet (artikel 4 en 5) en dus ook niet aan het ijkpunt voor een voldoende. De visitatiecommissie beoordeelt de 'externe legitimatie' daarom met een 5,0. De corporatie had aan het ijkpunt kunnen voldoen door indringender en volgens de kaders van de Overlegwet het gesprek aan te gaan met huurders(commissies) over de wijze waarop algemene beleidszaken aan de orde gesteld zouden kunnen worden.

Ondanks dat Volkshuisvesting niet voldoet aan het ijkpunt, constateert de commissie wel enkele positieve zaken. Als de corporatie had voldaan aan het ijkpunt had zij met deze pluspunten een aanzienlijk hogere score kunnen krijgen dan nu het geval is. De huurderscommissies geven aan dat de corporatie wel actief communiceert in het kader van minder beleidsmatige zaken, zoals de wijkprojecten en complexplannen. De corporatie overlegt hierbij intensief met de bewonerscommissies, bewonersgroepen, individuele huurders en andere belanghebbenden. Daarnaast organiseert zij op stedelijk niveau brede belanghebbendenbijeenkomsten en legt zij haar oor te luisteren via structureel en informeel overleg. Eveneens is recent gestart met de Bovenkamer, waarmee zij online de mening van huurders kan vragen. Het organisch ontwikkelen betekent dat het in de genen van Volkshuisvesting zit om voortdurend in te spelen op behoeften van huurdersgroepen en andere partijen en daar waar mogelijk met hen samen te werken en hen ruimte te bieden om zelf zaken tot stand te brengen. Andere partijen geven aan jaloers te zijn op het brede netwerk van Volkshuisvesting in de stad Arnhem. De visitatiecommissie is van mening dat deze bijzondere manier van werken veel successen heeft opgeleverd.

Openbare verantwoording

De gerealiseerde prestaties staan vermeld in het jaarverslag. De belangrijkste afwijkingen, voor zover relevant voor huurders en externe partners, vermeldt Volkshuisvesting in het jaarverslag. Volkshuisvesting Arnhem voldoet hiermee aan het ijkpunt. De visitatiecommissie is van mening dat Volkshuisvesting een pluspunt verdient. Ten eerste omdat zowel het jaarverslag als de website goed leesbaar en op de doelgroep afgestemd is. Ten tweede omdat Volkshuisvesting op haar website niet alleen een uitgebreide lijst van haar eigen documenten publiceert, maar eveneens de documenten van externe toezichthouders (Ministerie, CFV, WSW, visitaties). De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0.

Deel 3

Bijlagen bij het rapport



Deel 3 Bijlagen bij het rapport

Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen

Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex



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

ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING RAEFLEX B.V.

Naam corporatie : Stichting Volkshuisvesting Arnhem

Jaar visitatie : 2015

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

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

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

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

Functie : directeur Raeflex B.V.

Datum : 10 juni 2015

Handtekening

A handwritten signature in blue ink, written over a horizontal dotted line. The signature is cursive and appears to be "W.M.R. de Water".

Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie



Bladnummer 3

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Volkshuisvesting Arnhem te Arnhem

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Naam : de heer A.T.A. Koopmanschap AC

Geboortedatum : 11-7-'53

Handtekening : 

Datum : 4 februari 2015

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Volkshuisvesting Arnhem te Arnhem

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Naam : mevrouw drs. C.P.M. Doms

Geboortedatum : 3.005.1968

Handtekening : 

Datum : 31-05-2015

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Volkshuisvesting Arnhem te Arnhem

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Naam : mevrouw drs. A. de Klerk

Geboortedatum : 8 april 1969

Handtekening : 

Datum : 3 februari 2018

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Volkshuisvesting Arnhem te Arnhem

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Naam : de heer P. van Achteren LLB

Geboortedatum : 08/09/1983

Handtekening : 

Datum : 4/2/2015

Bijlage 2 Curricula vitae

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

Voorzitter

A.T.A. Koopmanschap AC (Bert)



Korte kennismaking

Mijn achtergrond is breed en bestaat uit (politiek) bestuurlijke ervaring, ervaring met organisaties en kennis van de volkshuisvesting. Zo ben ik sinds 2011 wethouder bij de gemeente Bunnik, met volkshuisvesting in mijn portefeuille. Daarvoor ben ik lid geweest van de Provinciale Staten van Utrecht. Ook ben ik bestuurslid van de FNV-bond voor ZZP'ers. Ik werk als zelfstandig organisatiecoach. Ik houd me als organisatiecoach onder meer bezig met interim-opdrachten als concerncontroller. Daarvoor heb ik diverse opleidingen op het gebied van bedrijfskunde en controle gevolgd. Ik onderzoek hoe organisaties werken: hoe wordt de combinatie van mensen, processen en middelen ingezet om de gewenste resultaten neer te zetten? En hoe kan dat beter? Omdat iedere organisatie anders is, blijft dat elke keer weer een boeiende zoektocht. Mijn kennis over de volkshuisvesting heb ik opgedaan in mijn politieke werk en in mijn werk bij het voormalig gemeentelijk woningbedrijf in Utrecht.

Visitaties

Mijn kennis van de volkshuisvesting, mijn ervaring als controller en coach, in combinatie met mijn brede bestuurlijke visie op de volkshuisvesting, kan ik als visitator goed inzetten. Ik heb diverse visitaties uitgevoerd sinds 2002 en daarbij de rol van algemeen lid en van voorzitter vervuld. Bij visitaties let ik op de samenhang tussen de doelen die een corporatie nastreeft en hoe die terugklinken in de gesprekken met belanghebbenden. Wat levert een corporatie aan maatschappelijke prestaties, hoe zijn die tot stand gekomen en hoe verhouden die zich tot wat er lokaal of regionaal nodig is? Visitaties helpen om die samenhang in beeld te brengen en op die manier verantwoording af te leggen aan de omgeving. Corporaties hebben vervolgens de mogelijkheid om daaruit lering te trekken en stappen te zetten richting de toekomst. Corporaties kunnen het meest van visitaties profiteren als ze zich van tevoren afvragen hoe zij een visitatietraject kunnen inzetten in hun eigen beleids- en of organisatieontwikkeling.

Reeds gevisiteerd

- 2004 Woningbouwvereniging Volksbelang, Raamsdonksveer
- 2004 Woningstichting De Wieren, Sneek
- 2005 Stichting Wooncom, Emmen
- 2005 Woonstichting Union, Oud-Beijerland
- 2006 Christelijke Woonstichting, 's-Gravendeel
- 2006 Stichting Bevo Woningbeheer, Gorinchem
- 2006 Woningstichting Rivierengebied, Beneden-Leeuwen
- 2007 Stichting Harmonisch Leven, Lelystad
- 2008 Woningstichting Sint Joseph, Almelo
- 2008 Casade Woondiensten, Waalwijk
- 2009 Woonstichting De Marken, Schalkhaar
- 2009 Goed Wonen, Gemert
- 2010 Stek, Lisse

2010 Woningbouwvereniging Beter Wonen, Ammerstol
2010 Woningstichting Hellendoorn, Hellendoorn
2010 Woonstichting VechtHorst, Nieuwleusen
2011 Stichting Wooncorporatie Kennemerhave, IJmuiden
2011 Stichting Zaandamse Volkshuisvesting, Zaandam
2011 Warmunda, Warmond
2012 Stichting Accolade, Heerenveen
2013 Bernardus Wonen, Oudenbosch
2014 de Sleutels, Leiden
2014 Stichting Woningbeheer Betuwe, Lienden
2014 Rhenense Woningstichting, Rhenen
2014 Woningstichting Bergh, 's-Heerenberg
2015 De Huismeesters, Groningen
2015 Volkshuisvesting Arnhem, Arnhem
2015 Woningstichting Nieuwkoop, Nieuwkoop
2015 Woningbouwvereniging Beter Wonen, Ammerstol
2015 l'escaut woonservice, Vlissingen

Specifieke deskundigheid

- Kennis van het lokale en provinciale openbaar bestuur
- Uitgebreide ervaring als bestuurslid in diverse, meest maatschappelijke, organisaties
- Inhoudelijke kennis van de volkshuisvesting en ruimtelijke ordening
- Kennis van business control en auditing

Kort CV

- Geboren in 1953
- Opleiding: Cultureel Werk
- 1985-heden Diverse hbo en post-hbo opleidingen op het gebied van bedrijfskunde, controller, procesmanagement, mediation, auditing, volkshuisvesting en besturen non-profit opleidingen
- 1985-1992 Werkzaam bij Dienst Woningbeheer Utrecht, ondermeer als business unit manager Ouderenhuisvesting
- 1992-2001 Diverse projectleiders en (interim) controller functies, ondermeer als projectleider Stadswachten, opzetten financieel administratiesysteem woonwagenvakken, controller Dienst Water en Milieu en concerncontroller bij een gemeente
- 2001-heden Werkzaam bij Organisatiecoaching.nl als interim concerncontroller; coach; adviseur; INK-auditor; gastdocent
- 2005-2007 Statenlid Provinciale Staten Utrecht
- 2008-2011 Penningmeester Meander Omnium instelling voor Zorg en Welzijn
- 2009-2013 Lid raad van beheer FNV-Bond voor zelfstandigen
- 2011-2013 Bestuurslid Boeddhistische Unie Nederland
- 2011-2014 Wethouder gemeente Bunnik, Portefeuilles: Volkshuisvesting, V&V, Sport, Toekomstvisie, Milieu en EZ

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/pub/bert-koopmanschap/b/452/475>



Algemeen commissielid

Drs. C.P.M. Doms (Karin)

Korte kennismaking

De corporatiesector ken ik goed vanuit verschillende functies. Als adviseur en interim manager heb ik diverse veranderingen bij corporaties begeleid. Daarnaast heb ik als toezichthouder gefungeerd en ben voorzitter van het netwerk vrouwelijke commissarissen. Ik begeleid managementteams en bestuurders bij veranderingsvraagstukken. Als interim manager heb ik onder andere op de afdelingen vastgoed en wonen bij verschillende corporaties gewerkt. Kortom, mijn betrokkenheid bij corporaties is divers. Rode draad daarbij is dat ik altijd werk vanuit een onafhankelijke positie. Ik kies daarbij bewust voor een open mind en blijf daarin dicht bij mijn eigen kernwaarden: integriteit en onafhankelijkheid. Ik kijk analytisch en met liefde naar de vraagstukken en dilemma's waar maatschappelijke ondernemingen mee worstelen; vanuit verschillende oogpunten. En als scherpte nodig is, dan heb ik die in huis.

Visitaties

Als visitator breng ik een grondige kennis van de sector mee, vanuit - zoals hierboven blijkt - een veelzijdig perspectief. Ook bij visitaties vervul ik diverse rollen, als algemeen commissielid en als voorzitter. Mijn perspectief is breed. Ik kijk naar hoe ambities zich vertalen in prestaties, de wijze waarop de besturing is ingevuld. De rol van belanghebbenden en hun kijk op het presteren van corporaties. Daarnaast is de governance voor mij een belangrijk aandachtspunt: het functioneren van de raad van commissarissen, de wijze waarop integer handelen is gewaarborgd. Visitaties hebben voor mij een belangrijke rol in de reflectie en lering van corporaties. Ik blijf me daarom inzetten voor visitaties die bijdragen aan een beter functioneren van de sector.

Reeds gevisiteerd

- 2005 Woningstichting Samenwerking Vlaardingen, Vlaardingen
- 2007 Wonen Noordwest Friesland, Sint Annaparochie
- 2008 De Woonschakel Westfriesland, Medemblik
- 2010 Stichting Woonstede, Ede
- 2010 Woningbouwvereniging Nieuw-Lekkerland, Nieuw-Lekkerland
- 2011 Bouwvereniging Volksbelang, Vianen
- 2011 Plicht Getrouw, Bennekom
- 2012 ProWonen, Borculo
- 2014 Wovesto, Sint-Oedenrode
- 2014 Nijestee, Groningen
- 2014 Beter Wonen, Almelo
- 2014 Woningstichting Bergh, 's-Heerenberg
- 2015 Volkshuisvesting Arnhem, Arnhem
- 2015 Salland Wonen, Raalte
- 2015 Mijande Wonen, Weerselo

Specifieke deskundigheid

- Brede en diverse kennis van de corporatiesector, vanuit verschillende rollen
- Actieve rol in toezicht van corporaties en andere maatschappelijke ondernemingen, ondermeer als voorzitter van het vrouwelijk netwerk commissarissen

Kort CV

- Geboren in 1968
- Opleiding: Propedeuse psychologie, doctoraal Tekstwetenschap, diverse cursussen op het gebied van volkshuisvesting, financieel management, governance en management van veranderingen
- 1992-1993 Secretaris Privatisering gemeente Amsterdam (privatisering gemeentelijk woningbedrijf)
- 1994-1995 Beleidsmedewerker Platform voor de Volkshuisvesting
- 1995-2001 Organisatieadviseur en interim-manager Nationale Woningraad, Quintis en Interlink
- 2001-heden Zelfstandig adviseur, directeur WenD management: diverse opdrachten als interim-manager en adviseur bij maatschappelijke ondernemingen in bouwen, wonen en zorg; in 2011 tijdelijk directeur Atrivé Groep
- 2003-heden Diverse bestuurlijke en toezichthoudende functies, waaronder commissaris bij Woningstichting Casade tot 2012, voorzitter PIT Platform voor Innovatie in Toezicht, vice-voorzitter raad van toezicht bij Stichting Maatschappelijke Opvang Traverse sinds 2012, raad van commissarissen en voorzitter RvC-commissie Maatschappij bij Woonbron sinds 2012, raad van commissarissen Rabobank De Langstraat vanaf 2014, voorzitter Stichting Aandachtsmeditatie Tilburg (SATI) vanaf 2011

Nevenfuncties

- 2007-2012 Lid raad van commissarissen bij Woningstichting Casade te Waalwijk
- 2011-heden Voorzitter Netwerk Vrouwelijke Commissarissen
- 2011-heden Voorzitter Stichting Aandachtsmeditatie Tilburg (SATI)
- 2012-heden Lid raad van toezicht bij Stichting Maatschappelijke Opvang Traverse
- 2012-heden Lid raad van commissarissen (voorzitter commissie Maatschappij) bij woningcorporatie Woonbron te Rotterdam
- 2012-heden Oprichter/partner bij het Platform voor Innovatie en Toezicht (PIT)
- 2014-heden Lid raad van commissarissen bij Rabobank De Langstraat

Meer informatie: <http://www.linkedin.com/pub/karin-doms/7/877/731>

Secretaris

Drs. A. de Klerk (Annet)



Korte kennismaking

Als adviseur richt ik mij op strategische vraagstukken bij gemeenten en corporaties, en op samenwerkingsverbanden op het gebied van mensen, wonen en wijken. Na mijn studie Planologie heb ik ondermeer gewerkt bij adviesbureaus op het terrein van wonen en wijkontwikkeling; sinds 2010 werk ik als zelfstandig adviseur. In mijn werk ga ik op zoek naar de verhalen van organisaties en de kracht van mensen. Wat ik hoor, vertaal ik in een focus die richting geeft en aanzet tot betere prestaties. Sinds 2002 ben ik regelmatig ingeschakeld als secretaris bij Raeflex. In 2012 heb ik samen met Raeflex een publicatie uitgebracht onder de titel 'Het Geheim van de Goede Corporatie'. Daarin ben ik op zoek gegaan naar de succesfactoren die leiden tot goede prestaties van corporaties.

Visitaties

Als secretaris neem ik mijn kennis van de volkshuisvesting mee. Deze kennis heb ik opgedaan vanuit mijn studie en mijn werk. Ik ben analytisch ingesteld, ben sterk in het leggen van verbanden tussen verschillende gegevens en kan vanuit een brij van gegevens en gesprekken, de rode draad ontwarren en vertalen in een goed leesbaar rapport. Mijn invalshoek bij visitaties zijn de prestaties die corporaties leveren: wat heeft de corporatie aan resultaten geboekt in de afgelopen vier jaar en hoe verhoudt zich dat tot haar ambities, de opgaven in het werkgebied en de verwachtingen van klanten en andere belanghebbenden? De prestaties vormen het bestaansrecht van corporaties; de inzet van het vermogen en de kwaliteit van de governance zijn de randvoorwaarden om tot die prestaties te komen. Ik vind visitaties belangrijk als middel van verantwoording. Belanghebbenden kunnen goed gebruik maken van de uitkomsten van een visitatierapport om met een corporatie in gesprek te gaan. Daarnaast kunnen corporaties hun voordeel doen bij visitaties om tot verbetering van hun prestaties te komen.

Reeds gevisiteerd

2002 Huis en Erf, Schijndel
2003 Goede Stede, Almere
2003 Stichting Wonen Leerdam, Leerdam
2004 St. Joseph Wonen, Hengelo
2004 Waterweg Wonen, Vlaardingen
2004 Westland Wonen, 's-Gravensande
2004 Woningstichting Goede Stede, Almere
2005 Stichting Woonvisie, Ridderkerk
2005 Corporatie Holding Friesland, Grou
2005 Oost Flevoland Woondiensten, Dronten
2007 Wonen Noordwest Friesland, Sint Annaparochie
2007 Wonen Weert, Weert
2010 SSH Nijmegen, Nijmegen
2010 Stek, Lisse
2010 Woningstichting Simpelveld, Simpelveld
2010 Woningstichting Urmond, Berg-Urmond
2010 Woningstichting Vaals, Vaals

2010 Woningstichting Voerendaal, Voerendaal
2011 Stichting Wooncorporatie Kennemerhave, IJmuiden
2011 Warmunda, Warmond
2011 Welbions, Hengelo
2011 Woningstichting Ons Doel, Leiden
2011 Woningstichting de Zaligheden, Eersel
2012 Woningstichting Rochdale, Amsterdam
2012 Twinta (Carintreggeland), Hengelo
2013 Idealis, Wageningen
2013 wonenCentraal, Alphen a/d Rijn
2013 De Woonschakel, Medemblik
2015 Volkshuisvesting Arnhem, Arnhem
2015 Domesta, Emmen
2015 Stadgenoot, Amsterdam
2015 Salland Wonen, Raalte
2015 Thús Wonen, Dokkum
2015 Woningstichting De Delthe, Usquert
2015 SHBO, Oosterhout

Specifieke deskundigheid

- Uitgebreide kennis van de volkshuisvesting en gemeentelijke organisaties
- Brede ervaring als secretaris
- Sterk ontwikkelde schrijfvaardigheid

Kort CV

- Geboren in 1969
- Opleiding: Planologie
- 1994-1997 Beleidsmedewerker gemeente Deventer (volkshuisvesting, wijkaanpak en stadsvernieuwing)
- 1998-2010 Adviseur bij twee adviesbureaus: Kolpron/Ecorys en Laagland'advies (wonen en wijkgericht werken)
- 2010-heden Zelfstandig adviseur bij Ondersteboven advies

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/in/annetdeklerek>

Secretaris

P. van Achteren BLL (Peter)



Korte kennismaking

Sinds 2008 werk ik voor NQA én voor Raeflex, als secretaris voor visitatiecommissies. Voor NQA ben ik tevens actief als accountmanager in de regio Amsterdam en als adviseur betrokken bij diverse advies- en begeleidingsopdrachten. In mijn dagelijkse activiteiten probeer ik voor een goede balans te zorgen tussen opleidingsvisitaties en visitaties van woningcorporaties. Vanaf 2008 ben ik bij ongeveer vijftien visitaties van corporaties actief geweest als secretaris. Deze corporaties varieerden in grootte van minder dan 500 verhuureenheden tot meer dan 20.000 verhuureenheden. De visitatiemethodiek heb ik in de loop van de periode zien veranderen en ik heb zowel met de reguliere methodiek gewerkt als met de methodieken die speciaal ontwikkeld zijn voor de kleinere corporaties. Bij de meeste corporaties waar ik als secretaris heb gewerkt, was het de eerste keer dat zij een visitatie ondergingen. De corporaties hebben zich ook moeten instellen op visitaties. Ik ben daarom erg nieuwsgierig naar de komende cyclus van visitaties.

Ik ben blij dat ik in beide sectoren visiteer; de afwisseling is boeiend. Er zijn verschillen en overeenkomsten. Een belangrijk verschil tussen visitaties in het onderwijs en de corporatiesector, is de focus. Visitaties in de corporatiesector hebben een integraal karakter en hebben, naast de aandacht voor de output van de primaire processen, nadrukkelijker aandacht voor de wijze waarop die tot stand komen. Het gaat dus niet alleen om het bouwen van betaalbare woningen, maar bijvoorbeeld ook om de doelmatigheid en het functioneren van het toezicht. Dat integrale karakter vind ik een sterk punt van de visitatiemethodiek bij woningcorporaties.

Visitaties

In mijn rol als secretaris bewaak ik het visitatieproces. Dat geldt voor de contacten met de corporatie, de aanlevering van de documentatie, het plannen van de gesprekken en het aanleveren van het conceptrapport. Daarnaast zorg ik ervoor dat de methodiek goed gevolgd wordt. De corporatie moet zo realistisch mogelijk tot zijn recht komen in de becijfering van de prestaties en ik ondersteun de commissie zoveel mogelijk in de beoordeling daarbij. Visitaties zijn belangrijk als verantwoordingsinstrument en als leerinstrument. Om die verantwoording zo goed mogelijk tot uiting te laten komen, is het belangrijk dat belanghebbenden gebruik maken van de uitkomsten van de visitatiecommissie, en de corporatie daarop bevragen. Daarnaast geven visitaties aan hoe belangrijk het is om realistisch te zijn in je ambities. Je prestaties moeten daarmee in overeenstemming zijn. In die zin houden visitaties corporaties scherp: zeg wat je doet en doe wat je zegt. Visitaties kunnen zo een bijdrage leveren aan het functioneren van corporaties.

Reeds gevisiteerd

- 2008 BetuwsWonen (Preview), Culemborg
- 2009 Woonwaard, Alkmaar
- 2009 Wooncompagnie, Hoorn
- 2009 Intermaris-Hoeksteen, Hoorn
- 2010 Stichting Beter Wonen, IJsselmuiden
- 2010 Stichting Mooiland, Wageningen

2010 Heuvelrug Wonen, Doorn
2011 Bouwvereniging Volksbelang, Vianen
2011 Rijswijk Wonen, Rijswijk
2011 Stichting Eelder Woningbouw, Paterswolde
2011 Stichting Woningbeheer Born-Grevenbicht, Born-Grevenbicht
2011 Woonzorg Nederland, Amstelveen
2012 Woningstichting Gouderak, Gouderak
2012 Woonbeheer Borne, Borne
2015 Woonpunt, Maastricht
2015 Beter Wonen Vechtdal, Hardenberg
2015 Volkshuisvesting Arnhem, Arnhem
2015 Van Alckmaer, Alkmaar
2015 Woningbouwvereniging St. Willibrordus, Wassenaar
2015 de Woningstichting, Wageningen
2015 Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl, Eindhoven

Specifieke deskundigheid

- Uitgebreide kennis van audits

Kort CV

- Geboren in 1983
- Opleiding: Sociaal Juridische Dienstverlening, Onderwijskunde en Politicologie, 2012-2013 Bedrijfskunde (verkort)
- 2007-2008 Praktijkcoach bij Hogeschool Utrecht en Docentenauditor ISBW
- 2008-heden Auditor, senior adviseur en accountmanager bij NQA en secretaris bij Raeflex

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/pub/peter-van-achteren/13/577/576>

Bijlage 3 Bronnenlijst

Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Perspectief	Documenten
Prestaties	<ul style="list-style-type: none"> • Jaarverslagen 2011, 2012, 2013, 2014 • Corporatie in Perspectief 2011 t/m 2014 • Nieuwsbrief voor belanghebbenden • Kaart corporatiebezit Arnhem 2015 • Prestatietabel 2011 t/m 2014
Presteren naar Opgaven en Ambities (PnOA)	<ul style="list-style-type: none"> • Position paper • Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen • Ondernemingsplannen • Beleidsnota's op het gebied van: strategische samenwerking, sturen op nieuwbouw, asbest, duurzaamheid, financiën, HRM, inkoop, kwaliteit, onderhoud, verkoop, woningmarkt onderzoek en efficiency, huur- en verkoopbeleid. • Jaarverslagen 2011 t/m 2014 • Volkshuisvestingsverslagen • Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid, et cetera) • Documenten met en over eigen doelstellingen (op allerlei terreinen) • Eigen wijkvisies • Strategisch voorraadbeleid (SVB) • Verkoopbeleid bezit • Eigen woningmarktgegevens • Beschreven opgaven (landelijk, regionaal, lokaal) • Woonvisies van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied • Prestatieafspraken met belanghebbenden • Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten • Corporatiebenchmarkcentrum: indicatoren en overzichten
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	<ul style="list-style-type: none"> • Verslagen van overleg met belanghebbenden: verslag belanghebbendenbijeenkomst 2010 • Onderzoeken naar klanttevredenheid: onderzoeksresultaten De Bovenkamer, Huurdersonderzoek USP, kwaliteitsbewaking klantdiensten, klachtenprocedure VHV • Prestatieafspraken, convenanten, contracten met belanghebbenden: Regionale samenwerking KR8
Presteren naar Vermogen (PnV)	<ul style="list-style-type: none"> • Publicaties CFV: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief 2011 t/m 2014 • De Oordeelsbrief van de minister van BZK 2011 t/m 2014 • Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen en verloop daarin • Van het WSW: het Cijfermatig Perspectief en de Uitslagbrief • Jaarrekeningen en jaarverslagen 2011 t/m 2014 • Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen 2011 t/m 2014 • Kwartaalrapportages, kasstroom- en bedrijfswaardeberekeningen 2011 t/m 2014 • Managementdocumenten m.b.t. financiële risicoanalyses en scenario's, financiële sturing, efficiency en visie op vermogensinzet: Projectontwikkeling Nieuw Kadewartier Voorheen Centrum Oost (risico-analyse) • Van accountant: Managementletters, verslagen en brieven 2011 t/m 2014
Governance	<ul style="list-style-type: none"> • Documenten over alle opgaven • Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties 2011-2014: Strategische visies, Ondernemingsplannen, Financiële Meerjaren

	<p>Ramingen, Jaarplannen, Jaarbegrotingen, Tussenrapportages, Treasury documenten, Jaarverslagen, Jaarrekeningen, Jaarverslagen sociaal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enkele vastgestelde deelprojecten voortgangsdokumenten, interne projectdocumenten voor projecten in de wijken Geitenkamp, Klarendal, Malburgen en Schuytgraaf • Diverse documenten ter illustratie van de wijze waarop Volkshuisvesting haar bedrijfscultuur ontwikkelt • Documenten op het gebied van organisatie in control: inrichting van de organisatie, visie op control, spelregels procesmanagement en projectmanagement, organisatieprincipes, proces-auditing, kaders voor het opstellen van de onderhoudsbegroting. • Position paper • Relevante correspondentie met minister (betreffende prestaties) • Documenten over toezicht incl. agenda en relevante notulen RvC-vergaderingen 2011 t/m 2014 • Verslagen MT-vergaderingen 2014 • Documenten met betrekking tot het profiel van de RvC, statuten, reglementen en zelfevaluatie RvC • Toepassing Governancecode bij Volkshuisvesting Arnhem (2011) • Toepassing overlegwet (zie voor wettekst: www.visitaties.nl)
--	---

Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen

Geïnterviewde personen

Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal tien face-to-face gesprekken geïnterviewd over de prestaties van Stichting Volkshuisvesting Arnhem.

Raad van commissarissen

- De heer M. Idema (voorzitter)
- Mevrouw H. Pries (vice-voorzitter)
- De heer B. van Moerkerk (lid)
- De heer R. Post (lid)

Directeur/bestuurder

- De heer G. Breeman

Managementteam

- Mevrouw, A. van Zantvoort (manager Vastgoed)
- De heer F. v.d. Koevering (Manager Financiën en Control)
- De heer B. Kessels (Manager Wonen)
- De heer J. Alers (Manager Strategie en Organisatie)

OR

- De heer W. Duits (voorzitter)
- Mevrouw G. Nijnens (vice-voorzitter)
- Mevrouw C. Wolderingh (secretaris)
- Mevrouw M. de Baaij (lid)
- Mevrouw M. van Wijk (lid)
- Mevrouw Y. Weststrate (lid)

Huurdersorganisatie (professioneel)

- Mevrouw E. Sopacuwa

Huurders/bewonerscommissies

- Mevrouw C. van der Berg (bewonerscommissie 't Duifje)
- Mevrouw H. Hol (bewonerscommissie Rijnwijk, hiermee heeft Volkshuisvesting geen samenwerkingsovereenkomst).
- Mevrouw J.H. Luyterink (bewonerscommissie Malburgen-Oost)
- Mevrouw R. Bouwen, (Van Verschuerplein, op persoonlijke titel)
- Mevrouw M. van Dijk (op persoonlijke titel/ voormalig lid van de bewonerscommissie Klarendal).

Gemeente Arnhem

- De heer G. Elfrink (Wethouder)
- De heer J. Jans (Programmamanager)
- Mevrouw Y. v/d Graaf (Clustermanager gebiedsrealisatie en vastgoed)

Zorgpartijen

- Mevrouw A. Visserman ('s Heerenloo, regiodirecteur Gelderland Midden)
- De heer R. Huntink (projectleider WMO Driestroom)

Welzijnspartijen

- De heer H. Matser (lid raad van bestuur RIBW)
- Mevrouw A. Geritz (Clustermanager/ MT-lid Rijnstad)

Collega-corporaties

- De heer E. Angenent (directeur-bestuurder Vivare)
- De heer J. Noppen (manager Volkshuisvesting Portaal)

Bijlage 5 Prestatietabel

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2011 - 2014					Cijfer
1. Huisvesting van de primaire doelgroep					7,0
Woningtoewijzing en doorstroming Prijssegmenten huurwoningen, 2011 – 2014.					
	2011	2012	2013	2014	2014 in %
Goedkoop	4.291	3.712	2.680	2.570	20,4 %
Betaalbaar	7.234	7.512	8.254	8.212	65,3 %
Duur tot huurtoeslag	323	612	1.180	1.312	10,4 %
Duur boven huurtoeslag	311	305	358	475	3,8 %
Totaal	12.159	12.141	12.472	12.569	100 %
Bron: CiP versie 2014-2, verslagjaar 2013. Bron 2014: Voorlopige cijfers 2014.					
Toewijzingen, 2011 – 2014.					
	2011	2012	2013	2014	Aandeel in 2010-2013
Toewijzingen binnen inkomensgrenzen uit Wet Huurtoeslag	780	810	867	924	75,4 %
Toewijzingen buiten inkomensgrenzen uit Wet Huurtoeslag	236	228	338	284	24,6 %
Passend	834	819	980	933	80,8 %
Te duur	148	190	184	242	16,0 %
Te goedkoop	34	29	41	33	3,3 %
Bron: CiP versie 2014-2, verslagjaar 2013 Bron 2014: Voorlopige cijfers 2014					
Aangegane huurovereenkomsten, 2011 – 2014.					
	2011	2012	2013	2014	
Huurovereenkomsten onder EU-norm lagere inkomens	942 (93 %)	950 (92 %)	1.104 (92 %)	1.076 (97 %)	
Huurovereenkomsten boven EU-norm lagere inkomens	74 (7 %)	88 (8 %)	94 (8 %)	30 (3 %)	
Totaal	1.016	1.038	1.198	1.106	
Bron: CiP versie 2014-2, verslagjaar 2013 Bron 2014: Voorlopige cijfers 2014					
Mutatiegraad in %, 2011-2014.					
	2011	2012	2013	2014	
Volkshuisvesting Arnhem	7,0 %	7,3 %	9,5 %	8,8 %	
Referentiecorporaties	7,9 %	7,9 %	8,5 %		
Landelijk	7,9 %	7,9 %	8,1 %		
Bron: CiP versie 2014-2 (verslagjaar 2013), CiP 2012, CiP 2013 Bron 2014: Voorlopige cijfers 2014					
Betaalbaarheid Huurprijs als % van de maximaal toegestane huur, 2012-2014.					
		Volkshuisvesting Arnhem	Referentie corporaties	Landelijk	
2012	Sociale huur (DAEB)	69,0% (*)	68,4%	67,2%	
2012	Commerciële huur (niet DAEB)	90,0%	90,5%	84,9%	
2013	Sociale huur (DAEB)	61,4% (*)	70,4%	68,6%	
2013	Commerciële huur (niet DAEB)	82,8%	88,3%	84,0%	
2014	Sociale huur (DAEB)	67,5%			
2014	Commerciële huur (niet DAEB)	79,8%			

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2011 - 2014						Cijfer																																																								
<p>Bron: CiP versie 2014-2 (verslagjaar 2013), CiP 2013. Bron 2014: Voorlopige cijfers 2014</p> <p>(*) We constateren dat de aangeleverde informatie voor 2012 en 2013 in CiP geen betrouwbaar beeld geeft. De ontwikkeling van het percentage moet zich verhouden tot 67,5% in 2014. We hebben geen grote wijzigingen in het streefhuurbeleid doorgevoerd. Mutaties in het bezit en het optrekken naar streefhuur voor nieuwe huurders beïnvloeden de streefhuur wel.</p> <p>Huurprijsontwikkeling</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="4">Volkshuisvesting Arnhem</th> <th>Referenti e corporati es</th> <th>Landelijk</th> </tr> <tr> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2013</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Huurprijs per woonegelegenheid per jaar (in euro)</td> <td>4.827</td> <td>5.090</td> <td>5.298</td> <td>5.508</td> <td>5.539</td> <td>5.592</td> </tr> <tr> <td>Huurprijsontwikkeling (% t.o.v. voorgaand jaar)</td> <td>1,4</td> <td>5,4</td> <td>4,1</td> <td>4</td> <td>4,9</td> <td>4,9</td> </tr> </tbody> </table> <p>Bron: CiP versie 2014-2 (verslagjaar 2013) Bron 2014: Voorlopige cijfers 2014</p> <p>Huurachterstand als percentage van de jaarhuur, 2011-2014.</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>Volkshuisvesting Arnhem</td> <td>1,0 %</td> <td>1,4 %</td> <td>1,4 %</td> <td>1,5 %</td> </tr> <tr> <td>Referentiecorporaties</td> <td>1,1 %</td> <td>1,4 %</td> <td>1,5 %</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Landelijk</td> <td>1,3 %</td> <td>1,3 %</td> <td>1,1 %</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Bron: CiP versie 2014-2 (verslagjaar 2013), CiP 2013, CiP2012 Bron 2014: Voorlopige cijfers 2014</p> <p>Huisuitzettingen/ontruimingen 2012-2014.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totaal</td> <td>85</td> <td>69</td> <td>81</td> </tr> </tbody> </table> <p>Bron: Jaarverslag 2013 Bron 2014: Voorlopige cijfers 2014</p>								Volkshuisvesting Arnhem				Referenti e corporati es	Landelijk	2011	2012	2013	2014	2013	2013	Huurprijs per woonegelegenheid per jaar (in euro)	4.827	5.090	5.298	5.508	5.539	5.592	Huurprijsontwikkeling (% t.o.v. voorgaand jaar)	1,4	5,4	4,1	4	4,9	4,9		2011	2012	2013	2014	Volkshuisvesting Arnhem	1,0 %	1,4 %	1,4 %	1,5 %	Referentiecorporaties	1,1 %	1,4 %	1,5 %		Landelijk	1,3 %	1,3 %	1,1 %			2012	2013	2014	Totaal	85	69	81	8,0
	Volkshuisvesting Arnhem				Referenti e corporati es	Landelijk																																																								
	2011	2012	2013	2014	2013	2013																																																								
Huurprijs per woonegelegenheid per jaar (in euro)	4.827	5.090	5.298	5.508	5.539	5.592																																																								
Huurprijsontwikkeling (% t.o.v. voorgaand jaar)	1,4	5,4	4,1	4	4,9	4,9																																																								
	2011	2012	2013	2014																																																										
Volkshuisvesting Arnhem	1,0 %	1,4 %	1,4 %	1,5 %																																																										
Referentiecorporaties	1,1 %	1,4 %	1,5 %																																																											
Landelijk	1,3 %	1,3 %	1,1 %																																																											
	2012	2013	2014																																																											
Totaal	85	69	81																																																											
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen						8,0																																																								
Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte.																																																														
Wonen en zorg																																																														
	Volkshuisvesting Arnhem				Referentie corporaties	Landelijk																																																								
	2011	2012	2013	2014	2013	2013																																																								
Aandeel ouderen- en gehandicaptenwoningen	7,7%	8,4%	8,2% 1.044	8,0% 1.029	10,8%	15,0%																																																								
Aandeel toegankelijke woningen (nultreden)	20,0 %	27,2 %	27,8% 3.541	28,2 % 3.617	28,4%	31,2%																																																								
Aandeel toewijzingen woonegelegenheden ouderen	4,9%	5,3%	4,8% 58	5,7% 68	9,1%	14,3%																																																								
Bron: CiP versie 2014-2 (verslagjaar 2013) Bron 2014: Voorlopige cijfers 2014																																																														
Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking																																																														
Voorbeelden van activiteiten																																																														
Jaarverslag 2014																																																														
<ul style="list-style-type: none"> Met de Stichting Kind aan Huis (Dushuis) zijn twee woonvoorzieningen gecreëerd voor kinderen/jongeren met ontwikkelings- en/of gedragsproblemen. 																																																														
Jaarverslag 2013																																																														
<ul style="list-style-type: none"> In Schuytgraaf zijn vijf nieuwe woningen via Driestroom verhuurd aan klanten met een verstandelijke beperking In Presikhaaf zijn twee woningen met tien eenheden toegevoegd aan de zeven dit het RIBW al in gebruik had voor zijn 'kindproject': kinderen met psychiatrische hulp. 																																																														

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2011 - 2014	Cijfer										
<ul style="list-style-type: none"> RIBW heeft 45 eenheden in gebruik genomen in Malburgen als resocialisatieproject om weer te leren wonen In de seniorenflat op het Driemondplein zijn de eerste twee woningen in gebruik genomen door IBASS, een stichting die zich richt op hulp en begeleiding van autisten. Doel is om uit te breiden naar tien woningen. In Klarendal zijn zestien voormalige studenteneenheden omgebouwd tot onzelfstandige huisvesting voor jongere cliënten van Pactum in het kader van jeugdhulpverlening. <p>Jaarverslag 2012</p> <ul style="list-style-type: none"> Oplevering Singelkwartier ('s Heeren Loo zorggroep) waar 21 kinderen en jongeren tot 23 met een verstandelijke beperking kunnen wonen (12 appartementen, een groepswooning en een gezinshuis) 											
<p>Overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen</p> <p>Statushouders</p> <table border="1" data-bbox="240 770 1177 831"> <thead> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Volkshuisvesting Arnhem</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>13</td> </tr> </tbody> </table> <p>Jaarverslag 2014:</p> <ul style="list-style-type: none"> We dragen bij aan de rijkstaakstelling voor de huisvesting van asielzoekers/vergunninghouders die hier mogen blijven. Arnhem liep daarin landelijk al jaren voorop, maar de voorsprong is zodanig geslonken dat we weer actief woningen aanbieden aan door de gemeente voorgedragen asielzoekers. Van de 36 toegewezen woningen in de stad heeft Volkshuisvesting er in 2014 13 beschikbaar gesteld. Daarnaast worden vergunninghouders gehuisvest via het reguliere woonruimteverdeelsysteem, waarbij ze dezelfde rechten hebben als andere woningzoekenden. <p><u>Voorbeelden van activiteiten voor verschillende doelgroepen</u></p> <p>Jaarverslag 2014:</p> <ul style="list-style-type: none"> Via de stedelijke 'Doorstroomtafel' worden dakloze huishoudens voorgedragen aan corporaties voor huisvesting. Jaarlijks zijn er in principe 20 woningen beschikbaar. In 2014 zijn 21 huishoudens aan huisvesting geholpen, waarvan zeven door Volkshuisvesting. De eerste vier woningen voor (dakloze) cliënten van het RIBW kwamen beschikbaar vanuit het Kr8-project 'Housing First'. In 2014 startte een stedelijke pilot om vijf zwerfjongeren van huisvesting te voorzien. Een jongere heeft in 2014 een plek gekregen van Volkshuisvesting. <p>Jaarverslag 2013:</p> <ul style="list-style-type: none"> In Schuytgraaf zijn zeventien nieuwbouwwoningen verhuurd aan tienermoeders via Pluryn Bij mutatie beschikbaar stellen van 45 eenheden aan de HAN voor huisvesten buitenlandse studenten. In Akker71 beschikt de corporatie over dertig pauzewoningen; een kamer waar mensen na een scheiding tijdelijk onderdak vinden Project 'Anders Wonen' (vijf prefab woonunits) voor vijf RIBW-clieënten die niet in een gewone buurt of voorziening passen. Huurovereenkomst met Iriszorg voor twee panden, bestemd voor crisisopvang. Huisvesting voor 4 cliënten uit de maatschappelijke opvang via de 'doorstroomtafel' <p>Jaarverslag 2012</p> <ul style="list-style-type: none"> Huisvesting van zes cliënten uit de maatschappelijke opvang via de 'doorstroomtafel'. Oplevering Utrechtsestraat 41, woonplek voor twaalf bewoners via Beschermd Wonen project van RIBW Oplevering Singelkwartier, 21 eenheden voor Beschermd Wonen (RIBW) Zes woningen voor tienermoeders, project van het RIBW Oplevering van een woning ten behoeve van het Dushi Huis, onderdeel van de Stichting Kind aan Huis. <p>Jaarverslag 2011:</p> <ul style="list-style-type: none"> In 2011 is zes keer gebruik gemaakt van de doorstroomafspraken met RIBW (begeleide woonvorm) Tot oktober 2011 (vanaf 2006) om niet beschikbaar stellen van een bedrijfspand voor dagelijkse (huiskamer)opvang voor daklozen. 		2011	2012	2013	2014	Volkshuisvesting Arnhem	X	X	X	13	
	2011	2012	2013	2014							
Volkshuisvesting Arnhem	X	X	X	13							

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2011 - 2014						Cijfer
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer						6,0
Woningkwaliteit						
Samenstelling woningbezit 2011						
Woningtype	Volkshuisvesting Arnhem			Landelijk		
Eengezinswoningen	43,0%			43,2%		
Meergezinswoningen zonder lift tot en met 4 lagen	32,9%			26,4%		
Meergezinsbouw met lift	4,2%			13,7%		
Hoogbouw	17,1%			11,1%		
Onzelfstandig	2,8%			5,6%		
Totaal	100%			100%		
Bron: CiP 2012						
Samenstelling woningbezit 2013						
Woningtype	Volkshuisvesting Arnhem			Landelijk		
Eengezinswoningen	43,8%			41,4%		
Meergezinswoningen zonder lift tot en met 3 lagen	32,1%			26,0%		
Meergezinsbouw met lift	5,5%			14,8%		
Hoogbouw	16,6%			11,5%		
Onzelfstandig	2,1%			6,3%		
Totaal	100%			100%		
Bron: CiP 2014 -2						
Samenstelling woningbezit 2014						
Woningtype	Volkshuisvesting Arnhem					
Eengezinswoningen	43,7%					
Meergezinswoningen zonder lift tot en met 3 lagen	31,7%					
Meergezinsbouw met lift	5,9%					
Hoogbouw	16,6%					
Onzelfstandig	2,1%					
Totaal	100%					
Bron 2014: Voorlopige cijfers 2014						
Gemiddeld aantal punten woningwaardering huurwoningen DAEB en niet DAEB in vergelijking met andere woningcorporaties, 2012 – 2014						
	Volkshuisvesting Arnhem		Referentie corporatie		Landelijk	
2012	130 (DAEB)	135 (DAEB)	140 (DAEB)	179 (niet DAEB)	171 (niet DAEB)	175 (niet DAEB)
2013	137 (DAEB)	136 (DAEB)	141 (DAEB)	199 (niet DAEB)	181 (niet DAEB)	176 (niet DAEB)
2014	138 (DAEB)			193 (niet DAEB)		
Bron: CiP 2014-2 Bron 2014: Voorlopige cijfers 2014						
DAEB = Diensten van Algemeen Economisch Belang. Populair gezegd omvatten DAEB-activiteiten de kerntaken van een corporatie. Niet-DAEB zijn commerciële activiteiten voor een corporatie en kunnen zowel woningen (koopwoningen en huurwoningen met een huur boven € 699,48 per maand, prijspeil 2014) als bedrijfsruimten betreffen.						
Onderhoud aan woongelegenheden (in euro per gewogen woongelegenheden)						
	Volkshuisvesting Arnhem				Referentie corporaties	Landelijk
	2011	2012	2013	2014	2013	2013
Klacht- en contractonderhoud	398	402	589	502	335	312
Mutatieonderhoud	299	380	382	278	229	188
Planmatig onderhoud	929	784	623	526	777	787
Totaal	1.627	1.566	1.593	1.306	1.340	1.287

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2011 - 2014	Cijfer																																	
<p>Bron: CiP 2014-2 Bron 2014: Voorlopige cijfers 2014</p> <p><u>Jaarverslagen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Alle nieuwbouwwoningen voldoen aan de eisen van het Politiekeurmerk Veilig Wonen en het in 2013 binnen de Stadsregio gesloten Groene Akkoord. • De score op de kwaliteit van de woningen 2013: 7,5 (Volkshuisvestelijk jaarverslag 2013) • De score op de kwaliteit van de woningen 2011: 7,4 (Volkshuisvestelijk jaarverslag 2011) 																																		
<p>Kwaliteit dienstverlening</p> <p>Iedere twee jaar laat Volkshuisvesting Arnhem een tevredenheidsscan uitvoeren. Resultaten uit 2011 en 2013 laten het volgende beeld zien (op hoofdlijnen):</p> <table border="1" data-bbox="240 696 1145 860"> <thead> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>De dienstverlening in totaal</td> <td>7.4</td> <td>7.5</td> </tr> <tr> <td>Telefonische bereikbaarheid</td> <td>7.6</td> <td>7.8</td> </tr> <tr> <td>De afhandeling van het reparatieverzoek</td> <td>6.7</td> <td>7.3</td> </tr> <tr> <td>Het nakomen van afspraken</td> <td>6.8</td> <td>7.4</td> </tr> <tr> <td>De klantvriendelijkheid van de medewerkers</td> <td>7.5</td> <td>7.7</td> </tr> </tbody> </table> <p>Bron: Rapport USP-Bewonersscan VHV 2011 en 2013</p> <p>Aantal klachten</p> <table border="1" data-bbox="240 936 1209 1021"> <thead> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aantal klachten bij Vhv Arnhem</td> <td></td> <td>255</td> <td>219</td> <td>224</td> </tr> <tr> <td>Waarvan naar klachtencie. Woningcorporaties</td> <td>8</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>7</td> </tr> </tbody> </table> <p>Bron: Jaarverslag 2013 Bron 2014: Voorlopige cijfers 2014</p>		2011	2013	De dienstverlening in totaal	7.4	7.5	Telefonische bereikbaarheid	7.6	7.8	De afhandeling van het reparatieverzoek	6.7	7.3	Het nakomen van afspraken	6.8	7.4	De klantvriendelijkheid van de medewerkers	7.5	7.7		2011	2012	2013	2014	Aantal klachten bij Vhv Arnhem		255	219	224	Waarvan naar klachtencie. Woningcorporaties	8	6	7	7	
	2011	2013																																
De dienstverlening in totaal	7.4	7.5																																
Telefonische bereikbaarheid	7.6	7.8																																
De afhandeling van het reparatieverzoek	6.7	7.3																																
Het nakomen van afspraken	6.8	7.4																																
De klantvriendelijkheid van de medewerkers	7.5	7.7																																
	2011	2012	2013	2014																														
Aantal klachten bij Vhv Arnhem		255	219	224																														
Waarvan naar klachtencie. Woningcorporaties	8	6	7	7																														
<p>Energie en duurzaamheid</p> <p>Percentage groene labels 2011-2014.</p> <table border="1" data-bbox="240 1178 1230 1263"> <thead> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>% woningen met groen label (energielabel A, B of C)</td> <td>30,7%</td> <td>36,2%</td> <td>50,4%</td> <td>45%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Bron: Jaarverslagen 2011, 2012, 2013 Bron 2014: Voorlopige cijfers 2014</p> <p>Door een wijziging in uitgangspunten voor de berekening presenteren we in het jaarverslag 2014 geen getalsmatige vergelijking met voorgaande jaren. Wel zijn de volgende effecten zichtbaar; door de toegevoegde nieuwbouwwoningen is er een stijging in de A-labels.</p> <p>Investerings in duurzaamheid 2012-2014.</p> <table border="1" data-bbox="240 1464 1222 1550"> <thead> <tr> <th></th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CO2 emissie per woning</td> <td>2.919 kg</td> <td>2.708 kg</td> <td>2.648 kg</td> </tr> <tr> <td>Gemiddelde energie index per woning</td> <td>1,85</td> <td>1,70</td> <td>1,67</td> </tr> </tbody> </table> <p>Bron: EPA view Bron 2014: Voorlopige cijfers 2014</p> <p>Een daling van de energie index betekent een verbetering van de energetische waarde van de woningen.</p> <p><u>Enkele voorbeelden van duurzaamheidsprojecten van Volkshuisvesting (Jaarverslagen):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Malburgen: In 2013 en 2014 zijn 27 nul-op-de-meterwoningen opgeleverd. Deze woningen zijn voorzien van triple glas, zonnepanelen en hebben een warmte-terugwininstallatie. De bewoners van de eerste serie nul-op-de-meterwoningen werden in het duurzaam wonen begeleid door onze energiecoaches. • We werken aan verduurzaming van woningen tijdens ons periodieke (groot)onderhoud. Voor vijf projecten heeft de provincie Gelderland bijna € 4 miljoen stimuleringsubsidie toegezegd. Daarmee kunnen we de woningen extra verduurzamen. In 2014 is het project aan de Graslaan al uitgevoerd. Dit heeft gemiddeld drie labelstappen opgeleverd. Van de vier andere projecten zijn de voorbereidingen in volle gang en is deels gestart met de uitvoering. In totaal zullen eind 2015 zo 571 woningen energetisch behoorlijk verbeterd zijn. In energielabels uitgedrukt gaat het om ruim 800 sprongen. • Nieuwe Kadekwartier: wordt met EPL (Energie Prestatie op Locatie) van 8,0 een zeer energiezuinige wijk (2012). 		2011	2012	2013	2014	% woningen met groen label (energielabel A, B of C)	30,7%	36,2%	50,4%	45%		2012	2013	2014	CO2 emissie per woning	2.919 kg	2.708 kg	2.648 kg	Gemiddelde energie index per woning	1,85	1,70	1,67												
	2011	2012	2013	2014																														
% woningen met groen label (energielabel A, B of C)	30,7%	36,2%	50,4%	45%																														
	2012	2013	2014																															
CO2 emissie per woning	2.919 kg	2.708 kg	2.648 kg																															
Gemiddelde energie index per woning	1,85	1,70	1,67																															

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2011 - 2014							Cijfer
Klarendal/ Dokters in School III (2013): In het blad Duurzaam bouwen was aandacht voor de bijzondere wijze waarop de tweede verdieping geïntegreerd verwarmd, gekoeld en geventileerd wordt.							
4. (Des)investeringen in vastgoed							7,0
Nieuwbouw, sloop en verkoop							
Nieuwbouw, sloop en verkoop							
	Nieuw- bouw huur en koop	Sloop	Verkoop (bestaand en nieuw)	Aan- gekocht	Overige mutaties	Netto	
2011	242	0	211	43	5	79	
2012	103	54	140	14	176	99	
2013	191	3	136	331	116	495	
2014	232	1	124	20	-222	-95	
Bron: Jaarverslag 2013 Bron 2014: Voorlopige cijfers 2014							
<u>Projecten (Jaarverslagen):</u>							
Klarendal							
<ul style="list-style-type: none"> Volkshuisvesting heeft de gouden Piramide gewonnen voor Inspirerend Opdrachtgeverschap voor de ontwikkeling van het Modekwartier in de wijk Klarendal (2013). In 2011 heeft Volkshuisvesting de Gulden Feniks gewonnen, prijs voor de beste gebiedstransformatie in Nederland. Aankoop en opknappen van voormalige winkelpanden, Klarendalse molen (t.b.v. verhuur aan drukkerij) Aankoop van 291 verhuureenheden van Drie Gasthuizen Groep tbv. Behoud woningen voor de sociale huur. Oplevering Kindertehuis (2011) 							
Nieuwe Kadekwartier							
<ul style="list-style-type: none"> 46 sociale huurappartementen aan de Thomas J. Witterooslaan (2014). 14 woningen Transformatorplein: waarvan 4 verkocht (2014) 							
Schuytgraaf							
In samenwerking met andere corporaties en marktpartijen nieuwbouw gerealiseerd in de sociale sector:							
<ul style="list-style-type: none"> 118 koopwoningen van rond 175.000 euro (2012) 142 huurwoningen opgeleverd (2012) 80 sociale huurappartementen Singelkwartier (2013) 							
Malburgen							
<ul style="list-style-type: none"> Zwanebloemlaan en Waterlelielaan: 73 huurwoningen. Een deel heeft een huur die boven de 700 euro per maand ligt (2014) Groene Weide: 13 sociale huurwoningen (2014) Huissensestraat: In 2014 zijn 21 woningen opgeleverd. Restant volgt in 2015. Het Nieuwe A Malburgen-West: 32 woningen, waarvan 26 verkocht en 5 verhuurd (2013) Koningsvaren: 21 woningen (2013) In 2012 zijn 37 sociale huurappartementen opgeleverd (25 in Malburgen West en 12 in de Wheme). De 45 koopwoningen in het project 'De nieuwe jaren 30' zijn in 2012 uitverkocht In 'Het nieuwe Zuid' worden 14 koopwoningen gerealiseerd (2012) Koopproject 'Langs de Rijn' aangepast naar bouw van 22 koopwoningen en 33 luxe huurwoningen. In 2013 zijn de 33 huurwoningen vergeven en is een derde van de appartementen verkocht. In Malburgen West oplevering van 32 woningen (26 koop en zes huur). 37 sociale huurappartementen (2012) 118 woningen opgeleverd: Groene Singel, deel van het project Het Nieuwe A, Het Nieuwe Zuid, De nieuwe jaren 30 (2011) Woningbouw Plantage afgerond (2011) 							

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2011 - 2014						Cijfer
Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)						
Woningverbetering						
	Volkshuisvesting Arnhem				Referentie corporaties	Landelijk
	2011	2012	2013	2014	2013	2013
Woningverbeteringen	1.063	100	252	14		
Investering in woningverbetering (x 1.000 euro)	77.801	6.018	3.793	434	7.969	3.251
Investering per verbetering woongelegenheden (euro)	73.190	60.180	15.052	31.000	16.855	11.320
Bron: CiP 2014-2 Bron 2014: Voorlopige cijfers 2014						
Woningverbeteringen pakken we bij voorkeur op in combinatie met het periodieke planmatig onderhoud. We passen, waar mogelijk dan ook duurzaamheidsmaatregelen toe.						
Maatschappelijk vastgoed						
Klarendal:						
<ul style="list-style-type: none"> • Meer dan zestig bedrijfspanden gerealiseerd (doelstelling was vijftig). Onder andere door aankoop en opknappen van voormalige winkelpanden. Nagenoeg alle bedrijfspanden zijn verhuurd. • Iconische gebouwen neergezet: Station Klarendal en Hotel Modez/Café Caspar. (2012) • Iconische gebouwen behouden: Cultuurkazerne (voormalige Menno van Coehoornkazerne) biedt onderdak aan Musicalopleiding van ROC RijnIJssel, Kunstbedrijf Arnhem, Theater Huis van Puck, Jongeren centrum De Mix. (2012) • Dokters in School III (2013): gezondheidscentrum Onder de Linden in de voormalige School III. Een apotheek, huisartsen en meer dan twintig paramedici, van fysiotherapie tot huidzorg, werken in het gebouw. • Galerie en Drukkerij Plaatsmaken bij Klarendalse molen (2012). 						
De Geitenkamp:						
<ul style="list-style-type: none"> • Gildenhuis60: werk- en ontmoetingsruimte voor ondernemend Geitenkamp en Arnhem (2012) 						
Nieuwe Kadekwartier:						
<ul style="list-style-type: none"> • Transformatie van MOW-complex tot bedrijfsruimten en ateliers voor kunstenaars (2012) 						
Lombok:						
<ul style="list-style-type: none"> • Volkshuisvesting helpt bewoners van Lombok het wijkcentrum 't Huuske te behouden (2012/2013). 						
5. Kwaliteit van wijken en buurten						9,0
Leefbaarheid						
Uitgaven aan leefbaarheid in euro's per woongelegenheden 2011-2014						
	2011	2012	2013	2014		
Volkshuisvesting Arnhem						
Sociale activiteiten	47	52	40	45		
Fysieke activiteiten	34	50	97	30		
Totaal	81	102	137	75		
Referentiecorporaties						
Sociale activiteiten	94	97	105			
Fysieke activiteiten	45	37	32			
Totaal	139	134	146*			
Landelijk						
Sociale activiteiten	65	64	76			
Fysieke activiteiten	50	42	36			
Totaal	115	106	113*			
Bron: CiP 2012, 2013, 2014 * CiP bevat hier een fout. Bron 2014: Voorlopige cijfers 2014						

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2011 - 2014	Cijfer
<p><u>Voorbeeld activiteiten vanuit jaarverslagen:</u></p> <p>2011:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ondersteuning van ruim 60 projecten en initiatieven, waaronder standaardactiviteiten zoals achterpadverlichtingen, hekwerk, aanleg groen, opruimacties en een buurtbarbecue. Daarnaast ook specifieke activiteiten per wijk/buurt: • Inzet wijkomgevingsploegen in Klarendal, Malburgen/Immerloo, Geitenkamp, 't Broek, Presikhaaf. • Gevelafbeeldingen voor blinde kopgevels aan de Klarendalseweg, werkgroep waarbij wijkbewoners aan het roer stonden. • In Klarendal zeven kleine en achttien grote projecten ondersteund ter verbetering van de betrokkenheid, onderlinge contacten en gezelligheid in de buurt • In Malburgen/Immerloo zeven grote en drie kleine leefbaarheidsprojecten, zoals een buurtfeest, continuering cameratoezicht, erfafscheidingen en achterpadverlichting, • In Geitenkamp ondersteuning elf kleine en drie grote leefbaarheidsprojecten. • In 't Brink één groot en twee kleine leefbaarheidsprojecten. • In Presikhaaf inzet voor drie leefbaarheidsprojecten, gericht op het vergroten van de buurtbetrokkenheid waaronder project 'Oersoep'. • Groenimpuls voor Arnhem-Zuid. • In 2011 ontving Klarendal de Gulden Feniks, prijs voor de beste gebiedstransformatie in Nederland. <p>2012:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geitenkamp: ontwerp voor binnentuin gereed, uitvoering in 2013. • Organisatie Klarendalse Maskerade • Bijdrage aan Buurthuis 't Huuske • Bijdrage aan Kunstwerkplaats • Oplevering Bruistuin, een wijkgezondheidstuin (Malburgen) • Inzet wooncoach, oplevering twee speeltuinen, buurtfeesten in Immerloo • Bijdrage (materieel en immaterieel) aan social sofa's in Elderveld <p>2013:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centrum Oost: organisatie verschillende ontwerpateliers: platforms voor (toekomstige) bewoners om mee te denken over de wijk • Geitenkamp: oplevering Binnenplaats (ontmoetingstuin) • Project Kamp&Geit (locatietheater met bewoners) t.b.v. verbinding en een positieve wijkuitstraling. • Prijs van 50.000 euro voor Klarendal (Gouden Piramide), verdeeld over: Speeltuin de Leuke Linde, Wijkplatform Klarendal, Ondernemersvereniging DOCKS, de gemeente en Volkshuisvesting. • Arnhem-Noord: aanpak houtrot, schilderwerk en buurtbarbecue in Lombok. • Schuytgraaf: aanbrengen kunstwerken op bergingen en in trappenhuisen van de nieuwbouwappartementen. • Samen met wijkplatform en wijkbeheergroepen realisatie rotondekunst 'De Berm' in Malburgen • Start speelgoedbank in Immerloo. <p>2014:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buurtschoonmaakacties in de Geitenkamp, vooral gericht op verrommelde tuinen en ander groen. Doel is ook bewoners in beweging te krijgen om meer te doen aan tuinonderhoud. • Klarendal: Aanpassing woongebouw, ruimte voor restaurant De Wereldkeuken. Aan de achterzijde komt een moestuin voor het restaurant en de buurt. Hier ligt nu nog een verwaarloosde steeg met woningen uit de stadsvernieuwingstijd. Wij verwachten dat de levendigheid van moestuin en restaurantterras de leefbaarheid ten goede zal komen (voorbereiding in 2014) • Klarendal: Plint17. Omvorming woongebouw met verouderde, moeilijker verhuurbare studenteneenheden met matige uitstraling naar studio-appartementen met in de plint een verzamelatelier voor negen ambachtelijke creatieven. • Schuytgraaf: bijdrage aan bouw winkelcentrum, waar bewoners al jaren op wachten, door woningen boven winkels af te nemen. • Malburgen: Overdracht exploitatie Bruishuis aan Bewonersbedrijf Malburgen. • Malburgen: Akker71: hergebruik van een oud bejaardenhuis met diverse maatschappelijke functies waarbij bewoners betrokken zijn. • De woonacademie van 's-Heeren Loo heeft onderdak gevonden in ons voormalig informatiecentrum Hotel Zuid. Cliënten van deze zorginstelling leren hier hoe ze zelfstandig kunnen wonen. 	

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2011 - 2014	Cijfer
<p>Wijk- en buurtbeheer / aanpak overlast</p> <p><u>Voorbeeld activiteiten op het gebied van wijk- en buurtbeheer</u></p> <p>Centrum-Oost Ontwikkel- en realisatieovereenkomsten voor de wijken Rijnwijk (sloop) en Centrum-Oost (bouw 768 woningen). Het plan voor Centrum-Oost bestaat uit grondgebonden woningen, appartementen, ateliers en woonzorgeenheden. In 2012 is gestart met de transformatie van het voormalige MOW-complex tot bedrijfsruimten en ateliers voor kunstenaars. De ambitie is om van Centrum-Oost een zeer energie-zuinige wijk te maken met een ePL van 8,0. In 2013: bijstelling naar bouw 387 woningen door Volkshuisvesting In 2013 is de Transformatie opgeleverd en geopend (meer dan 80 ateliers in een gerestaureerde rijksmonument).</p> <p>Geitenkamp Onder de noemer Geitenkamp-Gildenwijk voert Volkshuisvesting, samen met andere partners, initiatieven uit om het ondernemingsklimaat in de wijk te versterken. Doel op langere termijn is 'meer bewoners aan het werk' en meer koopkracht. In 2012 werd het Gildenhuis60 geopend, een werk- en ontmoetingsruimte voor ondernemend Geitenkamp en Arnhem. Alle kantoorpanden zijn verhuurd aan zzp'ers.</p> <p>Klarendal Bijdrage aan wijkontwikkeling samen met bewoners en gemeente. Na de eeuwwisseling werd een wijkvisie opgesteld om blijvende verbetering tot stand te brengen. Volkshuisvesting richtte zich op de wijkeconomie, waarbij de as Klarendalseweg/Sonsbeeksingel/Hommelstraat centraal staat. Volkshuisvesting verbond zich aan een investeringsprogramma: aankopen en opknappen van voormalige winkelpanden en het weer tot leven brengen van de winkelas. Eerste winkels openden in 2006. Het project liep door en in 2012 deed Volkshuisvesting enkele belangrijke toevoegingen: de Cultuurkazerne, hotel Modez en café Caspar, galerie en drukkerij Plaatsmaken.</p> <p>Aan het eind van 2011 werd het project 100%Mode beëindigd. De activiteiten zijn deels overgenomen door andere partijen in de wijk. Sinds 2006 zijn er vanuit dit project ruim 50 ondernemingen toegevoegd aan de wijk: 1 mode-incubator, 1 artistieke drukkerij, 1 monsteratelier, 1 kantoor, 5 horecagelegenheden en 43 winkels.</p> <p>In 2013 opende het gezondheidscentrum Onder de Linden in de voormalige School III: een apotheek, huisartsen en meer dan twintig paramedici, van fysiotherapie tot huidzorg.</p> <p>Klarendal doet het het beste van alle veertig krachtwijken in Nederland, zo meldde het Rijk in juni 2013 in het Leefbaarheidsoverzicht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.</p>	
6. Overige/andere prestaties	
-	

Bijlage 6 Meetschaal

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

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

Cijfer	Benaming
1	zeer slecht
2	slecht
3	zeer onvoldoende
4	ruim onvoldoende
5	onvoldoende
6	voldoende
7	ruim voldoende
8	goed
9	zeer goed
10	uitmuntend

Voor de beoordeling van de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance wordt gebruik gemaakt van bovenstaande uniforme meetschaal met rapportcijfers van 1-10. In het beoordelingskader is per meetpunt in woorden aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dat is het zogenaamde ijkpunt en dat levert een 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt eerst of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Vervolgens beoordeelt zij in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt (plus-/minpunten).

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

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

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

Bijlage 7 Checklist Governancecode

GOVERNANCE CODE WONINGCORPORATIES

Toegepast bij Volkshuisvesting Arnhem

Vastgesteld door de Directeur/Bestuurder op 25 januari 2007.
Goedgekeurd door de Raad van Commissarissen op 25 januari 2007.

1^e herziening; vastgesteld en goedgekeurd op 9 maart 2009.
2^e herziening; vastgesteld en goedgekeurd op 21 november 2011.

INHOUDSOPGAVE CORPORATE GOVERNANCE CODE WONINGCORPORATIES
Toegepast bij Volkshuisvesting Arnhem

I.	<u>Naleving en handhaving van de code</u>	93
II.	<u>Het bestuur</u>	94
II.1	<u>Taak en werkwijze</u>	94
II.2	<u>Rechtspositie en bezoldiging bestuur</u>	97
II.3	<u>Tegenstrijdige belangen en nevenfuncties</u>	98
III.	<u>Raad van commissarissen</u>	100
III.1	<u>Taak en werkwijze</u>	100
III.2	<u>Onafhankelijkheid</u>	102
III.3	<u>Deskundigheid en samenstelling</u>	104
III.4	<u>Rol van de voorzitter van de raad van commissarissen</u>	106
III.5	<u>Samenstelling en rol van twee kerncommissies van de raad van commissarissen</u>	107
III.6	<u>Tegenstrijdige belangen</u>	109
III.7	<u>Bezoldiging raad van commissarissen</u>	111
IV.	<u>De audit van de financiële verslaggeving en de positie van de interne control functie en van de externe accountant</u>	111
IV.1	<u>Financiële verslaggeving</u>	112
IV.2	<u>Rol, benoeming, beloning en beoordeling van het functioneren van de externe accountant</u>	112
IV.3	<u>Interne controle functie</u>	113
IV.4	<u>Relatie en communicatie van de externe accountant met organen van de woningcorporatie</u>	114
V.	<u>Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden</u>	115
V.1	<u>Rol belanghebbenden in visie, missie en beleidsdoelstellingen</u>	115
V.2	<u>Visitatie</u>	117
	<u>Toelichting op onderdelen van de Governance Code Woningcorporaties</u>	118

GOVERNANCE CODE WONINGCORPORATIES

PRINCIPES EN UITWERKINGEN

I. Naleving en handhaving van de code

Principe Het bestuur¹ en de raad van commissarissen² zijn verantwoordelijk voor de inrichting en toepassing van de governance van de woningcorporatie en de naleving van de governance code woningcorporaties.

Nr Uitwerking

I.1 De hoofdlijnen van de governance structuur van de woningcorporatie³ worden, mede aan de hand van de principes die in deze code zijn genoemd, in een apart hoofdstuk in het jaarverslag uiteengezet. Indien zich geen ingrijpende wijzigingen in de governance hebben voorgedaan ten opzichte van het voorgaande verslagjaar wordt volstaan met het beschrijven van de wijzigingen.

De actuele volledige governance structuur wordt op de website van de woningcorporatie geplaatst.

Uitwerking VHV

De hoofdlijnen van de governance structuur worden in het hoofdstuk 'Intern toezicht en bestuur' van het jaarverslag opgenomen.

Op de website www.volkshuisvesting.nl is geplaatst:

- Jaarverslag en Jaarrekening
- Governance code
- Integriteitscode
- Klokkeluideregeling
- Visitatierapport
- Beloningsbeleid
- Reglement werkwijze RvC
- Profielschets RvC
- Rooster van aftreden RvC
- Notitie over de relatie Raad van Commissarissen – Directeur/Bestuurder
- Organogram

Een aantal van deze documenten wordt niet afzonderlijk op de website geplaatst maar wordt opgenomen in het Jaarverslag in het hoofdstuk 'Intern toezicht en bestuur'.

I.2 Bij de beschrijving van de governance structuur geeft de woningcorporatie aan in hoeverre zij de in deze governance code

In het hoofdstuk 'Intern toezicht en bestuur' van het jaarverslag wordt met betrekking tot de governance structuur het 'pas toe of leg uit'

opgenomen uitwerking opvolgt en zo niet, om welke redenen en wat de door de woningcorporatie gekozen uitwerking is. Dit geldt echter niet voor de principes cq. bepalingen over toepassing van de Sector brede Beloningscode voor bestuurders (principe II.2), de honorering van commissarissen (principe III.7) en de zittingstermijn van commissarissen (III.3.5).

principe gebruikt voor zover de governance code dat toestaat.

I.3 Elke verandering in de governance structuur van de woningcorporatie en in de naleving van de code wordt onder een apart agendapunt ter goedkeuring aan de raad van commissarissen voorgelegd.

Wijzigingen in de governance structuur worden ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van commissarissen.

II. Het bestuur

II.1 Taak en werkwijze

Principe Het bestuur is belast met het besturen van de woningcorporatie, wat onder meer inhoudt dat het bestuur verantwoordelijk is voor de realisatie van de doelstellingen van de woningcorporatie, de strategie, de financiering en het beleid en de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling en het beleid ten aanzien van deelnemingen⁴ van de corporatie. Het bestuur legt hierover verantwoording af aan de raad van commissarissen. Het bestuur richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de woningcorporatie in het licht van haar volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstelling en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van bij de woningcorporatie betrokkenen af. Het bestuur verschaft de raad van commissarissen tijdig de informatie die nodig is voor de uitoefening van de taak van de raad van commissarissen.

Het bestuur is verantwoordelijk voor de naleving van alle relevante wet- en regelgeving en voor het beheersen van de risico's verbonden aan de activiteiten van de woningcorporatie. Het bestuur rapporteert hierover aan en bespreekt de interne risicobeheersings- en controlesystemen met de raad van commissarissen en zijn auditcommissie, indien ingesteld.

Nr Uitwerking

II.1.1 Het bestuur legt vooraf ter goedkeuring voor aan de raad van commissarissen:

- de volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstellingen van de woningcorporatie;
- de operationele en financiële doelstellingen van de woningcorporatie;
- de strategie die moet leiden tot het realiseren van de doelstellingen;

Uitwerking VHV

De directeur/bestuurder legt ter goedkeuring voor aan de raad van commissarissen:

Statuten, Ondernemingsplan en Jaarplannen

Ondernemingsplan, Financiële Meerjaren Raming, Jaarplan en Begroting

Ondernemingsplan en Jaarplannen

<ul style="list-style-type: none"> d. de randvoorwaarden die bij de strategie worden gehanteerd; e. de wijze waarop de principes van horizontale verantwoording als beschreven in hoofdstuk V van deze code worden vormgegeven; f. indien aanwezig het reglement waarin de werkwijze van het bestuur wordt geregeld. 	Strategische Visie en Ondernemingsplan
De hoofdzaken hiervan worden vermeld in het jaarverslag.	De hoofdzaken worden vermeld in het jaarverslag
<p>II.1.2 Het bestuur legt ter goedkeuring aan de raad van commissarissen voor het jaarverslag, de jaarrekening en de begroting van de woningcorporatie,</p>	<p>Jaarlijks wordt het jaarplan, de begroting en de Financiële Meerjaren Raming alsmede het jaarverslag en de jaarrekening ter goedkeuring voorgelegd.</p>
<p>alsmede vooraf, de uitoefening van stemrecht over de in deze bepaling en in II.1.3 met uitzondering van g. bedoelde aangelegenheden in deelnemingen waarin de corporatie overwegende zeggenschap uitoefent.</p>	<p>Jaarstukken van deelnemingen worden vooraf voorgelegd aan de raad van commissarissen.</p>
<p>II.1.3 Het bestuur legt tenminste de volgende majeure besluiten vooraf ter goedkeuring voor aan de raad van commissarissen:</p>	Deze bepalingen zijn opgenomen in onze statuten:
<ul style="list-style-type: none"> a. het aangaan en verbreken van duurzame samenwerking van de woningcorporatie met een andere rechtspersoon, indien deze samenwerking of verbreking van ingrijpende betekenis is voor de vennootschap; 	Artikel 6 lid 4 sub f
<ul style="list-style-type: none"> b. een voorstel tot wijziging van de statuten; 	Artikel 6 lid 4 sub m
<ul style="list-style-type: none"> c. een voorstel tot ontbinding van de woningcorporatie; 	Artikel 6 lid 4 sub n
<ul style="list-style-type: none"> d. aangifte van faillissement en aanvraag van surseance van betaling; 	Artikel 6 lid 4 sub i
<ul style="list-style-type: none"> e. beëindiging van de arbeidsovereenkomst van een aanmerkelijk aantal werknemers tegelijkertijd of binnen een kort tijdsbestek van de woningcorporatie; 	Artikel 6 lid 4 sub j
<ul style="list-style-type: none"> f. ingrijpende wijziging van de arbeidsomstandigheden van een aanmerkelijk aantal werknemers van de woningcorporatie; 	Artikel 6 lid 4 sub k
<ul style="list-style-type: none"> g. de opdracht tot het uitvoeren van visitatie bij de woningcorporatie en de wijze van uitvoering van en verslaggeving over de visitatie zoals voorzien in V.3.⁵ 	Dit wordt conform uitgevoerd.
<ul style="list-style-type: none"> h. vaststelling van een toetsingskader voor verbindingen en investeringen. 	Dit wordt conform uitgevoerd.

- II.1.4 In de woningcorporatie is een op de woningcorporatie en haar bedrijfsvoering toegesneden intern risicobeheersings- en controlesysteem aanwezig. Als instrumenten van het interne risicobeheersings- en controlesysteem hanteert de woningcorporatie in ieder geval:
- a. risicoanalyses van de operationele en financiële doelstellingen van de woningcorporatie; In de FMR, projectrapportages en wijkontwikkelplannen zijn meerdere scenario's (gebaseerd op verschillende operationele en financiële risico inschattingen) uitgewerkt. In iedere Tussenrapportages is een integrale risico matrix opgenomen.
 - b. een integriteitcode die in ieder geval op de website van de woningcorporatie wordt geplaatst; In 2011 is de (integrale) Integriteitscode herzien en op onze website geplaatst.
 - c. kwaliteitszorg en zelfevaluatie met het oog op visitatie als bedoeld in hoofdstuk V; Zelfevaluatie vindt regelmatig in alle geledingen binnen Volkshuisvesting plaats, naast de evaluaties in klantenpanels, het Stadsforum en de Visitaties.
 - d. handleidingen voor de inrichting van de financiële verslaggeving, alsmede de voor de opstelling daarvan te volgen procedures; Voorschriften, handleidingen, procedures en instructies (zowel uit interne als externe bron) zijn aanwezig en worden gehanteerd.
 - e. een systeem van periodieke monitoring en rapportering. In maandelijkse rapportages, drie Tussenrapportages en het jaarverslag wordt naast de financiële verantwoording veel aandacht besteed aan belangrijke niet financiële informatie.
 - f. een toetsingskader (in geval van verbindingen) waarin wordt vastgelegd welke criteria er worden gehanteerd bij het aangaan en beëindigen van verbindingen. In het Investeringsstatuut c.a. zijn deze criteria opgenomen.
 - g. een toetsingskader waarin wordt vastgelegd welke criteria worden gehanteerd bij het doen van investeringen. In het Investeringsstatuut c.a. zijn deze criteria opgenomen.
- II.1.5 In het jaarverslag geeft het bestuur inzicht in de interne risicobeheersing- en controlesystemen en de werking hiervan. Specifiek gaat het daarbij in op de wijze waarop het risicomangement en de interne beheersing van verbindingen, inclusief het aangaan van majeure transacties daarbinnen, is geregeld. In het hoofdstuk 'Intern toezicht en bestuur' van het Jaarverslag geeft het bestuur inzicht in de interne risicobeheersings- en controlesystemen.

- | | |
|---|--|
| <p>II.1.6 Het bestuur draagt er zorg voor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben te rapporteren over vermeende onregelmatigheden van algemene, operationele en financiële aard binnen de woningcorporatie aan het bestuur of aan een door hem aangewezen functionaris. Vermeende onregelmatigheden die het functioneren van leden van het bestuur betreffen worden gerapporteerd aan de voorzitter van de raad van commissarissen. Dit wordt geregeld in een klokkenluiderregeling, die in ieder geval op de website⁶ van de woningcorporatie wordt geplaatst.</p> | <p>Een Klokkenluiderregeling is opgesteld. Hierin is de te volgen procedure beschreven.</p> <p>De regeling is op de website geplaatst.</p> |
| <p>II.1.7 Het bestuur stelt een toetsingskader voor verbindingen alsmede een toetsingskader voor investeringen vast. De raad van commissarissen keurt deze toetsingskaders goed en ziet toe op de naleving van de uitgangspunten hierin.</p> | <p>Deze toetsingskaders zijn opgenomen in het Investeringsstatuut c.a..</p> |

II.2 Rechtspositie en bezoldiging bestuur

Principe De raad van commissarissen stelt het bezoldigingsbeleid voor het bestuur vast. De raad van commissarissen bepaalt de bezoldiging van individuele bestuurders binnen het kader van het bezoldigingsbeleid. Het bezoldigingsbeleid wordt vastgesteld met inachtneming van de Sector brede Beloningscode Bestuurders Woningcorporaties, en met inachtneming van de toepasselijke wet- en regelgeving.⁷

Het jaarverslag bevat de hoofdlijnen van het remuneratierapport van de raad van commissarissen waarin zijn opgenomen het bezoldigingsbeleid van de woningcorporatie en de wijze waarop dit in het afgelopen boekjaar in de praktijk is gebracht. De toelichting op de jaarrekening bevat in ieder geval een vermelding van de hoogte en de structuur van de bezoldiging van de individuele leden van het bestuur volgens de Sector brede Beloningscode Bestuurders.

Nr Uitwerking

II.2.1 Onverlet de arbeidsrechtelijke positie wordt een lid van het bestuur benoemd voor een periode van maximaal vier jaar. Herbenoeming kan telkens voor een periode van maximaal vier jaar plaatsvinden. De raad van commissarissen beoordeelt jaarlijks het functioneren van iedere bestuurder.⁸

II.2.2 De woningcorporatie verstrekt aan de leden van het bestuur geen persoonlijke leningen, garanties, e.d.

Uitwerking VHV

De directeur/bestuurder heeft een contract voor onbepaalde tijd. De raad van commissarissen heeft geen reden om dit te veranderen. Jaarlijks beoordeelt de raad van commissarissen de directeur/ bestuurder. Het verslag hiervan is opgenomen in het personeels dossier van de directeur/ bestuurder.

Er worden geen leningen verstrekt aan directeur/ bestuurder en/of raad van commissarissen.

- | | | |
|--------|---|---|
| II.2.3 | Het remuneratierapport van de raad van commissarissen bevat een verslag van de wijze waarop het beoordelings- en bezoldigingsbeleid in het afgelopen boekjaar in de praktijk is gebracht. In het geval dat gedurende het boekjaar aan een (voormalig) lid van het bestuur een bijzondere vergoeding is betaald of toegezegd, wordt deze in het remuneratierapport vermeld en van een toelichting voorzien. Het remuneratierapport bevat tevens een overzicht van het bezoldigingsbeleid dat het komende boekjaar en daaropvolgende jaren door de raad voorzien. | In het jaarverslag is cijfermatig het bezoldigingsbeleid dat in het afgelopen jaar is toegepast toegelicht in de vorm zoals aanbevolen door Aedes. Hierin zijn ook de bijzondere vergoedingen opgenomen. Het bezoldigingsbeleid van het komende boekjaar en daaropvolgende jaren wordt toegelicht in het jaarverslag. |
| II.2.4 | Het overzicht dat in het voorgaande lid is bedoeld bevat in elk geval bepalingen over de verhouding tussen vaste en variabele beloningscomponenten, het beleid ten aanzien van de duur van contracten van leden van het bestuur en de geldende opzegtermijnen en afvloeiingsregelingen, overige arbeidsvoorwaarden en de regeling en financiering van de pensioentoezeggingen. | Het overzicht dat door Aedes is ontwikkeld wordt aangehouden als standaard ter verantwoording. In dit overzicht zijn bedoelde onderwerpen opgenomen. |
| II.2.5 | De hoofdlijnen van het remuneratierapport van de raad van commissarissen worden in ieder geval op de website van de woningcorporatie geplaatst. | De hoofdlijnen van het beloningsbeleid zijn op de website geplaatst. |

II.3 Tegenstrijdige belangen en nevenfuncties

Principe Elke vorm en schijn van belangenverstremgeling tussen de woningcorporatie en leden van het bestuur wordt vermeden. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van het bestuur kunnen spelen die van materiële betekenis zijn voor de woningcorporatie en/of voor de betreffende leden van het bestuur, behoeven de goedkeuring van de raad van commissarissen.
Het door een lid van het bestuur aanvaarden van een nevenfunctie die gezien aard of tijdsbeslag van betekenis is voor de uitoefening van de taak van bestuurder behoeft voorafgaande goedkeuring van de raad van commissarissen.

Nr Uitwerking

- II.3.1 Een bestuurder zal:
- a. niet in concurrentie treden met de woningcorporatie;
 - b. geen substantiële schenkingen vragen of aannemen van de corporatie of van een voor de corporatie relevante derde voor zichzelf, zijn echtgenoot, geregistreerde partner of andere levensgezel, pleegkind, bloed- of aanverwant tot in de tweede graad;

Uitwerking VHV

In de statuten is opgenomen dat uitsluitend met uitdrukkelijke toestemming van de voorzitter van de raad van commissarissen nevenwerkzaamheden mogen worden uitgevoerd. In 2011 is de (integrale) Integriteitscode van kracht geworden. Deze code is van toepassing op de raad van commissarissen, de bestuurder en de medewerkers van Volkshuisvesting.

- c. ten laste van de woningcorporatie derden geen ongerechtvaardigde voordelen verschaffen;
- d. geen zakelijke kansen die aan de woningcorporatie toekomen voor zichzelf of zijn echtgenoot, geregistreerde partner of andere levensgezel, pleegkind, bloed- of aanverwant tot in de tweede graad benutten.
- II.3.2 Een lid van het bestuur meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang dat van betekenis is voor de woningcorporatie en/of voor het betreffende lid van het bestuur terstond aan de voorzitter van de raad van commissarissen en aan de overige leden van het bestuur en verschaft daarover alle relevante informatie, inclusief de voor de situatie relevante informatie inzake zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad. De raad van commissarissen besluit buiten aanwezigheid van het betrokken lid van het bestuur of sprake is van een tegenstrijdig belang.
- II.3.3 Een lid van het bestuur neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij het lid van het bestuur (potentieel) een tegenstrijdig belang heeft.
- II.3.4 Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van het bestuur spelen die van materiële betekenis zijn voor de woningcorporatie en/of voor de betreffende leden van het bestuur behoeven goedkeuring van de raad van commissarissen. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en de

In deze code zijn o.a. de volgende bepalingen opgenomen:

- Wij beschamen vertrouwen niet.
- Wij voorkomen - de schijn van - belangenverstrengeling.
- Wij gebruiken de eigendommen van Volkshuisvesting zoals het hoort.
- Wij passen interne en externe wet- en regelgeving, richtlijnen en beleid naar letter en geest toe.

Met de vaststelling van de notitie Governance Code onderschrijft de directeur/bestuurder en de raad van commissarissen deze bepalingen in de Governance Code en past deze regels toe.

De raad van commissarissen vermeldt in het jaarverslag de naleving van de Governance Code in het algemeen en deze bepalingen in het bijzonder.

De directeur is verplicht al datgene te doen en na te laten, wat een goed statutair directeur/bestuurder behoort te doen. Dit betekent in ieder geval dat indien (potentiële) tegenstrijdige belangen spelen dit gemeld wordt bij de raad van commissarissen. De raad van commissarissen zal in die gevallen de besluiten dienen goed te keuren. In geval deze situatie zich heeft voorgedaan zal dit worden vermeld in het jaarverslag, met daarbij wat de raad van commissarissen heeft besloten.

De raad van commissarissen ziet op de toepassing van dit artikel toe.

Hoofddregel is dat geen besluiten mogen worden genomen waarbij sprake is van tegenstrijdige belangen. De directeur/bestuurder heeft net als de raad van commissarissen een plicht tot het melden van tegenstrijdige belangen. Besluitvorming over dergelijke transacties (indien toch noodzakelijk) moeten worden goedgekeurd door de raad van commissarissen. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in

verklaring dat de bepalingen II.3.2 tot en met II.3.4 zijn toegepast. het jaarverslag.

II.3.5 Een lid van het bestuur is niet in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming tot bestuurder lid geweest van de raad van commissarissen van de woningcorporatie. De raad van commissarissen ziet op de toepassing van dit artikel toe.

III. Raad van commissarissen

III.1 Taak en werkwijze

Principe De raad van commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het bestuur en op de algemene gang van zaken in de woningcorporatie en de met haar verbonden onderneming en staat het bestuur met raad ter zijde.⁹ De raad van commissarissen richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de woningcorporatie en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van bij de woningcorporatie betrokkenen af. De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren. De raad van commissarissen beslist over benoeming, beoordeling, beloning, schorsing en ontslag van bestuurders.

Nr Uitwerking

III.1.1 De taakverdeling van de raad van commissarissen, alsmede zijn werkwijze worden neergelegd in een reglement.

De raad van commissarissen neemt in het reglement een passage op voor zijn omgang met het bestuur

en de ondernemingsraad.

Het reglement wordt in ieder geval op de website van de woningcorporatie geplaatst.

III.1.2 Van de jaarstukken van de woningcorporatie maakt deel uit een verslag van de raad van commissarissen, waarin de raad van commissarissen verslag doet van zijn werkzaamheden in het boekjaar en de specifieke opgaven en vermeldingen opneemt die de bepalingen van deze code verlangen.

Uitwerking VHV

Op 12 april 1999 is een reglement raad van commissarissen vastgesteld waarin de taakverdeling en de werkwijze zijn vastgelegd.

De relatie tussen raad van commissarissen en het bestuur is opgenomen in de notitie relatie raad van commissarissen – directie van 4 november 2004.

In het reglement raad van commissarissen is in artikel 12 de omgang met de OR opgenomen.

Het reglement is op de website geplaatst.

In de jaarstukken van de corporatie doet de voorzitter van de raad van commissarissen verslag van de werkzaamheden in het boekjaar en neemt daarbij specifieke vermeldingen op die de bepalingen van de code (en overige wettelijke eisen) verlangen.

- III.1.3 Van elk lid van de raad van commissarissen wordt in het verslag van de raad van commissarissen opgave gedaan van:
- geslacht;
 - leeftijd;
 - hoofdfunctie;
 - nevenfuncties voor zover deze relevant zijn voor de vervulling van de taak als lid van de raad van commissarissen, waaronder in ieder geval andere toezichthoudende taken;
 - tijdstip van eerste benoeming en eventueel herbenoeming;
 - de lopende termijn waarvoor hij is benoemd;
 - het lidmaatschap van een kerncommissie van de raad van commissarissen als bedoeld in principe III.5.
 - de vaststelling of het lid onafhankelijk is in de zin van bepaling III.2.2
- In het jaarverslag zijn de gegevens a tot en met h opgenomen.
- Zie opmerkingen bij III.5.
- III.1.4 Indien leden van de raad van commissarissen frequent afwezig zijn bij vergaderingen van de raad van commissarissen, worden zij daarop aangesproken.
- De voorzitter van de raad van commissarissen en de overige leden zien toe op naleving van dit artikel.
- III.1.5 Een lid van de raad van commissarissen treedt tussentijds af bij onvoldoende functioneren, structurele onverenigbaarheid van belangen of wanneer dit anderszins naar het oordeel van de raad van commissarissen is geboden;
- In artikel 3 en 4 van het reglement raad van commissarissen zijn deze bepalingen opgenomen en het reglement wordt nageleefd.
- III.1.6 Het toezicht van de raad van commissarissen op het bestuur omvat in ieder geval:
- de realisatie van de doelstellingen van de woningcorporatie;
 - de strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten van de woningcorporatie;
 - de opzet en de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen;
 - het kwaliteitsbeleid;
 - de kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording als voorzien in hoofdstuk V;
 - het financiële verslaggevingproces;
 - de naleving van toepasselijke wet- en regelgeving.
 - het risicomanagement en de interne beheersing van verbindingen.
- Het toezicht van de raad van commissarissen richt zich op deze onderwerpen. Door o.a. het houden van themabijeenkomsten en (voor iedere vergadering) brainstormsessies over deze en andere onderwerpen met medewerkers van de corporatie kan zij deze taken invullen. In het verslag van de raad van commissarissen worden de uitgevoerde toezichtstaken op deze gebieden specifiek toegelicht.

III.1.7 De raad van commissarissen bespreekt tenminste éénmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel zijn eigen functioneren als dat van de individuele leden van de raad van commissarissen en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden. De raad van commissarissen vraagt hiertoe uitdrukkelijk de visie van het bestuur ter zake en betreft deze in de bespreking. Tevens wordt het gewenste profiel en de samenstelling en competentie van de raad van commissarissen besproken alsmede de conclusies die hieraan moeten worden verbonden. De raad van commissarissen bespreekt voorts ten minste éénmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel het functioneren van het bestuur als college als dat van de individuele leden van het bestuur, en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden en bespreekt deze conclusie met het bestuur en de bestuurders.¹⁰

In artikel 8 van het reglement raad van commissarissen zijn deze bepalingen over de evaluatie van het eigen functioneren en de directeur/bestuurder opgenomen.

Jaarlijks zal de directeur/bestuurder worden gevraagd zijn visie op het functioneren van de raad van commissarissen vast te leggen en uitdrukkelijk te delen met de raad van commissarissen.

In de notulen van de bespreking wordt in ieder geval opgenomen wie aanwezig waren, de besproken onderwerpen en de belangrijkste conclusies van de bespreking.

III.1.8 De raad van commissarissen en de leden van de raad van commissarissen afzonderlijk hebben een eigen verantwoordelijkheid om van het bestuur en de externe accountant de informatie te verlangen die de raad van commissarissen behoeft om zijn taak als toezichthoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen. Indien de raad van commissarissen dit geboden acht kan hij informatie inwinnen van functionarissen en externe adviseurs van de woningcorporatie. De woningcorporatie stelt hiertoe de nodige middelen ter beschikking. De raad van commissarissen kan verlangen dat bepaalde functionarissen en externe adviseurs bij zijn vergaderingen aanwezig zijn.

Het staat de leden van de raad van commissarissen (in overleg met directeur/bestuurder) open informatie te verlangen die zij noodzakelijk achten om hun taak goed te vervullen. De leden van de raad van commissarissen kunnen zelf bepalen bij wie de informatie wordt ingewonnen en medewerkers of extern deskundigen uitnodigen voor toelichting in de vergadering.

III.2 Onafhankelijkheid

Principe Ieder lid van de raad van commissarissen heeft de verantwoordelijkheid onafhankelijk en kritisch bij te dragen aan de besluitvorming zodanig dat de raad van commissarissen de in aanmerking komende belangen op evenwichtige wijze kan afwegen. De raad van commissarissen is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren.

Nr Uitwerking

III.2.1 De raad van commissarissen waakt ervoor de leden van de raad van commissarissen naar zijn oordeel in formele zin onafhankelijk zijn in het licht van de in bepaling III.2.2 aangeduide criteria. De raad van commissarissen maakt hiervan melding in het jaarverslag.

Uitwerking VHV

De raad van commissarissen heeft in zijn vergadering d.d. 25 januari 2007 voor het eerst vastgesteld dat zijn leden onafhankelijk zijn in het licht van de criteria in bepaling III.2.2. Jaarlijks wordt de naleving beoordeeld en de naleving wordt gemeld in het jaarverslag.

III.2.2 De raad van commissarissen stelt ten aanzien van iedere commissaris vast of deze in een zodanige relatie tot de corporatie staat of heeft gestaan dat hij in formele zin niet geacht kan worden onafhankelijk te zijn, waarbij de raad van commissarissen tenminste de hieronder genoemde onafhankelijkheidscriteria in zijn beoordeling betreft.¹¹ De verantwoordelijkheid voor een onafhankelijke en kritische bijdrage aan de besluitvorming binnen de raad van commissarissen rust ook op commissarissen waarvan de raad van commissarissen vaststelt dat zij in formele zin niet onafhankelijk zijn. Bedoelde afhankelijkheidscriteria zijn dat het betrokken lid van de raad van commissarissen, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de 2^e graad:

- a. in de vijf jaar voorafgaande aan de benoeming werknemer of lid van het bestuur van de woningcorporatie (inclusief gelieerde rechtspersonen) is geweest;
- b. een persoonlijke financiële vergoeding van de woningcorporatie of van een aan haar gelieerde rechtspersoon ontvangt, anders dan de vergoeding die voor de als lid van de raad van commissarissen verrichte werkzaamheden wordt ontvangen en voor zover zij niet past in de normale uitoefening van bedrijf;
- c. bestuurslid is van een vennootschap dan wel rechtspersoon waarin een lid van het bestuur van de woningcorporatie lid van de raad van commissarissen is;
- d. in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming een belangrijke zakelijke relatie met de woningcorporatie of een aan haar gelieerde rechtspersoon heeft of: in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming heeft gehad. Daaronder wordt in ieder geval begrepen het geval dat de commissaris, of een kantoor waarvan hij aandeelhouder, vennoot, medewerker of adviseur is, is opgetreden als adviseur van de woningcorporatie en het geval dat de commissaris, bestuurder of medewerker is van een bankinstelling waarmee de woningcorporatie een duurzame en significante relatie onderhoudt;
- e. lid is van de gemeenteraad of Provinciale Staten van een gemeente of provincie waar de woningcorporatie feitelijk werkzaam is dan wel in dienst is van een zodanige gemeente of provincie en feitelijk betrokken bij

In de profielschets van de raad van commissarissen is onpartijdigheid en onafhankelijkheid opgenomen. Ook in het reglement van de raad van commissarissen (artikel 3 Onverenigbaarheden) en in de statuten zijn bepalingen hieromtrent opgenomen. Met het onderschrijven van deze Governance Code onderschrijven de leden van de raad van commissarissen nogmaals de toepasselijkheid van dit artikel (en de daarin genoemde situaties) voor hun taken als lid van de raad van commissarissen of afwijkingen zullen worden uitgelegd.

- volkshuisvestingsaangelegenheden;¹²
- f. werkzaam is bij het ministerie waaronder de zorg voor de volkshuisvesting ressorteert, of bij het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting, het waarborgfonds Sociale Woningbouw of voor de volkshuisvesting relevante belangenbehartigingsorganisaties en feitelijk betrokken is bij volkshuisvestingaangelegenheden;
 - g. lid is van het management, het bestuur of de raad van commissarissen van een woningcorporatie die binnen hetzelfde werkgebied werkzaam is;
 - h. aandelen houdt, of bestuurder of commissaris van een rechtspersoon is die aandelen houdt, in een aan de woningcorporatie gelieerde vennootschap, of vennoot is dan wel bestuurder of commissaris is van een vennoot in een contractuele vennootschap waarin ook de woningcorporatie vennoot is;
 - i. gedurende de voorgaande twaalf maanden tijdelijk heeft voorzien in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders.

III.3 Deskundigheid en samenstelling

Principe Elk lid van de raad van commissarissen dient in staat te zijn om de hoofdlijnen van het totale beleid te beoordelen. Elk lid van de raad van commissarissen beschikt over de specifieke deskundigheid die noodzakelijk is voor de vervulling van zijn taak, binnen zijn rol in het kader van de profielschets van de raad. Ook leden die op voordracht zijn benoemd dienen aan dit profiel te voldoen. De raad streeft naar een gemengde en uitgebalanceerde samenstelling onder meer qua geslacht, leeftijd, beroepsgroepen, kennis en expertise, etnische afkomst en persoonlijkheidskenmerken. Ieder lid van de raad heeft voldoende tijd voor de vervulling van zijn functie zodat een goede taakverdeling gewaarborgd is. De raad van commissarissen dient zodanig te zijn samengesteld dat hij zijn taak naar behoren kan vervullen. Een herbenoeming van een lid van de raad van commissarissen vindt slechts plaats na zorgvuldige overweging. Ook bij een herbenoeming wordt de hiervoor genoemde profielschets in acht genomen.

Nr Uitwerking

III.3.1 De raad van commissarissen stelt een profielschets voor zijn omvang en samenstelling op, rekening houdend met de aard van de woningcorporatie, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de leden van de raad van commissarissen. In de profielschets wordt ingegaan op de voor de woningcorporatie

Uitwerking VHV

De raad van commissarissen heeft een profielschets opgesteld waarin omvang, deskundigheden en leeftijdsopbouw zijn opgenomen. In voorkomende gevallen, doch ten minste één keer per jaar, wordt door de raad van commissarissen bezien of het profiel nog voldoet, en wordt het profiel zo nodig aangepast.

<p>relevante aspecten van diversiteit in de samenstelling van de raad en wordt vermeld welke concrete kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen de raad ten aanzien van diversiteit hanteert. Onder diversiteit wordt verstaan de verscheidenheid in geslacht, leeftijd, beroepsgroepen, kennis en expertise, etnische afkomst en persoonlijkheidskenmerken. Voor zover de bestaande situatie afwijkt van de doelstelling legt de raad van commissarissen hierover verantwoording af in het jaarverslag en geeft hij tevens aan op welke termijn hij verwacht de doelstelling te realiseren. De profielschets wordt algemeen verkrijgbaar gesteld en wordt in ieder geval op de website van de woningcorporatie geplaatst.</p>	<p>De profielschets is in het hoofdstuk 'Intern toezicht en bestuur' van het jaarverslag opgenomen. Het jaarverslag is op de website opgenomen.</p>
<p>De leden van de raad van commissarissen worden op openbare wijze geworven.</p>	<p>De leden van de raad van commissarissen worden op openbare wijze geworven.</p>
<p>III.3.2 Minimaal één lid van de raad van commissarissen heeft ervaring in volkshuisvestingsaanleggenheden.</p>	<p>In de in 1998 opgestelde profielschets voor de leden van de raad van commissarissen is deze deskundigheid benoemd. Hieraan wordt voldaan in de huidige raad van commissarissen.</p>
<p>III.3.3 Minimaal één lid van de raad van commissarissen is een zogenoemde financieel expert, hetgeen inhoudt dat deze persoon relevante kennis en ervaring heeft opgedaan in de financiële bedrijfsvoering bij naar omvang gelijkwaardige rechtspersonen.</p>	<p>In de in 1998 opgestelde profielschets voor de leden van de raad van commissarissen is deze deskundigheid benoemd. Hieraan wordt voldaan in de huidige raad van commissarissen.</p>
<p>III.3.4 Alle commissarissen volgen na benoeming een introductieprogramma, waarin in ieder geval aandacht wordt besteed aan algemene financiële en juridische zaken, de financiële verslaggeving door de woningcorporatie, de specifieke aspecten die eigen zijn aan de betreffende corporatie en haar activiteiten en de verantwoordelijkheden van een commissaris. De raad van commissarissen beoordeelt jaarlijks op welke onderdelen leden van de raad van commissarissen gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan nadere introductie of opleiding. Het bestuur speelt hierin een faciliterende rol.</p>	<p>Een breed introductieprogramma bij het aantreden als lid van de raad van commissarissen wordt verzorgd. In themabijeenkomsten en brainstormsessies over onderwerpen naar keuze worden presentaties door medewerkers van Volkshuisvesting en/of externe adviseurs verzorgd. Er is een specifiek budget beschikbaar ten behoeve van opleiding waarover de raad van commissarissen kan beschikken.</p>
<p>III.3.5 Een lid van de raad van commissarissen kan maximaal twee maal voor een periode van vier jaar zitting hebben in de raad van</p>	<p>De zittingsperiode is geregeld in de statuten van Volkshuisvesting Arnhem.</p>

commissarissen.¹³

III.3.6 De raad van commissarissen stelt een rooster van aftreden vast om zoveel mogelijk te voorkomen dat veel leden van de raad van commissarissen tegelijk aftreden.

Het rooster van aftreden wordt in ieder geval op de website van de woningcorporatie geplaatst.

Een rooster van aftreden is opgesteld waarbij met dit aspect rekening is gehouden.

Het rooster van aftreden is in het hoofdstuk 'Intern toezicht en bestuur' van het jaarverslag opgenomen. Het jaarverslag is op de website opgenomen.

III.4 Rol van de voorzitter van de raad van commissarissen

Principe De voorzitter van de raad van commissarissen bereidt de agenda van de vergadering voor en leidt de vergaderingen van de raad, ziet toe op het goed functioneren van de raad en zijn commissies, draagt zorg voor een adequate informatievoorziening aan de leden van de raad, zorgt ervoor dat voldoende tijd bestaat voor de besluitvorming, draagt zorg voor een adequate introductie, is namens de raad van commissarissen het voornaamste aanspreekpunt voor het bestuur, en initieert de evaluatie van het functioneren van de raad van commissarissen en van het functioneren van het bestuur. De woningcorporatie draagt zorg voor een adequate ondersteuning van de voorzitter van de raad van commissarissen (informatie, agendering, evaluatie, introductie nieuwe leden, etc.)¹⁴.

Nr Uitwerking

- III.4.1 De voorzitter van de raad van commissarissen ziet er op toe dat:
- a. de leden van de raad van commissarissen tijdig de informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak;
 - b. voldoende tijd bestaat voor de beraadslaging en besluitvorming door de raad van commissarissen;
 - c. de commissies van de raad van commissarissen naar behoren functioneren;
 - d. de leden van het bestuur en de leden van de raad van commissarissen tenminste jaarlijks worden beoordeeld op hun functioneren;
 - e. de contacten van de raad van commissarissen met het bestuur en ondernemingsraad naar behoren verlopen;
 - f. de commissarissen hun introductie- en opleidings- of trainingsprogramma volgen.

Uitwerking VHV

In de profielschets en de functieomschrijving van de voorzitter van de raad van commissarissen zijn deze taken opgenomen.

III.4.2 De voorzitter van de raad van commissarissen is geen voormalig bestuurder van de woningcorporatie.

De voorzitter van de raad van commissarissen is geen voormalig bestuurder van de woningcorporatie.

III.5 Samenstelling en rol van twee kerncommissies van de raad van commissarissen.

Principe De raad van commissarissen kan uit zijn midden een auditcommissie en een selectie/remuneratiecommissie¹⁵ dan wel andere commissies instellen.¹⁶ De taak van de commissies is om de besluitvorming van de raad van commissarissen voor te bereiden. Indien de raad van commissarissen besluit tot het niet instellen van een audit, en/of selectie / remuneratie-commissie, dan geldt de van toepassing zijnde uitwerking in III.5.4, III.5.5, III.5.8, III.5.9, III.5.10, IV.1.2, IV.2.3 en IV.3.1 ten aanzien van de gehele raad van commissarissen. In het jaarverslag van de woningcorporatie doet de raad van commissarissen verslag van de uitvoering van de taakopdracht van de commissies in het boekjaar.

Nr Uitwerking

III.5.1 De raad van commissarissen stelt voor iedere commissie een reglement op. Het reglement geeft aan wat de rol en verantwoordelijkheid van de betreffende commissie is, haar samenstelling en op welke wijze zij haar taak uitoefent.

Uitwerking VHV

De raad van commissarissen hecht aan integraal toezicht. Zij vindt het belangrijk dat de daarvoor noodzakelijke kennis breed binnen de raad beschikbaar is.

Bij wijze van experiment heeft de raad van commissarissen - tot aan de evaluatie in 2012 - een auditcommissie ingesteld. Dit experiment is aangegaan om specifieke - door de werkorganisatie aangeboden - informatie te stroomlijnen en te bewaken én om de financiële expertise in de raad te ontwikkelen. De commissie bestaat uit 3 personen. De samenstelling rouleert. De commissie beperkt zich tot het bespreken - voorafgaand aan de reguliere vergaderingen van de raad - van o.a. Tussenrapportages, Jaarbegrotingen en Financiële Meerjaren Ramingen met medewerkers van de organisatie.

III.5.2 De raad van commissarissen vermeldt in het jaarverslag de samenstelling van de afzonderlijke commissies, het aantal vergaderingen van de commissies, alsmede de belangrijkste onderwerpen die aan de orde zijn gekomen.

Indien van toepassing (zie III.5.1.) wordt conform gehandeld.

III.5.3 De raad van commissarissen ontvangt van elk van de commissies een verslag van de beraadslagingen en bevindingen.

Indien van toepassing (zie III.5.1.) wordt conform gehandeld.

III.5.4 De auditcommissie

De auditcommissie richt zich in ieder geval op het toezicht op het

Niet van toepassing.

bestuur ten aanzien van:

- a. de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van de integriteitcode;
- b. de financiële informatieverschaffing door de woningcorporatie (keuze van accountingpolities, toepassing en beoordeling van effecten van nieuwe regels, prognoses, werk van in- en externe accountants ter zake, etc.);
- c. de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van in- en externe accountants;
- d. de voorgeschreven financiële informatieverschaffing aan de externe toezichthouder.

III.5.5	Auditcommissie De auditcommissie is het eerste aanspreekpunt van de externe accountant wanneer deze onregelmatigheden constateert in de inhoud van de financiële berichten of in de gevolgde procedures ten behoeve van de financiële verslaggeving.	Niet van toepassing.
III.5.6	Het voorzitterschap van de auditcommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur van de woningcorporatie.	Niet van toepassing.
III.5.7	Van de auditcommissie maakt ten minste een financieel expert in de zin van uitwerking III.3.3 deel uit.	Niet van toepassing.
III.5.8	De auditcommissie bepaalt of en wanneer de voorzitter, het lid van het bestuur verantwoordelijk voor financiële zaken en/of de externe accountant bij de vergadering van de commissie aanwezig zijn.	Niet van toepassing.
III.5.9	De auditcommissie overlegt zo vaak als zij dit noodzakelijk acht, doch ten minste éénmaal per jaar buiten aanwezigheid van leden van het bestuur met de externe accountant.	Niet van toepassing.
III.5.10	Selectie- en remuneratiecommissie De selectie- en remuneratiecommissie heeft in ieder geval de volgende taken: a. het doen van een voorstel voor selectiecriteria en	Niet van toepassing.

- benoemingsprocedure inzake de leden van de raad van commissarissen en leden van het bestuur;
- b. het doen van een voorstel voor een profielschets van de raad van commissarissen;
- c. het werven, selecteren en voordragen van leden van de raad van commissarissen ter benoeming door de raad van commissarissen;
- d. het doen van een voorstel aan de raad van commissarissen betreffende het te voeren bezoldigingsbeleid;
- e. het doen van een voorstel inzake de bezoldiging van de individuele leden van het bestuur ter vaststelling door de raad van commissarissen; en
- f. het opmaken van het remuneratierapport als bedoeld in Uitwerking II.2.3.

III.5.11 Het voorzitterschap van de selectie- en remuneratiecommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur van de woningcorporatie. Niet van toepassing.

III.6 Tegenstrijdige belangen

Principe Elke vorm en schijn van belangenverstrengeling tussen de woningcorporatie en leden van de raad van commissarissen wordt vermeden.

Besluiten tot het aangaan van transacties door de woningcorporatie waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de raad van commissarissen kunnen spelen, die van materiële betekenis zijn voor de woningcorporatie en/of voor de betreffende leden van de raad van commissarissen, behoeven de goedkeuring van de raad van commissarissen. De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor de besluitvorming over de omgang met tegenstrijdige belangen bij leden van het bestuur, leden van de raad van commissarissen en de externe accountant in relatie tot de woningcorporatie.

Het door een lid van de raad van commissarissen aanvaarden van een nevenfunctie die gezien aard of tijdsbeslag van betekenis is voor de uitoefening van de taak van commissaris behoeft voorafgaande goedkeuring van de raad van commissarissen.

Nr Uitwerking

III.6.1 Een lid van de raad van commissarissen meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang dat van betekenis is voor de woningcorporatie en/of voor het betreffende lid van de raad van commissarissen terstond aan de voorzitter van de raad van commissarissen en verschaft daarover alle relevante informatie, inclusief de relevante informatie inzake zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een

Uitwerking VHV

In artikel 3 van het reglement raad van commissarissen is deze bepaling opgenomen. Bij incidentele onverenigbaarheden kan een tijdelijke oplossing worden gevonden. Bij structurele onverenigbaarheden treedt het lid van de raad van commissarissen af. In geval tegenstrijdige belangen hebben gespeeld dan zal dit worden vermeld in het jaarverslag, met daarbij wat de raad van

andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad. Indien de voorzitter van de raad van commissarissen een (potentieel) tegenstrijdig belang heeft dat van materiële betekenis is voor de woningcorporatie en/of voor zichzelf, meldt hij dit terstond aan de vice-voorzitter van de raad van commissarissen en verschaft daarover alle relevante informatie, inclusief de relevante informatie inzake zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad. Aan de beoordeling van de raad van commissarissen of sprake is van een tegenstrijdig belang neemt het betreffende lid van de raad van commissarissen niet deel.

III.6.2 Een lid van de raad van commissarissen neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij dit lid van de raad van commissarissen een tegenstrijdig belang heeft.

III.6.3 Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de raad van commissarissen spelen die van materiële betekenis zijn voor de woningcorporatie en/of voor de betreffende leden van de raad van commissarissen behoeven goedkeuring van de raad van commissarissen. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag van de woningcorporatie met vermelding van het tegenstrijdig belang en de verklaring dat de bepalingen III.6.1 tot en met III.6.3 zijn nageleefd.

III.6.4 Het reglement van de raad van commissarissen bevat regels ten aanzien van de omgang met (potentieel) tegenstrijdige belangen bij leden van het bestuur, leden van de raad van commissarissen

en de externe accountant in relatie tot de woningcorporatie,

en voor welke transacties goedkeuring van de raad van commissarissen nodig is.

commissarissen heeft besloten.

In de Integriteitscode die in 2011 van kracht is geworden is de bepaling opgenomen dat wij de schijn van belangenverstrengeling voorkomen.

Op de toepassing van dit artikel ziet de hele raad van commissarissen toe.

Hoofregel is dat geen besluiten mogen worden genomen waarbij sprake is van tegenstrijdige belangen. Besluitvorming over dergelijke transacties (indien toch noodzakelijk) moet worden goedgekeurd door de raad van commissarissen. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag.

In het reglement van de raad van commissarissen is in artikel 3 de bepalingen omtrent onverenigbaarheden opgenomen.

Met betrekking tot de tegenstrijdige belangen van de externe accountant is opgenomen dat geen andere diensten dan de controle van het jaarverslag c.a. worden afgenomen.

In de statuten is opgenomen welke transacties goedkeuring van de raad van commissarissen behoeven.

- III.6.5 Een gedelegeerd lid van de raad van commissarissen is een lid van de raad van commissarissen met een bijzondere taak. De delegatie kan niet verder gaan dan de taken die de raad van commissarissen zelf heeft en omvat niet het besturen van de woningcorporatie. Zij strekt tot intensiever toezicht en advies en meer geregeld overleg met het bestuur. De delegatie is slechts van tijdelijke aard.
- De delegatie kan niet de taak en bevoegdheid van de raad van commissarissen wegnemen. Het gedelegeerd lid van de raad van commissarissen blijft lid van de raad van commissarissen.
- III.6.6 Het lid van de raad van commissarissen dat tijdelijk voorziet in het bestuur bij belet en ontstentenis van leden van het bestuur treedt voor deze periode uit de raad van commissarissen om de bestuurstaak op zich te nemen.
- De raad van commissarissen tracht zoveel mogelijk als één toezichthoudend orgaan te opereren. Dit is ook de reden dat geen afzonderlijke commissies zijn ingesteld. In dit kader wordt ook zoveel mogelijk de afzonderlijke delegatie vermeden. Mocht in noodsituaties deze situaties zich voordoen, dan zullen de bepalingen uit dit artikel worden toegepast.
- Alleen bij hoge uitzondering zal voor deze oplossing worden gekozen. Dit artikel zal in deze situatie dan worden toegepast en toegelicht in het jaarverslag met daarbij de reden waarom voor deze oplossing is gekozen.

III.7 Bezoldiging raad van commissarissen

Principe De raad van commissarissen stelt de bezoldiging van de leden van de raad van commissarissen vast met inachtneming van de Honoreringscode commissarissen van de VTW. De bezoldiging van een lid van de raad van commissarissen is niet afhankelijk van de resultaten van de woningcorporatie. De toelichting op de jaarrekening bevat in ieder geval informatie over de hoogte en de structuur van de bezoldiging van de individuele leden van de raad van commissarissen.

Nr Uitwerking

Uitwerking VHV

De bezoldiging van de raad van commissarissen is niet afhankelijk van het resultaat. In de toelichting op de jaarrekening is op individueel niveau de hoogte en de structuur van de bezoldiging verantwoord conform het model dat Aedes hiervoor heeft ontwikkeld.

- III.7.1 De woningcorporatie verstrekt aan de leden van de raad van commissarissen geen persoonlijke leningen of garanties.
- Er worden geen leningen verstrekt aan directeur/bestuurder en/of raad van commissarissen

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

IV.1 Financiële verslaggeving

Principe Het bestuur is verantwoordelijk voor de kwaliteit en de volledigheid van de openbaar gemaakte financiële berichten. De raad van commissarissen ziet er op toe dat het bestuur deze verantwoordelijkheid vervult.

Nr	Uitwerking	Uitwerking VHV
IV.1.1	Het opstellen en de publicatie van het jaarverslag, de jaarrekening en andere financiële berichten die worden gepubliceerd vergen zorgvuldige interne procedures. De raad van commissarissen houdt toezicht op het volgen van deze procedures.	Bij de totstandkoming van het jaarverslag worden zorgvuldige procedures (o.a. de planning) aangehouden, die worden getoetst. De raad van commissarissen controleert de tijdigheid en de inhoud van het jaarverslag in haar vergadering.
IV.1.2	De raad van commissarissen beoordeelt of en hoe de externe accountant wordt betrokken bij de inhoud en publicatie van financiële berichten, anders dan de jaarrekening.	Naast de jaarrekening beoordeelt de externe accountant alleen aanverwante stukken als WSW-staten. Overige dienstverlening door de accountant wordt niet afgenomen.
IV.1.3	Het bestuur is verantwoordelijk voor het instellen en handhaven van interne procedures die ervoor zorgen dat alle belangrijke financiële informatie bij het bestuur bekend is, zodat de tijdigheid, volledigheid en juistheid van de interne en externe financiële verslaggeving worden gewaarborgd. Vanuit dit oogpunt zorgt het bestuur ervoor dat de financiële informatie aangaande ondernemingen waarover de woningcorporatie overwegende zeggenschap uitoefent, rechtstreeks aan hem wordt gerapporteerd. De raad van commissarissen houdt toezicht op de instelling en handhaving van deze interne procedures.	Er zijn interne en externe procedures die de tijdigheid, volledigheid en juistheid van de interne en externe financiële verslaggeving moeten waarborgen. Bij belangrijke deelnemingen heeft of de bestuurder of een MT-lid zitting in het bestuur van de deelneming, waardoor belangrijke financiële informatie bekend is.

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

Principe De raad van commissarissen benoemt de externe accountant en stelt de beloning van de externe accountant vast. De raad van commissarissen laat zich daartoe door het bestuur adviseren.

Nr	Uitwerking	Uitwerking VHV
IV.2.1	De externe accountant kan over zijn verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening worden bevraagd door de raad van commissarissen.	De externe accountant wordt jaarlijks uitgenodigd door de raad van commissarissen ter bespreking van het jaarverslag.
IV.2.2	Het bestuur en de auditcommissie rapporteren jaarlijks afzonderlijk aan de raad van commissarissen over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn	De directeur/bestuurder bespreekt jaarlijks de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant. Het geformaliseerde beleid ten aanzien van het verrichten van niet-controle werkzaamheden door de

onafhankelijkheid (met inbegrip van de wenselijkheid van het verrichten van niet-controlewerkzaamheden voor de woningcorporatie verricht door hetzelfde kantoor). Mede op grond hiervan bepaalt de raad van commissarissen zijn benoeming van een externe accountant.

externe accountant is dat deze opdrachten niet aan hen worden verstrekt. De raad van commissarissen bepaalt (na overleg met de interne organisatie) de benoeming van de externe accountant.

IV.2.3 De externe accountant wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar waarbij herbenoeming telkens voor een periode van maximaal vier jaar kan plaatsvinden. Het bestuur en de auditcommissie maken ieder ten minste éénmaal in de vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant in de diverse entiteiten en capaciteiten waarin de externe accountant fungeert. De beoordeling wordt besproken in de raad van commissarissen. De raad maakt van zijn belangrijkste bevindingen melding in het jaarverslag van de woningcorporatie.

De externe accountant wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar waarbij herbenoeming telkens voor een periode van maximaal vier jaar kan plaatsvinden. Het Bestuur en de Raad van Commissarissen maken ieder ten minste éénmaal in de vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant in de diverse entiteiten en capaciteiten waarin de externe accountant fungeert. De beoordeling wordt besproken in de Raad van Commissarissen. De raad maakt van zijn belangrijkste bevindingen melding in het jaarverslag van de woningcorporatie.

IV.2.4 De opdrachtverlening tot en de bezoldiging van het uitvoeren van niet-controle werkzaamheden door de externe accountant worden, na overleg met het bestuur, goedgekeurd door de raad van commissarissen.

Het geformaliseerde beleid ten aanzien van het verrichten van het niet-controle werkzaamheden door de externe accountant is dat wij deze opdrachten niet aan hen verstrekken.

IV.3 Interne controle functie

Principe De interne accountant c.q. controller, die een belangrijke rol kan spelen in het beoordelen en toetsen van interne risicobeheersings- en controlesystemen, functioneert onder de verantwoordelijkheid van het bestuur. Indien aan een woningcorporatie geen interne accountant c.q. controller is verbonden is dit principe en daaruit afgeleide uitwerking van overeenkomstige toepassing op de financieel verantwoordelijke van de woningcorporatie.

Nr Uitwerking

Uitwerking VHV

De afdeling Planning & Control is belast met de interne controle. De manager van de afdeling Planning & Control is bevoegd de bestuurder rechtstreeks, gevraagd en ongevraagd van advies te dienen. De manager van de afdeling Planning & Control is bevoegd de Raad van Commissarissen te informeren nádat hij het Bestuur heeft geïnformeerd over onverantwoorde risico ontwikkeling én heeft waargenomen dat het Bestuur géén actie heeft ondernomen.

IV.3.1 De externe accountant en de auditcommissie worden betrokken bij het opstellen van het werkplan van de interne accountant. Zij nemen

De afdeling Planning & Control voert interne controles en audits uit op basis van de volgende documenten; Visie op interne controle,

ook kennis van de bevindingen van de interne accountant c.q. controller. De raad van commissarissen beoordeelt of en in hoeverre de externe accountant wordt gevraagd zijn bevindingen ter zake aan de raad van commissarissen te rapporteren.

Auditplan, Werkplan.

Deze documenten worden periodiek herijkt. Daarbij wordt ook de externe accountant betrokken.

De resultaten van de audits worden schriftelijk gerapporteerd aan de Bestuurder, de direct betrokkenen en het MT. De Raad van Commissarissen ontvangt deze rapportages ter informatie.

Jaarlijks wordt een extern auditprogramma uitgevoerd. De Bestuurder neemt daartoe het initiatief en bepaalt welke onderwerpen aan bod komen. De Bestuurder is ook de directe opdrachtgever van deze externe auditeur.

Bij wijze van experiment (zie III.5.1.) heeft de raad van commissarissen - tot aan de evaluatie in 2012 - een auditcommissie ingesteld.

De externe accountant rapporteert relevante bevindingen omtrent de interne controle op processen in de management letter aan de bestuurder. De bestuurder stuurt de management letter voorzien van een schriftelijke reactie ter informatie aan de raad van commissarissen.

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

Principe De externe accountant woont in ieder geval de vergadering van de raad van commissarissen bij waarin over de vaststelling van de jaarrekening wordt besloten. De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek naar de jaarrekening gelijktijdig en op dezelfde wijze aan het bestuur en de raad van commissarissen.

Nr Uitwerking

IV.4.1 Het verslag van de externe accountant ingevolge artikel 2:393 lid 4 BW bevat datgene wat de externe accountant met betrekking tot de controle van de jaarrekening en de daaraan gerelateerde controles onder de aandacht van het bestuur en de raad van commissarissen wil brengen. Daarbij komen ten minste de volgende onderwerpen aan de orde:

A. Met betrekking tot de accountantscontrole:

Uitwerking VHV

De externe accountant besteedt in de management letter aandacht aan die zaken die zij van belang vindt voor het bestuur. De directeur/bestuurder stuurt de management letter ter informatie aan de raad van commissarissen.

De externe accountant besteedt in de managementletter ten minste aandacht aan die aspecten die vanuit wettelijke eisen gesteld zijn.

- informatie over zaken die van belang zijn voor de beoordeling van de onafhankelijkheid van de externe accountant;
- informatie over de gang van zaken tijdens de controle als ook de samenwerking met interne accountants en eventueel andere externe accountants, discussiepunten met het bestuur, een overzicht van niet aangepaste correcties, etc.

B. Met betrekking tot de financiële cijfers:

- Analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in te publiceren cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de woningcorporatie;
- Commentaar op de verwerking van eenmalige posten, de effecten van schattingen en de wijze waarop deze tot stand zijn gekomen, de keuze van accountingpolities wanneer ook andere keuzes mogelijk waren, alsmede bijzondere effecten als gevolg daarvan;
- Opmerkingen over de kwaliteit van prognoses en budgetten.

C. Met betrekking tot de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen (inclusief betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking) en de kwaliteit van de interne informatievoorziening:

- Verbeterpunten, geconstateerde leemten en kwaliteitsbeoordelingen;
- Opmerkingen over bedreigingen en risico's voor de woningcorporatie en de wijze waarop daarover in te publiceren gegevens gerapporteerd dient te worden;
- Naleving van statuten, instructies, regelgeving, vereisten van externe toezichthouders, etc.

De externe accountant woont jaarlijks de vergadering van de raad van commissarissen bij waarin het jaarverslag en de jaarrekening worden behandeld. De externe accountant heeft daarbij de mogelijkheid onderwerpen die van belang worden geacht onder de aandacht te brengen en de gevolgen van belangrijke keuzes te verduidelijken. De raad van commissarissen heeft de mogelijkheid een nadere toelichting te vragen.

In de managementletter besteedt de externe accountant aan deze onderwerpen aandacht.

V. Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden

V.1 Rol belanghebbenden in visie, missie en beleidsdoelstellingen

Principe **Het bestuur hanteert een visie op de maatschappelijke positie van de woningcorporatie als uitgangspunt voor zijn beleid. Het bestuur vertaalt die visie in een missie en beleidsdoelstellingen. Het bestuur betreft belanghebbenden bij beleidsvorming en voert met hen een dialoog over de uitvoering van het beleid. Het bestuur geeft inzicht in de realisatie van de beleidsdoelstellingen en communiceert hierover met relevante belanghebbenden.**

Nr **Uitwerking**

V.1.1 Het bestuur betreft de in zijn ogen relevante belanghebbenden bij het beleid en onderzoekt periodiek of zij nog wel met de meest relevante belanghebbenden in gesprek is.

Uitwerking VHV

Vanuit een Strategische Visie op Mens en Maatschappij en Wonen, Werken en Ondernemen is de missie opgesteld. Het beleid is opgesteld met inachtneming van deze visie en missie. Bij de ontwikkeling van het beleid worden periodiek vertegenwoordigers uit alle geledingen (klanten, leveranciers, gemeente Arnhem, collega corporaties, zorginstellingen en de interne organisatie) betrokken.

Volkshuisvesting is een open organisatie en geeft haar klanten en belangenhouders inzicht in haar maatschappelijke activiteiten. Wij willen 'ophalen' wat er leeft aan verwachting en verantwoording afleggen over de keuzes die wij vervolgens maken en de resultaten die wij boeken. Het Stadsforum, de Klantenpanels, regulier overleg met bewoners maar ook 'toevallige' gesprekken op straat, de Woon, ons Jaarverslag en het Klantenjaarverslag zijn voorbeelden van de vormen die wij daarbij kiezen.

Volkshuisvesting hecht in het bijzonder aan samenwerking met haar huurders. Dat gebeurt bij voorkeur via maatwerk waarbij wij flexibel en constructief omgaan met formele en informele bewonersinitiatieven.

Het reguliere overleg en de samenwerking met huurders verloopt via bewoners- en projectcommissies. Nieuwe- en relevante beleidszaken voor huurders worden voorgelegd aan alle bewonerscommissies. Projectcommissies houden zich bezig met de voorbereiding en uitvoering van uiteenlopende onderhouds- en/of verbeterplannen. Volkshuisvesting ondersteunt bewoners- en projectcommissies financieel om hun taken te verrichten.

Volkshuisvesting werkt in wijkplatforms op praktische wijze samen met bewoners(-organisaties), gemeentelijke diensten, welzijns- en zorginstellingen aan allerlei beheeraspecten in buurten en wijken.

Daarnaast nemen wij actief deel in overleg organen vanuit de 'krachtwijken' en de Geitenkamp over o.a. de wijkactieplannen.

V.1.2 Het bestuur maakt in zijn verantwoording zichtbaar met wie en hoe de belanghebbendendialoog is gevoerd en tot welke aanpassingen in het beleid de dialoog aanleiding heeft gegeven.

In de het Jaarverslag legt het bestuur hierover verantwoording af. Dit verslag wordt - samen met allerlei andere informatie - gepubliceerd op onze website.

V.1.3 Het bestuur verantwoordt zich aan de raad van commissarissen over wat onder V.1.1 en V.1.2 staat vermeld.

Deze verantwoording gebeurt bij de bespreking van de jaarstukken in de raad van commissarissen.

V.2 Visitatie

Principe De woningcorporatie laat zich een keer per vier jaar visiteren waarbij een gestructureerd oordeel wordt gegeven over het volkshuisvestelijk en maatschappelijk presteren. Visitatie is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van bestuur en raad van commissarissen.

Nr Uitwerking

V.3.1 Visitatie heeft betrekking op het volkshuisvestelijk en maatschappelijk presteren, op de wijze waarop belanghebbenden in de gelegenheid zijn gesteld invloed uit te oefenen op het beleid en op de kwaliteit van de governance.

Uitwerking VHV

Visitatie heeft in 2006/2007 voor het eerst plaatsgevonden naar normen die tot stand zijn gekomen onder regie van het SEV (in overleg met verschillende belanghebbenden). De visitatie zal eens per vier jaar plaatsvinden en zal worden opgenomen in het ondernemingsplan.

V.3.2 Het visitatierapport, alsmede het standpunt terzake van bestuur en raad van commissarissen, wordt op de website van de woningcorporatie geplaatst.

Het visitatierapport is op de website geplaatst.

V.3.3 Het visitatierapport wordt besproken in het overleg met belanghebbenden op basis van het standpunt van bestuur en raad van commissarissen.

Het visitatierapport wordt besproken in het overleg met belanghebbenden.

Toelichting op onderdelen van de Governance Code Woningcorporaties

¹ Bij sommige corporaties is sprake van een drielagige bestuurs- en toezicht structuur, met een dagelijks en een algemeen bestuur (dat ook wel ledenbestuur wordt genoemd) en met een aparte raad van commissarissen. De bepalingen in de code die betrekking hebben op het bestuur zijn naar hun aard gericht op bestuurders die de verantwoordelijkheid dragen voor het daadwerkelijke en dagelijkse bestuur van de corporatie en haar organisatie. Een ledenbestuur heeft meer het karakter van een bijzonder toezichtsorgaan. Voor de toepassing van de code moeten de bepalingen over de raad van commissarissen waar mogelijk op het ledenbestuur worden toegepast.

² Artikel 7 lid 1 van het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) bepaalt dat woningcorporaties dienen te voorzien in een intern toezichthoudend orgaan. Bij het merendeel van de corporaties fungeert dit orgaan onder de naam raad van commissarissen. Bij een kleiner deel wordt de naam raad van toezicht gebruikt. De commissie heeft er voor gekozen in het kader van de code consequent te spreken van raad van commissarissen. Voor de toepassing van de code moet daaronder worden verstaan de raad van toezicht van een corporatie die fungeert als intern toezichthoudend orgaan in de zin van artikel 7 BBSH.

³ De governance structuur van de corporatie omvat haar juridische structuur. De afgelopen jaren hebben corporaties steeds vaker de keuze gemaakt voor de stichting als rechtsvorm. Nog slechts een beperkt aantal corporaties heeft de rechtsvorm van een vereniging. Bij de code is uitgegaan van de rechtsvorm van de stichting. Op een aantal onderdelen zullen corporaties in de vorm van een vereniging bij de toepassing van de code aanpassingen moeten maken. Het gaat met name om de volgende onderdelen:

- Bepaling II.1.2 stelt dat het bestuur (onder meer) jaarverslag en jaarrekening ter goedkeuring voorlegt aan de raad van commissarissen. Bij de stichting wordt de jaarrekening doorgaans vastgesteld door het bestuur. Bij de vereniging is het vaststellen van de jaarrekening doorgaans een bevoegdheid van de algemene vergadering, zie artikel 49 lid 3 Boek 2 BW. De code verlangt dat de jaarrekening die ter vaststelling aan de algemene vergadering wordt voorgelegd door de raad van commissarissen wordt goedgekeurd.
- De bevoegdheid tot vaststelling van het bezoldigingsbeleid (principe II.2) kan bij de vereniging berusten bij de algemene vergadering. In dat geval veronderstelt de code dat een voorstel tot een door de algemene vergadering vast te stellen bezoldigingsbeleid wordt gedaan door de raad van commissarissen.
- De bevoegdheid tot benoeming, schorsing en ontslag van bestuurders kan bij de vereniging liggen bij de algemene vergadering. De code veronderstelt in dat geval dat een voorstel tot benoeming wordt gedaan door de raad van commissarissen (principe III.1)

⁴ De commissie verstaat de term deelneming in de zin van artikel 24c Boek 2 BW. Een corporatie heeft een deelneming in een rechtspersoon indien zij of een of meer van haar dochtermaatschappijen alleen of samen voor eigen rekening aan die rechtspersoon kapitaal verschaffen of doen verschaffen teneinde met die rechtspersoon duurzaam verbonden te zijn ten dienste van de eigen werkzaamheid. Onverminderd het terzake bepaalde in het BBSH wordt indien een vijfde of meer van het geplaatste kapitaal wordt verschaft, het bestaan van een deelneming vermoed. Van een deelneming is eveneens sprake indien de corporatie of een dochtermaatschappij van de corporatie als vennoot jegens schuldeisers van een vennootschap volledig aansprakelijk is of anderszins in een vennootschap vennoot is teneinde duurzaam verbonden te zijn ten dienste van de eigen werkzaamheid. Het bestuur is mede verantwoordelijk voor het beleid van de corporatie ten aanzien van haar deelnemingen en dient daarover verantwoording af te leggen aan de raad van commissarissen. Indien in een deelneming waarin de corporatie overwegende zeggenschap uitoefent door de corporatie als aandeelhouder stemrecht moet worden uitgeoefend over majeure beslissingen, dient het bestuur van de corporatie vooraf goedkeuring te vragen aan de eigen raad van commissarissen over de wijze van uitoefening van stemrecht, bepaling II.1.2.

⁵ De commissie is van mening dat de besluitvorming inzake de visitatie bij de woningcorporatie als voorzien in hoofdstuk V van de code en de wijze waarop daaraan uitvoering wordt gegeven, een gezamenlijke verantwoordelijkheid is van het bestuur en de raad van commissarissen. De visitatie omvat het gehele volkshuisvestelijke en maatschappelijke functioneren van de corporatie, de wijze waarop belanghebbenden in de gelegenheid zijn gesteld invloed uit te oefenen op het beleid en op de kwaliteit van de governance. Daarbij is het functioneren van zowel het bestuur als de raad van commissarissen aan de orde. De commissie staat voor ogen dat beide organen overleggen en overeenstemming bereiken over tijdstip van de visitatie, de partij aan wie de visitatie wordt opgedragen, de wijze van inrichting van het visitatieproces en de wijze waarop over de visitatie aan beiden verslag wordt gedaan. Van zowel bestuur als raad van commissarissen wordt verder verlangd een standpunt in te nemen naar aanleiding van het visitatierapport en dit te bespreken in het overleg met belanghebbenden (V.3.3).

⁶ Verantwoording is een wezenlijk onderdeel van zorgvuldige governance. Bij de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de corporatie past dat zij volledig transparant is over haar doelstellingen, beleid en organisatie. De commissie meent dat van corporaties actieve openbaarmaking van kerninformatie mag worden verwacht en heeft daarom bepaald dat de woningcorporatie een website heeft en onderhoudt waarop zij de informatie toegankelijk maakt die zij krachtens wet- en regelgeving of deze code dient te publiceren, bepaling V.1.2. De website zorgt voor een zeer brede toegankelijkheid van deze informatie tegen zeer geringe kosten. Ook van kleinere corporaties mag worden verwacht dat zij de website gebruiken om belanghebbenden doeltreffend te informeren.

⁷ Het advies arbeidsvoorwaarden statutair directeuren woningcorporaties opgesteld door de commissie Izeboud geeft aanbevelingen inzake de aard, structuur en omvang van de beloning van bestuurders. De commissie gaat er vanuit dat dit advies, en de aanpassingen die daarop in de toekomst worden gemaakt, in acht wordt genomen bij de vaststelling van het bezoldigingsbeleid.

⁸ Deze bepaling heeft niet als uitgangspunt dat bestuurders in beginsel niet langer dan vier jaar kunnen functioneren. Herbenoeming voor een nieuwe periode van maximaal vier jaar is in beginsel mogelijk. De strekking van de bepaling is dat de raad van commissarissen ten minste eenmaal in de vier jaar beoordeelt of de bestuurder ook voor de toekomstige bestuursperiode de juiste persoon is om de corporatie te besturen. Daarbij spelen de jaarlijkse beoordelingen van de bestuurder door de raad van commissarissen een rol maar ook de toekomstige positie van de corporatie en het voor haar wenselijke beleid. De bepaling doet geen afbreuk aan de bescherming die de bestuurder geniet onder het Nederlandse arbeidsrecht indien de bestuurder niet wordt herbenoemd en het dienstverband als gevolg wordt beëindigd. De bestuurder heeft dan recht op de vergoeding die hem onder het arbeidsrecht toekomt. Ter verduidelijking zij ook opgemerkt dat de benoeming van een bestuurder voor maximaal vier jaar niet meebrengt dat de arbeidsovereenkomst tussen bestuurder en woningcorporatie eveneens voor bepaalde tijd van maximaal vier jaar is. Arbeidsovereenkomsten voor een periode van langer dan 3 jaar worden van rechtswege omgezet in arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd, artikel 7:668a BW.

⁹ Deze omschrijving van de taak van de raad van commissarissen is ontleend aan de wettelijke taakomschrijving van een raad van commissarissen van een NV of een BV, die naar het oordeel van de commissie onverkort geldt voor een raad van commissarissen van de corporatie. Het onderdeel "de woningcorporatie en de met haar verbonden onderneming" drukt uit dat het de taakvervulling van de raad van commissarissen zich niet alleen richt op de rechtspersoon van de corporatie maar ook op de ondernemingsorganisatie die door haar wordt in stand gehouden. Daaruit vloeit voort dat de raad van commissarissen de verschillende belangen van degenen die bij de woningcorporatie zijn betrokken moet afwegen.

¹⁰ Aanbevolen wordt om gestructureerde en goed voorbereide jaarlijkse evaluaties te houden. Het doel is kritische zelfreflectie en elkaar kritisch en constructief aanspreken op het eigen functioneren. Variatie in de aanpak en zwaarte van de jaarlijkse evaluatie is aan te bevelen. Dit kan door bijvoorbeeld het ene jaar gebruik te maken van een schriftelijke vragenlijst die door alle leden van de raad van commissarissen en door het bestuur wordt ingevuld. Hieruit kunnen te bespreken

onderwerpen worden afgeleid. Aanbevolen wordt om in ieder geval eens in de twee à drie jaar gebruik te maken van een externe onafhankelijke adviseur om de evaluatie door vreemde ogen te laten voorbereiden. Jaarlijks wordt niet alleen het collectief functioneren besproken, maar ook het functioneren van individuele commissarissen. Dit laatste is niet hetzelfde als de beoordeling voor herbenoeming, omdat in het laatste geval de vraag aan de orde is of de betreffende commissaris past in het profiel dat voor de komende periode nodig is. Voor de jaarlijkse evaluatie van de individuele commissarissen kan van verschillende methoden (bilaterale gesprekken door de voorzitter, feedback in een groepsgesprek, 360 graden feedback formulier) gebruik worden gemaakt. De belangrijkste conclusies en verbeterpunten uit de jaarlijkse evaluatie worden vermeld in het jaarverslag van de raad van commissarissen.

¹¹ Deze bepaling laat de raad van commissarissen de ruimte om tot het oordeel te komen dat, ondanks het van toepassing zijn van een van de afhankelijkheidscriteria genoemd in deze bepaling, in de bijzondere omstandigheden van het geval een commissaris niettemin als onafhankelijk in formele zin heeft te gelden. Een dergelijk oordeel zal in het licht van de genoemde criteria wel moeten worden toegelicht in het jaarverslag. Omgekeerd geeft de bepaling geen limitatieve opsomming van omstandigheden of relaties die tot de conclusie kunnen leiden dat een commissaris niet onafhankelijk is. Ook andere dan de genoemde omstandigheden of relaties kunnen de raad van commissarissen tot het oordeel brengen dat een commissaris niet onafhankelijk in formele zin is.

¹² Het BBSH bepaalt dat de functie van wethouder of lid van Gedeputeerde Staten van de gemeente of provincie waarin de woningcorporatie werkzaam is onverenigbaar is met het zijn van commissaris bij de woningcorporatie. Een lid van de gemeenteraad of Provinciale Staten kan wel commissaris zijn, maar geldt onder deze bepaling in de code in beginsel als niet onafhankelijk in formele zin indien deze feitelijk betrokken is bij volkshuisvestingsaangelegenheden.

¹³ De maximale zittingstermijn van een commissaris van twee keer vier jaar kan niet kunstmatig worden verlengd door na een fusie of andere vorm van herstructurering van de woningcorporatie uit te gaan van een nieuwe maximale zittingstermijn van drie keer vier jaar. De zittingstermijn van een commissaris voorafgaande aan de fusie of herstructurering moet worden meegerekend bij de bepaling van de resterende maximale zittingstermijn na de fusie of herstructurering. De introductie van een maximum zittingsduur van ten hoogste twee maal vier jaar heeft voor een aantal zittende commissarissen feitelijk tot gevolg dat zij die maximum zittingsduur reeds bij het van kracht worden van een aanpassing van de Governancecode overschrijden. Het is redelijk dat met het oog op de continuïteit binnen de raad voor deze commissarissen een overgangsregeling kan gelden, in de zin dat zij in staat worden gesteld (een deel van) de lopende benoemingstermijn waarvoor zij bij het van kracht worden van de actualisering van de Governancecode zijn benoemd, uit te dienen. Echter: het uitdienen van de lopende benoemingstermijn mag, gezien het belang dat maatschappelijk algemeen wordt toegekend aan het beperken van zittingstermijnen, geen vanzelfsprekendheid zijn. Op commissarissen wordt onder verwijzing naar deze maatschappelijke ontwikkelingen, een beroep gedaan het gesprek hierover aan te gaan en kritisch te bezien of in dergelijke gevallen een versnelde benoeming van nieuwe commissarissen plaats kan vinden.

¹⁴ De voorzitter van de raad van commissarissen heeft een specifieke verantwoordelijkheid voor het functioneren van de raad van commissarissen en zijn leden. Hij bezit de kwaliteiten om het groepsproces binnen de raad van commissarissen op professionele wijze te leiden. Verder moet de voorzitter feedback kunnen geven aan individuele leden over hun functioneren, aan de hand van in het profiel vastgestelde criteria. De voorzitter is in staat mensensnel te doorgronden en heeft daardoor goed zicht op de kwaliteiten van de leden van de raad van commissarissen en de bestuurder(s). De voorzitter heeft een stimulerende invloed op de raad en in de relatie met anderen en zorgt ervoor dat de raad van commissarissen als een team functioneert. Hij heeft zowel binnen als buiten de corporatie gezag. De voorzitter beschikt over levenservaring en -wijsheid en heeft gevoel voor intermenselijke relaties. Hij geeft in de vergadering van de raad van commissarissen ruimte aan de overige leden, waardoor hun inbreng optimaal aan bod komt en verliest daarbij effectiviteit en efficiency niet uit het oog. De voorzitter houdt in zijn relatie met bestuurder professionele afstand; is in staat om concrete feedback te geven aan de bestuurder met betrekking tot gedrag en prestaties. De voorzitter zorgt ervoor dat jaarlijks een functioneringsgesprek wordt gevoerd met bestuurder(s) en dat deze gesprekken inhoudelijk worden voorbereid met de voltallige raad van

commissarissen. Daarbij wordt ook gezocht naar manieren om op een gestructureerde wijze inbreng van andere geledingen van de organisatie te krijgen. De voorzitter heeft een specifieke verantwoordelijkheid om dit op prudente wijze en na goed overleg met de bestuurder te organiseren. Overigens impliceert het feit dat in de Governancecode aan de voorzitter een aantal bijzondere taken is toebedeeld niet dat sprake zou zijn van een hiërarchische verhouding tussen de voorzitter en de overige leden van de raad.

¹⁵ Remuneratie is beloning en betaling. Renumeratie is terugbetaling.

¹⁶ De bepaling schrijft niet voor als best practice dat een raad van commissarissen met meer dan vijf leden een auditcommissie en een selectie-/remuneratiecommissie behoort in te stellen. De commissie wil het instellen van deze commissie wel uitdrukkelijk als een mogelijkheid aan woningcorporaties voorhouden. De audit van de financiële verslaglegging en de benoeming en beloning van bestuurders zijn taken van de raad van commissarissen die verhoogde aandacht behoeven omdat zij direct het functioneren en de positie van bestuurders treffen. Het instellen van deze commissies kan bij een grotere raad van commissarissen leiden tot een grotere betrokkenheid en efficiëntie bij de uitoefening van deze kerntaken.

Bijlage 8 Position Paper



Volkshuisvesting Arnhem

Wie we zijn, hoe we werken, wat we bereiken

Februari 2015

Gerrit Breeman
Directeur/bestuurder

Wie zijn wij?

Onze naam

Volkshuisvesting Arnhem; zo heten wij. Tien jaar geleden hebben we bewust gekozen om deze naam, die onze voorgangers in 1908 hebben bedacht, te continueren. De naam geeft aan waar we vandaan komen en waar we voor staan. We werken aan een opgave die sinds onze oprichting in essentie niet veranderd is. Wij zijn volkshuisvesting. Wij ademen volkshuisvesting.

Wij werken alleen in de gemeente Arnhem. Ook dat is een bewuste keuze. Gebaseerd op de overtuiging dat nabijheid van belang is in het contact met de klant. Onze medewerkers kennen de bewoners, de huizen, de straten en de wijken. Zij kennen de collega's van andere organisaties.

Lekker wonen

Alles draait bij ons om de inhoud: lekker wonen. Voluit luidt onze missie: Volkshuisvesting Arnhem maakt goed en betaalbaar wonen in vitale wijken in Arnhem mogelijk. We hebben kernwaarden benoemd en die klinken door in ons handelen. In ons werk staat de mens centraal. Zowel buiten als binnen, klant en medewerker. Het zijn geen loze woorden.

Wijkontwikkelaar

We willen dat mensen lekker wonen. Dan gaat het niet alleen om de woning. We weten dat de buurt (mensen en voorzieningen) minstens zo belangrijk is om lekker te kunnen wonen. Daarom richten we ons niet alleen op de woningen in een buurt, maar ook op de woonomgeving, de voorzieningen, de diversiteit en het perspectief dat de mensen die daar wonen hebben. Wij zien ons zelf als wijkontwikkelaar omdat we ons (samen met anderen) richten op fysieke, sociale en economische ontwikkelingen in de wijk. Deze keuze heeft de afgelopen jaren tot veel activiteiten geleid die, anno 2015, niet tot onze primaire taak (huisvesten van lage inkomens) behoren: het bouwen van koopwoningen, het verkopen van bestaande huurwoningen, het verhuren van buurtvoorzieningen als een jongerencentrum, mode-ateliers, achter-de-voordeurprojecten, en zo meer. We hebben dit gedaan om het woonklimaat in de buurt te verbeteren. Voor het lekker wonen dus.

Wij zijn met de verbetering van de Arnhemse wijken begonnen voordat de rijksoverheid de Vogelaarwijken aanwees. En we zijn met die verbetering doorgegaan toen de rijksoverheid er mee stopte. Ons motief was simpel: de kwaliteit van het woonmilieu is onder de kritische grens gekomen. Aangezien wij ook veel woningen in de zwakke wijken hadden, stond ook onze bedrijfsvoering onder druk. Als het slecht ging met de wijken, ging het slecht met Volkshuisvesting.

Hoe werken wij?

We halen de opgaven op in de samenleving en maken deel uit van de samenleving

De vele activiteiten die we in de wijken uitvoeren bedenken we niet allemaal zelf. We spreken dagelijks mensen in de stad (en daarbuiten) en laten ons door hen beïnvloeden. Het gaat daarbij om professionals als ook ervaringsdeskundigen. Via gestructureerd overleg en toevallige ontmoetingen. We weten wat er leeft in de wijken en ondersteunen graag initiatieven van bewoners die tot verbetering van de buurt leiden. Uiteraard nemen we zelf ook initiatief. Als we ideeën tot verbetering hebben toetsen we die in een vroeg stadium bij verschillende betrokkenen. De voortdurende gedachtewisseling met de samenleving zorgt er voor dat we 'automatisch' verantwoording voor ons handelen afleggen en dat onze legitimiteit niet ter discussie staat.

We beginnen, we leren en we passen aan

Goede ideeën leiden tot enthousiasme en kunnen op brede steun rekenen. Ze genereren energie. Om het enthousiasme voor het idee vast te houden en uit te bouwen is het belangrijk snel aan de uitvoering te beginnen. We hebben ervaren dat je geen blauwdruk nodig hebt om tot succes te komen. Als de richting bepaald is, gaan we op weg. We hebben geleerd om tijdens de uitvoering kritisch te zijn en snel bij te sturen als dat nodig is. Deze werkwijze, die 'organisch ontwikkelen' genoemd wordt, doet een groot beroep op de creativiteit en de flexibiliteit van de betrokkenen. Ook veronderstelt het een open houding tegenover de buitenwereld en een kritisch luisterend oor.

We denken vanuit het geheel en dansen door de dimensies

Wij zijn een maatschappelijke organisatie, gericht op het verbeteren van de samenleving. Die samenleving kent zeer veel dimensies. We hebben leren denken vanuit het geheel. Daarin spelen de belangen van alle betrokkenen een rol, daarbij gaat het om de korte en de lange termijn. We kunnen snel schakelen tussen maatschappelijk belang, klantbelang en bedrijfsbelang. We wegen een idee op het belang voor de stad, voor de wijk, de straat, het individu en ons bedrijf. We beoordelen de risico's en de politieke consequenties. Het denken vanuit het geheel heet in de literatuur 'inclusief denken'. Als wij snel schakelen op de verschillende perspectieven en belangen noemen wij dat 'dansen door de dimensies'.

We richten ons op oplossingen

Als we een vraagstuk onder handen hebben zoeken we naar een oplossing. Linksom of rechtsom. We stellen ons de vraag: Hoe kan het wél? We denken niet vanuit de beperking of het bezwaar. We zoeken steeds weer naar de weg die succes oplevert. We zijn optimistisch, maar niet naïef.

We sturen op maatschappelijk effect (outcome)

Als wij interventies doen om de leefbaarheid in een wijk, buurt of straat te vergroten is lang niet altijd goed te voorspellen wat het maatschappelijk effect zal zijn. De praktijk leert dat er neveneffecten zijn. Vaak blijkt gaandeweg dat de neveneffecten minstens zo belangrijk zijn als de oorspronkelijk gedefinieerde effecten. Dan kan het effectief zijn om de interventie bij te sturen.

Maar hoe kom je tot de keuze van een interventie als van te voren lastig te bepalen is wat het maatschappelijk effect zal zijn? Wij hanteren intersubjectiviteit: we peilen de mening van intern en extern betrokkenen en geven ruimte aan hoofd, hart en buik. Wonen is emotie.

Op 9 oktober 2011 vindt in het MOW-gebouw een debat over atelierwoningen voor kunstenaars plaats. Vrij onverwacht laten de kunstenaars weten dat zij geen atelierwoningen wensen ("we wonen al goed") maar gewoon permanente atelierruimte. De vier collega's van Volkshuisvesting die bij dit zondagse debat aanwezig zijn, spreken elkaar maandagochtend bij het koffieapparaat. "Hier moeten we wat mee", is ieders overtuiging. Snel worden nieuwe rekensommen gemaakt. Het kan. Er wordt gebeld met de gemeente, met Stichting Atelierbeheer, met de aannemer. Binnen een maand is de koers gewijzigd.

Op een belanghoudersbijeenkomst zegt René van der Beek van de Arnhemse Fondsen: "Jullie moeten meer achter de voordeur komen". In een intern overleg wegen we de voors (het is nodig) en de tegens (het is niet onze taak). We besluiten geld beschikbaar te stellen voor één project in een straat waar de leefbaarheid sterk onder druk staat. We huren externe deskundigheid in en formuleren de opdracht: problemen achter de voordeur inventariseren; direct via reguliere kanalen hulp bieden en pas loslaten als het probleem echt getackeld is. De resultaten zijn schokkend en verbluffend: Er zijn veel problemen achter de voordeur en er wordt snel en veel (meetbaar) resultaat geboekt. We besluiten door te gaan met deze projecten en formuleren een scherp beleidskader omdat dit niet ons werkterrein is. Wij initiëren achter-de-voordeur-projecten bij woningverbetering in sociaal economisch zwakke complexen en in zwakke straten. Wij verantwoorden deze projecten onder de noemer leefbaarheid (en niet individuele sociale stijging) Het succes van de projecten leidt landelijk tot veel achter-de-voordeurprojecten. Het wordt onderdeel van de Vogelaaraanpak. Ook in Arnhem groeit de vraag. Wij beperken de inzet van onze middelen en verwijzen naar de beschikbare Vogelaarbudgetten. Als anderen het doen, doen wij het niet.

Wat bereiken wij?

In ons ondernemingsplan 'Droom, denk, durf, doe, dans, leef en bewonder' hebben we onze voornemens voor de periode 2012 – 2015 beschreven. Hieronder wordt op hoofdlijnen weergegeven wat we hebben gepresteerd en bereikt. We beginnen met de beoordeling van het maatschappelijk presteren.

Beoordeling maatschappelijk presteren

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tevredenheid van huurders over hun woning	7,1	X	7,5	X	7,4	X	7,5	X	Nieuw onderzoek
Tevredenheid van huurders over de woonomgeving	7,1	X	7,4	X	7,3	X	7,4	X	Nieuw onderzoek
Tevredenheid van huurders over de dienstverlening	7,2	X	7,3	X	7,4	X	7,5	X	Nieuw onderzoek
Tevredenheid van medewerkers	X	X	8,1	X	X	8,2	X	X	Nieuw onderzoek
Oordeel maatschappelijk presteren (visitatie)	Visitatie, Geen totaalscore	X	X	X	7,3	X	X	X	Nieuw onderzoek

X : geen meting in betreffend jaar

Bron tevredenheidsonderzoek huurders: USP Marketing Consultancy

Bron medewerkersonderzoek: Effectory

Stad, wijk, buurt, plek

Voor de wijken Klarendal, Malburgen, Immerloo, Geitenkamp, Centrum-Oost, Kronenburg, De Laar en Schuytgraaf hebben we in ons ondernemingsplan expliciet een perspectief geformuleerd. Uiteraard zijn er ook activiteiten benoemd. Die activiteiten zijn nagenoeg allemaal uitgevoerd. Vaak is meer gedaan omdat we ingegaan zijn op

verzoeken/voorstellen van bewoners. Het onderzoek in 2015 zal uitwijzen of de inspanningen tot een hogere bewonerstevredenheid hebben geleid.

Kwesties

Wij werken permanent aan een aantal maatschappelijke vraagstukken die onze energie en inspiratie vragen. Wij noemen ze *kwesties*.

Voldoende woningen. In ons ondernemingsplan staan 812 nieuwbouwwoningen aangekondigd, waarvan ruim 60% koop. Eind 2015 zijn er 424 woningen opgeleverd. We hebben onze nieuwbouwplannen onder invloed van de crisis volledig omgegooid. Koopwoningen zijn omgezet naar huurwoningen. We willen zo veel mogelijk woningen (laten) bouwen omdat de vraag naar sociale huurwoningen groot is.

Leefbaarheid en Meedoen aan de samenleving. Nagenoeg alle sociale projecten uit het ondernemingsplan zijn uitgevoerd en het maatschappelijk vastgoed (School III, Menno van Koeboomkazern, Gildenhuis) is gerealiseerd.

Betaalbaarheid. Ons huurprijsniveau is 68,5% van de maximaal redelijke huur. Dat is een fractie hoger dan het landelijk gemiddelde en lager dan vergelijkbare corporaties. Onze streefhuren zijn gedifferentieerd naar marktclassen: 72%, 77%, 82%. Onze jaarlijkse huurverhoging was tot de komst van de verhuurdersheffing inflatievolgend.

	1 juli 2007	1 juli 2008	1 juli 2009	1 juli 2010	1 juli 2011	1 juli 2012	1 juli 2013	1 juli 2014	1 juli 2015
Inflatie voorafgaand jaar in %	1,2	1,6	2,5	1,2	1,3	2,3	2,5	2,5	1%
Huurverhoging Volkshuisvesting in %	1,2	1,6	2,5	1,2	1,3	2,3	4,0/6,5	4,0/6,5	

Duurzaamheid. We hebben, in afwijking van ons ondernemingsplan, 26 nul-op-de-meter-woningen gebouwd. We hebben razendsnel de know how (stroomversnelling) van anderen toegepast in onze projecten. We hebben van duizenden woningen de energielabels verbeterd. In 2015 maken ruim 800 woningen 2 labelsprongen.

Zorg. De toezeggingen om zorgplaatsen te leveren en (jaarlijks) woningen voor doorstroming naar zelfstandig wonen mogelijk te maken, zijn we nagekomen. Dit leverde een spectaculaire bezuiniging op de AWBZ op. En natuurlijk tevreden bewoners. We danken het RIBW voor dit prachtige project. In Akker71 zijn 60 nieuwe, (extra) zorgplaatsen gecreëerd. Hier ontwikkelt zich een prachtige nieuwe vorm van de participatiesamenleving.

Organisatiekracht

Organisatieontwikkeling is een continu proces. De kracht zit in onze mensen. Hun betrokkenheid, kwaliteit en flexibiliteit is groot. Verantwoordelijkheden liggen laag in de organisatie. We zijn actiegericht en effectief. Dat is het best tot uiting gekomen bij grote tegenslagen zoals de explosie aan het Driemondplein. We hebben onze processen vereenvoudigd en onze systemen geoptimaliseerd, al gaat dat langzamer dan we hadden verwacht. Onze financiële ratio's zijn goed.

De reductie van de formatie (van 168,3 FTE eind 2011 naar 139,3 FTE eind 2014) en de daling van de andere bedrijfskosten (-/- € 0,5 miljoen in 2014) zijn de afgelopen jaren bijna geruisloos tot stand gekomen. In 2015 zijn we gestart met het project '2020' waarin we kostenreductie en krimp koppelen aan persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers.

Externe waardering

De jaarlijkse rapporten van WSW, CFV, ILT en PWC "geven weinig aanleiding tot het maken van opmerkingen". Wij interpreteren dat positief. De Gulden Feniks en de Gouden Piramide, die we wonnen voor de transformatie van

de wijk Klarendal zorgden voor een golf van gelukzaligheid bij onze medewerkers. Andere mooie klassering was de tweede plaats als Beste Werkgever 2012 (Effectory).

In een onderzoek van het ministerie naar de vorderingen in de 40 Vogelaarwijken in de periode 2008-2011 stonden 'onze' wijken Malburgen en Klarendal op plek 1 en 2. Zou er een verband zijn met het feit dat wij (bijna) de enige corporatie in die wijken zijn? Dat wij alleen in Arnhem actief zijn? Dat wij intensief hebben samengewerkt met de bewoners omdat bij ons de mens centraal staat? Dat wij geen fusie of reorganisatie hebben doorgemaakt?

En de keerzijde?

Volkshuisvesting vaart een eigen koers met een eigen strategie. Dat levert succes op. Maar er is ook een keerzijde. Omdat elk voordeel een nadeel heeft....?

Anderen vinden ons eigenwijs. "Weten jullie het beter? Is dit echt noodzakelijk? Waarom moet het op jullie manier?"

Risicomanagers vinden ons naïef. Dat is gebleken bij het dossier woningen boven winkels in Schuytgraaf. Wij bewegen makkelijker, eerder mee dan anderen omdat we door willen met het project. Maar ook omdat we weten dat een scherpe afspraak op papier later toch nog tot veel discussie (of zelfs een rechtszaak) kan leiden.

Andere organisaties vragen zich weleens af waar wij ons mee bemoeien als we werkzaamheden initiëren die niet direct tot ons takenpakket horen. Wij initiëren dan omdat het van belang is voor de wijk en omdat anderen het niet doen. Dat vinden zij niet fijn. We lopen hen dan voor de voeten en ze vinden dat wij een te grote broek aantrekken.

We lopen het risico dat we zelfgenoegzaam zijn en niet meer kritisch naar ons zelf kijken. We ondervangen dit door steeds opnieuw externen in onze organisatie te laten meelopen en naar hun kritische opmerkingen te luisteren.

Onze sterke focus op de wijkontwikkeling betekent bijna automatisch een (relatieve) achterstand op andere terreinen. Wij lopen niet voorop met betrekking tot duurzaamheid en digitalisering. Op het terrein van duurzaamheid lopen we die achterstand snel in. We hebben na een bliksemactie een nul-op-de-meter-nieuwbouwproject gerealiseerd en benutten die knowhow nu in andere projecten. In de bestaande voorraad gebruikende we de impuls gelden van de Provincie Gelderland om zo dichtbij mogelijk bij nul-op-de-meter te komen. We zijn aan het front aangekomen.

Perspectief

We zijn een sterke maatschappelijke organisatie in Arnhem en die positie willen we behouden. Daartoe bewegen we mee met de veranderingen in de samenleving terwijl wij recht doen aan onze kernwaarden. De sterke nadruk op de grote ingrepen in de Vogelaarwijken heeft al plaats gemaakt voor klein chirurgisch maatwerk in bijna alle wijken. De komende jaren ligt de nadruk op duurzaamheid, betaalbaarheid, nieuwbouw en leefbaarheid in de wijken. Bij duurzaamheid ligt de ambitie op 'nul-op-de-meter-woningen'. Bij betaalbaarheid gaat de aandacht naar de huisvesting van de 'granieten doelgroep', huishoudens die jarenlang een minimum inkomen hebben. Vóór 2020 willen we op alle grondposities die we hebben nieuwe woningen bouwen, in het belang van de wijk en in het belang van de woningzoekenden. En de leefbaarheid in de wijken krijgt een impuls door initiatieven van bewoners liefdevol te ondersteunen. Bewoners maken het verschil.