

# Woonmaatschappij Hestia groep

## Visitatierapport

Utrecht, december 2008

### **Colofon**

Raeflex

Catharijnesingel 56

3511 GE Utrecht

e-mail: [w.dewater@raeflex.nl](mailto:w.dewater@raeflex.nl)

[www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl)

Visitatiecommissie

De heer prof. Dr. P. Hooimeijer (voorzitter)

Mevrouw drs. J.J. Tj. Van den Hul-Omta

De heer H.D. Albeda

Mevrouw drs. F. Jonker (secretaris)



## Voorwoord

Sinds 1 januari 2007 is in de Aedescode opgenomen dat alle leden zich verplichten zich eens in de vier jaar te laten visiteren. Visitaties geven inzicht in prestaties van corporaties. Behalve de prestaties geeft de visitatie ook inzicht in de checks en balances van de corporatie onder het hoofdstuk governance. Met de visitatie legt de corporatie verantwoording af aan de omgeving. Visitatierapporten zijn openbaar.

Raeflex voert al meer dan zes jaar visitaties uit voor woningcorporaties. Raeflex ziet visitaties als een beoordelingsinstrument over het maatschappelijk presteren van individuele woningcorporaties, én als instrument om het huidige presteren in de toekomst te verbeteren. Onze visitaties worden uitgevoerd door onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die dus niet in vaste dienst bij Raeflex zijn. Bij visitaties wordt gekeken naar de prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar en naar de plannen en ambities voor de komende vier jaar, voor zover dat relevant en beschreven is. De visitatiemethodiek van Raeflex is geaccrediteerd door de Auditraad.

De visitatie bij de Woonmaatschappij Hestia groep is, naar mening van de commissie, goed verlopen. De commissie dankt de corporatie voor de goede verzorging gedurende het traject. De corporatie heeft een goede zelfevaluatie aangeleverd, en heeft het gewenste materiaal tijdig en ordelijk aangeleverd. Tot slot wenst de commissie de corporatie succes met het 'bouwen' op het resultaat.



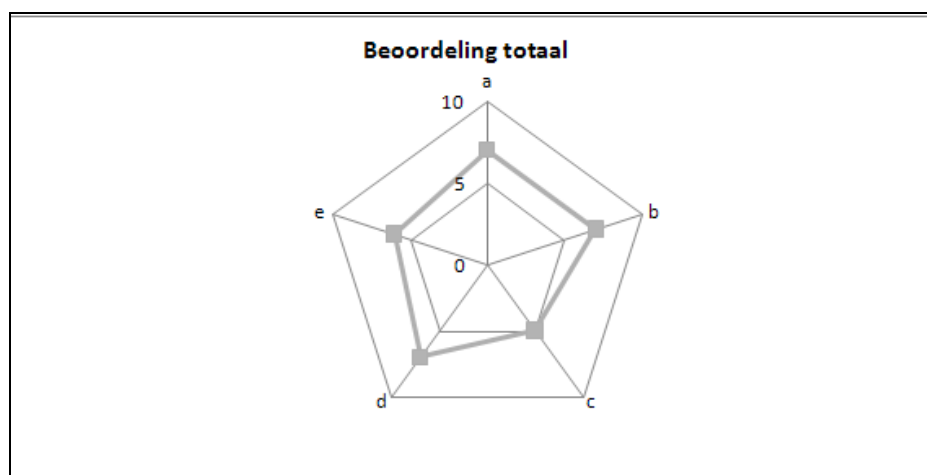
## Managementsamenvatting en recensie

In juni 2008 heeft Woonmaatschappij Hestia groep (verder Hestia groep) te Landgraaf opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 3.0-versie van Maatschappelijke visitaties woningcorporaties (Auditraad, 25 februari 2008) en vond plaats tussen juli 2008 en december 2008. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 16 en 17 september 2008.

Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren was voor Hestia groep het verkrijgen van input voor het nieuw op te stellen Ondernemingsplan de belangrijkste reden om een visitatie te laten uitvoeren.

Hestia groep is werkzaam in de regio Parkstad Limburg. Het werkgebied kenmerkt zich door krimp, een lage inkomenspositie, dubbele vergrijzing en weinig werkgelegenheid voor hoger opgeleiden.

De prestaties van Hestia groep worden door de commissie gemiddeld gewaardeerd met het eindcijfer 6 (voldoende). Tijdens de visitatie zijn de prestaties van de corporatie vanuit verschillende invalshoeken beoordeeld. In navolgende figuur staat de totale beoordeling weergegeven. De letters in de figuur corresponderen met de gegevens uit de tabel die onder de figuur staat weergegeven.



Verplichte onderdelen	Cijfer
a. Presteren naar eigen ambities en doelen	7
b. Presteren naar opgave	7
c. Presteren naar vermogen	5
d. Presteren volgens stakeholders	7
e. Governance	6
<b>Gemiddelde score</b>	<b>6</b>

Uit de tabel is af te leiden dat Hestia groep ten aanzien de onderdelen 'Presteren naar ambities en doelen', 'Presteren naar opgave' en 'Presteren volgens stakeholders' ruim voldoende presteert. De commissie acht het 'Presteren naar vermogen' zwak. In deze samenvatting presenteren wij de prestatievelen *in samenhang* tot elkaar, in de navolgende hoofdstukken wordt op de afzonderlijke onderdelen dieper ingegaan.

De commissie komt tot de conclusie dat Hestia groep een corporatie is met een eigenstandige visie op de opgave in het werkgebied. Deze visie stelt de corporatie op in samenspraak met haar regionale en lokale partners. De stakeholders waarderen de corporatie om deze visie, met name gericht op de krimp.

Het werkgebied kenmerkt zich door een afnemend aantal inwoners. De corporatie heeft hierop tijdig geanticipeerd door middel van het terugbrengen van haar voorraad. Om verder te gaan dan alleen krimp heeft de corporatie, in het licht van de opgave in de regio, zich ook het doel gesteld een transformatie in het gebied teweeg te brengen. Dit wil de corporatie vormgeven door naast sloop ook nieuwbouw en herstructurering te realiseren. De commissie heeft waardering voor de gestelde ambitie, maar is de mening toegedaan dat de corporatie meer had kunnen doen om aan deze transformatiedoelstelling tegemoet te komen. Voorwaarden zijn het hebben van de juiste middelen en het op een goede wijze aangaan van samenwerking. Hestia groep heeft voldoende middelen om deze ambitie vorm te geven, de commissie acht de inzet van dit vermogen over de afgelopen periode dan ook zwak. In dit licht heeft het de commissie ook bevreemd dat uit de gesprekken is gebleken dat de corporatie een fusiepartner heeft gezocht die ook over voldoende middelen beschikt. Wellicht had matching met een andere corporatie binnen het werkgebied meer voor de hand gelegen. Inzake de samenwerking kan de corporatie ook verbeteren. Dat de commissie zich er van bewust is dat ook van de partners van Hestia groep een meer actiegericht houding wordt gevraagd, doet aan deze conclusie niets af.

De stakeholders beoordelen de corporatie overwegend goed. Er is veel waardering voor de inspanningen op het gebied van bijzondere doelgroepen, leefbaarheid en het leveren van kwaliteit. Hestia groep onderscheidt naast de primaire doelgroep (qua inkomen in aanmerking komend voor huurtoeslag) ook een secundaire en een tertiaire doelgroep en heeft haar organisatie aangepast om die laatste, meer veeleisende, doelgroepen te bedienen. De stakeholders merken op dat de corporatie hiermee haar doel voorbij dreigt te schieten. De commissie onderschrijft dit oordeel.

De commissie komt hiermee tot de conclusie dat de corporatie ondernemend is, maar last lijkt te hebben van de zogenaamde 'wet op de remmende voorsprong'. Het inzicht in en anticiperen op de krimp situatie is niet meer voldoende in het gebied. De corporatie zal actiever en concreter vorm moeten geven aan het gebiedsmanagement. Dit gaat echter niet langer samen met een risicomijdende insteek.

## Inhoud

<b>Managementsamenvatting en recensie</b>	<b>5</b>
<b>1. Woonmaatschappij Hestia groep en het werkgebied</b>	<b>9</b>
1.1 De Visitatie	9
1.2 Hestia groep	9
1.3 Het werkgebied	10
1.4 Leeswijzer	10
<b>2. Prestaties naar Ambities en Doelen</b>	<b>11</b>
2.1 Missie en ambities	11
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar eigen ambities en doelen	12
2.3 Conclusies en motivatie	12
<b>3. Prestaties naar Opgaven</b>	<b>17</b>
3.1 Omschrijving van de opgaven in het werkgebied	17
3.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar opgave	17
3.3 Conclusies en motivatie	18
<b>4. Prestaties naar vermogen en efficiëncy</b>	<b>23</b>
4.1 Kerngegevens	23
4.2 Beschrijving vermogensontwikkeling	23
4.3 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar vermogen en efficiency	23
4.4 Conclusies en motivatie	24
<b>5. Prestaties volgens Stakeholders</b>	<b>27</b>
5.1 De stakeholders van Hestia groep	27
5.2 Beoordeling prestaties door stakeholders	27
5.3 Beoordeling visitatiecommissie: presteren volgens stakeholders	27
5.4 Conclusies en motivatie	28
<b>6. Governance</b>	<b>31</b>
6.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	31
6.2 Conclusies en motivatie	31
<b>7. Scorekaart</b>	<b>35</b>
<b>Bijlage 1 Verantwoording Visitatie</b>	<b>41</b>
<b>Bijlage 2 Visitatiecommissie</b>	<b>45</b>
<b>Bijlage 3 Het Certificaat</b>	<b>51</b>
<b>Bijlage 4 Overzicht doelstellingen en prestaties</b>	<b>53</b>



## 1. Woonmaatschappij Hestia groep en het werkgebied

### 1.1 De Visitatie

In juni 2008 heeft de Woonmaatschappij Hestia groep (verder Hestia groep) te Landgraaf opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 3.0-versie van Maatschappelijke visitaties woningcorporaties (Auditraad, 25 februari 2008) en vond plaats tussen juli 2008 en december 2008. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 16 en 17 september 2008.

De visitatiecommissie bestond uit de heer prof. Dr. P. Hooimeijer (voorzitter), mevrouw drs. J.J. Tj. Van den Hul-Omta, de heer H.D. Albeda en mevrouw drs. F. Jonker (secretaris). Mevrouw L. Schoormans MSc. heeft ondersteuning geboden aan de secretaris tijdens de interviews. In de bijlage zijn de curriculum vitae van de commissieleden opgenomen.

Naast de vanzelfsprekende verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren was voor Hestia groep het verkrijgen van input voor het nieuw op te stellen Ondernemingsplan de belangrijkste reden om een visitatie te laten uitvoeren. Dit ondernemingsplan heeft grote aandacht van Hestia groep omdat hernieuwde focus op de middellange termijn gewenst is, na het in 2008 voorlopig beëindigen van de fusiegesprekken met Wonen Limburg en Woonpunt.

De commissie heeft ten behoeve van de visitatie gebruik gemaakt van diverse informatiebronnen, zoals documenten en gesprekken. In de bijlage is een overzicht van de geraadpleegde documenten en gesprekspartners opgenomen.

De visitatie betreft voornamelijk een terugblik op de periode 2004-2007 aangezien dit de looptijd was van het laatste ondernemingsplan. Voorts ligt de focus meer abstract op het nieuw op te stellen ondernemingsplan.

### 1.2 Hestia groep

Hestia groep is opgericht in 2000 na de fusie van drie woningcorporaties. Anno 2008 heeft de corporatie een bezit van 5.913 woningen en 185 andere verhuureenheden en is zij werkzaam in de gemeenten Landgraaf en Kerkrade. Deze gemeenten tellen samen ruim 87.000 inwoners. In dit werkgebied zijn ook andere corporaties actief, alleen al in de gemeente Kerkrade zijn vier corporaties actief. Uit het Portefeuilleplan 2008 – 2010 blijkt dat in de top drie van aanbidders naast Hestia groep Weller met 9.858 wooneenheden en Woonpunt met 6.172 wooneenheden staan in 2005.

Belangrijkste stakeholders van Hestia groep zijn de genoemde gemeenten Landgraaf en Kerkrade, als partner om op lokaal vlak doelen te bereiken; de collega corporaties waarmee gezamenlijk vanuit een visie opgetreden moet worden in het licht van de krimpsituatie; zorg- en welzijnsinstellingen gericht op het delen van expertise rondom huisvesting; Regio Parkstad gezien het regionale kader en de huurdersorganisaties als thermometer van de huurders.

Bij Hestia groep werken in juli 2008 57 medewerkers, in totaal 52,8 fte. De leiding van de corporatie berust bij een eenhoofdig directie-bestuur. Het interne toezicht bestaat uit zes leden, waarvan twee leden namens de huurders en een lid namens de ondernemingsraad in de Raad van Commissarissen zitting hebben.

### 1.3 Het werkgebied

Hestia groep is werkzaam in de regio Parkstad Limburg. Deze regio heeft een WGR+ status<sup>1</sup> waarbij ondermeer de portefeuille Wonen op regionaal vlak wordt aangestuurd. Het directe werkgebied van Hestia groep beperkt zich tot drie stadsdelen van de twee genoemde gemeenten. Het betreft de stadsdelen Kerkrade West, Schaesberg en Nieuwenhagen (Landgraaf).

In de zelfevaluatie die Hestia groep heeft opgesteld ten behoeve van de visitatie staat opgenomen dat het werkgebied zich kenmerkt door krimp, een lage inkomenspositie, dubbele vergrijzing en weinig werkgelegenheid voor hoger opgeleiden. Dit wordt onderbouwd in diverse regionale analyses, wordt bevestigd in diverse gesprekken en staat ook omschreven in het portefeuilleplan 2008-2010. Naar mening van de commissie laten meer recente prognoses van VROM echter eerder een afname van het besteedbare inkomen in de regio zien.

### 1.4 Leeswijzer

Dit rapport is ingedeeld naar de onderdelen waarop de woningcorporatie is beoordeeld. Daarbij zijn de vastgestelde onderdelen:

- Presteren naar Ambities en Doelen (hoofdstuk 2)
- Presteren naar Opgaven (hoofdstuk 3)
- Presteren naar Vermogen (hoofdstuk 4)
- Presteren volgens Stakeholders (hoofdstuk 5)
- Governance (hoofdstuk 6).

Ieder hoofdstuk geeft de beoordeling weer waarna de motivatie van het cijfer wordt gegeven.

Voor de leesbaarheid van het rapport is ervoor gekozen om in hoofdstuk 7, tot slot, een cijfermatig overzicht te geven van alle beoordelingen. In bijlage vier worden alle beschrijvingen van de doelstellingen, opgaven en de gegevens over de prestaties in tabelvorm weergegeven. Deze tabel vormt de onderlegger voor de beoordelingen.

## 2. Prestaties naar Ambities en Doelen

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van Hestia groep in relatie tot de ambities en doelen die de organisatie zich heeft gesteld.

### 2.1 Missie en ambities

Hestia groep heeft in het document Vizio 2004-2007 haar missie en ambities voor de periode 2004 tot en met 2007 omschreven. In de visie van Hestia groep staat een aantal belangrijke ontwikkelingen benoemd. Dit betreft ondermeer de constatering dat de vraaguitval die in het lagere segment was voorzien is uitgebleven. Tevens wordt genoemd dat er sprake is van een tweedeling van de maatschappij waarbij de oorspronkelijke primaire doelgroep minder draagkrachtig wordt en er tevens een bemiddelde groep ontstaat met een toenemende behoefte aan kwaliteit, comfort en maatwerk.

Er wordt een vertaling gemaakt van de visie op de ontwikkelingen naar de effecten voor Hestia groep. De conclusie is dat het succes van Hestia groep primair afhankelijk zal zijn van de mate waarin de aandacht voor de kwaliteit van wonen en woonomgeving kan worden gegarandeerd. Hestia groep zal in staat moeten zijn om flexibel te opereren in een brede maatschappelijke en regionale context en zich 'aanspreekbaar' moeten opstellen.

De missie van Hestia groep luidt als volgt: Hestia groep levert aan woonconsumenten (maatwerk) diensten op het gebied van wonen en woonomgeving in de regio Parkstad.

Om hier aan te kunnen voldoen is de volgende strategie opgesteld:

- Hestia groep biedt in een duidelijke prijs-kwaliteitverhouding woonconsumenten woonruimte aan in een veilige en prettige omgeving in de regio Parkstad;
- Hestia groep is maatschappelijk betrokken en maakt haar maatschappelijke meerwaarde in woord en daad duidelijk aan haar klanten, belanghouders en directe omgeving, onder meer door nieuwe kansen te bieden aan oude gebieden en wijken;
- Hestia groep wil samenwerken met andere (markt-)partijen als dit bijdraagt aan de keuzevrijheid van haar klanten, een beperking van haar ondernemersrisico en/of een verhoging van het maatschappelijke rendement;
- De medewerkers van Hestia groep zijn deskundig, duidelijk, servicegericht en komen afspraken na.

Om maximale toegevoegde waarde voor de klanten te kunnen realiseren, een volwaardige gespreks- en samenwerkingspartner te zijn voor belanghouders en tevens een goede werkgever te zijn wil de corporatie specifiek:

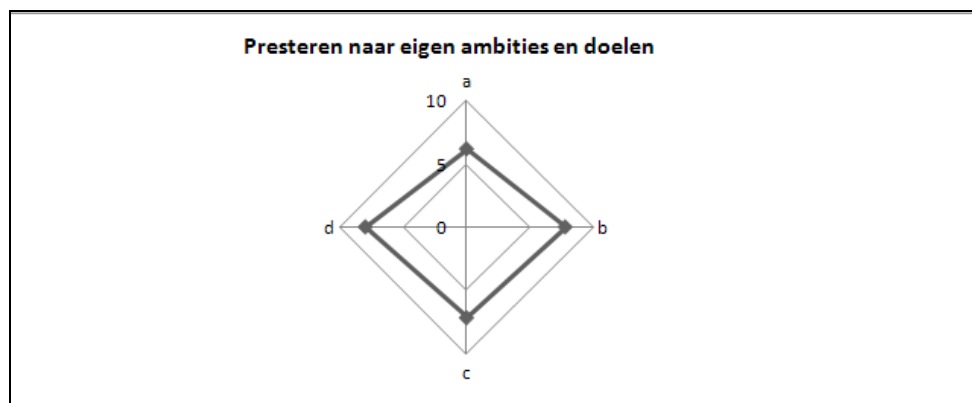
- maatschappelijk rendement met vastgoed realiseren;
- aandacht voor de woonomgeving bezien vanuit het perspectief van (de waarde) van het eigen vastgoed;
- maatschappelijk rendement realiseren met ander vastgoed dan woningen voor de primaire doelgroep (kinderdagverblijf, brede school, zorggebouwen);
- meerdere doelgroepen tegen marktconforme condities bedienen;
- een responsieve organisatie zijn. De kwaliteitsperceptie van de fysieke woning door de klant is hierbij vertrekpunt van handelen.

De commissie heeft gekeken naar de ambities en doelen zoals deze door Hestia groep zijn

geformuleerd (over de afgelopen vier jaar). Het betreft een concretisering van de generieke ambities en doelen zoals deze door de corporatie zijn opgenomen in de zelfevaluatie. Ten aanzien van deze concrete ambities en doelen heeft de commissie de realisatie gemeten. In bijlage 4 is hiervan het resultaat opgenomen. In de navolgende paragraaf treft u de beoordeling van de commissie.

## 2.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar eigen ambities en doelen

De beoordeling van het onderdeel 'Presteren naar eigen ambities en doelen' naar de concrete vertaling van de generieke doelen is in het overzicht op de volgende pagina weergegeven. De getallen verwijzen naar de gegevens in de tabel op de volgende pagina. Het oordeel wordt onderbouwd in paragraaf 2.3.



Ambities en doelen	Cijfer
a. Zorgvuldig omgaan met de krimp	6
b. Duurzaamheid	8
c. Be good and show it	7
d. Organisatie aanpassen aan de vraag	8
e. Beheersing kosten van onderhoud <sup>2</sup>	-
f. De wijk centraal <sup>2</sup>	-
<b>Totaal</b>	<b>7</b>

## 2.3 Conclusies en motivatie

De commissie beoordeelt het onderdeel 'Presteren naar ambities en doelen' gemiddeld met een 7 (ruim voldoende). Het oordeel varieert naar de verschillende onderdelen die door de corporatie in de zelfevaluatie zijn aangedragen. Per onderdeel zal het oordeel worden gemotiveerd.

*a. Zorgvuldig omgaan met de krimp*

Het is de ambitie van Hestia groep om de voorraad continu aan te passen aan de toekomstige vraag. Hestia groep is hierbij van mening dat het grootste maatschappelijk rendement voor de regio Parkstad gerealiseerd kan worden wanneer nieuwe kansen geboden worden aan oude wijken en gebieden. Hiertoe maakt de corporatie gebruik van het Strategisch voorraadbeheer, herstructurering, verkoop, nieuwbouw en sloop. Ook heeft het geleid tot een herbezinning op enkele langjarige plannen zoals 'Achter den Winkel' en 'Heiveld'. De activiteiten van de corporatie hebben geleid tot een afname van het bezit. De corporatie had in 2004 6.287 woningen in bezit, in 2007 waren dit 5.913 woningen. Het is de prognose dat in de periode 2008-2012 604 verhuureenheden gesloopt zullen worden.

De commissie is van oordeel dat de corporatie in dit opzicht generieke doelen heeft gesteld die passen bij de opgave in het werkgebied. Hierbij levert de corporatie een forse bijdrage aan de discussie en anticiperen zij fysiek op de krimpsituatie.

Deze doelen zijn echter beperkt geoperationaliseerd. Het is de commissie niet gebleken van een onderbouwing in meetbare eenheden waaraan toetsing kan plaatsvinden. Dit werpt bij de commissie de vraag op of de corporatie de focus niet te eenzijdig legt op het slopen van delen van het bezit. Alleen slopen draagt niet bij aan een transformatie in de wijken en daarmee aan het zorgvuldig omgaan met de krimp, dit staat ook verwoord in het document 'krimp als kans'. Om deze reden beoordeelt de commissie het presteren op dit specifieke taakveld met een 6 (voldoende).

*b. Duurzaamheid*

Hestia groep wil investeren in de kwaliteit van de woningen waarbij vooral de energetische kwaliteit belangrijk is. De corporatie hanteert een energienorm die lager ligt van de norm van EPC 0,8 en de corporatie hanteert duurzame bouwmaterialen. Sinds 2004 heeft de corporatie bij diverse projecten zowel in nieuwbouw als in onderhoud/woning verbetering diverse extra financiële inspanningen gedaan. Voorbeelden zijn gevelisolatie en de installatie van HR combi ketels. De energielabels die per 1/1/2009 voor corporaties als verplichting gelden op alle woningen zijn reeds verstrekt. Samen met de gemeenten Kerkrade, Landgraaf en Heerlen<sup>3</sup> deed de corporatie in 2007 mee aan de energiecompetitie waarbij huishoudens met een besteedbaar inkomen tot 14.000 euro voorzien zijn van een gratis energiebox. Met de gemeente Kerkrade wil de corporatie in 2008 nadere afspraken maken over energiebesparing en dit vastleggen in een meerjarig energieconvenant.

Duurzaamheid, en milieu, hebben een centrale plaats in de organisatie. De commissie waardeert de prestaties van de corporatie op dit terrein. De corporatie kan verbeteren door de prestaties beter vast te leggen (meer concreet) en deze jaarlijks te meten. Gezien het gegeven dat deze ambitie reeds is geformuleerd beoordeelt de commissie het presteren ten aanzien van duurzaamheid met een 8 (goed).

*c. Be good and show it*

Hestia groep wil haar prestaties kenbaar maken aan de buitenwereld door actief de pers te zoeken. In de meetperiode heeft Hestia groep ten aanzien van dit item diverse activiteiten ondernomen. Het betreft de viering van momenten als de eerste steenlegging en het hoogste punt met stakeholders, deelname van Hestia groep aan diverse beurzen, het uitbrengen van het kwartaalblad 'Beleef', het lanceren van een klantvriendelijke website en het optreden als gastheer bij verschillende informatieve reizen van regionale, provinciale of landelijke delegaties.

De commissie is van mening dat de activiteiten behorende bij dit prestatieveld goed zijn, maar dat de geformuleerde ambitie 'be good and show it' te algemeen is. De focus van de corporatie ligt op het 'ad hoc' ondernemen van acties. Stakeholders vragen zich ook af wat ze er mee opschieten. Het is de uitdaging voor Hestia groep om ook kenbaar te maken wat de winst is voor de stakeholders. De commissie beoordeelt op grond van bovengenoemde opmerkingen het presteren van de corporatie ten aanzien van dit aspect met een 7 (ruim voldoende).

*d. Organisatie aanpassen aan de vraag*

In het document 'Vizier 2004-2007' staat omschreven dat de corporatie in staat zal moeten zijn om flexibel te operen in een brede maatschappelijke en regionale context en zich 'aanspreekbaar' zal moeten opstellen. Het kantelen van de organisatie onder de projectnaam 'van Pand naar Klant' is onderdeel van de strategie die bij de visie is geformuleerd. Door de organisatieontwikkeling is de focus meer bij de klant -de huurder- komen te liggen door de organisatie meer om de klant heen in te richten. Hestia groep heeft deze acties eind 2006 ingezet door de afdeling onderhoud en beheer op te splitsen en de opzichters op de rayons te plaatsen, dit om de klant beter van dienst te kunnen zijn en beter met de front-office te communiceren. In 2007 is afgestapt van de rayonindeling en is gekozen voor een klantgroopteamindeling (accountbenadering). De klantgroopteams zijn ingedeeld op basis van geografische aspecten en drie focusgroepen. Dit ook in aansluiting op de wens van de organisatie om op basis van het INK managementmodel van fase 2 'procesgeoriënteerd' naar fase 3 'systeemgeoriënteerd' te bewegen.

Hestia groep benoemt in het document 'Vizier 2004-2007' tevens dat organisatieontwikkeling het ontwikkelen van medewerkers is. Hierbij wordt benoemd dat project- en gebiedsontwikkeling vragen om speciale expertise.

De commissie is van mening dat de organisatieontwikkeling zoals beoogd is geslaagd. De organisatie is gekanteld. Ook voor het ontwikkelen van medewerkers is voldoende aandacht. Om deze reden beoordeelt de commissie het presteren ten aanzien van deze doelstelling met een 8 (goed).

Hestia groep heeft ten aanzien van haar kwaliteitsbeleid onderscheid gemaakt in drie doelgroepen.

- De huishoudens die aanspraak kunnen maken op huurtoeslag (de primaire groep);
- De huishoudens met een inkomen van huurtoegankelijk tot modaal: de secundaire groep;
- Huishoudens met een modaal of bovenmodaal inkomen: de tertiaire groep.

Met betrekking tot de cijfers uit het Portefeuilleplan komt de commissie tot de conclusie dat de vraag vanuit de primaire doelgroep wordt onderschat. De minimale kernvoorraad voor de primaire doelgroep wordt op pagina 28 gedefinieerd als de ontvangers van huurtoeslag in het werkgebied Landgraaf en Kerkrade-West (3280), met een marge van 3% voor degenen die nu nog niet zelfstandig of te duur schief wonen. Uit de cijfers daarvoor blijkt echter dat 52% van alle huishoudens in Kerkrade en 45% in Landgraaf op basis van hun inkomen wel degelijk tot de primaire doelgroep kunnen worden, maar een belangrijk deel daarvan woont nu niet in een huurwoning. Dat wil niet zeggen dat zij bij verhuizing geen vraag uitoefenen naar betaalbare huisvesting, zeker als het om oudere huishoudens gaat die geen gunstige inkomensverwachtingen hebben. Dit is consistent met de bevindingen uit de gesprekken dat het lastig is huurders te vinden voor de duurdere woningen en met de gebleken noodzaak de projectontwikkeling in het middeldure segment (huur en koop) uit stellen bij gebrek aan vraag. Uit het Portefeuilleplan blijkt dat hier woningen van € 500 zijn meegenomen als dure huur. De commissie is derhalve van mening dat er onvoldoende inzicht is in de koopkrachtige vraag en dat de

Hestia groep beter zou moeten onderbouwen waarom zij doorgaat op de ingeslagen weg als de markt in het duurdere segment zo moeilijk is, zodat dit slechts leidt tot een verminderde bouwproductie.

*e. Beheersing kosten onderhoud*

Hestia groep heeft zich voorgenomen een meer marktgestuurde onderhoudsbenadering in te voeren. De nieuwste begroting 2008-2018 zal worden opgesteld volgens nieuwe voorwaarden die aansluiten bij de marktbenadering. De commissie begrijpt dat de corporatie deze beleidswijziging heeft doorgevoerd vanwege de hoge kosten van het onderhoud. Als gevolg van de recente formulering kan de commissie zich geen oordeel over de prestaties vormen. Om deze reden onthoudt de commissie zich van het geven van een cijfer.

*f. De wijk centraal*

Hestia groep wil met de ambitie 'De wijk centraal' kennis en ervaring opdoen in de gebieden project- en gebiedsontwikkeling. De Hestia groep wil zich ontwikkelen van huisvester naar gebiedsmanager. In de activiteitenplannen wordt dit vertaald in gebiedgerichte maatregelen waarbij een multidisciplinaire aanpak noodzakelijk is. In dit kader heeft de corporatie wijkopzichters ingezet die verantwoordelijk zijn voor een aantal wijken in termen van het controleren van de openbare ruimte, het bevorderen van de veiligheid en het aansturen van huismeesters. Ook heeft de corporatie een structuurwijziging doorgevoerd door de totstandkoming van klantgroep teams en zijn wijkvisies opgesteld. Een belangrijk punt is ook de samenwerking met partners (zie hoofdstuk 5).

Tijdens de visitatie is gebleken dat het denken vanuit het gebied, de wijk of de buurt nog meer gemeengoed moet worden bij de corporatie. De inspanningen die tot op heden zijn gepleegd kennen geen duidelijke samenhang die verwoord is in een meetbare visie. De wijkvisies kennen een beperkte scope en geven geen duidelijke visie over de gebiedsontwikkeling die specifiek gewenst is in de wijken en in het gehele werkgebied van Hestia groep. Gezien de recente formulering van de ambitie ziet de commissie af van het geven van een cijfer.



### **3. Prestaties naar Opgaven**

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

#### **3.1 Omschrijving van de opgaven in het werkgebied**

Het werkgebied van Hestia groep kenmerkt zich door een bijzondere opgave. Deze opgave is ingegeven door de Provinciale woonvisie 2006-2010. Deze woonvisie is verder verbijzonderd in de Regionale woonvisie op Hoofdlijnen Parkstad Limburg 2006-2010 en gespecificeerd in de Regionale woningbouwprogrammering 2006-2010 en Kwaliteitsturing Regionale Woningmarkt.

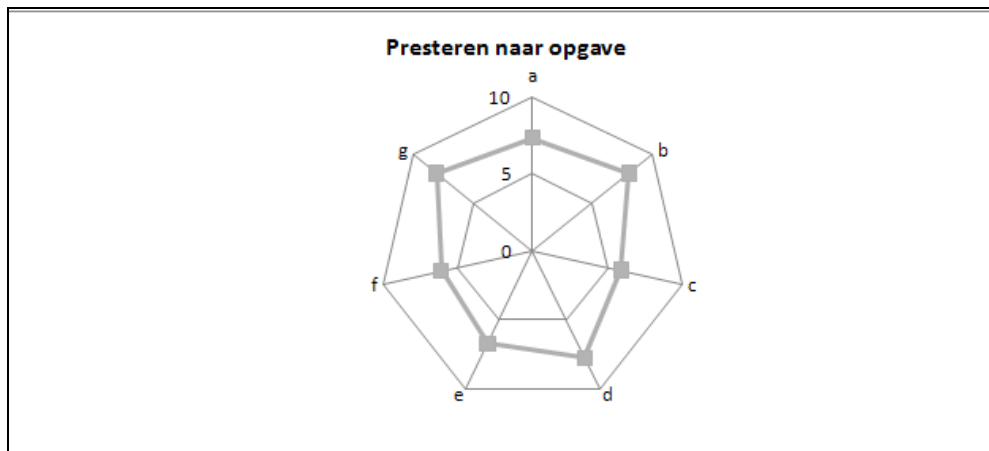
In de Regionale Woonvisie staat opgenomen dat het inwoneraantal in Parkstad Limburg (volgens het middenscenario) zal dalen van 244.100 inwoners in 2005 naar 200.300 in 2035. Tot 2015 zal wel vraag naar nieuwe woningen blijven als gevolg van vergrijzing, extramuralisering en individualisering. Voor de corporaties resteert desalniettemin een krimp- en transformatiedoelstelling.

Inzake kwaliteit is afgesproken dat er een kwaliteitsimpuls wordt gegeven aan het wonen in Parkstad en dat bewoners meer kansen worden geboden om hun woonwensen te realiseren door een aanbod te genereren dat beter aansluit bij de woonwensen van de (toekomstige) bewoner. Dit betekent dat voor Hestia groep naast een krimpdoelstelling ook dat de transformatie van het bezit een opgave is door (1) het toekomst bestendig maken van de huidige voorraad door selectief nieuwbouw te plegen en bestaande wijken te herstructureren (2) aandacht te hebben voor leefbaarheid, buurt & economie en (3) een focus te leggen op gebiedsgericht werken inzake Parkstad als geheel.

Met de gemeenten heeft Hestia groep nadere afspraken gemaakt in de prestatiecontracten, en in aparte documenten die zijn opgesteld in het kader van het project 'Krimp als kans'. Naar aanleiding van de onlangs gepresenteerde "PSL enveloppen" starten gemeenten met het vertalen van de transformatieopgave naar de diverse gebieden. In de vigerende prestatiecontracten heeft de transformatiedoelstelling geen plaats.

#### **3.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar opgave**

In dit hoofdstuk worden de prestaties van Hestia groep ten opzichte van de opgaven in het werkgebied beoordeeld aan de hand van de BBSH-prestatievelden. In het navolgende figuur staat het oordeel integraal weergegeven. De getallen verwijzen naar de gegevens in de tabel op de volgende pagina. Het oordeel wordt onderbouwd in paragraaf 3.3.



Opgave	Cijfer
a. Beschikbaarheid betaalbare woningen	7
b. Leveren gewenste kwaliteit producten en diensten	8
c. Leefbaarheid	6
d. Bijzondere doelgroepen	8
e. Bouwproductie	7
f. Stedelijke vernieuwing/dorpsvernieuwing	6
g. Overige opgaven: energiezuinig bouwen	8
<b>Totaal</b>	<b>7</b>

### 3.3 Conclusies en motivatie

In onderstaande paragrafen wordt per aspect de toelichting op het cijfer gegeven.

#### a. Beschikbaarheid betaalbare woningen

Het resultaat van de corporatie op dit onderdeel is goed. Er zijn afspraken gemaakt met de gemeenten in termen van nieuwbouw, sloop, verkoop en onderhoud. Hestia groep behaalt de sloop- en verkoopdoelstellingen gezien als gemiddelde over de vier meetjaren. Er zijn in het werkgebied geen afspraken gemaakt over de beschikbaarheid van sec betaalbare woningen. Feitelijk is de constatering dat het aandeel betaalbare woningen hoog is (95% van het totale bezit).

De commissie constateert dat er beperkt inzicht is in de feitelijke opgave. Er zijn geen concrete doelen gesteld naar de toekomst.

Zoals in het vorige hoofdstuk is toegelicht blijkt uit de berekeningen in het Portefeuilleplan een te optimistische inschatting van de omvang van de primaire doelgroep. Er wordt geen rekening gehouden met de vraag van huishoudens die tot de doelgroep behoren, maar nu niet in een huurwoning wonen.

De commissie beoordeelt op grond van de huidige prestaties het onderdeel 'Beschikbaarheid betaalbare woningen' met een 7 (ruim voldoende).

*b. Leveren kwaliteit producten en diensten*

Hestia groep heeft kwaliteit hoog in het vaandel staan. Dit is gericht op een aantal aspecten. Ten eerste het realiseren van meer keuzevrijheid voor de klant. Om dit te realiseren is differentiatie in het bezit ontwikkeld en krijgen klanten mogelijkheden om bij planmatig onderhoud zelf een keuze te maken (bijvoorbeeld ten aanzien van de kleur en/of inrichting). Hierbij heeft de klant sinds 2004 de mogelijkheid zelf voorzieningen aan te brengen en sinds 2007 de mogelijkheid te kiezen voor het zelf uitvoeren van onderhoudswerkzaamheden.

Een tweede aspect aan kwaliteit is het verbeteren van de voorraad. In de prestatiecontracten met de gemeenten zijn afspraken gemaakt over het aantal te verbeteren woningen. De corporatie realiseert de afgesproken aantallen en pleegt hierop forse investeringen. Met gemeentelijke instanties en eventuele derden worden per bouwproject afspraken gemaakt over de kwaliteit van het product.

Tot slot wil de corporatie ook in termen van dienstverlening kwaliteit bieden aan de klanten. De corporatie is houder van het KWH-huurlabel en monitort de kwaliteit door middel van een aantal instrumenten zoals exit-formulieren voor vertrokken huurders, enquêtes, klachtenregistratie, marktonderzoek en overleg met stakeholders. De corporatie geeft hierbij aan dat deze instrumenten input geven voor de beleidscyclus.

De commissie beoordeelt het presteren van de corporatie op dit onderdeel met een 8 (goed).

*c. Leefbaarheid*

Een leefbare woonomgeving vertaalt Hestia groep in het jaarverslag van 2007 met een veilige en schone buurt waarin bewoners op een prettige manier met elkaar omgaan en waar voldoende en aantrekkelijke groene ruimte aanwezig is.

In de prestatieafspraken met de gemeenten is de sociale pijler een apart onderdeel. Gemeenten en Hestia groep verbinden zich hiermee beiden aan een aantal afspraken op het gebied van leefbaarheid. Hierbij zijn de afspraken met de gemeente Kerkrade meer concreet dan die met de gemeente Landgraaf. Ten aanzien van de afspraken kan generiek gesteld worden dat de corporatie, gemeenten en partijen als politie en welzijnsinstellingen aandacht geven aan het sociaal beheer van de semi-openbare en openbare ruimte. Concreet is dit uitgewerkt in een 'Lik op stuk beleid', samenwerking met een anti-kraakstichting, focus op de veiligheid middels het project ' Samen werken aan veiligheid' en een werkgelegenheidstraject voor jongeren. Hiernaast wordt op wijkniveau bezien wat nodig is om de leefbaarheid te vergroten. Dit krijgt uitwerking in projecten als 'Fleur de Heilust op'.

Naast de invulling met projecten heeft de corporatie ook ingezet op buurtbemiddeling om het zo grote aantal huisuitzettingen te verminderen (55 huisuitzettingen op jaarbasis). Huismeesters en wijkopzichters worden geacht als belangrijk voor het sociale klimaat in de wijk. Elk klantgroopteam heeft beschikking over een wijkopzichter en een of twee huismeesters.

De samenwerking op het gebied van leefbaarheid gaat verder. Zo neemt de corporatie bijvoorbeeld ook deel aan de Vereniging Ons Limburg (een samenwerkingsverband van Limburgse corporatie die een fonds hebben opgericht gericht op het toekennen van initiatieven gericht op leefbaarheid in de buurt), het Wijkplatform in Kerkrade (platform waarin ondermeer vertegenwoordigers van de gemeente, politie, brandweer, huisartsen, ondernemers en bewoners spreken over leefbaarheid) en wijkplatforms in de gemeente Landgraaf.

De commissie waardeert de recent ingezette inspanningen van de corporatie op het gebied van leefbaarheid maar mist een concrete vertaling van de samenwerkingsverbanden en afspraken met de gemeenten in concrete activiteiten die de corporatie gaat ondernemen. Hierbij had zij, gezien de strategie van de corporatie, ook nadere concrete activiteiten gericht op het realiseren van maatschappelijk vastgoed verwacht (naast de verhuringen voor kinderopvang). De activiteiten lijken hierdoor te zeer ad hoc bepaald, getuigen van een beperkte taakopvatting en lijken niet gestoeld op een eenduidige visie. Om deze reden beoordeelt de commissie het presteren naar 'Leefbaarheid' met een 6 (voldoende).

#### *d. Bijzondere doelgroepen*

Ten aanzien van de bijzondere doelgroepen staan in de prestatieafspraken met de gemeenten een aantal groepen benoemd. Er zijn met name concrete afspraken gemaakt ten aanzien van het huisvesten van statushouders. Ook worden (zorgbehoevende) ouderen/gehandicapten als doelgroep omschreven. Specifiek in Kerkrade worden ook starters benoemd als doelgroep. De gemeenten en de corporatie hebben tevens afspraken gemaakt over geschikte locaties voor het huisvesten van doelgroepen van beleid.

De corporatie heeft ook in de uitvoering specifieke aandacht voor wonen, welzijn en zorg. Het beleid op dit terrein wordt regionaal afgestemd met de gemeenten en met de belangrijkste zorgpartijen. In samenwerking met zorgaanbieders realiseert de corporatie de zogenaamde woonzorggebouwen. Een voorbeeld hiervan is het project 'De Lupinehof'. De Lupinehof is een woon-zorgcomplex gericht op ouderen. Het gebouw telt 54 wooneenheden en werd gerealiseerd in samenwerking met de Provincie Limburg, de Gemeente Kerkrade en Zorggroep Meander (zorg). Er is een gemeenschappelijke ruimte, die verder uitgebouwd wordt als 'huiskamer' ten behoeve van activiteiten voor bewoners. Deze ruimte is door Hestia groep in beheer gegeven aan welzijnsorganisatie Impuls. Hiermee is wonen, zorg en welzijn in één complex verenigd. Dit project heeft in 2008 de derde plaats gekregen bij de zogenaamde MVO Award. In een aantal van deze woonzorggebouwen verzorgt de corporatie ook zelf het beheer van de woningen. Alle nieuwbouw wordt levensloopbestendig opgeleverd.

De corporatie geeft in het jaarverslag een overzicht van haar prestaties. Deze prestaties zijn naar mening van de commissie goed. De gemaakte afspraken (en hiermee ook taakstellingen) worden gerealiseerd. Daarbij geeft de corporatie op een goede manier aan welke samenwerking met andere partijen nodig is om de afspraken te kunnen realiseren. De commissie is van mening dat de corporatie op grond van haar inspanningen een meer duidelijke relatie kan leggen tussen de opgave en de prestaties.

De commissie beoordeelt het presteren naar 'bijzondere doelgroepen' met een 8 (goed).

#### *e. Bouwproductie*

In het licht van de ontspannen woningmarkt in de regio bestaan er voor het werkgebied geen concrete bouwquota. In de prestatieafspraken maken gemeenten en de corporatie jaarlijks wel afspraken over de bouwproductie. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen de nieuwbouw van huurwoningen en de nieuwbouw van koopwoningen. Omdat de voorraad betaalbare woningen toereikend is vallen de nieuwbouwwoningen voornamelijk in het duurdere segment.

De commissie constateert dat de bouwproductie achterblijft bij de gemaakte afspraken. De commissie is van oordeel dat de corporatie inzicht heeft in de opgave en hierdoor ook bewust van de gekozen strategie kan afwijken. Het krimpscenario leidt soms tot afstel van productieafspraken, dit is naar

mening van de commissie mede het gevolg van de strategie om in het duurdere segment te bouwen terwijl deze koopkrachtige vraag ontbreekt. De commissie mist echter een gedegen onderbouwing van het achterblijven van de prestaties. Om deze reden beoordeelt de commissie het presteren van de corporatie op dit onderdeel met een 7 (ruim voldoende).

*f. Stedelijke vernieuwing/dorpsvernieuwing*

Uit cijfers van het CFV blijkt dat 49% van het bezit van de corporatie in wijken ligt met een gemiddelde structuur en een negatieve dynamiek. Herstructurering is in het licht van de opgave binnen het werkgebied specifiek, maar ook binnen de regio, een belangrijke activiteit voor Hestia. De nadruk ligt op een toename van de kwaliteit en de waardeontwikkeling van het onroerend goed (zoals staat omschreven in het document 'Vizier 2004-2007').

De corporatie heeft in de prestatieafspraken met de gemeenten concrete afspraken gemaakt over het aantal aan te passen woningen. Hestia geeft in de zelfevaluatie aan dat de focus op aantallen anno 2008 tot het verleden behoort en dat Hestia zich wil richten op de rol van gebiedsontwikkelaar. Naar de toekomst toe wil Hestia meer aansluiten bij de woonmilieuconcepten die op regionaal niveau zijn ingezet.

De commissie acht de prestaties van de corporatie op het gebied van stedelijke vernieuwing voldoende (6). De commissie is van mening dat de corporatie nog kan verbeteren door meer inzicht te geven in de plannen en realisatie van deze plannen in het licht van de gestelde opgaven. Hierbij is het van belang om deze opgave breed te benaderen. In een gebied waarin het belang om te komen tot een transformatie van het bezit groot is dient een combinatie te worden ingezet van nieuwbouw, leefbaarheid en buurteconomie. Hestia groep levert een prominente bijdrage aan de sloop maar blijft achter in de gebiedsontwikkeling. De commissie ziet in dat het leveren van deze prestaties vraagt om samenwerking en dat in dat opzicht de corporatie ook afhankelijk is van haar partners. Dit relativeert de achterblijvende prestaties in Heilust, Kakert en Heiveld.

*g. Overige opgaven: energiezuinig bouwen*

Het thema energie en duurzaamheid is een landelijke opgave. De commissie is van mening dat de corporatie deze opgave heeft herkend en voortreffelijk heeft ingevuld en hier de afgelopen vier jaar in heeft voorop gelopen. Hestia groep heeft deze opgave vertaald in een sterke eigen ambitie (zie vorig hoofdstuk). Om deze reden beoordeelt de commissie het presteren naar energiezuinig bouwen met een 8 (goed).



#### 4. Prestaties naar vermogen en efficiency

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van Hestia groep gemeten naar visie en prestaties op het gebied van investeringen, rendement en efficiency.

##### 4.1 Kerngegevens

Aspect	Corporatie	Referentiegroep <sup>4</sup>
Bedrijfswaarde per verhuureenheid (bron: CFV 2007)	44.496	39.214
WOZ waarde (bron: CFV 2007)	103.255	103.360
Vermogensovermaat als percentage van het balanstotaal (bron: CFV 2007)	28,2%	14,9%
Eigen vermogen (bron jaarrekening 2007)	133.576.063	
Solvabiliteit (bron: CFV 2007)	49,5%	43,6%
Volkshuisvestelijk vermogen ultimo 2006	133.968	
Volkshuisvestelijk vermogen ultimo 2012	153.124	
Netto bedrijfslasten <sup>5</sup> (bron: CFV 2007)		1.180

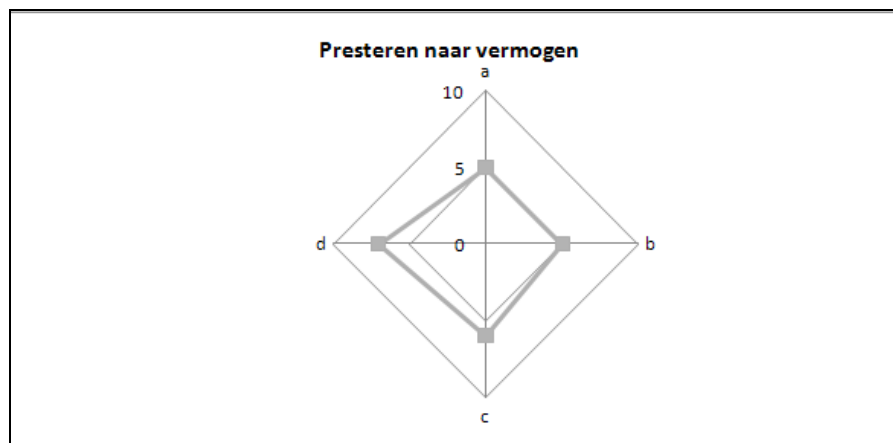
##### 4.2 Beschrijving vermogensontwikkeling

Het CFV geeft een oordeel over de financiële continuïteit per corporatie en het beeld van de sector als geheel. Met ingang van 2008 kijkt het CFV ook naar de vermogenspositie van de corporaties in relatie tot hun investeringsvoornemens. Dit leidt tot een oordeel over de vraag in welke mate zij hun middelen inzetten in het belang van de volkshuisvesting.

De vermogensovermaat van 28,2% is twee maal zo hoog als die van de referentie corporaties en de solvabiliteit bedraagt bijna 50%. Nieuwe cijfers laten een veel lagere vermogensovermaat zien. Weliswaar is er voor de toekomst sprake van een forse sloopopgave met negatieve opbrengsten, maar daar staat een beperkte bouwopgave tegenover. Gezien de inhaalslag in het onderhoud en verbetering van de afgelopen jaren valt niet goed in te zien waarom de corporatie in de financiële meerjarenprognose 2008-2017 de inschatting maakt dat de beheerkosten met 30% zullen stijgen. Ook als deze opgaven worden meegenomen ontwikkelt het toekomstig vermogen zich gunstig. Zowel prognoses van het CFV als de eigen meerjarenramingen laten zien dat het eigen vermogen en de solvabiliteit tussen 2007 en 2010 nog verder zullen stijgen. In het treasurybeleid wordt uitgegaan van een minimale solvabiliteit van 10%. Er is dus sprake van een aanzienlijke en groeiende investeringsruimte.

##### 4.3 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar vermogen en efficiency

In dit hoofdstuk worden de prestaties van Hestia groep ten opzichte van het vermogen beoordeeld. In de navolgende figuur staat het oordeel integraal weergegeven. De getallen verwijzen naar de gegevens in de tabel op de volgende pagina. Het oordeel wordt onderbouwd in paragraaf 4.5.



Prestatievelden	Cijfer	Weging
a. Mate waarin het beschikbare eigen vermogen wordt ingezet	5	70
b. Visie op economisch rendement van vermogen	5	10
c. Solvabiliteitsdoelstelling wordt verantwoord	6	10
d. Efficiënte bedrijfsvoering	7	10
<b>Totaal</b>	<b>5</b>	

#### 4.4 Conclusies en motivatie

Met inachtneming van de genoemde kengetallen, de ontwikkelingen en het landelijk beeld op grond van de systematiek beoordeelt de commissie het presteren naar vermogen en efficiency met een 5 (onvoldoende). Dit oordeel wordt aan de hand van de verschillende aspecten toegelicht:

##### a. Inzet vermogen

De commissie beoordeelt de mate waarin het beschikbare eigen vermogen de afgelopen vier jaar is ingezet als onvoldoende. Uit het continuïteitsoordeel blijkt dat de corporatie voldoende middelen heeft om de sloop en herstructurering te bekostigen. Ook uit een onderzoek dat de corporatie heeft laten uitvoeren blijkt dat de vrije beleidsruimte naar de toekomst toe groot is. Deze wordt in 2008 geschat op 38 miljoen. De laatste cijfers van het CFV<sup>6</sup> laten een sterke afname van het volkshuisvestelijke vermogen de overmaat zien. In 2006 bedroeg dat vermogen 46,6% van het balanstotaal. In 2007 bedroeg dat vermogen 35,1% van het balanstotaal. De wijziging in de gegevens betreft met name het gevolg van een correctie uniformering. De conclusie is dat de corporatie met een dergelijk vermogen, ongeacht de plotse afname, goed in staat is de risico's van het beleid en de markt op te vangen. Daarbij resteert ruimte voor aanvullend beleid. Deze constatering leidt tot de vraag waarom door de corporatie het vermogen niet meer uitgebreid ingezet wordt (of elders via matching). Opvallend in dit verband is dat uit de gesprekken is gebleken dat de corporatie gezocht heeft naar een fusiepartner van buiten het werkgebied, die over voldoende middelen beschikt. Was een fusiepartner in het werkgebied, waarin met name 'samenwerking' nodig om de opgave te realiseren niet reëler geweest? De commissie vraagt zich af of 'samenwerking' dan niet belangrijker geweest had moeten zijn dan de inbreng van financiële middelen?

Ondanks deze gegevens (haar financiële mogelijkheden) voert de corporatie tot nu toe bewust een

voorzichtig beleid. Om deze reden beoordeelt de commissie het presteren naar vermogen met een 5 (zwak). Voor het nieuwe ondernemingsplan liggen hier veel kansen.

*b. Visie op het economisch rendement van het eigen vermogen*

De commissie is van mening dat door het nog niet specificeren van de toekomstige opgave de visie op het rendement van het vermogen beperkt is. Een belangrijk deel van de sloopopgave is al in het verleden gerealiseerd en de leegstand is als beperkt te omschrijven (0,94% mutatieleegstand en 2,59% herstructureringsleegstand, bron: jaarverslag 2007). Er ontbreekt inzicht in de investeringen die zullen worden gedaan in het kader van de gebiedsontwikkeling en de mogelijk effecten daarvan op de waardeontwikkeling van het bezit. De richting is wel aangegeven, maar een coherente visie moet nog worden ontwikkeld. Om die redenen beoordeelt de commissie de visie op het economisch rendement van het vermogen met een 5 (zwak).

*c. Solvabiliteitsdoelstelling*

De corporatie heeft een eigen norm voor de solvabiliteit gesteld. Deze mag maximaal 10% bedragen (ondergrens). Ten aanzien van de solvabiliteit ziet de corporatie dat deze hoger is dan naar de eigen norm van de corporatie noodzakelijk is. Om deze reden beoordeelt de commissie het presteren naar solvabiliteit met een 6 (voldoende).

*d. Efficiënte bedrijfsvoering*

De corporatie kent een negatieve ontwikkeling van de netto bedrijfslasten maar kent tegelijkertijd relatief hoge personeelskosten per f.t.e. (64.489 euro tegen 57.975 in de referentiegroep). Hierbij kan vermeldt worden dat de kosten van inhuur ten opzichte van 2006 in 2007 met 50% zijn gedaald. De commissie constateert in dit kader ook een relatief grote uitgave aan planmatig onderhoud (1.580 euro per woongelegenheden ten opzichte van 720 euro in de referentiegroep). De corporatie geeft hierover aan dat deze kosten niet goed zijn gemonitord.

De commissie is van mening dat de (neergaande) ontwikkeling van de bedrijfslasten positief beoordeeld moet /mag worden. De corporatie heeft voldoende aandacht voor het voeren van een efficiënte bedrijfsvoering. De commissie vindt dat de corporatie er goed aan doet te verbeteren op het monitoren van het planmatig onderhoud. Om deze reden geeft de commissie het cijfer 7 (ruim voldoende).



## 5. Prestaties volgens Stakeholders

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

### 5.1 De stakeholders van Hestia groep

Als maatschappelijke organisatie heeft Hestia groep verscheidene stakeholders. De stakeholders bestaan uit huurders, stuurgroepen, gemeenten waarin de corporatie actief is en verschillende zorg- en welzijnsinstellingen.

Belangrijkste stakeholders van Hestia groep zijn: de genoemde gemeenten, als partner om op lokaal vlak doelen te bereiken; de collega corporaties waarmee gezamenlijk vanuit een visie opgetreden moet worden in het licht van de krimp situatie; zorg- en welzijnsinstellingen gericht op het delen van expertise rondom huisvesting; Regio Parkstad gezien het regionale kader en de huurdersorganisaties als thermometer van de huurders.

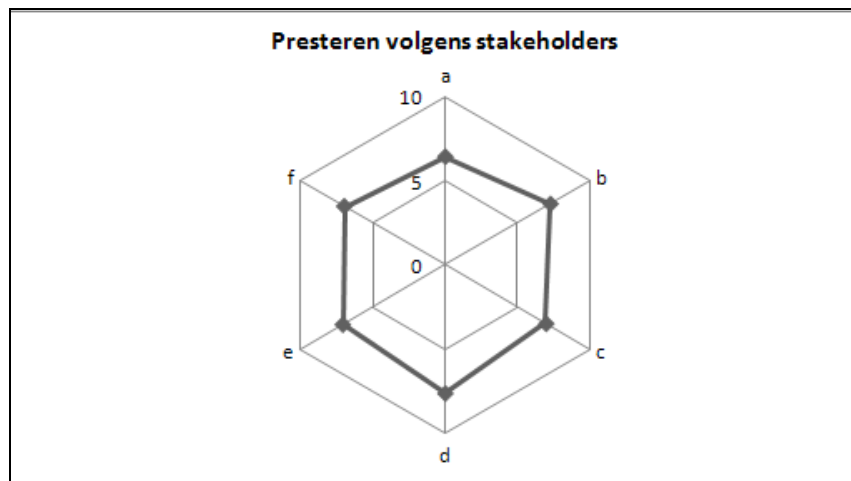
### 5.2 Beoordeling prestaties door stakeholders

Veel stakeholders zijn overwegend positief over de prestaties van Hestia groep. Desgevraagd geven zij een gemiddeld cijfer rond de 7/8, afhankelijk van prestatiegebieden. Stakeholders zien de corporatie als een partij die een regionale voortrekkersrol vervult, een partner is in herstructurering en ontwikkelingsdeskundig en maatschappelijk betrokken is. Hestia wordt zelfs aangemerkt als een voorbeeld voor anderen.

Stakeholders zien ook een toename van de professionaliteit van Hestia groep. De corporatie kan in dit opzicht nog verbeteren door de interne processen beter op elkaar af te stemmen. Dit heeft te maken met communicatie. Het is wenselijk dat collega's onderling weten wat er gebeurd en beloofd is. Dit is ook met name relevant wanneer het aantal betrokken medewerkers per project toeneemt.

### 5.3 Beoordeling visitatiecommissie: presteren volgens stakeholders

Onderstaand overzicht geeft de beoordeling van het onderdeel 'presteren volgens stakeholders' weer. De getallen verwijzen naar de gegevens in de tabel op de volgende pagina. Het oordeel wordt onderbouwd in paragraaf 5.4.



Prestatievelden	Cijfer
a. Beschikbaarheid betaalbare woningen	6
b. Leveren kwaliteit producten en diensten	7
c. Leefbaarheid	7
d. Bijzondere doelgroepen	8
e. Bouwproductie	7
f. Stedelijke vernieuwing	7
<b>Totaal</b>	<b>7</b>

## 5.4 Conclusies en motivatie

De stakeholders beoordelen de corporatie overwegend goed. De commissie beoordeelt, op grond van het resultaat van de gesprekken, het 'presteren volgens Stakeholders' met een 7 (ruim voldoende).

### a. Beschikbaarheid betaalbare woningen

De stakeholders zijn overwegend tevreden over de feitelijke beschikbaarheid van betaalbare woningen. Desalniettemin hebben niet alle stakeholders de overtuiging dat ze hier een goed overzicht van hebben, dit verschilt naar hun mening erg per complex/wijk. Door de indeling in drie doelgroepen ontstaat bij de stakeholders ook het beeld dat de focus op de primaire doelgroep verslapt. Er bestaat bij enkele stakeholders zelfs het idee dat zij moeten bewaken dat de corporatie zich blijft richten op de sociale woningbouw.

Hierbij is het tevens onduidelijk wat de feitelijke opgave is. In de ogen van een aantal stakeholders wordt er veel energie gestoken in het ontdekken van deze opgave, maar leidt dit in de praktijk niet tot een concrete afspraak die ook getoetst kan worden.

De commissie is van mening dat de corporatie de stakeholders een integraal inzicht moet geven in de beschikbaarheid om eventuele zorgen omtrent wachtlijsten en de bediening van doelgroepen weg te nemen. De commissie beoordeelt het presteren op het veld van 'beschikbaarheid betaalbare woningen' om deze reden met het cijfer 6 (voldoende).

*b. Leveren kwaliteit producten en diensten*

Hestia groep heeft geïnvesteerd in de klantoriëntatie en heeft de klant bij al haar producten centraal gesteld. Uit de diverse kwaliteitsmetingen blijkt dat stakeholders tevreden zijn (bijvoorbeeld het KWH-label). In de gesprekken erkennen de verschillende stakeholders dat de corporatie een kentering doormaakt van pand naar klant. De uitwerking hiervan kan echter nog verbeterd. Naar mening van de stakeholders is de pandfocus nog sterk aanwezig en werkt het vraaggestuurde onderhoud nog niet zoals beoogd.

Tevens wordt de vraag door de stakeholders gesteld of de dienstverlening, hoe goed ook, wel is wat verwacht wordt door de klanten. Is het nodig om onderscheid te maken in verschillende doelgroepen? Is het nodig om de tertiaire doelgroep in de watten te leggen?

Hestia groep moet tot slot naar mening van de stakeholders meer moeite gaan doen om klanten ook daadwerkelijk te binden. De commissie beoordeelt het presteren van de corporatie op dit onderdeel met een 7 (ruim voldoende)

*c. Leefbaarheid*

Stakeholders zien Hestia groep als actieve partner in de wijkteams en zien dat een aantal activiteiten, zoals de inzet van huismeesters en wijkmeesters geïntensiveerd is. Stakeholders zijn enthousiast over deze inzet en de opstelling van de corporatie in het overleg (zowel ad hoc als regulier). Toch geeft een deel van de stakeholders aan dat de leefbaarheid in de wijken aandacht verdient van de corporatie. Het is wenselijk dat de corporatie over de wijken heen kijkt naar wat precies de opgave in het werkgebied is, op grond hiervan kan de corporatie nog een stap verder gaan in haar ambities. De commissie acht het wenselijk dat dit vertaald wordt in concrete afspraken en dat de corporatie meer moet doen dan alleen het plegen van "overleg".

Stakeholders geven tevens aan dat de corporatie meer inzet mag plegen ten aanzien van het maatschappelijk vastgoed om de leefbaarheid te verbeteren. Er moeten vervolgens duidelijk afspraken met de gemeente gemaakt worden over de regiefunctie.

De commissie waardeert het onderdeel 'leefbaarheid' met het cijfer 7 (ruim voldoende).

*d. Bijzondere doelgroepen*

Stakeholders zijn positief over de inzet van de corporatie ten aanzien van wonen, welzijn en zorg. Hestia groep wordt gezien als corporatie die onrendabel wil investeren wanneer de vraag hiernaar bestaat. Hestia groep zoekt hierbij ook zelf de zorgpartijen op. Dit doet de corporatie naar mening van een deel van de stakeholders ook beter dan andere corporaties in het werkgebied. Er is volgens een deel van de stakeholders sprake van een groeiende vraag, groeiend in termen van complexiteit. Als gevolg hiervan neemt de noodzaak tot samenwerking in de keten toe.

Desalniettemin alle stakeholders geven echter aan Hestia groep als proactieve partner te ervaren, wel kan men op Hestia groep rekenen bij het meedenken over projecten. Hierbij kan de insteek van Hestia groep nog meer integraal worden vormgegeven in termen van de combinatie tussen wonen, welzijn en zorg (het niveau van het complex overstijgend).

De commissie waardeert het prestatieveld 'bijzondere doelgroepen' met een 8 (goed).

*e. Bouwproductie*

Stakeholders ervaren de opstelling van de corporatie in relatie tot de nieuwbouw als goed. De corporatie stelt zich in toenemende mate op als professionele partij die de meerwaarde en risico's van nieuwbouw goed in kaart brengt.

Concrete nieuwbouwprojecten komen in een aantal delen binnen het werkgebied echter moeilijk van de grond. Dit lijkt afhankelijk van de locatie en de samenhangende risico's. Hierbij geven de stakeholders ook aan dat de communicatie over het uitstellen van de bouwvoornemens te wensen over laat.

Op het prestatieveld 'bouwproductie' geeft de commissie het cijfer 7 (ruim voldoende).

*f. Stedelijke vernieuwing*

De stakeholders zijn van mening dat Hestia groep een grote bijdrage levert aan de stedelijke vernieuwing en deze processen met zorgvuldigheid uitvoert. De stakeholders merken dat de corporatie actief bezig is met sloop. Hestia groep krijgt waardering voor het inzicht in de opgave in het werkgebied. Hierbij wordt gezien dat de corporatie, meer nog dan de gemeente, herkent wat er in het gebied moet gebeuren. Tevens zien de stakeholders dat de corporatie een grote inhaalslag heeft gepleegd op het terrein van onderhoud.

De stakeholders herkennen deze acties nog niet in het bredere perspectief van het transformeren van het bezit naar een hoger kwaliteitsniveau om wellicht andere doelgroepen te betrekken. Daarbij is een deel van mening dat de corporatie hiertoe ook nog een stap verder dient te zetten. Wanneer de corporatie woningen sloopt moet er een idee zijn over het omgaan met het terrein. Nu is er feitelijk een aantal braak liggende stukken terrein, die het aanzien van het werkgebied verstoren en de leefbaarheid negatief beïnvloeden. De commissie geeft Hestia groep voor het onderdeel 'stedelijke vernieuwing' het cijfer 7 (ruim voldoende).

**Tot slot**

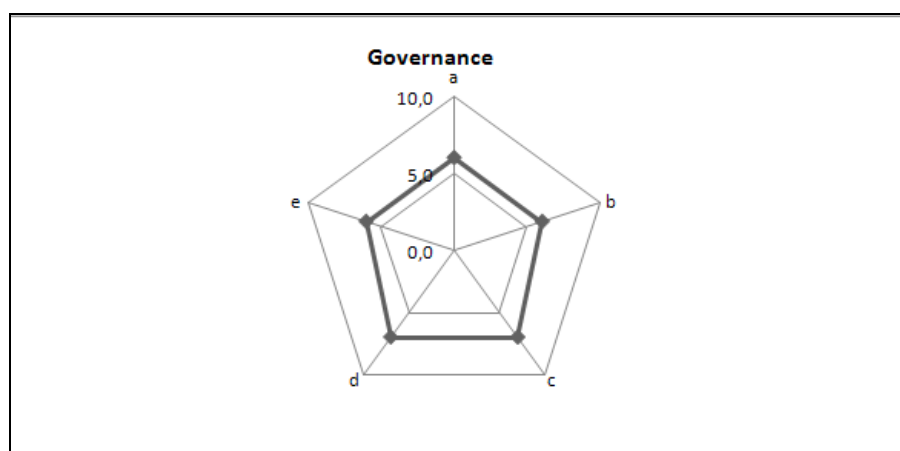
Tot slot wil de commissie een generieke opmerking plaatsen. Gezien de opgave heeft de commissie zich verbaasd over de geringe mate van samenwerking in de regio. Er wordt veel overlegd, dit leidt echter in beperkte gevallen tot concrete actie. De commissie acht het voor alle partners (inclusief Hestia groep) tijd om uit de startblokken te komen en verder te kijken dan de individuele belangen.

## 6. Governance

Dit hoofdstuk gaat over de vraag of de corporatie goed en verantwoord geleid wordt. Bij governance spelen een aantal factoren een belangrijke rol. Dit zijn de kwaliteit van het sturen, het intern toezicht en de mate waarin beïnvloeding door en verantwoording aan interne en externe stakeholders plaatsvindt.

### 6.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance

Navolgend overzicht geeft de beoordeling van het onderdeel 'Governance' weer. De getallen verwijzen naar de gegevens in navolgende tabel. Het oordeel wordt onderbouwd in paragraaf 6.2.



Governance	Cijfer
a. Goed bestuur	6
b. Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	
b1: t.a.v. eigen ambities en doelen	6
b2: t.a.v. opgaven in het werkgebied	7
b3: t.a.v. de betrokkenheid van stakeholders	7
b4: t.a.v. de vermogenspositie van de corporatie	6
<b>Totaal</b>	<b>6</b>

### 6.2 Conclusies en motivatie

De commissie beoordeelt het aspect 'Governance' generiek als voldoende (6). De beoordeling valt uiteen in twee onderdelen: 'goed bestuur' en 'maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden'.

#### a. Goed bestuur

De commissie is van mening dat de visie op de opgave goed is. De corporatie heeft de noodzaak tot krimp tijdig onderkend. De commissie is tevens van mening dat de corporatie hier niet moet stoppen. De gebiedsontwikkeling is nog niet goed tot uiting gekomen, in het licht van de opgave is dit wel relevant. Bij het thema 'goed bestuur' gaat het echter om meer dan visie. Het gaat in de kern om de

vraag of er voldoende 'checks and balances' zijn aangebracht in de organisatie om deze op een verantwoorde manier te leiden.

De commissie constateert dat de Raad van Commissarissen van Hestia groep een goede afspiegeling vormt van de verschillende, generiek gewenste, deskundigheidsgebieden. Tevens constateert de commissie dat de Raad jaarlijks over haar activiteiten rapporteert in het jaarverslag en haar toezichtskaders publiceert op het internet. De raad is in 2007 met name gericht geweest op het onderzoeken van de mogelijke samenwerking en fusie met twee collega-corporaties.

De commissie heeft echter ook vraagtekens bij de borging van de 'checks and balances'. De Raad wijkt op een aantal punten af van de Governance Code Woningcorporaties. De Raad heeft in dit kader bijvoorbeeld geen auditcommissie ingesteld. De Raad acht de schaal van de corporatie hiertoe onvoldoende. De commissie vindt dit bezwaarlijk omdat zij aspecten van de invulling van de controlfunctie binnen de corporatie voor verbetering vatbaar acht. Dit blijkt ook uit de managementletter naar aanleiding van de interim-controle 2007 uitgegeven door de accountant. Hierbij is de commissie van mening dat de corporatie een goede kritische blik nodig heeft in de huidige dynamische (politieke) omgeving en vraagt zich af of dat geboden wordt.

In het licht van het vermogen merkt de commissie tevens op dat het de commissie heeft verbaasd dat de RvC niet heeft aangedrongen op een fusie met een andere corporatie binnen het werkgebied, met een vergelijkbare opgave. In plaats hiervan heeft de corporatie gezocht naar een partner met een vergelijkbare vermogenspositie. Van de RvC had de commissie verwacht dat zij hier een rol in had gespeeld.

Om deze reden beoordeelt de commissie het presteren naar het onderdeel 'Goed bestuur' met een 6 (voldoende).

*b. Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden*

Ten aanzien van de maatschappelijke verantwoording concludeert de commissie dat dit op orde is. De minister van Volkshuisvesting beoordeelt in november 2007 de externe verantwoording als goed. Deze mening wordt gedeeld door de commissie. De corporatie kan op dit aspect nog verbeteren door, naast haar prestaties, meer concreet haar doelen voor het voetlicht te brengen in het kader van de eigen ambitie 'be good and show it'.

De verantwoording over opgaven en over de betrokkenheid van stakeholders beoordeelt de commissie als ruim voldoende. De corporatie bespreekt haar visie op het krimpscenario actief met de betrokken stakeholders. Dit oordeel heeft ook een relatie met de beleidsbeïnvloeding door stakeholders. In de verschillende activiteitenplannen van de corporatie staat nadrukkelijk omschreven dat wensen en vragen van stakeholders serieus worden genomen en hun weerslag dienen te vinden in het beleid. Hiertoe neemt de corporatie deel aan diverse samenwerkingsverbanden en onderhoud zij een goede relatie met de huurdersorganisaties. De Raad van Commissarissen ziet geen meerwaarde in een jaarlijkse bijeenkomst met de stakeholders aangezien er voldoende input uit de dagelijkse contacten komt. Op grond van de visitatie blijkt dat hun beeld over de mening van stakeholders terecht is.

De commissie is desalniettemin van mening dat de corporatie meer nadrukkelijk over de wensen van de stakeholders mag communiceren in de beleidsstukken. Nu vindt er na de inventarisatie geen duidelijke weergave plaats.

De commissie waardeert de verschillende onderdelen van de maatschappelijke verantwoording als voldoende (6) tot ruim voldoende (7).



## 7. Scorekaart

### Presteren naar eigen ambities en doelen

Prestatieveld	I=70%	II = 10%	III = 10%	IV = 10%	Totaalscore
1. zorgvuldig omgaan met krimp	6	8	5	6	<b>6</b>
2. Duurzaamheid	8		7	7	<b>8</b>
3. Be good and show it	7	7	8	7	<b>7</b>
4. Organisatie aanpassen aan de vraag	8	8	8	8	<b>8</b>
5. Beheersing van de kosten van onderhoud <sup>2</sup>					-
6. De wijk centraal <sup>2</sup>					-
<b>Gemiddeld presteren naar eigen ambities en doelen</b>					<b>7</b>

Toelichting:

- I. De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van eigen ambities en doelen
- II. De corporatie werkt vanuit een gedocumenteerde ambitie en heeft eigen doelen geformuleerd
- III. De corporatie heeft de doelen geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing
- IV. De corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en trekt daaruit conclusies

## Presteren naar opgave

Prestatieveld	I=70%	II = 10%	III = 10%	IV = 10%	Totaalscore
1. Beschikbaarheid betaalbare woningen	8	7	5	5	7
2. Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	8	8	8	8	8
3. Leefbaarheid	6	5	6	6	6
4. Bijzondere doelgroepen	8	6	8	8	8
5. Bouwproductie	7	6	6	7	7
6. Stedelijke vernieuwing	6	6	6	7	6
7. Overige opgaven: energiezuinig bouwen					8
<b>Totaal</b>					<b>7</b>

Toelichting:

- I. De feitelijke en geplande prestaties leiden ertoe dat aan de externe opgaven wordt voldaan
- II. De corporatie heeft op ieder van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgave
- III. De corporatie vertaalt opgaven naar concrete doelen en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld
- IV. De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven en trekt daaruit conclusies

## Presteren naar vermogen

Omschrijving	Beoordeling	Weging
Totaal	5	70%
I. De corporatie heeft een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde;	Ja	
De corporatie heeft een berekening van het bestemd eigen vermogen;	Nee	
De corporatie heeft scenario's die de verkooppotenties in kaart brengen;	Nee	
De corporatie heeft de potenties van extra financieringsruimte vreemd vermogen in kaart gebracht	Ja	
De corporatie heeft risicobuffers berekend	Deels	
De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties	Ja	
II. De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd ten aanzien van het beoogde economische rendement op het (eigen) vermogen.	5	10%
III. De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma	6	10%
IV. De corporatie presteert efficiënt	7	10%
<b>Totaal</b>	<b>5</b>	

## Presteren volgens stakeholders

Prestatievelden	I=70%	II = 10%	III = 10%	IV = 10%	cijfer
a. Beschikbaarheid betaalbare woningen	6	6	6	5	<b>6</b>
b. Leveren kwaliteit producten en diensten	7	6	6	5	<b>7</b>
c. Leefbaarheid	8	7	7	7	<b>7</b>
d. Bijzondere doelgroepen	8	7	7	5	<b>8</b>
e. Bouwproductie	7	6	6	5	<b>7</b>
f. Stedelijke vernieuwing/dorpsvernieuwing	8	7	7	7	<b>7</b>
<b>Totaal</b>					<b>7</b>

### Toelichting

- I: De ambitie en doelen van de corporatie verhouden zich volgens de stakeholders tot de opgaven in het werkgebied en de financiële mogelijkheden van de corporatie. De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders.
- II: De corporatie kent alle relevante stakeholders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.
- III: De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.
- IV: De corporatie betreft de oordelen van de stakeholders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van verwachtingen) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.

<b>Governance</b>	<b>Oordeel</b>	<b>Weging</b>
Goed bestuur: mate waarin er een visie op toezicht is, de output is vastgesteld en taakomschrijving bestuur en toezichthouder aanwezig is.	6	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van eigen ambities en doelen plaatsvindt.	6	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van opgaven in het werkgebied plaatsvindt	7	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van betrokkenheid stakeholders plaatsvindt	7	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van het vermogen plaatsvindt	6	20%
<b>Totaal beoordeling Governance</b>	<b>6</b>	



## Bijlage 1 Verantwoording Visitatie

### Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

- Accountancyverslag en management letter 2007
- Activiteitenplan 2006, 2007, 2008
- Brief CFV dd. 16 oktober 2008.
- Brief 21-08-07: Beoordeling financiële positie verslag 2006
- Brief 20-06-08: Continuïteitsoordeel 2008
- Brief WSW: kredietwaardigheid en faciliteringsvolume, d.d. 26-05-'08
- Corporate scan 2004 onder stakeholders
- Corporatie in perspectief CFV, Kerkrade
- Corporatie in perspectief CFV, Landgraaf
- Financiële meerjarenprognose 2008- 2017
- Hoofdpunten uit het ondernemingsplan, september 2001
- Jaarplan 2008
- Jaarverslag en jaarrekening 2004
- Jaarverslag en jaarrekening 2005
- Jaarverslag en jaarrekening 2006
- Jaarverslag en jaarrekening 2007
- Kwartaalrapportage Balanced Scorecard, eerste kwartaal 2008
- KWH- verslag 2008, telefonische bereikbaarheid
- KWH- verslag 2008 totaalverslag
- KWH- verslag 2007 totaalverslag
- Lekker thuis in Parkstad Limburg, Woonmilieuvisie
- Meerjarenbegroting en/of begroting 2008
- Notulen vergaderingen RvC 2007
- Ondernemingsplan 2001
- Portefeuilleplan
- Positiebepaling Hestia groep 2006
- Portefeuilleplan, 11-06-2008
- Prestatiecontract met gemeente Kerkrade 2004
- Prestatiecontract met gemeente Kerkrade 2005
- Prestatiecontract met gemeente Kerkrade 2007
- Prestatiecontract met gemeente Kerkrade 2008
- Prestatiecontract met gemeente Landgraaf 2004
- Prestatiecontract met gemeente Landgraaf 2005
- Prestatiecontract met gemeente Landgraaf 2007
- Prestatiecontract met gemeente Landgraaf 2008
- Recentste toezichtbrief minister
- Relevant briefwisseling met CFV:
- Regionale woonvisie op hoofdlijnen, PSL 2006 – 2010
- Risicoanalyse MJB 2008 -2012, d.d. 5 mei 2008
- Samenvatting Corporatie in Perspectief van het CFV dd. 15 oktober 2008.
- Scenario's verkoopopgave
- Second opinion meerwaarde fusie door PWC

- Toezichtbrief minister, d.d. 30 november 2007
- Treasury jaarplan 2008
- Treasurystatuut Hestia groep, d.d. nov. 2004, versie 1.0
- Uit de PSL envelop 7-11-08: Bevolkingsprognose en prognose Woningvoorraadbehoefte 2008-2040.
- Uit de PSL envelop 7-11-008: Overzichten Transformatieopgave PSL voor Regio, Kerkrade en Landgraaf.
- Uit de PSL envelop 7-11-08: PSL bevolkingsprognose en prognose woningvoorraadbehoefte 2008-2040: Van groei naar Krimp.
- Uit de PSL envelop 7-11-08: Transformatieopgave PSL 2008-2020 voor Landgraaf en Kerkrade.
- Wijkvisies  
Vizier 2004-2007

### **Geïnterviewde personen:**

#### Raad van commissarissen

- Dhr. Urlings
- Dhr. Engelman

#### Directeur/bestuurder

- Dhr. Vinken

#### Managementteam

- Dhr. Wauben
- Dhr. Vos
- Mevr. Notermans
- Dhr. Smeets
- Dhr. Jacobs

#### Projectleiding visitatie

- Dhr. Caris

#### Medewerkers en OR

- Dhr. Penders

#### Huurders

- Dhr. Hermes
- Dhr. van Rooy
- Dhr. Tiggelman

#### Parkstad Limburg

- Mevr. Severijns
- Dhr. Derks

#### Gemeente Landgraaf

- Dhr. Dritty,
- Dhr. Erfkemper
- Dhr. Geurts

Gemeente Kerkrade

- Dhr. Krasovec
- Mevr. Kuypers
- Dhr. Loozen

Zorg & welzijn

- Mondriaan: dhr. Hermans
- Impuls: dhr. Kreuwers
- Welsun: dhr. Custers
- Rimo: dhr. Holst
- SGL: dhr. Kicken

Collega corporaties

- Weller: dhr. Laudy
- Woonpunt: dhr. Gijssen



## Bijlage 2      **Visitatiecommissie**

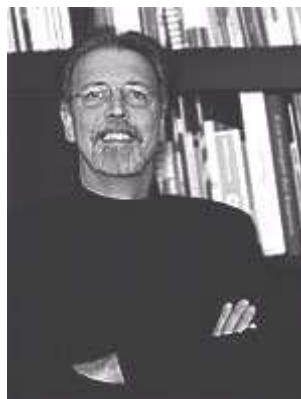
Raeflex werkt met een netwerk van onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven. Een brede managementervaring en veel kennis en expertise op de gebieden financieel, bestuurlijk, volkshuisvesting, wonen en zorg, management, organisatieontwikkeling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

### **Voorzitter**

Naam, titel, voorletters:  
Hooimeijer, prof. dr. P.

Geboorteplaats en –  
datum:  
Oud-Beijerland, 21 mei  
1955

Woonplaats:  
Utrecht



Huidige functie:

- Hoogleraar Sociale Geografie en Demografie en Wetenschappelijk Directeur van de landelijke onderzoeksschool voor Stedelijk en Regionaal Onderzoek (NETHUR)

Onderwijs:

- 1988: Promotie aan de Universiteit Utrecht (met Marianne Linde) Titel proefschrift: Vergrijzing, individualisering en de woningmarkt
- 1983: Doctoraal examen Stadsgeografie en Planologie aan de Vrije Universiteit Amsterdam (cum laude)
- 1977: Aardrijkskunde en Engels, Nieuwe Lerarenopleiding VL-VU, Amsterdam
- 1972: HBS-B RijksHBS, Oud-Beijerland

Loopbaan:

- 2006 – heden: Visitator Raeflex
- 2003-2005: Decaan Faculteit der Geowetenschappen en hoogleraar Demografie aan de UU
- 2000-2003: Decaan Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen en interim decaan Faculteit Aardwetenschappen

- 1998–2000 Wetenschappelijk Directeur van de Netherlands Graduate School of Housing and Urban Research (NETHUR)
- 1995–2005: Hoogleraar Demografie aan de Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen van de Universiteit Utrecht
- 1990-1994: Universitair Hoofd Docent Bevolkingsgeografie aan de Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen van de Universiteit Utrecht (0.8) en Hoogleraar Demografie Planologisch Demografisch Instituut van de UvA (0.2)
- 1988-1990: Onderwijscoördinator van de 'Netherlands Graduate School of Housing and Urban Research' (0.6) en Universitair Docent aan de Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen van de UU (0.4)
- 1986-1988: NWO-Onderzoeksmedewerker gestationeerd in de Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen van de Universiteit Utrecht
- 1985 – 1985: Onderzoeksmedewerker aan de Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen van de Universiteit Utrecht
- 1983-1985: Docent methoden en technieken van ruimtelijk onderzoek aan de Vrije Universiteit Amsterdam
- 1980-1983: Studentassistent Ruimtelijke Statistiek Vrije Universiteit

Relevante nevenfuncties:

- Vanaf 2008: Lid van het Standing Committee for the Social Sciences van de European Science Foundation
- Vanaf 2007: Lid Gebiedsbestuur Maatschappij en Gedragswetenschappen van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (MaGW/NWO)
- Vanaf 2006: Voorzitter van de Sociaal Wetenschappelijke Raad van de Koninklijke Nederlandse Academie van Wetenschappen (SWR/KNAW)
- Vanaf 2001: Lid van de KNAW Global Change commissie met betrekking tot Mondiale Klimaatverandering
- Vanaf 2002: Lid van de Raad voor Ruimtelijk, Milieu en Natuuronderzoek (RMNO)
- Vanaf 2002: Voorzitter van de stuurgroep van het onderzoeksprogramma 'Gedrag, Milieu en Omgeving' van NWO/OC&W/VROM/LNV
- Vanaf 2004: Lid van het bestuur van het Darwin Centrum voor Biogeologie
- Vanaf 2005: Lid van het Platform Onderzoek SURF
- Vanaf 2005: Lid van het Onderzoeksberaad van het

#### Ruimtelijk Planbureau

- Vanaf 2006: Voorzitter van de Programmaraad van het Onderzoeksinstituut OTB-TU Delft
- Vanaf 2006: Lid van de Raad van Toezicht van het ITC Enschede
- Vanaf 2006: Lid van de Raad van Toezicht van het Woon Investerings Fonds
- Vanaf 2006: Voorzitter van de Wetenschapscommissie van DANS (Data Archiving and Network Services)

#### Algemeen commissielid

Naam, titel, voorletters:  
Van den Hul-Omta, Drs.  
J.J.Tj.

Geboorteplaats en –  
datum:  
Kampen, 8 oktober 1948

Woonplaats:  
Acquoy



Huidige functie:

- Voorzitter Raad van Toezicht:  
CITO te Arnhem  
Koninklijke Effatha Guyot te Zwolle  
Ipabo te Amsterdam  
ROC Rivor te Tiel  
PTHU te Utrecht Kampen en Leiden.

Onderwijs:

- Vrije Universiteit te Amsterdam, doctoraal Sociologie
- HBS-B

Loopbaan:

- 2005 – heden: Visitator Raeflex
- Bestuurder en Toezichthouder o.m. in Zorg, Onderwijs en Woningbouw
- Oud lid Eerste kamer
- voorzitter Besturenraad, brancheorganisatie van het CHR./ Bijzonder onderwijs.
- Secretaris Interprovinciaal overleg (IPO)

Relevante nevenfuncties:

- Vice-voorzitter Raad van Commissarissen CITO
- Lid Raad van Toezicht Antonius Mesos Groep, Utrecht/Nieuwegein
- Lid Raad van Commissarissen 's Heeren Loo Zorggroep te Amersfoort
- Lid Raad van Commissarissen Woningbouwvereniging Betuws Wonen te Culemborg
- Lid bestuur Stichting Achmea Slachtofferhulp
- Voorzitter CDA Regio Rivierenland

**Algemeen commissielid**

Naam, titel, voorletters:  
Albeda, H.D.

Geboorteplaats en –  
datum:  
Zeist, 20 februari 1959

Woonplaats:  
Utrecht



Huidige functie:

- Adviseur

Onderwijs:

- 1985 – 1986: MO-wiskunde aan d'Witte Lelie (lerarenopleiding MO-A behaald)
- 1977 – 1981: Wis- en natuurkunde met filosofie aan de Universiteit van Amsterdam (kandidaatsexamen behaald in 1981)
- 1972 – 1977: VWO Chr. sg. Melanchthon (cum laude)
- Diverse trainingen; strategisch wetgeven (1988), mediatraining (1993), onderhandelen (1995) innovations in governance (2006), gespreksvaardigheden (2006)

Loopbaan:

- 2004-heden: Visitator Raeflex
- 2006 – heden: zelfstandig adviseur

- 1999 – 2005: Directeur Rekenschap (Rekenschap wil bevorderen dat overheden betere verantwoording afleggen aan burgers over prestaties, door het gebruik van instrumenten als servicenormen, prestatiemeting, prestatievergelijking).
- 1997 – 1999: Adviseur adviesbureau Andersson Elffers Felix (o.a. advies over toezichthouders, advies over economische versterking van arme wijken in grote-stedenbeleid en adviezen over de versterking van de lokale sociale infrastructuur (commissie Etty en commissie Peper)
- 1990 – 1997: Beleidsmedewerker Consumentenbond (beleid en campagneactiviteiten op gebied van bankzaken, privatisering van nutsbedrijven en openbaar vervoer en algemeen economische thema's)
- 1986 – 1990: Fractiemedewerker van de PPR (1986 - 1990)/ Groen Links (1990) bij de Tweede Kamer (o.a. Onderwijs, jeugdhulpverlening, energie)
- 1982 – 1986: Fractiemedewerker van de PPR bij de gemeenteraad van Amsterdam (o.a. Politie, Verkeer en vervoer, Stadsvernieuwing en volkshuisvesting, Minderhedenbeleid)

Nevenfuncties:

- 2006 – heden: lid bestuur Agora Europa
- 2002 – 2007: Lid forum Burger @ Overheid
- 2001 – heden: Secretaris Instituut voor Telecom Organisatie
- 2001 – 2004: Lid Raad van bestuur/initiatiefnemer Innovatiecentrum Vraagsturing (icv)
- 1998 – 2004: Voorzitter dierenbeschermingsorganisatie Wakker Dier
- 1988 – 1990: Duo-raadslid bij de gemeenteraad van Amsterdam (Links Akkoord) (commissies voor politiezaken, verkeer en coördinatie harddrugs)
- 1987 – 1991: Voorzitter dierenbeschermingsorganisatie Anti Bont Comité (later omgedoopt tot) Bont voor dieren
- 1982 – 1986: Lid landelijk bestuur PPR
- 1979 – 1982: Lid algemeen bestuur PPR Amsterdam

## Secretaris

Naam, titel, voorletters:  
Jonker, F. drs

Geboorteplaats en –  
datum:  
Alkmaar, 26-03-1980

Woonplaats:  
Utrecht



Huidige functie:

- Adviseur bedrijfsvoering bij Berenschot Public Management, adviesgroep Verbetering Bedrijfsvoering

Onderwijs:

- 1999 – 2003 Universiteit Utrecht, Algemeen Sociale Wetenschappen, afstudeerrichting Cultuur, Zorg en Welzijn (onderwerp: interne criminaliteit in organisaties)
- 2001 – 2002 Universiteit Utrecht, Rechten (gevolgd: Criminologie, Inleiding recht, Juridische vaardigheden en Europese rechtsgeschiedenis)
- 2001 – 2002 Utrecht School of Governance, Organisatie, Beleid en Management
- 1998 – 1999 Noordelijke Hogeschool Leeuwarden, Personeel en Organisatie (propedeuse)

Loopbaan:

- 2004 - heden Berenschot Public Management adviseur bedrijfsvoering
- 2003 - 2004 VanDoorneHuiskes en Partners, organisatieonderzoek en advies
- 2002 - 2003 Stichting Onderwijs Evaluatie Rapport. Onderzoekskoördinator

Relevante nevenfuncties:

- 2006 – heden Lid van de wijkraad Binnenstad Utrecht
- 2006 – heden Lid van het bewonersplatform Centrale Oude Stad Utrecht

**Bijlage 3    Het Certificaat**



# Visitatie

## Raeflex

verklaart dat:

Woonmaatschappij Hestia groep te Landgraaf  
een visitatie heeft afgerond conform de Aedescode en  
Governance Code voor woningcorporaties.

Het visitatierapport is openbaar en beschikbaar via de  
website van Raeflex.

Utrecht, 11 Nov. 2008

Namens de visitatiecommissie

prof. dr. P. Hooimeijer  
voorzitter

Namens Raeflex

mw. drs. W.M.R. de Water  
directeur

Catharijnesingel 56 / 3511 GE Utrecht / Postbus 8068 / 3503 RB Utrecht / [www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl)



## Bijlage 4 Overzicht doelstellingen en prestaties

### Presteren naar eigen ambities en doelen

Welke ambities?	Meetbare doelen (2004 – 2008)	Feitelijke prestaties (2004 – 2008)	Geprogrammeerde prestaties (2008 – 2012)
Slim omgaan met de krimp	<u>2004 ev:</u> Aanpassen voorraad aan de toekomstige vraag	2004 ev: Sloop gerealiseerd van: 523 vhe	2008-2012: Sloop van 604 vhe
De wijk centraal	<u>2004-2008:</u> Meer kennis en ervaring opdoen in de gebieden project- en gebiedsontwikkeling		
Duurzaamheid	<u>2004 ev:</u> Investeren in kwaliteit van de woningen waarbij vooral energetische kwaliteit belangrijk is.	Bij diverse projecten zowel in nieuwbouw als in onderhoud/woning verbetering extra financiële inspanningen gedaan: 2004: Lupinehof, WTW 2007: Elbereveldstraat: gevelisolatie 2005-2008: Kakert nieuwbouw, WTW	
Be good and show it	<u>2004-2008:</u> Meer laten zien welke prestaties Hestia heeft geleverd door actief de pers op te zoeken.	<u>2004-2008:</u> Activiteiten zoals eerste steenlegging en hoogste punt gevierd met stakeholders bij projecten zoals Lupinehof, 60 vhe Onderste Scheydt, Altitudo.  <u>2005-2006:</u> Deelname aan Bouwbeurs Landgraaf  <u>2008:</u> Deelname aan bouwbeurs Kerkrade  <u>2004-2008:</u> Bij verschillende informatieve reizen van regionale, provinciale of landelijke delegaties opgetreden als gastheer, vooral in het herstructureringsgebied Achter den Winkel en	<u>2008-2012:</u> Contuering van Hestia zichtbaar laten zijn, door activiteiten/persberichten etc.

Welke ambities?	Meetbare doelen (2004 – 2008)	Feitelijke prestaties (2004 – 2008)	Geprogrammeerde prestaties (2008 – 2012)
		<p>Heilust.</p> <p><u>2006-2008:</u> 4x per jaar verschijnt ons magazine Beleef; naast handige tips en weetjes over Hestia werkzaamheden ook algemene (gerelateerde ) onderwerpen behandelt.</p> <p><u>2007:</u> Nieuwe website gelanceerd die overzichtelijker en klantgerichter is.</p>	
	<p><u>2007 ev:</u> Inzicht in de prestaties van Hestia verschaffen door een duidelijke systematiek.</p>	<p><u>2007-2008 ev:</u> Hestia verschaft middels de transparantiemethodiek inzicht in haar prestaties</p>	
<p>Organisatie aanpassen aan de vraag</p>	<p><u>2004-2008:</u> De organisatie dient zich aan te passen aan de lange termijnontwikkelingen in de markt om zo pro-actief te kunnen acteren op veranderingen.</p>	<p><u>2006:</u> Eind van 2006 is de afdeling onderhoud en beheer opgesplitst en zijn de opzichters op de rayons geplaatst. Dit om enerzijds beter te kunnen communiceren met het front-office en anderzijds om de klant beter van dienst te zijn.</p> <p><u>2006-2007:</u> In 2007 is de organisatie meer rondom de klant gevormd. Zo is afgestapt van de rayonindeling en is gekozen voor een klantgroopteamindeling (accountbenadering).</p> <p><u>2004-2008:</u> Hestia groep stelt klantgerichtheid en</p>	

Welke ambities?	Meetbare doelen (2004 – 2008)	Feitelijke prestaties (2004 – 2008)	Geprogrammeerde prestaties (2008 – 2012)
		<p>dienstverlening voorop: Al sinds 2003 is Hestia groep in het bezit van het KWH-huurlabel. Het kantoor Landgraaf bereikte in 2007 zelfs landelijk de 10<sup>de</sup> plaats.</p>	
<p>Beheersing kosten van onderhoud</p>	<p><u>2008:</u> Een meer marktgestuurde onderhoudsbenadering invoeren</p>	<p><u>2008:</u> De nieuwe begroting 2008-2018 wordt opgesteld volgens nieuwe voorwaarden die aansluiten bij de marktbenadering.</p>	

## Presteren naar opgave

Doelstellingen	Meetbare opgaven (2004-2008)	Feitelijke prestaties (2004-2008)	Geprogrammeerde prestaties (2008-2012)
Betaalbaarheid woningen	<u>2008:</u> Minimumkernvoorraad is minimaal: 3380 vhe, tot € 526,89	<u>2008:</u> o.b.v. actuele huurprijzen 5472 vhe tot € 526,89	<u>2008-2012:</u> Kernvoorraad beweegt naar 4245 vhe
Beschikbaarheid	<u>2004:</u> Verkoop van 50 vhe Sloop van 45 vhe  <u>2005:</u> Verkoop van 50 vhe Sloop van 34 vhe  <u>2006:</u> Verkoop van 50 vhe Sloop van 28 vhe  <u>2006:</u> Verkoop complex Romeinenplein: 70 vhe.  <u>2007:</u> Verkoop van 20 vhe Sloop van: 373 vhe  2008: Verkoop van 20 vhe Sloop van: 88 vhe	<u>2004</u> Verkocht: 50 vhe Gesloopt: 20 vhe  <u>2005:</u> Verkocht: 57 vhe Gesloopt: 0 vhe  <u>2006:</u> Verkocht: 18 vhe Gesloopt: 305 vhe  <u>2006:</u> Verkocht 70 vhe Romeinenplein  <u>2007:</u> Verkocht: 17 vhe Gesloopt: 140 vhe  <u>2008:</u> Verkocht: 9 vhe ( t/m 1-7-08) Gesloopt: 58 vhe	<u>2009:</u> Verkoop: 15 Sloop: 233 vhe  <u>2010:</u> Verkoop: 15 Sloop: 63 vhe  <u>2011:</u> Verkoop: 15 vhe Sloop: 96 vhe  <u>2012:</u> Verkoop: 15 vhe Sloop: 212 vhe
Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	<u>2005- 2008:</u> Meer keuzevrijheid voor de klant.	<u>2005-2008:</u> Differentiatie in bezit ontwikkeld en klanten krijgen mogelijkheid om bij planmatig onderhoud zelf een keuze te maken in inrichting en kleur van bijv. keuken. Dit gerelateerd aan de differentiatie in focusgroepen.  <u>2006-2008:</u> Sinds 2007 wordt gewerkt	<u>2009- ev:</u> Differentiatie en keuzevrijheid van de klant verder vorm geven en inbedden in de organisatie

Doelstellingen	Meetbare opgaven (2004-2008)	Feitelijke prestaties (2004-2008)	Geprogrammeerde prestaties (2008-2012)
	<p><u>2004-2008:</u> Het continu optimaliseren en verbeteren van de voorraad</p>	<p>volgens het principe 'makelen'. Volgens dit principe heeft de klant meer vrijheid in het bepalen van zaken als: betrekken van woning, onderhoud wel of niet zelf doen etc.</p> <p><u>2004:</u> Sinds 2004 is er een duidelijk ZAV-beleid dat gecommuniceerd wordt in een overzichtelijke brochure zodat voor de klant duidelijk is wat wel en niet mag.</p> <p><u>2004:</u> 201 vhe onderhoud/ woningverbetering Lasten onderhoud: € 6.964.720</p> <p><u>2005:</u> 330 vhe onderhoud/woningverbetering ng Lasten onderhoud: € 10.312.424</p> <p><u>2006:</u> 1048 vhe: onderhoud/verbetering Lasten onderhoud: € 13.256.853</p> <p><u>2007:</u> 1483 vhe onderhoud/ woningverbetering Lasten onderhoud: € 12.915.831</p> <p><u>2008:</u> 622 vhe onderhoud</p>	<p><u>2008:</u> Prognose dagelijks onderhoud: € 1.414.683 en planmatig € 11.965.176</p> <p><u>2009:</u> Prognose dagelijks onderhoud: € 1.397.486 en planmatig € 9.904.635</p> <p><u>2010:</u> Prognose dagelijks onderhoud: € 1.360.980 en planmatig € 10.147.407</p> <p><u>2011:</u> Prognose dagelijks onderhoud: € 1.309.397 en planmatig € 6.976.057</p> <p><u>2012:</u> Prognose dagelijks onderhoud: € 1.304.533 en planmatig € 6.902.123</p>

Doelstellingen	Meetbare opgaven (2004-2008)	Feitelijke prestaties (2004-2008)	Geprogrammeerde prestaties (2008-2012)
		<p>woningverbetering</p> <p>Lasten onderhoud: € 6.470.000 ( tot 1 juli)</p>	
Leefbaarheid	<p><u>2006-2008:</u> Bijdragen aan het bestrijden van armoede door ondersteuning van Voedselbank</p> <p><u>2007:</u> Jeugd uit de wijk een leertraject bieden door mee te bouwen aan de eigen wijk.</p>	<p><u>2006-2008:</u> De Voedselbank mag kosteloos gebruik maken van drie locaties. De kosten van gas, water en licht worden eveneens door Hestia voldaan.</p> <p><u>2007:</u> 2 leerlingbouw-plaatsen ingevuld waarbij uitzicht bestaat op volledige baan bij partner Haegens Derksen</p>	
	<p><u>2004-2008:</u> Personeel inzetten om een eerste aanspreekpunt voor de buurt te zijn en waar mogelijk ook kleine klussen op te lossen.</p> <p><u>2006:</u> Leefbaarheid in de wijk Heilust vergroten.</p>	<p><u>2004-2008:</u> Huismeesters en wijkopzichters ingezet om als eerste aanspreekpunt voor de buurt te fungeren. De huismeesters verrichten daarnaast kleine werkzaamheden en de wijkopzichters letten op de openbare orde.</p> <p><u>2006:</u> Project Oude Heilust: 'Fleur de heilust op' uitgevoerd. Aanleg van geveltuintjes om aanzien van wijk te verbeteren en sociale cohesie te bevorderen.</p> <p><u>2007 en verder:</u> Continuering van dit project d.m.v. uitvoeren verschillende activiteiten</p>	<p><u>2009 –ev:</u> Huismeesters en wijkopzichters blijven inzetten om te fungeren als aanspreekpunt/ kleine klussen oplossen.</p>
	<p><u>2005-2008:</u> Woning voldoen aan politie keurmerk veilig wonen ikv project Samen werken aan</p>	<p><u>2005-2008:</u> Bij mutatie en bij nieuwbouw worden woningen voorzien van veilig hang- en sluitwerk.</p>	

Doelstellingen	Meetbare opgaven (2004-2008)	Feitelijke prestaties (2004-2008)	Geprogrammeerde prestaties (2008-2012)
	<p>veilig wonen</p> <p>Wijkplatform: Samenwerking tussen verschillende sociale org. Ter vergroting leefbaarheid</p>		
<p>Bijzondere doelgroepen (waaronder wonen en zorg)</p>	<p><u>2004:</u> Realisatie van zorgcomplex Lupinehof</p> <p><u>2008:</u> Realisatie van 47 zorgplaatsen in Kerkrade West</p> <p><u>2004-2008:</u> Plaatsing van statushouders/asielzoekers in Landgraaf en Kerkrade o.b.v. taakstelling</p> <p><u>2007-2008:</u> Hestia steunt met gemeente Kerkrade het Huiskamerproject in de lupinehof</p> <p><u>2007-2008:</u> Bijdragen aan wijkteams door inzet van woonconsulenten hierbij.</p> <p><u>2006-2008:</u></p>	<p><u>2004:</u> Lupinehof gerealiseerd</p> <p><u>2008:</u> Oplevering 47 zorgplaatsen voor Radar in Kerkrade West</p> <p><u>2004-2008:</u> In Kerkrade is alle jaren voldaan aan taakstelling van 29% ( o.b.v. omvang corporatie) van het te plaatsen aantal personen.</p> <p>In Landgraaf is m.u.v. 2007 alle jaren de taakstelling gehaald. In 2004 en 2005: 34 personen per jaar. Hierna 75% ( o.b.v. omvang corporatie) van het aantal te plaatsen personen. Achterstand in '07 wordt meegenomen in 2008</p> <p><u>2007-2008:</u> Huiskamerproject ondersteund en aanvullende activiteiten uitgezet</p> <p><u>2007-2008</u> Woonconsulenten hebben wijkteams ondersteund en van informatie voorzien waar nodig</p> <p><u>2006-2008:</u></p>	<p><u>2009:</u> Wozoco met 62 zorgplaatsen in Landgraaf opleveren.</p> <p><u>2009:</u> Realisatie 'blok P', 30 appartementen met zorgfunctie</p> <p><u>2008 en verder</u> Voldoen aan gemeentelijke taakstelling</p>

Doelstellingen	Meetbare opgaven (2004-2008)	Feitelijke prestaties (2004-2008)	Geprogrammeerde prestaties (2008-2012)
	<p>Via makelaarsoverleg zorgdragen voor vitale mix in de woonzorgcomplexen Lupinehof en Spireahof.</p> <p><u>2008:</u> T.b.v. snellere afhandeling en realisatie van WVG voor klant ondersteunen technische adviseurs van Hestia de gemeente.</p>	<p>Door elke 3<sup>de</sup> woning die leegkomt via het makelaarsoverleg in te vullen wordt invulling gegeven aan de vitale mix.</p> <p><u>2008:</u> Technische adviseurs hebben kennis beschikbaar gesteld aan de consultants van wijkkantoor gemeente</p>	
Bouwproductie	<p><u>2004:</u> Nieuwbouw huur: 54 vhe Nieuwbouw koop: 14 vhe</p> <p><u>2005:</u> Nieuwbouw huur: 91 vhe Nieuwbouw koop: 0 vhe</p> <p><u>2006:</u> Nieuwbouw huur: 299 vhe totaal: Start bouw: 136 Oplevering: 163</p> <p>Nieuwbouw koop: 6 vhe totaal Start bouw: 0 Oplevering: 6</p> <p><u>2007:</u> Nieuwbouw huur: 191 vhe totaal: start bouw: 126 oplevering: 65 Nieuwbouw koop:</p>	<p><u>2004:</u> Nieuwbouw huur: 0 vhe Nieuwbouw koop: 0 vhe</p> <p><u>2005:</u> Nieuwbouw huur: Opgeleverd: 76 vhe start bouw: 14 vhe Nieuwbouw koop: 0 vhe</p> <p><u>2006:</u> Nieuwbouw huur: Opgeleverd: 171 vhe Nieuwbouw koop: Opgeleverd: 15 vhe</p> <p><u>2007:</u> Nieuwbouw huur: 98 vhe start bouw 37 vhe opgeleverd Nieuwbouw koop: 85 vhe opgeleverd</p> <p>Start bouw van 30 vhe huur en 43 vhe koop uitgesteld tot 2008</p>	<p><u>2009:</u> Oplevering wozoco Landgraaf: 62 zorgplaatsen.</p> <p><u>2009:</u> Spekholzerheide BV: Oplevering fase 1 centrumplan Carboonplein februari 2009 ( winkelruimte en 37 huurwoningen)</p> <p><u>2010:</u> <u>Spekholzerheide BV:</u> Oplevering fase 2 centrumplan Carboonplein februari 2010 ( winkelruimte en 40 koopwoningen)</p> <p><u>2010:</u> Centrumplan Schaesberg fase 1</p> <p><u>2011:</u> Centrumplan Schaesberg fase 2. Afname van 26</p>

Doelstellingen	Meetbare opgaven (2004-2008)	Feitelijke prestaties (2004-2008)	Geprogrammeerde prestaties (2008-2012)
	<p>135 vhe totaal: Start bouw: 76 Oplevering: 59</p> <p><u>2008:</u> Nieuwbouw huur: 96 totaal: Start bouw: 0 Oplevering: 96 Nieuwbouw koop: 46 vhe totaal: Start bouw: 39 Oplevering: 7</p>	<p>Oplevering van 7 vhe uitgesteld tot 2008</p> <p><u>2008: ( tot nu toe)</u> Nieuwbouw huur: 0 vhe Nieuwbouw koop: 7 vhe opgeleverd 11 vhe start bouw</p>	<p>huurwoningen</p>
<p>Stedelijke- of dorpsvernieuwing</p>	<p><u>2007:</u> Gemeente Kerkrade en Hestia komen tot overeenstemming m.b.t. kostenverdeling parkinvulling Heilust.</p> <p><u>2008:</u> Visie op gebied Heilust gereed</p>	<p><u>2007:</u> Afspraken over kostenverdeling parkinvulling in Heilust vertraagd</p> <p><u>2008:</u> Visie op Heilust in ontwikkeling</p>	<p><u>2007-2010:</u> Hestia groep, gezeten in Spekholzerheide BV ontwikkeld het centrumplan Carboonplein, waarbij een geheel nieuw winkelhart ontstaat voor Kerkrade West. Naast commerciële ruimte worden ook 77 appartementen gebouwd.</p> <p><u>2008-2011:</u> Hestia groep neemt 26 appartementen af in het Centrumplan Schaesberg zodat deze ontwikkeling doorgang vindt. Dit centrumplan geeft het sterk verouderde centrum een nieuw elan en werkt positief voor alle omliggende wijken.</p>
	<p><u>2008:</u> In 2008 komen tot concrete afspraken rondom ontwikkeling Kakert midden.</p>	<p><u>2008:</u> Programma en voorwaarden Hestia liggen momenteel bij gemeente ter bespreking.</p>	

Doelstellingen	Meetbare opgaven (2004-2008)	Feitelijke prestaties (2004-2008)	Geprogrammeerde prestaties (2008-2012)
	<u>2008:</u> Visie op gebied Heiveld Beatrixstr./Irenestr. Gereed Q2.	<u>2008:</u> Visie op gebied Heiveld doorgeschoven naar 2 <sup>de</sup> deel 2008	
Overige opgaven	<u>2004-2007:</u> Naleven van het in 2004 getekende energieconvenant	<u>2004-2007:</u> Energieconvenant met gemeente Kerkrade nageleefd en verlenging van het convenant tot 2011 wordt momenteel besproken.	<u>2008-2011:</u> Komen tot energieconvenant tussen corporaties en gemeente.

## Presteren naar vermogen

Visies	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
Zorg dragen continuïteit organisatie door financieel beleid		Er is een actueel financieel beleid	
Eigen vermogen		Middels de financiële meerjarenprognose (en daaraan gekoppelde scenarioberekening en) wordt de ontwikkeling van het (eigen) vermogen bewaakt. De vrije beleidsruimte wordt echter niet in een bedrag tot uitdrukking gebracht.	
Solvabiliteit	De solvabiliteit bepaalt op basis van bedrijfswaarde (met bedrijfseigen parameters) moet minimaal 10% bedragen (ondergrens).		
Extra potenties en risico buffers		Hestia beschikt niet over scenario's om alleen de verkooppotentie in kaart te brengen. Hestia heeft wel scenario's doorgerekend om inzichtelijk te maken welk effect een stagnerende verkoop op de ontwikkeling van ons eigen vermogen heeft.  De potenties van extra financieringsruimte (zonder dat daar een concrete opgave tegenover staat) zijn door Hestia (nog) niet inzichtelijk gemaakt;  Risicobuffers berekend volgens de scenariomethodiek	
Economisch	Voor de bepaling van het		

<p>rendement</p>	<p>economische rendement op het (eigen) vermogen gaat Hestia groep uit van de WACC (Weighted Average Cost of Capital).                  Bij het opstellen van de bedrijfswaardeberekeningen hanteert Hestia tot en met boekjaar 2007 als disconteringsvoet de gemiddelde vermogenskostenvoet. Dit als gevolg van het feit dat 90% van het bezit (op basis van de waarderingsgrondslag historische kostprijs) met vreemd vermogen is gefinancierd. Vanaf boekjaar 2008 worden de toekomstige kasstromen binnen de bedrijfswaarde berekend op basis van de WACC.</p>		
<p>Efficiënte bedrijfsvoering</p>		<p>Monitoren beheerskosten</p>	

## Presteren volgens stakeholders

Wensen van stakeholders	(meetbare) Afspraken met stakeholders (2004 – 2008)	Prestaties (2004 – 2008)	Geprogrammeerde Prestaties (2008 – 2012)
Beschikbaarheid betaalbare woningen	Het bevorderen van het eigen woningbezit.	<p><u>2004-2008:</u> Sinds het ontstaan van Hestia heeft Hestia een eigen kortingsregeling waarmee zittende huurders met korting een woning kunnen kopen.</p> <p><u>2007-2008:</u> Hestia groep neemt deel aan de provinciale /gemeentelijke startersregeling waarbij starters via de gemeente een woning tegen gereduceerd tarief kunnen kopen.</p>	
Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	Realiseren van voldoende levensloopbestendige woningen.	2004-2008: In nieuwbouw heeft Hestia	
Leefbaarheid	<p><u>2005-2008:</u> Woning voldoen aan politie keurmerk veilig wonen ikv project Samen werken aan veilig wonen Vroege signaalfunctie vervullen om op die wijze te voorkomen dat huurders in financiële problemen komen.</p> <p><u>2007:</u> Deelnemen aan het 25-jarig- jubileum van gemeente Landgraaf</p>	<p><u>2005-2008:</u> Bij mutatie en bij nieuwbouw worden woningen voorzien van veilig hang- en sluitwerk.</p> <p>Hestia vervult de signaalfunctie en informeert de huurder al vroegtijdig en vraagt waar nodig hulp van RIMO. Bij ernstige gevallen wordt schuldhulpverlening aangevraagd.</p> <p><u>2007:</u> Deelname aan Landgraaf 25</p>	<p><u>2009-2012:</u> Nieuwbouwwoningen worden allen voorzien van sluitwerk dat voldoet aan het keurmerk Veilig Wonen.</p>

	<p><u>2005-2008:</u> Gemeente Kerkrade en corporaties werken ikv leefbaarheid aan het ondergronds plaatsen van vuilnis. De regio moet in haar programma's rekening houden hoe de krimp van invloed is op de Gebiedsontwikkeling .</p>	<p><u>2005-2008:</u> Op verschillende locaties zijn ondergrondse vuilopslagcontainers geplaatst.</p> <p><u>2007-2008:</u> Hestia zorgt bij aanpassing van de programma's dat op doordacht wijze wordt omgegaan met invulling van het gebied. Dit om ervoor zorg te dragen dat leefbaarheid niet in het geding komt.</p>	<p><u>2009-2012:</u> Hestia zal gebiedsontwikkeling meer als hoofdtopic behandelen en dus een balans zoeken tussen bouwprogramma's en leefbaarheid.</p>
Bijzondere doelgroepen (waaronder wonen en zorg)	Realiseren van voldoende zorgwoningen.	<p><u>2004:</u> Lupinehof gerealiseerd. Deels verhuurd door Meander, deels door Stichting gehandicapten Limburg.</p> <p><u>2008:</u> Oplevering 47 zorgplaatsen voor Radar in Kerkrade West</p>	<p><u>2009:</u> Wozoco met 62 zorgplaatsen in Landgraaf opleveren voor Meander.</p> <p><u>2009:</u> Realisatie 'blok P', 30 appartementen met zorgfunctie.</p>
	Meewerken aan betrokkenheid bij de buurt stimuleren en het voorkomen van vereenzaming.	<p><u>2007-2008:</u> Huiskamerproject ondersteund en aanvullende activiteiten uitgezet</p> <p><u>2006-2008:</u> Hestia ondersteunt het project buurtbemiddeling dat door Welsun en de Vrijwilligerscentrale wordt behartigd.</p>	
Verantwoording	Verantwoording richting huurders gebeurt i.o. met Centraalhuurders platform Hestia groep	Verantwoording richting huurders gebeurt i.o. met Centraalhuurders platform Hestia groep. In de periode 2004 -2008 zijn de volgende hoofd items besproken: - ZAV-beleid - huurprijsstelling - aanpassen verkoopbeleid - vergoedingsregeling bij	Verantwoording richting huurders gebeurt i.o. met Centraalhuurders platform Hestia groep

		renovatie	
Stedelijke- of dorpsvernieuwing	Duidelijke visies ontwikkelen voor nog te starten herstructureringslocaties passend bij de midden en lange termijnverwachting van de marktontwikkeling	<p><u>2006:</u> Programma gebied Achter den Winkel kritisch bekeken in samenspraak met gemeente Landgraaf.</p> <p><u>2008:</u> In 2008 komen tot duidelijke visies voor de gebieden: Heiveld, Kakert midden ( beide gemeente Landgraaf) en Heilust (gemeente Kerkrade)</p>	
	De plannen faseren of aanpassen aan de krimp.	<p><u>2006-2008:</u> De bouwprogramma's bij een aantal nieuwbouwprojecten zijn nog verder aangepast zodat verder aangesloten wordt bij de krimpende markt.</p>	
Overige opgaven	Naleven van het in 2004 getekende energieconvenant	<p><u>2004-2007:</u> Energieconvenant met gemeente Kerkrade nageleefd en verlenging van het convenant tot 2011 wordt momenteel besproken.</p>	<p><u>2008-2011:</u> Komen tot energieconvenant tussen corporaties en gemeente.</p>
	De regio positief onder de aandacht brengen.	<p><u>2008:</u> Hestia levert bijdrage aan het provinciale project: branding zuid-limburg.</p>	

Governance	Bereikte doelen
Goed bestuur: visie op toezicht, de output is vastgesteld en taakomschrijving van bestuur en toezichthouder aanwezig is	Ja, de RvC bewaakt in hoeverre het door hen gefiatteerde strategisch meerjarenplan ( vizier 2004-2007) en de doorvertaling ervan in jaarplannen wordt nageleefd. Meting van de output vindt plaats door de continuïteit en afwijkingen van de activiteiten te bewaken. Dit gebeurt ondermeer middels de kwartaalrapportage van de Balanced Scorecard  De RvC merkt wel op dat tot nog toe er van uit gegaan wordt dat wanneer wijzigingen gewenst zijn, deze ook door de organisatie zodanig opgepakt worden.
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van eigen ambities en doelen	
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van opgaven in het werkgebied	
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van betrokkenheid stakeholders	
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van het vermogen	

<sup>1</sup> Wet gemeenschappelijke regelingen

<sup>2</sup> Deze ambitie is pas zeer recentelijk geformuleerd. Het is naar mening van de commissie te vroeg hier een cijfer aan toe te kennen.

<sup>3</sup> Als onderdeel van de Parkstadgemeenten.

<sup>4</sup> Op grond van de cijfers van het CFV 2007

<sup>5</sup> Het cijfer over 2006 geeft geen representatief beeld van de werkelijke bedrijfslasten. In 2005 bedroegen deze 851 en in 2004 1.244 euro per verhuureenheid. Het cijfer zoals weergegeven bij de referentiegroep is het cijfer over 2006.

<sup>6</sup> CFV 2008 Corporatie in Perspectief, pagina 9

Landgraaf 12 januari 2009

Geachte heer/mevrouw,

Hestia groep heeft in 2008 een visitatie laten uitvoeren. Het gekozen moment hiervoor is niet toevallig. Na het afketsen van een fusie in 2008 en het voltooien van ons ondernemingsplan Vizier 2004-2007 was er ruimte voor nieuw beleid. Dat nieuwe beleid wil Hestia groep gefundeerd invullen en beschrijven in een nieuw ondernemingsplan, dat we in 2009 willen presenteren. De visitatie geeft ons de basis om het oude beleid te evalueren en nieuw beleid verder te ontwikkelen.

Voordat we inhoudelijk reageren op het visitatierapport willen we eerst Raeflex en de commissie bedanken voor hun inzet. Direct na het besluit om de fusieplannen te stoppen hebben we Raeflex benaderd om het visitatietraject op te starten. Dit is op korte termijn en binnen de afgesproken tijd gelukt, waarvoor onze dank. Het rapport is volgens afspraak in december opgeleverd. Ook waarderen we de open houding, professionaliteit en gedegen gespreksleiding van de commissie. In korte tijd hebben ze zich kunnen inleven in onze organisatie en in onze omgeving, op basis waarvan ze zeer gericht inhoud hebben gegeven aan de interviews. De conclusies en constatering staan in het rapport. Een (ruim) aantal lovend, soms kritisch, hier en daar confronterend. In deze brief verwoorden wij onze reactie op enkele conclusies uit het rapport.

### **Algemeen**

Onze prestaties van de afgelopen jaren worden door de commissie als voldoende aangemerkt. Een resultaat waar we tevreden mee kunnen zijn, en tegelijkertijd beseffen we dat die kwalificatie ook ruimte geeft voor nieuwe ambities. Vooral doet het ons genoegen dat onze inspanningen op milieu- en energiegebied worden (h)erkend en dat diverse maatschappelijke organisaties een bovengemiddelde waardering hebben uitgesproken. Ook pleziert het ons dat ook de commissie constateert dat Hestia groep er ruim voldoende in geslaagd is de doelen die zij zich heeft gesteld in het vorige ondernemingsplan te realiseren. Dat bevestigt het beeld dat we van ons zelf hebben: n.l. dat we serieus met ons werk bezig zijn en dat we dat in samenspraak met anderen willen doen. Dat we een gedegen prestatie leveren en ons zelf als organisatie willen blijven ontwikkelen. Verbetering is naar het oordeel van commissie m.n. mogelijk op het onderdeel presteren naar vermogen.

### **De krimpopgave en de (financiële) impact daarvan**

De commissie kenschetst Hestia groep als een corporatie met een eigenstandige visie op de opgave in het werkgebied. Hestia groep heeft als een van de eerste corporaties in de regio de herstructurering door sloop en herbouw ter hand genomen en zich ondernemend opgesteld door risico's te lopen. Hestia groep heeft sinds haar ontstaan inmiddels al meer dan 1000 woningen gesloopt en transformatie van wijken in gang gezet. Stakeholders herkennen dat en beoordelen ons zelfs als overwegend goed. Ondanks de al geleverde inspanningen met vergaande financiële gevolgen, hebben we een solide financieel beleid gevoerd. We beseffen immers dat ook de komende decennia financiële middelen beschikbaar moeten zijn om aan de vraagstukken van dan te kunnen werken.

De commissie is van mening dat we als Hestia groep voortvarend op sloop hebben ingezet maar een tandje kunnen bijzetten in de transformatieopgave van de regio én meer vorm moeten geven aan gebiedsmanagement. Met name met dit laatste zijn we het eens. Dat extra tandje bij zetten willen we ook doen, maar binnen verantwoorde financiële kaders. Die kaders stellen wij ruimer dan het 5 jaren kader van het CFV waar de commissie zich vooral op baseert. De eerder genoemde eigenstandige visie leidt er dan ook toe dat Hestia groep de impact van de (financiële) gevolgen van de krimp die ons nog verder te wachten staat aanmerkelijk zwaarder inschat dan dat de commissie dat doet. Hestia groep vindt daarom dat ze een forse financiële buffer in stand moet houden.

In de richting van het verder vormgeven van het gebiedsmanagement zijn al stappen gezet om dat inderdaad mogelijk te maken (o.a. inrichten van klantgroepteam en aanpassen van benodigde expertise in de organisatie). De daarover gemaakte opmerkingen beschouwen we als aansporing om op die weg voort te gaan.

### **Samenwerking en fusie**

De commissie appelleert aan een meer actiegerichte en op samenwerking gerichte houding aan alle partijen werkzaam in de regio PSL en spreekt daarmee ook ons aan. Het belang onderkennen we en daarom hebben wij als Hestia groep al eerder het initiatief genomen tot prestatieafspraken met de gemeenten waar wij werken. De noodzaak aan actie en organiserend vermogen in de bestuurlijk ingewikkelde regio PSL was dé reden waarom we als Hestia groep meer dan een serieuze poging hebben gedaan om via fusie het verschil in de regio te kunnen gaan maken. Bij de partnerkeuze is toen gelet op de financiële mogelijkheden, maar die zijn niet beslissend geweest. Jammer genoeg is de fusie niet gelukt om redenen buiten Hestia groep, maar we gaan niet bij de pakken neerzitten. De regionale opgaven staan op onze agenda en de oplossingen blijven we zoeken op basis van intensieve samenwerking. Hestia groep wil daarin het voortouw blijven nemen en zal mede op basis van de constatering van de commissie (wederom) een verdere verkenning doen naar de bereidheid daartoe bij collega corporaties in de regio.

We zijn als Hestia groep bezig met de opstelling van een nieuw ondernemingsplan. De opmerkingen van de commissie zijn voor ons aanleiding om de contouren ervan op korte termijn ter kennis te brengen bij onze belangrijkste stakeholders. Ook willen we hen bevragen over de door ons voorgestelde lijn, voordat we die lijn verder uitwerken. We blijven koersen op samenwerking en zijn ook bereid daarvoor middelen in te zetten. De samenwerking zoeken we zowel op operationeel buurtniveau als op strategisch bestuurlijk niveau. Als Hestia groep willen we daarom graag kunnen beschikken over integrale gebiedsvisies en Hestia groep zal dat ook in fases gaan oppakken. In de gebiedsvisies, die we graag samen met de gemeenten en andere relevante partijen zouden willen maken, moet ook aangegeven worden of voor Hestia groep een rol is weggelegd van het realiseren van maatschappelijk vastgoed. Voordat het zover is moet de herstructureringsvisie van Parkstad vastgesteld zijn. We ondersteunen de totstandkoming van de herstructureringsvisie i.s.m. de overige stedelijke corporaties zodat we goed onderbouwd onze werkgebieden kunnen doorontwikkelen voor de toekomst.

### **Passende voorraad voor de doelgroepen van Hestia groep**

De commissie vraagt zich, mede naar aanleiding van afgegeven signalen van stakeholders af, of ook in de toekomst voldoende woningen beschikbaar zullen zijn voor met name de primaire doelgroep. Hestia groep heeft dit zelf onderzocht en is de mening toegedaan dat dit wel het geval is: 98% van alle woningen van Hestia groep zijn huurtoeslag toegankelijk (huurgrens € 631,73) en ruim 30% van de huidige woningen heeft op dit moment een huurprijs van € 400,- of minder.

Hestia groep richt zich in het huidige nieuwbouwbeleid dan ook vooral op toevoeging van eenheden in de huurprijs categorie € 550,- tot 700,-. Van alle nieuwbouwwoningen die sinds 2000 zijn gebouwd is 95% huurtoeslag toegankelijk (huurgrens € 631,73). Bouwen voor een lager huurprijsniveau leidt op dit moment tot hoge onrendabele investeringen, die gezien de marktsituatie niet gecompenseerd kunnen worden door verkoop van nieuwe of bestaande woningen.

We beseffen dat de vraag van voldoende beschikbare voorraad in een situatie van een (extra) krimppogave nog manifester gesteld zal gaan worden. Zeker in een gebied als Parkstad waar het gemiddelde inkomen relatief laag is. Hestia groep zal, liefst in samenwerking met partners uit de regio, nader onderzoek laten doen over het verwachte koopkrachtniveau van de (toekomstige) bewoners en de daarbij behorende woningvoorraad. We blijven garant staan voor passende producten op de woningmarkt binnen ons werkgebied, zowel financieel, kwalitatief als kwantitatief.

### **Governance**

Hestia groep onderkent het toenemende belang van "in control" zijn en de aandacht die er moet zijn voor risicoanalyse en risicobeheersing. De maatschappij verwacht een bredere inzet van corporaties dan voorheen. Ons werkveld en daarmee ook het toezicht wordt daardoor steeds gecompliceerder en een professionele invulling is dan een vereiste. De door de commissie gemaakte opmerkingen over de instelling van een auditcomité neemt Hestia groep serieus in overweging. Inmiddels is de formatie van een van een dergelijk comité gestart.

Kortom, wij zien de opmerkingen van de commissie als een aansporing om op de ingeslagen weg voort te gaan en daar waar nodig onze koers aan te passen. We willen als Hestia groep een verdere bijdrage leveren aan de versterking van de structuur op het gebied van wonen en leven in de regio waarvan we deel uit maken. Resultaten uit het verleden bieden geen garantie voor de toekomst, maar geven ons wel het vertrouwen om die toekomst, ook in onzekere tijden aan te kunnen.

Mede namens de Raad van commissarissen en het management van Hestia groep,

Hoogachtend,



Mr. J.J.J.M. Vinken MRE  
Directeur-bestuurder



Landgraaf 12 januari 2009

Geachte heer/mevrouw,

Hestia groep heeft in 2008 een visitatie laten uitvoeren. Het gekozen moment hiervoor is niet toevallig. Na het afketsen van een fusie in 2008 en het voltooiën van ons ondernemingsplan Vizier 2004-2007 was er ruimte voor nieuw beleid. Dat nieuwe beleid wil Hestia groep gefundeerd invullen en beschrijven in een nieuw ondernemingsplan, dat we in 2009 willen presenteren. De visitatie geeft ons de basis om het oude beleid te evalueren en nieuw beleid verder te ontwikkelen.

Voordat we inhoudelijk reageren op het visitatierapport willen we eerst Raeflex en de commissie bedanken voor hun inzet. Direct na het besluit om de fusieplannen te stoppen hebben we Raeflex benaderd om het visitatietraject op te starten. Dit is op korte termijn en binnen de afgesproken tijd gelukt, waarvoor onze dank. Het rapport is volgens afspraak in december opgeleverd. Ook waarderen we de open houding, professionaliteit en gedegen gespreksleiding van de commissie. In korte tijd hebben ze zich kunnen inleven in onze organisatie en in onze omgeving, op basis waarvan ze zeer gericht inhoud hebben gegeven aan de interviews. De conclusies en constateringingen staan in het rapport. Een (ruim) aantal lovend, soms kritisch, hier en daar confronterend. In deze brief verwoorden wij onze reactie op enkele conclusies uit het rapport.

**Algemeen:**

Onze prestaties van de afgelopen jaren worden door de commissie als voldoende aangemerkt. Een resultaat waar we tevreden mee kunnen zijn, en tegelijkertijd beseffen we dat die kwalificatie ook ruimte geeft voor nieuwe ambities. Vooral doet het ons genoeg dat onze inspanningen op milieu- en energiegebied worden (h)erkend en dat diverse maatschappelijke organisaties een bovengemiddelde waardering hebben uitgesproken. Ook pleziert het ons dat ook de commissie constateert dat Hestia groep er ruim voldoende in geslaagd is de doelen die zij zich heeft gesteld in het vorige ondernemingsplan te realiseren. Dat bevestigt het beeld dat we van ons zelf hebben: n.l. dat we serieus met ons werk bezig zijn en dat we dat in samenspraak met anderen willen doen. Dat we een gedegen prestatie leveren en ons zelf als organisatie willen blijven ontwikkelen. Verbetering is naar het oordeel van commissie m.n. mogelijk op het onderdeel presteren naar vermogen.

**De krimpopgave en de (financiële) impact daarvan:**

De commissie kenschetst Hestia groep als een corporatie met een eigenstandige visie op de opgave in het werkgebied. Hestia groep heeft als een van de eerste corporaties in de regio de herstructurering door sloop en herbouw ter hand genomen en zich ondernemend opgesteld door risico's te lopen. Hestia groep heeft sinds haar ontstaan inmiddels al meer dan 1000 woningen gesloopt en transformatie van wijken in gang gezet. Stakeholders herkennen dat en beoordelen ons zelfs als overwegend goed. Ondanks de al geleverde inspanningen met vergaande financiële gevolgen, hebben we een solide financieel beleid gevoerd. We beseffen immers dat ook de komende decennia financiële middelen beschikbaar moeten zijn om aan de vraagstukken van dan te kunnen werken.



De commissie is van mening dat we als Hestia groep voortvarend op sloop hebben ingezet maar een tandje kunnen bijzetten in de transformatieopgave van de regio én meer vorm moeten geven aan gebiedsmanagement. Met name met dit laatste zijn we het eens. Dat extra tandje bij zetten willen we ook doen, maar binnen verantwoorde financiële kaders. Die kaders stellen wij ruimer dan het 5 jaren kader van het CFV waar de commissie zich vooral op baseert. De eerder genoemde eigenstandige visie leidt er dan ook toe dat Hestia groep de impact van de (financiële) gevolgen van de krimp die ons nog verder te wachten staat aanmerkelijk zwaarder inschat dan dat de commissie dat doet. Hestia groep vindt daarom dat ze een forse financiële buffer in stand moet houden.

In de richting van het verder vormgeven van het gebiedsmanagement zijn al stappen gezet om dat inderdaad mogelijk te maken (o.a. inrichten van klantgroep teams en aanpassen van benodigde expertise in de organisatie). De daarover gemaakte opmerkingen beschouwen we als aansporing om op die weg voort te gaan.

#### **Samenwerking en fusie:**

De commissie appelleert aan een meer actiegericht en op samenwerking gerichte houding aan alle partijen werkzaam in de regio PSL en spreekt daarmee ook ons aan. Het belang onderkennen we en daarom hebben wij als Hestia groep al eerder het initiatief genomen tot prestatieafspraken met de gemeenten waar wij werken. De noodzaak aan actie en organiserend vermogen in de bestuurlijk ingewikkelde regio PSL was dé reden waarom we als Hestia groep meer dan een serieuze poging hebben gedaan om via fusie het verschil in de regio te kunnen gaan maken. Bij de partnerkeuze is toen gelet op de financiële mogelijkheden, maar die zijn niet beslissend geweest. Jammer genoeg is de fusie niet gelukt om redenen buiten Hestia groep, maar we gaan niet bij de pakken neerzitten. De regionale opgaven staan op onze agenda en de oplossingen blijven we zoeken op basis van intensieve samenwerking. Hestia groep wil daarin het voortouw blijven nemen en zal mede op basis van de constatering van de commissie (wederom) een verdere verkenning doen naar de bereidheid daartoe bij collega corporaties in de regio.

We zijn als Hestia groep bezig met de opstelling van een nieuw ondernemingsplan. De opmerkingen van de commissie zijn voor ons aanleiding om de contouren ervan op korte termijn ter kennis te brengen bij onze belangrijkste stakeholders. Ook willen we hen bevragen over de door ons voorgestelde lijn, voordat we die lijn verder uitwerken. We blijven koersen op samenwerking en zijn ook bereid daarvoor middelen in te zetten. De samenwerking zoeken we zowel op operationeel buurtniveau als op strategisch bestuurlijk niveau. Als Hestia groep willen we daarom graag kunnen beschikken over integrale gebiedsvisies en Hestia groep zal dat ook in fases gaan oppakken. In de gebiedsvisies, die we graag samen met de gemeenten en andere relevante partijen zouden willen maken, moet ook aangegeven worden of voor Hestia groep een rol is weggelegd van het realiseren van maatschappelijk vastgoed. Voordat het zover is moet de herstructureringsvisie van Parkstad vastgesteld zijn. We ondersteunen de totstandkoming van de herstructureringsvisie i.s.m. de overige stedelijke corporaties zodat we goed onderbouwd onze werkgebieden kunnen doorontwikkelen voor de toekomst.

#### **Passende voorraad voor de doelgroepen van Hestia groep.**

De commissie vraagt zich, mede naar aanleiding van afgegeven signalen van stakeholders af, of ook in de toekomst voldoende woningen beschikbaar zullen zijn voor met name de primaire doelgroep. Hestia groep heeft dit zelf onderzocht en is de mening toegedaan dat dit wel het geval is: 98% van alle woningen van Hestia groep zijn bij verhuring huurtoeslag toegankelijk (huurgrens € 663,71) en ruim 30% van de huidige woningen heeft op dit moment een huurprijs van € 400,- of minder.



Hestia groep richt zich in het huidige nieuwbouwbeleid dan ook vooral op toevoeging van eenheden in de huurprijscategorie € 550,- tot 700,-. Van alle nieuwbouwwoningen die sinds 2000 zijn gebouwd is 95% huurtoeslag toegankelijk (huurgrens € 663,71). Bouwen voor een lager huurprijsniveau leidt op dit moment tot hoge onrendabele investeringen, die gezien de marktsituatie niet gecompenseerd kunnen worden door verkoop van nieuwe of bestaande woningen.

We beseffen dat de vraag van voldoende beschikbare voorraad in een situatie van een (extra) krimppoging nog manifester gesteld zal gaan worden. Zeker in een gebied als Parkstad waar het gemiddelde inkomen relatief laag is. Hestia groep zal, liefst in samenwerking met partners uit de regio, nader onderzoek laten doen over het verwachte koopkrachtniveau van de (toekomstige) bewoners en de daarbij behorende woningvoorraad. We blijven garant staan voor passende producten op de woningmarkt binnen ons werkgebied, zowel financieel, kwalitatief als kwantitief.

#### **Governance.**

Hestia groep onderkent het toenemende belang van "in control" zijn en de aandacht die er moet zijn voor risicoanalyse en risicobeheersing. De maatschappij verwacht een bredere inzet van corporaties dan voorheen. Ons werkveld en daarmee ook het toezicht wordt daardoor steeds gecompliceerder en een professionele invulling is dan een vereiste. De door de commissie gemaakte opmerkingen over de instelling van een auditcomité neemt Hestia groep serieus in overweging. Inmiddels is de formatie van een van een dergelijk comité gestart.

Kortom, wij zien de opmerkingen van de commissie als een aansporing om op de ingeslagen weg voort te gaan en daar waar nodig onze koers aan te passen. We willen als Hestia groep een verdere bijdrage leveren aan de versterking van de structuur op het gebied van wonen en leven in de regio waarvan we deel uit maken. Resultaten uit het verleden bieden geen garantie voor de toekomst, maar geven ons wel het vertrouwen om die toekomst, ook in onzekere tijden aan te kunnen.

Mede namens de Raad van commissarissen en het management van Hestia groep,

Hoogachtend,



Mr. J.J.J.M. Vinken MRE  
Directeur-bestuurder