

# **Maatschappelijke Visitatie Bergopwaarts**

Opdrachtgever: Woningbouwvereniging Bergopwaarts

Rotterdam, 13 oktober 2011



# Maatschappelijke Visitatie Bergopwaarts

Definitief

Opdrachtgever: Woningbouwvereniging Bergopwaarts

Ton Lensen  
Wouter Vos  
Roosmarijn Hegeman

Rotterdam, 13 oktober 2011

# Over Ecorys

Met ons werk willen we een zinvolle bijdrage leveren aan maatschappelijke thema's. Wij bieden wereldwijd onderzoek, advies en projectmanagement en zijn gespecialiseerd in economische, maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkeling. We richten ons met name op complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken en bieden opdrachtgevers in de publieke, private en not-for-profit sectoren een uniek perspectief en hoogwaardige oplossingen. We zijn trots op onze 80-jarige bedrijfsgeschiedenis. Onze belangrijkste werkgebieden zijn: economie en concurrentiekracht; regio's, steden en vastgoed; energie en water; transport en mobiliteit; sociaal beleid, bestuur, onderwijs, en gezondheidszorg. Wij hechten grote waarde aan onze onafhankelijkheid, integriteit en samenwerkingspartners. Ecorys-medewerkers zijn betrokken experts met ruime ervaring in de academische wereld en adviespraktijk, die hun kennis en best practices binnen het bedrijf en met internationale samenwerkingspartners delen.

De vastgoedexpertise binnen ons bedrijf bestaat uit ca. 30 specialisten op het gebied van wonen, winkels, leisure, kantoren, bedrijventerreinen en maatschappelijk vastgoed, inclusief grond- en vastgoedstrategie, financiële advisering, contractering, project-, proces- en interim-management, organisatieadvies (inclusief maatschappelijke visitaties), communicatieadvies en gebiedsbranding. We werken onder meer voor ontwikkelaars, beleggers, financiële instellingen, woningcorporaties, gemeenten, regio's, provincies en nationale overheden in binnen- en buitenland.

Ecorys Nederland hecht aan een duurzame bedrijfsvoering. Daarom printen wij standaard op FSC-gecertificeerd papier.

ECORYS Nederland BV  
Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)  
K.v.K. nr. 24316726

**W [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)**

# Inhoudsopgave

|  |    |
|--|----|
| Voorwoord  | 5  |
| Totaalbeoordeling en recensie  | 9  |
| Totaalbeeld: eindoordeel ruim voldoende (7,1)                            | 9  |
| Presteren naar eigen ambities  | 9  |
| Presteren naar opgaven   | 10 |
| Presteren volgens belanghebbenden  | 11 |
| Presteren naar vermogen  | 11 |
| Presteren ten aanzien van governance                                     | 11 |
| Integrale scorekaart   | 13 |
| Recensie   | 14 |
| Toelichtend rapport  | 17 |
| 1 Profiel Bergopwaarts   | 19 |
| 1.1 Profiel Bergopwaarts   | 19 |
| 1.2 Bezit  | 19 |
| 1.3 Organisatie  | 20 |
| 2 Presteren naar eigen Ambities  | 21 |
| 2.1 Inleiding  | 21 |
| 2.2 Prestaties   | 21 |
| 2.3 Beleidskader   | 23 |
| Ondernemingsplan 2005 -2008 'De balans tussen ambitie en werkelijkheid ' | 23 |
| 2.4 Prestaties en beoordeling  | 24 |
| 3 Presteren naar Opgaven   | 27 |
| 3.1 Inleiding  | 27 |
| 3.2 Beschrijving van het werkgebied                                      | 27 |
| 3.3 Lokale opgaven   | 28 |
| 3.4 Overige opgaven  | 29 |
| 3.5 Prestaties en beoordeling  | 29 |
| 4 Presteren volgens Belanghebbenden                                      | 31 |
| 4.1 Inleiding  | 31 |
| 4.2 Samenwerking en overleg  | 31 |
| 4.3 Betrokkenheid van belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie  | 32 |
| 4.3.1 Onderdeel 1: Ambities en doelstellingen                            | 33 |
| 4.3.2 Onderdeel 2: Opgaven in het werkgebied                             | 34 |
| 4.3.3 Onderdeel 3: Boodschap en discussie                                | 34 |
| Boodschap  | 36 |
| 4.3.4 Eindoordeel belanghebbenden  | 36 |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>5</b> | <b>Presteren naar Vermogen</b>  | <b>39</b> |
| 5.1      | Inleiding   | 39        |
| 5.2      | Financiële continuïteit   | 39        |
|          | Integrale kasstroomsturing  | 40        |
| 5.3      | Financieel beheer   | 40        |
|          | Planning en control   | 41        |
| 5.4      | Doelmatigheid   | 42        |
| 5.5      | Vermogensinzet  | 43        |
| 5.6      | Presteren naar Vermogen: Ruim voldoende                                       | 45        |
| <br>     |   |           |
| <b>6</b> | <b>Governance</b>   | <b>47</b> |
| 6.1      | Inleiding   | 47        |
| 6.2      | Besturing   | 47        |
| 6.3      | Intern toezicht   | 48        |
| 6.4      | Externe legitimatie   | 51        |
| 6.5      | Presteren op het gebied van Governance: Ruim voldoende                        | 52        |
| <br>     |   |           |
|          | <b>Bijlagen</b>   | <b>55</b> |
|          | Bijlage 1: Normenkader visitatiemethodiek 4.0                                 | 57        |
|          | Bijlage 2. Geïnterviewde personen Bergopwaarts                                | 67        |
|          | Bijlage 3. Betrokken belanghebbenden  | 69        |
|          | Bijlage 4. Documentatie   | 71        |
|          | Bijlage 5. Uitwerking beoordeling Presteren naar eigen Ambities               | 73        |
|          | Huisvesten van primaire doelgroep   | 73        |
|          | Bijlage 6. Uitwerking beoordeling Presteren naar opgave                       | 87        |
|          | Bijlage 7 Beoordeling volgens Belanghebbenden                                 | 101       |
|          | Bijlage 8 CV's visitatiecommissie   | 103       |
|          | Bijlage 9 Onafhankelijkheidsverklaring van de Ecorys en de visitatiecommissie | 107       |

# Voorwoord

## Het visitatiestelsel

Een aantal corporaties, verenigd in Het Woonnetwerk, heeft in 2005 het initiatief genomen om te komen tot de ontwikkeling van een stelsel voor maatschappelijke visitatie.

Medio 2006 was het visitatiestelsel op hoofdlijnen ontwikkeld en is een pilot van start gegaan, waarin maatschappelijke visitaties zijn uitgevoerd en de methodiek is doorontwikkeld. Deze pilot is in de eerste helft van 2008 afgerond. In september 2009 is de methodiek ondergebracht in de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, die onder meer belast is met de kwaliteitsbewaking van het visitatiestelsel. Sinds 2011 worden de maatschappelijke visitaties uitgevoerd conform de 4.0 methodiek.

Het doel van de maatschappelijke visitatie is als volgt verwoord:

Het geven van een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van de individuele corporatie. De maatschappelijke visitatie geeft de belanghebbenden daarin een expliciete rol, zodat de maatschappelijke visitatie ook inzicht geeft in het presteren volgens de maatstaven van de belanghebbenden. Daarmee wordt bereikt dat de visitatie informatie en verantwoording verstrekt aan de belanghebbenden over het presteren van de corporatie.

De visitatiemethodiek brengt het maatschappelijk rendement in beeld door de prestaties van de corporatie te beschrijven en deze af te zetten tegen:

- de eigen ambities en doelstellingen;
- de opgaven in het werkgebied;
- de normen van de belanghebbenden;
- de financiële mogelijkheden en de mate van efficiëntie.

De governance vormt hierin een bijzonder veld.

De kwantitatieve beoordeling van de prestaties wordt samengevat in prestatiespinnenwebben en een integrale scorekaart. De maatschappelijke visitatie resulteert verder in een toelichtende rapportage en een recensie die een overkoepelende en samenvattende beoordeling bevat.

## Maatschappelijke visitatie Woningbouwvereniging Bergopwaarts – de aanpak van Ecorys

Woningbouwvereniging Bergopwaarts heeft Ecorys opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode april-augustus 2011. Het visitatieteam bestond uit Ton Lensen, Wouter Vos en Roosmarijn Hegeman van Ecorys. De visitatie kende de volgende stappen:

### 1. Deskresearch

Op basis van beschikbare documenten is een inventarisatie gemaakt van de gegevens die relevant zijn in het kader van de maatschappelijke visitatie. Deze gegevens zijn bestudeerd en verwerkt in een (intern) werkdocument.

### 2. Startbijeenkomst:

Op 10 mei heeft, onder leiding van Ecorys, een startbijeenkomst plaatsgevonden met de directeur-bestuurder, het managementteam, een aantal leden van de Raad van Commissarissen, leden van de Ledenraad en de Ondernemingsraad. Daarbij heeft ECORYS een korte toelichting gegeven op de doelstellingen en de aanpak van de maatschappelijke visitatie. De bevindingen van de deskresearch zijn besproken. Tevens zijn afspraken gemaakt over de vervolgstappen.

### 3. Interne interviews

Op 10 en 11 mei 2011 hebben interviews plaatsgevonden met de Ledenraad, de directeur-bestuurder, afgevaardigden van de Raad van Commissarissen en het Management Team. Doelstelling van deze interviews was de bevindingen uit de deskresearch aan te vullen en in te kleuren.

#### 4. Personeelsbijeenkomst

Bergopwaarts heeft ervoor gekozen ook het personeel te betrekken bij de visitatie. Ecorys heeft hier op 22 juni 2011 invulling aangegeven door middel van een personeelsbijeenkomst.

#### 5. Belanghebbendenronde

Op 22 juni 2011 heeft Ecorys een belanghebbendenbijeenkomst georganiseerd.

#### 6. Interne bijeenkomsten visitatieteam Ecorys

In juni en juli 2011 heeft het visitatieteam van Ecorys intern overleg gevoerd. Daarbij zijn de bevindingen ten behoeve van de rapportage en de beoordeling van de prestaties besproken.

#### 7. Rapportage

Aansluitend is de conceptrapportage maatschappelijke visitatie geformuleerd. Deze is op 30 augustus 2011 besproken met de directeur-bestuurder, het managementteam van Bergopwaarts en een delegatie van de Raad van Commissarissen en de Ledenraad. Na verwerking van tekstuele correcties is de definitieve rapportage opgesteld.

### Beoordelen van de prestaties van de corporatie

Graag lichten wij toe welke aanpak wij hanteren bij het beoordelen van maatschappelijke prestaties van de corporatie:

- wij beschouwen terugkijkend de jaren 2007 tot en met 2010. Ecorys maakt zoveel mogelijk gebruik van feiten en cijfers, normeringen en oordelen van anderen. De *feitelijk geleverde prestaties* en de waargenomen belanghebbendenoordelen vormen steeds de basis van de beoordeling.
- wij bekijken ook de context waarin de prestaties zijn (worden) gerealiseerd. De context kan bijvoorbeeld verklaringen opleveren voor het achterblijven van prestaties. Deze verklarende context bepaalt niet de beoordeling van de feitelijk gerealiseerde prestaties, maar wordt als tekstuele aanvulling op de beoordeling geformuleerd.
- wij hebben ervoor gekozen om de prestatiespinnenwebben te voorzien van tekstblokken die het oordeel in de spinnenwebben inkleuren. Op deze wijze ontstaat naar onze mening een evenwichtig beeld tussen kwantitatief oordeel en context/ argumentatie.

### De meetschaal

Bij het geven van rapportcijfers geldt de onderstaande meetschaal conform de 4.0 versie van de methodiek. Kwalitatieve prestaties worden ook in het licht van deze schaal beoordeeld. Het ijkpunt is een 7: ruim voldoende.

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



### Leeswijzer

Deel 1 omvat de totaalbeoordeling en recensie. Hierin zijn opgenomen de integrale scorekaart, de spinnenwebben en de recensie.

Deel 2 bevat de daadwerkelijke rapportage van de maatschappelijke visitatie van Bergopwaarts en bestaat uit de volgende hoofdstukken:

1. Profiel Woningbouwvereniging Bergopwaarts
2. Presteren naar Ambities
3. Presteren naar Opgaven
4. Presteren volgens Belanghebbenden
5. Presteren naar Vermogen
6. Governance

### Bijlagen

Bijlage 1 bevat de beoordelingsschema's van de visitatiemethodiek.

Bijlage 2 geeft een overzicht van de betrokkenen bij Woningbouwvereniging Bergopwaarts, die wij in het kader van de maatschappelijke visitatie hebben gesproken en geïnterviewd.

Bijlage 3 geeft een overzicht van de belanghebbenden die betrokken waren bij de maatschappelijke visitatie.

Bijlage 4 bevat de documentatielijst.

Bijlage 5 geeft de prestatie meting op de eigen doelen en ambities weer.

Bijlage 6 geeft de prestatie meting op de opgaven in het werkgebied.

Bijlage 7 geeft de beoordeling van de belanghebbenden weer.

Bijlage 8 bevat de CV's van de visitatiecommissie

Bijlage 9 bevat de onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

### Tot slot

De leden van het visitatieteam van Ecorys hebben de procesgang gedurende de maatschappelijke visitatie en de samenwerking daarin met Woningbouwvereniging Bergopwaarts ervaren als constructief, open en prettig. Wij danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie.

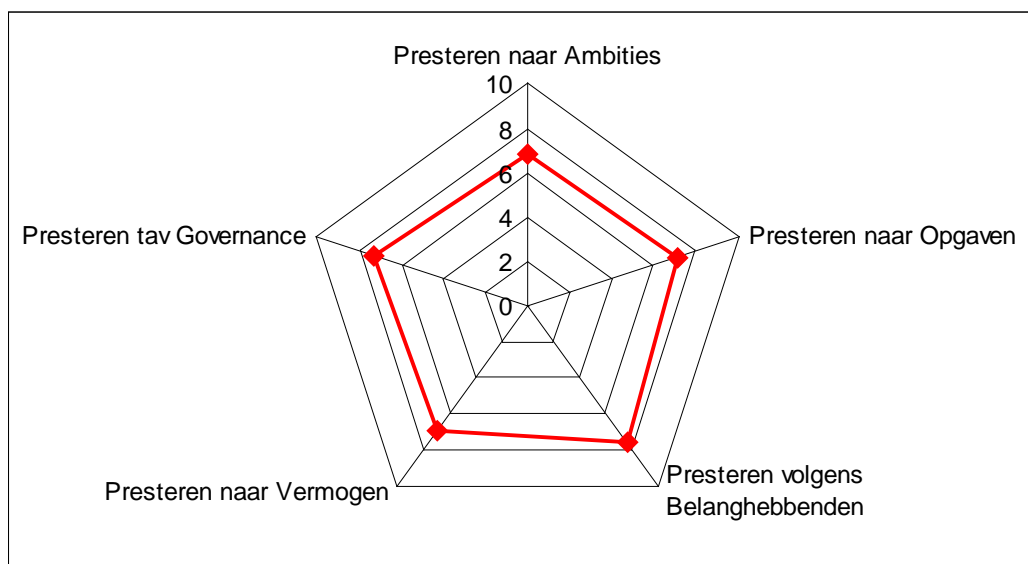


# Totaalbeoordeling en recensie

Totaalbeeld: eendoordeel ruim voldoende (7,1)

Bergopwaarts krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie:

- Ruim voldoende, indien de eigen ambities het referentiekader zijn (Presteren naar Ambities: 6,8);
- Ruim voldoende, indien de opgaven in het werkgebied het referentiekader zijn (Presteren naar Opgaven: 7,1);
- Goed, waar het de betrokkenheid, de verwachtingen en de beoordeling van de belanghebbenden betreft (Presteren volgens Belanghebbenden: 7,6);
- Ruim voldoende, indien deze worden afgezet tegen de financiële mogelijkheden van de corporatie en de mate van efficiëntie die daarbij aan de orde is (Presteren naar Vermogen: 7,0);
- Ruim voldoende, wat betreft de invulling van governance (Presteren ten aanzien van Governance: 7,1).



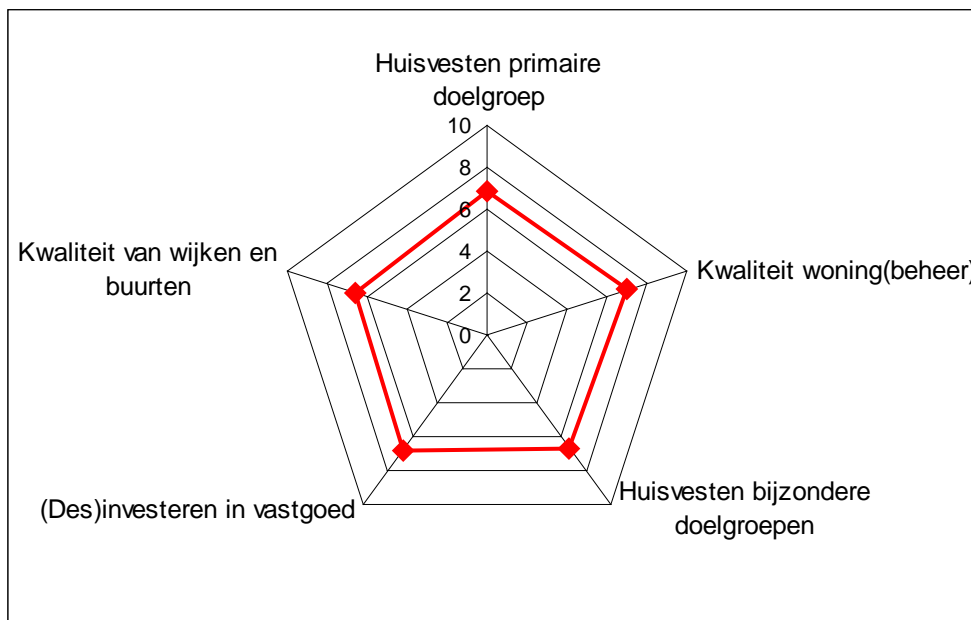
## *Presteren naar eigen ambities*

Bergopwaarts is een actieve corporatie en heeft in de visitatieperiode veel prestaties geleverd. Niet alle geleverde resultaten zijn echter terug te voeren op expliciete doelstellingen. Bergopwaarts is tevens een ambitieuze corporatie dat leidt tot hoge ambities die, zeker in tijden van crisis, niet altijd gerealiseerd kunnen worden.

De corporatie heeft de afgelopen jaren veel inspanningen geleverd op het gebied van onder andere woonzorgservicezones en huisvesting voor gehandicapte kinderen. Daarnaast investeert de corporatie in haar bezit om huurders langer zelfstandig te laten wonen. Maar doordat de geleverde prestaties niet allemaal terug te koppelen zijn aan doelstellingen of omdat enkele doelstellingen te ambitieus bleken, scoort Bergopwaarts lager dan een 7 (is 100% gerealiseerd). Dit geldt met name voor het (des)investeren in vastgoed alwaar we aanzienlijke prestaties aantreffen, die tevens in de sector als prijzenswaardig zijn aangeduid, maar die op basis van het eigen hoge ambitieniveau minder tot uitdrukking komen in de cijfers. De corporatie geeft aan op de crisis te hebben

gereageerd door de risico's in kaart te brengen en op basis hiervan de ontwikkelplannen te hebben bijgesteld.

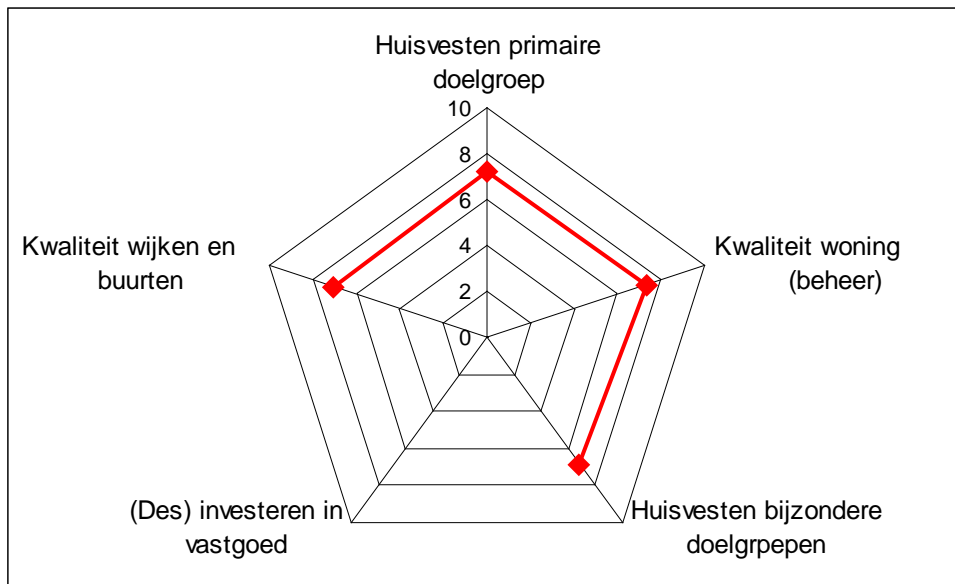
Al met al heeft Bergopwaarts een ruime voldoende gehaald op het gebied presteren naar eigen ambities. Hierbij valt vooral de evenwichtigheid in de cijfers op. We constateren dat er op een groot aantal thema's prestaties zijn geleverd die in het licht van de economische omstandigheden op waarde geschat worden.



#### *Presteren naar opgaven*

De visitatiecommissie beoordeelt het prestatieveld Presteren naar Opgaven met een ruim voldoende. Ook hier geldt, dat veel van de geleverde prestaties niet zijn terug te voeren op specifieke prestatieafspraken. Zaken waar de corporatie zich positief in onderscheidt, zijn de tevredenheid van de huurder op gebied van kwaliteit van woning en dienstverlening, realiseren van vastgoed voor de bijzondere doelgroep en op het gebied van leefbaarheid door het opstellen van wijkvisies en het aanstellen van wijkbeheerders.

Bergopwaarts heeft de afgelopen jaren fors geïnvesteerd in nieuwbouw en behoort tot de meest actieve bouwers onder de woningcorporaties in Nederland. Hier scoort Bergopwaarts al jaren onafgebroken hoog (zie transformatie-index, Aedex 2010). Gelet op het ontbreken van specifieke prestatieafspraken op dit thema ((des-)investeren in vastgoed) kunnen we dit onderdeel hier echter methodisch gezien niet goed beoordelen. Desalniettemin prijzen we Bergopwaarts voor haar uitvoeringsgerichte aanpak ten aanzien van woningbouw in economisch uitdagende tijden.



#### *Presteren volgens belanghebbenden*

De belanghebbenden van Bergopwaarts hebben een evenwichtig en positief oordeel over het maatschappelijk presteren van de corporatie, wat leidt tot een beoordeelde prestatie boven de norm. Het gemiddelde eindoordeel voor presteren volgens belanghebbenden is een 7,6.

Volgens de belanghebbenden is Bergopwaarts een maatschappelijke betrokken corporatie die investeert in haar (bijzondere) doelgroep en daarbij naar de toekomst kijkt. De corporatie wordt beschreven als ambitieus, ondernemend en innovatief. Volgens de belanghebbenden is de corporatie af en toe misschien te ambitieus, wat ertoe kan leiden dat zaken soms blijven liggen. Over het algemeen doet Bergopwaarts echter wat ze zegt en zijn de belanghebbenden tevreden over het presteren van de corporatie.

#### *Presteren naar vermogen*

Bergopwaarts laat zich typeren als een financieel solide corporatie die grip heeft op haar vermogensinzet. In de afgelopen jaren is blijk gegeven van het feit dat de organisatie een stevige investeringscapaciteit aan kan. De financiële toezichhoudende instanties beoordelen Bergopwaarts positief. Het solvabiliteitsniveau van Bergopwaarts is ruim voldoende en neemt de komende jaren nog wat toe. Dit is prettig in het licht van de financiële continuïteit, zeker in het licht van de onzekerheden die boven de sector hangen, maar vanuit de wens tot een maximale vermogensinzet te komen is het zaak blijvend aandacht te houden voor het investeringsniveau.

De financiële beleidscyclus is op orde waarbij treasury een vast onderdeel is van de kwartaalrapportages. Hiermee geeft Bergopwaarts blijk van een goed gestructureerde financiële huishouding waarbij sturing goed mogelijk is. Ten aanzien van efficiëntie heeft Bergopwaarts nog een en ander te winnen. Het bewustzijn hierover is groot bij de organisatie en hiertoe zijn reeds belangrijke stappen gezet. Desalniettemin zal de komende jaren duidelijk moeten worden of de voorgenomen maatregelen ook functioneel effect zullen sorteren.

Al met al kunnen we het presteren naar vermogen van Bergopwaarts met een 7,0 becijferen.

#### *Presteren ten aanzien van governance*

De governancestructuur van Bergopwaarts is bijzonder. Als vereniging is afscheid genomen van een Algemene Ledenvergadering en een democratisch gekozen Ledenraad heeft zijn plek ingenomen. Het principe lijkt voor alle partijen te werken. Dit heeft echter best de nodige voeten in

de aarde gehad. Met vallen en opstaan leert men hoe op een efficiënte en effectieve wijze invulling gegeven kan worden aan het toezicht en een goede verdeling van taken en verantwoordelijkheden. Men lijkt hierbij de juiste koers gevonden te hebben.

De beleidscyclus van Bergopwaarts sluit goed en is op orde. Hierdoor geeft ze duidelijk aan wat de ambities zijn, wat de status hiervan is en wat er nog moet gebeuren om een en ander te laten plaatsvinden. Door de manier waarop dit verwoord is kan ze tevens invulling geven aan de ambitie om op volledig open en transparante wijze invulling te geven aan het werk. Deze openheid en transparantie kenmerkt de huidige governance bij Bergopwaarts.

Openheid en transparantie blijkt ook uit de website waarop alle aspecten van governance helder zijn terug te vinden. Dit maakt het tevens mogelijk voor belanghebbenden om gericht aan te haken op hetgeen voor hun belangrijk is. Daarnaast is Bergopwaarts bewust op zoek naar geluiden uit de samenleving om zo het beleid optimaal te kunnen verwoorden.

Al met al kunnen we het presteren ten aanzien van Governance met een 7,1 becijferen.

## Integrale scorekaart

De integrale scorekaart toont het volgende beeld:

| Perspectief                                 | 1                                    | 2   | 3   | 4   | 5   | 6 | Gemid.<br>cijfer | Gewicht    | Gewogen<br>cijfer |
|---|--------------------------------------|-----|-----|-----|-----|---|------------------|------------|-------------------|
| <i>Presteren naar Ambities</i>              |                                      |     |     |     |     |   |                  |            |                   |
|   | 6,9                                  | 7,0 | 6,7 | 6,9 | 6,6 |   |                  |            | 6,8               |
| <i>Presteren naar Opgaven</i>               |                                      |     |     |     |     |   |                  |            |                   |
|   | 7,2                                  | 7,3 | 6,9 | -   | 7,0 |   |                  |            | 7,1               |
| <i>Presteren volgens Belanghebbenden</i>    |                                      |     |     |     |     |   |                  |            |                   |
|   | 7,6                                  | 7,7 | 7,6 | 7,4 | 7,6 |   |                  |            | 7,6               |
| <i>Presteren naar Vermogen</i>              |                                      |     |     |     |     |   |                  |            |                   |
| Financiële continuïteit                     | Vermogenspositie                     |     |     |     |     |   | 8                | 20%        | 1.5               |
|   | Liquiditeit                          |     |     |     |     |   | 7                |            |                   |
|   | Integrale kasstroomsturing           |     |     |     |     |   | 7                |            |                   |
| Financieel beheer                           | Planning- en controlcyclus           |     |     |     |     |   | 8                | 20%        | 1.5               |
|   | Treasurymanagement                   |     |     |     |     |   | 7                |            |                   |
| Doelmatigheid                               |                                      |     |     |     |     | 6 | 20%              | 1.2        |                   |
| Vermogensinzet                              | Visie                                |     |     |     |     |   | 7                | 40%        | 2.8               |
|   | Mogelijkheden                        |     |     |     |     |   | 7                |            |                   |
|   | Maximalisatie                        |     |     |     |     |   | 7                |            |                   |
| Eindcijfer voor Vermogen                    |                                      |     |     |     |     |   |                  | 7,0        |                   |
| <i>Presteren ten aanzien van governance</i> |                                      |     |     |     |     |   |                  |            |                   |
| Besturing                                   | Plan                                 |     |     |     |     |   | 7                | 33%        | 2.4               |
|   | Check                                |     |     |     |     |   | 8                |            |                   |
|   | Act                                  |     |     |     |     |   | 7                |            |                   |
| Intern toezicht                             | Functioneren Raad van Commissarissen |     |     |     |     |   | 8                | 33%        | 2.4               |
|   | Toetsingskader                       |     |     |     |     |   | 7                |            |                   |
|   | Toepassing Governance Code           |     |     |     |     |   | 7                |            |                   |
| Externe legitimatie                         |                                      |     |     |     |     | 7 | 33%              | 2.3        |                   |
| Eindcijfer voor Governance                  |                                      |     |     |     |     |   |                  | 7,1        |                   |
| <b>Geïntegreerd eindoordeel</b>             |                                      |     |     |     |     |   |                  | <b>7,1</b> |                   |

### Recensie maatschappelijke visitatie Bergopwaarts: een forse stap voorwaarts

Bergopwaarts laat zich typeren als een toegewijde corporatie. Deze notie heeft zowel betrekking op de externe prestaties als ook op de eigen organisatie. De mensen bij Bergopwaarts zijn bevolgen in hun wens maatschappelijke prestaties te willen leveren. Dit enthousiasme werkt aanstekelijk. De inzet van Bergopwaarts heeft in de afgelopen vier jaar tot zichtbare prestaties geleid. De medewerkers zijn trots op 'hun' organisatie. De betrokkenheid bij de koers van de organisatie is groot. Dit bleek ook nadrukkelijk uit de personeelsbijeenkomst die in het kader van de maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden. Tijdens deze interactieve bijeenkomst spraken medewerkers vrijuit over de mogelijkheden om het nog beter te kunnen doen. De visitatiecommissie heeft deze manier om medewerkers bij de visitatie te betrekken als buitengewoon prettig en inspirerend ervaren. De toegevoegde waarde van de bijeenkomst was voor ons groot. De open en eerlijke wijze van communiceren binnen de organisatie doet ons vermoeden dat een dergelijke aanpak ook bij andere corporaties van grote meerwaarde zou kunnen zijn.

We constateren dat er veel gebeurt is bij Bergopwaarts sinds de eerste visitatie. Hoewel Bergopwaarts de vorige visitatieperiode al prima scoorde waren er de nodige aandachtspunten. We constateren, tot ons genoegen, dat veel van de toenmalige aandachtspunten zijn opgepakt. Het merendeel is op orde gebracht. Een aantal punten is 'in uitvoering'. Met name waar het gaat om de beleidscyclus en de verankering van doelstellingen, ambities en financieel beleid zijn veel slagen gemaakt. In de vorige visitatie typeerde de visitatiecommissie Bergopwaarts als een corporatie die een overtuigende ontwikkeling doormaakte naar actief maatschappelijk ondernemerschap, waarbij echter nog aandacht nodig was voor transparantie, verankering en duurzaamheid van de prestaties. De typering van een actieve maatschappelijke ondernemer blijft onverminderd bestaan. Ook in deze periode heeft Bergopwaarts zich geprofileerd als actief maatschappelijk ondernemer, waarbij meer aandacht is geweest voor transparantie, verankering en duurzaamheid van de prestaties.

Onverminderd laat Bergopwaarts ook in deze visitatieperiode een sterke externe oriëntatie zien. Bergopwaarts heeft nog steeds veel aandacht voor de huurder en belanghebbenden, klantgerichtheid staat hoog in het vaandel. We constateren hierbij wel dat niet alle doelstellingen en ambities zijn gerealiseerd. Het ambitieniveau van Bergopwaarts bleek te hoog om waar te kunnen maken. Dit is jammer, omdat hierdoor het beeld minder positief is dan dat mogelijk was geweest als de doelstellingen beter hadden aangesloten bij de mogelijkheden van de corporatie. Het beschreven ambitieniveau wekt een verwachting bij de belanghebbenden van de corporatie. Te hoge ambities kunnen leiden tot teleurstellingen. In dit licht constateren we ook dat de relatie met sommige belanghebbenden soms wat onder druk komt te staan. Hierbij merken we wel op dat hierbij meespeelt dat de corporatie meer keuzes moet maken omtrent de prioriteiten van de organisatie, wat soms teleurstellend is voor specifieke partijen die een andere houding gewend waren.

We constateren dat Bergopwaarts diverse zaken heeft opgepakt die niet beoogd waren in de doelstellingen of ambities. Hoewel het altijd goed is in te spelen op kansen die zich voordoen kan een grote mate van ad-hoc beleid leiden tot onduidelijkheid, zowel in de eigen organisatie als ook daarbuiten. De wens van de organisatie een breed scala aan opgaven in te vullen kan er toe leiden dat sommige initiatieven niet optimaal kunnen worden bediend. De keerzijde hiervan is een brede prestatiebasis die op waarde geschat moet worden.



Waar de eigen ambities en doelstellingen en de daarmee samenhangende beleidscyclus scherper en duidelijker zijn geworden, kunnen we dit nog niet altijd zeggen van de afspraken met belanghebbenden. Soms ontbreekt het aan een helder kader, waardoor het voor ons lastig is de prestaties te wegen. Evenzo is het verwachtingspatroon van belanghebbenden soms wat diffuus. Mede in het licht van de verscherping van relaties lijkt dit nog een gemis. Een paradoxale constatering hierbij is dat we heel veel prestaties zien op de plaatsen waar het aan een duidelijk kader ontbreekt, terwijl we ook constateren dat waar de kaders het meest scherp zijn geformuleerd, de prestaties wat achterblijven (Helmond). De opgave in Helmond was echter beperkt in omvang.

Tijdens de visitatie in 2007 gaven de belanghebbenden aan dat de organisatie nog onvoldoende consistent was in het uitdragen van de eigen ambities en doelstellingen. Oorzaak hiervoor was mede dat de toenmalige cultuurverandering nog gaande was en er sprake was van grote dynamiek in de organisatie. In de afgelopen vier jaar heeft Bergopwaarts duidelijk slagen gemaakt binnen de eigen organisatie. Inmiddels lijkt nu (mede door het nieuwe centrale kantoor) een frisse, nieuwe balans te zijn ontstaan. Zaak is deze te bewaren en de consolidatie van de huidige/verworven structuur te waarborgen. De visitatiecommissie is verheugd door het feit dat Bergopwaarts in tijden van interne gerichtheid, de aandacht naar buiten heeft weten te behouden. De visitatiecommissie onderkent dat de corporatie structureel aandacht heeft voor de efficiency van de organisatie en hier bewust aan werkt. Toch zijn de bedrijfslasten zijn nog steeds relatief hoog, al zijn ze minder snel gestegen dan de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. We verwachten op basis van ingezet beleid dat hier, de komende periode, verbeterlagen zichtbaar worden. Dit is wel nadrukkelijk een opgave.

Tijdens de vorige visitatie is door de commissie geconstateerd dat Bergopwaarts een vrij intensieve betrokkenheid kende van de Raad van Commissarissen met de corporatie. Deze sterke betrokkenheid van de Raad van Commissarissen heeft de afgelopen jaren tot de nodige discussie geleid bij Bergopwaarts. Er is een Ledenraad opgericht ter vervanging van de algemene ledenvergadering. De Ledenraad heeft zich nadrukkelijk laten gelden bij de benoeming van een commissaris. Deze discussie heeft de discussie omtrent taken, verantwoordelijkheden en zeggenschap scherp gemaakt. Hoewel dit de nodige voeten in de aarde heeft gehad, is er een nieuwe en gezonde verstandhouding ontstaan waarbinnen iedere partij steeds beter zijn draai lijkt te vinden. De respectieve rollen van de directeur-bestuurder, Raad van Commissarissen en Ledenraad hebben duidelijke kaders gekregen waardoor er meer zicht is op wat men van elkaar kan verwachten. Er is een delicate balans ontstaan. Met voortzetting van de ingezette weg, waar met wederzijds respect en bewustzijn van elkaars belangen, lijkt een gezonde en innovatieve invulling van een vereniging mogelijk.



# Toelichtend rapport



# 1 Profiel Bergopwaarts

## 1.1 Profiel Bergopwaarts

Woningbouwvereniging Bergopwaarts heeft een bezit van ca. 4.750 woningen. Het bezit van de corporatie is gevestigd in de gemeente Deurne, Asten en Helmond, in de kernen Asten, Heusden, Ommel, Deurne, Helanaveen, Liessel, Neerkant en Helmond. Tevens heeft Bergopwaarts 129 woningen in bezit in Delft. Deze woningen zijn in 2002 in het kader van matching aangekocht van DUWO. Bergopwaarts is in systematiek van het Centraal Fonds voor Volkshuisvesting ingedeeld in de referentiegroep Gemiddeld profiel met accent op eengezinswoningen, in totaal worden er 92 van de 418 corporaties tot deze groep gerekend.

De missie die Bergopwaarts hanteert is de volgende:

*We zijn een woningcorporatie, die als vastgoedonderneming tot doel heeft huishoudens met een zwakke positie op de woningmarkt te huisvesten.*

## 1.2 Bezit

De woningvoorraad van Bergopwaarts bestaat, zoals de referentiegroep al aangeeft, met name uit (79%) eengezinswoningen, het landelijk gemiddelde ligt op 43%. Daarnaast heeft de corporatie nog meergezinswoningbouw met en zonder lift in haar bezit (19%). Het woningbezit van Bergopwaarts stamt grotendeels uit periode 1960-1989 (72%). Hierbij ligt de nadruk op de jaren '70 (29%) en dat percentage is hoger dan het landelijk gemiddelde (19%).

Tabel 1.1: Woningvoorraad Bergopwaarts

|  | Bergopwaarts | Landelijk |
|--|--------------|-----------|
| Eengezinswoningen                          | 78,9         | 43,1      |
| Meergezinswoningen vier etages zonder lift | 9,9          | 27,4      |
| Meergezinswoningen met lift                | 9,7          | 13,1      |
| Hoogbouw                                   | 0,0          | 10,7      |
| Eenheden verzorging                        | 0,0          | 2,1       |
| Overig                                     | 1,5          | 3,5       |

Bron: Corporatie in Perspectief, Bergopwaarts, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2010

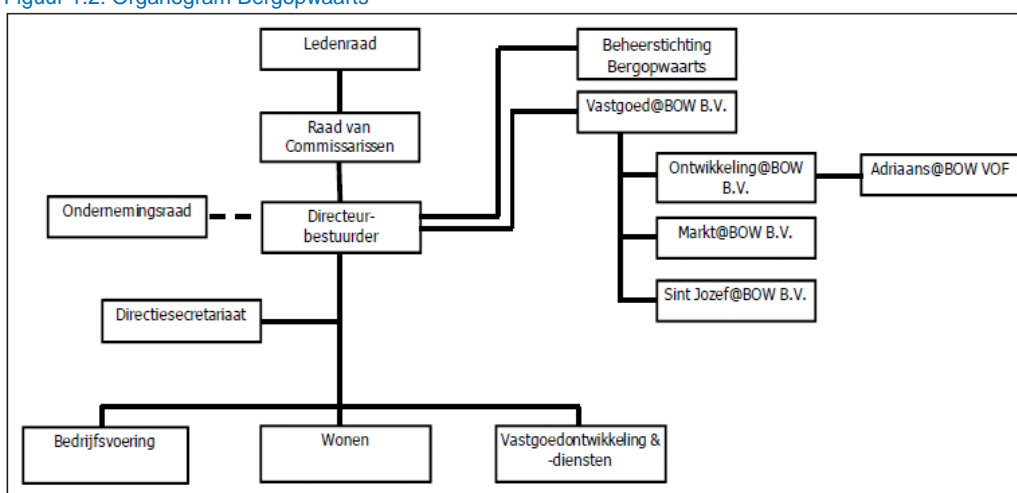
Het gemiddelde huurniveau ligt bij Bergopwaarts op €393,- per maand. Dit is 63% van maximaal redelijk. Daarmee ligt de huurprijs iets lager dan dat van zowel de referentiegroep (€401,-; 63% van het maximaal redelijk) het landelijke gemiddelde (€411,- ; 72% van het maximaal redelijk). Het aandeel woonbezit dat valt onder de classificaties goedkope en betaalbare woningen bedroeg ultimo 2009 respectievelijk 24% en 73,3%. Het aantal punten woningwaardering huurwoningen ligt bij Bergopwaarts op 144, bijna gelijk aan de referentiegroep (143) en hoger dan het landelijk beeld (130).

### 1.3 Organisatie

Het bestuur van de corporatie is in handen van een directeur-bestuurder, welke bij zijn werkzaamheden wordt ondersteund door een Manager Bedrijfsvoering, Manager Wonen, Manager Vastgoedontwikkeling & -diensten. Bergopwaarts heeft een democratisch gekozen Ledenraad. Daardoor kent het stelsel achtereenvolgens: de Ledenraad, het bestuur, en de Raad van Commissarissen. De Ledenraad heeft de bevoegdheid onderwerpen die de vereniging betreffen onder de aandacht van het bestuur en de Raad van Commissarissen te brengen. De Ledenraad besluit onder meer over goedkeuring van de jaarrekening, volkshuisvestingsdoelen van de vereniging en benoemt, schorst of ontslaat leden van de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen houdt toezicht op de directeur-bestuurder en op de algemene gang van zaken binnen de woningcorporatie.

Het organogram van Bergopwaarts ziet er als volgt uit:

Figuur 1.2: Organogram Bergopwaarts



Bron: Bergopwaarts

Bergopwaarts heeft zes deelnemingen, waarbij ze in de deelnemingen Vastgoed@BOW BV, Ontwikkeling@BOW BV, Markt@BOW BV, Sint Jozef@BOW BV en Beheerstichting Bergopwaarts 100% belang hebben. In de deelneming Adriaans@BOW V.O.F. heeft ze 50% belang.

## 2 Presteren naar eigen Ambities

### 2.1 Inleiding

Het eerste onderdeel waarop het presteren van de corporatie wordt beoordeeld, is naar de eigen ambities. De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de zelf geformuleerde ambities en daaruit volgende doelen. Allereerst worden de prestaties die Bergopwaarts heeft geleverd in deze periode beschreven. Vervolgens wordt gekeken naar het beleidskader van de corporatie, waarbij tevens een doorkijk naar de toekomst wordt gegeven. Hierbij kan het dus zo zijn dat er prestaties zijn geleverd die niet worden betrokken in de cijfermatige beoordeling, vanwege het feit dat hier geen expliciete doelstelling over is geformuleerd.

Tenslotte zal de beoordeling van de visitatiecommissie uiteen worden gezet. Hierbij worden de prestaties afgezet tegen de ambities en doelen en beoordeelt met een cijfer. De integrale uitwerking en de beoordeling van de prestaties is weergegeven in bijlage 5.

### 2.2 Prestaties

In deze paragraaf wordt op hoofdlijnen een overzicht gegeven van de geleverde prestaties voor de periode 2007-2010. Deze prestaties zijn gebaseerd op de resultaten gerapporteerd in de jaarverslagen en worden aangevuld door informatie uit de interne interviews. Opgemerkt moet worden dat het hier niet om een volledige opsomming gaat. Het doel is per prestatieveld globaal aan te geven wat er in het betreffende jaar verricht is en hoe zich dat verhoudt tot de ambities en doelstellingen. In bijlage 5 is hiervan een uitgebreider overzicht te vinden.

#### *Huisvesten primaire doelgroep*

Bergopwaarts heeft zichzelf als doel gesteld de huishoudens met een zwakke positie op de woningmarkt te huisvesten. Deze kernwaarde heeft de corporatie in haar ondernemingsplan 2009 - 2012 uitgewerkt in een aantal doelstellingen. Bergopwaarts wil voldoende passende en betaalbare woningen bieden in de verschillende gemeenten waarin zij werkzaam is. De corporatie voldoet in 2009 en 2010 aan haar eigen doelstelling om meer dan 95% van de vrijkomende betaalbare woningen toe te wijzen aan de primaire doelgroepen.

Om in bepaalde wijken de verhouding tussen huur- en koopwoningen te verbeteren, heeft Bergopwaarts vanaf 2007 gekozen om woningen te verkopen onder voorwaarden middels de Koopgarant- constructie. De woningen worden verkocht met een korting op de taxatiewaarde. Ultimo 2010 bood Bergopwaarts in totaal aan 326 huishoudens een MGE-woning.

Bergopwaarts actualiseert haar woonruimteverdeelsysteem regelmatig. Per 1-1-2008 is een nieuw systeem ingevoerd, waarbij door loting iedereen gelijke kansen heeft en hanteert de corporatie twee doelgroepen, regulier en 55+. Daarna is het systeem eenmaal bijgesteld n.a.v. de beschikking van de Europese Commissie die leidde tot nieuwe huur/inkomensgrenzen. Door de crisis op de woningmarkt en de beleidskeuzes van de rijksoverheid heeft in 2010 opnieuw een actualisering op het gebied van de woonruimteverdeling plaatsgevonden.

### *Kwaliteit woningen en woningbeheer*

Bergopwaarts hecht veel waarde aan een goede relatie met haar huurders. De corporatie houdt klantenpanels om beleid te toetsen aan de wens van de klant, er is een huurdersbelangenorganisatie en er zijn bewonerscommissies actief en de corporatie heeft klankbordgroepen opgericht om plannen te toetsen. Tevens schenkt de corporatie aandacht aan de communicatie met haar klanten door middel van de introductie van een Virtuele Woonplaats.

In de visitatieperiode heeft Bergopwaarts diverse tevredenheidsonderzoeken onder haar huurders uitgevoerd. Vanaf 2009 is het uitvoeren van tevredenheidsonderzoeken een vast onderdeel van haar jaarlijkse activiteiten. Op basis van deze gegevens zien we dat de klanttevredenheid over de kwaliteit van de woningen en dienstverlening nagenoeg op het eigen ambitieniveau van Bergopwaarts ligt.

Bergopwaarts brengt voorzieningen aan in woningen in kader van de opplusregeling. In 2009 en 2010 voldoet 85% van de woningen aan de interne kwaliteitseisen van Bergopwaarts. Wat betreft energie en duurzaamheid is in 2008 beleid vastgesteld, omtrent de wijze waarop de onderhoudswerkzaamheden op het gebied van veiligheid, comfort en energiemaatregelen beoordeeld moeten worden. Daarnaast hebben alle woningen van Bergopwaarts in 2008 een energiecertificaat gekregen. Alle woningen van Bergopwaarts worden iedere vijf jaar gekeurd, waarbij met name wordt gekeken naar de veiligheid van gas en elektra. Bij deze keuring worden geconstateerde problemen direct verholpen. Bergopwaarts wil hiermee de veiligheid van de woningen garanderen.

### *Huisvesten doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen*

Met het oog op de vergrijzing en toenemende zorgvraag investeert Bergopwaarts in zorgvastgoed en voorzieningen. Dit doet de corporatie onder andere door het realiseren van kwalitatief goede (zorggeschikte) nultredenwoningen, het aanbieden van oppluspakketen en domotica voor 55-plussers.

Bergopwaarts bedient een breed scala bijzondere doelgroepen. De corporatie heeft samenwerkingsovereenkomsten afgesloten met verschillende welzijns- en maatschappelijke organisaties en zorgt voor de huisvesting van diverse zorgbehoevenden, zoals mensen met een geestelijke of lichamelijke beperking. Woningen worden aangepast zodat bewoners langer zelfstandig kunnen wonen. In de visitatieperiode zijn de volgende projecten opgeleverd: verschillende woonzorgservicezones, huisvesting voor gehandicapte kinderen, onderdak voor Stichting Maatschappelijke Opvang, centrum voor kinder- en jeugdpsychiatrie en school voor speciaal en voortgezet onderwijs. Bergopwaarts realiseert tevens woningen voor starters.

### *(Des)investeren in vastgoed*

Het Strategisch Voorraadbeleid van Bergopwaarts is de afgelopen vier jaar sterk geprofessionaliseerd. Het document is uitgewerkt in wijkvisies. In de wijkvisies wordt er gekeken naar onderwerpen als herstructurering, vastgoedadvies, technische staat van het vastgoed en typologieën van de woningen.

De regio waar Bergopwaarts werkzaam is, heeft te maken met krimp en verdunning van huishoudens. De vraag naar het aantal woningen zal niet direct afnemen, maar er is wel behoefte aan andere type woningen. Door de kleiner wordende huishoudens wordt de betaalbaarheid een probleem. Bij nieuwbouwprojecten wordt er gericht gebouwd voor senioren. In de portefeuille wordt er gekeken hoe de verschillende producten in de markt liggen.



De corporatie heeft gedurende de visitatieperiode veel woningen opgeleverd. In 2010 is de corporatie zelfs uitgeroepen tot meest actieve bouwer onder de woningcorporaties. Er zijn in 2010 101 sociale huurwoningen, 32 sociale koopwoningen en 10 vrije sector koopwoningen gerealiseerd. Bergopwaarts investeerde 13% van de waarde van de vastgoedportefeuille in vernieuwing of verbetering. Enkele nieuwbouwprojecten die in 2010 zijn gerealiseerd zijn o.a.: de bouw van achttien woonplekken in de woonservicezone St. Josefparochie, oplevering van zestien sociale koopwoningen met Koopgarant in de wijk De Rijtse Vennen in Deurne, oplevering van zeven huurwoningen aan de Wilgenhof in combinatie met Collectief Particulier Opdrachtgeverschap. Een uniek project was de oplevering van het monumentale pand 'De Koning' in Helmond, waarin Bergopwaarts 56 appartementen realiseerde. De ene helft van de woningen is verhuurd aan de opvang van probleemjongeren en de andere helft is onder grote belangstelling verhuurd aan jongeren. Onder andere bij het project Wilgenhof in Deurne is gebruik gemaakt van collectief particulier opdrachtgeverschap.

Ondanks het hoge opleveringsaantallen in de nieuwbouw blijven prestaties, door de crisis, licht achter op de doelstellingen van de corporatie. Bergopwaarts geeft aan in 2009 op de externe ontwikkelingen te hebben gereageerd door een Taskforce in te stellen die de risico's in kaart heeft gebracht. Dit heeft tot ingrepen in ontwikkelplannen geleid, waardoor de corporatie financieel gezond is gebleven en in staat is geweest te blijven bouwen.

#### *Kwaliteit wijken en buurten*

Door de reorganisatie van het Strategisch Voorraadbeleid zijn in 2007 leefbaarheidsplannen per wijk opgezet. Voor de wijk Koolhof (Deurne) en Bloemenwijk (Asten) heeft Bergopwaarts in 2007-2008 een visie opgesteld in het kader van de leefbaarheid. Daarnaast zijn in 2009 groot- en kleinschalige projecten uitgevoerd om verschillende wijken te verbeteren. Er zijn gesprekken gevoerd met individuele klanten (zogenaamde "koffiegesprekken") om inzicht te verkrijgen in de leefbaarheid en de beleving van de wijken.

De corporatie maakt gebruik van wijkbeheerders en heeft het aantal in de visitatieperiode uitgebreid. Daarnaast is de buurtbemiddeling in 2009 na Deurne ook in Asten van start gegaan. In grote nieuwbouwcomplexen zijn huismeesters aangesteld in het kader van de leefbaarheid.

## 2.3 Beleidskader

In deze paragraaf wordt voornamelijk ingegaan op de missie en visie van de corporatie in de periode 2007 – 2010. Hiervoor is voornamelijk gebruik gemaakt van de ondernemingsplannen. Deze worden beschreven omdat ze als meetlat dienen voor de geleverde prestaties. In de bijlage 5 wordt een uitgebreider overzicht gegeven van de doelstellingen in relatie tot de prestaties. Onderstaand beschrijven we kort een tweetal ondernemingsplannen die samen leidend zijn (geweest) voor de koers van Bergopwaarts gedurende de visitatieperiode.

#### *Ondernemingsplan 2005 -2008 'De balans tussen ambitie en werkelijkheid'*

Woningbouwvereniging Bergopwaarts wil enerzijds haar kleinschaligheid behouden, maar anderzijds vernieuwend en professioneel te werk gaan op het terrein van strategisch vastgoedbeheer- en ontwikkeling. Hierbij is een optimale dienstverlening aan haar klanten de leidende gedachte van de corporatie.

Bergopwaarts wil op professionele en innovatieve wijze gedifferentieerde en gecombineerde diensten en producten aanbieden, die een bijdrage leveren aan de persoonlijke doelen van onze klanten. Hierbij zoekt de corporatie nadrukkelijk naar samenwerking.

De vier strategische pijlers die in het ondernemingsplan worden genoemd zijn:

- bedienen van de klant in zijn unieke behoeften;
- verantwoorde ambitie door beheerst risicoprofiel;
- groei door partnership;
- creëren van de virtuele corporatie.

#### *Ondernemingsplan 2009 -2012 – ‘Samen bouwen aan de toekomst’*

In het ondernemingsplan 2009-2012 staat de omgeving rondom Bergopwaarts@BOW centraal. In het plan wordt gekeken naar met welke externe factoren de corporatie rekening moet houden, nu en in de toekomst. Hierbij wordt aandacht geschonken aan de vergrijzing, zorg en veranderende leefvormen.

Missie zoals deze in het ondernemingsplan is geformuleerd, luidt als volgt:

*Bergopwaarts is een woningcorporatie, die als vastgoedonderneming tot doel heeft huishoudens met een zwakke positie op de woningmarkt te huisvesten.*

Bergopwaarts vindt zichzelf een vastgoedonderneming. De concentratie ligt op vastgoedsturing, waarbij uiteraard scherp wordt gekeken naar financieel én maatschappelijk rendement, niet alleen op korte maar ook op lange termijn. De corporatie heeft aandacht voor wijken en buurten waarin haar woningen staan. Bergopwaarts investeert in maatschappelijk vastgoed om de leefbaarheid te verhogen. Daarnaast hecht zij waarde aan een goede relatie met haar klanten.

Bergopwaarts heeft doelstellingen geformuleerd op de volgende themavelden:

- Bergopwaarts@BOW is een vastgoedonderneming;
- Bergopwaarts@BOW is er voor iedereen, in het bijzonder voor huishoudens met een zwakke positie op de woningmarkt;
- Bergopwaarts@BOW werkt vraaggestuurd en vernieuwend;
- Bergopwaarts@BOW levert goede, passende woningen;
- Bergopwaarts@BOW draagt bij aan prettige leefbare wijken;
- De Organisatie van Bergopwaarts@BOW is in overeenstemming met de ondernemingsdoelstellingen.

De ambities uit de beide ondernemingsplannen worden (incl. taakstellingen) verwoord en financieel onderbouwd in de jaarlijkse begrotingen. Specifiek beleid is nader uitgewerkt in onder andere: Mutatie- en ZAV beleid, Inkoopbeleid, Toewijzingsbeleid en de Notitie Samenwerking

## 2.4 Prestaties en beoordeling

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties van Bergopwaarts ten aanzien van de eigen ambities is gebaseerd op basis van de volgende informatie:

- Kwartaalrapportages;
- Jaarverslagen;
- Raad van Commissarissen –notities;
- CFV-gegevens.

De beoordeling van de verschillende documenten wordt in de onderstaande tabellen weergegeven. In bijlage 5 is de uitwerking van de beoordeling van het presteren naar eigen ambities en doelstellingen opgenomen.

Tabel 2: Presteren naar eigen Ambities

|                                       | Cijfer     |
|---------------------------------------|------------|
| 1. Primaire doelgroep                 | 6,9        |
| 2. Kwaliteit woningen en woningbeheer | 7,0        |
| 3. Huisvesting doelgroepen            | 6,7        |
| 4. (Des) investeren in vastgoed       | 6,9        |
| 5. Kwaliteit wijken en buurten        | 6,6        |
| <b>Totaal</b>                         | <b>6,8</b> |

Bergopwaarts is een actieve corporatie en heeft in de visitatieperiode veel prestaties geleverd. Niet alle geleverde resultaten zijn echter terug te voeren op expliciete doelstellingen. Bergopwaarts is tevens een ambitieuze corporatie wat leidt tot hoge ambities die, zeker in tijden van crisis, niet altijd gerealiseerd kunnen worden.

De corporatie heeft de afgelopen jaren veel inspanningen geleverd op het gebied van onder andere woonzorgservicezones en huisvesting voor gehandicapte kinderen. Daarnaast investeert de corporatie in haar bezit om huurders langer zelfstandig te laten wonen. Maar doordat de geleverde prestaties niet allemaal terug te koppelen zijn op doelstellingen of omdat enkele doelstellingen te ambitieus bleken, scoort Bergopwaarts lager dan een 7 (is 100% gerealiseerd). Dit geldt met name voor het (des)investeren in vastgoed alwaar we aanzienlijke prestaties aantreffen, die tevens in de sector als prijzenswaardig zijn aangeduid, maar die op basis van het eigen hoge ambitieniveau minder tot uitdrukking komen in de cijfers. De corporatie geeft aan op de crisis te hebben gereageerd door de risico's in kaart te brengen en op basis hiervan de ontwikkelplannen te hebben bijgesteld.

Al met al heeft Bergopwaarts een ruime voldoende gehaald op het gebied presteren naar eigen ambities. Hierbij valt vooral de evenwichtigheid in de cijfers op. We constateren dat er op een groot aantal thema's prestaties zijn geleverd die in het licht van de economische omstandigheden op waarde geschat worden.



## 3 Presteren naar Opgaven

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk komen de lokale afspraken tussen Bergopwaarts en haar belanghebbenden aan de orde. De prestaties van Bergopwaarts worden in dit hoofdstuk getoetst aan de hand van de woonvisies en prestatieafspraken. De integrale uitwerking en de beoordeling van presteren naar opgaven is weergegeven in bijlage 6.

### 3.2 Beschrijving van het werkgebied

Het werkgebied Bergopwaarts beslaat de gemeente Deurne, Asten en Helmond in de kernen Asten, Heusden, Ommel, Deurne, Helanaveen, Neerkant en Helmond. In onderstaande tabel is te zien hoe het bezit van Bergopwaarts is verdeeld:

Tabel 3.1: Presteren naar Opgaven

| Gemeente       | kernen             | Aantal woningen |
|----------------|--------------------|-----------------|
| Deurne (3.374) | Deurne centrum     | 908             |
|                | Deurne Heiakker    | 476             |
|                | Deurne Koolhof     | 755             |
|                | Deurne St. Jozef   | 376             |
|                | Deurne Walsberg    | 29              |
|                | Deurne Zeilberg    | 291             |
|                | Liessel            | -               |
|                | Helanaveen         | 68              |
|                | Neerkant           | 135             |
| Asten (1.173)  | Asten              | 828             |
|                | Heusden            | 50              |
|                | Loverbosch         | 275             |
|                | Ommel              | 14              |
| Helmond (81)   | Helmond De veste   | 52              |
|                | Helmond Brouwhorst | 29              |
| Delft (129)    | Delft              | 129             |

Bron: wijkvisies en jaarverslagen Bergopwaarts

De regio waarin Bergopwaarts werkzaam is heeft te maken met krimp. Door de verdunning van huishoudens zal de vraag naar het aantal woningen niet direct afnemen, maar er is wel behoefte aan een ander type woning. Daarbij wordt door de kleiner wordende huishoudens ook de betaalbaarheid een probleem. Het bouwen van nieuwe woningen is daarmee een blijvende opgave voor Bergopwaarts. In de kernen waar de corporatie actief is, zijn geen grote leefbaarheidsproblemen.

In het werkgebied van Bergopwaarts is ook de woningcorporatie woCom actief met 7.000 woningen in de gemeenten Asten, Cranendonck, Heeze-Leende, Helmond en Someren. In Helmond heeft Bergopwaarts slechts een kleine marktpositie (81 woningen), de overige corporaties die werkzaam zijn in deze gemeente zijn Stichting Woonpartners, Woningbouwvereniging Compaen en Woningbouwvereniging Volksbelang werkzaam.

Gelet op het beperkte aandeel woningen van Bergopwaarts in Helmond en de marginale positie die ze daarmee inneemt op de Helmondse woningmarkt, heeft ons ertoe doen besluiten om de scores op basis van de prestatieafspraken met de gemeente Helmond niet mee te wegen in het eindcijfer. Hiervoor baseren we ons op de afspraken met de gemeenten Deurne en Asten. Om recht te doen aan de prestaties en de afspraken hebben we het afsprakenkader met Helmond wel opgenomen in de bijlage. Hierbij constateren we opvallend genoeg dat daar waar de grootste prestaties worden geleverd (Deurne, Asten) hier slechts beperkt afspraken met betrekking tot bouwopgaven aan ten grondslag liggen, terwijl daar waar de afspraken zijn uitgewerkt in concrete woningaantallen (Helmond) de prestaties achterblijven.

In het navolgende beschrijven we kort de kaders zoals deze voor de regio in woonvisies zijn beschreven.

### 3.3 Lokale opgaven

#### *Woonvisie Asten 2010-2019*

In 2009 heeft de gemeente Asten in samenwerking met de woningcorporaties en andere belanghebbenden een woonvisie opgesteld voor de periode 2010-2019. De visie van dit document is 'lekker dorps wonen'. De visie is onderverdeeld in de volgende opgaven:

- behouden en versterken van de vitaliteit van de drie kernen;
- bouwen naar behoefte, herijken van bouwplannen op kwaliteit;
- kwaliteitslag: aandacht voor starters, senioren en zorgvragers;
- ruimte voor differentiatie en participatie;
- stimuleren lang zelfstandig blijven wonen;
- gemeente Asten en haar partners maken afspraken.

Over de periode 2007-2010 zijn met de gemeente Asten geen concrete integrale afspraken afgesloten. Wel zijn er met de gemeente enkele specifieke afspraken gemaakt met betrekking tot ontwikkeling van een kleinschalig zorgproject (2004) en de revitalisering van Bloemenwijk (2007).

#### *Woonvisie Deurne 2008-2020*

De gemeente Deurne wil door middel van de Woonvisie 2008-2020 richting geven aan de ontwikkeling op het gebied van wonen. De gemeente Deurne wil, met behoud van haar eigen identiteit, haar positie als aantrekkelijke woongemeente voor alle doelgroepen versterken. Ten eerste wil de gemeente ruimte bieden aan haar eigen inwoners. Voor de periode 2007-2010 zijn hiervoor 1.430 woningen nodig.

Ten tweede wil de gemeente een inhaalslag in de woningbouw en de extramuralisatie van verzorgingshuisplaatsen bewerkstelligen, een deconcentratie van andere zorgvragers mogelijk te maken en investeren in kwaliteit. Voor deze investering zal sloop, nieuwbouw en herstructurering plaatsvinden. Voor de periode 2007-2020 staat de realisatie van 2.740 woningen in de planning.

Door middel van een analyse is gekeken welke vraagstukken in de gemeente Deurne liggen. Deze vraagstukken zijn uitgewerkt in de volgende opgaven:

- met stevige ambitie werken aan behoud van identiteit en versterking van kwaliteit;
- een gedifferentieerde bevolkingsopbouw vraagt om gedifferentieerde woningbouw;
- werken aan flankerend beleid voor lang zelfstandig wonen;
- stimuleren van lang zelfstandig blijven wonen;
- vitale en leefbare wijken en kerkdorpen;
- de gemeente en Bergopwaarts@BOW sorteren voor;

- de gemeente als regisseur: samenwerken.

De Woonvisie wordt vanaf 2009 jaarlijks uitgewerkt in prestatieafspraken. De opgaven uit de prestatieafspraken zijn onderverdeeld in de volgende thema's:

- zorgdragen huisvesting doelgroep van beleid;
- kwaliteit van woningen;
- betrekken van bewoners bij het beleid en beheer;
- financieel beleid gericht op continuïteit van instelling;
- leefbaarheid van buurten en wijken;
- wonen en Zorg.

#### *Woonvisie Helmond 2007-2015: Helmond bouwt aan de toekomst: Goed wonen dus!*

In 2007 heeft de gemeente Helmond in overleg met alle betrokken partijen een Woonvisie voor de periode 2007-2015 opgesteld. De missie voor het woonbeleid is als volgt geformuleerd:

*“Het realiseren van de Helmondse groeiambitie binnen de regionale woningbouwtaakstelling uitgaande van een uitstekend woon- en leefklimaat met een bevolkingsontwikkeling voor circa 100.000 inwoners”.*

Om een groei naar 100.000 inwoners te bereiken is een woningvoorraad van circa 44.500 woningen nodig. Dit betekent een bouwprogramma van 9.000 woningen. Uitgangspunt bij het realiseren van deze ambitie blijft “kwaliteit gaat boven kwantiteit” (m.u.v. starterskoopwoningen de prijs-kwaliteitsverhouding prioriteit heeft). De gemeente Helmond wil zich blijven onderscheiden door het aanbieden van een kwalitatief hoogwaardig, gedifferentieerd woningaanbod en woonmilieus.

#### *Wijkvisies*

Voor verschillende kernen en wijken in het werkgebied van Bergopwaarts heeft de corporatie wijkvisies geformuleerd. Deze wijkvisies zijn opgesteld als onderdeel van het proces Strategisch Voorraad beleid. In het document wordt een analyse van de wijken gegeven en de visie op de ontwikkeling van de wijk beschreven. Daarnaast worden de doelstellingen uit het ondernemingsplan vertaald naar concrete doelen voor de wijk. Voor alle kernen en wijken waar Bergopwaarts bezit heeft (of in de toekomst wil gaan bouwen), heeft de corporatie een wijkvisie opgesteld. Bergopwaarts heeft tevens complexstrategieën en – scenario's opgesteld.

### 3.4 Overige opgaven

De onderstaande documenten betreffen met name samenwerkingsovereenkomsten waarin geen concrete prestatieafspraken zijn gemaakt, of welke reeds in voorgaande beschrijvingen naar voren zijn gekomen.

- Woonservicezone Sint Jozefparochie Deurne (2008)
- Stichting maatschappelijke opvang De Koning in Helmond (2008)
- Huurdersbelangenorganisatie (2009)
- Buurtbemiddeling (2009)
- Convenant 2<sup>e</sup> kansbeleid (2010)
- Convenant GPR (duurzaamheid in bouw; 2010)

### 3.5 Prestaties en beoordeling

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties van Bergopwaarts, ten aanzien van de opgaven, is gebaseerd op basis van de volgende informatie:

- Kwartaalrapportages;
- Jaarverslagen;

- MT en Raad van Commissarissen –notities;
- CFV-gegevens.

De beoordeling van de verschillende documenten wordt in de onderstaande tabel weergegeven. In bijlage 6 is de uitwerking van de beoordeling van het Presteren naar Opgaven opgenomen.

Tabel 3.2: Presteren naar Opgaven

|                                       | Cijfer     |
|---------------------------------------|------------|
| 1. Primaire doelgroep                 | 7,2        |
| 2. Kwaliteit woningen en woningbeheer | 7,3        |
| 3. Huisvesting doelgroepen            | 6,9        |
| 4. (Des) investeren in vastgoed       | -          |
| 5. Kwaliteit wijken en buurten        | 7,0        |
| <b>Totaal</b>                         | <b>7,1</b> |

De visitatiecommissie beoordeelt het prestatieveld Presteren naar Opgaven met een ruim voldoende. Ook hier geldt dat veel van de geleverde prestaties niet zijn terug te voeren op specifieke prestatieafspraken. Zaken waar de corporatie zich positief in onderscheidt zijn; de tevredenheid van de huurder op gebied van kwaliteit van woning en dienstverlening, realiseren van vastgoed voor de bijzondere doelgroep en op het gebied van leefbaarheid door het opstellen van wijkvisies, investeren in buurtbemiddeling, aanstellen van wijkbeheerders en samenwerking met maatschappelijke organisaties.

Bergopwaarts heeft de afgelopen jaren fors heeft geïnvesteerd in nieuwbouw en behoort tot de meest actieve bouwers onder de woningcorporaties in Nederland. Hier scoort Bergopwaarts al jaren onafgebroken hoog (zie transformatie-index, Aedex 2010). Gelet op het ontbreken van specifieke prestatieafspraken op dit thema ((des)investeren in vastgoed) kunnen we dit onderdeel hier echter methodisch gezien niet goed beoordelen. Desalniettemin prijzen we Bergopwaarts voor haar uitvoeringsgerichte aanpak, ten aanzien van woningbouw in economisch uitdagende tijden.



## 4 Presteren volgens Belanghebbenden

### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de prestaties van Bergopwaarts door haar belanghebbenden beoordeeld. Allereerst zal worden ingegaan op de samenwerking en overleg tussen Bergopwaarts en haar belanghebbenden.

Vervolgens wordt de betrokkenheid van de belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie besproken en geven wij, aan de hand van een aantal thema's, weer hoe de belanghebbenden Bergopwaarts beoordelen. Tenslotte worden de conclusies in het beoordelingsschema met de daarbij horende rapportcijfers uiteengezet.

### 4.2 Samenwerking en overleg

Als maatschappelijk speler organiseert Bergopwaarts jaarlijks bijeenkomsten met haar belanghebbenden. Hierbij worden verschillende actuele onderwerpen behandeld.

Bergopwaarts heeft een breed scala aan relaties. De corporatie onderscheidt de volgende belanghebbenden:

- Huurders/Woningzoekenden (wijk- en bewonerscommissies);
- Gemeente;
- Zorgpartijen (o.a. ouderenbonden);
- Maatschappelijke organisatie: scholen;
- Collega-corporaties;
- Leveranciers en kredietverleners.

Diverse overlegstructuren maken deel uit van het reguliere bedrijfsproces en de resultaten worden daarmee direct opgenomen en verwerkt. In het onderstaande stuk wordt een korte weergave gegeven van de samenwerking met de belangrijkste belanghebbenden.

#### *Ledenraad*

Als we spreken van belanghebbenden, spreken we vanzelfsprekend ook over huurders. Ingeval van een vereniging zijn huurders tevens leden en daarmee hebben ze een bepalende stem in het geheel. Als zodanig worden bij Bergopwaarts de huurders nadrukkelijk gehoord. Bergopwaarts is in 1920 als vereniging opgericht en heeft ervoor gekozen de verenigingsstructuur te vernieuwen en te versterken door de Algemene Ledenvergadering te vervangen door een gekozen Ledenraad.

#### *Huurders*

Huurders van Bergopwaarts zijn vertegenwoordigd door Huurdersbelangenorganisatie (HBO) De Peel. Beleidskeuzes met gevolgen voor de klant worden ter advisering eerst aan de HBO voorgelegd. De werkwijze van de HBO is vastgelegd in de samenwerkingsovereenkomst. Maandelijks vindt er overleg plaats met het bestuur van de HBO. Overleg met de HBO is 2007-2009 hoofdzakelijk gevoerd door de beleidsadviseur, v.a. eind 2009 door de beleidsadviseur en de manager wonen. Daarnaast vindt er twee maal per jaar een overleg plaats met de manager klanten en twee keer per jaar met de Directeur-bestuurder en de voorzitter van de Raad van Commissarissen.

Naast overleg met HBO en bewonerscommissies houdt Bergopwaarts periodiek zogenaamde “Koffiegesprekken”. Bij de klanten thuis wordt gesproken over de woning, de wijk, leefbaarheid, dienstverlening van Bergopwaarts. Bergopwaarts onderzoekt en meet ook jaarlijks de tevredenheid van haar huurders op diverse onderdelen.

#### *Klantenpanels*

Door middel van klantenpanels, waarin een diversiteit aan deelnemers vertegenwoordigd is, worden specifieke vraagstukken getoetst en bediscussieerd. Regelmatig legt de corporatie ideeën ter toetsing voor aan panels van klanten of belanghebbenden. Klanten die niet bij de beleidsvoorbereidingen betrokken zijn, bediscussiëren objectief en intensief over nieuwe ontwikkelingen. Dit geeft een waardevolle input en een goede indruk over hoe klanten tegenover nieuwe ontwikkelingen staan. De uitkomsten van de klantenpanels worden genoemd in de jaarverslagen.

#### *Dorps- en wijk en bewonerscommissies*

Met dorps- en wijkcommissies worden ervaringen en ontwikkelingen in de directe omgeving besproken. Daarnaast zijn er jaarlijks diverse overlegmomenten met de bewonerscommissies. Dit zijn veelal ad hoc overleggen met een duidelijke aanleiding. Bergopwaarts heeft de wens om meer structureel in overleg te zijn met haar bewonerscommissies.

In 2009 is er een structureel overleg met de zestien dorps- en wijkraden opgezet. Met de komst van gemengde complexen, waarbij VvE's een grote rol spelen, worden de huurders van Bergopwaarts vertegenwoordigd door de medewerker Leefbaarheid.

#### *Gemeente*

Met de gemeenten Deurne en Helmond heeft Bergopwaarts integrale prestatieafspraken opgesteld. In de gemeente Asten ontbreken deze echter nog. Met de verschillende gemeenten heeft Bergopwaarts frequent overleg. Hoofdstuk 3 Presteren naar Opgaven gaat hier dieper op in.

#### *Leveranciers*

In het voorjaar van 2009 heeft Bergopwaarts een leveranciersbijeenkomst georganiseerd waarbij de onderwerpen integriteit en gedragscode centraal stonden. Eind 2009 heeft de corporatie haar leveranciers een gedragscode laten ondertekenen, waarin het gewenste gedrag wordt geborgen.

### 4.3 Betrokkenheid van belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie

Bergopwaarts heeft er, in overleg met Ecorys, voor gekozen de belanghebbenden door middel van een belanghebbendenbijeenkomst te betrekken bij de visitatie. Alle belanghebbenden zijn uitgenodigd in een gezamenlijke brief van Bergopwaarts en Ecorys. In de brief werd de doelstelling van de visitatie uitgelegd en werd om medewerking gevraagd. Doordat een aantal belanghebbenden niet bij de bijeenkomst aanwezig waren, zijn zij later benaderd via een telefonisch interview.

#### *Belanghebbendenbijeenkomst*

Het programma voor de bijeenkomst was als volgt: na een korte uitleg over de visitatie en een beknopte profilering van Bergopwaarts is in drie onderdelen met de belanghebbenden gesproken over Bergopwaarts:

Eerste onderdeel:      Hoe beoordeelt u het presteren van Bergopwaarts op haar eigen doelen en ambities?

Tweede onderdeel: Hoe beoordeelt u het presteren van Bergopwaarts in relatie tot de opgaven in het werkgebied?

Derde onderdeel: Welke boodschap wilt u Bergopwaarts meegeven?

De bijeenkomst werd ingeleid met een beknopt overzicht van relevante informatie over Bergopwaarts. De eerste en tweede onderdelen gingen vergezeld met een korte enquête. De cijfermatige resultaten uit de eerste twee rondes worden vermeld in bijlage 7. Het derde onderdeel ging gepaard met een korte mondelinge inventarisatieronde, waarin elke belanghebbende zijn of haar boodschap voor de toekomst van Bergopwaarts kon meegeven en Bergopwaarts kon vergelijken met een automerk.

In de volgende subparagrafen worden de resultaten van de gespreksrondes weergegeven. Het gaat hierbij steeds om de perceptie van de belanghebbenden.

### *Belanghebbenden*

In totaal waren tien belanghebbenden aanwezig bij de bijeenkomst, die alle hebben deelgenomen aan de schriftelijke peilingen in de onderstaande gespreksrondes. Aansluitend is met een viertal belanghebbenden telefonisch gesproken, wiens opmerkingen in onderstaande tekst zijn verwerkt.

Tabel 4.1: Deelnemers belanghebbendenbijeenkomst en telefonische interviews

| Waar bent u werkzaam         | Aantal    |
|------------------------------|-----------|
| Gemeente                     | 3         |
| Huurders                     | 1         |
| Zorg- of welzijnsorganisatie | 3         |
| Maatschappelijke instelling  | 4         |
| Collega-corporatie           | 3         |
| <b>Totaal</b>                | <b>14</b> |

NB: In bijlage 3 is een lijst met deelnemers opgenomen.

#### *4.3.1 Onderdeel 1: Ambities en doelstellingen*

Tijdens het eerste onderdeel wordt ingegaan op de ambities en doelstellingen van Bergopwaarts, deze zijn gegroepeerd naar de prestatievelden uit de visitatiemethodiek 4.0. De belanghebbenden gaven eerst aan hoe belangrijk ze de ambities van Bergopwaarts vonden, vervolgens werd een cijfer gegeven voor hoe goed Bergopwaarts haar ambitie waarmaakt. De belangrijkste conclusies zijn:

- Alle prestatievelden worden door de belanghebbenden als (zeer) belangrijk ervaren en scoren een 7,4 of hoger. “Huisvesten bijzondere doelgroepen” en “Kwaliteit van wijken en buurten” worden als het meest belangrijk beschouwd.
- De hoogste score voor de geleverde prestaties wordt gegeven op de opgave “Huisvesten bijzondere doelgroepen” en “Kwaliteit van woning(beheer)”, deze prestatievelden scoren respectievelijk een 7,6 en een 7,5. Bergopwaarts presteert volgens de belanghebbenden op alle ambities ruim voldoende tot goed.
- Hoewel alle prestatievelden en de daarbij behorende doelstellingen gemiddeld positief worden beoordeeld, zijn er door individuele belanghebbenden onvoldoendes gegeven op de prestaties van de volgende doelstellingen: “bedenken van nieuwe/vernieuwde woonconcepten”, “opleveren van ca. 750 woningen”, “revitalisering van de Bloemenwijk in Asten” en “de leefbaarheid in de wijken vergroten”.

- De belanghebbenden zijn gemiddeld genomen tevreden over het presteren van Bergopwaarts naar eigen ambities en doelstellingen. Het totale gemiddelde van de prestaties van de corporatie komt uit op een 7,4.

Naast het beoordelen van de ambities van Bergopwaarts hebben de belanghebbenden een enquêteformulier ingevuld met stellingen m.b.t. het imago van Bergopwaarts. De belanghebbenden moesten aangeven in welke mate de stelling betrekking heeft op de corporatie (van volledig mee eens tot volledig oneens). De cijfermatige weergave van deze enquête is te vinden in de bijlage van deze rapportage. De belanghebbenden beoordelen Bergopwaarts positief. De stellingen die Bergopwaarts het best beschreven zijn:

- “Bergopwaarts is zakelijk”;
- “Bergopwaarts is zichtbaar voor belanghebbenden”;
- “Bergopwaarts zet zich in voor leefbaarheid”.

De belanghebbenden geven aan dat sommige stellingen lastiger te beoordelen zijn, omdat zij hier minder zicht op hebben, zoals de stelling: “Bergopwaarts voert een goed financieel beleid”.

#### 4.3.2 *Onderdeel 2: Opgaven in het werkgebied*

In de tweede ronde wordt aan de deelnemers gevraagd de prestaties van Bergopwaarts op de opgaven in het werkgebied te beoordelen.

De belangrijkste conclusies op basis van de cijfermatige beoordelingen zijn:

- Alle opgaven in het werkgebied worden door de belanghebbenden als (zeer) belangrijk ervaren en scoren een 7,5 of hoger. De belanghebbenden geven aan dat “Huisvesten van primaire doelgroepen” de belangrijkste opgave is voor Bergopwaarts.
- De hoogste score (8,0) voor de geleverde prestaties wordt gegeven voor “Huisvesten primaire doelgroepen”. De belanghebbenden geven hiermee aan dat Bergopwaarts goed presteert en voldoet aan de opgave. Daarnaast geven de belanghebbenden aan dat Bergopwaarts ook goed presteert m.b.t. “Kwaliteit van woning(beheer)” en “Kwaliteiten van wijken en buurten” (beide 7,8).
- Het totaal gemiddelde van de geleverde prestaties door Bergopwaarts m.b.t. haar maatschappelijke opgaven is een 7,7.

#### 4.3.3 *Onderdeel 3: Boodschap en discussie*

In het derde onderdeel is er ruimte voor de belanghebbenden om een boodschap voor de corporatie achter te laten en de resultaten uit de eerste twee onderdelen te bediscussiëren.

##### *Beeld van de corporatie*

Alle belanghebbenden hebben een positief beeld over de corporatie en beoordelen Bergopwaarts als een goede tot uitstekende corporatie. De belanghebbenden onderbouwen dit vanuit verschillende invalshoeken. De corporatie zet zich in voor de huisvesting van degenen die daar zelf niet toe in staat zijn. Daarnaast heeft Bergopwaarts de afgelopen jaren veel prestaties geleverd op het gebied van het “huisvesten van bijzondere doelgroepen”. De corporatie investeert in haar doelgroep en kijkt daarbij ook naar de toekomst. Het is een maatschappelijk betrokken corporatie die ondernemend en innovatief is. Daarbij hanteert Bergopwaarts een goede kwaliteit en goed materiaalgebruik bij het bestaande bezit en bij nieuwbouw.

Bergopwaarts is een corporatie met veel ambities. Misschien af en toe te veel/hoge ambities. Dit kan ertoe leiden dat soms zaken blijven liggen. Voornamelijk in de uitvoering willen de te hoge ambities nog wel eens voor problemen zorgen. Een scherpere en meer realistische visie is volgens de belanghebbenden wenselijk.

Tevens zorgen persoonswisselingen, binnen de organisatie, dat processen worden vertraagd of worden doorgeschoven. De corporatie werkt met veel (tijdelijke) externen. Als een project is afgerond treden de externen uit dienst en worden de werkzaamheden overgedragen aan medewerkers bij Bergopwaarts. De corporatie moet zorgen dat dit beter verloopt.

Over het algemeen zijn de belanghebbenden tevreden over het presteren van Bergopwaarts. Dit wordt als een goede prestatie ervaren omdat de corporatiesector moeilijke tijden heeft doorstaan. Ook het takenpakket van corporaties is de afgelopen jaren uitgebreid. Het is nieuw voor een corporatie zich op het terrein van niet alleen huisvesting maar ook het begeleiden en beheersbaar houden van woonvoorzieningen en –complexen te richten.

De belanghebbenden beschrijven Bergopwaarts als een prettige samenwerkingspartner en ze ervaren de samenwerking met de corporatie als goed. Bergopwaarts doet wat ze belooft. Je kunt op de corporatie rekenen en ze helpt partners zelf voorzieningen te realiseren.

#### *Laat de corporatie dingen liggen?*

Een groot deel van de belanghebbenden kan niet direct benoemen of de corporatie zaken laat liggen. Toch heeft een aantal belanghebbenden verbeterpunten voor de corporatie. In Deurne zijn veel eengezinswoningen. De bevolkingssamenstelling is aan het veranderen, waardoor veel mensen een ander type woning nodig hebben. In de toekomst zal de vraag naar woningen voor alleenstaanden toenemen en de corporatie moet de huisvesting voor jongeren ook niet uit het oog verliezen.

Daarnaast heeft Bergopwaarts erg hoge ambities gesteld. Door de crisis is het de corporatie niet gelukt alle projecten op te leveren, nieuwbouwprojecten zijn gestopt of worden uitgesteld. Hierdoor wordt de doorstroming verhinderd en de keuzemogelijkheden voor de huurder kleiner. De belanghebbenden geven aan dat er geen zicht is op de prestaties op het gebied van de aanpak van scheefhuren.

#### *Communicatie*

Over het algemeen vinden de belanghebbenden dat ze voldoende worden geïnformeerd door de corporatie. De communicatie met de corporatie verloopt via korte lijnen, dit zorgt voor een prettige samenwerking. Bergopwaarts is pragmatische corporatie. Het contact met de belanghebbenden loopt via verschillende middelen zoals mail, telefonisch, overleg of persoonlijk contact. Daarnaast publiceert de corporatie haar eigen blad. Een andere manier om betrokkenen op de hoogte te houden is, volgens de belanghebbenden, het invoeren van een digitale nieuwsbrief.

Een aantal geeft aan dat tijdens het invullen van de enquête is gebleken dat ze te weinig zicht hadden op de geleverde prestaties van Bergopwaarts. Eens per jaar een informatiedag over de ambities en prestaties zouden zij op prijs stellen.

Tenslotte wordt door enkele belanghebbenden aangegeven dat ze zich bij de bouw, inrichting en invulling van de randvoorwaarden van projecten onvoldoende betrokken en geïnformeerd voelen. Hierin is te weinig ruimte voor afstemming en overleg.

#### *Automerk*

De belanghebbenden is gevraagd Bergopwaarts te vergelijken met een automerk en dit te onderbouwen. De volgende merken werden genoemd:

Toyota: Degelijk, milieubewust, betrouwbaar, niet te opvallend wel onderscheidend (qua materiaal gebruik en vormgeving);

Ford: Degelijk en verantwoord innoveren;

Volkswagen (2x): Degelijk, betrouwbaar, tamelijk gewoon, veel keuze in type, kleur en daardoor persoonlijk;

Duitse middenklasse: Degelijk en betrouwbaar;

Met meerdere auto's: Steeds werkend aan kwaliteitsverbetering;

Saab: BOW streeft naar (hoogwaardige) kwaliteit en is bereid daar fors voor te investeren. De corporatie wil dit doen in een product waar ze mee voor de dag kunnen komen, een product dat een bepaalde status heeft;

BMW: de lievelingsauto van de belanghebbende, je kunt er altijd op vertrouwen, de auto laat je niet in de steek. Datzelfde geldt voor Bergopwaarts: je kunt op ze rekenen;

Volvo: Betrouwbaar, maar niet te opvallend. Geaccepteerd en sociaal, met de tijd mee gaand.

Het beeld dat de belanghebbenden van Bergopwaarts hebben is positief. Bergopwaarts wordt beschreven als betrouwbaar en degelijk. Veel belanghebbenden vinden dat Bergopwaarts behouden innoveert, met haar tijd mee gaat en goede kwaliteit en keuzevrijheid levert.

#### *Boodschap*

De belanghebbenden geven Bergopwaarts mee vooral door te gaan op de ingeslagen weg. Daarbij willen de belanghebbenden graag blijven samenwerken en meedenken met de corporatie. Wel moet de corporatie oppassen dat ze niet te commercieel wordt. De corporatie moet blijven investeren in de huisvesting van primaire en bijzondere doelgroepen en in leefbare wijken en dorpen.

Andere belanghebbenden geven juist aan dat Bergopwaarts ook moet blijven investeren in gedurfd projecten en bij deze projecten samen optrekken met andere organisaties (bijvoorbeeld zorgpartners). Bij deze projecten zou de corporatie ook aandacht kunnen besteden aan nieuwe doelgroepen zoals jongeren en alleenstaanden (voornamelijk in financieel opzicht). Om de doorstroming op gang te brengen zou Bergopwaarts samen met Aedes meer druk kunnen uit oefenen op hypotheekverstrekkers. Tenslotte is er nog een boodschap van praktische aard; het inzetten van persoonlijke telefonisten in plaats van een kiesprogramma.

#### *4.3.4 Eindoordeel belanghebbenden*

Het rapportcijfers per 'ronde' staat in de onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 4.2: Oordeel belanghebbenden

|                                    | Ambities   | Opgaven    | Cijfer     |
|------------------------------------|------------|------------|------------|
| Huisvesten primaire doelgroepen    | 7,2        | 8,0        | 7,6        |
| Kwaliteit woningen en woningbeheer | 7,5        | 7,8        | 7,7        |
| Huisvesten bijzondere doelgroepen  | 7,6        | 7,6        | 7,6        |
| (Des)investeren in vastgoed        | 7,2        | 7,5        | 7,4        |
| Kwaliteit van wijken en buurten    | 7,3        | 7,8        | 7,6        |
| <b>Gemiddeld cijfer</b>            | <b>7,4</b> | <b>7,7</b> | <b>7,6</b> |

De belanghebbenden van Bergopwaarts hebben een evenwichtig en positief oordeel over het maatschappelijk presteren van de corporatie, dat leidt tot een beoordeelde prestatie boven de norm. Het gemiddelde eindoordeel voor presteren volgens belanghebbenden is een 7,6.

Volgens de belanghebbenden is Bergopwaarts een maatschappelijke betrokken corporatie die investeert in haar (bijzondere) doelgroep en daarbij naar de toekomst kijkt. De corporatie wordt beschreven als ambitieus, ondernemend en innovatief. Volgens de belanghebbenden is de corporatie af en toe misschien te ambitieus, dat ertoe kan leiden dat zaken soms blijven liggen.

Over het algemeen doet Bergopwaarts echter wat ze zegt en zijn de belanghebbenden tevreden over het presteren van de corporatie.





## 5 Presteren naar Vermogen

### 5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beoordelen we het presteren naar Vermogen, conform de methodiek langs vier invalshoeken:

- Financiële continuïteit: heeft de corporatie haar financiële continuïteit voldoende gewaarborgd waardoor zij langdurig in staat is haar maatschappelijke functie te continueren;
- Financieel beheer: realisatie van financiële voornemens en functioneren treasury;
- Doelmatigheid: focus op efficiënt werken en actief sturen om plannen te realiseren;
- Vermogensinzet: de mate waarin het vermogen wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.

Langs deze invalshoeken komt de beoordeling over presteren naar vermogen tot stand.

### 5.2 Financiële continuïteit

In deze paragraaf wordt gekeken of Bergopwaarts haar financiële continuïteit voldoende heeft gewaarborgd, waardoor zij langdurig in staat zal zijn om haar maatschappelijke functie te vervullen. Hierbij kijken we naar vermogenspositie, middelen en financiële sturing.

#### *Vermogenspositie*

Het CFV maakt met ingang van het jaar 2008 de vergelijking tussen het volkshuisvestelijk vermogen en het vermogen dat beschikbaar moet zijn om risico's op te kunnen vangen. Als het volkshuisvestelijk vermogen groter is dan het benodigde risicovermogen, volgt een positief solvabiliteitsoordeel. Het solvabiliteitsoordeel wordt uitgesproken over de laatst bekende balansdatum (in dit geval 31/12/09) en op basis van de prognoses (31/12/14). In 2010 ontving Bergopwaarts een A-oordeel van het CFV ten aanzien van de continuïteit; de voorgenomen activiteiten in de periode 2010 tot en met 2014 zijn passend bij de financiële mogelijkheden van de corporatie. Ook in 2008 en 2009 ontving de corporatie een A-oordeel.

In onderstaande tabel wordt de rentedekkingsgraad van Bergopwaarts weergegeven voor de periode 2006 tot en met 2009. De rentedekkingsgraad van Bergopwaarts schommelt en neemt net zoals bij de referentiegroep en het landelijk beeld naar 2009 toe af. De Rentedekkingsgraad blijft (m.u.v. 2008) boven de 1,25% .

Tabel 5.1: Rentedekkingsgraad, 2006-2009

|              | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|--------------|------|------|------|------|
| Bergopwaarts | 1,8  | 1,8  | 1,1  | 1,5  |
| Referentie   | 2,1  | 2,0  | 1,7  | 1,7  |
| Landelijk    | 1,7  | 1,7  | 1,4  | 1,5  |

Bron: Corporatie in perspectief, Bergopwaarts, analyse Centraal Fonds Volkshuisvesting 2010

Op basis van het volkshuisvestelijk vermogen ultimo 2009 en de berekende waarde van het risico ultimo 2009 krijgt Bergopwaarts in 2010 een positief solvabiliteitsoordeel. Ook in de voorgaande jaren 2008 en 2009 kreeg de corporatie een positief oordeel. Dit houdt in dat de corporatie financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder gedwongen verkoop. De financiële meerjarenbegroting van Bergopwaarts is weergegeven op basis van bedrijfswaarde.

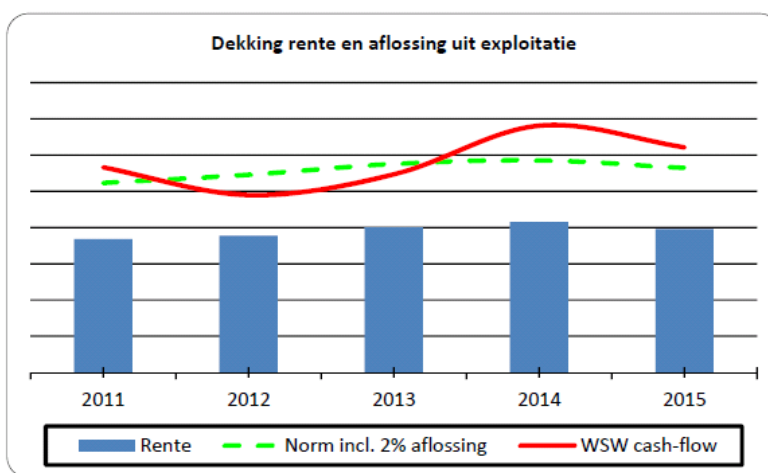
### Liquiditeit

Bergopwaarts voldoet, net als in de voorgaande jaren, ook in 2010 aan de eisen van de kredietwaardigheid. Op grond van deze verklaring kan Bergopwaarts gebruik maken van de faciliteiten van het Waarborgfonds. Het faciliteringsvolume volgens de prognose bedraagt in 2010 voor Bergopwaarts € 156.982.000.

In haar jaarrekeningen maakt Bergopwaarts inzichtelijk op welke wijze de middelen die tot haar beschikking staan worden ingezet bij het uitvoeren van haar maatschappelijke doelstellingen. Hierbij is inzichtelijk gemaakt welke verschillende middelen (kredietlijnen e.d.) worden aangewend om specifieke uitgaven, investeringen en herfinancieringen te kunnen doen.

### Integrale kasstroomsturing

Bergopwaarts geeft aan te sturen op solvabiliteit en kasstromen (2010). De begroting wordt niet goed gekeurd als die niet gemiddeld vijf jaar positief is. De begroting wordt verantwoord op basis van bedrijfswaarde (sinds 2007) en vertaald naar een eigen systematiek. Het solvabiliteitsniveau van Bergopwaarts moet passend zijn aan de eisen van het Centraal Fonds.



De kasstromen bij Bergopwaarts laten in 2012 een dip zien. De dip wordt veroorzaakt door de ontwikkeling van de projecten. Inmiddels is de dip verschoven door het uitstellen (verschuiven) van een aantal projecten. Het WSW ervaart deze dip in de kasstromen niet als een probleem. Er is een goede verstandhouding tussen het WSW en Bergopwaarts en er is een goed gesprek geweest over het faciliteringsvolume van de corporatie. Bergopwaarts is transparant in haar verslaglegging, dit leidt tot vertrouwen tussen de beide partijen.

In het kasstroomoverzicht wordt onderscheid gemaakt tussen operationele, investerings- en financieringsactiviteiten.

## 5.3 Financieel beheer

In deze paragraaf komt het financieel beheer van de corporatie aan de orde. Hierbij wordt gekeken of de corporatie professioneel plant, checkt wat zij financieel voorneemt en indien nodig doelstellingen bijstuurt. Hiernaast wordt ook gekeken naar het treasurybeleid.

## Planning en control

Bergopwaarts stelt jaarlijks een Financiële Meerjaren Raming op, met daarin de verwachte ontwikkelingen voor de komende vijf jaar. In onderstaand overzicht zijn de belangrijkste kerncijfers weergegeven.

Tabel 5.2: Meerjarenbegroting 2011

|  | 2011          | 2012          | 2013          | 2014          | 2015          |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Huren  | 25.472        | 26.706        | 28.430        | 30.430        | 31.296        |
| Vergoedingen   | 782           | 729           | 799           | 807           | 822           |
| Overheidsbijdragen                                       | 77            | 77            | 49            | 44            | 19            |
| Verkoop onroerend goed                                   | 775           | 3.844         | 2.736         | 1.733         | 1.052         |
| Overige Bedrijfsopbrengsten                              | 1.024         | 1.016         | 1.007         | 1.000         | 1.001         |
| <b>Totaal bedrijfsopbrengsten</b>                        | <b>28.130</b> | <b>32.435</b> | <b>33.237</b> | <b>34.014</b> | <b>34.190</b> |
| Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa             | 550           | 383           | 338           | 260           | 209           |
| Overige waardverand. (im)materiële vaste activa          | 7.612         | 2.072         | 2.379         | 671           |               |
| Lonen en salarissen                                      | 2.703         | 2.660         | 2.619         | 2.581         | 2.602         |
| Sociale lasten   | 352           | 347           | 341           | 336           | 338           |
| Personeelslasten   | 703           | 691           | 681           | 671           | 677           |
| Lasten onderhoud   | 7.916         | 10.989        | 9.221         | 6.056         | 8.461         |
| Overige bedrijfslasten                                   | 5.356         | 5.320         | 5.420         | 6.737         | 6.817         |
| <b>Totale bedrijfslasten</b>                             | <b>25.192</b> | <b>22.462</b> | <b>20.999</b> | <b>17.312</b> | <b>19.104</b> |
| <b>Bedrijfsresultaat</b>                                 | <b>2.938</b>  | <b>9.973</b>  | <b>12.238</b> | <b>16.702</b> | <b>15.086</b> |
| Rente baten  | 73            |               |               |               |               |
| Opbrengsten financiële vaste activa en effecten          | 234           | 231           | 228           | 227           | 225           |
| Rente lasten   | -7.315        | -8.146        | -8.207        | -8.202        | -7.891        |
| <b>Resultaat voor belasting</b>                          | <b>-4.070</b> | <b>2.058</b>  | <b>4.259</b>  | <b>8.727</b>  | <b>7.420</b>  |
| belastingen  | -532          | -180          | -968          | -1.634        | -1.262        |
| <b>Resultaat na belasting</b>                            | <b>-4.602</b> | <b>1.878</b>  | <b>3.291</b>  | <b>7.093</b>  | <b>6.158</b>  |
| Mutatie reële waarde materiële vaste activa              | 13.751        | 23.736        | 18.150        | 8.131         | 8.604         |
| <b>Groepsresultaat na belastingen en na reële waarde</b> | <b>9.149</b>  | <b>25.614</b> | <b>21.441</b> | <b>15.224</b> | <b>14.762</b> |

In de meerjarenraming is onder andere te zien dat de bedrijfslasten van Bergopwaarts afnemen en dat er sprake is van toenemende opbrengsten m.b.t. verhuur. Na 2011 realiseert Bergopwaarts positieve resultaten. Hierbij constateren we dat de tussentijdse rapportages van Bergopwaarts van goede en gedegen kwaliteit zijn, waardoor een actuele en efficiënte sturing op financiën mogelijk wordt.

De belangrijkste financiële kernindicatoren komen ook terug bij de vergadering van Raad van Commissarissen. Op basis van specifieke investeringen en financieringsvraagstukken heeft de Raad van Commissarissen zicht op financiële voortgang en ontwikkeling en kan desgewenst bijsturen. Verder zien we dat door middel van de wijkvisies en de financiële paragrafen daarin een expliciete koppeling wordt gemaakt tussen doelstellingen, strategisch voorraadbeleid en financiën. Deze zijn doorvertaald in de meerjarenramingen.

In 2009 (nieuwe versie) heeft Bergopwaarts een positief accountantsoordeel gekregen, inzake de kwaliteit van haar intern financieel beheer. Het overall beeld van de accountant betreffende de interne controle is dat Bergopwaarts een groei laat zien ten aanzien van haar interne beheersing. De corporatie heeft afgelopen jaren groei laten zien in formuleren en vastleggen van werkwijzen. Een expliciete risicomanagement en –beheersing wordt ingevoerd. De accountant gaf wel aan dat ondanks de verbeteringen van de afgelopen jaren nog enkele stappen te maken zijn op het gebied

van risicomanagement. Verbeterpunten liggen op het gebied van projectbeheersing en –bewaking, er zijn vooralsnog te weinig toetsmomenten.

### Treasury

In het financieel statuut (2010) zijn de contouren waarbinnen besluiten worden genomen op het gebied van treasury en financiën vastgelegd. Dit statuut geldt als een gedragscode van zowel het verantwoordende van financiële informatie, als nemen van beslissingen op het gebied van financiering, beleggen, rentemanagement, liquiditeitenbeheer en de financiële logistiek.

Aan de hand van het financiële statuut wordt gestreefd om continuïteit op korte en lange termijn te verzekeren en consistentie in verslaggeving omtrent financiële prestaties te bereiken. Hierbij wordt aandacht geschonken aan:

- Woningbouwvereniging Bergopwaarts de A-status behoudt conform de uitgangspunten en toetsing door het Centraal Fonds Volkshuisvesting;
- Woningbouwvereniging Bergopwaarts voldoende kredietwaardig blijft, waardoor het Waarborgfonds Woningbouw faciliteringsruimte verstrekt voor het aantrekken van geborgde financiering;
- Financiële rapportage over prestaties consistent geschiedt en in overeenstemming de verslaggevingsvereisten, zoals die gelden voor Bergopwaarts;
- Vermogen en resultaat, bepaald op basis van de genoemde consistente waarderingsgrondslagen worden beschermd tegen financiële risico's;
- Blijvend toegang wordt verkregen tot de geld- en kapitaalmarkt;
- Een rendement op het belegd vermogen wordt verkregen dat minimaal de geldontwaarding van belegd vermogen compenseert;
- Aan de financiële verplichtingen op korte termijn en lange termijn kan worden voldaan;
- De financiële logistiek (geldstromen en netwerk van financiële relaties) wordt geoptimaliseerd.

Net als in de voorgaande jaren is in 2010 risicomanagement een belangrijk onderwerp voor Bergopwaarts. Bergopwaarts is bezig met het uitvoeren van het Enterprise Risicomanagement traject van de accountant. De afgelopen jaren is er een aantal stappen gemaakt op het gebied van risicomanagement. Bergopwaarts geeft aan dat er nog een slag te maken is op het gebied van risicomanagement. In 2010 is er van accountant gewisseld binnen hetzelfde accountantskantoor. De nieuwe accountant heeft zaken als risicobeheersing en interne beheersing aan de orde gebracht. Deze mag meer specifiek en transparanter (beheersbaarheid en continuïteit). De komende periode wordt hier meer aandacht aan besteed.

## 5.4 Doelmatigheid

De mate waarin de corporatie de prestaties op efficiënte wijze behaalt, weegt mee in het oordeel over het presteren naar vermogen. De netto bedrijfslasten per verhuureenheid vormen daarvoor in de maatschappelijke visitatie een relevante maat.

Tabel 5.3: Ontwikkeling van de netto bedrijfslasten per verhuureenheid; periode 2006-2009

|                 | 2006  | 2007  | 2008  | 2009  | Toename (%) |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------------|
| Bergopwaarts    | 1.705 | 1.668 | 1.605 | 1.749 | 2,6         |
| Referentiegroep | 1.047 | 1.138 | 1.252 | 1.299 | 24,0        |
| Landelijk       | 1.169 | 1.249 | 1.340 | 1.396 | 19,5        |

Bron: Corporatie in Perspectief, Bergopwaarts, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2010

Opvallend is dat de netto bedrijfslasten per verhuureenheid bij Bergopwaarts over de gehele periode hoger liggen dan de referentiegroep. De hoge bedrijfslasten hangen samen met het hoge aantal fte's. Het aantal fte's is ten dele te wijten aan de deelname aan het samenwerkingsverband Cobra en de ontbinding hiervan. In 2005 is deelname beëindigd en Bergopwaarts heeft toentertijd extra personeelsleden en overige bedrijfsmatige middelen overgenomen.

Tabel 5.4: Netto bedrijfslasten, personeelskosten en vhe per fte

|                              | Bergopwaarts | Referentiegroep | Landelijk |
|------------------------------|--------------|-----------------|-----------|
| Netto bedrijfslasten per VHE | 1.749        | 1.299           | 1.396     |
| Personeelskosten per fte     | 66.427       | 65.048          | 61.818    |
| Aantal VHE per fte           | 87           | 96              | 88        |

Bron: Corporatie in Perspectief, Bergopwaarts, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2010 (de cijfers hebben betrekking op het jaar 2009)

Beheersing van bedrijfslasten heeft aandacht van de corporatie. Bergopwaarts geeft aan intensief te sturen op kosten binnen de organisatie. Er zijn specifieke doelstellingen geformuleerd ten aanzien van de efficiëntie. Twee jaar geleden is de corporatie begonnen met een reorganisatieproject, waarbij is gekeken naar het minimaal aantal mensen dat nodig is om werkzaamheden te kunnen uitvoeren. Er moest efficiënter worden gewerkt en functies zijn bewust breder ingezet. Daarnaast probeert de corporatie het inhuren van externen te beperken. De resultaten van deze maatregelen zijn terug te zien in een lagere procentuele stijging van de bedrijfslasten ten opzichte van de benchmark en in het meerjarenoverzicht is een daling te zien van de bedrijfslasten. Hiermee geeft Bergopwaarts naar de toekomst toe blijk van haar voornemen om hier bewust mee aan de slag te gaan en hierop resultaat te willen boeken.

## 5.5 Vermogensinzet

Met vermogensinzet wordt in het licht van de maatschappelijke visitatie het volgende bedoeld: *“De corporatie zet haar vermogen maximaal in voor het leveren van maatschappelijke prestaties en heeft kennis van en inzicht in de beschikbare financiële middelen en mogelijkheden om deze te verruimen.”*

### Visie

Bergopwaarts geeft aan dat er in 2010 sterker dan voorheen wordt gestuurd op rendement en risicobeheersing. Om tot een positief projectbesluit te komen, dient aan diverse voorwaarden voldaan te worden. Een voorbeeld hiervan is dat de marktwaarde bij oplevering hoger is dan de investering. Daarnaast heeft Bergopwaarts de vastgoedobjecten in segmenten gedifferentieerd en bij ieder segment is een eigen specifieke rendementseis vastgesteld. Voor onrendabele toppen heeft Bergopwaarts een referentiekader opgesteld. Hier houdt Bergopwaarts zich consequent aan, als een investering het referentiekader overschrijdt dan wordt deze niet uitgevoerd.

Bergopwaarts ziet zichzelf voornamelijk als een vastgoedonderneming. Bij leefbaarheidopgaven wordt gekeken of deze passend zijn bij de opgaven van Bergopwaarts en de wijk waarin de corporatie bezit heeft. In een wijk waar de corporatie 80% bezit heeft, wordt er eerder iets opgepakt dan in een wijk waar de corporatie slechts 8% bezit heeft.

In het financieel statuut geeft Bergopwaarts aan dat het eigen vermogen voldoende dient te zijn om mogelijke tegenvallers te kunnen opvangen. In hoeverre de organisatie daartoe in staat is, wordt beoordeeld aan de hand van het aanwezige weerstandsvermogen. Het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) bepaalt jaarlijks voor elke woningcorporatie (en derhalve ook voor

Bergopwaarts) een minimaal gewenst weerstandsvermogen afhankelijk van het risicoprofiel van de corporatie. Alleen indien en voor zover het aanwezige weerstandsvermogen groter is dan het minimaal gewenste weerstandsvermogen, is er sprake van een overreserve die maatschappelijk verantwoord kan worden aangewend. Op basis van de uitkomsten van de liquiditeitsprognoses worden de aanwezige overtollige middelen belegd met het doel de daaruit voortvloeiende opbrengsten te maximaliseren binnen het hieronder beschreven risicoprofiel.

#### Verruimingsmogelijkheden

Informatie over het totale treasurymanagement vindt elk kwartaal plaats door middel van een uitgebreide treasury-rapportage. Op basis van deze rapportage vindt tevens beperkte rapportage plaats in de reguliere kwartaalrapportage. Met betrekking tot het treasurymanagement wordt daarbij in ieder geval de volgende informatie op hoofdlijnen verstrekt:

| Begrotingsjaar | Eigen vermogen | Voorziening onrendabele top nieuwbouw |
|----------------|----------------|---------------------------------------|
| 2007           | € 50,5 miljoen | € 30 miljoen.                         |
| 2008           | € 107 miljoen  | € 1 miljoen                           |
| 2009           | € 102 miljoen  | € 7 miljoen                           |
| 2010           | € 313 miljoen  | € 16 miljoen                          |
| 2011           | € 170 miljoen  | € 21 miljoen                          |

Op basis van de diverse ramingen wordt op ieder moment in de tijd aangegeven hoeveel vreemd vermogen moet worden aangetrokken en op welke wijze dit moet gebeuren. Op die manier heeft Bergopwaarts steeds grip op de verschillende financiële parameters en de consequenties hiervan op de algemene bedrijfsvoering van de corporatie. Hierbij is ook aan de orde of op alternatieve wijzen verruiming van het vermogen opportuun is. Zo speelt hierbij ook de beleidsafweging om tot meer huurharmonisatie over te gaan of specifieke samenwerking te zoeken in verband met efficiency voordelen. Het Cobra initiatief was hier een voorbeeld van. De afwegingen zijn veelal impliciet en worden soms verspreid weergegeven in de verslagleggingen. Dit maakt het soms diffuus een volledig transparant overzicht te krijgen van de afwegingen die de corporatie maakt ten aanzien van het verruimen van de financiële mogelijkheden.

#### Vermogensinzet

Bergopwaarts probeert zo zorgvuldig mogelijk beredeneerd aan te geven op welke wijze en met welke prioriteiten het vermogen wordt ingezet. Zo worden naast de investeringen ten aanzien van de primaire doelgroep in de meerjaren begroting ook diverse posten verantwoord die bijdragen aan de leefomgeving en de veiligheid van woning en wijk.

Voor Woningbouwvereniging Bergopwaarts bedraagt het weerstandsvermogen in 2010 € 184,6 miljoen. Het noodzakelijke weerstandsvermogen volgens het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) 2009 bevindt zich tussen 22% en 35% van het balanstotaal, ofwel € 90,8 en € 144,4 miljoen. De ruimte tussen het noodzakelijke weerstandsvermogen en het werkelijke weerstandsvermogen bedraagt derhalve € 93,8 miljoen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat Woningbouwvereniging Bergopwaarts een financieel gezonde vereniging is met een gezond weerstandsvermogen. Na uitvoering van de geplande grootschalige opgave stijgt de solvabiliteit van 39% in 2010 naar 49% in 2015.

Bergopwaarts heeft in de afgelopen periode blijk gegeven van aanzienlijke investeringen in de maatschappelijke opgave. De prestaties ten aanzien van woningbouw zijn hoog. Gelet op de vermogenspositie van Bergopwaarts is het van belang deze vermogensinzet op pijl te houden. Mede in het licht van de prioritering die uit beleidsoogpunt aan de orde is in relatie tot de marktomstandigheden, probeert Bergopwaarts steeds tot investeringen te blijven komen. Hierbij

worden de afwegingen gemaakt in het licht van het risicoprofiel en de onzekerheden in de sector. De recente prestaties zijn passend in het licht van de vermogenspositie en zullen gelet op de meerjarenramingen ook mogelijk moeten kunnen blijven.

## 5.6 Presteren naar Vermogen: Ruim voldoende

Het beoordelingsschema uit de 4.0 versie van de visitatiemethodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Bergopwaarts resulteert het volgende beeld:

Tabel 4: Beoordeling presteren naar Vermogen

| Meetpunt                       | Situatie bij Bergopwaarts   | Beoor-<br>deling | Weging | Gewogen<br>eindcijfer |
|--------------------------------|---|------------------|--------|-----------------------|
| <i>Financiële continuïteit</i> |   |                  |        |                       |
| Vermogenspositie               | Bergopwaarts heeft een positief solvabiliteitsoordeel, een A-continuïteitsoordeel en waardeert haar bezit tegen bedrijfswaarde.   | 8                | 20%    | 1.5                   |
| Liquiditeit                    | Bergopwaarts voldeed in de visitatieperiode aan de criteria van het WSW. In 2012 wordt een dip in kasstromen verwacht wat de faciliteringsruimte vanuit het WSE echter niet in gevaar bracht.   | 7                |        |                       |
| Integrale kasstroomsturing     | Bergopwaarts stuurt op kasstromen, een helder transparant kasstromenoverzicht is opgenomen in de begroting  | 7                |        |                       |
| <i>Financieel beheer</i>       |   |                  |        |                       |
| Planning- en controlcyclus     | De planning- en controlcyclus wordt op zeer deugdelijke wijze gehanteerd en Bergopwaarts heeft veel aandacht voor risicomangement.  | 8                | 20%    | 1.5                   |
| Treasurymanagement             | Het treasurymanagement is vastgelegd in een treasurystatuut, dat ieder jaar geëvalueerd wordt en eventueel wordt herzien.   | 7                |        |                       |
| <i>Doelmatigheid</i>           |   |                  |        |                       |
| Doelmatigheid                  | Bergopwaarts kent hogere bedrijfslasten dan gemiddeld en hogere personeelslasten dan gemiddeld. Bergopwaarts zet actief in op het terugdringen van de bedrijfslasten. Eerste resultaten zijn zichtbaar door een relatief lagere stijging van de bedrijfslasten t.o.v de referentiegroep en het Nederlandse gemiddelde | 6                | 20%    | 1.2                   |
| <i>Vermogensinzet</i>          |   |                  |        |                       |
| Visie op vermogensinzet        | Bergopwaarts geeft blijk van een beredeneerde inzet van het vermogen. Er wordt gewerkt vanuit een eenduidige visie.   | 7                | 40%    | 2.8                   |
| Visie op verruiming vermogen   | In de financiële verslaglegging van Bergopwaarts is aangegeven op welke wijze   | 7                |        |                       |

|                                |  |   |  |            |
|--------------------------------|--|---|--|------------|
|                                | financiële verruiming plaatsvindt en met welk doel, zij het enigszins versnipperd.   |   |  |            |
| Maximale inzet vermogen        | Bergopwaarts beschikt over ruimte om het eigen vermogen in te zetten voor de maatschappelijke doelen. In de afgelopen jaren is stevig en passend bij de opgave gebruik gemaakt van het eigen vermogen. | 7 |  |            |
| <b>Presteren naar Vermogen</b> |  |   |  | <b>7.0</b> |

Bergopwaarts laat zich typeren als een financiële solide corporatie die grip heeft op haar vermogensinzet. In de afgelopen jaren is blij gegeven van het feit dat de organisatie een stevige investeringscapaciteit aan kan. De financiële toezichthoudende instanties beoordelen Bergopwaarts positief. Het solvabiliteitsniveau van Bergopwaarts is ruim voldoende en neemt de komende jaren nog wat toe. Dit is prettig in het licht van de financiële continuïteit, zeker in het licht van de onzekerheden die boven de sector hangen, maar vanuit de wens om tot een maximale vermogensinzet te komen is het zaak om blijvend aandacht te houden voor het investeringsniveau.

De financiële beleidscyclus is op orde waarbij treasury een vast onderdeel is van de kwartaalrapportages. Hiermee geeft Bergopwaarts blij van een goed gestructureerde financiële huishouding waarbij sturing goed mogelijk is. Ten aanzien van efficiëntie heeft Bergopwaarts nog een en ander te winnen. Het bewustzijn hierover is groot bij de organisatie en hiertoe zijn reeds belangrijke stappen gezet. Desalniettemin zal de komende jaren duidelijk moeten worden of de voorgenomen maatregelen ook functioneel effect zullen sorteren.



## 6 Governance

### 6.1 Inleiding

In de maatschappelijke visitatie is de governance een apart te beoordelen veld. De methodiek vereist een oordeel over de inrichting en het functioneren van de governance. De toetsing omvat op hoofdlijnen drie onderdelen:

1. Besturing
2. Het intern toezicht
3. Externe legitimatie

Grofweg gaat het hierbij om een beoordeling van de beleidscyclus en de manier waarop hiermee wordt gewerkt. We kijken naar het functioneren van de Raad van Commissarissen in relatie tot de organisatie en de manier waarop wordt omgegaan met de Governance Code. Tenslotte staan we stil bij de ruimte die aan belanghebbenden wordt geboden om invloed uit te oefenen op het beleid van de corporatie.

### 6.2 Besturing

De besturing wordt beoordeeld in het licht van de strategievorming en prestatiesturing. Het gaat hierbij om Plan, Check en Act. 'Do' is al in de voorgaande hoofdstukken beoordeeld. In onderstaande werken we de punten met betrekking tot de beleidscyclus verder uit.

#### *Plan*

De visitatie heeft betrekking op de jaren 2007 tot en met 2010, waarbij tevens een vooruitzicht wordt gegeven naar de toekomst. In deze periode is voor Bergopwaarts het ondernemingsplan 2005-2008 *'Balans tussen ambitie en werkelijkheid'* en het ondernemingsplan 2009-2012: *'Samen bouwen aan de toekomst'* van belang. De doelstellingen worden (incl. taakstellingen) verwoord en financieel onderbouwd in de jaarlijkse begrotingen.

Bergopwaarts kenmerkt zich door de prettige manier waarop ze haar doelstellingen en ambities transparant en open verantwoordt. In het ondernemingsplan dat de periode 2009-2012 bestrijkt is scherp omschreven welke doelen men nastreeft tijdens de looptijd van het ondernemingsplan. Er zijn strategische keuzes gemaakt en specifieke doelstellingen verwoord. Deze doelstellingen zijn zo veel mogelijk SMART gemaakt. Dit lukt in veel gevallen, maar op onderdelen kan hier nog wat gewonnen worden.

In de jaren 2009 en 2010 wordt in de jaarverslagen gerefereerd aan de doelstellingen uit het ondernemingsplan en wordt de voortgang op de speerpunten benoemd. We zien dat Bergopwaarts structureel aandacht heeft voor zijn doelstellingen en hier ook nadrukkelijk op stuurt. De doelstellingen worden weinig gewijzigd wat de continuïteit van prestaties ten goede komt.

In het voorgaande ondernemingsplan 2005-2008 waren ook per thema doelstellingen benoemd. Deze doelstellingen waren niet SMART geformuleerd waardoor het koppelen van de prestaties aan de doelstellingen voor de jaren 2007 en 2008 minder eenduidig is gebleken. Een duidelijke positieve ontwikkeling in de vormgeving van de beleidscyclus is zichtbaar.

### *Check*

De duidelijk geformuleerde doelstellingen die Bergopwaarts uiteen zet in het ondernemingsplan 2009-2012 krijgt een vervolg in de jaarplannen, kwartaalrapportages en de jaarverslagen. De doelstellingen uit het ondernemingsplan komen één-op-één terug in de kwartaalrapportages en in de jaarverslagen. Per doelstelling verwoordt Bergopwaarts de status en de voortgang.

Door de geformuleerde wijkvisies is het mogelijk per kern inzichtelijk te maken wat de voortgang is, waardoor ook op dat schaalniveau mogelijk wordt gemaakt om de voortgang van beleid te volgen.

### *Act*

Bergopwaarts is in staat gebleken veel van haar doelstellingen te realiseren. Dit maakt de noodzaak tot bijsturen beperkt. Door gewijzigde omstandigheden is een wijziging van doelstellingen aan de orde. We constateren dat in de afgelopen jaren vooral veel is afgemaakt waarmee reeds was begonnen en dat de beleidskeuzes vooral nu en in de recente periode zijn en worden gemaakt. Hier wordt helder en duidelijk over gecommuniceerd.

De afgelopen jaren is hard gewerkt aan het sluitend krijgen van de beleidscyclus. Zo is het Strategisch Voorraadbeleid uit gewerkt in kernvisies. De planning & control cyclus is verder geïmplementeerd en vastgelegd, waarbij een adviseur betrokken is geweest. De verbeterpunten van de accountant zijn daadwerkelijk opgepakt. De corporatie is meer 'in control' dan voorheen.

De goede monitoring van Bergopwaarts maakt het mogelijk dat op heldere en transparante wijze kan worden bijgestuurd. Hiermee lijkt de beleidscyclus goed te sluiten. We constateren dat de organisatie zich op dit punt steeds wil blijven verbeteren, waarbij opmerkingen van onder andere de accountant steeds worden verwerkt en opgepakt.

## 6.3 Intern toezicht

Bij Bergopwaarts streeft men naar openheid en transparantie. Het interne toezicht wordt intern beoordeeld in het licht van de criteria die door de VTW worden gehanteerd voor goed toezicht door de Raad van Commissarissen, op het hanteren van een toetsingskader en op het toepassen van de Governance Code. Bergopwaarts heeft een democratisch gekozen Ledenraad. Daardoor kent het stelsel achtereenvolgens: de Ledenraad, de Raad van Commissarissen, Directeur-bestuurder. Bergopwaarts geeft aan dat het belangrijk is dat tussen de Raad van Commissarissen en de Ledenraad een goed samenspel ontstaat. Dat is nodig omdat dit bepalend is voor de agendering van de onderwerpen, het advies over de vast te stellen volkshuisvestelijke doelen, het onderzoek naar de jaarstukken en naar het gevoerde beleid en de decharge over het gevoerde bestuur en het gehouden toezicht. De Raad van Commissarissen functioneert daarmee als de 'oren en ogen' van de Ledenraad. De taakopvatting van de Raad van Commissarissen is daarop gericht en kan daardoor ook aanleiding geven een adviserende stem in de Ledenraad te laten horen.

We constateren met de organisatie dat een goed functionerende Ledenraad en een organisatie die de Ledenraad in staat stelt om goed te functioneren een groot goed is. De democratische legitimering van de Ledenraad als instituut is aansprekend en innovatief. Hoewel de organisatie groeiende is in de functionele invulling van het systeem, wordt de meerwaarde reeds duidelijk. Al met al lijkt Bergopwaarts hiermee een inspiratie te kunnen zijn voor andere corporaties.

### *Functioneren Ledenraad*

De Ledenraad van Bergopwaarts is opgericht in 2006 en telt momenteel veertien leden. De Ledenraad heeft de bevoegdheid om onderwerpen die de vereniging betreffen onder de aandacht van het bestuur en de Raad van Commissarissen te brengen. De Ledenraad besluit onder meer over goedkeuring van de jaarrekening, volkshuisvestingsdoelen van de vereniging en benoemt, schorst of ontslaat leden van de Raad van Commissarissen.

Om de vier jaar wordt de Ledenraad gekozen door de leden (alle huurders m.u.v. de huurders die aangeven geen lid te willen zijn). Er is voldoende animo voor deelname aan de Ledenraad. De Ledenraad is ter zake kundig en wil mee denken op niveau. De Ledenraad treedt om de vier jaar volledig af en worden er nieuwe leden verkozen. Momenteel bestaat er nog geen reglement voor maximale zittingsperioden voor leden. De Ledenraad is actief en betrokken bij Bergopwaarts.

De Ledenraad wordt gekozen in een kieskringenstelsel. Per 200 woningen in een gebied is er één zetel. In randgemeenten zijn kleine gebieden samengevoegd om vertegenwoordiging in de Ledenraad te garanderen. De Ledenraad heeft korte lijnen met de Directeur-bestuurder en de Raad van Commissarissen. Er worden themabijeenkomsten georganiseerd waarin managers of medewerkers actuele ontwikkelingen toelichten. De agenda voor de Ledenraadvergaderingen wordt gezamenlijk vastgesteld (directeur-bestuurder, Raad van Commissarissen en voorzitter van de Ledenraad).

De Ledenraad benoemt de Raad van Commissarissen en dit heeft in het verleden tot onderlinge spanning tussen de Raad van Commissarissen en de Ledenraad geleid. De Raad van Commissarissen worstelde met het verleden en had een sterke toezichtfunctie. De vorige voorzitter is door de Ledenraad niet herbenoemd. Dit heeft veel stof doen opwaaien, ook naar de belanghebbenden toe. Uit solidariteit wilde in eerste instantie de hele Raad van Commissarissen aftreden maar hier is later van afgezien. Door de huidige voorzitter van de Raad van Commissarissen is de onderlinge verhouding sterk verbeterd. Uiteindelijk wordt de wisseling als positief ervaren. Posities kunnen zuiverder worden ingevuld. Hierdoor kan een ieder beter functioneren.

#### *Functioneren van de Raad van Commissarissen*

De Raad van Commissarissen bestaat uit vijf leden. In de profielschets van de Raad van Commissarissen is vastgelegd welke expertise en vaardigheden in de Raad van Commissarissen aanwezig zijn en welke nevenfuncties ze bekleden.

De Raad van Commissarissen heeft vier commissies ingesteld:

- Commissie Wonen;
- Auditcommissie;
- Remuneratiecommissie;
- Werving- en selectiecommissie.

In de jaarverslagen worden de activiteiten en besluiten van de vier commissies uit het verslagjaar toegelicht. Leden treden af volgens een door de Raad van Commissarissen zelf vastgesteld rooster. De Raad van Commissarissen is zelf verantwoordelijk voor het aantrekken van nieuwe leden, behoudens de twee leden die zitting hebben op bindende voordracht van de HBO. De benoeming van alle nieuwe leden, inclusief HBO-kandidaten, en de herbenoeming van zittende leden van de RvC moet te allen tijden aan de Ledenraad ter goedkeuring worden voorgelegd. De profielschets voor nieuwe leden wordt door de Raad van Commissarissen opgesteld en ook de keuze voor een nieuw lid wordt door hen gemaakt. De Raad van Commissarissen bepaalt wie de voorzitter is.

Bergopwaarts onderschrijft de Governance Code voor woningcorporaties. In 2007 heeft Bergopwaarts een eigen Governance Code opgesteld waarin ook de bevoegdheden van de Ledenraad zijn beschreven. Uitzondering op de Governance Code is de aanstelling van de directeur-bestuurder. De keuze hiervoor wordt uitgelegd.

De volgende statuten en reglementen zijn aanwezig op de website:

- Reglement Raad van Commissarissen;
- Profielschets Raad van Commissarissen;
- Beschrijving Ledenraad;
- Gedragscode Bergopwaarts (integriteitscode);
- Aedescode;
- Governance Code Woningcorporaties;
- Klokkenluidersregeling;
- Eigen Governance Code Bergopwaarts;
- Akte tot statutenwijziging Woningbouwvereniging Bergopwaarts;
- Goedkeuringsbesluit Ministerie voor statutenwijziging;
- Bestuursreglement Woningbouwvereniging Bergopwaarts;
- Remuneratierapport Bergopwaarts 2010;
- Jaarverslagen;
- Rapport, recensie en eigen standpunt maatschappelijke visitatie 2007;
- Gedragscode leveranciers bergopwaarts;
- Integriteit- en gedragscode personeel woningbouwvereniging Bergopwaarts.

De Raad van Commissarissen heeft een belangrijke rol gespeeld in het vormgeven van de nieuwe organisatie. De aansturing (de rol van de Directeur-bestuurder, MT, Raad van Commissarissen en Ledenraad) van de corporatie is nu helder en transparant. Dit heeft geleid tot doorbraken in de organisatie. De medewerkers hebben deze omslag ook ervaren en zijn blij met de helderheid. De verhoudingen tussen bestuur en raad en raad en Ledenraad zijn meer helder geworden. Hiermee kunnen de verschillende mensen ook beter invulling geven aan hun taak. Dit wordt door alle partijen als prettig en goed omschreven. De visitatiecommissie (h)erkent deze ontwikkeling en onderschrijft deze.

De Raad van Commissarissen hecht aan onafhankelijk toezicht. Hiervoor is het van belang om over goede informatie te beschikken. Deze informatie is beschikbaar en stelt de raad in staat een positief kritische houding aan te nemen. Een voorbeeld daarvoor is het verzoek van Raad van Commissarissen om twee keer per jaar een toelichting te krijgen bij het financiële overzicht van de nieuwbouwprojecten, zodra er afwijkingen van 10% in de stichtingskosten, de te verwachte opbrengsten en/of de onrendabele top zijn.

#### *Toetsingskader*

De Raad van Commissarissen werkt aan de hand van een jaarwerkplan dat jaarlijks opnieuw vastgesteld wordt. In dit plan worden op basis van de begrotings- en beleidscyclus vaste vergaderonderwerpen voor het hele jaar op voorhand ingepland. In 2010 heeft de Raad van Commissarissen tien keer vergaderd, waarvan drie keer in besloten kring. De Raad van Commissarissen heeft drie keer deelgenomen aan vergaderingen van de Ledenraad.

De belangrijkste onderwerpen van bespreking/besluitvorming waren onder andere:

- Financiën;
- Stand van zaken projecten;
- Bespreken en vaststellen jaarverslag/jaarrekening;
- Terugkoppeling van de commissies;

- Beleid;
- Verbindingen;
- Inrichting van de organisatie;
- Bewaking volkshuisvestelijke doelen;
- Integriteit.

Door te werken volgens de vastgelegde richtlijnen zoals eerder in dit hoofdstuk beschreven bij het besturing heeft ook de Raad van Commissarissen een expliciet handvat om te kunnen sturen.

#### *Zelfevaluatie*

De werkzaamheden van de Raad van Commissarissen staan beschreven in de profielschetsen. Jaarlijks voert de Raad van Commissarissen een zelfevaluatie uit. Afgelopen jaar was hier een externe adviseur bij betrokken. Tijdens de evaluatie zijn de commissarissen kritisch naar elkaar toe. Alle commissarissen geven feedback over elkaar. Er worden per lid drie actiepunten benoemd. Zo probeert de Raad van Commissarissen haar eigen functioneren verder te verbeteren.

Daarnaast is er overleg met de Ledenraad geweest over het functioneren van de Raad van Commissarissen. De Ledenraad beschikt over een benoeming- en selectiecommissie.

## 6.4 Externe legitimatie

Woningbouwvereniging Bergopwaarts heeft een visie ontwikkeld op haar maatschappelijke positie en hanteert deze visie als uitgangspunt bij de bepaling van zijn beleid. Door de Directeur-bestuurder is deze visie vertaald in een missie en in beleidsdoelstellingen. Deze missie en beleidsdoelstellingen zijn uiteengezet in het jaarverslag. Ook is hier inzicht gegeven in de mate van realisatie van de beleidsdoelstellingen en het oordeel van de Directeur-bestuurder over de realisatie ervan.

De Directeur-bestuurder en de voorzitter van de Raad van Commissarissen overleggen twee keer per jaar (in het voorjaar en in het najaar) met Huurdersbelangenorganisatie De Peel. Ook de Ledenraad wordt in de gelegenheid gesteld zich uit te laten over de hoofdlijnen van het beleid voor zover dit betrekking heeft op de volkshuisvestingsdoelen. De Ledenraad stelt deze doelen vast.

Bergopwaarts heeft interviews gehouden onder haar maatschappelijke partners die zijn gebruikt voor de invulling en samenstelling van het ondernemingsplan 2009-2012. Bergopwaarts heeft regelmatig overleg met de Huurders Belangen Organisatie. Tijdens deze gespreken zijn onder andere het huurbeleid, servicekosten en VvE's behandeld.

Ook hebben huurders de mogelijkheid door middel van klantenpanels invloed uit te oefenen op het beleid van Bergopwaarts. Tijdens één van de klantenpanels is bijvoorbeeld het nieuwe huur- en verhuurbeleid aan de huurders voorgelegd, met als primair doel te toetsen hoe wordt aangekeken tegen inkomensafhankelijke huurprijzen.

Bij de ontwikkeling van woonservicezones in Deurne en Liessel zijn klankbordgroepen opgezet. Doormiddel van de klankbordgroepen worden belanghebbenden bij de ontwikkeling van de woonservicezones betrokken. Doel van de klankbordgroepen is plannen te toetsen voordat ze door de stuurgroep worden vastgesteld. Deelnemers aan de klankbordgroepen zijn onder meer afgevaardigden deel van de HBO, KBO, dorpsraad, omwonenden, bewoners van de te slopen woningen en leden van de oudercommissie basisscholen.

De voorzitter van de Raad van Commissarissen gaat één keer per jaar mee naar de belangrijkste belanghebbenden (gemeenten, zorgpartijen) om de betrokkenheid van de Raad van Commissarissen te tonen en te laten zien dat Bergopwaarts uit één mond spreekt.

Bergopwaarts heeft deelgenomen aan het Glazen Huis om zichzelf te toetsen aan anderen en zo te kijken welke verbeteringen nog kunnen worden doorgevoerd.

## 6.5 Presteren op het gebied van Governance: Ruim voldoende

Het beoordelingsschema uit de 4.0 versie van de visitatiemethodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Bergopwaarts resulteert het volgende beeld:

Tabel 6.1: Beoordeling presteren op het gebied van Governance

| Meetpunt   | Situatie bij Bergopwaarts  | Beoordeling | Weging | Gewogen eindcijfer |
|--|--|-------------|--------|--------------------|
| <i>Besturing</i>   |  |             |        |                    |
| Plan: professioneel planningsproces  | Er is voor de periode 2009-2012 een helder, transparant en eenduidig ondernemingsplan opgesteld waarin zo SMART mogelijk doelstellingen zijn verwoord. De doelstellingen worden jaarlijks herhaald in de jaarplannen. In het voorgaande ondernemingsplan waren concrete doelstellingen benoemd maar deze werden minder SMART geformuleerd. | 7           | 33%    | 2.4                |
| Check: periodieke monitoring<br>Verantwoording in openbare publicatie  | Monitoring vindt plaats in de kwartaalrapportages (intern) en de jaarverslagen (extern). Koppeling van doelstellingen en prestaties is expliciet en uitputtend. Per doelstelling uit het ondernemingsplan wordt de voortgang beschreven en eventuele afwijkingen toegelicht.   | 8           |        |                    |
| Act: actieve bijsturing  | Bergopwaarts verwoordt expliciet waar doelstellingen achterblijven en geeft aan waardoor dit komt. In de meeste gevallen wordt hierbij aangegeven op welke wijze een ambitie wordt bijgesteld. Actieve bijsturing is derhalve zichtbaar, zij het niet op alle specifiek onderdelen.  | 7           |        |                    |
| <i>Intern Toezicht</i>   |  |             |        |                    |
| Functioneren Raad van Commissarissen / Ledenraad<br>Open cultuur<br>Zelfreflectie<br>Rolopvatting<br>Samenstelling | Er wordt op professionele wijze invulling gegeven aan de verschillende rollen van de Raad van Commissarissen en de Ledenraad. Er heerst gevoelsmatig een open cultuur en de samenstelling is evenwichtig.  | 8           | 33%    | 2.4                |
| Toetsingskader   | De Raad van Commissarissen toetst investeringen aan de hand van duidelijke   | 7           |        |                    |

|  |  |   |     |            |
|--|--|---|-----|------------|
|  | kaders.  |   |     |            |
| Governance Code                          | Bergopwaarts onderschrijft de Governance Code en legt de afwijkingen van de Code beargumenteerd uit volgens het principe 'pas toe of leg uit'.                                   | 7 |     |            |
| <i>Externe legitimatie</i>               |  |   |     |            |
| Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden | De mening van belanghebbenden is belangrijk voor Bergopwaarts. De corporatie geeft aan dat er wordt gezocht naar nog betere betrokkenheid van belanghebbenden bij de het beleid. | 7 | 33% | 2.3        |
| <b>Presteren naar Governance</b>         |  |   |     | <b>7.1</b> |

De governancestructuur van Bergopwaarts is bijzonder. Als vereniging is afscheid genomen van een Algemene Ledenvergadering en een democratisch gekozen Ledenraad heeft zijn plekken ingenomen. Het principe lijkt voor alle partijen te werken. Dit heeft echter best de nodige voeten in de aarde gehad. Met vallen en opstaan leert men hoe op een efficiënte en effectieve wijze invulling gegeven kan worden aan het toezicht en een goede verdeling van taken en verantwoordelijkheden. Men lijkt hierbij de juiste koers gevonden te hebben.

De beleidscyclus van Bergopwaarts sluit goed en is op orde. Hierdoor geeft ze duidelijk aan wat de ambities zijn, wat de status hiervan is en wat er nog moet gebeuren om een en ander te laten plaatsvinden. Door de manier waarop dit verwoord is kan ze tevens invulling geven aan de ambitie om op volledig open en transparante wijze invulling te geven aan het werk. Deze openheid en transparantie kenmerkt de huidige governance bij Bergopwaarts.

Openheid en transparantie blijkt ook uit de website, waarop alle aspecten van governance helder zijn terug te vinden. Dit maakt het tevens mogelijk voor belanghebbenden om gericht aan te haken op hetgeen voor hun belangrijk is. Daarnaast is Bergopwaarts bewust op zoek naar geluiden uit de samenleving om zo het beleid optimaal te kunnen verwoorden.





# Bijlagen



## Bijlage 1: Normenkader visitatiemethodiek 4.0

### *Presteren naar Ambities*

| Meetpunt   | Ijkpunt voor 7  | Toelichting |
|--|---|-------------|
| De feitelijke prestaties in de afgelopen vier jaar dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van de eigen ambities en doelen. | De feitelijke prestaties in de afgelopen vier jaar komen meetbaar en toetsbaar overeen met de gestelde ambities en doelen op de omschreven prestatievelden. |             |

### *Presteren naar Opgaven*

| Meetpunt  | Ijkpunt voor 7  | Toelichting   |
|---|---|---|
| De feitelijke prestaties in de afgelopen vier jaar (op onderstaande prestatievelden) worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven. | De feitelijke prestaties in de afgelopen vier jaar komen meetbaar en toetsbaar overeen met de gestelde externe opgaven. | Onder opgaven worden verstaan: alle formele en/of vastgestelde externe opgaven (zoals vastgelegd in prestatieafspraken met of beleidsdocumenten van gemeente(n), zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, politie enzovoort). |

### *Presteren volgens Belanghebbenden*

| Meetpunt   | Ijkpunt voor 7  | Toelichting  |
|--|---|--|
| De feitelijke prestaties in de afgelopen vier jaar (op prestatievelden) worden beoordeeld door de belanghebbenden. | Tevredenheid van belanghebbenden (in rapportcijfers). | Het is de bedoeling dat alle relevante belanghebbenden van de corporatie hun mening over de prestaties (op de zes prestatievelden) in rapportcijfers weergeven. Getracht wordt een oordeel te laten geven over de afgelopen vier jaren, waarbij het accent in veel gevallen zal liggen op de huidige situatie en het afgelopen jaar. Het is niet noodzakelijk dat alle belanghebbenden op alle prestatievelden een beoordeling geven. Indien gewenst kan de visitatiecommissie naar eigen inzicht het gemiddelde cijfer op een prestatieveld wegen. Relevante belanghebbenden zijn in ieder geval: de gemeente, huurders, bewonersverenigingen en zorg- en welzijnsinstellingen. Het verkrijgen van het oordeel van de belanghebbenden kan per schriftelijke enquête, mondeling of groepsinterview. Indien er zeer recente tevredenheidonderzoeken beschikbaar zijn, is het aan de commissie om te beoordelen of het zinvol is om deze in de beoordeling mee te nemen. |

| Meetpunt  | Ijkpunt voor 7  | Toelichting  |
|---|---|--|
| <b>Financiële continuïteit</b>                            |   |  |
| 4.1.1. De corporatie heeft een voldoende vermogenspositie | De corporatie heeft: <ul style="list-style-type: none"> <li>• een continuïteitsoordeel A</li> <li>• een beredeneerde vermogensdoelstelling op basis van de bedrijfswaarde.</li> </ul>   | Voor de beoordeling of een corporatie in staat is om haar maatschappelijke functie van woningcorporatie op langere termijn te continueren, wordt gebruikgemaakt van de meest recente Oordeelbrief van de minister met daarin het continuïteits- en solvabiliteitsoordeel van het CFV. Daarnaast mag verwacht worden dat een corporatie haar vermogen berekent op basis van bedrijfswaarde en daarvoor ook doelstellingen formuleert. Bronnen hiervoor zijn managementdocumenten, het jaarverslag en accountantsrapportages.  |
| 4.1.2. De corporatie heeft voldoende middelen             | De corporatie heeft een positief kredietwaardigheidsoordeel gekregen van het WSW en heeft inzichtelijk gemaakt welke middelen (deposito's, kredietlijnen en/of faciliteringsvolume) beschikbaar zijn om geplande uitgaven, investeringen en herfinancieringen te kunnen betalen.  | Het WSW bepaalt jaarlijks in hoeverre de corporatie kredietwaardig is. Daarnaast zal de corporatie zelf inzichtelijk moeten maken hoe zij de geplande uitgaven, investeringen en herfinancieringen kan betalen, al dan niet gebruikmakend van het faciliteringsvolume van het WSW.   |
| 4.1.3. De corporatie stuurt op alle kasstromen            | De corporatie heeft scenario's beschikbaar waaruit de effecten van beleidskeuzes blijken. De corporaties kan de visitatiecommissie hiermee inzicht geven in de wijze van sturing op het mogelijk verloop van:<br>Operationale kasstromen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• De corporatie heeft een positief exploitatieresultaat.</li> <li>• De corporatie heeft een rentedekkingsgraad van minimaal 1,3.</li> <li>• De corporatie hanteert een direct rendementseis.</li> </ul> Portfoliokasstromen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• De corporatie hanteert een IRRrendementseis voor te realiseren investeringen, gedifferentieerd naar type vastgoed.</li> <li>• De corporatie waardeert de portefeuille tegen bedrijfswaarde, minimaal tien jaar vooruit.</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. De corporatie analyseert jaarlijks haar risico's met behulp van scenario's die de financiële effecten op het vermogen weergeven. Dit zijn scenario's voor minimaal de komende vijf jaar waarin de omgevingsrisico's (Europa, BTW enzovoort) op de vermogenspositie en de kasstromen in kaart zijn gebracht voor: <ul style="list-style-type: none"> <li>• de reguliere activiteiten c.q. diensten van</li> <li>• algemeen economisch belang (DAEB)*;</li> <li>• de niet-DAEB-activiteiten;</li> <li>• grondposities (en overige nog niet in exploitatie genomen bezittingen/posities);</li> <li>• de verbindingen.</li> </ul> </li> <li>2. Sturing op kasstromen betekent dat gekeken moet worden naar de samenhang tussen de volgende drie kasstromen:</li> </ol> |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   | <p>Financieringskasstromen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De corporatie hanteert een investerings-/financieringsratio.</li> <li>• De corporatie heeft een maximale loan to value (op basis van de WOZ) van 50%.</li> </ul>   | <p>Operationele kasstromen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gekeken wordt naar het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening ofwel uit puur alleen de exploitatie.</li> <li>• Vanuit deze exploitatie bestaand bezit of operationele kasstroom betaalt de corporatie haar rente; uitgedrukt in een verhoudingsgetal is dat de rentedekkingsgraad. De minimale eis is 1,2, maar gezien de vele toekomstige risico's bestempelt de accountant steeds vaker minimaal 1,3 als safe.</li> <li>• Direct rendement is de operationele kasstroom uitgedrukt in een percentage van de bedrijfswaarde.</li> </ul> <p>Portfoliokasstromen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De Internal Rate of Return (IRR)** is een rendementsberekening voor te realiseren investeringen die gedifferentieerd wordt naar type vastgoed.</li> <li>• De portefeuille wordt gewaardeerd tegen bedrijfswaarde en niet tegen historische kostprijs. Voor een goed beeld kijkt men minimaal tien jaar vooruit.</li> </ul> <p>Financieringskasstromen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De investerings-/financieringsratio geeft de mate aan waarin investeringen worden gefinancierd met extern vermogen.</li> <li>• Het maximale vermogen dat de corporatie kan lenen bij het WSW, is 50 procent van de WOZ-waarde van haar portefeuille.</li> </ul> |
| <b>Financieel beheer</b>  |   |  |
| <p>4.2.1. De corporatie heeft haar financiële planning en controle-cyclus op orde</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• De corporatie maakt een transparante vertaling van de ambities en opgaven (inclusief SVB, desinvesteringen enzovoort) in meerjarenramingen van minimaal vijf jaar.</li> <li>• De eerstejaarsschijf bedrijfswaarde en de begroting sluiten op elkaar aan (begrote activiteiten zijn transparant verwerkt in de bedrijfswaarde).</li> <li>• Er is, indien noodzakelijk, een zichtbare en door de raad van</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het strategisch voorraadbeleid (SVB), de (des)investeringen en alle andere ambities en opgaven worden zo herkenbaar en traceerbaar mogelijk vertaald naar financiële meerjarenramingen.</li> <li>• De berekening van de bedrijfswaarde in het eerste jaar van de raming (eerstejaarsschijf) sluit zo goed mogelijk aan op de begrote activiteiten.</li> <li>• Sturen aan de hand van kwartaalrapportages is zinvoller naarmate deze sneller beschikbaar</li> </ul>  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | commissarissen goedgekeurde bijsturing.  | komen na afloop van het kwartaal. Aan de hand van gesprekken en managementdocumenten is dit traject herleidbaar.   |
| <b>Financieel beheer - vervolg</b>   |  |  |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het monitoring- en rapportagesysteem is zodanig dat de rapportages binnen één maand na afloop van het kwartaal beschikbaar zijn en binnen twee maanden besproken met de raad van commissarissen.</li> <li>• Er is een positief accountantsoordeel inzake de kwaliteit van de interne financieel beheer.</li> <li>• De planning is realistisch, waardoor begroting en de realisatie in belangrijke mate op elkaar aansluiten.</li> </ul>   |  |
| 4.2.2. De corporatie heeft haar treasury naar professionele maatstaven op orde                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• De corporatie heeft de kasstromen voor de komende tien jaren in beeld en de daaruit voortvloeiende investeringsbehoefte.</li> <li>• De financieringsbehoefte is niet groter dan de som van de beschikbare middelen, waaronder het faciliteringsvolume van het WSW.</li> <li>• Er is een actueel, door de raad van commissarissen goedgekeurd, treasurystatuut waarin ook spelregels zijn opgenomen voor financiële instrumenten.</li> <li>• Er is een treasuryjaarplan.</li> </ul>    |  |
| <b>Doelmatigheid</b>   |  |  |
| 4.3.1. De corporatie heeft een visie op en criteria voor de doelmatigheid in haar organisatie. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. De corporatie heeft doelstellingen geformuleerd voor het vergroten van de efficiëntie in de organisatie en streeft deze aantoonbaar na.</li> <li>2. De corporatie onderneemt actie, indien er afwijkingen ontstaan ten opzichte van de geformuleerde (efficiëntie)doelstellingen.</li> <li>3. De volgende CiP-indicatoren zijn gelijk aan of lager dan de referentiegroepen, dan wel de corporatie kan de visitatiecommissie aannemelijk maken waarom de scores afwijken:</li> </ol> | <p>Op basis van managementdocumenten en de Corporatie in Perspectief (CiP)-rapportage kan een beeld worden verkregen van de mate van efficiency van de corporatie in relatie tot:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• haar eigen doelstellingen;</li> <li>• referentiegroepen.</li> </ul> <p>Gekeken wordt naar de absolute hoogte, de ontwikkeling van de indicatoren en de motivatie met betrekking tot afwijkingen en de wijze van bijsturing.</p> |

|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Netto bedrijfslasten per vhe.</li> <li>• Ontwikkeling netto bedrijfslasten in de afgelopen vier jaar.</li> <li>• Aantal vhe per fte.</li> <li>• Personeelskosten per fte.</li> </ul> |  |
|---|---|--|
| Vermogensinzet  |   |  |
| 4.4.1. De corporatie zet haar vermogen beargumenteerd in                            | De corporatie heeft een goed onderbouwde visie op de inzet van haar middelen naar maatschappelijk rendement.  | De corporatie kan de visie onderbouwen door bijvoorbeeld gebruik te maken van technieken, zoals de transparantiemethodiek of maatschappelijke kosten- batenanalyses, waarmee een afweging gemaakt kan worden met betrekking tot het maatschappelijke rendement bij de inzet van haar middelen. Hierdoor kan de corporatie komen tot expliciete, beleidsmatige keuzes voor onrendabele investeringen (zoals op het gebied van wijkontwikkeling, huuraanpassing, veiligheid enzovoort), omdat men daar maatschappelijk rendement mee beoogt. |
| 4.4.2. De corporatie heeft de mogelijkheden onderzocht om het vermogen te verruimen | De corporatie heeft een visie op en beredeneerde doelstellingen met betrekking tot de wijze waarop ze haar vermogen kan vergroten   | Mogelijkheden om het vermogen te verruimen kan de corporatie zoeken in: <ul style="list-style-type: none"> <li>• extra financieringsruimte;</li> <li>• beschikbare risicobuffers of reserves;</li> <li>• extra verdienpotenties door huurharmonisatie, verkoop, inkoop, efficiency werkapparaat, samenwerking, alternatieve financieringen, optimaliseren inkomsten uit verkopen, rendement projectontwikkeling enzovoort.</li> </ul>  |
| 4.4.3. De corporatie zet haar vermogen maximaal in voor maatschappelijke prestaties | De corporatie heeft beredeneerde plannen voor de gewenste inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestatie.  | Als er sprake is van overmaat, dient een corporatie plannen te maken voor de inzet van middelen. Indien er een ondermaat aan middelen is geconstateerd (B-oordeel), dient een corporatie plannen te maken voor de verruiming van de investeringscapaciteit. De corporatie kan ook beredeneren waarom zij vindt dat er sprake is van een evenwicht.   |

| Meetpunt  | IJKpunt voor 7  | Toelichting   |
|---|---|---|
| <b>Besturing - plan</b>   |   |   |
| 5.1.1 De corporatie hanteert een goed en professioneel planningsproces (incl. risicomangement).                 | <p>De corporatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• beschikt over een managementdocument waarin alle opgaven, voortvloeiend uit (samenwerkings) afspraken met derden, zijn beschreven;</li> <li>• betreft actief de belanghebbenden bij de strategievorming. Jaarlijks worden er een of meer belanghebbendenbijeenkomsten gehouden waarin input voor de plannen wordt opgehaald en de realisatie van plannen wordt teruggekoppeld;</li> </ul>  | <p>Het betreft hier niet alleen de opgaven, zoals vastgelegd in de prestatieafspraken, maar ook alle andere afspraken en overeenkomsten met relevante belanghebbenden.</p> <p>Actief betrekken betekent, behalve jaarlijks de resultaten terugkoppelen, vooral ook het voorafgaand aan het opstellen van de plannen input ophalen bij de relevante belanghebbenden.</p> |
| <b>Besturing – plan - vervolg</b>   |   |   |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• laat regelmatig klanttevredenheidsonderzoeken uitvoeren en verwerkt de resultaten in haar beleid;</li> <li>• heeft haar beleidscyclus omschreven en/of maakt deze zichtbaar door een managementinformatiesysteem waarin de vertaling van de missie/visie en de invloed van relevante omgevingsvariabelen en risico's naar jaarlijkse strategische plannen is opgenomen en de daarvan afgeleide meetbare doelen en activiteiten per jaar, kwartaal en/of maand (afhankelijk van de noodzakelijke sturing);</li> <li>• brengt op gestructureerde wijze omgevings- en operationele risico's in kaart;</li> <li>• werkt vanuit een door de raad van commissarissen en bestuur goedgekeurde en gedeelde visie;</li> <li>• laat de plannen ook toetsen door resp. bespreken met de raad van commissarissen.</li> </ul> | <p>Van belang is dat de raad van commissarissen ook betrokken is bij de visie en planvorming.</p> <p>Dit alles blijkt uit beschikbare managementdocumenten, verslagen van bijeenkomsten met belanghebbenden en van de raad van commissarissen en van het bestuur, evenals gesprekken met betrokkenen.</p>   |
| <b>Besturing - check</b>  |   |   |
| 5.1.2. De corporatie kan de voorgenomen prestaties (zowel naar opgaven als bedrijfsvoering) periodiek monitoren | De corporatie beschikt over een managementinformatiesysteem dat aansluit op de gedeelde visie, het strategisch plan en het jaarplan en dat de voortgang van de plannen periodiek inzichtelijk maakt. De corporatie heeft de voorgenomen prestaties vertaald   | Bij de vertaling van de plannen van strategisch naar tactisch en operationeel gaat het erom dat dit zodanig SMART gebeurt dat de behaalde resultaten op de operationele doelstellingen ook weer herleid kunnen worden tot de tactische en strategische doelen. Getracht wordt inzicht   |



|  |  |  |
|--|--|--|
|  | naar meetbare eenheden (die aansluiten bij de doelen) en kan zowel alle opgaven als de efficiency in de bedrijfsvoering op reguliere basis volgen/meten. De periode van monitoren vertoont daarbij een relatie met de mate van risico's voor de corporatie.  | te verkrijgen in de consistente en duidelijke manier waarop de organisatie haar doelen en prestaties weergeeft en dus kan monitoren.   |
| 5.1.3. De corporatie verantwoordt het presteren (inclusief de afwijkingen) jaarlijks in een openbare publicatie.                       | De voorgenomen én gerealiseerde prestaties staan in samenhang vermeld in het goed leesbare, transparante jaarverslag, waarbij ook de afwijkingen worden toegelicht/ verantwoord.   |  |
| <b>Besturing - act</b>   |  |  |
| 5.1.4. De corporatie stuurt actief bij indien zich afwijkingen ten opzichte van het plan voordoen of stelt beredeneerd de plannen bij. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• De corporatie kan overtuigend aantonen dat, indien zij afwijkingen heeft geconstateerd, er bijsturing heeft plaats gevonden. Dit geldt voor zowel de meerjarenstrategie als de jaarlijkse plannen.</li> <li>• Bij onvoldoende presteren wordt een verbeterprogramma opgesteld en actief gecommuniceerd met betrokken belanghebbenden.</li> <li>• Belanghebbenden die worden geraakt door het achterblijven van de prestaties of ingrijpende bijstellingen worden adequaat geïnformeerd.</li> <li>• De genomen besluiten worden regelmatig door bestuurder en raad van commissarissen gemonitord en over afwijkingen legt het bestuur verantwoording af</li> </ul> |  |
| <b>Intern toezicht – functioneren Raad van Commissarissen</b>  |  |  |
| 5.2.1. Open cultuur  | Uit de verslagen van de vergaderingen van de raad van commissarissen en uit de gesprekken blijkt dat er sprake is van een open cultuur waarin afwijkende meningen gehoord worden. Kritische vragen en verschillen van mening kunnen op tafel komen.  | Een goed functionerende raad van commissarissen kent een cultuur waar ieder lid zich veilig voelt en zich kwetsbaar durft op te stellen. Hierdoor kunnen kritische vragen gesteld worden en eventueel verschillen van mening op tafel komen en grondig besproken. Dit leidt tot een betere besluitvorming. (bron: VTW) |
| 5.2.2. Zelfreflectie   | Jaarlijks vindt er een zelfevaluatie plaats en één keer per twee jaar gebeurt dat onder begeleiding van een externe. De raad van commissarissen is actief betrokken bij het onderwerp integriteit. Jaarlijks is integriteit en   | De raad van commissarissen geeft blijk van kritische zelfreflectie over het eigen functioneren. Dit wordt gecheckt door de visitatiecommissie aan de hand van documenten en gesprekken met betrokkenen.  |

|   |   |   |
|---|---|---|
|   | belangenverstrengeling onderwerp van gesprek tussen de raad van commissarissen en bestuur, blijkend uit agenda en verslaglegging.   |   |
| 5.2.3. Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord          | Uit de verslagen van de vergaderingen van de raad van commissarissen en uit de gesprekken blijkt dat de raad van commissarissen zich goed bewust is van haar rollen. Waarbij zij zich primair ziet als toezichthouder en werkgever van de bestuurder.   | De raad van commissarissen is primair toezichthouder en treedt op als werkgever van de bestuurder. De raad van commissarissen geeft invulling aan de adviesrol die past bij de kenmerken van de corporatie en de bestuurder, met dien verstande dat er geen sprake kan zijn van een functie als adviseur in letterlijke zin maar meer een functie als klankbord voor de bestuurder.   |
| <b>Intern toezicht – functioneren Raad van Commissarissen - vervolg</b> |   |   |
|   | <p>Toezicht:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is een effectieve toezichtrelatie tussen de raad van commissarissen en de bestuurder.</li> <li>• De raad van commissarissen is in staat tot zelfstandige informatiegaring.</li> </ul> <p>Werkgever:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De raad van commissarissen beoordeelt periodiek of de competenties van de bestuurder passend zijn bij de opgave van de corporatie.</li> </ul> | <p>De raad van commissarissen houdt de rollen scherp in de gaten en bewaart voldoende afstand.</p> <p>De raad van commissarissen is kwalitatief voldoende toegerust om evenwichtig toezicht te houden op het bestuur.</p> <p>De relatie tussen de raad van commissarissen en bestuurder is voldoende zakelijk en professioneel om elkaar aan te spreken.</p> <p>De raad van commissarissen heeft zelfstandig toegang tot de OR, het managementteam en de controller om geïnformeerd te worden ten behoeve van haar toezichtfunctie.</p> <p>De raad van commissarissen beoordeelt periodiek of de kwaliteiten van de bestuurder passen bij het ontwikkelingsstadium van de corporatie en spreekt prestatienormen af met de bestuurder.</p> |
| 5.2.4. Samenstelling van de raad van commissarissen                     | De raad van commissarissen werft actief nieuwe leden buiten de eigen kring (bijvoorbeeld door het plaatsen van advertenties of door het inschakelen van een W&S-bureau). De raad van commissarissen heeft hiervoor een profielschets vastgelegd die past bij de aard en de activiteiten van de corporatie.<br><br>De daadwerkelijke samenstelling van de raad van commissarissen voldoet aan de profielschets.  | De samenstelling van de raad van commissarissen wordt bepaald aan de hand van een algemeen profiel, waarin de kennisgebieden/deskundigheden die in ieder geval in de raad van commissarissen aanwezig moeten zijn volgens de Code, worden benoemd. Daarnaast worden noodzakelijke kennis- en ervaringsgebieden afgeleid van de missie en het taakveld van de corporatie. Voor een goed functionerende raad van commissarissen als team is het ook wenselijk dat een raad van commissarissen is samengesteld uit personen met diverse achtergronden (seks, leeftijd, beroepsgroepen, etnische afkomst, persoonlijke stijl) (bron: VTW).  |

| Intern toezicht - toetsingskader   |  |  |
|--|--|--|
| 5.2.5. De raad van commissarissen hanteert een actueel toetsingskader (onder andere gericht op risicomanagement) | <p>De raad van commissarissen kan inzicht geven in het gehanteerde toetsingskader.</p> <p>Dit kader is beschreven en wordt daadwerkelijk gehanteerd.</p> <p>Dit toetsingskader past bij de visie en strategie van de corporatie.</p> <p>Uit de agenda en verslagen van de raad van commissarissen blijkt dat regelmatig expliciete risicoanalyses met betrekking tot verbindingen, grote investeringen en/of projectontwikkeling worden besproken en getoetst aan het vastgestelde toetsingskader.</p> | <p>Het toetsingskader omvat alle eisen, criteria, minimale ijkpunten waaraan de raad van commissarissen alle (jaar)plannen, investeringsbeslissingen, verbindingen enzovoort toetst. Beschreven is wat de raad van commissarissen toetst en op basis waarvan (criteria, minimale ijkpunten).</p> <p>Dit toetsingskader heeft een duidelijke relatie met de missie, visie van de corporatie en de afspraken met belanghebbenden.</p> <p>Het toetsingskader wordt periodiek geactualiseerd op basis van grote externe veranderingen (Europa, recessie enzovoort).</p>  |
| Intern toezicht – toetsingskader - vervolg   |  |  |
|  |  | <p>De raad van commissarissen laat systematisch risico's in kaart brengen met betrekking tot verbindingen, grote investeringen en projectontwikkeling en bespreekt/ beoordeelt deze en toetst aan het vastgestelde kader.</p> <p>Het toetsingskader omvat in principe de volgende onderdelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische visie/ondernemingsplan</li> <li>• Strategisch voorraadbeleid</li> <li>• Meerjareninvesteringsplan</li> <li>• Jaarplan en (meerjaren)begroting</li> <li>• Treasury en financieringsstatuut</li> <li>• Risicobeheersingsysteem</li> <li>• Belanghebbendedefinities en omgang/ afspraken</li> <li>• Prestatieafspraken met gemeente(n)</li> </ul> |
| Intern toezicht – Governance Code  |  |  |
| 5.2.6. De corporatie past de Governance Code toe en legt uit waar en waarom zij daarvan afwijkt                  | <p>De corporatie heeft, blijkend uit de invulling van de (VTW-) checklist van de Governance Code en de visitatiegesprekken, de Governance Code volledig toegepast c.q. in relevante gevallen uitgelegd waarom daarvan is afgeweken.</p> <p>Afwijkingen van de Code worden toegelicht in het jaarverslag en op de website.</p> <p>De corporatie hanteert eveneens de honoreringscode voor de raad van commissarissen en de beloningscode voor bestuurders.</p>  | <p>De beoordeling van de Governance Code gaat over de mate waarin de Code wordt toegepast en de motivatie waarmee afwijkingen worden gemotiveerd.</p> <p>Aan de corporatie wordt gevraagd een checklist die is geordend op basis van de Governance Code, naar eer en geweten in te vullen. De checklist is in deze handleiding opgenomen. De commissie oordeelt op basis van de checklist en de gesprekken hierover.</p>   |

| Externe legitimatie                                |   |  |
|--|---|--|
| 5.3.1.<br>Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden | <p>Er wordt voldaan aan de vereisten die de Governance Code stelt aan de beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden, namelijk:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is een belanghebbendenregister op de website. (V.1.2)</li> <li>• Er is minimaal eenmaal per jaar overleg met belanghebbenden, door bestuur vastgesteld en door de raad van commissarissen goedgekeurd. (V.2.1)*</li> <li>• Belanghebbenden zijn in de gelegenheid advies uit te brengen over de vastgestelde jaarrekening, het jaarverslag, de strategie en het beleid. (V.2.2)</li> </ul> | De visitatiecommissie beoordeelt op basis van documenten én gesprekken de wijze waarop de corporatie omgaat met haar belanghebbenden: in welke mate wordt aan hen verantwoording afgelegd, met hen overlegd, is er sprake van een dialoog of eenrichtingverkeer en kunnen de belanghebbenden het beleid ook daadwerkelijk beïnvloeden? |
| Externe legitimatie - vervolg                      |   |  |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestuur en raad van commissarissen zijn voltallig aanwezig bij belanghebbendenoverleg. (V.2.3)</li> <li>• Het bestuur maakt een verslag van het belanghebbendenoverleg en plaatst dit binnen drie maanden op de website. (V.2.4)</li> <li>• Het visitatierapport wordt besproken in het belanghebbendenoverleg op basis van het standpunt van bestuur en de raad van commissarissen. (V.3.3)</li> <li>• Er wordt invulling gegeven aan het overleg tussen verhuurders en huurder, zoals vastgelegd in de Overlegwet</li> </ul> | <p>Dit wordt beoordeeld op twee punten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wordt voldaan aan de vereisten die de Governance Code stelt aan belanghebbendenmanagement?</li> <li>• Vindt er huurdersoverleg plaats conform de Overlegwet en worden bewoners betrokken bij beleid en beheer?</li> </ul>                         |

## Bijlage 2. Geïnterviewde personen Bergopwaarts

| Naam                        | Functie                            |
|-----------------------------|------------------------------------|
| De heer T. van Deursen      | Voorzitter Ledenraad               |
| Mevrouw K. van de Kimmenade | Vicevoorzitter Ledenraad           |
|                             |                                    |
| De heer B. van Beurden      | Voorzitter Raad van Commissarissen |
| De heer S. Warmoeskerken    | Lid Raad van Commissarissen        |
|                             |                                    |
| De heer C. Theuws           | Directeur-bestuurder Bergopwaarts  |
| De heer M. Kieft            | Manager Wonen                      |
| Mevrouw T. Liebers          | Manager Bedrijfsvoering            |
| De heer T. Alders           | Manager Vastgoed                   |



## Bijlage 3. Betrokken belanghebbenden

### Belanghebbendenbijeenkomst

| Naam                 | Organisatie              |
|----------------------|--------------------------|
| Dhr. H. Kerkers      | Gemeente Deurne          |
| Dhr. J. Huijsmans    | Gemeente Asten           |
| Dhr. J. van Geffen   | HBO de Peel              |
| Dhr. A. van de Brand | MEE Zuidoost Brabant     |
| Dhr. J. Heling       | Savant-zorg;             |
| Dhr. B. Hendriks     | SMO Helmond;             |
| Dhr. P. Kuijs        | Stichting Welzijn Deurne |
| Dhr. G. Driessen     | Welzijn Deurne;          |
| Mevr. E. Poos        | Vluchtelingenwerk Asten  |
| Mevr. F. van Nabben  | Woningstichting WoCom    |

### Telefonische interviews

| Naam                | Organisatie     |
|---------------------|-----------------|
| Dhr. G. de Wilde    | Woonpartners    |
| Mevr. K. Duimelinks | Gemeente Deurne |
| Mevr. I. van Goch   | Onis Welzijn    |
| Dhr. K. Strik       | Wocom           |





## Bijlage 4. Documentatie

| Documenten   |
|--|
| Jaarverslagen 2007 t/m 2010  |
| Begroting 2007 t/m 2011  |
| Kwartaalrapportages 2007 t/m 2010  |
| Ondernemingsplan 2005-2008 'De balans tussen ambitie en werkelijkheid'                         |
| Ondernemingsplan 2009 – 2012 'Samen de toekomst bouwen'  |
| Toewijzingsbeleid 2008   |
| Huurbeleid 2010  |
| Inkoopbeleid 2011  |
| Nota Strategisch Voorraadbeleid 2010   |
| Mutatiebeleid en beleid ZAV  |
| Visie op samenwerken met derde partijen 2010   |
| Convenant gegevensuitwisseling tweedekansbeleid 2010   |
| Convenant tweedekansbeleid 2010  |
| Geschillenregeling tweedekansbeleid 2010   |
| Positiebepaling volgens het INK-managementmodel 2007 en 2009                                   |
| Convenant buurbemiddeling 2009   |
| Stand van zaken SVB en wijkvisies  |
| Regionaal Convenant GPR Gebouw, Bouwen aan een duurzame regio, 2010                            |
| Samenwerkingsovereenkomst met Asta, 2008   |
| Samenwerkingsovereenkomst met HBO de Peel, 2009  |
| Samenwerkingsovereenkomst SMO – BOW De Koning van Helmond, 2008                                |
| Wijkvisies voor Asten, Deurne en Helmond   |
| Intentieovereenkomst gemeente Asten betreffende samenwerking bij de revitalisering Bloemenwijk |
| Woonvisie Gemeente Asten 2010 t/m 2019, Inzetten op duurzaam wonen en leven, 2009              |
| Concept convenant en prestatieafspraken gemeente Deurne, Evaluatie 2009 en doorkijk 2010       |
| Convenant en prestatieafspraken gemeente Deurne 2007 – Evaluatie 2007 en doorkijk 2008         |
| Convenant en prestatieafspraken gemeente Deurne 2008 - Evaluatie 2008 en doorkijk 2009         |
| Convenant en prestatieafspraken wonen 2009 Deurne  |
| Woonvisie 2008 - 2020 Gemeente Deurne, Keer het tij met ambitie                                |
| Prestatieafspraken Helmond 2009-2010   |
| Actielijst prestatieafspraken Bergopwaarts   |
| Woonvisie 2007-2015 Helmond. Helmond Bouwt De Toekomst:Goed wonen dus!                         |
| Verslagen bijeenkomsten Ledenraad 2007 t/m 2010  |
| Accountantsverklaring jaarrekening 2007 t/m 2009   |
| Accountantsverslag 2007 t/m 2010   |
| Corporatie in Perspectief 2009, 2010   |
| Financieel statuut Bergopwaarts 2010   |
| Interim Managementletter 2007, 2008  |
| Managementletter 2009, 2010  |
| Oordeelsbrief CFV 2008 - 2010  |
| Oordeelsbrief Minister 2009, 2010  |
| Reactie oordeelsbrief CFV 2008, 2009   |
| Segmentering vastgoedportefeuille BOW  |
| Sturen op waarde, beleidswaarde en restwaarde externe informatie                               |
| Uitgangspunten Sturen op Waarde Bergopwaarts   |

|   |
|---|
| Managementletter WSW beoordeling kredietwaardigheid 2007 t/m 2010 |
| Eigen governance code Bergopwaarts                                |
| Bestuursreglement Woningbouwvereniging Bergopwaarts 2010          |
| Formaliseren besluitvorming projectinvesteringen RvC              |
| Gedragscode medewerkers   |
| Gedragscode voor beleidsbepalers                                  |
| Instemming OR met invoering klokkenluidersregeling BOW            |
| Klokkenluidersregeling 2008                                       |
| Sturen op waarde RvC  |
| Verslagen RvC vergaderingen 2007 t/m 2010                         |

## Bijlage 5. Uitwerking beoordeling Presteren naar eigen Ambities

### Huisvesten van primaire doelgroep

| Thema  | Prestatie   | Doelstelling  | Cijfer     |
|--|---|---|------------|
| <b>Beschikbaarheid:</b><br>- Kernvoorraad (beleid)<br>- Differentiatie aanbod  | 2007: Minimale kernvoorraad, huurwoningvoorraad en gezamenlijke visie op wonen, welzijn en zorg maken onderdeel uit van de woonvisie van de gemeente Deurne die in ontwikkeling is.   | 2008: Bedenken van nieuwe/ vernieuwende woonconcepten.  |            |
|  | In 2009-2010 zijn vier nieuwe voor de klant maakbare producten en diensten toegepast<br><br>In 2010 voorzag Bergopwaarts 3.299 huishoudens in Deurne, 1.159 huishoudens in Asten en 81 huishoudens in Helmond van woningen.   | In de periode 2009-2012 minimaal tien voor Bergopwaarts@BOW nieuwe en voor de klant maakbare producten en diensten zijn toegepast.<br><br>Tot en met 2012:<br>een huurwoning bieden aan minimaal 3.300 huishoudens in Deurne.<br>een huurwoning bieden aan minimaal 1.200 huishoudens in Asten.<br>een huurwoning bieden aan minimaal 100 huishoudens in Helmond. | 6<br><br>7 |
| <b>Woningtoewijzing:</b><br>- Passend toewijzen<br>- Tegengaan woonfraude<br>- Keuzevrijheid<br>- Wachtlijsten<br>- Leegstand<br>- maatregelen t.b.v. starters, statushouder, jongeren | 2007: Invoering nieuw woonruimteverdeelsysteem waarbij door loting iedereen gelijke kansen heeft, wijzigingen zijn met de gemeenten afgestemd.  | 2007: Nieuw woonruimteverdeelsysteem in gebruik nemen, waarmee kansen voor starters worden vergroot.  | 7          |
|  | 2008: Bij reguliere woningtoewijzing hanteert Bergopwaarts twee doelgroepen, regulier en 55+.<br>Bij het toewijzen van nieuwbouwwoningen is in 2008 gebruik gemaakt van een voorkeursprofiel waarbij inkomensgrenzen zijn gehanteerd.   |   |            |
|  | 2010: De crisis op de woningmarkt, de beleidskeuzes van de rijksoverheid en voortschrijdend inzicht bij Bergopwaarts leiden tot actualisering van de doelstellingen, vooral op het gebied van woonruimteverdeling<br><br>Het gewijzigde urgentiebeleid is medio 2007 zowel intern als met de HBO geëvalueerd. | 2007: Aangepast urgentiebeleid wordt geëvalueerd  | 7          |
|  | 2007: Toewijzingsgesprekken worden direct na de reacties ingepland met medewerkers van de klantenservice in plaats van de verhuurmakelaars. De frictieleegstand is hierdoor verlaagd. Leegstand door herstructurering is wel  | 2007: Verklaren oorzaken leegstandcijfers   | 7          |

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  | <p>aan de orde.</p> <p>2008: Bij reguliere woningtoewijzing hanteert Bergopwaarts twee doelgroepen, regulier en 55+.</p> <p>Bij het toewijzen van nieuwbouwwoningen is in 2008 gebruik gemaakt van een voorkeursprofiel waarbij inkomensgrenzen zijn gehanteerd.</p> <p>2009: Huurders keuzes bieden (o.a. kleurkeuze bij schilderwerken).</p> <p>Eind 2009 zijn er 4.577 betaalbare huurwoningen.</p> <p>2009: evaluatie woonruimteverdeling, indien nodig bijsturen.</p> <p>2007: statushouders: In de gemeente Asten en Deurne is voldaan aan de pardonregeling. Voor Deurne zijn er vier statushouders nog te plaatsen en voor Asten nog negen.</p> <p>2008: 15 statushouders en 19 personen i.h.k.v. de pardonregeling gehuisvest in de gemeente Deurne.</p> <p>2008: In de gemeente Asten zijn 12 statushouders en 14 personen i.h.k.v. de pardonregeling geplaatst.</p> <p>2009: Taakstelling van statushouders in zowel de gemeente Deurne als Asten voldoet.</p> <p>2010: in de gemeente Deurne zijn 16 statushouders gehuisvest (maar door overtal 2009 aan taakstelling voldaan).</p> <p>2010: in de gemeente Asten zijn 9 statushouders gehuisvest</p> <p>2009-2010: De gemiddelde zoektijd voor een woning voor de lage inkomensgroep bedraagt beide jaren 4,5 jaar.</p> <p>2010: Frequent overleg met schuldhulpverlening om de problemen huisuitzetting overzichtelijk te houden.</p> | <p>2008: Nieuw toewijzingssysteem invoeren (volgen van actieve woningzoekenden).</p> <p>Voor het bestaande bezit geldt een keuzevrijheid van huurders bij schilderwerk en vervanging van de keukenblokken.</p> <p>Goede en passende woningen: In de periode 2009-2012 zijn er tussen de 4.300 en 4.700 betaalbare woningen</p> <p>2009: met de gemeenten Deurne en Asten zijn afspraken gemaakt over de woonruimteverdeling.</p> <p>2009: Continueren van huisvesten van statushouders</p> <p>2009-2012: de gemiddelde zoektijd voor een woning voor de lage inkomensgroep is eind 2012 maximaal 1,5 jaar.</p> | <p>7</p> <p>7</p> <p>8</p> <p>7</p> <p>7</p> <p>4</p> |
| <p>Betaalbaarheid:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Huurprijsbeleid</li> <li>- Huur-inkomenverhouding</li> <li>- Overige woonlasten</li> </ul> | <p>2009-2010</p> <p>Meer dan 95% van de vrijkomende betaalbare woningen zijn in 2009 toegewezen aan de primaire</p>  | <p>2009-2010:</p> <p>Minimaal 95% van de vrijkomende betaalbare woningen toewijzen aan de lage inkomensgroep.</p>  | <p>8</p>  |

|   |  |  |     |
|---|--|--|-----|
|   | doelgroepen.<br>2009: invoeren nieuw huurbeleid.<br>2010: zijn alle beleidswijzigingen met gevolgen voor de klant besproken met de HBO. In samenwerking met de HBO zijn de wijzigingen in het huurbeleid voorgelegd aan klantenpanels;   | 2009: Project Huren op Maat van SEV<br>In 2009 is ook de basis gelegd voor nieuw huurbeleid. In 2010 wordt dit verder besproken met de huurdersbelangenorganisatie.  | 7   |
| Bevorderen eigen woningbezit:<br>- Verkoop woningen<br>- Tussenvormen | Woningen worden verkocht met MGE-constructie of koopgarant vanaf 2007<br><br>2010:<br>Aan 326 huishoudens is huisvesting geboden door een MGE-koopwoning   | In 2012:<br>minimaal 460 huishoudens huisvesting bieden door een MGE-koopwoning  | 8   |
|   | In 2008 is het SVB opnieuw tegen het licht gehouden. Uitgangspunten zijn opnieuw gedefinieerd met als resultaat een heldere strategische visie op de totale voorraad, gemeentelijk niveau, wijkniveau en complexniveau. Deze visie bevestigt het ingezette transformatieproces van het bezit.<br>2010: SVB is verder ontwikkeld. | 2008: Organisatie omtrent SVB verder uitwerken:<br>Verdiepen in doelgroepen met hun specifieke pakketten van eisen (hierbij kijken naar wooncarrières, verdeling van het bezit en randvoorwaarden als inkomen en sociale positie). | 7   |
| <b>Gemiddeld</b>  |  |  | 6,9 |

#### *Kwaliteit woningen en woningbeheer*

| Thema  | Prestatie   | Doelstelling  | Cijfer |
|--|---|---|--------|
| Woningkwaliteit:<br>- Prijs-kwaliteitverhouding<br>- Conditie en onderhoudstoestand<br>- Tevredenheid over de woning | 2007: In het woningbouwprogramma en de projecten van Bergopwaarts is rekening gehouden met de behoefte i.p.v. referentiewoningen. In overleg tussen Bergopwaarts en de gemeente Deurne is een 'Matrix Kwaliteit' opgesteld met per woningtype de kwaliteitseisen. | 2007: Bestuderen of wijzigingen in de markt zijn opgetreden die aanpassingen in de renovatieplannen rechtvaardigen. | 7      |
|  | 2007: In elke woning is een Woning Periodieke Keuring (WPK) uitgevoerd.   | 2007: Om de vijf jaar Woning Periodieke Keuring   | 7      |
|  | 2007: Per verdieping een rookmelder aangebracht.  | 2007: Alle gasleidingen repareren, electra na te zien en rookmelders plaatsen.                                      | 7      |
|  | 2009: Stijging van 77,6% naar 79% van de klant waardeert de woning met een 7 of hoger.  | Eind 2012 waardeert minimaal 90% van de klanten een woning met een 7 of hoger.                                      | 6      |
|  | 85% van de woningen voldoet aan de interne kwaliteitseisen.<br><br>2010: in 98 woningen zijn  | Eind 2012 voldoet 80% van de woningen aan de interne kwaliteitseisen.   | 8      |

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
|  | voorzieningen aangebracht i.h.k.v. opplusregeling.  |   |   |
| Kwaliteit dienstverlening:<br>- Tevredenheid dienstverlening | <p>2007: De volgende diensten worden aangeboden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nieuwe Woonwinkel geopend in het centrum van Deurne. Het contact met de klant is nu veel intensiever. De woonwinkel heeft in 2008 sterk aan bekendheid gewonnen.</li> <li>• Infocenter op website van de corporatie</li> <li>• strategisch marketingplan opgesteld voor de Virtuele Corporatie</li> <li>• Bergopwaarts financiert de woonbegeleiding die gegeven wordt door Stichting Maatschappelijke Opvang en draagt eigen huurders aan die tijdelijk een vorm van woonbegeleiding nodig hebben</li> </ul> | <p>2007: Bergopwaarts biedt de volgende diensten aan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De Woonwinkel (2008)</li> <li>• Mobiel servicepunt</li> <li>• Infocenter</li> <li>• De virtuele corporatie</li> <li>• Herinrichting primaire klantprocessen</li> <li>• Leefstijlen</li> <li>• Klantbeloning</li> <li>• Woonbegeleiding bij mensen met een huurachterstand</li> </ul> | 7 |
|  | <p>In juni 2007 zijn klantenpanels georganiseerd rond de invoering van het lotingsysteem als vervanging van de traditionele wachtlijsten</p> <p>In 2008 zijn twee onderwerpen voorgelegd aan klantenpanels.</p>   | <p>2007-2008: Gebruik maken van klantenpanels om beleid te toetsen aan de wens van de klant.</p>  | 7 |
|  | <p>2007 + 2008:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De Ledenraad besluit ook over het benoemen, schorsen en ontslaan van de leden van de Raad van Commissarissen .</li> <li>• Samen met HBO overleg gevoerd over beleids- en beheerzaken die gevolgen kunnen hebben voor de huurders.</li> <li>• In 2007 zijn diverse overlegmomenten geweest met de bewonerscommissies m.b.t. maken van huisregels.</li> <li>• Doel van de klankbordgroepen is plannen te toetsen voordat ze door de stuurgroep worden vastgesteld.</li> </ul>  | <p>2007-2008:</p> <p>Betrekken van bewoners bij beleid d.m.v.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledenraad</li> <li>• Huurdersbelangenorganisatie (HBO) Deurne-Asten</li> <li>• Bewonerscommissies</li> <li>• Klankbordgroepen woonservicezones</li> </ul>  | 8 |
|  | <p>2007:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De introductie Virtuele Woonplaats zorgt voor ruimere informatie-voorziening aan de klanten.</li> <li>• Om meer informatie over de woning te kunnen uitwisselen, tussen klanten, belanghebbenden en Bergopwaarts, is een deel van de</li> </ul>   | <p>2007-2008:</p> <p>70% van onze klanten neemt binnen 5 jaar (2005-2010) producten c.q. diensten af via het internet</p>   | 7 |

|  |  |  |                                     |
|--|--|--|-------------------------------------|
|  | <p>woningcartotheek uitgedacht en ingericht.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing Virtuele Corporatie: een apart deel van de website is ingericht voor een lijst met Vragen &amp; Antwoorden die Infocenter-medewerkers beantwoorden.</li> <li>• Uitbreiding websites; o.a. communicatie omtrent de te realiseren woonservicezone Liessel.</li> <li>• In 2008 lag de aandacht bij het leveren van specifieke klantinformatie.</li> <li>• 2008: Klantenportal 'Mijn-@BOW' gerealiseerd.</li> <li>• Inlogprocedure zorgt ervoor dat een individuele klant zich op de website bekend maakt, waardoor producten c.q. diensten van Bergopwaarts kunnen worden afgenomen.</li> <li>• Digitaal opnemen van woningmutaties voor Verhuurmakelaars en Opzichters.</li> </ul> <p>Ten opzichte van 2007 is het aantal bezoeken met 50% gestegen. Van gemiddeld 400 per dag (2007) naar gemiddeld 600 per dag (2008).</p> <p>2008: Leefstijlsegmentatie is niet meer een doel op zich, maar een instrument om meer inzicht te krijgen in klantgegevens voor specifieke projecten.</p> <p>In 2008 zijn diverse klanttevredenheidsonderzoeken gehouden o.a. onder huurders waarbij groot onderhoud is uitgevoerd (score gemiddeld: 7,7). De woning wordt gemiddeld gewaardeerd met een 7,3. In vergelijking met het woonbelevingsonderzoek gehouden in 2003 is de gemiddelde waardering voor de woning gelijk gebleven. In vergelijking met het woonbelevingsonderzoek gehouden in 2003 is de gemiddelde waardering voor de buurt anno 2008 gestegen (van 7,1 naar een 7,3).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009: 90% van de huurders waardeert de keuzevrijheid met een</li> </ul> | <p>2007-2008: Van geleverde producten en diensten vraagt en verwerkt de corporatie feedback via het vertalen van klantinformatie naar leefstijlen binnen 2 jaar</p> <p>2007-2008: De waardering van de woonbeleving bij Bergopwaarts moet ieder jaar een stijgende lijn vertonen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eind 2012 waardeert minimaal 90% van de huurders de keuzevrijheid bij groot onderhoud met een 7 of hoger.</li> </ul> | <p>7</p> <p>7</p> <p>7</p> <p>8</p> |
|--|--|--|-------------------------------------|

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
|  | <p>7 of hoger; 2010: 87%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2009: 89% van de klanten waardeert de dienstverlening met een 7 of hoger; 2010: 97%</li> </ul> <p>2009: Alle complexen hebben een strategie (in SVB d.m.v. verschillende onderhoudsschema's).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2009: 93% van de klanten waardeert de afhandeling van een reparatieverzoek met een 8 of hoger; 2010: 91%</li> <li>2009: 87% van de klanten waardeert de uitvoering van groot onderhoud met een 7 of hoger, 2010: 100%.</li> </ul> <p>2009-2010: mee laten denken en praten van klanten is in voorbereiding</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Input leveren van de klant voor alle beleidsvoornemens (welke gevolgen hebben voor de klant) is in 2010 in voorbereiding.</li> <li>Alle beleidswijzigingen met gevolgen voor de klant worden aan een klantvertegenwoordiging voorgelegd.</li> <li>2009: Twee thema's voorgelegd in de vorm van een klantenpanel. 2010: klantenpanels georganiseerd rondom herziening huur- en verhuurbeleid.</li> <li>2010: twee overleggen plaats gevonden bewonerscommissies</li> <li>2009: structureel overleg met de zestien dorps- en wijkraden</li> <li>2009-2010: Via klankbordgroepen worden belanghebbenden bij de ontwikkeling van de woonservicezones betrokken. Er is een klankbordgroep Bouw en een klankbordgroep Diensten.</li> </ul> <p>2010: Bij klanten op de koffie in nieuwbouwcomplexen om te vragen hoe zij wonen.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Eind 2012 waardeert minimaal 90% van de klanten de dienstverlening met een 7 of hoger.</li> </ul> <p>2009: SVB verder zijn plaats vinden bij de vaststelling van het onderhoudsniveau.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Eind 2012 waardeert minimaal 90% van de klanten de afhandeling van een reparatieverzoek met en 8 of hoger.</li> <li>Eind 2012 waardeert minimaal 90% van de klanten de uitvoering van groot onderhoud met een 7 of hoger.</li> </ul> <p>In 2012: De klanten denken en praten mee over beleidsvoornemens:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De klant levert input voor alle beleidsvoornemens welke gevolgen hebben voor de klanten.</li> <li>Alle beleidswijzigingen met gevolgen voor de klant worden aan een klantvertegenwoordiging voorgelegd.</li> <li>klantenpanel georganiseerd over twee onderwerpen.</li> <li>Toename het aantal bewonerscommissies</li> <li>Klankbordgroepen woonservicezones</li> </ul> | <p>7</p> <p>7</p> <p>8</p> <p>7</p> <p>7</p> <p>7</p> <p>6</p> <p>7</p> |
| <p>Energie en duurzaamheid</p> <p>- voldoen aan energienormen/label</p> <p>- Beleid en uitvoering duurzaamheid</p> | <p>2007: Meegedacht over de wijze waarop Energielabelling in de markt gezet kan worden.</p> <p>2008: De gemiddelde</p>  | <p>2007: Aandacht voor duurzame energie zoals toepassing Warmte-Koude-Opslag-installaties</p>  | <p>6</p>  |



|           |  |  |                                     |
|-----------|--|--|-------------------------------------|
|           | <p>energiewaardering is momenteel een D.</p> <p>Alle woningen van Bergopwaarts hebben in 2008 een energiecertificaat gekregen.</p> <p>2008: Er is beleid vastgesteld omtrent de wijze waarop de onderhoudswerkzaamheden op het gebied van veiligheid, comfort en energiemaatregelen beoordeeld moeten worden.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eind 2009 hebben de woningen gemiddeld een D-label. 2010: 83% van de woningen heeft een C-label of beter.</li> <li>• 2010: 83% van de woningen zijn voorzien van een politiekeurmerk en een woningperiodieke keuring</li> </ul> | <p>2008: Start uitgifte energiecertificaat bij nieuwe verhuringen.</p> <p>2008: Alle onderhoudswerken beoordelen op veiligheid, comfort en energiemaatregelen.</p> <p>2009: Veilige en milieu vriendelijke woningen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eind 2012 hebben de woningen gemiddeld een energielabel van C of beter.</li> <li>• Eind 2012 is 90% van de woningen zijn voorzien van een politiekeurmerk en een woningperiodieke keuring van maximaal 5 jaar oud. 2009 worden alle muterende woningen gekeurd.</li> <li>• Het gemiddelde gasverbruik van de huurwoningen is met minimaal 10% gedaald in de periode 2009-2012</li> </ul> | <p>7</p> <p>7</p> <p>7</p> <p>7</p> |
| Gemiddeld |  |  | 7,0                                 |

#### *Huisvesten doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen*

| Thema   | Prestatie  | Doelstelling   | Cijfer |
|---|--|--|--------|
| Ouderen met specifieke zorg- en huisvestings-behoefte | 2007-2009: Huurders van 55 jaar en ouder kunnen eenmalig gebruik maken van de mogelijkheid om voorzieningen uit het oppluspakket te laten aanbrengen             | 2008-2009: Mogelijkheid bieden huurders van 55 jaar en ouder om gebruik te maken van een oppluspakket, om kleine aanpassingen aan het huis te laten doen, om zo langer zelfstandig te wonen. | 7      |
|   | Bij de woningen waarvan de bouw in 2008 gestart is, is volop aandacht besteed aan de levensloopbestendigheid.  | 2008: Levensloop bestendig maken van woningen  | 7      |
|   | 2007: De eventuele mogelijkheden voor kwaliteitsverbetering van de seniorenwoningen in Helenaveen is door Bergopwaarts gekoppeld aan de gebiedsvisie Helenaveen. |  |        |
|   | 2008: Bij nieuwbouw voorzieningen aanbrengen die het eenvoudig maken om domotica aan te brengen.   | 2008: Domotica toepassen (samenwerking met partners)   | 7      |
|   | In 2008 is het experiment met Kangoeroe-woningen gestart.  | 2008: Twee experimentele projecten woon-zorg.  | 6      |
|   | 2009: van 22% naar 26,2% van de  | 2009: Passende woningen:   | 6      |

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  | <p>huurwoningen is nultreden.</p> <p>2009: van 71% naar 75% van de huurwoningen is eengezinswoning.</p> <p>2009: met 6 partijen samenwerkingsovereenkomst afgesloten ter stimulering van het zelfstandig wonen</p> <p>2010: met 5 partijen zijn afspraken gemaakt i.h.k.v. zelfstandig wonen.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eind 2012 is tussen de 30% en 40% van de huurwoningen nultreden.</li> <li>• Eind 2012 is tussen de 55% en 65% van de huurwoningen eengezinswoning.</li> <li>• Eind 2010 zijn er met minimaal 5 partijen een samenwerkingsovereenkomst afgesloten ter stimulering van het zelfstandig wonen.</li> </ul>  | <p>5</p> <p>8</p>   |
| Bewoners met een (lichamelijke of geestelijke) beperking | <p>2007:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het tweede huis voor begeleid wonen is in 2007 door de jongeren betrokken (BJ Brabant), kamers met kansen is in 2008 geëvalueerd.</li> <li>• In 2008 zijn samenwerkingsovereenkomsten gesloten met ORO en GGZ</li> <li>• Bergopwaarts financiert de woonbegeleiding die gegeven wordt door SMO. Hiervoor zijn tien plekken beschikbaar, de zogenoemde preventieve plekken.</li> </ul> <p>2007 Actualisatie WWMO is uitgesteld tot 2008. Het oppluspakket van Bergopwaarts staan in de Wmo-kast in de hal van het gemeentehuis in Deurne. Voor verdere informatie wordt verwezen naar de Woonwinkel van Bergopwaarts of het informatiecentrum.</p> <p>Woonservicezones in St. Jozefparochie en Liessel samen met De Zorgboog gerealiseerd.</p> <p>2009: Er zijn groepswoningen in opdracht van stichting Zorgboog gerealiseerd in de Woonservicezone Liessel</p> <p>Oplevering Palladium in Helmond in 2008</p> <p>Goedkeuren besluit tot planontwikkeling woonzorgservicezone "De Eeuwsels" in 2008.</p> <p>2008: In samenwerking met de gemeente Asten is een geschikte locatie gevonden voor de bouw van huisvesting voor stichting Tweedelig:</p> | <p>2007-2008:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• BJ Brabant (kamers met kansen)</li> <li>• ORO; Gesprekken met ORO en GGZ mogelijk wonen voor bijzondere doelgroepen verder vorm te geven.</li> <li>• Stichting Maatschappelijke Opvang (SMO)</li> </ul> <p>2007: In samenwerking met De Zorgboog twee woonservicezones bouwen (Liessel en Deurne).</p> <p>2009: Huisvesting dementerende senioren i.s.m De Zorgboog</p> <p>2007: Opleveren appartementen, inclusief onderliggend gezondheidscentrum in Brandevoort (Helmond).</p> <p>2007: Samen met Savant planontwikkeling woonzorgservicezone "De Eeuwsels"</p> <p>2008: Realiseren vastgoed voor stichting Tweedeling (gehandicapte kinderen) aan het Zagershof te Asten.</p> | <p>7</p> <p>7</p> <p>7</p> <p>7</p> <p>7</p> <p>7</p> <p>7</p> <p>7</p> |

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
|  | <p>De Kop van de Zagershof. De haalbaarheid van deze locatie wordt onderzocht.</p> <p>2009: intensief overleg geweest tussen Tweedelig en Bergopwaarts (m.n. over het programma van eisen en de voorbereiding).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er zijn in 2008 diverse overeenkomsten gesloten met sociaal-maatschappelijke partners voor wonen met zorg c.q. welzijn.</li> <li>• Vanaf 2008 is er structureel overleg met de verankeringgroep van Ouderenproof</li> <li>• Met Stichting MEE is een overeenkomst gesloten over de plaatsing van 10 autistische jongeren; met GGZ Oost Brabant een overeenkomst voor het plaatsen van haar cliënten in de woonservicezone St.Jozef in Deurne. Het voormalige kantoor van Bergopwaarts is geheel verbouwd en steunpunt 'De Hoeksteen' is opgeleverd.</li> </ul> <p>2009: In de Woonservicezone St. Jozefparochie zijn groepswoningen opgeleverd en verhuurd aan stichting GGZ Oost- Brabant.</p> <p>2008: Met de gemeente Deurne een behoefteonderzoek voor Zeilberg uitgevoerd</p> <p>2010: Bergopwaarts heeft Convenant tweede kansbeleid ondertekend.</p> <p>2010: Bergopwaarts een visie op wonen en zorg afgerond.</p> <p>Percentage aanvragen voor huisvesting voor mensen met een beperking binnen twee jaar nog niet gemeten.</p> <p>Realisatie bijzondere woonvormen zoals PG-woningen, woningen voor autistische jongeren en Kamers met Kansen;</p> | <p>2009: Project tweedeling in Asten voor jonge gehandicapte mensen in Asten</p> <p>Plannen2008:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkelen van woongroepen en bijzondere woonvormen</li> <li>• Stimuleren en mogelijk maken voor klanten om langer thuis te kunnen blijven wonen.</li> <li>• Ontwikkelen van woongroepen en bijzondere woonvormen als PG-units, TOP-kamers, tweedeling en kangoeroewoningen</li> </ul> <p>2009: Huisvesten verstandelijk gehandicapte mensen in WSZ. St. Jozef</p> <p>2008: Onderzoek naar behoefte WSZ in de Zeilberg. Start visievorming woonservicezone Zeilberg</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007-2008: Tweede kansbeleid</li> </ul> <p>2009: Ontwikkelen visie en beleid op wonen en zorg</p> <p>Klanten de mogelijkheid bieden om zolang mogelijk thuis te wonen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eind 2012 90% van de aanvragen voor huisvesting voor mensen met een beperking binnen 2 jaar verwezenlijken.</li> </ul> <p>2009: Bijzondere doelgroepen van huisvesting voorzien:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nieuwbouw huisvesting autistische jongeren i.s.m. stichting Asta en WSZ st. Jozef.</li> </ul> | <p>7</p> <p>7</p> <p>7</p> <p>7</p> <p>7</p> <p>7</p> <p>6</p> <p>7</p> <p>7</p> |
|--|---|---|--|

|   |  |  |                   |
|---|--|--|-------------------|
|   | <p>Eind 2009 zijn er 52 woningen waar zorg aan huis mogelijk is.</p> <p>2009: groepswoonings in opdracht en voor rekening van stichting Zorgboog gerealiseerd in de Woonservicezone Liessel</p> <p>2010: Oplevering St. Jozefparochie blok 2B, Deurne.</p>   | <p>2009: Van de op te leveren woningen zijn 100 woningen in een woonservicezone waar zorg aan huis mogelijk is.</p> <p>2009: Invulling geven 't Hofke van Marijke en gezondheidscentrum in Liessel</p> | <p>4</p> <p>7</p> |
| Overige personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning | <p>2010: in het voormalige Christus Koning is onderdak gerealiseerd voor SMO, centrum voor kinder- en jeugdpsychiatrie Herlaarhof, school voor speciaal en voortgezet onderwijs De Zwengel.</p> <p>2007: Uit onderzoek is gebleken dat er momenteel geen behoefte is aan een werkhotel voor jongeren. Indien deze behoefte alsnog naar voren komt zal hierop worden ingespeeld.</p> <p>2007: Locatie Gerard Bilderstraat is in voorbereiding als locatie van pension voor seizoenarbeiders binnen bebouwde kom. Bergopwaarts stelt een notitie op t.a.v. de haalbaarheid om VAB's kostendekkend om te bouwen tot pensions.</p> |  |                   |
|   |  |  | 6,7               |

*(Des)investeren in vastgoed*

| Thema     | Prestatie   | Doelstelling   | Cijfer |
|-----------|---|--|--------|
| Nieuwbouw | In 2007 is een stuur- en projectgroep geformeerd om aan nieuwbouw gestalte te geven   | 2007: Nieuwbouw 1600 woningen nabije toekomst  | 6      |
|           | <p>2008:</p> <p>Oplevering 167 woningen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 127 huurwoningen</li> <li>● 40 koopwoningen</li> </ul>   | <p>2008:</p> <p>Oplevering ca. 250 woningen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 204 huurwoningen</li> <li>● 46 koopwoningen</li> </ul>  | 5      |
|           | <p>2009:</p> <p>Oplevering: 241 woningen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 174 huurwoningen (waarvan 169 in de gemeente Deurne en 5 in de gemeente Asten)</li> <li>● 67 koopwoningen (waarvan 53 in de gemeente Deurne en 14 in de gemeente Asten).</li> </ul> | <p>2009:</p> <p>Oplevering ca 500 woningen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 342 huurwoningen</li> <li>● 168 koopwoningen</li> </ul> | 4      |

|                            |  |   |                                     |
|----------------------------|--|---|-------------------------------------|
|                            | <p>2010:</p> <p>Oplevering 142 woningen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 100 huurwoningen (waarvan 56 in gemeente Helmond, 36 in gemeente Deurne en 8 in gemeente Asten).</li> <li>• 42 koopwoningen (42 in gemeente Deurne).</li> <li>• 2010: BOW heeft grondposities om 950 huishoudens te kunnen huisvesten.</li> </ul>                | In 2012: voldoende grondposities hebben om voor 500 huishoudens huisvesting te kunnen realiseren  | 9                                   |
| Sloop, samenvoegen         |  |   |                                     |
| Verkoop                    | <p>2007: 56 huurders hun woning gekocht 43 woningen met een constructie verkocht.</p> <p>2008:</p> <p>Verkoop 14 vrije verkoop</p> <p>Verkoop 87 Koopgarant woningen.</p> <p>2009:</p> <p>Vrije verkoop 8 woningen</p> <p>Verkoop 67 nieuwbouw woningen</p> <p>2010:</p> <p>89 woningen verkocht met Koopgarant, waarvan 71 aan zittende huurders.</p> | <p>2007:47 woningen begroot te verkopen aan huurders, waarvan 35 in de MGE-constructie</p> <p>2008:</p> <p>Verkoop 9 woningen vrije verkoop</p> <p>Verkoop 81 woningen koopgarant</p> <p>2009:</p> <p>Verkoop woningen: 24 (vrije verkoop of koopgarant)</p> <p>Verkoop van 25-33 nieuwbouwwoningen.</p> <p>2010:</p> <p>Verkoop 80 woningen.</p> | <p>8</p> <p>8</p> <p>7</p> <p>8</p> |
| Verbetering bestaand bezit | Voor de Bloemenwijk in Asten heeft 2009 vooral in het teken gestaan van het vaststellen van de visie omtrent de revitalisering.  | 2009: Revitalisering van de Bloemenwijk in Asten  | 7                                   |
| Maatschappelijk vastgoed   | <p>In 2009 zijn twee brede scholen opgeleverd, in St. Jozefparochie (gemeente Deurne) en Liessel (gemeente Asten).</p> <p>Opening 'Hoeksteen' maart 2009.</p> <p>Oplevering St. Jozefparochie blok 2B</p>  | <p>2009: oplevering brede maatschappelijke voorziening in St. Jozef en Liessel</p> <p>2009: ontwikkelen van twee multifunctionele Centra in Asten (Bloemenwijk en Ommel).</p> <p>Opening 'De Hoeksteen' in wijk St. Jozef; dit moet zorgen voor een breed voorzieningen niveau.</p>   | <p>7</p> <p>7</p>                   |
| <b>Gemiddeld</b>           |  |   | 6,9                                 |

#### Kwaliteit wijken en buurten

| Thema  | Prestatie   | Doelstelling                      | Cijfer |
|--|---|-----------------------------------|--------|
| <p>Leefbaarheid:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schoon, heel en veilig</li> <li>- Aantrekkelijk inrichten directe woonomgeving</li> <li>- Tevredenheid over</li> </ul> | 2007: Reorganiseren van het SVB en het opzetten van leefbaarheidsplannen per wijk gaat dit een stevigere basis genereren. | 2007: Uitvoering geven acties SVB | 7      |

|                    |  |   |   |
|--------------------|--|---|---|
| leefbaarheid buurt | <p>2007: IDOP Helenveen is in 2006 vastgesteld. IDOP Neerkant is in 2007 vastgesteld, IDOP Liessel is gestart.</p>   |   |   |
|                    | <p>2007: Bergopwaarts heeft vacatures voor huismeesters (2 FTE's). In overleg met de gemeente Deurne is een nieuwe ruimte voor de wijkbeheerder ter beschikking gesteld. Buurtbemiddeling: samenwerking met de gemeente Deurne het buurtbemiddelingsproject gestart.</p> | <p>2007: Inzetten van huismeesters en wijkbeheerders (in de gemeente Deurne).</p>   | 7 |
|                    | <p>2007: Verder gegaan met de uitvoering van het Politiekeurmerk Veilige Woning.</p>   | <p>2007: Bij een aantal complexen met het Politiekeurmerk Veilige Woning (PKVW) nog worden aangebracht.</p>   | 7 |
|                    | <p>2007: Wijkbeheerder Heiakker en Koolhof: loopt goed, afspraak wordt gecontinueerd en uitgebreid naar Heilige Geest/Houtenhoek en St. Jozefparochie.</p>   |   |   |
|                    | <p>2008:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Vroegtijdige Interventie Probleemhuurders: toepassingen verfijnd</li> <li>● Diverse malen overleg geweest met de verschillende bewonerscommissies.</li> </ul>  | <p>2008: Strategische leefbaarheidsbeleid en bewonersparticipatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Actiever hulp verlenen in een vroeg stadium bij betalingsachterstand</li> <li>● Pro-actief en preventief de leefbaarheid in de wijk verhogen door meer contact met bewoners(commissies) en maatschappelijke organisaties</li> </ul> | 7 |
|                    | <p>2009:</p> <p>Buurtbemiddeling is na Deurne ook uitgebreid naar Asten.</p> <p>In 2009 is de inzet van de wijkbeheerders geëvalueerd. Uitbreiding van één wijkbeheerder in Deurne</p>   | <p>2009: Samen met de gemeenten Deurne en Asten gezocht naar middelen om de leefbaarheid in de wijken te vergroten: o.a. buurtbemiddeling en wijkbeheerders (2 extra wijkbeheerders in Asten).</p>  | 7 |
|                    | <p>2009: twee huismeesters in dienst</p> <p>Geen prestaties zichtbaar organiseren denktank</p>   | <p>2009: Met gemeente Deurne een denktank organiseren voor nieuwe concepten.</p>  | 4 |
|                    | <p>Van 80,4% naar 76% van de klanten waardeert de buurt met een 7 of hoger</p>   | <p>Eind 2012 waardeert minimaal 90% van de klanten de buurt met een 7 of hoger.</p>   | 6 |
|                    | <p>2009: 40 gesprekken voeren met individuele klanten om zo het inzicht in de leefbaarheid in de wijken te vergroten.</p>  | <p>In 2009 hebben koffiegesprekken plaatsgevonden in de wijk Heilige Geest in Deurne.</p>   | 7 |
|                    | <p>2010: 95% van de overlastlasten zijn beheersbaar.</p>   |   |   |

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
|   | <p>2010: huismeesters actief in appartementencomplexen (toevoeging drie huismeesters).</p> <p>2010: bijdrage kosten van wijkbeheerders en buurtbemiddeling (één wijkbeheerder is vertrokken).</p>  |   |  |
| <p>Vitale buurt en wijken:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Versterken voorzieningen in de buurt</li> <li>- Versterken sociale infrastructuur</li> <li>- Versterken economische infrastructuur</li> </ul> | <p>In 2007 is de opdracht gegeven om een visie voor Koolhof te maken voor het totale bezit van Bergopwaarts en daar waar nodig in de wijk de woningvoorraad aan te passen, gezien in het kader van leefbaarheid.</p> <p>In de wijk Koolhof is in 2008 een aantal maatregelen uitgevoerd vanuit het leefbaarheidproject</p> <p>In 2007 zijn bewoners uit de Bloemenwijk en vertegenwoordigers van bewonersorganisaties uitgenodigd om een participatiegroep te vormen en mee te praten over de visie van de Bloemenwijk.</p> <p>2008: Samen met de gemeente Asten werken aan de voorbereiding van de revitalisering van de Bloemenwijk.</p> <p>2009: grootschalige projecten en kleinschalige projecten uitgevoerd om wijken te verbeteren. Ook bewoners met een goed idee de kans geven om dit te ontwikkelen.</p> <p>2010: Per wijk is inzichtelijk gemaakt welke complexen en voorzieningen aanwezig zijn, en welke strategie de woningen in de complexen hebben.</p> <p>2010: Realiseren wijkwens in De Koolhof.</p> <p>2010: In samenwerking met de gemeente, stichting welzijn en bewoners werd Speelhof georganiseerd.</p> | <p>2007: Invulling geven leefbaarheid Koolhof.</p> <p>2008: Ontwikkeling plannen leefbaarheid Koolhof</p> <p>2007: Eerste planopzet herstructurering Bloemenwijk</p> <p>2008: Herstructurering Bloemenwijk is in voorbereiding</p> <p>2009: Vanuit de wijkvisies, die jaarlijks geactualiseerd worden, vormen zich – indien nodig – leefbaarheidprojecten. Integrale Dorpsontwikkelings Programma's opgesteld Vlieden. Bewoners met ideeën een kans geven: in voorbereiding</p> | <p>7</p> <p>7</p> <p>7</p> <p>7</p> <p>7</p> |
| <p>Sociale stijging en emancipatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jeugd</li> <li>- Immigranten</li> <li>statushouders</li> </ul>   | <p>2007: Woonwagens en standplaatsen zijn op 10 mei 2007 overgedragen. Beukenstraat is nog niet uitgebreid met 5 standplaatsen. Deze uitbreiding is opgenomen in bestemmingsplan buitengebied (vaststelling bestemmingsplan raad december 2007). Voor de uitbreiding van</p>   | <p>2007: Woonwagenlocaties (gemeenten Deurne en Asten) een kwaliteitsimpuls geven.</p>  | <p>7</p>                                     |

|                  |   |  |  |
|------------------|---|--|--|
|                  | <p>Korstmos met 2 standplaatsen is een artikel 19 –procedure noodzakelijk, deze is nog niet gestart.</p> <p>2007: Een behoorlijke slag gemaakt in de gezamenlijke aanpak t.a.v. schuldsanering, integratie en emancipatie van de woonwagenebewoners van zowel de Bovist als het Haakske.</p> <p>2008: Met collega-corporaties formeel dan wel informeel, samenwerken. Met woCom worden twee nieuwbouwprojecten in de gemeente Asten gebouwd. Met Stichting DUWO is een collegiale financiering afgesloten en wordt er gebruik gemaakt van elkaars kennis.</p> <p>Geen prestaties zichtbaar start project maatschappelijk ondernemen.</p> <p>In 2009 is de voorgenomen uitbreiding van de woonwagenlocatie Beukenstraat in Deurne niet van start gegaan</p> <p>2010: 95 % van de klachten over overlast is beheersbaar.</p> <p>2009: 5,6% naar 5,96% van de huurders heeft een huurachterstand</p> <p>2010: Deelname werkgroep 'Rendement van Maatschappelijk Dividend'.</p> | <p>2007 + 2008: Ontwikkelen van beleid (in gemeente Asten) om te komen tot emancipatie en integratie van woonwagenebewoners met de omliggende wijken.</p> <p>2008: Start project Maatschappelijk ondernemen</p> <p>2009: voortzetten woonwagenbeleid.</p> <p>Bevorderen van zelf redzaamheid van de bewoners:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Eind 2012: minimaal 95% van de klachten over overlast beheersbaar blijft (o.a. door buurtbemiddeling).</li> <li>● Eind 2012 heeft maximaal 3% van de huurders een huurachterstand.</li> </ul> | <p>7</p> <p>4</p> <p>7</p> <p>7</p> <p>5</p> |
| <b>Gemiddeld</b> |   |  | 6,6  |



## Bijlage 6. Uitwerking beoordeling Presteren naar opgave

### Huisvesten van primaire doelgroep

| Thema  | Prestatie  | Opgaven  | Cijfer          |
|--|--|--|-----------------|
| Beschikbaarheid:<br>- Kernvoorraad (beleid)<br>- Differentiatie aanbod | 2007: Minimale kernvoorraad, huurwoningvoorraad en gezamenlijke visie op wonen, welzijn en zorg maken onderdeel uit van de woonvisie van de gemeente Deurne die in ontwikkeling is.<br><br>In 2009-2010 zijn vier nieuwe voor de klant maakbare producten en diensten toegepast<br><br>In 2010 voorzag Bergopwaarts 3.299 huishoudens in Deurne, 1.159 huishoudens in Asten en 81 huishoudens in Helmond van woningen.   | Deurne (2007) Vaststellen minimale kernvoorraad en totale huurwoningvoorraad voor 1 juli 2007.<br><br>Asten (2010-2019): Kernvoorraad in stand houden, zijnde 1.400 woningen. Evt. afname tot 1.300 in 2015.   | 7<br><br>n.v.t. |
|  | 2007: Invoering nieuw woonruimteverdeelsysteem waarbij door loting iedereen gelijke kansen heeft, wijzigingen zijn met de gemeenten afgestemd.<br>2009: evaluatie woonruimteverdeling, indien nodig bijsturen.<br><br>2010: De crisis op de woningmarkt, de beleidskeuzes van de rijksoverheid en voortschrijdend inzicht bij Bergopwaarts leiden tot actualisering van de doelstellingen, vooral op het gebied van woonruimteverdeling<br><br>2008: Bij reguliere woningtoewijzing hanteert Bergopwaarts twee doelgroepen, regulier en 55+. Bij het toewijzen van nieuwbouwwoningen is in 2008 gebruik gemaakt van een voorkeursprofiel waarbij inkomensgrenzen zijn gehanteerd.<br><br>Het gewijzigde urgentiebeleid is medio 2007 zowel intern als met de HBO geëvalueerd.<br><br>2007: Toewijzingsgesprekken worden direct na de reacties ingepland met medewerkers van de klantenservice in | Deurne (2007): De toewijzing van huurwoningen geschiedt onder de verantwoordelijkheid van Bergopwaarts.<br><br>Helmond (2009-2010): Opstellen voortgangsrapportage verdeling woonruimte.<br><br>Deurne (2007): Het urgentiebeleid wordt voor 1 januari 2008 geëvalueerd door de woningbouwvereniging | 7<br><br>7      |

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
|  | <p>plaats van de verhuurmakelaars. De frictieeegstand is hierdoor verlaagd. Leegstand door herstructurering is wel aan de orde.</p> <p>2007: De faciliteiten voor woningruil zijn verbeterd (m.n. via website Bergopwaarts)</p> <p>2007: statushouders: In de gemeente Asten en Deurne is voldaan aan de pardonregeling. Voor Deurne zijn er vier statushouders nog te plaatsen en voor Asten nog negen.</p> <p>2008: 15 statushouders en 19 personen i.h.k.v. de pardonregeling gehuisvest in de gemeente Deurne.</p> <p>2008: In de gemeente Asten zijn 12 statushouders en 14 personen i.h.k.v. de pardonregeling geplaatst.</p> <p>2010: Frequent overleg met schuldhulpverlening om de problemen huisuitzetting overzichtelijk te houden.</p> <p>2009: Huurders keuzes bieden (o.a. kleurkeuze bij schilderwerken).</p> <p>Eind 2009 zijn er 4.577 betaalbare huurwoningen.</p> <p>2009: Taakstelling van statushouders in zowel de gemeente Deurne als Asten voldaan</p> <p>Taakstelling generaal-pardonners in beide gemeenten niet voldaan (totaal een tekort van 30)</p> <p>2009-2010: De gemiddelde zoektijd voor een woning voor de lage inkomensgroep bedraagt beide jaren 4,5 jaar.</p> <p>2010: in de gemeente Deurne zijn 16 statushouders gehuisvest (maar door overtal 2009 aan taakstelling voldaan).</p> <p>2010: in de gemeente Asten zijn 9 statushouders gehuisvest</p> | <p>Deurne (2007): Bergopwaarts zal de mogelijkheden voor woningruil beter gaan faciliteren, om zo doorstroming te bevorderen.</p> <p>Deurne (2007): Bergopwaarts zal haar medewerking verlenen om 90% van de jaarlijkse taakstelling van de gemeente Deurne voor de huisvesting van statushouders te realiseren.</p> <p>2008: In de gemeente Deurne taakstelling voor het plaatsen van 13 statushouders.</p> <p>2008: In de gemeente Asten taakstelling van 15 statushouders</p> <p>Helmond (2009-2010): Vaststellen beleid Huisuitzettingen</p> <p>Helmond (2009-2010): Opvang Asielzoekers.</p> <p>Asten (2010-2019): Uitvoeren van de taakstelling huisvesting statushouders</p> | <p>7</p> <p>8</p> <p>8</p> <p>7</p> <p>7</p> |
| <p>Betaalbaarheid:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Huurprijsbeleid</li> <li>- Huur-inkomenverhouding</li> <li>- Overige woonlasten</li> </ul> | <p>2009-2010</p> <p>Meer dan 95% van de vrijkomende betaalbare woningen zijn in 2009 toegewezen aan de primaire doelgroepen.</p> <p>2009: invoeren nieuw huurbeleid.</p> <p>2010: zijn alle beleidswijzigingen met</p>  | <p>Helmond (2009-2010): Huurbeleid conform normen wet Huurtoeslag</p>   |  |

|   |  |  |        |
|---|--|--|--------|
|   | gevolgen voor de klant besproken met de HBO. In samenwerking met de HBO zijn de wijzigingen in het huurbeleid voorgelegd aan klantenpanels;  |  |        |
| Bevorderen eigen woningbezit:<br>- Verkoop woningen<br>- Tussenvormen | Woningen worden verkocht met MGE-constructie of koopgarant vanaf 2007<br>2010: Aan 326 huishoudens is huisvesting geboden door een MGE-koopwoning  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Deurne (2007): Verkoop bestaande woningen door Bergopwaarts in vrije verkoop en in koopgarant constructie.</li> <li>Helmond (2009-2010): Ontwikkelen mengvormen huur/koop.</li> <li>Asten (2010-2019): Inzetten op Koopgarantregeling of eisen aan de maatvoering.</li> </ul> | 7<br>7 |
|   | In 2008 is het SVB opnieuw tegen het licht gehouden. Uitgangspunten zijn opnieuw gedefinieerd met als resultaat een heldere strategische visie op de totale voorraad, gemeentelijk niveau, wijkniveau en complexniveau. Deze visie bevestigt het ingezette transformatieproces van het bezit. <ul style="list-style-type: none"> <li>2010: SVB verder ontwikkeld.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Helmond (2009-2010): Strategisch voorraadplan en overleg inzake ingrepen woningvoorraad</li> </ul>  |        |
| Gemiddeld   |  |  | 7,2    |

#### Kwaliteit woningen en woningbeheer

| Thema  | Prestatie  | Opgave   | Cijfer                              |
|--|--|--|-------------------------------------|
| Woningkwaliteit:<br>- Prijs-kwaliteitverhouding<br>- Conditie en onderhoudstoestand<br>- Tevredenheid over de woning | <p>2007: In het woningbouwprogramma en de projecten van Bergopwaarts is rekening gehouden met de behoefte i.p.v. referentiewoningen. In overleg tussen Bergopwaarts en de gemeente Deurne is een 'Matrix Kwaliteit' opgesteld met per woningtype de kwaliteitseisen.</p> <p>2007: In elke woning is een Woning Periodieke Keuring (WPK) uitgevoerd.</p> <p>2007: Per verdieping een rookmelder aangebracht.</p> <p>2009: Stijging van 77,6% naar 79% van de klant waardeert de woning met een 7 of hoger.</p> <p>2009-2010: 85% van de woningen voldoet aan de interne kwaliteitseisen.</p> <p>2010: in 98 woningen zijn</p> | <p>Deurne (2007) Bij de invulling van nieuwbouwprojecten en renovatie van woningen aandacht besteden aan mogelijkheden voor realisatie van flexibele woningen (levensloopbestendig en multifunctioneel). Per doelgroep uitgesplitst naar huur- en koopwoning referentiewoningen beschrijven</p> <p>Asten (2010-2019): Kwaliteitsslag in samenstelling kernvoorraad.</p> <p>Asten (2010-2019): Bewustmaken en</p> | 8<br><br><br><br><br><br><br>7<br>7 |

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
|  | voorzieningen aangebracht i.h.k.v. opplusregeling.  | stimuleren opplussen en aanpassen eigen koopwoning, continueren opplusregeling door Bergopwaarts voor huurders. | 7 |
| Kwaliteit dienstverlening:<br>- Tevredenheid dienstverlening | <p>2007: De volgende diensten worden aangeboden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nieuwe Woonwinkel geopend in het centrum van Deurne. Het contact met de klant is nu veel intensiever. De woonwinkel heeft in 2008 sterk aan bekendheid gewonnen.</li> <li>• Infocenter op website van de corporatie</li> <li>• strategisch marketingplan opgesteld voor de Virtuele Corporatie</li> <li>• Bergopwaarts financiert de woonbegeleiding die gegeven wordt door Stichting Maatschappelijke Opvang en draagt eigen huurders aan die tijdelijk een vorm van woonbegeleiding nodig hebben</li> </ul> <p>In juni 2007 zijn klantenpanels georganiseerd rond de invoering van het lotingsysteem als vervanging van de traditionele wachtlijsten</p> <p>In 2008 zijn twee onderwerpen voorgelegd aan klantenpanels.</p> <p>2007 + 2008:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De Ledenraad besluit ook over het benoemen, schorsen en ontslaan van de leden van de Raad van Commissarissen .</li> <li>• Samen met HBO overleg gevoerd over beleids- en beheerzaken die gevolgen kunnen hebben voor de huurders.</li> <li>• In 2007 zijn diverse overlegmomenten geweest met de bewonerscommissies m.b.t. maken van huisregels.</li> <li>• Doel van de klankbordgroepen is plannen te toetsen voordat ze door de stuurgroep worden vastgesteld.</li> </ul> <p>2007+2008:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De introductie Virtuele Woonplaats zorgt voor ruimere informatievoorziening aan de klanten.</li> <li>• Om meer informatie over de woning te kunnen uitwisselen, tussen</li> </ul> | <p>Helmond (2009-2010): Onderzoek virtueel woonplein.</p>   |   |

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  | <p>klanten, belanghebbenden en Bergopwaarts, is een deel van de woningcartotheek ingericht.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Marketing Virtuele Corporatie: een apart deel van de website is ingericht voor een lijst met Vragen &amp; Antwoorden.</li> <li>● Uitbreiding websites; o.a. communicatie omtrent de te realiseren woonservicezone Liessel</li> <li>● In 2008 lag de aandacht bij het leveren van specifieke klantinformatie.</li> <li>● 2008: Klantenportal 'Mijn-@BOW' gerealiseerd.</li> <li>● Inlogprocedure zorgt ervoor dat een individuele klant zich op de website bekend maakt, waardoor producten c.q. diensten van Woningbouwvereniging Bergopwaarts kunnen worden afgenomen.</li> <li>● Digitaal opnemen van woningmutaties voor Verhuurmakelaars en Opzichters.</li> </ul> <p>Ten opzichte van 2007 is het aantal bezoeken met 50% gestegen! Van gemiddeld 400 per dag (2007) naar gemiddeld 600 per dag (2008).</p> <p>2008: Leefstijlsegmentatie is niet meer een doel op zich, maar een instrument om meer inzicht te krijgen in klantgegevens voor specifieke projecten.</p> <p>In 2008 zijn diverse klanttevredenheidsonderzoeken gehouden o.a. een enquête voor het woonbelevingsonderzoek aan alle huurders, een tevredenheidsonderzoek onder huurders waarbij het luchtverwarmingssysteem is vervangen door een HR-combiketel met radiatoren en vanaf oktober zijn diverse tevredenheidsonderzoeken gehouden onder huurders waarbij groot onderhoud is uitgevoerd (score gemiddeld: 7,7).</p> <p>De woning wordt gemiddeld gewaardeerd met een 7,3. In vergelijking met het woonbelevingsonderzoek gehouden in 2003 is de gemiddelde waardering voor de woning</p> |  |  |
|--|---|--|--|

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  | <p>gelijk gebleven. In vergelijking met het woonbelevingsonderzoek gehouden in 2003 is de gemiddelde waardering voor de buurt anno 2008 gestegen (van 7,1 naar een 7,3).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009: 90% van de huurders waardeert de keuzevrijheid met een 7 of hoger; 2010: 87%</li> <li>• 2009: 89% van de klanten waardeert de dienstverlening met een 7 of hoger; 2010: 97%</li> </ul> <p>2009: Alle complexen hebben een strategie (in SVB d.m.v. verschillende onderhoudsschema's).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009: 93% van de klanten waardeert de afhandeling van een reparatieverzoek met een 8 of hoger; 2010:91%</li> <li>• 2009: 87% van de klanten waardeert de uitvoering van groot onderhoud met een 7 of hoger, 2010: 100%.</li> </ul> <p>2009-2010: mee laten denken en praten van klanten is in voorbereiding</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Input leveren van de klant voor alle beleidsvoornemens (welke gevolgen hebben voor de klant) is in 2010 in voorbereiding.</li> <li>• Alle beleidswijzigingen met gevolgen voor de klant worden aan een klantvertegenwoordiging voorgelegd.</li> <li>• 2009: Twee thema's voorgelegd in de vorm van een klantenpanel. 2010: klantenpanels georganiseerd rondom herziening huur- en verhuurbeleid.</li> <li>• 2010: twee overleggen plaats gevonden bewonerscommissies</li> <li>• 2009: structureel overleg met de zestien dorps- en wijkraden</li> <li>• 2009-2010: Via klankbordgroepen worden belanghebbenden bij de ontwikkeling van de woonservicezones betrokken. Er is een klankbordgroep Bouw en een klankbordgroep Diensten.</li> </ul> | <p>Helmond (2009-2010): Onderzoek naar overleg en advisering Platform Helmondse Bewonersorganisatie.</p> |  |
|--|--|--|--|

|  |  |  |        |
|--|--|--|--------|
|  | <p>2010: Alle beleidswijzigingen zijn besproken met HBO</p> <p>2010: Bij klanten op de koffie in nieuwbouwcomplexen om te vragen hoe zij wonen.</p>  |  |        |
| <p>Energie en duurzaamheid</p> <p>- voldoen aan energienormen/label</p> <p>- Beleid en uitvoering duurzaamheid</p> | <p>2007: Meegedacht over de wijze waarop Energielabelling in de markt gezet kan worden.</p> <p>2008: De gemiddelde energiewaardering is momenteel een D.</p> <p>Alle woningen van Bergopwaarts hebben in 2008 een energiecertificaat gekregen.</p> <p>2008: Er is beleid vastgesteld omtrent de wijze waarop de onderhoudswerkzaamheden op het gebied van veiligheid, comfort en energiemaatregelen beoordeeld moeten worden.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eind 2009 hebben de woningen gemiddeld een D-label. 2010: 83% van de woningen heeft een C-label of beter.</li> <li>• 2010: 83% van de woningen zijn voorzien van een politiekeurmerk en een woningperiodieke keuring</li> </ul> | <p>Helmond (2009-2010): Toepassing maatregelen tot reductie energieverbruik</p> <p>Asten (2010-2019): gemeente en corporaties beogen een prestatie-overeenkomst Energie te sluiten, met daarin afspraken over investeringen in de bestaande huurvoorraad alsook duurzame nieuwbouw.</p> <p>Helmond (2009-2010)</p> <p>Voorlichtingscampagne bevordering energiebewust zijn</p> <p>Helmond (2009-2010): Toepassing Politiekeurmerk veilig wonen nieuwbouw</p> | n.v.t. |
|  |  |  | 7,3    |

#### *Huisvesten doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen*

| Thema   | Prestatie   | Opgave   | Cijfer |
|---|---|--|--------|
| Ouderen met specifieke zorg- en huisvestings-behoefte | <p>2007-2009: Huurders van 55 jaar en ouder kunnen eenmalig gebruik maken van de mogelijkheid om voorzieningen uit het oppluspakket te laten aanbrengen.</p> <p>2007: De eventuele mogelijkheden voor kwaliteitsverbetering van de seniorenwoningen in Helenaveen is door Bergopwaarts gekoppeld aan de gebiedsvisie Helenaveen.</p> <p>Bij de woningen waarvan de bouw in 2008 gestart is, is volop aandacht</p> | <p>Deurne (2007): Bergopwaarts@BOW onderzoekt de mogelijkheden tot verbetering bestaande seniorenwoningen in Helenaveen.</p> | 7      |

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
|   | <p>besteed aan de levensloopbestendigheid.</p> <p>2008: Bij nieuwbouw voorzieningen aanbrengen die het eenvoudig maken om domotica aan te brengen<br/>In 2008 is het experiment met Kangoeroe-woningen gestart.</p> <p>2009: van 22% naar 26,2% van de huurwoningen is nultreden.<br/>2009: van 71% naar 75% van de huurwoningen is eengezinswoning.</p> <p>2009: met 6 partijen samenwerkingsovereenkomst afgesloten ter stimulering van het zelfstandig wonen<br/>2010: met 5 partijen zijn afspraken gemaakt i.h.k.v. zelfstandig wonen.</p> | <p>Helmond (2009-2010): Bezien of er een standaard pakket (domotica) kan worden ontwikkeld.</p>   |   |
| <p>Bewoners met een (lichamelijke of geestelijke) beperking</p> | <p>2007:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het tweede huis voor begeleid wonen is in 2007 door de jongeren betrokken (BJ Brabant), kamers met kansen is in 2008 geëvalueerd.</li> <li>• In 2008 zijn samenwerkingsovereenkomsten gesloten met ORO en GGZ</li> <li>• Bergopwaarts financiert de woonbegeleiding die gegeven wordt door SMO. Hiervoor zijn tien plekken beschikbaar, de zogenoemde preventieve plekken.</li> </ul>   | <p>Deurne (2007): beschikbaar stellen van 2 woningen voor project begeleid wonen voor jongeren en financieren begeleiding BJ Brabant.</p>   | 7 |
|   | <p>2007 Actualisatie Wwmo is uitgesteld tot 2008. Het oppluspakket van Bergopwaarts staan in de Wmo-kast in de hal van het gemeentehuis in Deurne. Voor verdere informatie wordt verwezen naar de Woonwinkel van Bergopwaarts of het informatiecentrum.</p>   | <p>Deurne (2007): gezamenlijk financieren kosten preventieve woonbegeleiding voor "reguliere" huurders.</p>   | 7 |
|   | <p>Woonservicezones in St. Jozefparochie en Liessel samen met De Zorgboog gerealiseerd.</p> <p>2009: Er zijn groepswoningen in opdracht van stichting Zorgboog gerealiseerd in de Woonservicezone Liessel</p> <p>Oplevering Palladium in Helmond in 2008</p>  | <p>Deurne (2007): Actualiseren convenant Wet voorzieningen gehandicapten in relatie Wet Maatschappelijke Ondersteuning. Bergopwaarts en lokaal loket maken afspraken over de wijze waarop klanten zo goed mogelijk kunnen worden bediend.</p> | 7 |



|  |   |   |          |
|--|---|---|----------|
|  | <p>Goedkeuren besluit tot planontwikkeling woonzorgservicezone “De Eeuwsels” in 2008.</p> <p>2008: In samenwerking met de gemeente Asten is een geschikte locatie gevonden voor de bouw van huisvesting voor stichting Tweedelig: De Kop van de Zagershof. De haalbaarheid van deze locatie wordt onderzocht.</p> <p>2009: intensief overleg geweest tussen Tweedelig en Bergopwaarts (m.n. over het programma van eisen en de voorbereiding).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Er zijn in 2008 diverse overeenkomsten gesloten met sociaal-maatschappelijke partners voor wonen met zorg c.q. welzijn.</li> <li>● Vanaf 2008 is er structureel overleg met de verankeringgroep van Ouderenproof</li> <li>● Met Stichting MEE is een overeenkomst gesloten over de plaatsing van 10 autistische jongeren; met GGZ Oost Brabant een overeenkomst voor het plaatsen van haar cliënten in de woonservicezone St.Jozef in Deurne. Het voormalige kantoor van Bergopwaarts is geheel verbouwd en steunpunt ‘De Hoeksteen’ is opgeleverd.</li> </ul> <p>2009: In de Woonservicezone St. Jozefparochie zijn groepswoningen opgeleverd en verhuurd aan stichting GGZ Oost- Brabant.</p> <p>2010: Bergopwaarts heeft Convenant tweede kansbeleid ondertekend.</p> <p>2010: Bergopwaarts een visie op wonen en zorg afgerond</p> <p>2008: Met de gemeente Deurne een behoefte-onderzoek voor Zeilberg uitgevoerd.</p> <p>Realisatie bijzondere woonvormen zoals PG-woningen, woningen voor autistische jongeren en Kamers met Kansen;</p> <p>Eind 2009 zijn er 52 woningen waar zorg aan huis mogelijk is.</p> <p>2010: Oplevering St. Jozefparochie blok</p> | <p>Asten (2010-2019): Gemeente concretiseert samen met uitvoerende partijen plannen voor kleinschalige woonzorg- combinaties in wijken en dorpen.</p> | <p>7</p> |
|--|---|---|----------|

|   |  |  |                   |
|---|--|--|-------------------|
|   | 2B, Deurne.  |  |                   |
| Overige personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning | <p>2010: in het voormalige Christus Koning is onderdak gerealiseerd voor SMO, centrum voor kinder- en jeugdpsychiatrie Herlaarhof, school voor speciaal en voortgezet onderwijs De Zwengel.</p> <p>2007: Uit onderzoek is gebleken dat er momenteel geen behoefte is aan een werkhotel voor jongeren. Indien deze behoefte alsnog naar voren komt zal hierop worden ingespeeld.</p> <p>2007: Locatie Gerard Bilderstraat is in voorbereiding als locatie van pension voor seizoenarbeiders binnen bebouwde kom. Bergopwaarts stelt een notitie op t.a.v. de haalbaarheid om VAB's kostendekkend om te bouwen tot pensions.</p> | <p>Deurne (2007): Onderzoek naar haalbaarheid werkhotel voor jongeren.</p> <p>Deurne (2007): Ten behoeve van de huisvesting van seizoenarbeiders wordt in 2007 gestart met de realisatie van 2 pensions in vrijkomende agrarische bedrijfsgebouwen (VAB) in kernrandzone en een pension binnen de bebouwde kom.</p> <p>Asten (2010-2019): Meewerken aan realisatie structurele huisvesting voor arbeidsmigranten.</p> <p>Helmond (2009-2010): Gezamenlijke aanpak dakloosheid.</p> | <p>7</p> <p>6</p> |
| gemiddeld   |  |  | 6,9               |

*(Des)investeren in vastgoed*

| Thema     | Prestatie   | Opgave  | Cijfer |
|-----------|---|---|--------|
| Nieuwbouw | <p>In 2007 is een stuur- en projectgroep geformeerd om aan nieuwbouw gestalte te geven</p> <p>2008:</p> <p>Oplevering 167 woningen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 127 huurwoningen</li> <li>● 40 koopwoningen</li> </ul> <p>2009:</p> <p>Oplevering: 241 woningen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 174 huurwoningen (waarvan 169 in de gemeente Deurne en 5 in de gemeente Asten)</li> <li>● 67 koopwoningen (waarvan 53 in de gemeente Deurne en 14 in de gemeente Asten).</li> </ul> <p>2010:</p> <p>Oplevering 142 woningen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 100 huurwoningen (waarvan 56 in</li> </ul> | <p>Helmond (2009-2010): Opleveren 218 huurwoningen en nog onbekend aantal sociale koopwoningen en de realisatie van 254 levensloopbestendige woningen</p> |        |

|                            |   |  |  |
|----------------------------|---|--|--|
|                            | <p>gemeente Helmond, 36 in gemeente Deurne en 8 in gemeente Asten).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 42 koopwoningen (42 in gemeente Deurne).</li> </ul> <p>2010: BOW heeft grondposities om 950 huishoudens te kunnen huisvesten.</p>  |  |  |
| Sloop, samenvoegen         |   |  |  |
| Verkoop                    | <p>2007: 56 huurders hun woning gekocht tegen een prognose van 47. 43 woningen met een constructie verkocht.</p> <p>2008:<br/>Verkoop 14 vrije verkoop<br/>Verkoop 87 Koopgarant woningen.</p> <p>2009:<br/>Vrije verkoop 8 woningen</p> <p>Verkoop 67 nieuwbouw woningen</p> <p>2010:<br/>89 woningen verkocht met Koopgarant, waarvan 71 aan zittende huurders.</p> |  |  |
| Verbetering bestaand bezit | Voor de Bloemenwijk in Asten heeft 2009 vooral in het teken gestaan van het vaststellen van de visie omtrent de revitalisering.   |  |  |
| Maatschappelijk vastgoed   | <p>In 2009 zijn twee brede scholen opgeleverd, in St. Jozefparochie (gemeente Deurne) en Liessel (gemeente Asten).</p> <p>Opening 'Hoeksteen' maart 2009.</p> <p>Oplevering St. Jozefparochie blok 2B</p>   |  |  |
| Gemiddeld                  |   |  |  |

#### Kwaliteit wijken en buurten

| Thema   | Prestatie   | Opgave  | Cijfer |
|---|---|---|--------|
| <p>Leefbaarheid:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schoon, heel en veilig</li> <li>- Aantrekkelijk inrichten directe woonomgeving</li> <li>- Tevredenheid over leefbaarheid buurt</li> </ul> | <p>2007: Reorganiseren van het SVB en het opzetten van leefbaarheidsplannen per wijk.</p> | <p>Deurne (2007): Actualisatie Strategisch Gebiedsbeleid geformuleerd en herijking van de wijkanalyses en wijkvisies. Op basis van de visies worden wijkontwikkelingsplannen of wijkbeheersplannen vastgesteld.</p> | 7      |

|  |   |   |                   |
|--|---|---|-------------------|
|  | <p>2007: IDOP Helenveen is in 2006 vastgesteld. IDOP Neerkant is in 2007 vastgesteld, IDOP Liessel is gestart.</p> <p>2007: Bergopwaarts heeft vacatures voor huismeesters (2 FTE's).</p> <p>2007: In overleg met de gemeente Deurne is een nieuwe ruimte voor de wijkbeheerder ter beschikking gesteld.</p> <p>Buurtbemiddeling: samenwerking met de gemeente Deurne het buurtbemiddelingsproject gestart.</p> <p>2007: Wijkbeheerder Heiakker en Koolhof: loopt goed, afspraak wordt gecontinueerd en uitgebreid naar Heilige Geest/Houtenhoek en St. Jozefparochie.</p> <p>In 2007 is verder gegaan met de uitvoering van het Politiekeurmerk Veilige Woning.</p> <p>2008:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vroegtijdige Interventie Probleemhuurders: toepassingen verfijnd</li> <li>• Diverse malen overleg geweest met de verschillende bewonerscommissies.</li> </ul> <p>2009:</p> <p>Buurtbemiddeling is na Deurne ook uitgebreid naar Asten.</p> <p>In 2009 is de inzet van de wijkbeheerders geëvalueerd.</p> <p>Uitbreiding van één wijkbeheerder in Deurne</p> <p>2009: twee huismeesters in dienst</p> <p>2009: Met zes partijen is een samenwerkingsovereenkomst afgesloten ter stimulering van het welzijn van de bewoners.</p> <p>Van 80,4% naar 76% van de klanten waardeert de buurt met een 7 of hoger</p> <p>2009: 40 gesprekken voeren met individuele klanten om zo het inzicht in de leefbaarheid in de wijken te vergroten.</p> <p>2010: 95% van de overlastlasten zijn</p> | <p>De wijkontwikkelingsplannen worden opgesteld in overleg met belanghebbenden (o.a. gemeente). Deurne (2007): Opstellen van IDOP's voor Helenaveen, Neerkant, Liessel en Vlierden.</p> <p>Deurne (2007): Basisafpraak is het gezamenlijk optrekken in leefbaarheidprojecten, zoals wijkbeheerders</p> <p>Helmond (2009-2010): Ontwikkelen beleid vroegtijdige interventie probleemhuurders</p> | <p>7</p> <p>7</p> |
|--|---|---|-------------------|

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
|   | <p>beheersbaar.</p> <p>2010: huismeesters actief in appartementencomplexen (toevoeging drie huismeesters).</p> <p>2010: bijdrage kosten van wijkbeheerders en buurtbemiddeling (één wijkbeheerder is vertrokken).</p>   |   |   |
| <p>Vitale buurt en wijken:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Versterken voorzieningen in de buurt</li> <li>- Versterken sociale infrastructuur</li> <li>- Versterken economische infrastructuur</li> </ul> | <p>In 2007 is de opdracht gegeven om een visie voor Koolhof te maken voor het totale bezit van Bergopwaarts en daar waar nodig in de wijk de woningvoorraad aan te passen, gezien in het kader van leefbaarheid.</p> <p>In de wijk Koolhof is in 2008 een aantal maatregelen uitgevoerd vanuit het leefbaarheidproject</p> <p>In 2007 zijn bewoners uit de Bloemenwijk en vertegenwoordigers van bewonersorganisaties uitgenodigd om een participatiegroep te vormen en mee te praten over de visie van de Bloemenwijk.</p> <p>2008: Samen met de gemeente Asten werken aan de voorbereiding van de revitalisering van de Bloemenwijk.</p> <p>2009: grootschalige projecten en kleinschalige projecten uitgevoerd om wijken te verbeteren. Ook bewoners met een goed idee de kans geven om dit te ontwikkelen.</p> <p>2010: Per wijk is inzichtelijk gemaakt welke complexen en voorzieningen aanwezig zijn, en welke strategie de woningen in de complexen hebben.</p> <p>2010: Realiseren wijkwens in De Koolhof.</p> <p>2010: In samenwerking met de gemeente Deurne, stichting welzijn en bewoners werd Speelhof georganiseerd.</p> | <p>Deurne (2007): Basisafpraak is het gezamenlijk optrekken in leefbaarheidprojecten, zoals Heiakker, Koolhof.</p> <p>Helmond (2009-2010) Inzet maatschappelijk vermogen en inzichtelijk maken, monitoring ontwikkelingen op wijk- buurniveau. Gezamenlijke afspraken maken ter voorkoming van verloedering. Invullen activiteitenoverzicht behoud Leefbaarheid</p> | 7 |
| <p>Sociale stijging en emancipatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jeugd</li> <li>- Immigranten statushouders</li> </ul>  | <p>2007: Woonwagens en standplaatsen zijn op 10 mei 2007 overgedragen. Beukenstraat is nog niet uitgebreid met 5 standplaatsen. Deze uitbreiding is opgenomen in bestemmingsplan buitengebied (vaststelling</p>   | <p>Deurne (2007) Overdracht van eigendom van woonwagens en standplaatsen van de gemeente aan de woningbouwvereniging voor 1 mei 2007. Beukenstraat wordt uitgebreid met 5 standplaatsen. En uitbreiding van locatie Korstmos met 2</p>  | 7 |

|                  |  |                |            |
|------------------|--|----------------|------------|
|                  | <p>bestemmingsplan raad december 2007). Voor de uitbreiding van Korstmos met 2 standplaatsen is een artikel 19 –procedure noodzakelijk, deze is nog niet gestart.</p> <p>2007: Een behoorlijke slag gemaakt in de gezamenlijke aanpak t.a.v. schuldsanering, integratie en emancipatie van de woonwagenbewoners van zowel de Bovist als het Haakske.</p> <p>2008: Met collega-corporaties formeel dan wel informeel, samenwerken. Met woCom worden twee nieuwbouwprojecten in de gemeente Asten gebouwd. Met Stichting DUWO is een collegiale financiering afgesloten en wordt er gebruik gemaakt van elkaars kennis.</p> <p>In 2009 is de voorgenomen uitbreiding van de woonwagenlocatie Beukenstraat in Deurne niet van start gegaan</p> <p>2009: 5,6% naar 5,96% van de huurders heeft een huurachterstand</p> <p>2010: Deelname werkgroep 'Rendement van Maatschappelijk Dividend'.</p> | standplaatsen. |            |
| <b>Gemiddeld</b> |  |                | <b>7,0</b> |

## Bijlage 7 Beoordeling volgens Belanghebbenden

### Belanghebbendenoordeel over ambities en doelstellingen Bergopwaarts

| Ambities en doelstellingen        | Hoe belangrijk zijn de ambities? | Geen mening | Beoordeling van de ambities | Geen mening |
|-----------------------------------|----------------------------------|-------------|-----------------------------|-------------|
| Huisvesten primaire doelgroepen   | 7,4                              | -           | 7,2                         | 1           |
| Kwaliteit van woning(beheer)      | 7,6                              | -           | 7,5                         | 2           |
| Huisvesten bijzondere doelgroepen | 7,9                              | -           | 7,6                         | -           |
| (Des)investeren in vastgoed       | 7,7                              | 1           | 7,2                         | 4           |
| Kwaliteit van wijken en buurten   | 7,8                              | 1           | 7,3                         | 3           |
| <b>Gemiddeld (gewogen)</b>        | <b>7,7</b>                       |             | <b>7,4</b>                  |             |

### Belanghebbendenoordeel over de lokale opgaven

| Opgaven in het werkgebied         | Hoe belangrijk zijn de opgaven? | Geen mening | Beoordeling van de opgaven | Geen mening |
|-----------------------------------|---------------------------------|-------------|----------------------------|-------------|
| Huisvesten primaire doelgroepen   | 8,7                             | 1           | 8,0                        | 2           |
| Kwaliteit van woning(beheer)      | 8,1                             | -           | 7,8                        | 2           |
| Huisvesten bijzondere doelgroepen | 8,1                             | -           | 7,6                        | 1           |
| (Des)investeren in vastgoed       | 7,5                             | -           | 7,5                        | 1           |
| Kwaliteit van wijken en buurten   | 8,1                             | 1           | 7,8                        | 2           |
| <b>Gemiddeld (gewogen)</b>        | <b>8,1</b>                      |             | <b>7,7</b>                 |             |

## Stellingen

| volledig mee eens | mee eens | niet mee eens of oneens | mee oneens | volledig mee oneens | Geen mening |
|-------------------|----------|-------------------------|------------|---------------------|-------------|
|-------------------|----------|-------------------------|------------|---------------------|-------------|

### Bergopwaarts

|  |   |    |   |  |   |
|--|---|----|---|--|---|
| Is klantgericht  | 1 | 9  |   |  |   |
| Is vooruitstrevend   | 2 | 7  | 1 |  |   |
| Is zichtbaar voor huurders   | 2 | 4  | 2 |  | 2 |
| Is zichtbaar voor belanghebbenden  | 4 | 6  |   |  |   |
| Is oprecht betrokken   | 2 | 6  | 2 |  |   |
| Zet zich in voor leefbaarheid  | 4 | 5  |   |  | 1 |
| Zet zich in voor betaalbare woningen   | 3 | 6  | 1 |  |   |
| Zet zich in voor duurzaamheid  | 2 | 6  | 1 |  | 1 |
| Streeft naar een hoge klanttevredenheid  | 3 | 6  | 1 |  |   |
| Heeft aandacht voor degenen die niet zelf in de woningbehoefte kunnen voorzien | 1 | 6  | 1 |  | 2 |
| Is pro-actief (ondernemende houding)   |   | 10 |   |  |   |
| Is zakelijk  | 5 | 5  |   |  |   |
| Is deskundig   | 1 | 9  |   |  |   |
| Is flexibel  | 1 | 6  | 3 |  |   |
| Is professioneel   | 1 | 8  | 1 |  |   |
| Is efficiënt   |   | 5  | 5 |  |   |
| Is een transparante organisatie  |   | 5  | 4 |  | 1 |
| Is betrouwbaar   | 3 | 7  |   |  |   |
| Is gericht op samenwerking   | 3 | 7  |   |  |   |
| Voert een goed financieel beleid   | 1 | 4  | 1 |  | 4 |
| Is milieubewust  |   | 8  | 2 |  |   |
| Heeft aandacht voor de kwaliteit van de woningen                               |   | 7  | 2 |  | 1 |
| Luistert goed naar belanghebbenden   | 1 | 8  |   |  | 1 |



## Bijlage 8 CV's visitatiecommissie

### Voorzitter

#### Naam, titel, voorletters:

Lensen, A.H.A.

#### Geboorteplaats en –datum:

's-Hertogenbosch, 30 december 1946

#### Woonplaats:

's-Hertogenbosch

#### Huidige functie:

Consultant

#### Onderwijs:

2-jarige applicatieopleiding Bedrijfsorganisatie (avond-HTS)

Industrie Avond School (Elektrotechniek) A/B (avond-HTS)

Mulo A/B

#### Loopbaan:

2009 – heden: Ecorys Vastgoed, Managing partner

2001 – 2009: Ecorys, Algemeen directeur / (vice)-voorzitter Ecorys Nederland B.V.

1996 – 2001: Ecorys-Kolpron, Managing partner

1989 – 1996: Gemeente Emmen, Burgemeester

1985 – 1989: Ministerie VROM, Directeur Woningbouw & Stadsvernieuwing

1978 – 1985: DB-lid stadsgewest 's-Hertogenbosch

1974 – 1985: Gemeente 's-Hertogenbosch, wethouder portefeuilles o.a. personeels- en organisatiezaken, verkeer en vervoer, openbare werken, milieu, volkshuisvesting en stadsvernieuwing

1970 – 1974: Technische Hogeschool Eindhoven

1964 – 1970: N.V. Philips, Eindhoven

#### Vervulde interim-functies:

1996 – 1999: Directeur Locatie-Ontwikkelings-Bedrijf Nederland (L.O.N.)

1999 – 2000: Directeur bestuursdienst Directoraat-Generaal VHV ministerie VROM (1999-2000)

2002 – 2003: Bestuurder Vastgoedfonds LievendeKey (mei 2002 – oktober 2003), alsmede van woningcorporaties: De Key, Nijestee, Eigen Haard, Jutphaas, Centrada en ontwikkelaar De Principaal

#### Huidige nevenfuncties:

- Maatschappelijke visitaties woningcorporaties
- Voorzitter Raad van Toezicht Vivent 's-Hertogenbosch
- Voorzitter Watertorenberaad Gebiedsontwikkeling
- Directeur Regio Westelijke Mijnstreek

#### Huidige nevenfuncties:

- Commissaris RNH (Regionaal Nutsbedrijf 's-Hertogenbosch)
- President-commissaris Noorder Dierenpark Emmen
- Commissaris Reinaerd Deuren B.V. Hardenberg
- Commissaris De Groot's Houtbouw B.V. Vroomshoop
- Vele bestuursfuncties vervuld op het gebied van onderwijs, financiën, personeels- en organisatiezaken, automatisering, toerisme/recreatie, volkshuisvesting, zorg en veiligheid
- Op het gebied van personeels- en organisatiezaken o.a. werkgeversvoorzitter gemeenten (College voor Arbeidszaken)
- Extern toezichthouder namens minister VROM bij corporaties met specifieke problemen (Trias – Lisse, Wooninvest – Voorburg, PWS – Rotterdam, Rentree – Deventer).

#### Profielchets:

Ton was vanaf 1974 in 's-Hertogenbosch 11 jaar wethouder met onder andere de portefeuille volkshuisvesting en stadsvernieuwing. Daarna was hij 5 jaar directeur woningbouw en stadsvernieuwing bij het ministerie VROM en 7 jaar burgemeester van Emmen. De laatste 15 jaar is hij onder andere als algemeen directeur/bestuurder werkzaam bij Ecorys. In deze periode is hij ook actief geweest op het terrein van gebiedsontwikkeling en woningcorporaties. Hij was lid van de commissie de Boer die de minister en Aedes heeft geadviseerd over een nieuw bestel voor woningcorporaties. Ton is door de minister bij de volgende corporaties als extern toezichthouder aangesteld: Trias (Lisse), Wooninvest (Voorburg), PWS (Rotterdam) en Rentree (Deventer). Bij vele van de door Ecorys uitgevoerde en lopende maatschappelijke visitaties bij woningcorporaties was / is hij voorzitter van de visitatiecommissie.

## Projectleider

### Naam, titel, voorletters:

Vos, drs., W.

### Geboorteplaats en –datum:

Boskoop, 11 juli 1979

### Woonplaats:

Gouda

### Huidige functie:

Manager Ecorys Vastgoed

### Onderwijs:

1997 – 2003: Sociale en institutionele economie, Universiteit Utrecht

1991 – 1997: VWO, Coenecoop College Waddinxveen

### Loopbaan:

2009 – heden: Ecorys Vastgoed, Manager

2003 – 2009: Ecorys, diverse functies

### Profielchets:

Wouter Vos is als manager bij de divisie Vastgoed betrokken bij de activiteiten, die ontplooid worden op het gebied van de vastgoedmarkt. Wouter Vos houdt zich onder meer bezig met gebiedsontwikkeling, project- / procesmanagement, begeleiding van herstructurering van bedrijventerreinen, stedelijke vernieuwingsprojecten, procesanalyses, maatschappelijke kosten-batenanalyses en beleidsvisies. Binnen de maatschappelijke visitaties vervult Wouter Vos de rol van voorzitter dan wel projectleider, waarbij zijn kennis van de vastgoedmarkt en procesmanagement een goede basis vormen voor het beoordelen van de maatschappelijke prestaties van woningcorporaties.

## Secretaris

### Naam, titel, voorletters:

Hegeman, R.F.

### Geboorteplaats en –datum:

30 juni 1982

### Woonplaats:

Rotterdam

### Huidige functie:

Consultant

### Onderwijs:

2004 – 2008: Research master in Metropolitan Studies (Universiteit van Amsterdam)

2001 – 2004: Social science (International Honors College Utrecht)

1999 – 2001: Atheneum (Reggesteyn College, Nijverdal)

1998 – 1999: Cambridge Central School (New York)

1994 – 1998: F. Wilhelm Gymnasium (Berlijn)

### Loopbaan:

2008 – heden: Ecorys Vastgoed, Consultant

## Bijlage 9 Onafhankelijkheidsverklaring van de Ecorys en de visitatiecommissie

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Bergopwaarts in 2011 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen advies- en/of interim opdrachten of werkzaamheden uitgevoerd voor de corporatie op beleidsterreinen die de visitatie raken. In de komende twee jaar zal Ecorys geen advies- en/of interim opdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Bergopwaarts op beleidsterreinen die de visitatie raken.

Rotterdam, 13 oktober 2011

Wouter Vos  
Partner

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van: *Bergopwaarts*

*Week 17 tot en met week 35 2011*

verklaren hierbij dat a) de maatschappelijke visitatie van bovengenoemde corporatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden, b) geen relaties, privé noch zakelijk, te onderhouden die de onafhankelijkheid ten positieve dan wel ten negatieve kunnen beïnvloeden en c) in de vier jaar voorafgaand aan de visitatie geen advies- en/of interim-opdrachten te hebben uitgevoerd op beleidsterreinen die de visitatie raken en deze in de komende twee jaar ook niet te zullen uitvoeren bij deze corporatie.

*Naam en handtekening:*

Ton Lensen



*Naam en handtekening:*

Wouter Vos



*Plaats:*

Rotterdam

*Datum:*

13 oktober 2011

Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)

**W** [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)

***Sound analysis, inspiring ideas***