




KWH



Maak kennis
met kwaliteit

Visitatierapport

KWH-Visitatie Woningcorporaties

Deel I: Maatschappelijke prestaties

Verantwoording op basis van de methodiek van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland

Woonbron

Rotterdam, april 2011



Colofon

Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH)

Oostzeedijk 62

Postbus 4000

3006 AA ROTTERDAM

T 010 282 7088

F 010 213 3727

E kwh@kwh.nl

W www.kwh.nl

Visitatiecommissie:

- > Prof dr. ir. J. van der Schaar (voorzitter)
- > Th. Oosterhuis (visitor)
- > Dr. ir. J. Meesters (secretaris)



Geachte lezer,

Woonbron zet zich in voor vitale steden waar mensen goed kunnen wonen, werken en hun vrije tijd beleven. Wij zien wonen als bron om net iets verder te komen in het leven. Of Woonbron maatschappelijk goed presteert, is onlangs beoordeeld door een onafhankelijke visitatiecommissie.

Visitatierapport

Woonbron heeft bijgaand visitatierapport in ontvangst mogen nemen waarin een onafhankelijke visitatiecommissie haar oordeel geeft over ons maatschappelijk presteren. Visitatie levert Woonbron een reflectie van buiten naar binnen en is een vast onderdeel in een 4-jarige cyclus.

Belangrijkste bevindingen

De visitatiecommissie geeft Woonbron goede rapportcijfers, met als eindcijfer een 7,3. Een oordeel waar we tevreden over zijn. In de gebruikte visitatiemethodiek 3.0 betekent een cijfer hoger dan 7,0 dat de prestatie hoger is dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders. Opvallend volgens de commissie is dat de scores voor presteren naar opgave, presteren naar ambities en presteren volgens belanghouders bijna identiek zijn. Dat betekent dat onze ambities goed in balans zijn met de externe verwachtingen en de opgaven. Wij scoren bovengemiddeld op governance, op inzicht in vermogen en op interne beheersing. Wat achterblijft, zijn onze prestaties op het punt van bouwproductie (gemiddeld geen 500 maar ongeveer 400 woningen per jaar). De visitatiecommissie constateert verder dat wij onvoldoende expliciet maken hoe wij onze prestatieafspraken met lokale overheden realiseren. Deze verbeterpunten zien wij als huiswerk voor de komende periode.

Vervolg

Het rapport bevat waardevolle cijfers, constatering en aanbevelingen. We zullen deze beantwoorden en oppakken in de nieuwe versie van ons bedrijfsplan 2012-2015.

Wij zijn zeer dankbaar voor de bijdrage vanuit onze belanghouders en ketenpartners aan het visitatieonderzoek.

Met vriendelijke groet,

Drs. B. Wijbenga van Nieuwenhuizen
voorzitter Raad van Bestuur Woonbron



Inhoudsopgave

Voorwoord

0. Samenvatting	7
0.1 Beoordeling per ratio	7
0.2 Beoordeling per prestatieveld	8
0.3 Samenvattende scorekaart	9
0.4 De prestaties van Woonbron: een recensie	11
1. Inleiding	16
1.1 Visitaties in de corporatiesector	16
1.2 De KWH-aanpak van visitaties	17
1.3 Bijzondere aanpak visitatie Woonbron	20
1.4 Woonbron en haar werkgebied: een impressie	20
1.5 Leeswijzer	21
2. Presteren naar opgaven (PnO)	23
2.1 De maatschappelijke opgaven in Rotterdam, Delft, Dordrecht en Spijkenisse	23
2.2 Presteren naar Opgaven (PnO): I Prestaties	23
2.3 Presteren naar Opgaven (PnO): II Kennis en Inzicht	26
2.4 Presteren naar Opgaven (PnO): III Planning	27
2.5 Presteren naar Opgaven (PnO): IV Monitoring	28
2.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven (PnO)	28
3. Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	29
3.1 Missie en ambities	29
3.2 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): I Prestaties	29
3.4 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): III Planning	32
3.5 Presteren naar Ambities en Doelen (PnA/D): IV Monitoring	33
3.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	33
4. Presteren volgens Belanghouders (PvB)	34
4.1 De belangrijkste belanghouders van Woonbron	34
4.2 Presteren volgens Belanghouders (PvB): I Prestaties	34
4.3 Presteren volgens Belanghouders (PvB): II Kennis en Inzicht	36
4.4 Presteren volgens Belanghouders (PvB): III Planning	37
4.5 Presteren volgens Belanghouders (PvB): IV Monitoring	37
4.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties volgens Belanghouders (PvB)	38
5. Presteren naar Vermogen (PnV)	39
5.1 Enkele kerngegevens	39
5.2 Presteren naar Vermogen (PnV): I Prestaties	40
5.3 Presteren naar Vermogen (PnV): II Visie	40
5.4 Presteren naar Vermogen (PnV): III Risicoprofiel	41
5.5 Presteren naar Vermogen (PnV): IV Bedrijfsvoering	41
5.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties naar Vermogen (PnV)	42

6. Governance	43
6.1 Goed bestuur	43
6.2 Onderdeel II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding	44
6.3 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	45

Bijlagen

- I. Onderzoeksverantwoording
- II. Samenstelling visitatiecommissie
- III. Overzicht geïnterviewde personen
- IV. Totaal overzicht belanghouders per vestiging
- V. Overzicht geraadpleegde documenten
- VI. Overzicht presteren naar Opgaven
- VII. Overzicht presteren naar eigen Ambities en Doelen
- VIII. Vastgoedmutaties, bezit in zwakke wijken en uitgaven aan leefbaarheid



Voorwoord

Voor u ligt de rapportage van de maatschappelijke visitatie van Woonbron die is uitgevoerd op basis van de KWH-Visitatie methode. KWH is een door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland geaccrediteerde organisatie. Met behulp van deze visitatiemethode zijn de prestaties van Woonbron, de kwaliteit van het maatschappelijk ondernemen en de borging hiervan beoordeeld.

De visitatie van Woonbron is in meerdere opzichten bijzonder. Woonbron heeft een brede taakopvatting en draagt deze op haar eigen wijze uit. Woonbron vindt dat: *Wonen moet meer van mensen worden*. Daarom zoekt Woonbron actief samenwerking met bewoners en ketenpartners. Daarnaast is Woonbron momenteel bezig met de herziening van haar meerjaren beleidsstrategie. In de aanpak van deze visitatie is geprobeerd zo nauw mogelijk aan te sluiten bij de werkwijze van Woonbron. Dus, naast de reguliere analyse van documenten, heeft de commissie op verschillende manieren belanghouders opgezocht.

Woonbron stelt zelf ieder jaar vragen aan haar belanghouders. Het gaat bijvoorbeeld om de tevredenheid van georganiseerde bewoners over de samenwerking met Woonbron. Maar ook de mate waarin primaire belanghouders zeggenschap ervaren. Deze vragen zijn opgenomen in de belanghoudersenquête voor de visitatie. De commissie heeft gesprekken gevoerd met openbaar bestuurders en de georganiseerde bewoners. Bijzonder vooral zijn de gesprekken op locatie geweest. Rondom drie thema's heeft de commissie gesprekken gevoerd met ketenpartners; te weten in Nieuw Krispijn, Dordrecht; De Nieuwe Nachtegaal, Rotterdam Charlois en Poptahof in Delft.

Woonbron heeft zich bijzonder ingespannen om deze visitatie mogelijk te maken. Zij heeft haar 'ramen en deuren opengegoid', de visitatiecommissie toegang gegeven tot haar belanghouders, huurdersvertegenwoordigers, toezichthouder, medewerkers en niet te vergeten een groot aantal beleidsdocumenten. Zij heeft zich hiermee kwetsbaar durven opstellen. Dit getuigt van durf en ondernemerschap en de bereidheid om te leren en verantwoording af te leggen.

De visitatie is uitgevoerd met versie 3.0 van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties. Bij deze versie hanteren de geaccrediteerde organisaties verschillende beoordelingsschalen. Met ingang van januari 2011 is versie 4.0 van toepassing. Bij deze versie is er een gemeenschappelijke meetschaal die geldt voor alle geaccrediteerde organisaties. Bij de interpretatie van de uitkomsten van Woonbron is dit van belang.

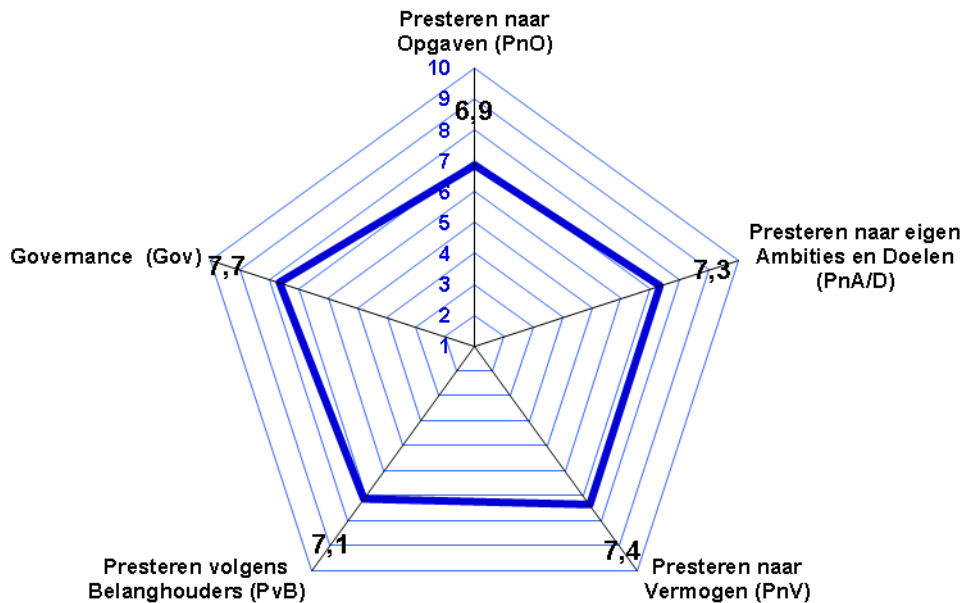
Ik wil Woonbron veel succes wensen bij de verdere groei en ontwikkeling van haar maatschappelijk ondernemerschap.

mr. Sjoerd Hooftman
directeur-bestuurder KWH

0 Samenvatting

In deze samenvatting geven wij in een notendop de uitkomsten van de maatschappelijke visitatie van Woonbron.

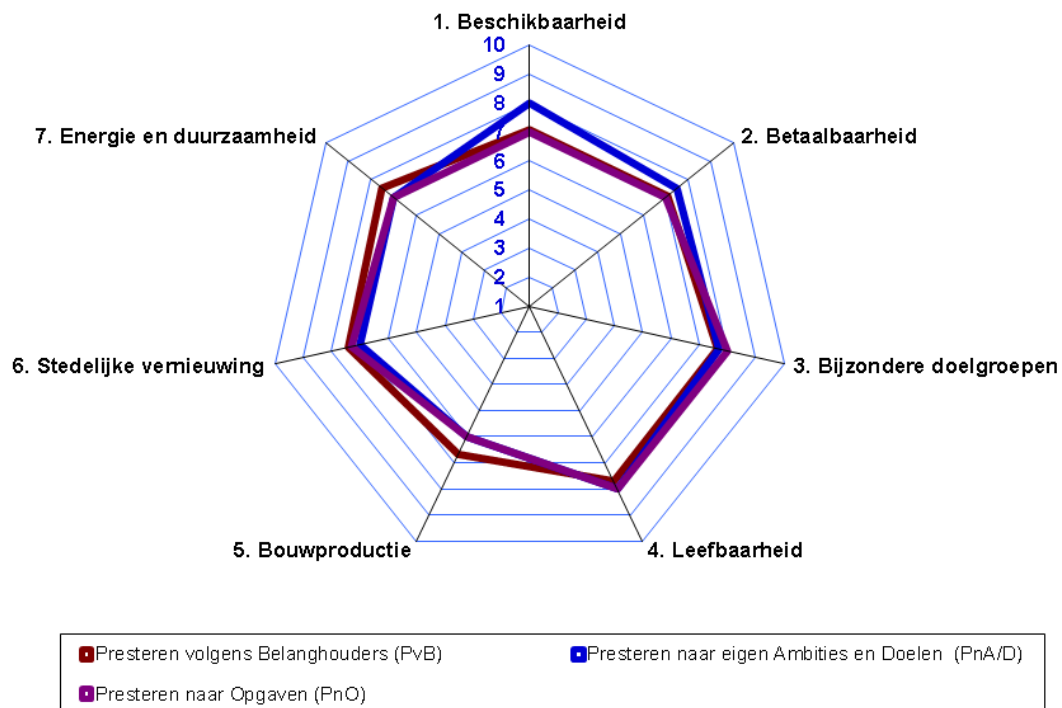
0.1 Beoordeling per ratio



In de bovenstaande figuur staan de scores die Woonbron haalt op de verschillende ratio's (dit zijn perspectieven) die we voor deze visitatie hanteren.

De prestaties van Woonbron worden gemiddeld met een 7,3 gewaardeerd. De hoogste score (7,7) wordt behaald op de ratio *Governance*. De relatief laagste score (6,9) wordt gehaald op de ratio *Presteren naar Opgaven*.

0.2 Beoordeling per prestatieveld



De scores op de verschillende prestatievelden liggen per ratio dicht bij elkaar. Dus, de ambities sluiten aan bij de opgaven in het werkveld. Over de hele bandbreedte waarderen de belanghouders de activiteiten van Woonbron als voldoende. Toch valt een paar dingen op. De ambities en prestaties van Woonbron op het gebied van *bijzondere doelgroepen* en *leefbaarheid* scoren hoog: een 8. Ook belanghouders zijn van mening dat Woonbron op die prestatievelden goed werk verricht. Daar staat tegenover dat op het gebied van de *bouwproductie*, vanuit alle perspectieven, de waardering voldoende is: een ruime 6.

0.3 Samenvattende scorekaart

In de onderstaande tabel is de beoordeling van Woonbron in meer detail weergegeven. Een toelichting op de diverse onderdelen is opgenomen in hoofdstuk 3 tot en met 6.

	I	II	III	IV	
	Prestaties	Kennis en Inzicht	Planning	Monitoring	Totaal
<i>Wegingsfactor</i>	70%	10%	10%	10%	100%
Presteren naar Opgaven (PnO)	7,2	7,3	6,0	5,0	6,9
1. Beschikbaarheid	7,0				
2. Betaalbaarheid	7,0				
3. Bijzondere doelgroepen	8,0				
4. Leefbaarheid	8,0				
5. Bouwproductie	6,0				
6. Stedelijke vernieuwing	7,3				
7. Energie en duurzaamheid	7,0				
Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	7,3	8,0	6,0	8,0	7,3
1. Beschikbaarheid	8,0				
2. Betaalbaarheid	7,5				
3. Bijzondere doelgroepen	7,7				
4. Leefbaarheid	8,0				
5. Bouwproductie	6,0				
6. Stedelijke vernieuwing	7,0				
7. Energie en duurzaamheid	7,0				
Presteren volgens Belanghouders (PvB)	7,3	7,7	6,0	6,5	7,1
1. Beschikbaarheid	7,1				
2. Betaalbaarheid	7,1				
3. Bijzondere doelgroepen	7,6				
4. Leefbaarheid	7,7				
5. Bouwproductie	6,7				
6. Stedelijke vernieuwing	7,4				
7. Energie en duurzaamheid	7,5				
Totaal	7,3	7,7	6,0	6,5	7,1
	I	II	III	IV	
	Vermogens prestaties	Visie	Risico profiel	Bedrijfs-voering	Totaal
<i>Wegingsfactor:</i>	70%	10%	10%	10%	100%
Presteren naar Vermogen (PnV)	7,6	6,7	7,5	6,5	7,4



	I	II				
	Goed bestuur	Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding				Totaal
		Ambities en doelen	Opgaven in het werkgebied	Betrokkenheid belanghebbenden	Vermogen	
Wegingsfactor:	20%	20%	20%	20%	20%	100%
Governance (Gov)	7,0	8,0	8,0	7,3	8,0	7,7

0.4 De prestaties van Woonbron: een recensie

In deze paragraaf geven wij een samenvattend oordeel over de prestaties van Woonbron op de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie.

De organisatie

Woonbron is een grote woningcorporatie die voor 2006 uit een aantal fusies is ontstaan, met een bezit van 46.000 wooneenheden. Woonbron bestaat uit zeven vestigingen en een achtste vestiging van de VvE beheerder (Triant). De vestigingen staan in vier verschillende gemeenten en dragen zorg dragen voor de lokale verankering van haar functioneren. Ook heeft Woonbron een vestiging voor de centrale organisatie. De vestigingen kennen een afdeling Klant en Stad. Kenmerkend voor Woonbron is het klantperspectief waarin keuzevrijheid naar eigendomsvorm en kwaliteit voorop staat, in combinatie met het streven om degenen die ondersteuning nodig hebben een garantie te geven op goede huisvesting; hier komt ook het specifieke doelgroepenbeleid om de hoek kijken (Souterrain). Het Te Woon-concept ten uitvoer gebracht binnen de lokale klantafdelingen; het vormt een bindende kracht binnen het concern. Met het toenemende belang van appartementenbeheer bij gemengde complexen is er ook meer sprake van ketenomkering; bewoners worden als het ware opdrachtgever, ook als zij huren. Tegelijk streeft Woonbron naar weerbare wijken en een breed voorzieningenniveau. De afdeling Stad is hier op vestigingsniveau mee belast, de benodigde investeringen worden op vestigingsniveau voorbereid maar vergen besluitvorming op concernniveau, al was het slechts vanwege de financiële gevolgen ervan. Woonbron streeft naar vernieuwende projecten, naar integrale wijkontwikkeling en ziet voor zichzelf een ontwikkelende en regierol weggelegd. De ambities om langs deze lijnen een bijdrage aan het versterken van de Zuidvleugel van de Randstad te geven zijn hoog. Er is per saldo sprake van top-down sturing (klantconcept) en bottom up ontwikkeling en vernieuwing (projecten). De overall strategie wordt op concernniveau vastgesteld en bijgestuurd, waartoe ook veel energie in agendering en verantwoording van het beleid wordt gestoken, naast een ver ontwikkelde intelligence en control. Er is in dit kader veel aandacht voor de dialoog met gemeenten, bewoners en belanghouders waar het gaat om verankeren en verantwoorden, en in de uitvoering van beleid op coproducentenschap en ketensamenwerking. Binnen de organisatie is veel aandacht voor een zorgvuldig vormgegeven beleidscyclus, voor leiderschap en organisatiecultuur en competentie-ontwikkeling, voor zelfsturing binnen de strategische kaders. Strategische beleidsvorming en monitoring hebben – zo wordt er intern ook over gesproken - het karakter van een vlootstouw. Woonbron wordt geleid door een Raad van Bestuur, die door de functie-indeling naar beleidsfase zelfstandig is ten opzichte van de vestigingen.

Woonbron kwam de laatste jaren in woelig water, door de problemen rond de SS Rotterdam. Inmiddels is een nieuwe Raad van Commissarissen aangetreden. De visitatie heeft door de laatst genoemde ontwikkelingen een bijzonder karakter gekregen. De visitatiecommissie heeft er van afgezien de casus SS Rotterdam nog eens uit te diepen, maar kon niet om de gevolgen daarvan heen. Het functioneren van de inmiddels afgetreden Raad van Commissarissen is niet beoordeeld.

De visitatie valt bovendien binnen een gangbare cyclus van strategieherwaardering en maakte ook onderdeel van een normale cyclus van belanghoudersonderzoek uit. De commissie heeft drie verschillende projecten onderzocht, naast de reguliere gesprekken met belanghouders:

- Nieuwe Nachtegaal in Charlois; als voorbeeld van wonen voor bijzondere doelgroepen.
- Nieuw Krispijn in Dordrecht: als voorbeeld van regulier wijkbeheer.
- Poptahof in Delft: een voorbeeld van de manier waarop Woonbron werkzaam is in grootschalige herstructurering.

De resultaten van deze casestudies zijn in de waardering van de commissie verwerkt.

Presteren naar Ambities en doelen

Woonbron is sterk in het (her)formuleren en uitdragen van haar missie en strategie. Die strategie wordt bovendien in de tijd en in de verschillende vestigingen met grote consistentie doorgezet. De thema's die Woonbron in haar visiedocumenten omschrijft (leverancier voor souterrain, vergroten van keuzevrijheid bewoners, woongenot en voordeurtrots, weerbare wijken) zijn vanaf het ontstaan van Woonbron prominent aanwezig. Die thema's sluiten

ook aan op de (geactualiseerde) woonvisies van de gemeenten, in het bijzonder van Rotterdam. Dat alles is inhoudelijk en qua presentatie van een bewonderingswaardige kwaliteit.

Van droom naar focus en naar daad:

De missie en strategie van Woonbron is geoperationaliseerd in gewenste outcome; de kritische succesfactoren zijn daarop ook geënt. Woonbron heeft in dit verband alle kenmerken van een missie gedreven organisatie. Wat bijdraagt aan realisatie van die gewenste outcome is al snel wenselijk. Woonbron neemt dan het voortouw en steekt haar nek uit. Door belanghouders wordt dit als zodanig ook herkend. Het werd bestuurlijk uitgedragen door de (oud) voorzitter van de Raad van Bestuur, de medewerkers zijn er ook trots op. Bij de aanpak van bijzondere projecten komt dit nadrukkelijk tot uiting. Er is een sterke overtuiging dat Woonbron bij uitstek de aangewezen partner is voor de realisatie van complexe (maatschappelijke) projecten. Woonbron lijkt zo de neiging te hebben de verantwoordelijkheid bij projecten naar zich toe te trekken, zoals bij de campus in Hoogvliet, de ontwikkeling van Poptahof in Delft, maar ook op Heijplaat. Maar de planvorming verloopt dan traag, het resultaat laat soms lang op zich wachten en de kostenbeheersing is lang niet altijd goed. Bij grote investeringsprojecten mist Woonbron wel eens operationele kracht, wat mede samenhangt met een diffuse structuur van opdrachtgeverschap (lokaal-centraal) en met –tot voor kort- de uitbesteding van de planvorming en aanbesteding aan Kristal. Bij de SS Rotterdam –waar andere ontwikkelaars afhaakten vanwege te grote risico's – gingen de alarmbellen niet af als bij een “go/no go” beslissing de investering vele malen groter is dan aanvankelijk geraamd. Woonbron stelt de business case bij en gaat door, sterker nog, de voorzitter van de RvB neemt er zelf directe verantwoordelijkheid voor. Juist voor dit soort situaties- die zich niet direct laten vangen in systemen van risico management – zijn bestuurlijke “check en balances” van groot belang en past een kritische en onafhankelijke projecttoetsing.

De uitdagingen die Woonbron zich zodoende stelt, werden in beperkte mate getoetst aan de maatschappelijke bijdrage of de bijdrage aan het bedrijf en de bewoners die door de projecten wordt geleverd. Bij de SS Rotterdam is dit pas áchteraf expliciet gebeurd. In Charlois waar de Nieuwe Nachtegaal staat heeft Woonbron nauwelijks bezit (dat geldt ook voor de SS Rotterdam) waardoor zij weinig indirecte baat heeft van de kostbare voorziening. Nu de middelen schaarser worden, neemt het belang van een dergelijke toetsing natuurlijk toe. Woonbron werkt nu ook hard aan versterking van het afwegingskader. Maar hier is nog veel te winnen. Juist het denken in termen van outcome, in combinatie met een brede taakopvatting, vergt kwaliteit in het objectiveren van de bijdrage die door de output die door projecten en programma's tot stand komt.

Hoewel Woonbron een uitgesproken opvatting heeft over de gewenste Zuidvleugelstrategie, is de vertaling ervan in een strategisch voorraadbeleid minder zichtbaar. Woonbron beschikt over gedetailleerde complexinventarisaties en labelling van projecten. De doorwerking ervan in een concernbrede kwaliteits- en investeringsstrategie op de middellange termijn heeft de commissie niet kunnen vinden. Ook ontbreekt zicht op en bijsturing van de realisatie ervan. Het lijkt er op dat de gebiedsvisies (en de prestatieafspraken) die met derden overeengekomen worden de inspiratiebron zijn en dat de daaruit voortvloeiende projecten centraal op het risicoprofiel en de financiële gevolgen worden getoetst. Die financiële toetsing brengt bij schaarste ook wel een gesloten besluitvorming met zich: de bezuinigingen die nu nodig zijn in verband met een beheerste kasstroomontwikkeling leiden ertoe dat vrij plotseling van investeringen in vooral maatschappelijk vastgoed wordt afgezien zonder dat de betrokken overheden en belanghouders daar goed bij betrokken zijn. Woonbron laat dan aan transparantie bij de financiële afwegingen steken vallen waardoor het concern soms als autonoom, zelfs hooghartig overkomt.

Presteren naar Opgave

Woonbron is werkzaam in de gemeenten Delft, Rotterdam, Dordrecht en Spijkenisse. Deze gemeenten hebben uiteenlopende woningmarktkenmerken en opgaven. Zo is in Rotterdam en Dordrecht het aantal betaalbare woningen geen belangrijk beleidsissue en is een belangrijke opgave de stedelijke woningvoorraad aantrekkelijker te maken voor de midden-inkomensgroepen en om de leefbaarheid van wijken te versterken. Dit terwijl in Spijkenisse en vooral Delft de beschikbaarheid en betaalbaarheid van sociale huurwoningen wel een belangrijk punt van aandacht is. De omvang van de betaalbare voorraad is daar dan ook vastgelegd in prestatieafspraken.



Daarnaast is Woonbron in zowel Rotterdam (bijvoorbeeld Hoogvliet), Dordrecht (Crabbehof en Wielwijk) en Delft (Poptahof) nauw betrokken bij grootschalige herstructurering.

Woonbron ontplooit vele activiteiten op het gebied van huisvesting en ondersteuning van bijzondere doelgroepen en de brede aanpak leefbaarheid van wijken, programma's die goed lokaal zijn verankerd en veelal in afspraken vastgelegd. Concepten als een jongerenfoyer en de schoolmate zet Woonbron in op verschillende locaties. Woonbron is goed in het samenwerken met ketenpartners in de buurt, ook en juist op operationeel niveau. Deze prestaties worden zonder uitzondering door de (deel)gemeenten en belanghouders erg gewaardeerd. Woonbron heeft hier duidelijk kwaliteit bereikt.

In de klassieke rol van verhuurder treedt zij minder op de voorgrond. Toch scoort Woonbron hier verrassend goed. De commissie constateert dat de vernieuwingen door het Te Woon-concept geen inbreuk doen op de taken ten aanzien van beschikbaarheid en betaalbaarheid van het bezit.

Daarnaast staat Woonbron in een aantal gebieden voor een grote herstructureringsopgave (Hoogvliet, Poptahof, Crabbehof en Wielwijk) door sloop, vervangende nieuwbouw en renovatie. De investeringsopgaven zijn in prestatieafspraken op stedelijk niveau en in gebiedsafspraken neergelegd. De realisatie van de afspraken wordt echter –voor zover de commissie kan overzien- op concernniveau niet systematisch gevolgd. Op dat niveau zijn hiervan geen boekhouding en evaluaties te vinden. De bindende kracht van de gebiedsafspraken is bovendien onduidelijk. Door wijzigende omstandigheden (markt, beleid) wordt de invulling ervan ook meermalen herzien, vaak zonder dat dit herkenbaar met de betreffende (deel)gemeente is afgestemd. In de investeringsafwegingen lijkt Woonbron centralistisch en niet altijd aan te sluiten aan de eerdere overeenstemmingen die op gebiedsniveau zijn bereikt. De spanning tussen centrale besluitvorming en lokale verankering is hier voelbaar.

De bijdrage van Woonbron aan nieuwbouwproductie in de gemeenten is overigens betrekkelijk laag, zeker ten opzichte van de omvang van het totale woningbezit, en in vergelijking met referentie corporaties.

Presteren naar vermogen

Woonbron is niet rijk: de naar de gangbare maatstaven gemeten solvabiliteit ligt niet op een uitgesproken hoog niveau. Woonbron presenteert naast de bedrijfswaarde ook de marktwaarde bij verhuur. Vervolgens bepaalt zij haar vrije maar niet vrijblijvende vermogen door het vermogensbeslag van voorgenomen beleid (komende 10 jaar) en van de benodigde risicobuffers daarvan af te trekken. Deze aanpak is ten opzichte van veel andere corporaties vernieuwend en past goed bij de ambitie om het potentiële vermogen zoveel als mogelijk te activeren ten behoeve van haar taakuitoefening. Woonbron activeert haar vermogen onder meer door de inzet van het Te Woon-concept. Het is de commissie wel opgevallen dat een dergelijke benadering al snel de indruk van rijkdom oproept. De kunst is dan om, zowel intern als ook naar buiten toe, de besluitvorming over de vermogensbestemming scherp te disciplineren. De afwegingen die binnen de zo ontstane ruimte worden gemaakt, zijn echter op concern- en programmaniveau niet zo expliciet. Belanghouders hebben ook geen zicht op deze afwegingen en maken zich zorgen over de mate waarin Woonbron de noodzakelijke investeringen in de bestaande portfolio kan en gaat realiseren. Dit thema speelt de laatste twee jaren in toenemende mate ook een rol in de beleidsontwikkeling, maar heeft daarvoor te weinig aandacht gehad. Woonbron heeft zich in die jaren geprofileerd als een corporatie die voldoende middelen heeft om maatschappelijke projecten te realiseren.

Er is bij investeringsbeslissingen op projectniveau overigens wel sprake van zorgvuldige afweging van kosten en opbrengsten. Woonbron heeft op project en portefeuilleniveau gedegen risicoanalyses, en de vertaling van de beleidsvoornemens in financiële scenario's en meerjarenbegroting is goed. Woonbron is ook goed in het sturen op kasstromen, door het recente FIT-programma van kostenbeheersing bij het beheer en door de inzet van het Te Woon-programma.

Op projectniveau lijken de kosten soms wel weg te lopen. De zakelijkheid in het ontwikkelen laat soms te wensen over. Volgens OBR ontwikkelt Woonbron overkwaliteit. De kosten van organisatie, onderhoud en beheer zijn



verhoudingsgewijs hoog, maar worden actief bijgestuurd. Door de interne kosten die in het kader van de leefbaarheid worden gemaakt te expliciteren, zou een betere vergelijking bevorderd worden.

De SS Rotterdam legt een sterk beslag op het “vrije, maar niet vrijblijvende vermogen”. Dit project heeft daarmee een grote doorwerking op de investeringen. De reputatieschade door de SS Rotterdam is aanzienlijk, zowel intern als extern. De verhouding tussen de vestigingen is er door onder druk komen te staan, omdat beslissingen over verdeling van middelen veel scherper worden. Voor belanghouders is het onduidelijk hoe de geldstromen bij investeringsbeslissingen lopen. Het niet doorgaan van projecten wordt zeer snel direct met de SS Rotterdam in verband gebracht.

Governance

Woonbron publiceert zeer goed leesbare visiedocumenten, jaarplannen en jaarverslagen (ook per vestiging). Deze stuurt zij op naar belanghouders. Woonbron betreft op verschillende manieren haar belanghouders. Zij vindt het zeer belangrijk om van hen een ‘licence to operate’ te verkrijgen en zich ook lokaal te verankeren. Bijvoorbeeld tijdens verantwoordingsdagen en agenderingsdagen. Dit is een vast onderdeel geworden van de jaarlijkse en de meerjarige planningscyclus. Op dit punt steekt Woonbron duidelijk boven het gemiddelde uit. Omdat Woonbron zeer breed belanghouders uitnodigt, mist het debat wel eens diepte. Lang niet altijd wordt scherp verantwoording afgelegd over wat is bereikt ten opzichte van wat voorgenomen of overeengekomen is. De communicatiestructuur is er wel, maar de kunst is om deze, ook in herhaling, levend te houden. Daardoor krijgen verantwoordingsdagen in voorkomende gevallen meer het karakter van relatiemanagement.

Ook het overleg met bewonersorganisaties is goed georganiseerd. Bijvoorbeeld, iedere vestiging heeft een samenwerkingsovereenkomst met de lokale bewonersorganisaties. Daarnaast heeft Woonbron een eigen klantenpanel en maakt zij gebruik van het KWH-Huurlabel. Scores van klanttevredenheid heeft Woonbron opgenomen in haar KWH-Prestatie-Index. Dit is een van de manieren waarop Woonbron een klantgestuurde organisatie wil realiseren.

Woonbron heeft een rol in het agenderen van ontwikkelingen. Dat doet zij bijvoorbeeld door het organiseren van debatten. Die rol wordt gewaardeerd.

De Governancecode wordt door de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen in de praktijk gebracht.

De commissie wil wel een bijzonder aspect van governance onder de aandacht brengen. Het was gebruikelijk dat de voorzitter van de Raad van Bestuur bij gecompliceerde en beeldbepalende projecten (tijdelijk) optrad als vervanger van de vestigingsdirecteur. Voorbeelden in dit verband zijn Hoogvliet en Poptahof. Een dergelijke combinatie van functies kan er toe leiden dat zeker bij belangrijke investeringsvoorstellen er al een sterk bestuurlijk commitment is ontstaan voordat de bestuurlijke besluitvorming plaatsvindt. Het aloude beginsel van functiescheiding zou op dit punt beter in de praktijk gebracht kunnen worden.

Imago van Woonbron

De commissie heeft zich uitgebreid laten informeren door de partners van Woonbron die betrokken zijn bij het initiatief, de realisatie en het beheer. De resultaten van de gesprekken in combinatie met de ingevulde enquêteformulieren geven een duidelijk beeld van de werkwijze van Woonbron namelijk samenvattend naar beleidsfase:

- Initiatief: gedreven, inspirerende concept ontwikkelaar.
- Ontwikkelen en realisatie: stroperig, onduidelijk zicht op het financiële kader, vertraging.
- Beheer: alert, grote betrokkenheid (ook bij tijdelijk beheer).

Woonbron is sterk op het gebied van participatie, souterrain en emancipatie. Belanghouders geven aan dat Woonbron eigenwijs is en graag mee wil beslissen. Zolang ze haar nek uitsteekt en doet krijgt Woonbron de



ruimte van belanghouders. Of zoals bestuurder deelgemeente zei: *‘Zolang Woonbron presteert mag ze een grote mond hebben, anders heb ik het er wel mee gehad.’*

Woonbron heeft zich jaren geprofileerd dat er voldoende middelen zijn om maatschappelijke projecten te realiseren. Er werd een overmaat en niet belegd in projecten “vrij” deel van het eigen vermogen gepresenteerd. In combinatie met de inzet van middelen in onrendabele maatschappelijke projecten ontstond het beeld intern en extern dat “geld is geen probleem”. Het “vrije” deel is/wordt inmiddels ingezet voor de SS Rotterdam. Het schrappen van onrendabele investeringen in maatschappelijk vastgoed wordt in dit verband niet begrepen door belanghouders.

De commissie komt overall tot de beoordeling “ruim voldoende” voor Woonbron, zoals hiervoor in de recensie en in de meetschema’s tot uitdrukking komt. De commissie heeft zich afgevraagd hoe dit in verhouding staat met het (landelijke) beeld van Woonbron. Woonbron wordt vaak genoemd in het rijtje corporaties waar iets mee is. De verklaring hiervoor moet gezocht worden in SS Rotterdam. Een ongelukkig incident, maar met grote gevolgen. De commissie heeft Woonbron leren kennen als een corporatie die open -en meestal met succes- staat voor veranderingen. De traditionele verhuurdersrol van Woonbron blijft daardoor soms wat onderbelicht. Deze verricht Woonbron goed. De corporatie kan dus door meer accent te leggen op de dingen die tot de primaire taak behoren (voldoende woningen van goede kwaliteit) ongetwijfeld weer snel de erkenning krijgen van de corporatie die er toe doet.

1. Inleiding

1.1 Visitaties in de corporatiesector

De samenleving heeft het laatste woord als het gaat over het maatschappelijk presteren van corporaties, niet de overheid en ook corporaties zelf niet. Verticaal toezicht door de overheid maakt plaats voor 'horizontale' verantwoording aan de samenleving. Huurders, gemeenten en andere belanghouders kunnen nu gefundeerd hun maatschappelijk oordeel uitspreken over prestaties van woningcorporaties. Een nieuw systeem van maatschappelijke visitatie biedt daarvoor alle handvatten. Het nieuwe visitatiestelsel maakt objectief zichtbaar en meetbaar wat corporaties nu en straks kunnen betekenen voor bestuurders, toezichthouders, de rijksoverheid en vooral voor de huurders, de buurten en andere belanghouders.

Werking

Deelname aan maatschappelijke visitaties is verplicht voor corporaties die lid zijn van brancheorganisatie Aedes. Corporaties dienen zich eenmaal in de vier jaar te laten visiteren. Eens per vier jaar krijgt elke corporatie een deskundige visitatiecommissie op bezoek, samengesteld door een geaccrediteerd bureau. Die commissie licht de corporatie door vanuit het perspectief van de opgaven in het werkgebied en vanuit de verwachtingen van gemeente, huurders en andere belanghouders in de directe omgeving. Wat presteert de corporatie werkelijk? Welk vermogen is daarvoor echt beschikbaar? Wordt dat vermogen voldoende benut? Wat vinden belanghebbenden van het presteren van de corporatie? Hoe worden zij in de dagelijkse praktijk betrokken bij het beleid? Ook telt mee welke doelen de corporatie zelf heeft en of ze wel alles doet wat in haar vermogen ligt om deze doelen te realiseren. De bevindingen worden zo veel mogelijk meetbaar gemaakt, geanalyseerd, beoordeeld en gerapporteerd volgens een uniforme methodiek. Het visitatierapport is openbaar. De beoordeling van de prestaties heeft plaatsgevonden op basis van een uitgebreid stelsel van normen en meetpunten. In de onderstaande tabel is weergegeven hoe de beoordeling tot stand is gekomen.

Normstelling prestatiebeoordeling

Beoordeling in rapportcijfers	Kwantitatieve meetpunten	Kwalitatieve meetpunten
Rapportcijfer 10	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking meer dan +75%	De corporatie voldoet geheel aan de norm: "Ja, en ..." De corporatie overstijgt deze op een inventieve en creatieve manier. De prestatie van de corporatie kan als best-practice voor de gehele branche gelden.
Rapportcijfer 9	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking +50% tot +75%	De corporatie voldoet geheel aan de norm en overstijgt deze: "Ja, en..."
Rapportcijfer 8	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking +25% tot +50%	De corporatie voldoet geheel aan de norm en is bezig haar prestatie nog verder te verbeteren: "Ja, en .."
Rapportcijfer 7	De prestatie is gelijk of enigszins hoger dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking 0% tot +25%	De corporatie voldoet aan de norm,: "Ja"
Rapportcijfer 6	De prestatie komt bijna overeen met de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking 0% tot - 10%	De corporatie voldoet bijna aan de norm, en voert maatregelen door om binnen een jaar aan de norm te voldoen: "Ja, maar..."



Beoordeling in rapportcijfers	Kwantitatieve meetpunten	Kwalitatieve meetpunten
Rapportcijfer 5	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 10% tot - 25%	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar is bezig met het doorvoeren van verbeteringen: "Nee, maar..."
Rapportcijfer 4	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 25% tot - 50%	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar overweegt maatregelen om haar prestaties te verbeteren: "Nee, maar..."
Rapportcijfer 3	De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 50% tot -75%	De corporatie voldoet niet aan de norm en is zich hiervan bewust, maar heeft (nog) geen maatregelen genomen om haar prestaties te verbeteren: "Nee"
Rapportcijfer 2	Er zijn vrijwel geen prestaties geleverd die passen bij de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 75% tot - 100%	De corporatie voldoet niet aan de norm en is zich niet bewust dat op dit punt van haar prestaties worden verwacht: "Nee"
Rapportcijfer 1	Er zijn geen prestaties geleverd die passen bij de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders, of zijn zelfs schadelijk voor de doelstelling: afwijking meer dan -100%	De corporatie voldoet volkomen niet aan de norm en onttrekt zich bewust aan het leveren van prestaties op dit terrein: "Nee, en ..."

1.2 De KWH-aanpak van visitaties

Woonbron heeft haar prestaties, haar beleids- en bedrijfsproces laten beoordelen op basis van de KWH-Visitatiemethode. Deze methode bestaat uit twee delen. Deel I beoordeelt de prestaties van Woonbron conform het visitatiestelsel "Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties" versie 3.0. Dit stelsel wordt hieronder nader toegelicht. Deel II geeft concrete aanknopingspunten voor leren en verbeteren vanuit vijf perspectieven: de klant, bewonersparticipatie, belanghouders, intern toezicht en medewerkers. De scores in beide delen zijn gebaseerd op een beoordeling van de prestaties van Woonbron door een visitatiecommissie. Meer informatie over de samenstelling van de commissie is opgenomen in de bijlagen.

Deel I: beoordeling op basis van het visitatiestelsel "Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties" versie 3.0

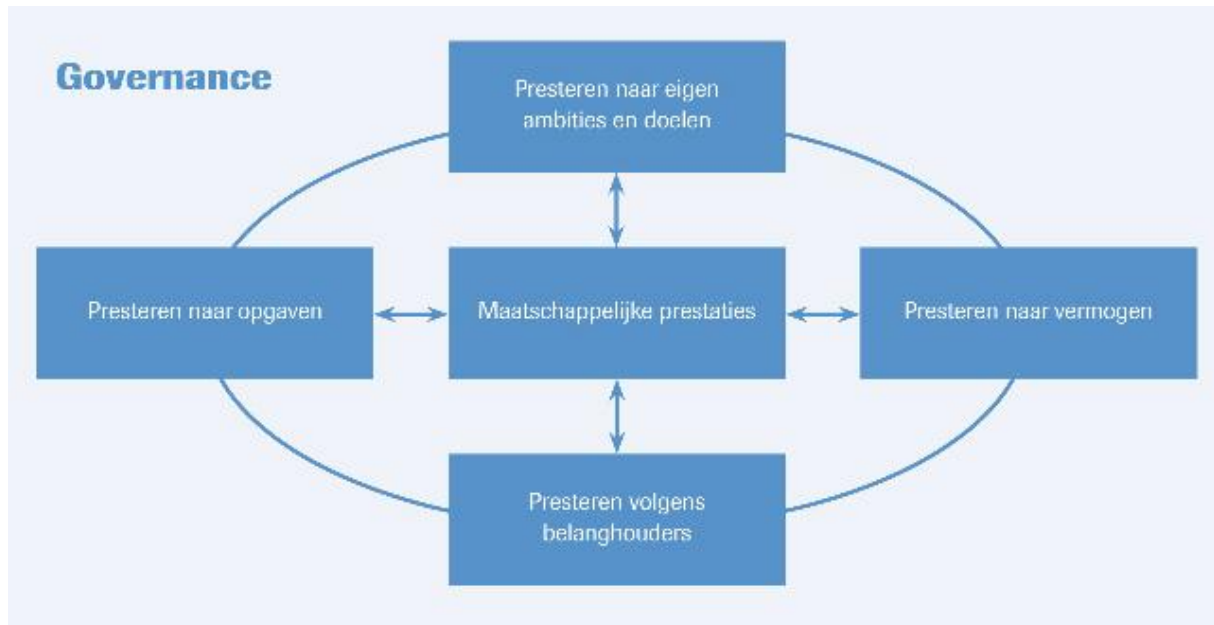
Het onderzoek in deel I van het rapport omvat een beoordeling van geleverde prestaties afgezet tegen vijf ratio's: ten eerste de opgaven in het werkgebied zoals deze zijn vastgelegd in prestatieafspraken en de woonvisie van de gemeente. Daarnaast is gekeken naar de eigen prestaties in relatie tot de doelen en ambities van de corporatie, prestaties volgens belanghouders, het presteren naar (financieel) vermogen en ten slotte de kwaliteit van de besluitvorming / governance (zie figuur 1).

De beoordeling heeft plaatsgevonden op basis van documentanalyses, gesprekken met belanghouders, zoals de gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen, wijkraden en bewonersvertegenwoordigers. Eveneens is gesproken met interne toezichthouders, directieleden, leidinggevenden, medewerkers en met de accountant van Woonbron.

Als onderdeel van de visitatie heeft Woonbron een zelfevaluatie opgesteld en gegevens verzameld over de opgaven in haar werkgebied, haar doelen en ambities en de door haar geleverde prestaties. Woonbron diende alle gegevens te onderbouwen met oorspronkelijke documenten, zoals beleidsplannen en jaarverslagen. Een

nadere toelichting op de structuur en werkwijze van deze KWH-Visitatie is opgenomen in de onderzoeksverantwoording in de bijlagen.

Figuur 1. Structuur visitatiestelsel “Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties” versie 3.0

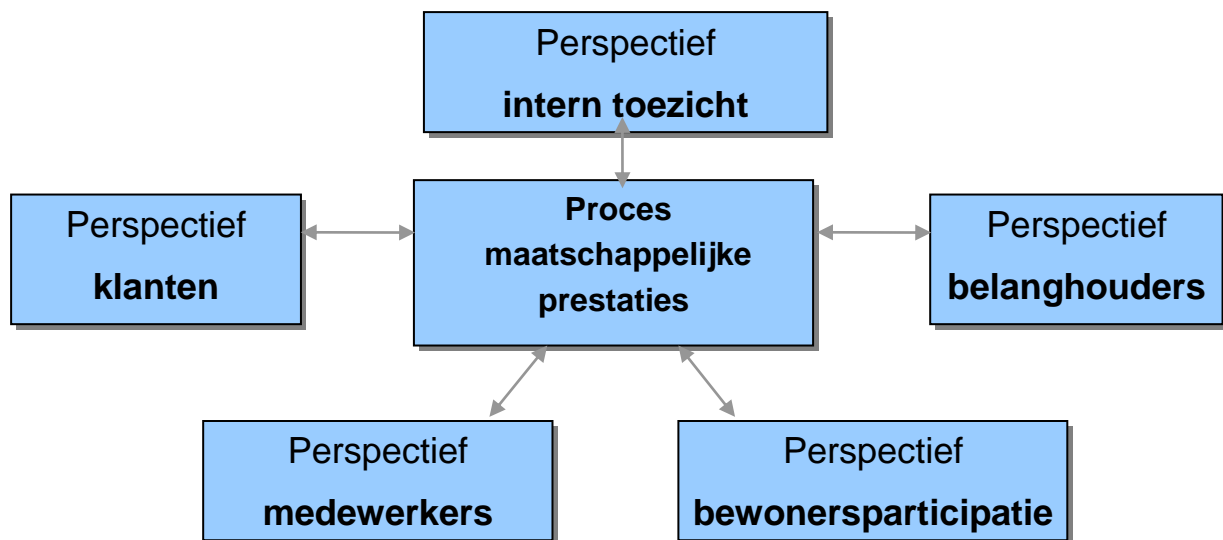


Het visitatiestelsel versie 3.0 gebruikt de uitdrukking *Presteren volgens Stakeholders (PvS)*. KWH is van mening dat het Nederlandse woord *belanghouders* een volwaardig alternatief is en gebruikt daarom de omschrijving *Presteren volgens Belanghouders* en de afkorting *PvB*.

Deel II: de perspectieven van KWH

In het tweede deel van de KWH-Visitatie wordt de waardering van klanten en belanghouders voor het maatschappelijk presteren van de corporatie in beeld gebracht. Deze waardering wordt gemeten met delen van KWH-meetproducten zoals het KWH-Participatielabel, het KWH-Maatschappijlabel en KWH-Huurlabel. De meerwaarde van deel II van het rapport is dat naast het oordeel over prestaties ook een oordeel wordt gegeven over het beleidsproces van de corporatie en de mate waarin belanghouders tevreden zijn hierover aangevuld met de tevredenheid van klanten over de dienstverlening van de corporatie. Doordat gebruik wordt gemaakt van hele concrete normen en meetpunten, geeft het tweede deel van het rapport concrete aanknopingspunten voor leren en verbeteren.

Figuur 2. de perspectieven van KWH in schema



De visitatiecommissie zoekt in deel II verklaringen voor prestaties of het uitblijven daarvan. De sleutel kan bijvoorbeeld liggen in het interne toezicht, in de mate waarin de structuur, de bedrijfsvoering en de cultuur van de werkorganisatie zijn afgestemd op de ambities en externe opgave en uitdagingen van de corporatie, of in de frequentie en de diepgang van het overleg met de belanghouders. De visitatiecommissie kijkt niet alleen naar wat al is bereikt. Ze beoordeelt ook of er voldoende waarborgen zijn voor goed presteren in de nabije toekomst. Het is aan de visitatiecommissie om het presteren in perspectief te plaatsen en te komen tot een wijs en communiceerbaar oordeel.

De beoordeling van Woonbron in het tweede deel van dit onderzoek heeft plaatsgevonden op basis van een uitgebreid stelsel van normen en meetpunten. In de onderzoeksverantwoording in de bijlagen is weergegeven hoe de beoordeling tot stand is gekomen.

1.3 Bijzondere aanpak visitatie Woonbron

Woonbron heeft niet alleen een brede taakopvatting, deze draagt zij op geheel eigen wijze uit. Zo ziet Woonbron zichzelf als coproducent van wonen en wil zij voorop lopen in expliciete, maatschappelijke agendering.

De klant staat centraal, Woonbron wil een klantgedreven organisatie zijn. In de aanpak van deze visitatie is geprobeerd zo nauw mogelijk bij de werkwijze van Woonbron aan te sluiten. Dus, naast de reguliere document-analyse, heeft de commissie op verschillende manieren belanghouders opgezocht.

De visitatie vond plaats in periode dat ook de voorbereidingen werden getroffen voor een herziening van de meerjarige beleidsstrategie. Bovendien werden in dezelfde periode vanuit Woonbron gesprekken en enquêtes voorzien. De belanghouders enquêtes die Woonbron hiervoor zelf wilde houden zijn gecombineerd met die ten behoeve van de visitatie. Bovendien zijn in de gesprekken ook vragen gesteld ten behoeve van het Woonbron onderzoek.

De commissie heeft met bijna 20 primaire belanghouders gesprekken gevoerd, vooral openbaar bestuurders en hun beleidsmedewerkers. Daarnaast is de commissie in gesprek geweest met de georganiseerde bewoners. Maar ook met de RvC, de directie en de medewerkers is uitvoerig gesproken. Heel bijzonder zijn de gesprekken op locatie geweest. Want, rondom drie thema's heeft de commissie groepsgesprekken gevoerd met ketenpartners:

- 1) regulier beheer in *Nieuw Krispijn*, Dordrecht
- 2) huisvesting van bijzondere doelgroepen in *De Nieuwe Nachtegaal*, Rotterdam
- 3) herstructurering van *Poptahof*, Delft

Voorts is de commissie als toehoorder naar een van de debatten van Woonbron gegaan. Het doel van de avond was om thema's voor het beleid van Woonbron op te halen bij haar belanghouders, in de aanloop naar een nieuw visiedocument.

De visitatie betrof het concern als geheel. Waar het gaat om presteren naar opgaven is bovendien een beoordeling gegeven per gemeente (Rotterdam, Delft, Dordrecht en Spijkenisse).

1.4 Woonbron en haar werkgebied: een impressie

Organisatie

Woonbron is een organisatie gegroeid uit een aantal fusies in de jaren 1990 en begin jaren 2000. Het huidige concern ontstond in 2006. Het grootste deel van het woningbezit van Woonbron ligt in Rotterdam; daar heeft zij ruim 25.660 woningen. In Delft is het bezit van Woonbron bijna 8.990 en in Dordrecht staan 7.430 woningen van Woonbron. Tot slot, in Spijkenisse is het bezit van Woonbron relatief klein: zo'n 3.900 woningen.

Omdat Woonbron lokale verankering belangrijk vindt, zijn er zeven vestigingen in Delft, Dordrecht, Spijkenisse, Hoogvliet, Delfshaven, Prins Alexander en IJsselmonde. Iedere vestiging heeft een eigen vestigingsdirecteur en vestigingsmanagement. Deze vestigingen zijn in principe zelfstandig. Zij maken de gebiedsvisies met lokale partners en voeren deze uit. Daarnaast is er een vestiging voor de VvE-beheerder Triant en het Concern Center. In het Concern Center worden de concepten centraal ontwikkeld en bewaakt waarlangs de realisatie lokaal plaatsvindt. Het gaat dan bijvoorbeeld om het klantbedieningssysteem (het Te Woon-concept en het concept van de woonwinkels) en de staffuncties. De vestigingen kunnen gebruik maken van de dienstverlening van het Concern Center. Het bestuur van Woonbron zorgt voor een gezamenlijke strategie tussen de vestigingen.

Werkgebied

De vier gemeenten die het werkgebied uitmaken hebben sterk uiteenlopende woningmarktkenmerken en opgaven. Zo is in Rotterdam en Dordrecht het aantal betaalbare woningen geen belangrijk beleidsissue. Daar ligt de focus op het aantrekkelijker maken van de stedelijke woningvoorraad voor midden-inkomsgroepen om de leefbaarheid van wijken te versterken. Terwijl in Spijkenisse en vooral Delft de beschikbaarheid en betaalbaarheid

van sociale huurwoningen wel een belangrijk punt van aandacht is. De omvang van de betaalbare voorraad is daar dan ook vastgelegd in prestatieafspraken. Woonbron is in zowel Rotterdam (bijvoorbeeld Hoogvliet), Dordrecht (Crabbehof en Wielwijk) en Delft (Poptahof) nauw betrokken bij grootschalige herstructurering.

Missie

De missie van Woonbron luidt:

Woonbron biedt in de rol van coproducent een brede klantengroep een thuis en keuzemogelijkheden in een vitale stad, met uiteenlopende, aantrekkelijke woonmilieus. Wij staan garant voor die klanten, die ons nodig hebben.

Met deze missie wil Woonbron er aan bijdragen dat 'Wonen meer van mensen wordt'. Dit heeft Woonbron vertaald in zeven strategische thema's:

- 1) Coproductenschap, participatie en expliciete maatschappelijke agendering: *de omgeving geeft ons een 'licence to operate'*
- 2) Succesvolle woonmilieus: *werken aan woonplezier en voordeurtrots*
- 3) Weerbare wijken en leefbaarheid: *de (tijdelijke) extra zorg voor wijken*
- 4) Keuzevrijheid en zeggenschap: *eigenaarschap creëren door te faciliteren*
- 5) Empowerment van het souterrain: *de tijdelijke zorg voor mensen*
- 6) Duurzaamheid: *maken wat iemand ooit meer kwijt wil*
- 7) Het fundament: medewerkers en de organisatie. *De zorg voor continuïteit*

(bron: Mensen maken Wonen 2008-2010 (2008))

Relatie strategische thema's en prestatievelden

De visitatiemethodiek kent prestatievelden die zijn gebaseerd op het BBSH en deze indeling valt niet samen met de Woonbronthema's. De commissie probeert in haar beoordeling zo veel mogelijk aan te sluiten bij de strategische thema's van Woonbron.

Het eerste thema (Coproductenschap etc.) is gevat onder Presteren onder belanghouders en Governance.

Daar waar het gaat om een bijdrage te leveren aan succesvolle woonmilieus, gaat het Woonbron om de bijdrage aan meer gedifferentieerde woonwijken in haar werkgebied, in het bijzonder Rotterdam en Dordrecht. Dit thema is gewaardeerd onder stedelijke herstructurering. Het derde thema "weerbare wijken en leefbaarheid" vindt zijn uitwerking in o.a. de wijkaanpak van Woonbron. Dit thema is beoordeeld in het prestatieveld leefbaarheid. Het vierde thema, "Keuzevrijheid en zeggenschap" is betrokken in de beoordeeld van de BBSH prestatievelden beschikbaarheid en betaalbaarheid. Het Te Woon-concept en twee-huren beleid biedt bewoners de keuze in eigendomsvorm en biedt immers ook garantie voor de betaalbaarheid van woningen. Het vijfde thema "Empowerment van het souterrain" is het meest verwant met het prestatieveld bijzondere doelgroepen. "Duurzaamheid" sluit volledig aan bij het prestatieveld Energie en duurzaamheid.

Het BBSH prestatieveld bouwproductie komt in geen van de strategische thema's als kernthema aan de orde. Nu kent Woonbron geen uitbreidingsnieuwbouw, De bouwproductie bestaat uit ingrepen in de bestaande voorraad door sloop, vervangende nieuwbouw, (ingrijpende) woningverbetering, aankoop en verkoop van woningbezit. De commissie heeft onder het BBSH veld Bouwproductie derhalve de bezitstransformatie beoordeeld, terwijl onder stedelijke herstructurering vooral de strategische component van de wijkaanpak is gevat zoals die tot uiting komt in de Zuidvleugelstrategie, gebiedsvisies en het strategisch voorraadbeleid.

1.5 Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit twee delen. In deel I worden de prestaties van Woonbron beoordeeld op basis van de visitatiemethodiek zoals die wordt beheerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). Dit deel toetst vooral de 'harde' prestaties en hoe deze door belanghouders worden gewaardeerd. In hoofdstuk 2 tot en met 5 bespreken wij de prestaties van Woonbron vanuit diverse invalshoeken: de opgaven in het werkgebied van Woonbron (PnO), de eigen ambities en doelen (PnA/D), de verwachtingen van belanghouders (PvB), de



financiële mogelijkheden (PnV). In hoofdstuk 5 worden de kwaliteit van het bestuur en de mogelijkheden tot beïnvloeding van Woonbron beoordeeld (Gov).

Deel II verdiept dit beeld door een aantal aanvullende perspectieven te belichten, namelijk dat van de klanten, belanghouders bewonersorganisaties, intern toezicht en medewerkers. Dit deel belicht meer de 'zachte' kant van Woonbron. Er komen vragen aan bod zoals: hoe worden de producten en diensten van Woonbron gewaardeerd door haar klanten, hoe beoordelen belanghouders de samenwerking met Woonbron, voelen bewonersorganisaties zich voldoende ondersteund en serieus genomen, hoe geeft de Raad van Commissarissen invulling aan haar rol van toezichthouder en adviseur, krijgen medewerkers voldoende ondersteuning en richting om een bijdrage te leveren aan de maatschappelijke prestaties van de organisatie. Deze vragen komen in deel II aan bod in hoofdstuk 7. We sluiten het visitatierapport af met conclusies en aanbevelingen.

2. Presteren naar opgaven (PnO)

2.1 De maatschappelijke opgaven in Rotterdam, Delft, Dordrecht en Spijkenisse

In het kader van de eigen prestatie-evaluatie levert de corporatie een overzicht aan van opgaven in het werkgebied op elk van de prestatievelden. Per prestatieveld benoemt de corporatie de opgaven, geeft aan waar (in welke documenten) we deze opgaven kunnen terugvinden en in welke mate prestaties zijn gerealiseerd die bijdragen aan een oplossing voor deze opgaven.

Maatschappelijke opgaven op het terrein van wonen - maar dat geldt voor alle opgaven in de publieke sector - zijn moeilijk objectief te maken. De benoeming van een bepaalde situatie tot een maatschappelijke opgave en een aandachtspunt voor het woonbeleid vergt altijd een besluitvormingsproces waarbij een belangrijke rol is weggelegd voor democratisch gelegitimeerde instellingen. Op het gebied van wonen is dit vooral de gemeenteraad. Voor het beoordelen van de prestaties naar opgaven hebben we daarom aansluiting gezocht bij beleidsdocumenten die door de gemeenteraad van Rotterdam, Delft, Dordrecht en Spijkenisse zijn vastgesteld en vooral in de (stedelijke) prestatieafspraken die Woonbron met de gemeenten maakte.

Woonbron heeft woningbezit in stedelijk gebied in de Zuidvleugel van de Randstad, en daarbinnen relatief veel bezit in kwetsbare wijken met een hoog percentage huishoudens die tot de lagere inkomenscategorieën behoort. De omvang van de bereikbare woningvoorraad is doorgaans voldoende, zeker in gemeenten als Rotterdam en Dordrecht, al moet worden vastgesteld dat met de economische crisis de druk op de sociale huursector de laatste jaren overal duidelijk is toegenomen.

Opgave is vooral de weerbaarheid van de wijken en van de eigen kracht van bewoners te versterken, en tegelijk die wijken aantrekkelijker maken voor de midden-inkomensgroepen. Dit streven brengt een breed palet aan programma's en doelstellingen met zich, veel breder dan het traditionele beheer en nieuwbouwtaken van een woningcorporatie.

2.2 Presteren naar Opgaven (PnO): I Prestaties

In onderstaand overzicht lichten we toe hoe de scores op de Prestaties naar Opgaven tot stand komen. De maatschappelijke opgaven zijn ontleend aan gemeentelijke beleidsnota's en de prestatieafspraken die Woonbron heeft afgesloten met de gemeente Rotterdam, Delft, Dordrecht en Spijkenisse.

PnO: Oordeel van de visitatiecommissie

	Prestatieveld	Delft	Dordrecht	Rotterdam	Spijkenisse	Beoordeling Totaal
1	Beschikbaarheid	7	7	7	7	7,0
2	Betaalbaarheid	7	7	7	7	7,0
3	Bijzondere doelgroepen	8	8	8	8	8,0
4	Leefbaarheid	7	9	8	8	8,0
5	Bouwproductie	6	6	6	6	6,0
6	Stedelijke vernieuwing	7	7	8	-	7,3
7	Energie en duurzaamheid	7	7	7	-	7,0
	Totaal					7,2

In de bijlage staat een overzicht van PnO per gemeente. De prestaties van Woonbron zijn voor iedere gemeente beoordeeld. Het oordeel zoals hierboven staat is het gemiddelde van de vier gemeenten samen. Het oordeel per prestatieveld van iedere gemeente weegt even zwaar mee. De overige opgaven zijn niet afzonderlijk beoordeeld.



Deze activiteiten zijn bij de zeven prestatievelden gewaardeerd. Aan de hand van typerende voorbeelden vanuit de verschillende gemeenten zal de motivatie van het oordeel worden gegeven.

Bij de oordeelsvorming speelde als complicerende factor mee dat de commissie niet de beschikking had over documenten waarin op concernniveau de in prestatieafspraken en gebiedsafspraken aangegane verplichtingen zijn neergelegd en waarin meerjarig de mate van realisatie wordt vermeld. De wijze waarop hierop wordt gestuurd is ook niet inzichtelijk. Vermoedelijk vindt die afstemming op vestigingsniveau plaats en wordt deze vastgelegd in de jaarplannen. Maar noch in die plannen, noch in de jaarlijkse prestatieverslagen wordt hiervan op vestigingsniveau verslag gedaan.

Beschikbaarheid

In het werkgebied van Woonbron is wat betreft beschikbaarheid van betaalbare huurwoningen, een tweedeling. In de gemeenten Rotterdam en Dordrecht is de omvang van de voorraad betaalbare woningen geen groot issue. De voorraad betaalbare huurwoningen is daar zelfs zo groot, dat in de gemeentelijke woonvisies is vastgelegd dat wordt ingezet op het vergroten van de voorraad middeldure woningen, ten koste van goedkope woningen. In Spijkenisse is afgesproken met de gemeenten dat de gezamenlijke corporaties de omvang van de voorraad bereikbare huurwoningen gelijk blijft. In Delft staat kwaliteitsverhoging van het bestaand bezit en bevordering van eigen woning bezit hoog in het vaandel. In alle gemeenten zijn afspraken gemaakt over het percentage van de toewijzingen aan de doelgroep van beleid. Woonbron voldoet daaraan. Hetzelfde geldt voor de afspraak (Rotterdam, Haaglanden, Spijkenisse) ten aanzien van gelijke slaagkansen tussen de BBSH doelgroep en de overige woningzoekenden (al verschillen tussen woningtypen en gebieden bij beide groepen de slaagkansen sterk).

In alle gemeenten voldoet Woonbron aan de norm zoals gesteld in de prestatieafspraken, desgevraagd ook naar het oordeel van de bestuurlijk verantwoordelijke gesprekspartners.

Betaalbaarheid

Woonbron heeft met geen van de gemeenten specifieke afspraken gemaakt over de betaalbaarheid van woningen. De omvang van de voorraad betaalbare huurwoningen is verhoudingsgewijs (CiP) groot.

Bijzondere doelgroepen

Woonbron geeft de huisvesting van bijzondere doelgroepen een prominente plaats in haar doelstellingen. Zij wil: *'Hofleverancier van het souterrain zijn'*. Dit is ook verankerd in overeenkomsten en prestatieafspraken, bijvoorbeeld in het Münchhausen document met maatschappelijke partners, maar ook de prestatieafspraken met gemeenten en de afspraken in het kader van wijkvisies en in sociale programma's. De activiteiten voor bijzondere doelgroepen zijn divers. Bijvoorbeeld, in Spijkenisse heeft Woonbron het project Zomertuinen opgeleverd, met woonruimte voor psychogeriatrische ouderen. In Rotterdam heeft Woonbron een oud verzorgingshuis omgebouwd tot verblijf voor begeleid wonen van psychiatrische patiënten: de Nieuwe Nachtegaal. Daarnaast is er op verschillende plekken in de stad opvang voor dak- en thuislozen, maatschappelijke opvang, jongerenhuisvesting en tijdelijke huisvesting van mensen uit Oost Europese landen. De realisatie van faciliteiten voor bijzondere doelgroepen loopt wel achter op schema, waarbij ook de inzet van ketenpartners een rol speelt. In Dordrecht is er een jongerenfoyer en short stay facility gerealiseerd. In Delft is er vanuit de gemeente een beperkte vraag naar huisvesting voor bijzondere doelgroepen. Daar heeft Woonbron een nachtopvang en sociaal pension aan de Spoorsingel gerealiseerd.

Woonbron voldoet aan de eisen zoals vastgelegd in de prestatieafspraken met de gemeenten. Openbaar bestuurders waarderen de inzet en rol van Woonbron voor bijzondere doelgroepen.

Leefbaarheid

Ook leefbaarheid is duidelijk verankerd in de afspraken met (deel)gemeenten en partners in de wijk. Leefbaarheid is meer dan schoon, heel en veilig. Ook het scheppen van kansen voor bewoners is daarbij een belangrijk onderdeel, bijvoorbeeld door het bieden van stageplaatsen en werktoeleiding. Daarnaast is er veel aandacht voor

samenleven in de wijk en sociale cohesie en preventief beleid (achter de voordeurprojecten). Woonbron werkt hier actief met ketenpartners samen.

In alle gemeenten is Woonbron actief op een breed front. Bijvoorbeeld in Dordrecht zijn voor de wijken Wielwijk, Crabbehof en Nieuw Krispijn sociale programma's opgesteld. Door het samenwerken met verschillende partners in de wijken weet Woonbron mensen met elkaar te verbinden. Zo doen mensen van het activiteitencentrum in Nieuw Krispijn kleine onderhoudsklusjes voor Woonbron. Eens in de week gaan zij de complexen langs en vervangen bijvoorbeeld een lampje, of spreken bewoners aan om het portiek schoon te houden. Voor bewoners is het prettig, want zij zien dat Woonbron goed zorgt voor de directe woonomgeving. De mensen van het activiteitencentrum komen zo in contact met de buurt (casus Nieuw Krispijn). In Delft gaat het om plannen die de leefbaarheid van bijvoorbeeld de Gillisbuurt en Poptahof moeten versterken, in Rotterdam is de leefbaarheidsaanpak geïntegreerd in de vele wijkplannen.

'In het dagelijkse werk zet Woonbron zich in voor schoon-heel-veilig. Er komt op dit vlak steeds meer samenwerking tussen corporaties en de deelgemeente. Het gaat dan vooral over het afstemmen van activiteiten. Bijvoorbeeld dat gemeente en corporaties gelijktijdig onderhoud plegen in een straat. Dat maakt voor bewoners een groot verschil.'

De uitgaven van Woonbron aan leefbaarheid zijn in verhouding tot andere corporaties hoog. De inzet van Woonbron om wijken leefbaar te maken en te houden wordt door alle openbaar bestuurders zeer positief gewaardeerd.

Bouwproductie

Woonbron heeft geen bouwproductie op uitleglocaties. De nieuwbouw vindt vooral plaats in het kader van herstructurering. Het gaat dus vooral om sloop vervangende nieuwbouw, of (ingrijpende) woningverbetering. De waardering van de bouwproductie is vanuit dit perspectief gegeven.

Uit de CiP gegevens blijkt dat Woonbron veel bezit aanpakt in zwakkere buurten. Woonbron heeft een relatief hoge sloopproductie. Ook verkoopt Woonbron relatief veel woningen aan bewoners. De afgelopen jaren was de nieuwbouw van sociale huurwoningen verhoudingsgewijs laag, doorgaans lager dan de referentiecorporaties (ook als rekening gehouden wordt met de productie in dochters) (zie bijlage vastgoedmutaties). De laatste jaren neemt het aantal renovaties duidelijk toe, terwijl het onderhoud aan woningen op een vrij stabiel niveau blijft.

Woonbron heeft met iedere gemeente prestatieafspraken gemaakt. Niet in iedere gemeente zijn de productiedoelstellingen corporatiespecifiek (Spijkenisse en Delft). In Rotterdam is de afspraak met de gemeente dat Woonbron voor de periode 2008 tot 2012 500 woningen per jaar oplevert en zijn in de stedelijke prestatieafspraken concreet de projecten benoemd die binnen de 4 jaarsperiode tot stand dienen te komen. De globale kwantitatieve doelstelling heeft Woonbron niet gehaald. De gemiddelde jaarproductie gedurende de afgelopen 4 jaar bedraagt ongeveer 385 woningen. De oorzaak zal in belangrijke mate in de veranderde marktomstandigheden liggen: een groot deel van de geprognosticeerde productie zou in de koopsector plaatsvinden (ca. 240 op jaarbasis). In de afzonderlijke projecten is er vaak sprake van vertragingen. De verantwoordelijke wethouder beoordeelt de productie van Woonbron niettemin positief, omdat de omstandigheden sterk veranderd zijn. In Dordrecht is de bouwproductie laag, terwijl er in de Palt overeenkomst wel omvangrijke taakstellingen zijn geformuleerd, zeker als ook Oud Krispijn in de beschouwing betrokken wordt. Het gaat hier om enkele tientallen nieuwe woningen. In Spijkenisse is de woningproductie eveneens bescheiden; daar levert vooral de collega corporatie Maasdelta een bijdrage aan de nieuwbouwproductie in de gemeente. In Delft zijn in de afgelopen twee jaar in het kader van de herstructurering van Poptahof nieuwe woningen opgeleverd. De oplevering loopt echter ver achter op de planning. Een probleem is dat Woonbron op concernniveau geen duidelijk meerjarenoverzicht bijhoudt van wat de afspraken zijn en in welke mate deze worden nagekomen.

Kortom, Woonbron draagt wel bij aan de nieuwbouwproductie. Maar in aantallen is deze bijdrage laag in verhouding tot de oorspronkelijke prestatieafspraken. Omdat de marktsituatie daar deels debet aan is waardeert de commissie dit onderdeel per saldo op een 6.

Stedelijke vernieuwing

De opgave op het gebied van stedelijke vernieuwing is in alle gemeenten omvangrijk, met uitzondering van Spijkenisse. Het onderdeel sloop vervangende nieuwbouw nemen we op dit prestatieveld niet in beschouwing; dat is in het vorige al gewaardeerd. Ook de activiteiten die betrekking hebben op leefbaarheid van de wijken worden hier niet gewaardeerd. We focussen vooral op de bijdrage van Woonbron aan het ontwikkelen van een perspectief voor wijken door een met de gemeenten geaccordeerd visiedocument en de vertaling ervan in een visie op de gewenste ontwikkeling van het woningbezit. De prestaties op dit punt zijn goed. In alle vestigingen zijn voor de relevante wijken of buurten dergelijke visies opgesteld en geaccordeerd. Daarnaast zijn nagenoeg alle complexen beoordeeld en gelabeld voor een bepaald type ingreep. Een overall investeringsstrategie op basis van een geformaliseerd strategisch voorraadbeleid is er echter (nog) niet. In de visitatieperiode werd daaraan wel gewerkt, maar de plannen waren nog niet af. Het is voor de visitatiecommissie niet mogelijk te bepalen in hoeverre de investeringen die daadwerkelijk plaatsvinden de realisatie van een wijkvisie of voorraadbeleid dichterbij brengen, wel is aannemelijk dat die daarin passen.

Binnen de prestatieafspraken met de gemeente Rotterdam heeft iedere corporatie een 'adoptie gebied' toegewezen gekregen. Woonbron heeft in het kader van die afspraak in Oud Mathenesse zich ingekocht in slecht functionerende VvE's. De bestuurders waarderen deze aanpak.

Energie en Duurzaamheid

In de verschillende gemeenten heeft Woonbron een duurzaamheidsconvenant met verschillende partners gesloten. Hoofddoelstelling is 3% CO2 reductie per jaar. Dit is een ambitieuze doelstelling, die inmiddels vertaald is in een beleid tot verhoging van de energiezuinigheid van woningen door labelstappen te zetten. In Delft bijvoorbeeld met Eneco, in Rotterdam is Woonbron een van de ondertekenaars van het Rotterdam Climate Initiative. In Dordrecht voldoet Woonbron bij de nieuwbouw en renovatie aan de Palt-normen. In Spijkenisse is CO2 reductie geen onderdeel van de prestatieafspraken. Daarnaast informeert Woonbron haar huurders hoe zij energie kunnen besparen in de woning.

Woonbron haalt haar eigen norm van CO2-reductie nog niet, maar loopt wel voorop in de manier waarop zij de voorwaarden scheppen om CO2-reductie te realiseren.

2.3 Presteren naar Opgaven (PnO): II Kennis en Inzicht

Onderdelen	Cijfer
II De corporatie heeft op ieder van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven die zich in het werkgebied en voor zover relevant ook landelijk en regionaal voordoen.	7,3
II.1 De corporatie beschikt op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) over een overzicht in lokale, regionale en landelijke opgaven en heeft deze in kwantitatieve en/of kwalitatieve variabelen uiteengezet.	7,3
II.2 De corporatie brengt de ontwikkeling van -voor het beleid- relevante en/of beïnvloedbare omgevingsvariabelen (zie II.1) systematisch en periodiek in beeld.	7,3

Woonbron maakt in haar Klant & Marktmonitor niet alleen een analyse van haar eigen bezit, maar ook van de woningmarkt als geheel. Zowel landelijk als regionaal. Dit zijn veelomvattende omgevingsverkenningen. Woonbron heeft zowel op gemeentelijk als op gebiedsniveau een zeer goed zicht om de beleidsopgaven en de opvattingen van gemeenten en andere belanghouders over de opgaven. Op het prestatieveld **leefbaarheid** gebruikt Woonbron verschillende bronnen om de ontwikkelingen te meten, zoals een leefbaarheidsmonitor. Daarnaast heeft Woonbron als prestatie indicator voor leefbaarheid de ontwikkeling van de WOZ-waarde in een

gebied gedefinieerd. Ook meet Woonbron bij haar bewoners, die in een klantenpanel zitten, de tevredenheid met onder andere de buurt.

Op het gebied van **energie en duurzaamheid** heeft Woonbron CO2-reductie als Prestatie Indicator. Dit gaat verder dan wat de meeste corporaties doen, namelijk voldoen aan een bepaalde energie prestatie norm en energielabel van de woningvoorraad.

Deze twee prestatievelden krijgen dan ook een hogere waardering; 8. Op de overige prestatievelden voldoet Woonbron ruim voldoende aan de norm (7).

2.4 Presteren naar Opgaven (PnO): III Planning

Onderdelen	Cijfer
III De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen op de prestatievelden en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld. De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is.	6,0
III.1 De corporatie heeft voor ieder van de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) beschreven wat de opgaven zijn en wat de corporatie daarmee doet.	6,0
III.2 De corporatie heeft meetbare doelen opgesteld en een prioritering aangebracht, zowel voor het hele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	6,0
III.3 De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen nodig is, zowel voor het hele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	6,0

In twee gemeenten (Delft, Spijkenisse) is niet duidelijk welke opgaven voor Woonbron zijn vastgelegd in de prestatieafspraken, doordat deze gemeentebreed zijn vastgesteld zonder doorvertaling naar de corporaties afzonderlijk. Voor zover bekend heeft Woonbron daarvan ook niet bilateraal met de gemeenten een opstelling gemaakt. Dit geldt voor bijzondere doelgroepen, leefbaarheid en stedelijke vernieuwing in veel mindere mate dan voor de bouwproductie. De planning op het gebied van bouwproductie en stedelijke vernieuwing is er vermoedelijk wel, maar het is niet goed zichtbaar hoe Woonbron de nakoming van de afspraken stuurt, zeker niet op concernniveau. Er is bovendien in de (nieuwbouw)productie sprake van veelvuldige achterstanden. Projecten schuiven door. Belanghouders typeren dit als onvoldoende scherp opdrachtgeverschap.

Ook is de (her)prioritering van projecten in het licht van de eerder gemaakte afspraken onvoldoende duidelijk. Dit blijkt zowel uit de analyse van de documenten als de gesprekken met belanghouders. Woonbron komt op dit punt als autonoom, zelfs afstandelijk, over.

Het ontbreken van duidelijke norm van beschikbare en betaalbare woningen zorgt bij III.3 voor een lagere waardering.



2.5 Presteren naar Opgaven (PnO): IV Monitoring

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelden en trekt daaruit conclusies.	5,0
IV.1 De corporatie meet en beoordeelt de prestaties en geeft aan of de geplande prestaties wel of niet en in welke mate zijn gerealiseerd.	5,0
IV.2 De corporatie geeft bij onvoldoende realisatie aan wat zij gaat doen om de geplande doelen zo snel mogelijk alsnog te realiseren.	5,0

In het verlengde van het voorgaande is het proces van monitoring laag gewaardeerd. Deze waardering wordt ingegeven door het feit dat concernbreed geen herkenbare voortgangsbewaking is van de nakoming van de gebieds- en prestatieafspraken en dat ook zicht op de bijsturing ervan ontbreekt. Dit is kennelijk een diffuus proces van overleg op vestigingsniveau met de gemeente en tussen de vestigingen en centraal.

2.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven (PnO)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	7,2
II Kennis en inzicht	10%	7,3
III Planning	10%	6,0
IV Monitoring	10%	5,0
Totaal		6,9

Woonbron presteert over de hele linie ruim voldoende, op het gebied van bijzondere doelgroepen en leefbaarheid zonder meer goed (8). De waardering van het investeringsbeleid (met name achterblijvende nieuwbouw) is relatief laag. Woonbron heeft een geavanceerde omgevingsverkenning en gedetailleerde kennis van de opgaven. Maar de planning en monitoring van activiteiten lopen soms weg.

3. Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)

3.1 Missie en ambities

De missie van Woonbron luidt:

Woonbron biedt in de rol van coproductent een brede klantengroep een thuis en keuzemogelijkheden in een vitale stad, met uiteenlopende, aantrekkelijke woonmilieus. Wij staan garant voor die klanten, die ons nodig hebben.

(bron: Mensen maken Wonen 2008-2010)

3.2 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): I Prestaties

In onderstaand overzicht lichten wij toe hoe de scores op de Prestaties naar eigen Ambities en Doelen tot stand komen. Het overzicht is door Woonbron aangeleverd en door de commissie getoetst. Daarbij zijn de overige ambities en doelen niet afzonderlijk beoordeeld. Deze activiteiten zijn bij de zeven prestatievelden gewaardeerd.

Op basis van de geleverde prestaties in verhouding tot de eigen doelen en ambities van Woonbron komt de visitatiecommissie tot de onderstaande beoordeling.

PnA/D: Beoordeling prestaties naar eigen doelen en ambities

Prestatieveld		Beoordeling
1	Beschikbaarheid	8,0
2	Betaalbaarheid	7,5
3	Bijzondere doelgroepen	7,7
4	Leefbaarheid	8,0
5	Bouwproductie	6,0
6	Stedelijke vernieuwing	7,0
7	Energie en duurzaamheid	7,0
	Totaal	7,3

Beschikbaarheid

Het product Te Woon is innovatief en vormt de harde kern van de beleidsstrategie van Woonbron. Het Te Woon-programma biedt de doelgroep van beleid keuzemogelijkheden en vergroot door het aftoppingsbeleid van de huren het keuzeareaal. De ketenomkering die wordt beoogd met de VvE aanpak, waarbij bewoners (-organisaties in huur en koop) als het ware opdrachtgever worden van de woningcorporatie is in potentie veelbelovend, maar moet nog worden waargemaakt.

De beschikbaarheid van de woningen voor de doelgroep van beleid is de facto relatief hoog, hoger dan die van de referentieccorporaties (bijna 80%). Dit ondanks de doelstelling om meer te verhuren aan de midden-inkomensgroepen. Het Te Woon-beleid gaat dus duidelijk niet ten koste van de primaire huisvestingstaak.

De klantwaardering van woningen, dienstverlening en zeggenschap ligt op een voldoende, is vaak iets lager dan de doelstelling, en de ontwikkeling ervan is zonder duidelijke trend. De waardering van dienstverlening binnen VvE's is betrekkelijk laag en die van zeggenschap ook.



Betaalbaarheid

Het verdienmodel wordt beoordeeld onder Presteren naar Vermogen. Hier gaat het om de betaalbaarheid voor de doelgroep. Het woningbezit is in euro's gemeten goedkoop en er is een ruim aanbod van goedkope en kleine woningen. De doelstelling van Woonbron zou men kunnen formuleren als kwaliteitsverhoging met behoud van betaalbaarheid. Door het Te Woon-concept is de betaalbaarheid voor de lagere inkomensgroepen verbeterd (huurprijsgarantie door aftopping van streefhuren boven de aftoppingsgrens). Tegelijk wordt gestreefd door het twee hurenbeleid en door verkoop (onder voorwaarden) van bezit de verdien capaciteit in stand te houden c.q. te vergroten. Het woningbezit is in verhouding tot de kwaliteit niet bijzonder duur: de gemiddelde puntprijs is ongeveer gelijk aan die van de referentiecorporaties. De huurstijging is op jaarbasis lager dan die van de referentiecorporaties (bron CiP). Er is veel aandacht voor preventief beleid (schuldhulpverlening) om in geval van betaalbaarheidsproblemen huisuitzetting te voorkomen. Tenslotte is het ambitieuze duurzaamheidsbeleid ook instrument om de energielasten voor de bewoners terug te dringen.

Bijzondere doelgroepen

De ambities van Woonbron om hofleverancier te zijn voor het souterrain is in het stedelijke werkgebied trekkend gekozen. De activiteiten die worden gerealiseerd (bijvoorbeeld jongerenfoyers en Short Stay Facilities) trekken de aandacht en zijn medebepalend voor het positieve imago van Woonbron. Woonbron zoekt actief samenwerking met ketenpartners. Deze samenwerking is belangrijk en wordt door de ketenpartners ook gewaardeerd.

De mate waarin de ambitie van bijzondere voorzieningen wordt gerealiseerd is echter moeilijk vast te stellen door het ontbreken van een op de behoefte afgestemd meerjarenprogramma. Het aantal woningen dat tot het souterrain domein kan worden gerekend ligt om en nabij op schema.

Het is gebruikelijk in dit onderdeel ook de huisvesting van ouderen te waarderen. Woonbron is op dit terrein actief. In verschillende (deel)gemeenten wordt gewerkt aan aanpassing van het woningaanbod en aan woonzorgarrangementen, vaak in het kader van het in uitvoering brengen van woonservicezones. Het is echter niet goed mogelijk om de geleverde prestaties te waarderen in het licht van de doelstellingen van Woonbron door het ontbreken van een duidelijk geformuleerde eigen ambitie van Woonbron, of het nu op vestigings- of op concernniveau is.

Leefbaarheid

Doelstelling van Woonbron is het bieden van leefbare woonmilieus, waardoor bewoners prettig wonen. Woonbron heeft een brede taakopvatting op het gebied van leefbaarheid en weerbare wijken. Dit omvat naast schoon – heel - veilig ook veiligheid, overlast, wijk economie, sociale samenhang en samenleven, als ook betere kansen voor bewoners. Deze brede taakopvatting brengt intensieve samenwerking met andere partners met zich, zodat in dit kader een goede wijkregie en goede samenwerking in de frontlinie als een afgeleide doelstelling kunnen worden gezien. Deze doelstellingen zijn in de tijd consistent en worden met veel inzet van mens- en organisatiekracht en geld nagestreefd. Deze doelstellingen waarderen wij als zeer goed.

De uitgaven van Woonbron aan leefbaarheid zijn beduidend hoger dan het corporatiegemiddelde (CiP), zeker als rekening wordt gehouden met de daarmee overigens niet expliciet gemaakte gemoeide organisatiekosten.

De samenwerking met ketenpartners is op operationeel niveau doorgaans goed –zo blijkt ook uit de gesprekken- en wordt door alle partijen gewaardeerd.

De mate van succes is lastiger te meten. De leefbaarheidsscores stijgen in de loop der tijd. In nagenoeg alle wijken is op dit punt een positieve ontwikkeling. Dit is in lijn met de landelijke trend. De bijdrage van Woonbron aan deze outcome is echter niet vastgesteld. Evenmin is er sprake van een geobjectiveerde meting van het maatschappelijke nut van deze activiteiten. Daartoe worden wel stappen gezet. Bovendien is er sprake van het ontwikkelen van best practices. Op dit punt zou het leervermogen van Woonbron nog vergroot kunnen worden.



Bouwproductie

De ambities zijn in kwalitatieve termen hoog: het gaat om een investeringsstrategie die de aantrekkingskracht van stedelijk gebied in de Zuidvleugel moet vergroten en de instroom van sociaal sterkere bevolkingsgroepen moet bevorderen. Woonbron streeft naar aantrekkelijke en onderscheiden woonmilieus die aansluiten aan de leefstijlen en wensen van de bewoners. Daarbinnen streeft Woonbron naar wijken die aansluiten aan de leefstijl van bewoners en naar differentiatie van het woningbezit. Die ambitie sluit zeer goed aan bij die van de gemeenten en zijn zonder meer passend.

De vertaling van die ambities in programma's is echter nog niet goed traceerbaar, al zijn er vele componenten. Er zijn jaarlijks bijgestelde meerjaren- investeringsprogramma's die in het kader van de jaarplannen worden opgesteld en op bedrijfsniveau ook in financieel opzicht worden geconsolideerd. Als productiedoelstelling geldt nu een gewenst aantal van ca 500 woningen (huur en koop). Aanvankelijk was deze doelstelling hoger (800), maar mede door de veranderde marktomstandigheden is deze neerwaarts bijgesteld. Er zijn ambities op gebiedsniveau, vaak in gebiedsvisies vastgelegd, maar lang niet altijd voor Woonbron als productietaakstelling zijn uitgewerkt, althans niet zichtbaar. Er zijn vele inventarisaties en classificaties op complexniveau, waarvan echter onduidelijk is hoe deze in een strategisch voorraadbeleid zijn vastgelegd en hoe de voortgang ervan wordt bewaakt. De visitatiecommissie heeft sterk de indruk dat tot op heden prioriteit is gegeven aan een projectplanning van onderaf, die in redelijke mate aansluit aan de verwachtingen die op (deel)gemeenteniveau leven. Woonbron heeft daarentegen weer excellente kennis van de ontwikkeling van de markt en van buurten; aan de monitoring ligt het niet. Voor zover de commissie bekend is er nog geen strategisch voorraadbeleid dat de gewenste ontwikkeling van het woningbezit beschrijft in het licht van de stedelijke ambities en de ontwikkeling van de woningvraag. Dat strategisch voorraadbeleid is nu blijkens mededelingen van Woonbron wel in ontwikkeling: de komende Gebiedenstrategie die in het verlengde van het geactualiseerde meerjarenplan wordt uitgewerkt.

De commissie constateert allereerst dat het lastig is de productieaantallen goed te beoordelen door de wisselende definitie (in aanbouw genomen, opleveringen). In aantallen nieuwgebouwde woningen gemeten is de productie doorgaans lager dan de oorspronkelijk bedoelde. Er is al enige jaren sprake van het doorschuiven van productie. Grote en ingewikkelde projecten van wijkaanpak (bijvoorbeeld Poptahof, Hoogvliet) kampen met ernstige vertraging. Uit gesprekken kwam ook naar voren dat de kwaliteit van het opdrachtgeverschap (waaronder kostenbeheersing) aandacht vergt.

De nieuwbouwproductie mag dan laag zijn, dit geldt echter niet voor voorraadmutaties als sloop, verkoop van sociale huurwoningen en aankoop van particulier bezit (Oud Mathenesse). De voortgang bij de sloop aankoop en verkoop van woningen, sluit redelijk aan bij de doelstellingen.

Stedelijke vernieuwing

Woonbron is ver in het ontwikkelen van wijkvisies, samen met gemeenten, bewoners en andere partners. Woonbron heeft voor nagenoeg het gehele bezit de complexen gelabeld. Zoals hiervoor benadrukt, is de overall investeringsstrategie niet uitontwikkeld.

Duurzaamheid

De duurzaamheidsambities zijn hoog en expliciet in de doelstelling. De programma's zijn deels nog in ontwikkeling. De realisatie is nog onvoldoende om de doelstelling al in de eerste jaren te halen, maar stijgt ten aanzien van de labelstappen en de daardoor te verwachten CO2 reductie. Er is goed zicht op voortgaande realisatiestijging. De commissie waardeert dit onderdeel daarom op een 7.



3.3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): II Kennis en Inzicht

Normen en meetpunten		Cijfer
II	De corporatie werkt vanuit een gedocumenteerde ambitie (missie en visie) en heeft eigen doelen geformuleerd die passen bij de rol van de corporatie en passen bij het werkgebied waarin de corporatie actief is.	8,0
II.1	De corporatie heeft haar eigen streefbeeld voor de toekomst beschreven en een vertaling gemaakt naar eigen meetbare doelstellingen.	8,0

Woonbron heeft haar missie helder geformuleerd. Deze sluiten goed aan bij de opgaven in het werkgebied. Bijvoorbeeld, de thema's van de woonvisie Rotterdam en de visie van Woonbron sluiten naadloos op elkaar aan. De opgave ligt vooral op het versterken van zwakke wijken. Dit is ook duidelijk terug te zien in de focus van Woonbron. Zij profileert zich op het gebied van leefbaarheid en bijzondere doelgroepen.

De missie is vertaald in zeven strategische thema's. Ieder van deze thema's is uitgewerkt in Prestatie Indicatoren, een balanced score card benadering die verder is doorgewerkt in de managementrapportages voor de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.

Een van de eerste strategische thema's is expliciete maatschappelijke agendering. Met de debatten die Woonbron organiseert heeft Woonbron ook zeker deze agenderende rol. Niet alleen in haar eigen werkgebied, maar ook voor de sector.

3.4 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): III Planning

Onderdelen	Cijfer
III De corporatie heeft de doelen die zij wil bereiken geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing. De doelen zijn in meetbare eenheden opgesteld op de prestatievelden.	6,0
III.1 De corporatie heeft de geplande doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) uitgewerkt in meetbare eenheden, zodat het doelbereik ook als zodanig kan worden gemeten.	6,0
III.2 De corporatie heeft bij haar doelstellingen een kostenoverzicht met bijbehorende dekking opgenomen.	6,0

Toelichting

De kritische succesfactoren die Woonbron ten aanzien van haar maatschappelijk functioneren heeft bepaald, zijn in de meeste gevallen geformuleerd in outcome doelstellingen, zoals de waardering van bewoners van de leefbaarheid. Dit is een aantrekkelijke benaderingswijze, omdat op die manier de activiteiten die Woonbron ontplooit op hun maatschappelijk effect beoordeeld zouden kunnen worden. Maar het abstractieniveau van deze doelstellingen is hoog en, zoals eerder geformuleerd, is het lang niet altijd duidelijk wat de bijdrage is die Woonbron aan de veranderingen in deze indicatoren is geweest. Een dergelijke benadering vergt dat Woonbron vastlegt hoe en in welke mate haar activiteiten naar haar opvatting effectief zijn. Juist Woonbron zou, om haar activiteiten goed te kunnen plannen, expliciet moeten maken wat de veronderstelde bijdrage aan de doelrealisatie van de activiteiten is (de veranderhypothese). Dat ontbreekt nu nog grotendeels, iets wat overigens ook in de zelfevaluatie als verbeterpunt wordt herkend.

De geformuleerde strategische thema's kunnen op zich wellicht als invulling van de veranderhypothese worden beschouwd, maar zijn in de huidige fase van de beleidsontwikkeling zelf-evident. Alles wat in het licht van die thema's wordt gedaan, draagt kennelijk bij aan het doelbereik. Als sterk verzachtende mag gelden dat hier een

wijsheid van Woonbron wordt gevraagd die elders nog niet wordt opgebracht. Er is geen common knowledge op dit punt. Des te belangrijker is dat Woonbron een tussenstap zet, door binnen elk van de strategische thema's een argumentatieleer op te bouwen rond de programma's van activiteiten, zodat de scherpste in argumentatie toeneemt. Vanwege de vele goede bedoelingen en tegelijk de impliciete opvattingen over maatschappelijk effect van de programma's, waardeert de commissie het eerste onderdeel op een 6.

De commissie heeft geen budgettoedeling naar doelstelling of strategisch thema gevonden, evenmin een expliciete afweging van de inzet van middelen naar de doelstellingen per thema. Waar het overgrote deel van de bestedingen vastgoed (des)investeringen betreffen, en de besluitvorming daarover het karakter heeft van een consensus die groeit tussen de vestigingen (in samenspraak met de lokale partners) en het concern, is de afwezigheid van een expliciet afwegingskader wel begrijpelijk. De noodzaak scherper op het financiële resultaat te sturen versterkt de wenselijkheid van dat afwegingskader echter, al was het slechts vanwege de benodigde uitleg aan de lokale partners. Bij dit alles tekent de commissie opnieuw aan dat het aan goede bedoelingen niet ontbreekt. Per saldo wordt het betreffende aspect met een 6 beoordeeld.

3.5 Presteren naar Ambities en Doelen (PnA/D): IV Monitoring

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en trekt daaruit conclusies.	8,0
IV.1 De corporatie evalueert jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities op de prestatievelen.	8,0
IV.2 Bij onderpresteren formuleert de corporatie verbeteracties.	8,0

De voortgang van de Prestatie Indicatoren wordt in kwartaal rapportages, samenkomend in jaarverslag inzichtelijk gemaakt. Maar Woonbron heeft ook een INK-evaluatie en Mid-term review laten uitvoeren. Aan de hand van deze onderzoeken formuleert Woonbron verbeteracties. Woonbron is zeker een organisatie waar leren en verbeteren op een systematische manier is vastgelegd in het denken en doen.

3.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	7,3
II Kennis en inzicht	10%	8,0
III Planning	10%	6,0
IV Monitoring	10%	8,0
Totaal		7,3

Toelichting

De ambities en doelen die Woonbron stelt sluiten goed aan bij het werkgebied. Daarbij biedt het Te Woon-programma de doelgroep van beleid keuzemogelijkheden. De brede taakopvatting op het gebied van leefbaarheid maakt dat Woonbron samenwerkt met veel ketenpartners. Op operationeel niveau loopt dat goed. De missie is vertaald in zeven strategische thema's. Ieder van deze thema's is uitgewerkt in Prestatie Indicatoren, een balanced score card benadering die verder is doorgewerkt in gedegen managementrapportages voor de RvB en RvC. Het onderdeel planning is lager gewaardeerd omdat Woonbron de veronderstelde bijdrage aan de doelrealisatie van haar activiteiten onvoldoende expliciet maakt. De voortgang van de Prestatie Indicatoren wordt in de jaarverslagen inzichtelijk gemaakt. Ook heeft Woonbron verschillende evaluaties laten uitvoeren, waaruit verbeteracties worden geformuleerd.

4. Presteren volgens Belanghouders (PvB)

4.1 De belangrijkste belanghouders van Woonbron

Woonbron ziet zichzelf als coproducent van prettig wonen. Woonbron betreft daarom belanghouders bij het werken in de wijk, maar ook bij de beleidsvorming. Vanwege de brede taakopvatting is het aantal belanghouders te groot om hier in de tekst te noemen. Een totaal overzicht op concern niveau en vestigingsniveau is in de bijlage opgenomen. Belanghouders zijn naast bewoners, openbaar bestuurders en maatschappelijke organisaties. Deze variëren van zorginstellingen, maar ook onderwijs (basisscholen, middelbare scholen en praktijkonderwijs) tot maatschappelijk werk en de politie.

4.2 Presteren volgens Belanghouders (PvB): I Prestaties

Scores in onderstaande tabel komen uit de vragenlijsten die aan belanghouders worden voorgelegd. Een van de vragen gaat over de waardering voor prestaties van de corporatie op elk van de prestatievelden. De score is gebaseerd op het gemiddelde van alle ondervraagde belanghouders. Eventuele citaten van belanghouders zijn alleen bedoeld ter illustratie en hebben geen invloed op de puntenscore.

In totaal hebben 34 belanghouders de vragenlijst ingevuld. Daarvan waren 24 belanghouders werkzaam bij een maatschappelijke organisatie en 10 openbaar bestuurders.

	I.1	I.2	I.3	
	Het belang dat de belanghouders aan de prestatie toekennen.	De waardering die belanghouders geven aan de prestaties van de afgelopen jaren.	De waardering die belanghouders hebben voor de ambities en doelen voor de komende jaren.	Totaal
Prestatieveld				
Beschikbaarheid	7,1 (31)	6,9 (12)	7,2 (18)	7,1
Betaalbaarheid	7,3 (32)	7,0 (16)	7,2 (19)	7,1
Bijzondere doelgroepen	7,6 (34)	7,5 (28)	7,8 (25)	7,6
Leefbaarheid	7,9 (34)	7,8 (31)	7,7 (26)	7,7
Bouwproductie	6,9 (29)	6,3 (19)	7,1 (20)	6,7
Stedelijke vernieuwing	7,3 (33)	7,5 (25)	7,3 (23)	7,4
Energie en duurzaamheid	7,3 (34)	7,4 (20)	7,6 (21)	7,5
Totaal	7,3	7,2	7,4	7,3

Noot: een aantal belanghouders kon op een aantal punten geen uitspraak doen over de prestaties van de corporatie. In de tabel staat tussen haakjes het aantal ontvangen reacties.

Typering van Woonbron door belanghouders

Veel belanghouders zien Woonbron als een corporatie die betrokken en vernieuwend is, gericht op samenwerken. Maar ook schetsen belanghouders een organisatie die in onzekerheid verkeert, of zelfs in crisis.

Een belanghouder typeert Woonbron als volgt:

'Eigenlijk zijn het twee kanten van dezelfde medaille: Woonbron is goed in het maken van afspraken met de deelgemeente, want zij hebben een brede taakopvatting. Maar, Woonbron is ook eigenwijs: 'wij weten hoe het moet'.

'Woonbron neemt haar taak serieus. Daardoor trekt Woonbron projecten naar zich toe.'

Het innovatie karakter van Woonbron heeft ook een keerzijde: *'Woonbron stuitert van inzicht naar inzicht'.*



Beschikbaarheid en betaalbaarheid

De waardering van belanghouders op het gebied van beschikbaarheid is gemiddeld gesproken positief. In het werkgebied van Woonbron is de omvang van de betaalbare voorraad woningen voldoende. Bovendien, door het toepassen van het Te Woon-concept vergroot Woonbron de kernvoorraad.

“De vraag vanuit de doelgroep is gehaald; alleen omdat de Te Woon (sociale koop) ook tot de kernvoorraad is gerekend. Met deze invulling heeft Woonbron goed bijgedragen aan de beschikbaarheid van betaalbare woningen in Spijkenisse.”

Bijzondere doelgroepen

Alle belanghouders zijn positief over de inzet van Woonbron voor bijzondere doelgroepen. In iedere gemeente heeft Woonbron in de afgelopen jaren wel een project gerealiseerd voor bijzondere doelgroepen.

De gemeente Spijkenisse: *‘Woonbron heeft Zomertuinen, een project voor ouderen huisvesting gerealiseerd. Zomertuinen is een goed project, waar Woonbron trots op mag zijn; het voegt echt wat toe aan de wijk waar het in staat.’*

Leefbaarheid

Alle belanghouders vinden leefbaarheid van groot belang. Bovendien waarderen zij de prestaties van Woonbron ruim voldoende. Meerdere belanghouders zien Woonbron als een kernpartij in de wijkaanpak. Woonbron zet bekwame en positief ingestelde mensen in de wijk. Daardoor is Woonbron een corporatie met een herkenbaar gezicht. Wel ontbreekt soms een integrale aanpak. Ingrijpen op één plek, heeft soms consequenties op een andere plek. Deze worden soms (in het enthousiasme) onvoldoende overzien.

‘Een voorbeeld daarvan is de jongeren foyer in Dordrecht. Het is goed dat er een foyer is gerealiseerd, maar deze staat in een van de grootste probleemgebieden van Dordrecht. Het trekt zwakke groepen aan, dus zorgt voor extra onrust in de wijk. Woonbron gaat daar wat aan doen, maar in de aanloop van het project heeft Woonbron hierop onvoldoende geanticipeerd.’

Een bestuurder zegt: *‘Woonbron is een voorbeeldclub in de manier waarop ze verantwoordelijkheid nemen ten aanzien van hun bewoners.’*

Een andere belanghouder: *‘Woonbron stelt geld en mensen beschikbaar voor bewonersinitiatieven. Daarom is een actieve en sociale corporatie.’*

Stedelijke vernieuwing en bouwproductie

De aanpak van stedelijke vernieuwing is in wijkvisies vastgelegd. Hierover maakt Woonbron met de betreffende (deel)gemeenten afspraken. Over het algemeen worden deze goed nagekomen. Toch treedt er bij een aantal projecten vertraging op. De reden hiervoor is vaak onzekerheid over de financiering.

‘Op het gebied van nieuwbouw heeft Woonbron niet alles waargemaakt. Op het gebied van woningverbetering en stedelijke vernieuwing heeft Woonbron wel de afspraken gehaald.’

‘Het proces van vernieuwing stagneert. Reden van stagnatie nieuwbouw is financiering, zowel bij de deelgemeente als bij Woonbron.’

Energie en duurzaamheid

Woonbron neemt energie en duurzaamheid serieus. Over het algemeen zijn belanghouders tevreden over de inzet van Woonbron op het gebied van energie en duurzaamheid.

Presteren naar vermogen

Belanghouders hebben slecht zicht op het onderdeel presteren naar vermogen. Dat komt vooral omdat Woonbron niet inzichtelijk maakt op welke manier zij keuzes maakt tussen investeringen in projecten. Een ander punt van aandacht is dat afspraken met de vestigingen worden gemaakt, maar het investeringsbesluit op concernniveau. Daardoor is de uitkomst van een besluit soms een verrassing voor belanghouders. Tot slot hebben een aantal belanghouders aangegeven dat zij geen zicht hebben op de investeringsbereidheid van Woonbron wat betreft bijvoorbeeld toekomstige herstructureringsgebieden.

'De ambitie van Woonbron Delft is glashelder, maar de inzet van het concern Woonbron niet. Buitenhof vraagt bijvoorbeeld investeringen op de lange termijn. Het is onduidelijk wat Woonbron hierin kan bijdragen.'

'Wat kan ik van Woonbron de komende periode verwachten?'

'De investeringsbeslissingen worden door het concern Woonbron genomen, maar de deelgemeente zit met de vestigingsdirecteur om tafel; dat maakt het overleg ingewikkeld.'

Tips van belanghouders

Veel belanghouders vinden dat Woonbron goed bezig is en vooral zo door moet gaan:

'Woonbron moet haar koers behouden van innovatief werken en de nek uitsteken.'

'Blijf kritisch (op een gezonde manier tegen keuzes aan bemoeien) en betrokken.'

Maar, belanghouders willen meer duidelijkheid over de (financiële) afwegingen die Woonbron maakt:

'Kies en maak de keuzes concreet.'

Een klein aantal belanghouders is van mening dat Woonbron wat minder aandacht aan bijzondere projecten mag geven en wat meer aandacht voor de 'gewone' huurder:

'Zoek een betere balans tussen bevoegenheid en primaire doelgroep.'

4.3 Presteren volgens Belanghouders (PvB): II Kennis en Inzicht

Onderdelen	Cijfer
II De corporatie kent alle relevante belanghouders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.	7,7
II.1 De corporatie benoemt de voor haar relevante belanghouders op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden).	8,0
II.2 De corporatie communiceert het benoemen van haar belanghouders met haar maatschappelijke omgeving.	8,0
II.3 De corporatie voert met haar belanghouders een dialoog over de uitvoering van het beleid.	7,0
II.4 De corporatie beschrijft de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belanghouders en maakt deze openbaar.	7,7

Toelichting:

Woonbron is expliciet in het benoemen van haar belanghouders. Deze staan benoemd per vestiging op de website.

Op concernniveau houdt Woonbron themadagen. Deze bieden platform voor discussie. Op vestigingsniveau organiseert Woonbron jaarlijks een agenderings- en verantwoordingsdag. Daarvoor nodigt Woonbron al haar

belanghouders uit om in gesprek te gaan. Alle belanghouders weten dat er een verantwoordingsdag is. De meesten hebben deze ook bezocht. Tijdens deze bijeenkomsten staat naar hun oordeel het scherp verantwoordende onvoldoende centraal: Woonbron vertelt wat zij zoal doet. Het gaat in de ogen van belanghouders meer om het ophalen van wat er leeft onder belanghouders. Daardoor heeft de verantwoordingsdag meer het karakter van relatiemanagement.

Een belanghouder merkt op:

'Doordat belanghouders breed worden uitgenodigd, krijgen de discussies onvoldoende diepgang.'

Verslaglegging van deze bijeenkomsten vindt systematisch plaats. Bovendien zijn de verslagen goed te vinden op de website van Woonbron.

4.4 Presteren volgens Belanghouders (PvB): III Planning

Onderdelen	Cijfer
III De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van belanghouders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.	6,0
III.1 De corporatie maakt de in kaart gebrachte verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belangrijkste belanghouders zichtbaar in haar eigen doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) en licht eventuele verschillen tussen verwachtingen en doelen toe.	6,0

Toelichting:

Het is niet goed traceerbaar op welke manier Woonbron de wensen en verwachtingen van de belanghouders in haar doelstellingen en beleidsprogramma's verwerkt. Op vestigingsniveau wordt hiervan niet systematisch verslag gedaan, op concernniveau ook niet. Het staat voor de commissie buiten kijf dat het gebeurt, maar dit onderdeel van de cyclus van verankering is niet zo transparant als zou kunnen. Dit is overigens ook een van de conclusies in de Mid-term review.

4.5 Presteren volgens Belanghouders (PvB): IV Monitoring

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie betreft de oordelen van de belanghouders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen en/of verlangens) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.	6,5
IV.1 Bij het opstellen van de doelen voert de corporatie overleg met de belanghouders over het presteren van de corporatie in voorgaande jaren.	6,5

Toelichting:

Woonbron haalt bij haar belanghouders op hoe zij de prestaties van Woonbron waarderen. Er is op dit punt sprake van een systematische monitoring. Bovendien hebben de belanghouders tijdens de verantwoordingsdagen alle gelegenheid om hun oordeel over de prestaties te uiten. Het is echter niet duidelijk traceerbaar hoe deze waardering is meegenomen bij het vaststellen van het beleid. Dit is ook het beeld dat belanghouders schetsen; zij herkennen niet duidelijk op welke manier Woonbron hun input vertaald in nieuwe doelstellingen van de corporatie.

De commissie waardeert de inzet van Woonbron om belanghouders te betrekken bij beleid als goed en doet dat bij het onderdeel Governance. Op deze plek is de waardering die belanghouders hebben gegeven richtinggevend.



4.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties volgens Belanghouders (PvB)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	7,3
II Kennis en inzicht	10%	7,7
III Planning	10%	6,0
IV Monitoring	10%	6,5
Totaal		7,1

Toelichting

Belanghouders waarderen de prestaties van Woonbron als ruim voldoende tot goed. Vooral op het gebied van leefbaarheid zijn belanghouders erg positief. Wel geven veel belanghouders aan dat zij onvoldoende zicht hebben op de (financiële) afwegingen die Woonbron maakt.

Op de doorvertaling van de monitoring van het belanghoudersoordeel in beleid scoort Woonbron wat minder goed. Ook is voor derden onvoldoende traceerbaar op welke manier Woonbron de opgehaalde thema's in haar doelstellingen en beleid verwerkt.

5. Presteren naar Vermogen (PnV)

5.1 Enkele kerngegevens

Kengetallen financiële positie

Deze kengetallen zijn ontleend aan de *Corporatie in Perspectief rapportage 2010 van het CFV*

	Woonbron	Referentie	Landelijk
Huur per woning per jaar	€ 411,-	€406,-	€411,-
Gemiddelde huurprijs per maand huurwoningen			
Huur in percentage van de maximale huur in 2009	72,6%	75,9%	71,5%
Gemiddeld aantal punten woningwaardering in 2009	121	120	130
Onderhoud per woning in 2009 (klachten-, mutatie- en planmatig onderhoud)	€1.418,-	€1.438,-	€ 1.445,-
WOZ-waarde per woning in 2009 in €	€ 129.157,-	€ 161.092,-	€ 159.816,-
Bedrijfswaarde per woning in 2009 in €	€ 37.623,-	onbekend	€ 37.888,-
Risicobeoordeling jaarverslag (<i>in % van het balanstotaal</i>)	10,8%	8,9%	9,1%
Solvabiliteitsoordeel	JA	100,00	98,6
Rentedekkingsgraad in 2009	1,0	1,3	1,5
Schuldverdienratio (nettokasstroom excl. verkopen/langlopende leningen) per VHE	645,8	76,8	45,3
Volkshuisvestelijk vermogen 2009 (in % van het balanstotaal)	22,8%	23,5%	29,3%
Volkshuisvestelijk vermogen 2009 (in € per vhe)	€10.821,-	€11.233,-	€13.400,-
Volkshuisvestelijk vermogen 2014 (in € per vhe)	€13.684,-	€14.340,-	€16.132,-
Netto bedrijfslasten per vhe (in € per vhe)	€2.066,-	€1.549,-	€1.396,-

De vermogenspositie van Woonbron, in bedrijfswaarde gemeten, is vergelijkbaar met het landelijk gemiddelde. Het volkshuisvestelijke vermogen ligt lager, maar is als percentage van het balanstotaal vergelijkbaar met de referentiegroep. De WOZ waarde van het bezit is relatief laag, ook in vergelijking met de referentiegroep.

Woonbron hanteert in haar beleidsstukken de gedifferentieerde vermogensbenadering, ook het 'vrije maar niet vrijblijvende vermogen', dat het vermogenssurplus dat door een waardering bij verhuur tegen marktwaarde ontstaat, waarvan de offers die door bestaand beleid (verhuur tegen lagere dan marktprijs, onrendabel deel toekomstige investeringen) en de op geld geschatte risicobuffer worden afgetrokken: het gaat dan om een realistische inschatting van de vrije vermogenspotentie. In 2009 werd dit vrije vermogen op €750 mln geschat. Dit is de ruimte voor nieuw beleid, een ruimte die echter nog wel verdiend moet worden. De 10-jaars prognose van het financiële resultaat na uitvoering van het voorgenomen beleid geeft van deze verdienruimte een scherper beeld. Dan blijkt dat het uitvoeringsresultaat al meer dan belegd is met investeringsvoornemens (jaarverslag 2009).

In termen van de kasstromen is de financiële positie niet sterk. Uit de CiP gegevens blijkt dat de rentedekkingsgraad in 2009 1,0 is, lager dan dat van de referentie corporatie of het landelijk gemiddelde, in de twee jaren daarvoor was de rentedekkingsgraad nog lager. De netto kasstromen waren in 2009 dus net voldoende om de renteverplichtingen na te komen en in dit opzicht is er geen risicobuffer. Dit komt deels doordat de renteverplichtingen relatief hoog zijn, mede door de extra financiering die voor de SS Rotterdam aangetrokken

moest worden. Daarnaast zijn de netto bedrijfslasten hoog, waardoor op de kasstromen ook een relatief groot beslag wordt gelegd. Er bleef de afgelopen jaren nauwelijks geld over voor aflossingen: om dat te doen moet Woonbron wel bezit verkopen. De schuldverdien-ratio was in 2009 namelijk hoog: 646, ruim 14 maal zo hoog als het landelijke cijfer. Beheersing van de uitgaven en het verhogen van de inkomsten is dan ook een uiterst belangrijke opgave. Het is een thema dat financiële sturing binnen Woonbron bepaalt. Woonbron bezuinigt op de bedrijfslasten en temporeert de niet noodzakelijk geachte investeringen. Het Te Woon-concept biedt echter ook de mogelijkheid om aan de inkomstenkant te sturen door de toepassing van het tweehurenbeleid en door verkoop van woningen. In 2010 is inmiddels door de ombuigingen een beduidend betere rentedekkingsgraad bereikt van 1,3 (bron: nadere mededeling van Woonbron).

5.2 Presteren naar Vermogen (PnV): I Prestaties

Onderdelen	Cijfer
I Het beschikbare eigen vermogen wordt maximaal ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.	7,6
I.1 De corporatie heeft inzicht in het vermogen dat beschikbaar is voor het leveren van maatschappelijke prestaties.	8,0
I.2 De corporaties heeft extra potenties voor haar vermogensontwikkeling verkend en maakt hier maximaal gebruik van.	8,7
I.3 De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.	6,0

Dit oordeel telt voor 70% mee voor het waarderen van het onderdeel Presteren naar Vermogen (PnV).

Toelichting:

Een van de doelstellingen van Woonbron is Presteren naar vermogen. In dat kader streeft Woonbron naar het activeren van haar vermogenspotentie om daarmee de ruimte voor maatschappelijk presteren te vergroten. Woonbron is hierin buitengewoon expliciet. In de meerjarenverkenningen en de jaarverslagen zijn zowel vermogensontwikkeling als kasstroom ontwikkeling beschreven. Woonbron heeft een gedegen inzicht in de vermogenspotentie en in de financiële ruimte voor het leveren van maatschappelijke prestaties. De benodigde vermogensruimte voor staand beleid en voor de risicobuffers zijn uitgebreid geanalyseerd. Woonbron zet Te Woon in om extra investeringscapaciteit te genereren. Woonbron heeft door gerichte acties (via onder andere makelaars kranten) de verkoop omhoog weten te krijgen. Woonbron gebruikt de ruimte die zij heeft binnen het huurbeleid goed.

5.3 Presteren naar Vermogen (PnV): II Visie

Onderdelen	Cijfer
II De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd over het beoogde rendement op en de omvang van het eigen vermogen en de besteding van de ruimte in het vrije eigen vermogen. Deze visie is onderbouwd met kennis van de maatschappelijke opgave in het werkgebied.	6,7
II.1 De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd over het beoogde rendement <i>op</i> en de omvang <i>van</i> het eigen vermogen.	8,0
II.2 De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling over de besteding van de ruimte in het vrije eigen vermogen.	6,0
II.3 De corporatie heeft haar visie en doelstelling over het rendement <i>op</i> en de omvang <i>van</i> het eigen vermogen onderbouwd met kennis van de maatschappelijke opgaven in haar werkgebied.	6,0

**Toelichting:**

De corporatie heeft een heldere visie en doeleinden geformuleerd ten aanzien van de gewenste omvang van het eigen vermogen en over het (indirecte) rendement daarop. De corporatie heeft dit ook structureel en consequent aangegeven in de jaarverslagen; de interne onderbouwing ervan is goed. De vermogensinzet voor de verschillende uitgavencategorieën als regulier beheer, duurzaamheid, leefbaarheid, maatschappelijke investeringen, woninginvesteringen en overige, wordt transparant verantwoord en tevens wordt zichtbaar gemaakt hoe deze zich verhouden tot de verdien capaciteit van de instelling. Aan deze vermogensinzet liggen programma's ten grondslag, die vooral op lokaal niveau zijn bepaald en verankerd; deze programma's zijn dus op kennis van de opgaven gebaseerd. Op concernniveau is echter minder duidelijk hoe de verschillende uitgaven en investeringen onderling gewogen worden, in het licht van de doelstellingen van de corporatie en de maatschappelijke opgaven. Ook de geldstromen tussen vestigingen zijn niet transparant. De visitatiecommissie beschikt bovendien niet over een uitwerking van de visie naar praktisch hanteerbare en objectieve criteria voor afweging en toetsing van projecten en programma's.

5.4 Presteren naar Vermogen (PnV): III Risicoprofiel

Onderdelen	Cijfer
III. De corporatie beschikt over een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma.	7,5
III.1 De corporatie beschikt over een concrete solvabiliteitsdoelstellingen die is toegelicht in interne (bv. Begroting, jaarrekening) en/of externe (bv. Jaarverslag) documenten	7,5

Toelichting:

Er is een heldere uitwerking van het investeringsprogramma in relatie tot de beschikbare financiële middelen opgenomen in de financiële meerjarenraming en jaarverslaglegging. Doelstellingen voor o.a. solvabiliteit en netto kasstromen zijn aangegeven.

5.5 Presteren naar Vermogen (PnV): IV Bedrijfsvoering

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie presteert efficiënt	6,5
IV.1 De corporatie onderneemt aantoonbare maatregelen om haar efficiëntie te vergroten	6,5

Toelichting:

De corporatie heeft blijkens het CiP in 2009 30 % hogere bedrijfslasten dan de referentiecorporatie. Over de interpretatie van dit gegeven (inclusief de wijze van kostentoe rekening) bestaat tussen het CFV en Woonbron discussie. De maatregelen om te komen tot een efficiëncyslag in de bedrijfskosten (FIT-programma, toepassing ICR-norm voor de begroting) zijn succesvol ingevoerd en hebben al geleid tot een substantiële verlaging van de bedrijfskosten. Deze verbetering betreft vooral het laatste jaar van de visitatieperiode.



5.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties naar Vermogen (PnV)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	7,6
II Visie	10%	6,7
III Risicoprofiel	10%	7,5
IV Bedrijfsvoering	10%	6,5
Totaal		7,4

Toelichting

Woonbron voldoet voor een belangrijk deel ruimschoots aan de normen voor de prestaties naar vermogen. Een lagere waardering is gegeven aan de uitwerking van de inzet van het "vrije" deel van het eigen vermogen en voor de bedrijfskosten. Woonbron heeft een grote overschrijding van beheerskosten ten opzichte van referentie corporaties. Inmiddels zijn hiervoor maatregelen getroffen (bv. FIT, ICR).

6. Governance

6.1 Goed bestuur

Het bestuur van Woonbron bestaat uit drie personen. Dit driehoofdig bestuur kent een taakverdeling naar procesfasen (richten, inrichten en verrichten): het is verantwoordelijk voor de missie en strategie, het besturingsmodel en het besturingsproces (cyclus bedrijfsplannen) en organisatieontwikkeling. Als uitvloeisel van de besluitvorming in de Tweede Kamer trad in april 2009 de Raad in zijn geheel af. Na benoeming van een nieuwe voorzitter is de raad nieuw samengesteld met toepassing van een open sollicitatieprocedure. De Raad van commissarissen bestaat uit zeven leden met een onderscheiden profiel maar zonder scherpe interne taakverdeling. Er zijn twee commissies (De Audit Commissie en de Renumeratie commissie). De Nieuwe Raad heeft in de beginperiode de nadruk gelegd op haar functie van werkgever en toezichthouder. De adviesfunctie wordt gaandeweg ingevuld, maar duidelijk van de twee voorgaande onderscheiden. Twee leden van de Raad zijn (nog) toezichthouder van Rederij De Rotterdam BV.

Het onderdeel goed bestuur is verdeeld in diverse normen en meetpunten. Het oordeel van de visitatiecommissie staat vermeld in de onderstaande tabel met aansluitend een toelichting.

Normen en meetpunten		Cijfer
I	De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd (zie hoofdstuk III Aedes Governance Code)	7,0
I.1	De interne toezichthouder (RvC) heeft een eigen visie op de invulling van haar functie. Deze visie is getoetst aan de Aedes Governance Code	7,0
I.2	De interne toezichthouder (RvC) heeft vastgesteld wat de gewenste output van het toezicht is en welke normen er worden gehanteerd om de output te meten.	7,0
I.3	De interne toezichthouder (RvC) heeft een duidelijke taakomschrijving van het bestuur en de toezichthouders.	7,0

Toelichting:

Woonbron voldoet in alle opzichten aan de Aedes Governance Code. De Prestatie Indicatoren zijn de leidraad voor het beoordelen van het functioneren van zowel de vestigingsdirecteuren (op vestigingsniveau) als voor de Raad van Bestuur (op concernniveau). De relatie tussen de Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur zien beiden als constructief, open en kritisch.



6.2 Onderdeel II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding

Normen en meetpunten		Cijfer
II	Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	8,0
II.1	Eigen ambities en doelen De corporatie heeft een schriftelijk neergelegde opvatting over haar maatschappelijk functioneren in haar werkgebied geformuleerd. Hieruit is af te leiden welke rol de corporatie inneemt in haar werkgebied en hoe die rol zich vertaalt naar de eigen organisatie en relatie met maatschappelijke partners.	8,0
II.2	Opgaven in het werkgebied De corporatie communiceert haar beleidsvoornemens en prestatieafspraken met haar belanghebbenden.	8,0
II.3	Belanghouders De corporatie houdt ten minste een keer per jaar een vergadering met belanghebbenden, waarin de corporatie in dialoog treedt over de beleidsdoelstellingen en resultaten.	7,3
II.4	Vermogen De accountant maakt een verslag van analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in de cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de woningcorporatie.	8,0

Toelichting:

Woonbron heeft haar visie en strategie helder geformuleerd. In 2003 is een heldere koers uitgezet in het visiedocument Mensen Maken Wonen. Op hoofdlijnen is deze koers in de loop van de jaren vastgehouden en verder uitgewerkt. Op basis van bijvoorbeeld een Mid-term Review formuleert Woonbron actie- en verbeterpunten ten aanzien van het hun doelstellingen. Op dit moment is Woonbron bezig met een herijking.

Alle prestatieverslagen zijn te vinden op de website. Daarnaast stuurt Woonbron regelmatig visie- en strategie-documenten op aan haar belanghouders. De agenderings- en verantwoordingsdagen zijn bij alle belanghouders bekend. Bijna alle belanghouders hebben een of meerdere van deze dagen bezocht. De werkwijze in de belanghouders bijeenkomst is niet vastgelegd in een reglement.

De accountant is van mening dat de interne cijfers een betrouwbaar oordeel geven van de financiële positie en resultaten van Woonbron.



6.3 Beoordeling visitatiecommissie: Governance

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Goed Bestuur	20%	7,0
II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden t.a.v.:		
- ambities en doelen	20%	8,0
- opgaven in het werkgebied	20%	8,0
- betrokkenheid van belanghebbenden	20%	7,3
- vermogen	20%	8,0
	Totaal	7,7

Toelichting

De governance structuur van Woonbron is prima op orde. Woonbron is helder in de formulering van haar doelstellingen. Ook informeert zij belanghouders over haar doelstellingen. Alle belanghouders (her)kennen de maatschappelijke doelen van Woonbron.

Bijlage I. Onderzoeksverantwoording

Deel I

De visitatie bestaat uit vijf ratio's:

- > **Presteren naar Opgaven (PnO)**, het betreft hier landelijke, lokale en regionale opgaven op het gebied van wonen
- > **Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)**, het betreft hier de eigen visie en doelstellingen van de corporaties
- > **Presteren volgens Belanghouders (PvB)**, in welke mate sluiten de prestaties aan bij de verwachtingen en wensen van andere betrokken partijen?
- > **Presteren naar Vermogen (PnV)**, in welke mate sluiten de prestaties aan bij de financiële mogelijkheden van de corporatie?
- > **Governance (Gov)**, is er sprake van een zorgvuldige besluitvorming, werkt het interne toezicht naar behoren, hebben Belanghouders invloed op het beleid en de activiteiten van de corporatie?

Iedere ratio is verdeeld in vier onderdelen ook wel 'standaarden' genoemd:

- > I Prestaties (*wegingspercentage 70%*);
- > II kennis en inzicht (*wegingspercentage 10%*);
- > III planning (*wegingspercentage 10%*);
- > IV monitoring (*wegingspercentage 10%*)

Voor de ratio's Presteren naar Vermogen (PnV) en voor Governance (Gov) wordt een iets andere indeling gebruikt.

De te beoordelen prestaties zijn onderverdeeld in een aantal prestatievelden die zijn ontleend aan het BBSH en de decemberbrief van toenmalige Minister van VROM. Het betreft de volgende prestatievelden:

1. **Beschikbaarheid** van woningen voor de aandachtsgroep door het bij voorrang toewijzen van betaalbare woningen aan huishoudens uit de aandachtsgroep passend bij de opgave in haar werkgebied
2. **Betaalbaarheid** van woningen voor de aandachtsgroep
3. **Bijzondere doelgroepen**, realiseren van huisvesting die specifiek geschikt is voor ouderen, gehandicapten en andere personen die zorg of begeleiding behoeven of speciale eisen aan hun woning stellen.
4. **Leefbaarheid** in de wijken en buurten waarin de woningen van de corporatie zijn gelegen.
5. **Bouwproductie** in de vorm van nieuwbouw, verkoop, aankoop, aanpassing of verbetering.
6. **Stedelijke vernieuwing** door fysiek, sociale en economische investeringen
7. **Energie en duurzaamheid**, bijvoorbeeld door het gebruik van duurzame materialen en verantwoord omgaan met energieverbruik.

Een beoordeling gegeven in cijfers die kunnen variëren van 1 tot en met 10. In de onderstaande tabel is weergegeven wanneer welk cijfer wordt toegekend.

Normstelling prestatiebeoordeling

Beoordeling in rapportcijfers	Kwantitatieve meetpunten	Kwalitatieve meetpunten
Rapportcijfer 10	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking meer dan +75%	De corporatie voldoet geheel aan de norm: "Ja, en ..." De corporatie overstijgt deze op een inventieve en creatieve manier. De prestatie van de corporatie kan als best-practice voor de gehele branche gelden.
Rapportcijfer 9	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking +50% tot +75%	De corporatie voldoet geheel aan de norm en overstijgt deze: "Ja, en..."
Rapportcijfer 8	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking +25% tot +50%	De corporatie voldoet geheel aan de norm en is bezig haar prestatie nog verder te verbeteren: "Ja, en .."
Rapportcijfer 7	De prestatie is gelijk of enigszins hoger dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking 0% tot +25%	De corporatie voldoet aan de norm: "Ja"
Rapportcijfer 6	De prestatie komt bijna overeen met de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking 0% tot - 10%	De corporatie voldoet bijna aan de norm, en voert maatregelen door om binnen een jaar aan de norm te voldoen: "Ja, maar..."
Rapportcijfer 5	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 10% tot - 25%	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar is bezig met het doorvoeren van verbeteringen: "Nee, maar..."
Rapportcijfer 4	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 25% tot - 50%	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar overweegt maatregelen om haar prestaties te verbeteren: "Nee, maar..."
Rapportcijfer 3	De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 50% tot -75%	De corporatie voldoet niet aan de norm en is zich hiervan bewust, maar heeft (nog) geen maatregelen genomen om haar prestaties te verbeteren: "Nee"
Rapportcijfer 2	Er zijn vrijwel geen prestaties geleverd die passen bij de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 75% tot - 100%	De corporatie voldoet niet aan de norm en is zich niet bewust dat op dit punt van haar prestaties worden verwacht: "Nee"
Rapportcijfer 1	Er zijn geen prestaties geleverd die passen bij de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders, of zijn zelfs schadelijk voor de doelstelling: afwijking meer dan -100%	De corporatie voldoet volkomen niet aan de norm en onttrekt zich bewust aan het leveren van prestaties op dit terrein: "Nee, en ..."



Bijlage II. Samenstelling visitatiecommissie

Prof. dr. ir. J. (Jan) van der Schaar (voorzitter)

Jan van der Schaar is vennoot van RIGO Research en Advies. Hij adviseert rijksoverheid, gemeenten, instellingen, bedrijven en koepelorganisaties. Recente projecten betroffen onder meer de samenwerking tussen woningcorporaties en zorginstellingen, de financieringsstelsels van wonen en zorg, de maatschappelijke verankering en visitaties van woningcorporaties, prestatieafspraken op lokaal niveau, het woonbeleid in de grote gemeenten, de lokale opgaven van stedelijke vernieuwing en tenslotte de toekomst van het huurbeleid en de huurtoeslag.

De heer Th. (Theun) Oosterhuis (visitor)

Sinds 2006 is Theun Oosterhuis zelfstandig adviseur. Hiervoor heeft hij een brede ervaring opgedaan in de volkshuisvesting, locatie ontwikkeling, vastgoedontwikkeling en projectmanagement. Hij was onder meer directeur van het grondbedrijf van de gemeente Almere en directeur van een samenwerkingsverband van woningcorporaties. Theun is zijn carrière begonnen bij Heidemij advies (nu Arcadis) en het ministerie van VROM.

Dr. ir. J. (Janine) Meesters (secretaris)

Janine Meesters is werkzaam als onderzoeker Woningmarkt en Demografie bij de gemeente 's-Hertogenbosch. Daar is zij verantwoordelijk voor de regionale woningmarktmonitor. In deze monitor komen alle beleidsrelevante cijfers op het gebied van wonen samen voor 14 gemeenten in de regio Waalboss. Daarvoor heeft Janine gewerkt bij Onderzoeksinstituut OTB aan de Technische Universiteit Delft. Bij het OTB deed zij onderzoek naar woonvoorkeuren, waarop zij in 2009 ook is gepromoveerd.



Bijlage III. Overzicht geïnterviewde personen

1. Externe belanghouders

(gesprekken in periode november 2010 – januari 2011)

Organisatie	Naam	Functie
dlgem Charlois	dhr. Goverde	voorzitter dagelijks bestuur
dlgem Charlois	dhr. de Baan	portefeuillehouder welzijn, huisvesting en sociale zaken
dlgem Pernis	dhr. Frowijn	portefeuillehouder welzijn en voorzitter dagelijks bestuur
dlgem Hoogvliet	dhr. Smid	voorzitter dagelijks bestuur
dlgem Prins Alexander	dhr. Meijer	dagelijks bestuurder, o.a. wonen
dlgem IJsselmonde	dhr. Wilson	voorzitter dagelijks bestuur
	dhr. Dekker	gebiedsmanager Beverwaard
dlgem Delfshaven	mevr. Bebelaar	portefeuillehouder RO
gemeente Rotterdam	dhr. Karakus	wethouder RO
OBR	dhr. Blok	gebiedsmanager Zuid
gem Spijkenisse	mevr. Yanik	accountmanager woningcorporaties afdeling strategie & beleid
gem Spijkenisse	dhr. Mijnans	wethouder wonen
gem Delft	dhr. de Prez	wethouder wonen
gem Dordrecht	mevr. Reynvaan	wethouder wonen en leefbaarheid
	dhr. Peereboom	projectleider in Dordrecht West
gem Dordrecht	dhr. Wagemakers	wethouder zorg en welzijn
stadsgewest Haaglanden	mevr. Garnier	sector hoofd wonen
Deloitte	dhr. van Kuijck	accountant

2. Georganiseerde bewoners

(gesprek 2 december 2010)

Organisatie	Naam
vereniging bewonersorganisatie Delft	Dhr. Koning
vereniging bewonersorganisatie Delft	Dhr. Elsenaar
bewoners commissie IJsselmonde	Mevr. Hennekes
bewoners commissie IJsselmonde	Dhr. van Neutigem
concern participatieraad Woonbron (secretaris)	
bewoners vereniging Dordrecht	Dhr. Blok
vereniging Spijkenisse	Dhr. de Kraker
concern participatieraad Woonbron (voorzitter)	



3. Groepsgesprekken rondom casussen

Naam	Organisatie	Functie
Nieuw Krispijn (Dordrecht) Casus regulier beheer		
(29 november 2010)		
Dhr. Schmitz (alleen introductie)	Woonbron	wijkcoördinator
Mevr. Kortman	GGD Dordrecht	
Dhr. van Dorresteyn	Trivire	
Mevr. Voncken	gemeente Dordrecht	
Dhr. Joosten	activiteitencentrum	
Nieuwe Nachtegaal (Rotterdam) Casus bijzondere doelgroepen		
(1 december 2010)		
Mevr. Verbeek (alleen introductie)	Woonbron	projectleider Nieuwe Nachtegaal, teamleider gemengd beheer Prins Alexander
Mevr. Mizze	opleiding uiterlijke verzorging Rotterdam Zuid	directeur
Dhr. van der Jagt	Wijkvereniging Nieuwe Nachtegaal	voorzitter
Mevr. van Zijp	Bavo	manager beschermd en begeleid wonen Bavo
Dhr. van Slooten	Catalpa kinderopvang	
Poptahof (Delft) Casus grootschalige herstructurering		
(9 december 2010)		
Mevr. Schrederhof (alleen introductie)	Woonbron	vestigingsdirecteur
Mevr. Wiegman	Projectorganisatie Poptahof	directeur grond exploitatie en projectleider Poptahof
Dhr. Fischer	Winkeliersvereniging	zelfstandig ondernemer, voorzitter winkeliersvereniging
Dhr. Schut	PCBO	



4. Interne belanghouders

Medewerkers

(21 en 29 september 2010)

Naam	Functie
Dhr. van Delft	opzichter Woonbron Delft
Mevr. Burgers	regisseur beheer Woonbron Delft
Dhr. van Dijk	teamleider techniek Woonbron Spijkenisse
Mevr. Mitchell	projectleider Woonbron Delfshaven
Dhr. Verbiesen	medewerker klantenservice Woonbron Delfshaven
Dhr. Mol	consulent Triant
Mevr. de Jong	teamleider wijkbeheer Woonbron IJsselmonde
Mevr. Landman	woonmakelaar Woonbron Hoogvliet
Mevr. van der Meulen	financiële en huuradministratie Woonbron Dordrecht
Dhr. Heemskerk	kwaliteitscoördinator Woonbron Prins Alexander
Dhr. Janssens	hoofd verhuur Woonbron Dordrecht
Mevr. de Zwart	medewerker klantenservice Woonbron IJsselmonde
Mevr. Kegge	woonmakelaar Woonbron Delft
Dhr. Bal	adviseur markt & beleid concern center

Ondernemingsraad

(28 september 2010)

Naam	Functie
Dhr. Kooij	medewerker Techniek S&O
Mevr. Van Rossem	woonmakelaar Dordrecht
Dhr. van Schaijk	adviseur Bedrijfsbureau vastgoedbeheer
Mevr. Jamal	verkoopmakelaar
Dhr. Baale	coördinator OR/ARBO-coördinator
Mevr. Vriesema	liaisonmanager, voorzitter OR
Dhr. de Bruijn	medewerker financiële administratie medewerker
Dhr. Eimers	vice voorzitter OR, hoofd interne controle

*Management*

(28 en 29 september 2010)

Naam	Functie
Vestigingsmanagement	
Dhr. Rouwers	manager stad IJsselmonde
Dhr. van Exsel	manager backoffice Hoogvliet
Mevr. Kolsteeg	manager stad Prins Alexander
Dhr. Rojér	manager klant Delfshaven
Mevr. Fornerod	manager klant Spijkenisse
Vestigingsdirectie	
Dhr. Zwijnenburg	vestigingsdirecteur Hoogvliet
Mevr. Schrederhof	vestigingsdirecteur Delft
Dhr. Oerlemans	vestigingsdirecteur Dordrecht

Concerndirectie

(21 en 29 september 2010)

Dhr. Kromwijk
Dhr. Over de Vest
Dhr. Hauwert

Raad van Commissarissen

(28 september 2010)

Dhr. Veenman (voorzitter)
Mevr. Van den Hul (vice voorzitter)



Bijlage IV: Totaal overzicht belanghouders per vestiging

Woonbron Concern

Belanghouders

Belanghouders
Ministerie van VROM
Provincie Zuid-Holland
Concern Participatie Raad Woonbron (CPRW)

Ketenpartners

De Woonbond
FSC Nederland
Stichting Natuur en Milieu
Stichting OpMaat
Rotterdam Climate Initiative

Woonbron Delft

Belanghouders

Gemeente Delft
Stadsgewest Haaglanden
Vereniging Bewonersorganisatie Delft

Ketenpartners

Bedrijf & Samenleving Delft
BENBS
Budgetwinkel Delft
BWD
Careyn Facilitair Bedrijf
Careyn
Christelijk Lyceum Delft
Combiwerk
COA – Min. Justitie
De Witte Roos
Delft Design
DUWO
Eneco Milieu B.V., Warmte
Era Contour
GGZ Delfland
Grotius College
Herman Broereschool
Instituut Sociale Raadslieden
Kwadraad
Librijn
Mondriaan Onderwijsgroep
Octopus
PCBO
Politie Haaglanden Delft-Oost/Centrum en West
RCG DWO
Sita recycling services
Steinmetz de Compaan
Steunpunt Wonen
Stichting Ipse De Bruggen
Stichting Jeugdformaat (Centraal Bureau)
Stichting PerspeKtief



Vereniging Sociale Verhuurders Haaglanden
Vestia
Vidomes

Woonbron Delfshaven

Belanghouders

Gemeente Rotterdam
Stadsregio Rotterdam
Deelgemeente Delfshaven
Bewonersraad Delfshaven

Ketenpartners

Dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting (dS+V)
OBR
Maaskoepel
Woonnet-Rijnmond
COA – Min. Justitie
Politie
Basisscholen
GGD Rotterdam Rijnmond
Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SoZaWe)
Roteb Rotterdam
Stichting Pameijer
Bouman GGZ
Centrum voor Dienstverlening (CvD)
Flexus
Vestia
Woonstad
Com.wonen
Jeugd Onderwijs Samenleving (JOS)
Delphi Opbouwwerk
Centrum Ondernemen in Delfshaven (COID)

Woonbron Dordrecht

Belanghouders

Gemeente Dordrecht
Stadsregio Drechtsteden
Bewonersraad Dordrecht

Ketenpartners

Twern
Syndion
Centrum voor Beeldende kunst Dordrecht
COA – Min. Justitie
Da Vinci College
Buurtbeheer
Politie Dordt West en Wijkteam Centrum
Trivire
Opbouwwerk Oud Krispijn
Dordtse Welzijn Organisatie
VOF Krispijn Wonen
Hans Petrischool
Trivium
Blijf van mijn lijf
Bouman GGZ



De Grote Rivieren
 De Wielborgh
 Gemiva SVG Groep
 GGD Zuid-Holland Zuid
 Leger des Heils Dordrecht
 Stichting Ambulante Jeugdhulpverlening Z.H.Z.
 Stichting De Hoop
 Stichting Het Spectrum
 Stichting Woonkeus
 TOS (Thuis Op Straat)

Woonbron Hoogvliet

Belanghouders

Deelgemeente Hoogvliet
 Deelgemeente Charlois
 Wijkraad Pernis
 Gemeente Rotterdam
 Stadsregio Rotterdam
 Vereniging bewonersraden Hoogvliet
 Vereniging van Huurders Heijplaat

Ketenpartners

Albeda College
 Arcadis
 Argos Zorggroep
 ASVZ
 Basisschool De Notenkraker
 Basisschool Oudeland
 BoumanGGZ
 Buurtbemiddeling Heijplaat
 Buurtbemiddeling Hoogvliet
 Einstein Lyceum
 Gemeentewerken Rotterdam
 Holcim Nederland B.V.
 JOS
 OBR Vastgoed
 Oranje B.V.
 Penta College CSG West-IJsselmonde
 Projectbureau Stadshavens
 RDM Campus
 RET
 ROC Zadkine
 Roteb
 Stichting De Bomenridders
 Stichting J4Kids
 Stichting JOG
 Stichting Kinderopvang Hoogvliet
 Stichting Schildkamp
 Stichting Welzijn Hoogvliet
 Thuiszorg Rotterdam
 Vestia Hoogvliet
 Dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting (dS+V)
 OBR
 SoZaWe
 Maaskoepel



Woonnet-Rijnmond
 COA – Min. Justitie
 Basisschool de Klaver
 CVD (Centrum voor Dienstverlening)
 Havenbedrijf Rotterdam
 Hogeschool Rotterdam
 Woongroepenwinkel WESP

Woonbron IJsselmonde

Belanghouders

Deelgemeente IJsselmonde
 Gemeente Rotterdam
 Stadsregio Rotterdam
 Vereniging Bewonerscommissies IJsselmonde (VBC)

Ketenpartners

Dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting (dS+V)
 OBR
 SoZaWe
 Maaskoepel
 Woonnet-Rijnmond
 COA – Min. Justitie
 ASVZ Zuid West
 Basisschool De Barkentijn
 Basisschool De Kubus
 Basisschool De Palm
 Basisschool De Regenboog
 Basisschool Van Heuven Goedhart
 Brandweer Rotterdam-Rijnmond
 Buurtbemiddeling IJsselmonde
 Cultuurscout IJsselmonde
 Filialis
 Gereformeerde kerk Rotterdam IJsselmonde
 GGD Rotterdam-Rijnmond
 GGZ Groep Europoort
 Hogeschool InHolland
 Huurdersvereniging IJsselmonde
 Kristal Projectontwikkeling
 Laurens
 Leger des Heils Maatschappelijk Centrum Rotterdam
 Lokale zorgnetwerk IJsselmonde
 Maaskringgroep
 Maasstad Ziekenhuis
 Pact op Zuid
 Perspect
 Politie Rotterdam-Rijnmond
 RIBW Rijnmond
 Sparta Feijenoord
 Steinmetz | De Compaan
 Stichting De Stromen
 Stichting Pameijer
 Stichting Gehandicapt Platform IJsselmonde



Stichting Humanitas
 Stichting Kinderopvang IJsselmonde
 Stichting OMIJ
 Stichting Onbenutte Kwaliteiten IJsselmonde
 Stichting Paus Johannes XXIII
 Stichting Rhamma-Ah
 Stichting Seniorenraad IJsselmonde 50+
 Stichting JIJ (voorheen: Stg. Welzijn Feijenoord)
 Thuis op straat (TOS)
 Thuiszorg Rotterdam
 Vereniging De Zwaluw
 Vraagwijzer
 Zadkine College

Woonbron Prins Alexander

Belanghouders

Gemeente Rotterdam
 Deelgemeente Prins Alexander
 Deelgemeente Charlois
 Gemeente Rotterdam, Centrumraad
 Stadsregio Rotterdam
 VBC Prins Alexander
 Bewonersorganisatie Ommoord
 Bewonersorganisatie Zevenkamp

Ketenpartners

Dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting (dS+V)
 OBR
 SoZaWe
 Maaskoepel
 Woonnet-Rijnmond
 Bavo Europoort
 COA – Min. Justitie
 Centrum voor Dienstverlening (CvD)
 Com.Wonen
 Cultureel Centrum Orion
 Cultuurscout Prins Alexander
 De Stromen Opmaat Groep
 Gemeentewerken Rotterdam
 Grijze Bouwers Club
 HogeDRUKgebied
 Hogeschool InHolland Rotterdam
 Hoscom
 Laurens Regio Noord-Oost
 Laurens Wonen Diensten Zorg regio ZW
 Leger des Heils
 Maaskringgroep/PameyerKeerkring
 Robbenoord
 Sport en recreatie, gemeente Rotterdam
 St. Exodus
 St. Jong
 Steinmetz | de Compaan
 Stichting De Looiplank
 Trotz
 Vestia
 Woonstad



Zadkine

Woonbron Spijkenisse

Belanghouders

Gemeente Spijkenisse
Stadsregio Rotterdam
Bewonersvereniging De Samenwerking
Bewonersgroep Waterland

Ketenpartners

ANBO
Argos Zorggroep
Careyn Zorg en Vastgoed
COA – Min. Justitie
De Leeuw van Putten
JOB 112
Kristal
Leger des Heils
Maasdelta Spijkenisse
Politie Rijnmond
Stichting WoonruimteVerdeling Zuidhollandse Eilanden (SWZE)
Stichting Bewonersbelangen De Gaardenier
Stichting Bewonersbelangen Westrand Spijkenisse
Stichting Flexus
Stichting Pameijer
Stichting Welzijn Ouderen
Wesp Woongroepen
Zadkine

Bijlage V Overzicht geraadpleegde documenten

Nr	Naam document
1	Aandachtspunten evaluatie Toezicht en bestuur.doc
2	0 procedure Evaluatie RvC en RvB Woonbron .doc2.doc
3	20080417 Afhandelen koopovereenkomst V1.0.pdf
4	20080417 publiceren productadvertentie V1.0.pdf
5	20080417 Terugkoop V1.0.pdf
6	20080515 Afhandelen huurovereenkomst V1.0.doc
7	20080515 Afhandelen service abonnement 1.0.DOC
8	20080515 Beeindigen huurovereenkomst 1.0.DOC
9	20080515 Beeindigen service abonnement 1.0.DOC
10	20080515 Benaderen kandidaat V1.0.doc
11	20080515 Bezichtigen en accepteren product V1.0.doc
12	20081104 Toewijzen direct v1.0.doc
13	20090205 Uitvoeren onderhoudsinspectie V1.0.DOC
14	20090918 Afhandelen eindafrekening procesontwerp 1.0.doc
15	20100920 Beeindigen huurovereenkomst V02.9.1.pdf
16	4.1 Jaarplan Interne Beheersing 2010 v1.3 20100118.pdf
17	4.9 2 Meerjarenbegroting 2010 2019.doc
18	5.3 Rapportage onderzoeksresultaten outcome PIs 2009.doc
19	6 1 aandachtspunten (2).doc
20	Actieprogramma Wonen, Zorg en Welzijn.doc
21	Activiteitenoverzicht en monitor Oud-Mathenesse (november 2009).doc
22	Afhandelen eindafrekening 1.0.pdf
23	Agenderings- en verantwoordingsdag 2009 Dordrecht.pdf
24	Agenderings- en verantwoordingsdag 2009 Hoogvliet.pdf
25	Agenderings- en verantwoordingsdag 2009 IJsselmonde Resultaten.pdf
26	Agenderings- en verantwoordingsdag 2009 Spijkenisse.pdf
27	Agenderings- en verantwoordingsdag 2009 Woonbron Delft.pdf
28	Agenderings- en verantwoordingsdag 2010 Delft.pdf
29	Bedrijfsplan Hoogvliet versie 8.doc
30	Bedrijfsplan IJsselmonde 2008 - 2010.doc
31	Beknopt businessplan Woonbron Delfshaven 2008-2010.pdf
32	BESTUURSREGLEMENT WOONBRON.doc
33	Big Picture 2008 2010 IJsselmonde - versie 0 2 11 maart.doc
34	BP Prins Alexander 20070903 (3).doc
35	Brief rekenkamer 20091119.pdf
36	Businessplan Dordrecht 2008 2010.doc
37	CMT-special 8 april 2010.ppt
38	Convenant Actieplan woonoverlast (20090626).pdf
39	CONVENANT bijzondere groepen CONCEPT.doc
40	Convenant Rotterdam Climate Initiative - Woonbron.pdf
41	Convenant Samen bouwen in Rotterdam participatie bij fysieke projecten 2009.pdf
42	Convenant tijdelijke huisvesting Rotterdam (MOElanders, 20090810).pdf
43	Convenant Wonen Zorg en Welzijn.doc
44	definitieve brochure wonen in VvE 12-11-09.pdf
45	Delft Prestatieafspraken Samen voor wonen 2009-2012.pdf
46	Delft Prestatieafspraken Samen voor Wonen februari 2006.pdf
47	Dordrecht-West op Stoom.pdf
48	Drechtsteden woonvisie 2010-2020.pdf
49	Duurzaamheidsconvenant NM-Woonbond-CPRW-Woonbron Voortgangsrapport Overeenkomst SNM, Woonbond en CPRW (20100406).doc
50	Effecten beschikking Europese Commissie (201002).doc
51	Eindrapport CONCEPT.doc
52	Evaluatierapport POL v3.doc
53	Gebiedenstrategie Zuidvleugel v4.pdf



Nr	Naam document
54	GEBIEDSVISIE CRABBEHOF def concept nov 06.pdf
55	GEBIEDSVISIE VOGELBUURT dd 30-7-2008.pdf
56	Haaglanden 2007 jaar jaarmonitor prestatieafspraken.doc
57	Haaglanden 2008 jaar corporatietabellen.doc
58	Haaglanden 2008 jaar jaarmonitor prestatieafspraken.doc
59	Haaglanden 2009 jaar 70 per gemeente per corporatie.pdf
60	Haaglanden 2009 jaar jaarmonitor prestatieafspraken.pdf
61	Haaglanden Prestatieafspraken 2005-2009.pdf
62	Haaglanden Prestatieafspraken 2010-2014.pdf
63	Handboek beheer.doc
64	Hoogvliet aan Zet (deel 1).pdf
65	Hoogvliet aan Zet (deel 2).pdf
66	Hoogvliet aan Zet (deel 3).pdf
67	Hoogvliet aan Zet (deel 4).pdf
68	Hoogvliet aan Zet (deel 5).pdf
69	Hoogvliet verslag stuurgroep 250610.pdf
70	INK auditrapport Woonbron 2009.pdf
71	INK zelfevaluatie 2008.pdf
72	Integriteitscode Woonbron.doc
73	Jaarplan 2010.doc
74	Klantvisie.pdf
75	Kwartaalrapportage liaison 2007 Q4.pdf
76	Kwartaalrapportage liaison 2008 Q4.pdf
77	Kwartaalrapportage liaison 2009 Q4.pdf
78	Leefbaarheidsmonitor Hoogvliet 2009.pdf
79	Leefbaarheidsonderzoek 2008.pdf
80	Management Samenvatting MTO 2008 Woonbron Totaal.pdf
81	MensenMakenWonen2005-2007.pdf
82	MensenMakenWonen2008-2010.pdf
83	MidTerm Review 21-10-09.doc
84	Monitor Hoogvliet januari 2010 (concept versie dd 24-02-10).pdf
85	Monitor prestatieafspraken Woonbron (directie-overleg oktober 2009).pdf
86	Monitor woonruimteverdeling stadsregio Rotterdam 2009.pdf
87	Notitie nulmeting weerbare wijken.doc
88	Notitie wonen ouderen Drechtstdn welzorg PALT conf versie 5.doc
89	Ondernemingsplan Delft 2008 2010.doc
90	Overeenkomst voor samenwerking op concernniveau (11 jun 2009).pdf
91	Overeenkomst voor samenwerking op vestigingsniveau (11 juni 2009).pdf
92	Overeenkomst Woonbron, Natuur en Milieu, CPRW en Woonbond.pdf
93	Pact op Zuid jaarprogramma 2009.pdf
94	Pact op Zuid Reisgids 2008.pdf
95	Pact op Zuid Reisgids 2009.pdf
96	PALT herijkt (2007).pdf
97	POL experiment.doc
98	Presentatie MTO Woonbron Totaal.pdf
99	Prestatieafspraken Spijkenisse 2005-2010.pdf
100	Prestatieverslag Spijkenisse 2007.pdf
101	Prestatieverslag Spijkenisse 2008.pdf
102	Prestatieverslag Spijkenisse 2009.pdf
103	Prestatieverslag Woonbron Delfshaven 2009.pdf
104	Prestatieverslag Woonbron Delft 2008.pdf
105	Prestatieverslag Woonbron Delft 2009.pdf
106	Prestatieverslag Woonbron Dordrecht 2008.pdf
107	Prestatieverslag Woonbron Hoogvliet 2008.pdf
108	Prestatieverslag Woonbron IJsselmonde 2008.pdf
109	Prestatieverslag Woonbron IJsselmonde 2009.pdf
110	Prestatieverslag Woonbron Prins Alexander 2009.pdf



Nr	Naam document
111	Prestatieverslag_Woonbron Prins Alexander 2008.pdf
112	Productieafspraken 2006 2007 Rotterdam Woonbron.pdf
113	Productieoverzicht 20070130.pdf
114	Programmaplan Schiemond (oktober 2009).doc
115	Regionale prestatieafspraken 2005 tot 2010 Maaskoepel en Stadsregio Rotterdam.pdf
116	RvC 2010-04-21 concept-procedure Evaluatie RvC en RvB Woonbron .doc
117	Sociaal programma Crabbehof.pdf
118	Sociaal programma NK definitief 2010-2012.pdf
119	Sociaal programma Wielwijk.pdf
120	Spijkenisse businessplan 2008-2010 (definitief conc.).doc
121	Stadsplan Spijkenisse 2020.pdf
122	tekst PALT 2010-2020 concept 13.pdf
123	Totaal CO2 REDUCTIE 2008_2009.xls
124	Triant businessplan 2008-2010.doc
125	Uitvoeringsprogramma Coolhaveneiland (CONCEPT - augustus 2010).doc
126	Uitvoeringsprogramma Nieuwe Westen (juli 2009).doc
127	Uitvoeringsprogramma Schiemond 2009 tm 2011 (oktober 2009).xls
128	Verantwoordingsdag Delfshaven 2009.pdf
129	Verantwoordingsrapportage Pact op Zuid (CONCEPT - juli 2010).doc
130	Verder bouwen aan een complete stad.pdf
131	Verslag verantwoordingsdag 2008 Delft.pdf
132	Verslag verantwoordingsdag 2008 Dordrecht.pdf
133	Verslag verantwoordingsdag 2008 Hoogvliet.pdf
124	Verslag verantwoordingsdag 2008 IJsselmonde.pdf
135	Verslag verantwoordingsdag 2008 Prins Alexander.pdf
136	Verslag verantwoordingsdag 2008 Spijkenisse.pdf
137	Visie Binnenstad V6.doc
138	Visitatierapport_-_samenvatting.doc
139	Warmtebedrijf Delft akte van oprichting.doc
140	werkboek_SVB_1.1_versie_intranet.pdf
141	Wijkvisie Staart V03.doc
142	Wonen als bron.pdf
143	Woonafspraken Gemeente Rotterdam-Woonbron.pdf
144	WoonbronJaarverslag2007.pdf
145	WoonbronJaarverslag2008.pdf
146	WoonbronJaarverslag2009.pdf
147	Woonvisie Gemeente Spijkenisse 2010 2020.pdf
148	zelfevaluatie oplegger 20100906.doc
149	Zuidvleugelstrategie Woonbron v3-.doc
150	Woonvisie Rotterdam 2007-2010 (kopie)
151	Woontypologie Nieuw Krispijn (kopie)
152	Visie Wielwijk 2006-2015 (kopie)
153	Kwartaal rapportage Dordrecht 2009 (Q4) (kopie)
154	Kwartaal rapportage Dordrecht 2010 (Q2) (kopie)
155	Kwartaal rapportage Spijkenisse 2010 (Q2) (kopie)
156	Kwartaal rapportage Delft 2010 (Q2) (kopie)
157	Kwartaal rapportage Hoogvliet 2010 (Q2) (kopie)
158	Kwartaal rapportage Prins Alexander 2010 (Q2) (kopie)
159	Kwartaal rapportage IJsselmonde 2010 (Q2) (kopie)
160	Kwartaal rapportage Triant 2010 (Q2) (kopie)
161	Prestatieverslag Delft 2007 (kopie)
162	Woonvisie Delft 2008-2020 (kopie)
163	Masterplan Poptahof (kopie)
164	Stedebouwkundig plan Poptahof (kopie)
165	Beheerplan Gillesbuurt (kopie)
166	Werken aan woonplezier 2008 (kopie)



Nr	Naam document
167	Hart voor wonen (2007 t/m 2010 # 1 en #2) (kopie)
168	Wonen juni 2010 (kopie)
169	Wonen als bron 2011 (concept) (kopie)
170	Klant en Marktmonitor 2010 (kopie)
171	Evaluatie prestatieafspraken Spijkenisse (kopie)
172	Stadsvisie (nagestuurd per e-mail)
173	Spiegel strategisch voorraadbeleid (nagestuurd via e-mail)

Bijlage VI Overzicht presteren naar opgaven (PnO)

Beschikbaarheid

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties	Waardering	Motivatie
1	Beschikbaarheid				
	Delft	<p>Garantie bieden voor huisvesting van woningzoekenden met een laag inkomen en met een laag middeninkomen. Tenminste 70% vrijkomende voorraad wordt toegewezen aan bbsh-doelgroep (afpraak op regionaal en gemeentelijke niveau).</p> <p>Slaagkans van de bbsh-doelgroep is tenminste even groot als slaagkans lage middeninkomens, is tenminste even groot als hogere inkomens.</p>	<p>2010: 76% (eerst helft), 2009: 74%, 2008:78%, 2007: 73%</p> <p>Bijdrage geleverd aan gemeentelijke en regionale prestatie. Niet vertaalbaar naar individuele corporatie.</p>	7	<p>De prestatie wordt geleverd zoals die regionaal zijn vastgelegd. De producten " Te Woon" en het tweehurenbeleid geven extra mogelijkheden om de prestaties te leveren.</p>
	Dordrecht	<p>In de regionale prestatieafspraken (PALT) wordt voor de woonruimteverdeling verwezen naar jaarlijks op te stellen richtlijnen. In deze richtlijnen is de prestatienorm waaraan voldaan moet worden als volgt geformuleerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> • het percentage verhuringen aan woningzoekenden die behoren tot de primaire doelgroep, moet minimaal gelijk zijn aan het percentage actief woningzoekenden behorende tot de primaire doelgroep in het woningzoekendenbestand. • het percentage verhuringen aan de aandachtsgroep (inkomen tot € 33.000) komt minimaal overeen met het percentage actief woningzoekende behorende tot deze groep in het woningzoekendenbestand. 	<p>In 2009 is gemiddeld 84% van de verhuurde woningen toegewezen aan huishoudens met een inkomen lager dan € 28.000 (primaire doelgroep). Dit percentage is gelijk aan het percentage ingeschreven woningzoekenden met een inkomen lager dan € 28.000.</p>	7	<p>84% verhuringen aan doelgroep komt overeen met % ingeschrevenen</p> <p>Nadruk op leefstijltoewijzing binnen Palt; afspraak binnen Palt over instroom hogere en middeninkomens maakt gerealiseerd percentage hoog.</p>
	Rotterdam	<p>Gezien de grote voorraad goedkope huurwoningen is de beschikbaarheid van betaalbare woningen voor huishoudens uit de aandachtsgroep in de gemeente Rotterdam geen beleidsissue. Hierover zijn dan ook geen specifieke prestatie-afspraken gemaakt. In regionale prestatieafspraken tussen Stadsregio Rotterdam en Maaskoepel is vastgelegd dat de slaagkans voor de BBSH-doelgroep minstens gelijk</p>	<p>In 2007 lag de slaagkans van de BBSH-doelgroep iets onder die van de niet-BBSH-doelgroep, maar in 2008 en 2009 gemeenschappelijke opgave in Rotterdam wel behaald.</p> <p>In 2010 is de EU norm van 90% van de beschikbare sociale huurvoorraad toewijzen aan huishoudens met een</p>	7	<p>Volgens CiP 2009 (p7) wijst WB in periode 2005-2008 80% aan doelgroep. Dat is hoger dan ref. corp. Daarvan is 86% passend, dat is lager dan ref. corp. WB wijst relatief vaak te dure woningen toe.</p>



Prestatieveld	Opgaven	Prestaties	Waardering	Motivatie
	moet zijn aan die voor de niet-BBSH-doelgroep.	inkomen tot €33.000 actueel geworden. De vier Rotterdamse Woonbron vestigingen hebben in 2009 gemiddeld 92% van deze woningen aan de EU doelgroep toegewezen.		
Spijkenisse	De prestatieafspraken tussen de gemeente Spijkenisse en de corporaties in Spijkenisse = consolidatie van de omvang van de bereikbare voorraad; dat de omvang van de bereikbare huurwoningen op 1 januari 2010 gelijk zal zijn aan de voorraad op 1 januari 2005. Let wel: het gaat hier niet alleen om een afspraak tussen Woonbron en de gemeente Spijkenisse, maar Woonbron, De Leeuw van Putten, Maasdelta en de gemeente Spijkenisse.	Uit de geëvalueerde prestatieafspraken is gebleken dat Woonbron - beginjaren uitgezonderd - niet alleen de omvang van haar voorraad betaalbare woningen consolideert, maar de laatste jaren zelfs uitbreidt. Dit laatste als gevolg van het twee huren beleid.	7	De vraag vanuit de doelgroep is gehaald; alleen omdat ook de Te Woon (sociale koop) ook tot de kernvoorraad is gerekend. Met deze invulling heeft WB goed bijgedragen aan de beschikbaarheid van betaalbare woningen in Spijkenisse.
	Percentage afspraak slaagkans BBSH doelgroep: overeenkomstig de regionale overeenkomst moet de slaagkans minstens gelijk zijn aan die van de overige doelgroepen.	Over het algemeen wordt deze doelstelling gehaald.		
	Score		7,0	

Betaalbaarheid

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties	Waardering	Motivatie
2	Betaalbaarheid				
	Delft	Er ligt geen concrete opgave. Kernopgave ligt in Beschikbaarheid. Daarmee wordt indirect sturing gegeven aan Betaalbaarheid, maar niet direct.		7	Voldoet aan de norm
	Dordrecht	Op het punt van betaalbaarheid is binnen de Drechtsteden geen maatschappelijke opgave geformuleerd. De voorraad goedkope en betaalbare huurwoningen is regionaal gezien groter dan de doelgroep van beleid.	Circa 85% van de woningen van Woonbron in Dordrecht heeft een subsidiabele huur onder de laagste aftoppingsgrens (€ 511), nog geen 2% heeft een subsidiabele huur boven de huurtoeslaggrens.	7	85% van de woningen heeft een huur onder de aftoppingsgrens; is ruim voldoende voor de doelgroep
	Rotterdam	De betaalbaarheid is in de gemeente Rotterdam ook geen beleidsissue. Hierover zijn geen prestatie-afspraken gemaakt.		7	CiP 2009 p8: gemiddelde puntprijs WB ligt enigszins boven die van ref.corp. Mutatieonderhoud is extreem hoog tov ref.corp; planmatig onderhoud, is daarentegen rel laag. In 2009 is mut.onderh. sterk gedaald en planmatig onderhoud sterk gestegen.
	Spijkenisse	Zie beschikbaarheid de afspraak over consolidatie van het aantal bereikbare woningen.	De trend is een toenemend aantal betaalbare woningen. Woonbron Spijkenisse heeft de volgende aantallen toegevoegd aan de bereikbare voorraad: 2010: 18 woningen 2009: 35 woningen 2008: 44 woningen 2007: 31 woningen	7	Evaluatie prestatieafspr. P.19: Afname bereikbare voorraad onder aftoppingsgrens. Maar ook toename bereikbare woningen onder hoogste aftoppingsgrens.
		Score		7,0	

Bijzondere doelgroepen

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties	Waardering	Motivatie
3	Bijzondere doelgroepen				
	Delft	Delftse Corporaties voorzien in voldoende mate in huisvesting kwetsbare groepen (definitie prestatieafspraken). Vragen/verzoeken vanuit de Gemeente Delft worden in overweging genomen in onderling overleg ingevuld. De concretisering van de algemene vraag door de Gemeente is echter beperkt.	Project Spoorringel 7/8 (nachtopvang/sociaal pension) opgeleverd (10 plekken nachtopvang, 24 plekken sociaal pension)	8	De opgave is niet naar de onderscheiden corporaties uitgewerkt en zijn ook niet concreet benoemd door de gemeente. Woonbron kiest een wat reactieve opstelling: als er een vraag is dan wordt die opgepakt. Er worden wel prestaties geleverd.
		Realisatie woonservicezones in Delft, conform planning prestatieafspraken.	Woonbron Delft heeft geen regierol, levert bijdrage indien gevraagd.		
	Dordrecht	In de Drechtsteden hebben de gemeenten, de corporaties en de instellingen voor bijzondere doelgroepen een beleidskader opgesteld waarin de maatschappelijke opgave is gedefinieerd in termen van draagkracht (ieder draagt zijn steentje bij) en spreiding (geen concentraties van probleemgroepen). Voor specifiek de huisvesting voor gehandicapten is geen beleid geformuleerd. De opgave is in het convenant niet nader geconcretiseerd specifiek naar Woonbron toe.	Woonbron coördineert de gezamenlijke inzet van de Drechtstedencorporaties op het terrein van bijzondere doelgroepen. Woonbron levert zelf inzet via de SSF en de Foyer Crabbehof en werkt samen met Leger des Heils, Syndion, De Hoop, De Grote Rivieren, Bouman en SWA inzake de (begeleide) huisvesting van hun cliënten.	8	In Actieprogramma wonen, zorg en welzijn geen prestaties aan Woonbron toebedeeld. Actief in realisatie WZZ Vogelbuurt en Nw Krispijn Actief in souterrain (Foyer, SSF) en effectief in verhuur bezit aan bijzondere doelgroepen. Positief oordeel wethouder.
		In Dordrecht hebben de gemeente, de corporaties en de zorginstellingen een beleidskader ouderenhuisvesting opgesteld, onder meer de realisatie van woonzorgzones omvattend	Woonbron exploiteert in Dordrecht 5 grotere complexen voor ouderenhuisvesting waarin samengewerkt wordt met zorginstellingen. In de Vogelbuurt wordt, samen met de gemeente Dordrecht en twee zorginstellingen, gewerkt aan de realisatie van een woonzorgzone voor de wijk Reeland. In Nieuw Krispijn wordt een complex met levensloopbestendige woningen gebouwd (Nassaulocatie) binnen de zorgcirkel van de toekomstige woonzorgzone Nieuw Krispijn. In Wielwijk is op de Schepenlocatie onderzoek gestart naar de mogelijkheid van een project voor de huisvesting van dementerende ouderen.		

Prestatieveld	Opgaven	Prestaties	Waardering	Motivatie
Rotterdam	De opgave ligt in Rotterdam vooral in het realiseren van bijzondere huisvesting voor ex-psihiatrische patiënten, dak- en thuislozen, jongeren en ex-gedetineerden met vormen van begeleiding. Er zijn daarom concrete afspraken gemaakt over het aantal te realiseren plekken voor deze groepen. Begeleid wonen projecten: 123 plekken; Bijzondere huisvesting voor jongeren: opgave 92 plekken. Daarnaast individuele leveringen van huisvesting.	Begeleid wonen projecten: opgave 123 plekken; gerealiseerd 113 plekken (halverwege 2010); Bijzondere huisvesting voor jongeren: opgave 92 plekken; gerealiseerd 59 plekken (halverwege 2010). Daarnaast individuele leveringen van huisvesting. In 2008 169 woningen, in 2009 70 woningen.	8	Jaarverslag 2007: 2605 vhe souterrain Woonvisie: 2.000 dossiers GGD; 1740 dak- & thuislozen, jongeren (foyer) uitbreiden van 350 naar 750, MOE-landers 350 boven op 300 die corpo's op jaarbasis leveren. CiP 2009: WB heeft een rel hoog aandeel ouderen- en gehandicapten woningen (14% van totale bezit). Toewijzing aan ouderen is rel. laag.
	Een tweede specifiek Rotterdamse opgave is de huisvesting van MOE-landers.	De opgave was om in de periode 2006-2009 200 plekken te realiseren. Na het derde kwartaal van 2009 waren dat er 243. In het nieuwe convenant is een gezamenlijke opgave van vier Rotterdamse corporaties afgesproken van 1.500 slaapplekken gedurende de gehele periode.		Omvang bezit bijz.doelgr 2009: 5.600 (ouderen en geh); 1.200 (overige bijz.dlgr)
Spijkenisse	Voor Spijkenisse gaat het hier in het bijzonder om senioren. Naar verwachting bereikt in 2020 de vergrijzing in Spijkenisse haar piek. De groep inwoners van zeventig jaar en ouder is dan bijna verdubbeld ten opzichte van 2007. In het project Zomertuinen is expliciet aan Woonbron gevraagd om 30 woningen als 55+ te labelen.	In het project Zomertuinen zijn de woningen volgens vraag opgeleverd; ook 93 huisvestingsplaatsen voor psychogeriatrische ouderen. 2000 m2 zorgboulevard + een dependance voor Zadkine (20 praktijkervaringsplekken). Daarnaast actief wijkservicecentrum (Paganinihof) gerealiseerd. Voorgenomen realisatie Lobeliastraat (wonen voor Indische ouderen), Leger des Heils (Breeweg).	8	PI in prestatieverslag: aantal wooneenheden souterrain gehaald. WB voldoet aan de verwachtingen van het openbaar bestuur.
	Score		8,0	

Leefbaarheid

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties	Waardering	Motivatie
4	Leefbaarheid				
	Delft	<p>'Leefbaarheid en kansen: o.a. uitvoering hennepconvenant, burenhulpcentrale, graffiti-aanpak. Prestatieafspraken zijn richtinggevend voor inzet en gehoor geven aan concrete verzoeken indien deze naar voren komen. De concretisering van de algemene vraag door de Gemeente Delft is echter beperkt.</p> <p>Gebiedsgerichte aanpak</p>	<p>Met diverse projecten is uitvoering gegeven aan de richtinggevende afspraak. O.a. aanpak hennepoverlast, burenhulpcentrale, graffiti-aanpak, vliegende brigade en diverse kleine projecten op wijk/buurtniveau.</p> <p>Schoolmate Buitenhof, accent houdt kinderen op school, help mensen aan het werk.</p> <p>Aanpak Poptahof (zie ook 6). Gebiedsvisie, strategisch beheerplan Gillisbuurt / Buitenhof. Aanvang Kuyperswijk.</p>	7	De gemeente heeft de prestaties niet concreet geformuleerd. Woonbron kiest hier de pro actieve opstelling. De waardering is een 7 omdat het maken van prestatieafspraken een gezamenlijke verantwoordelijkheid is.
	Dordrecht	<p>Vogelaarwijken Wielwijk en Crabbehof en de wijk Nieuw Krispijn; de maatschappelijke opgave voor deze wijken staat beschreven in sociale programma's met doelstellingen op het terrein van schoon, heel en veilig, werkgelegenheid, emancipatie, isolementbestrijding, gezondheid en opvoeding. De doelstellingen zijn richtinggevend, maar niet nader geconcretiseerd.</p> <p>Overige wijken: de maatschappelijke opgave betreft met name schoon, heel en veilig en het koesteren van de sociale samenhang.</p>	<p>Aanpak woonomgeving (binnenterreinen, achterpaden, trappenhuizen, speel- en ontmoetingsplekken), achter de voordeur en Kansensflat in Wielwijk. Projectorganisatie opgezet in Crabbehof en project Laat je kennen, werkmakelaar en schoon, heel en veilig opgestart en/of uitgevoerd. Aanpak overlast Colijnstraat, Punt de Wereld. Jongerenoverlast aangepakt en Marokkaanse vadergroep opgericht in Nieuw Krispijn, sociaal programma geëvalueerd en herijkt.</p> <p>Aanpak woonomgeving (binnenterreinen, achterpaden, trappenhuizen) waar nodig en in samenwerking met bewoners en instanties.</p>	9	Op breed front actief in Vogelbuurt Wielwijk, Krispijn, Crabbehof, in lijn met sociale programma's en gebiedsvisies. Naast schoon, heel en veilig en fysieke ingrepen (binnenterreinen en achterpaden) veel aandacht voor sociale samenhang, leef- en gedragsregels, achter de voordeur aanpak, overlast, jeugd, werk en wijk economie. Effectieve samenwerking op operationeel niveau met ketenpartners. Goed in de frontlinie. Soms eigenzinnig en onberekenbaar (wijkcentrum De Punt; afblazen bouw school in Wielwijk).
	Rotterdam	In het werken aan een aantrekkelijk woonstad wordt een concrete bijdrage gevraagd als het gaat om het bestrijden van woonoverlast met een gemeenschappelijke aanpak. Deze heeft betrekking op het screenen van aspirant-huurders op woonoverlast en overlastgevers worden volgens een zelfde model aangepakt.		8	CiP 2009: uitgaven aan leefbaarheid (zowel fysiek en sociaal) zijn veel hoger dan ref.corp. Goede inzet; gewaardeerd door belanghouders.



	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties	Waardering	Motivatie
		Een ander onderdeel van het werken aan een aantrekkelijke woonstad is de opgave om mensen prettig met elkaar te laten samenleven. De gemeente vraagt om de bevordering van sociale cohesie.	De Rotterdamse vestigingen werken aan het woonplezier van klanten. Denk daarbij aan de inzet van de leefbaarheidsbudgetten, de inzet van sociaal beheerders en complex beheerders. We vertalen dat in prestatie-indicatoren voor het woonplezier van klanten, de klanttevredenheid over de woonomgeving en monitoren bijvoorbeeld de uitkomsten van de leefbaarometer op buurtniveau.		
		Verbetering van de veiligheidsbeleving, leefbaarheid en fysieke woonomgeving in aangewezen gebieden (Akkers en Waterland). Gewenste effecten niet nader geconcretiseerd.	Hele waaier van activiteiten die we met ketenpartners uitvoeren; denk hierbij aan 'Kan wel' projecten (rayon west), illegale bewoning (okt. 2008), budgetbalans (loopt al jaren, gaat nu naar afronding), buurtpreventie, laatste kans beleid. Daarnaast draagt de inzet van complexbeheerders ook bij. Uit de leefbaarheidsmonitor blijken positieve ontwikkelingen. Geconcludeerd wordt bijvoorbeeld dat bewoners zich veiliger gaan voelen.	8	WB zet zich op verschillende manieren in om leefbaarheid in de wijk te vergroten. Betreft bewoners er actief bij. Meet resultaten in leefbaarheidsmonitor.
		Score		8,0	

Bouwproductie

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties	Waardering	Motivatie
5	Bouwproductie				
	Delft	Regionale afspraak, minimaal 900 woningen per jaar sociale huur- en koop.	Is regionale afspraak, aandeel Woonbron Delft hierin: 2010: oplevering DelftsGroen (144 woningen). Laatste deel Purper (Poptahof) 104 Te Woon en Groene Smaragd (zorg+wonen); 2009: Purper (Poptahof) 38 koopwoningen, oplevering Die Buytenweye (Chopinlaan) met 94 verzorgingsplaatsen en 36 verpleegplaatsen, in 2009 bouw DelftsGroen; In 2008 geen opleveringen; In 2007 Die Delfgaauwse Weye opgeleverd met afronden openbare ruimte (woningen (nieuw/renovatie) in de loop van de tien jaar daarvoor opgeleverd).	6	De afspraken zijn niet toegedeeld aan de onderscheiden corporaties. Er is geen basis voor individuele beoordeling. Nieuwbouw in Poptahof is vertraagd. PI aantal geplande in aanbouw te nemen woningen adhv eerste palen is laag 2008=21, 2009=144
		Van alle nieuwbouw tenminste 30% sociaal	Afspraak op regionaal en gemeentelijk niveau. Niet op corporatieniveau.		
		Vanaf 2009: in 4 jaar 1000 sociale woningen ingrijpend aanpakken en vernieuwen.	Renovatieprojecten voor de komende jaren in beeld. 2009: Dirk Costerplein opgeleverd (264 woningen), 2008: Willem Bilderdijkhof (132 woningen)		
	Dordrecht	Uitvoeren Palt afspraak: in de periode 2005-2010 geldt voor Woonbron de opgave (incl Oud Krispijn) van 1.014 sloop, en 831 nieuwbouw. Uitvoeren van de fysieke programma's die voortvloeien uit de gebiedsvisies voor de beheergebieden in Dordrecht (Wielwijk, Crabbehof, Nieuw Krispijn, Vogelbuurt, Staart en Binnenstad)	16 Projecten in voorbereiding en in uitvoering in alle herstructureringswijken en in de Binnenstad.	6	Opgave 2005-2010 in Palt afspraken vastgelegd. Geen evaluatie beschikbaar van realisatie prestatieafspraken Woonbron. Wethouder overwegend positief tav realisatie Palt afspraken. De score op de PI aantal geplande in aanbouw te nemen woningen adhv eerste palen is laag. PI 2008=0 PI 2009=39.
	Rotterdam	Er zit enige overlap in de twee afspraken (periode 2006 - 2007 en de afspraken voor 2008 - 2012). Daarmee rekening houdend	In de jaren 2007 en 2008 zijn de gewenste productieaantallen ruimschoots behaald (respectievelijk	6	Blijkens de monitor prestatieafspraken zijn er de volgende realisaties (start bouw)

Prestatieveld	Opgaven	Prestaties	Waardering	Motivatie
	<p>verwacht de gemeente een bijdrage van gemiddeld jaarlijks ruim 300 woningen (start bouw).</p> <p>In Raamovereenkomst 2008-2012 zijn de volgende aantallen afgesproken (start bouw):</p> <p>2008: 382 2009: 354 2010: 936</p>	338 en 393 gestarte woningen). In 2009 is met 164 woningen gestart.		<p>2008: 393 2009: 199 2010: 306</p> <p>In 2008 en 2009 duidelijk achterblijvende productie.</p> <p>Wethouder ziet achterblijvende productie maar oordeelt vanwege de marktsituatie deze productie positief.</p>
	<p>In de prestatieafspraken is vastgelegd dat Woonbron in de periode 2006 t/m 2009 in totaal 990 woningen ingrijpend renoveert, naast 553 woningen in IJsselmonde en 1182 in Delfshaven.</p> <p>Verkoop van 1.800 woningen in bestaand bezit</p> <p>Aankoop en verbetering van 700 particuliere huurwoningen in Mathenesse</p>	In de periode 2006 t/m het derde kwartaal van 2009 zijn in totaal 1.088 woningen ingrijpend gerenoveerd.		<p>Blijkens de monitor prestatieafspraken zijn er in de periode 2006-2009 1.088 woningen verbeterd en 1.250 woningen verkocht.</p> <p>Er zijn in Mathenesse 85 woningen in VvE 's aangekocht en in totaal 294 particuliere woningen verbeterd</p>
Spijkenisse	De partijen - Woonbron, Maasdelta, De Leeuw van Putten - spannen zich maximaal in voor de nieuwbouw van minimaal 450 sociaal bereikbare huurwoningen. Het totaal nieuwbouwaanbod is tenminste 1400 woningen	Realisatie Zomertuinen (30 woningen) -> succesvol verkoopprogramma sociale koopwoningen (koopgarantvariant Te Woon). In Schiekamp is een aantal woningen (5) hoog gerenoveerd, wat geldt als nieuwbouw.	6	De realisatie van de totale nieuwbouw lijkt gehaald, de realisatie van het sociale deel blijft achter door vertragingen. De bijdrage van WB aan de totale nieuwbouwopgave in Spijkenisse is laag; Maasdelta bouwt veel meer woningen.
	Score		6,0	

Stedelijke vernieuwing

Prestatieveld	Opgaven	Prestaties	Waardering	Motivatie
6	Stedelijke vernieuwing			
Delft	Poptahof - vernieuwing-. Programma cf Masterplan. Geen blauwdrukplan, geen afgerond einde. Ruimte voor nadere invulling en mogelijke bijstelling al naar gelang de omstandigheden. Plan uit 2003	Centrale Park (2008) en Poptahof Purper (2009/2010) opgeleverd (eerste veld). In 2010 gestart met Potpahof Amber.	7	De corporatie is actief in Poptahof en Buitenhof. Voor Buitenhof zijn de prestaties in 2010 vast gelegd. Voor Poptahof is een samenwerkingsovereenkomst opgesteld. De uitvoering van de fysieke maatregelen stagneren en er wordt gewerkt aan een herijking van de afspraken.

Prestatieveld	Opgaven	Prestaties	Waardering	Motivatie
	<p>voor periode van tenminste 12 jaar. Opgave niet alleen in kwantiteit, maar ook in kwaliteit van de invulling (succesvol woonmilieu, bieden van sociaal-economische kansen, ruimtelijke invulling)</p> <p>In Buitenhof afspraken in het kader van 40+ aanpak VROM (toekenning medio 2010)</p>	<p>Inzet bij aanpak Buitenhof-Noord en specifiek in uitvoeringsprogramma strategisch beheerplan Gillisbuurt (onderdeel Buitenhof). Breed spectrum kleinschalige projecten. Ook verband restyle-project, schoolmate, inzet vliegende brigade, (extra)inzet complexbeheer.</p>		
Dordrecht	Dordrecht West, Vogelbuurt; vasthouden en aantrekken van middengroepen, voorkomen selectieve uitstroom	In de gebiedsvisies van de herstructureringswijken zijn doelstellingen geformuleerd met betrekking tot zowel de fysieke als de sociale en economische pijlers van stedelijke vernieuwing en uitgewerkt in uitvoeringsprogramma's.	7	Zeer grote opgave herstructurering bezit Dordrecht West, opgave in Palt afspraken en gebiedsvisies vastgelegd. Nieuwbouw sociaal van 553 + 278 en sloop van 485 + 529 woningen (+: Oud Krispijn). Actief in opstellen gebiedsvisies. Volgens M&K monitor veel sloop en verkoop voorzien, echter weinig (vervangende) nieuwbouw.
Rotterdam	<p>Nieuwe Westen Gezamenlijke inzet in Gerrit v/d Linde- en Puppillenbuurt vorig jaar geformuleerd. Kort samengevat wordt van Woonbron extra inzet gevraagd als het gaat om schoon, heel en veilig (denk aan aanpak binnentuinen, inbraakpreventie), het bieden van kansen aan kinderen en jongeren (ontwikkelab Rochussenstraat biedt kamers met begeleiding) en de verbetering van de fysieke uitstraling van de wijk (verkoop woningen, aanbod kluswoningen).</p> <p>Coolhaveneiland De maatschappelijke hoofdopgave voor het CHE (de buurt Delfshaven) bestaat uit Werkgelegenheid en Onderwijs. Met SoZaWe en andere partners hebben we daar afspraken over gemaakt. Soms dragen we (alleen financieel) bij aan projecten, soms zijn we de trekker. Zo maken we afspraken met werkgevers om onder de vlag van 'wederzijds profijt' bewoners van de wijk aan het werk te</p>	Uitvoeringsplannen zijn meestal vorig jaar pas vastgesteld. Voor Coolhaveneiland moet die nog worden vastgesteld. Nog te vroeg om uitspraken te doen over resultaten in de vorm van documenten. Algemeen beeld dat we doen wat we beloofd hebben.	8	Gewaardeerde inzet door belanghouders



Prestatieveld	Opgaven	Prestaties	Waardering	Motivatie
	<p>helpen. De Machinist is daar een voorbeeld van.</p> <p>Oud-Mathenesse Gezamenlijke inzet in Oud-Mathenesse is onder te verdelen in verschillende programma's: fysiek, sociaal, veilig en economie. Het programma fysiek bestaat primair uit de VvE-activering in het kader van stedelijke afspraken en uit het aan elkaar schakelen van de aanpak door individuele V.v.E.'s om hen zo aan de basis te plaatsen van een positieve ontwikkeling op wijkniveau. Daarnaast zet Woonbron zich bijvoorbeeld in met inzet kansenmakelaars, investering in het jongerenwerk, 'aanjagen' van de ontwikkeling van een woonservicegebied en verhuur van bedrijfsruimten onder voorwaarden die vooral voor kleine en startende ondernemers bijzonder interessant zijn.</p> <p>Schiemond Gezamenlijke inzet in Schiemon is onderverdeeld in drie doelen: het verbeteren van de sociaal-economische positie van bewoners, kindvriendelijke wijk en schoon, heel en veilig. Woonbron heeft de trekkersrol als het gaat om de extra aandacht voor nieuwe bewoners (Welkom in Schiemon) en de grootschalige renovatie van complexen (overlap stedelijke doelstelling) .</p>			
	<p>Herstructurering Hoogvliet In Hoogvliet wordt al sinds eind jaren negentig gewerkt aan de herstructurering. De aanpak van de wijk valt uiteen in een fysieke, een sociale, een economische en een communicatieve pijler. In 10 jaar tijd worden 4.000 woningen gesloopt (25 % van de huidige voorraad) om de eenzijdige woningvoorraad te doorbreken. In de aanpak staan de bewoners centraal. Zij</p>	<p>In overleg met de deelgemeente wordt jaarlijks het sloop- en nieuwbouwprogramma doorgenomen en waar nodig aangepast aan de actualiteit. Ter illustratie is de laatste Monitor Wonen toegevoegd en het verslag van de Stuurgroep waarin gezamenlijk sturing aan het gehele herstructureringsproces wordt gegeven.</p>		

Prestatieveld	Opgaven	Prestaties	Waardering	Motivatie
	kunnen in Hoogvliet blijven wonen, zodat de sociale samenhang met name onder de ouderen zo goed mogelijk blijft behouden.	In de visitatieperiode (2007-2010) zijn onder meer belangrijke projecten als het Oosterbaken, de Grienden en het Park van Oeden gerealiseerd. Hoewel de gehele herstructurering een langere adem vergt dan vooraf gedacht zijn de effecten al duidelijk zichtbaar en merkbaar voor de bewoners. Zie bijvoorbeeld de laatste leefbaarheidsmonitor.		
	Pact op Zuid: In 2006 is een bondgenootschap van gemeente, deelgemeente en corporaties gestart dat de achterstanden van Rotterdam Zuid in tien jaar tijd wil inhalen. Het gaat om economische achterstanden, maar ook achterstanden als het gaat om de leefbaarheid. SS Rotterdam is één van de kanskaarten voor Rotterdam-Zuid. En de deelgemeente IJsselmonde vraagt aandacht voor achterstanden in dat deel van Rotterdam-Zuid. Ook Heijplaat (beheergebied Woonbron Hoogvliet) valt onder het Pact op Zuid.	Bijdragen aan fysieke, sociale en economische projecten in het werkgebied Pact op Zuid.		
	Met de gemeente zijn afspraken gemaakt over de wijze waarop burgers betrokken worden bij grote fysieke projecten.			
Spijkennis	Is niet van toepassing (geen werkgebied), met uitzondering van een bescheiden deelname in de herstructurering van Spijkennis Noord.	Realisatie van een woongroep voor ouderen, passend binnen de stedenbouwkundige herstructurering Spijkennis Noord.	Geen waardering	
	Score		7,3	

Energie en Duurzaamheid

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties	Waardering	Motivatie
7	Energie en Duurzaamheid				
	Delft	<p>Inzet op lokale warmtenetten en deze op termijn aan elkaar koppelen.</p> <p>Verwachte duurzaamheidsprestaties zijn nog niet verder geconcretiseerd door partijen betrokken bij afspraken. Doelstelling is om in afspraakperiode te komen tot meer concrete afspraken.</p>	Deelname warmtebedrijf Eneco Delft	7	De corporatie geeft aan dat de uitwerking niet is vastgelegd in concrete prestaties. De deelname aan het ENECO programma bevindt zich in de intentiefase.
		<p>Deelname warmtebedrijf Eneco Delft: CO2-reductie van 20.000 ton per jaar.</p> <p>Aedes afspraken worden op Haaglandniveau als kader genomen. In Delft wil de gemeente nog concrete afspraken maken.</p>	Nieuwbouw harnaschpolder en Poptahof aansluiten. Zonnepanelen ed. bij renovatie Dirk Cospterplein, nieuwbouw Groene Smaragd.		
	Dordrecht	Opgave in werkgebied: locaties aanleveren voor restwarmte. De gevraagde bijdrage leveren aan het energiebeleid van de gemeente Dordrecht (EPL én EPC) en in samenhang daarmee een voldoende kwaliteitsniveau nieuwbouw leveren. De door de gemeente gevraagde duurzaamheidsbijdrage ligt onder het niveau van het Woonbronbeleid.	Woonbron heeft de projectlocaties benoemd die te zijner tijd mogelijk aangesloten zullen worden op het toekomstige restwarmtenet. In de concept-PALT afspraken 2010-2020 is vastgelegd welk duurzaamheids- en welk kwaliteitsniveau minimaal bereikt zal worden bij nieuwbouw en renovatie. Onderhandelingen hierover liepen al in de periode voor 2010. We voldoen met onze nieuwbouw aan EPL en EPC normen.	7	Voldoen aan Paltnormen bij nieuwbouw. In Palt verder geen specifieke afspraken. In wijkvisies milieuparagraaf.
	Rotterdam	In 2007 convenant ondertekent met Rotterdam Climate Initiative voor periode 2007-201 2. Algemene doelstelling van RCI is om de CO2-uitstoot met 3% per jaar te reduceren oplopend tot 50% in 2025. Woonbron verbindt zich aan 3% CO2-reductie in haar Rotterdams woningbezit.	Het convenant is in 2007 ondertekend. Woonbronbreed is in 2008 2,25% CO2-reductie behaald en in 2009 2,90%.	7	WB heeft de eigen norm niet gehaald. Wel is WB een voorloper in het actief werken aan CO2-reductie.

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties	Waardering	Motivatie
		Is geen opgave geformuleerd in de betreffende periode. Gaat wel een opgave worden voor de komende jaren, maar is nog niet geconcretiseerd.	CO2 reducerende maatregelen, gekoppeld aan Planmatig onderhoud dan wel autonome maatregelen (Led verlichtings programma's). Groot aantal PV panelen op daken flatgebouwen en eengezins (senioren) woningen. locaties: Boezem, Heijermanflat, Zomertuinen (warmtekoude opslag, sedumdaken)	geen waardering	PI: CO2 reductie: realisatie 2009 1% (streven 3%) SP heeft geen opgave geformuleerd voor Energie en Duurzaamheid (E&D) in de visitatieperiode. Ook is E&D niet genoemd in de evaluatie van de prestatieafspraken met de gemeente.
		Score		7,0	



Overige opgaven

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties	Waardering	Motivatie
8	Overige opgaven			Geen	Waardering is bij eerdere onderdelen aan bod gekomen
	Dordrecht	Opgaven in het werkgebied: Leerpark, economische structuurversterking. Voorkomen van botsende leefstijlen	Woonbron neemt de exploitatie van een aantal sociale woningen en leerwerkbedrijven in het Leerpark (ca. 100 woningen turn key) Kansenflat Wielwijk (startende kleine ondernemers), Foyer Crabbehof (leren, werken, wonen) en Talmaweg (doorstartende kleine ondernemers) Woonbron heeft in de afgelopen jaren de woningen in Dordrecht toegewezen op basis van matching naar leefstijlen. Het POL-systeem is recent geëvalueerd en succesvol beoordeeld.		
	Rotterdam	De gemeente Rotterdam wil het eigenwoningbezit bevorderen. Met eerste verkopen in Te Woon neemt het aandeel eigenaarbewoners toe. Woonbron is gevraagd in de periode 2006 tot en met 2009 in totaal 1.800 woningen op deze manier te verkopen.	In de periode 2006 t/m het derde kwartaal van 2009 zijn in totaal 1.428 woningen voor het eerst verkocht.		
		De gemeente Rotterdam vraagt inzet van Woonbron in de aanpak van particulier bezit door VvE-activering. Concreet vorm gekregen in het mede opzetten van VVE 010 en het adoptiegebied Oud-Mathenesse	In de periode 2006 t/m het derde kwartaal van 2009 zijn in totaal 87 woningen aangekocht met de verwachting in het laatste kwartaal 13 woningen aan te kopen. In dezelfde periode zijn 20 VvE's met 318 appartementen geactiveerd; in het laatste kwartaal komen daar nog 5 VvE's (met 40 appartementen) bij. In 2009 is de stichting VVE010 opgericht om slapende VVE's in Rotterdam te stimuleren om actieve VVE's te worden. Woonbron heeft bijgedragen aan het startkapitaal en de oprichtingskosten van deze stichting.		
		Score		-	

Bijlage VII overzicht presteren naar ambities en doelen

Beschikbaarheid

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties	Waardering	Motivatie
1	Beschikbaarheid	<p>Keuzevrijheid en zeggenschap Eigenaarschap creëren door te faciliteren</p> <p>Woonbron biedt met het Te Woon-concept en het twee hurenbeleid haar woningen voor een brede doelgroep aan. Wij labelen niet vooraf onze woningen als woningen bestemd voor de doelgroep van beleid. De klant kiest zelf een woning om in te wonen; de prijs hangt af van de draagkracht van de klant. Daarbij komt dat wij starters meer kans willen geven met ons woningaanbodstelsel (loten). Tot slot maken wij met andere corporaties gezamenlijke afspraken over beschikbaarheid.</p> <p>Aantal Te Woon gelabelde woningen (cumulatief) 2007: 20.000 (MMW)</p> <p>Streefpercentages: %Te Woon gelabelde woningen Jaarplan 2008: 44% MMW 2009: 50% / Jaarplan 2009: 47% MMW 2010: 52% / Jaarplan 2010: 51%</p>	<p>% Te Woon gelabelde woningen</p> <p>realisatie 2007: 35% realisatie 2008: 39% realisatie 2009: 45% realisatie 2010 (Q2): 48% (op basis van concept kwartaalrapportage)</p>	<p>9</p> <p>8</p> <p>9</p> <p>8</p> <p>6,5</p>	<p>Inzet Te Woon is innovatief; keuzevrijheid en zeggenschap zijn kerndoelstellingen van Woonbron.</p> <p>Het Te Woon- programma biedt de doelgroep van beleid keuzemogelijkheden en vergroot door het aftoppingsbeleid van de huren het keuzeareaal.</p> <p>Het percentage woningen dat onder Te Woon is gebracht ligt, inclusief 2010 om en nabij op schema. Dit onderdeel kan worden gewaardeerd op een 9</p> <p>De beschikbaarheid van de woningen voor de doelgroep van beleid is de facto relatief hoog, hoger dan die van de referentiecorporaties (bijna 80%), dit ondanks de doelstelling om meer te verhuren aan de midden-inkomensgroepen. Het Te Woon-beleid gaat dus duidelijk niet ten koste van de primaire huisvestingstaak.</p> <p>De klantwaardering van woningen, dienstverlening en zeggenschap ligt op een voldoende, is vaak iets lager dan de doelstelling, en de ontwikkeling ervan is zonder duidelijke trend. De waardering van dienstverlening binnen VVE's is betrekkelijk laag en die van zeggenschap ook. Dit onderdeel kan worden gewaardeerd op per saldo een 6,5.</p>
		Score		8,0	

Betaalbaarheid

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties	Waardering	Motivatie
2	Betaalbaarheid	<p>Investeren en betaalbaarheid</p> <p>Verdienen waar het kan om te investeren waar het moet.</p> <p>Verdienen waar het kan om te investeren waar het moet, is ons motto. Woonbron onderneemt om maatschappelijk te kunnen presteren. Wij zetten ons vermogen in om maximaal te kunnen investeren waar dat nodig is. Onze investeringen dragen bij aan woonplezier, weerbare wijken, producten met een evenwichtige verhouding tussen prijs en kwaliteit, de productie van woningen in de Zuidvleugel en aan de transformatie naar succesvolle en onderscheidende woonmilieus. Wij vinden het geen goede besteding van ons maatschappelijk bestemd vermogen om alle woningen zo goedkoop mogelijk aan te bieden. Daarom vragen wij van onze huurders een prijs die een redelijke afspiegeling is van de kwaliteit. Voor de huurders die deze prijs niet kunnen opbrengen, bieden wij een betaalbaarheidsgarantie. Wij geven woningen bij nieuwe verhuring een marktconforme prijs. Voor huishoudens met een lager inkomen brengen wij een lagere prijs in rekening. Zo is via ons tweehurenbeleid het grootste deel van onze woningvoorraad bereikbaar voor de doelgroep van beleid. Op deze manier dragen wij bij aan een veel grotere keuzevrijheid - onze hele voorraad is in principe bereikbaar - en scheppen wij mogelijkheden woonmilieus succesvol te maken.</p> <p>2007: 25% 2008-2010 PI: % van het vrij vermogen bestemd voor maatschappelijke investeringen (jaarlijks). MMW 2008: 25% MMW 2009: 25% / Jaarplan 2009: 0% MMW 2010: 25% / Jaarplan 2010: 0%</p>	<p>% van het vrij vermogen bestemd voor maatschappelijke investeringen (jaarlijks)</p> <p>2007: zie jaarverslag 2007, Realisatie 2008: 100% Realisatie 2009: 0%</p>	<p>7</p> <p>8</p> <p>geen waardering (bij PnV)</p> <p>7</p> <p>8</p> <p>8</p>	<p>Het verdienmodel wordt beoordeeld onder presteren naar vermogen. Hier gaat het om de betaalbaarheid voor de doelgroep.</p> <p>Het woningbezit is in euro's gemeten goedkoop en er is veeleer een overaanbod van goedkope en kleine woningen. De doelstelling van Woonbron zou men kunnen formuleren als kwaliteitsverhoging met behoud van betaalbaarheid.</p> <p>Door het Te Woon-concept is de betaalbaarheid voor de lagere inkomensgroepen verbeterd (huurprijsgarantie door aftopping van streefhuren boven de aftoppingsgrens).</p> <p>Tegelijk wordt gestreefd door het twee hurenbeleid en door verkoop (onder voorwaarden) van bezit de verdien capaciteit in stand te houden c.q. te vergroten.</p> <p>Het woningbezit is in verhouding tot de kwaliteit niet bijzonder duur: de gemiddelde puntprijs is ongeveer gelijk aan die van de referentiecorporaties. De huurstijging is op jaarbasis lager dan die van de referentiecorporaties (bron CiP).</p> <p>Er is veel aandacht voor preventief beleid (schuldhulpverlening) om in geval van betaalbaarheidsproblemen huisuitzetting te voorkomen. Dat beleid is effectief.</p> <p>Tenslotte is het ambitieuze duurzaamheidsbeleid ook instrument om de energielasten voor de bewoners terug te dringen</p>
		Score		7,5	

Bijzondere doelgroepen

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties	Waardering	Motivatie
3	Bijzondere doelgroepen	<p>Empowerment van het souterrain De tijdelijke zorg voor mensen</p> <p>Doel van Woonbron is hofleverancier zijn van het souterrain van de woningmarkt, uit zorg voor de onderkant van de woningmarkt en voor mensen die een steuntje nodig hebben. Ons streven is uiteindelijk tien procent van ons bezit voor het souterrain te bestemmen. Sommige mensen zijn tijdelijk onvoldoende in staat eigen keuzen te maken en kunnen niet meer zonder meer zelfstandig wonen. Tiernmoeders, bepaalde groepen jongeren, daklozen, ex-verslaafden, (ex)-psychiatrische patiënten: zij verdienen extra aandacht en hebben een stimulans nodig om naar school en aan het werk te gaan. Bij dit empowerment van mensen is het van belang dat de keten tussen wonen-leren-werken-zorg goed functioneert. Wij zijn daarom een van de initiatiefnemers van het Munchhausen-manifest waarin partijen uit de keten met elkaar hebben afgesproken mensen met een hulpvraag centraal te stellen, vanuit een oplossingsgerichte aanpak.</p> <p>2004-2007 Aantal mensen gehuisvest vallend onder de definitie souterrain</p> <p>MMW 2007: 1800 Aantal woningen jaarlijks geleverd conform afspraken met regieteam MMW 2007: 45</p> <p>*)Jaarverslag 2007: Aantal woningen geleverd voor Huisvesting Bijzondere doelgroep begroot 2007: 85 Aantal woningen geleverd conform afspraken</p>	<p>realisatie 2007: Jaarverslag 2007 Aantal woningen geleverd voor Huisvesting Bijzondere Doelgroepen: behaald 2007: 175</p> <p>Aantal woningen geleverd conform afspraken regieteam: behaald 2007: 134</p> <p>Jaarverslag 2008 Aantal wooneenheden geleverd vallend onder de definitie souterrain: realisatie 2007: 2.605</p> <p>realisatie 2008: Aantal wooneenheden geleverd vallend onder de definitie souterrain: 2.770</p> <p>realisatie 2009: Aantal eenheden voor souterrain geleverd: 122</p> <p>PI Waardering ketenpartners voor ontketend handelen: Realisatie 2008: 7,2 Realisatie 2009: 7,2 *) *) verslaglegging onder weerbare wijken en leefbaarheid</p> <p>Realisatie 2010: onderzoek vindt eind 2010 plaats.</p>	<p>8</p> <p>8</p> <p>7</p>	<p>De ambities van Woonbron om hofleverancier te zijn voor het souterrain is in het stedelijk werkgebied treffend gekozen. Het aantal woningen dat tot het souterrain domein kan worden gerekend ligt om en nabij op schema. Waardering: 8</p> <p>De mate waarin de ambitie van bijzondere voorzieningen wordt gerealiseerd is echter moeilijk vast te stellen door het ontbreken van een meerjarenprogramma. De activiteiten die worden gerealiseerd (foyers, SSF) trekken de aandacht en zijn medebepalend voor het positieve imago van Woonbron. 8</p> <p>De samenwerking die gezocht wordt met ketenpartners is belangrijk en wordt ook gewaardeerd: 7.</p>

Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties	Waardering	Motivatie
	<p>regieteam: begroot 2007: 71</p> <p>2008-2010</p> <p>PI:</p> <p>Aantal wooneenheden geleverd vallend onder de definitie souterrain.</p> <p>MMW 2008 /Jaarplan 2008: 3.186</p> <p>MMW 2009: 3.692 / Jaarplan 2009: 2.947 **)</p> <p>MMW 2010: 4.205***)</p> <p>**) Jaarverslag 2009: Aantal eenheden voor souterrain geleverd: Begroting 2009: 177 Jaarplan 2010: 308</p> <p>***) Jaarverslag 2008: MMW 2010: 3000-3500</p> <p>Waardering van ketenpartners voor óntketend handelen.</p> <p>MMW 2008 / Jaarplan 2008: 7,4</p> <p>MMW 2009: 7,6 / Jaarplan 2009: 7,5</p> <p>MMW 2010: 7,8 / Jaarplan 2010: 7,6</p>			
	Score		7,7	

Leefbaarheid

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties	Waardering	Motivatie
4	Leefbaarheid	<p>Weerbare wijken en leefbaarheid De (tijdelijke) extra zorg voor wijken</p> <p>Woonbron wil dat haar klanten naast een goede woning ook plezier in wonen hebben. Daarom zetten wij in op het bevorderen van leefbaarheid, het versterken van gebieden en het scheppen van kansen. Dat doen we natuurlijk in nauwe samenwerking met onze klanten en door regelmatig de klantwaardering te meten.</p> <p>In aandachtswijken zijn veel spanningen en leefbaarheidsproblemen. Als de problematiek te groot wordt, zijn wij bereid tijdelijk de regie over te nemen tot de bewoners de problemen op eigen kracht kunnen oplossen. Samenwerking met andere partners in de wijk is daarbij van groot belang.</p> <p>2004-2007 Cijfer klantwaardering woonomgeving (score LEMON) 2007: 7,0</p> <p>2008-2010</p> <p>Klantwaardering over de woonomgeving. Jaarplan 2008: 6,8 MMW: 6,8 Jaarplan 2009: 7,1 MMW: 7,1 Jaarplan 2010: 7,3 MMW: 7,3</p> <p>PI: % van de waardeontwikkeling in weerbare wijken boven het gemeentelijke gemiddelde. Jaarplan 2009: 0,4% Jaarplan 2010: 0,8%</p>	<p>Klantwaardering over de woonomgeving realisatie 2007: 6,6 realisatie 2008: 6,8 realisatie 2009: 6,9 realisatie 2010: 7,0</p> <p>PI's waardeontwikkeling weerbare wijken en inhalen achterstanden zijn alleen nog nulmetingen voor verricht.</p>	<p>8</p> <p>8</p> <p>8</p> <p>8</p>	<p>Het bieden van leefbare woonmilieus, waardoor bewoners prettig wonen. Woonbron heeft een brede taakopvatting inzake leefbaarheid en weerbare wijken, waarin naast SH&V ook veiligheid, overlast, wijkconomie, sociale samenhang en samenleven, als ook betere kansen voor bewoners. Deze brede taakopvatting brengt intensieve samenwerking met andere partners met zich mee, zodat in dit kader een goede wijkregie en goede samenwerking in de frontlinie als een afgeleide doelstelling kunnen worden gezien. Deze doelstellingen zijn in de tijd consistent en worden met veel inzet van mens- en organisatiekracht en geld nagestreefd. Deze doelstellingen waarderen wij als zeer goed.</p> <p>De uitgaven van Woonbron aan leefbaarheid zijn hoger dan het corporatiegemiddelde (CiP), zeker als rekening wordt gehouden met de daarmee gemoeide organisatiekosten.</p> <p>De samenwerking met ketenpartners is op operationeel niveau doorgaans goed –zo blijkt ook uit de gesprekken- en wordt door alle partijen gewaardeerd.</p> <p>De mate van succes is lastiger te meten. De leefbaarheidscores stijgen in de loop der tijd. In nagenoeg alle wijken is op dit punt een positieve ontwikkeling. Dit is in lijn met de landelijke trend. De bijdrage van Woonbron aan deze outcome is echter niet vastgesteld. Evenmin is er sprake van een geobjectiveerde meting van het maatschappelijk nut van deze activiteiten. Daartoe worden wel stappen gezet. Bovendien is er sprake van een zekere mate van standaardisatie van aanpak en van het ontwikkelen van best practices. Op dit punt zou het leervermogen van Woonbron nog vergroot kunnen worden. De commissie acht het per saldo aannemelijk dat Woonbron door haar activiteiten een bijdrage aan de leefbaarheid geeft en waardeert dit ondanks de onzekerheden over effecten op een 8.</p>



	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties	Waardering	Motivatie
		Achterstand in de aangewezen wijken ten opzichte van het stedelijke gemiddelde gereduceerd volgens de leefbaarometer			
		Score		8,0	

Bouwproductie

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties	Waardering	Motivatie
5	Bouwproductie	<p>Succesvolle woonmilieus</p> <p>Het werken aan woonplezier en voordeurtrots.</p> <p>Woonbron blijft werken aan afwisselende woonmilieus met een duidelijke eigen identiteit. Klanten denken niet alleen in termen van een woning. Zij zoeken een bepaald woonmilieu waarin het ook om de sfeer, buurt, voorzieningen, architectuur en het type gemeenschap gaat, kortom het woonplezier. Om onze klanten beter te bedienen, realiseren we geprofileerde woonmilieus die bepaalde leefstijlen verleiden en andere juist afstoten.</p> <p>Jaarverslag 2007: onze ambitie om gedurende een lange periode 500 nieuwbouwwoningen per jaar te realiseren, ligt goed op schema. De komende vier jaar verwachten we gemiddeld 778 woningen per jaar op te leveren.</p> <p>2008-2010</p> <p>PI: Aantal geplande in aanbouw te nemen woningen aan de hand van eerste palen.</p> <p>MMW 2008/ Jaarplan 2008: 843 MMW 2009:1242/ Jaarplan 2009: in voorbereiding 817/starten: 500 MMW 2010: 906 Jaarplan 2010: 470</p>	<p>Aantal geplande in aanbouw te nemen woningen (adhv eerste palen).</p> <p>realisatie 2007: 230 realisatie 2008: 578 realisatie 2009: 326 realisatie 2010 (Q2): 411 gemiddeld 386</p>	<p>7</p> <p>6</p> <p>5</p> <p>6</p>	<p>De ambities zijn in kwalitatieve termen hoog: het gaat om een investeringsstrategie die de aantrekkingskracht van stedelijk gebied in de Zuidvleugel moet vergroten en de instroom van sociaal sterkere bevolkingsgroepen moet bevorderen. Woonbron streeft naar aantrekkelijke en onderscheiden woonmilieus die aansluiten aan de leefstijlen en wensen van de bewoners. Die ambitie sluit zeer goed aan bij die van de gemeenten en zijn zonder meer passend.</p> <p>De vertaling van die ambities in programma's is echter nog niet goed traceerbaar. Er zijn jaarlijks bijgestelde investeringsprogramma's die in het kader van de jaarplannen worden opgesteld en op bedrijfsniveau geconsolideerd. Er zijn taakstellingen per jaar per vestiging, die echter op vestigingsniveau niet zichtbaar op de nakoming ervan worden geëvalueerd. Er zijn ambities op gebiedsniveau, vaak in gebiedsvisies en programma's vastgelegd, maar lang niet altijd voor Woonbron als taakstelling geobjectiveerd. Er zijn vele inventarisaties en classificaties op complexniveau, waarvan echter onduidelijk is hoe deze in een strategisch voorraadbeleid zijn vastgelegd en hoe de voortgang ervan wordt bewaakt. De mate van realisatie, laat staan het succes van het investeringsprogramma zijn dan ook kwantitatief moeilijk meetbaar, kwalitatief slecht traceerbaar. Woonbron heeft daarentegen weer excellente kennis van de ontwikkeling van de markt en van buurten; aan de monitoring ligt het niet.</p> <p>In aantallen woningen (nieuwbouw, verbeteringen) gemeten is de productie doorgaans lager dan de oorspronkelijk bedoelde. Er is al jaren sprake van het doorschuiven van productie. Grote en ingewikkelde projecten van wijkaanpak (vb. Poptahof) kampen met ernstige vertraging. De kwaliteit van het opdrachtgeverschap (wo kostenbeheersing) laat te wensen over.</p> <p>In verhouding tot referentiecorporaties is de productie laag. Wel is er voortgang bij de sloop en verkoop van woningen, die redelijk aansluit bij de doelstellingen.</p>
		Score		6,0	

Stedelijke vernieuwing

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties	Waardering	Motivatie
6	Stedelijke vernieuwing	<p>Succesvolle woonmilieus Het werken aan woonplezier en voordeurtrots</p> <p>Woonbron blijft werken aan afwisselende woonmilieus met een duidelijke eigen identiteit. Klanten denken niet alleen in termen van een woning. Zij zoeken een bepaald woonmilieu waarin het ook om de sfeer, buurt, voorzieningen, architectuur en het type gemeenschap gaat, kortom het woonplezier. Om onze klanten beter te bedienen, realiseren we geprofileerde woonmilieus die bepaalde leefstijlen verleiden en andere juist afstoten. Om dit waar te kunnen maken zijn gebiedsvisies nodig die uitgaan van de kracht van de buurt en de bewoners. Deze visies leggen de woonmilieus, leefstijlen, leefstijlen en product-marktcombinaties vast. De gebiedsvisies worden afgestemd op de stedelijke en regionale woonvisies van de betreffende overheden.</p> <p>2004-2007 % voorraad kleiner dan 50m², MMW 2007: 20% % voorraad gestapelde woningen zonder lift. MMW 2007: 40% % voorraad voor senioren en mensen met een lichte lichamelijke functiebeperking toegankelijke woningen, MMW 2007: 19% % PMC's ondergebracht in woonmilieus die gebaseerd zijn op een beschreven gebiedsidentiteit: MMW 2007: 85% % gewenste leefstijlen benoemd binnen PMC's; MMW 2007: 95%</p> <p>2008-2010 PI:</p>	<p>% PMC's ondergebracht in geprofileerde, herkenbare woonmilieus die gebaseerd zijn op een beschreven gebiedsidentiteit.</p> <p>realisatie 2007: 79% realisatie 2008: 74% realisatie 2009: 88%</p> <p>% klanten dat aangeeft (erg) plezierig te wonen: realisatie 2007: 73% realisatie 2008: 72% realisatie 2009: 70% realisatie 2010: onderzoek vindt eind 2010 plaats.</p>	<p>7</p> <p>7</p>	<p>Woonbron is ver in het ontwikkelen van wijkvisies, samen met gemeenten, bewoners en andere partners.</p> <p>Woonbron heeft voor nagenoeg het gehele bezit de complexen gelabeld. Zoals hiervoor benadrukt, is de overall investeringsstrategie niet uitontwikkeld.</p>



Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties	Waardering	Motivatie
	% PMC's ondergebracht in geprofileerde, herkenbare woonmilieus die gebaseerd zijn op een beschreven gebiedsidentiteit. MMW 2008 / Jaarplan 2008: 72% MMW 2009: 91% / Jaarplan 2009: 97% MMW/ Jaarplan 2010: 91% PI: % klanten dat aangeeft (erg) plezierig te wonen Jaarplan 2008: 69% / MMW 2008: 6,9 Jaarplan 2009: 72% / MMW 2009: 7,1 Jaarplan 2010: 73% / MMW 2010: 7,3			
	Score		7,0	

Energie en duurzaamheid

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties	Waardering	Motivatie
7	Energie en Duurzaamheid	<p>Duurzaamheid</p> <p>Maken wat niemand ooit meer kwijt wil</p> <p>Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent duurzaam ondernemen. Vanuit dit besef streven wij duurzame ontwikkeling na in al onze kernactiviteiten.</p> <p>Zo willen wij in navolging van het Rotterdam Climatie Initiative organisatiebreed een jaarlijkse CO2-reductie van 3 procent per jaar realiseren door fors te investeren in de energiezuinigheid van woningen. Ook de principes van duurzaam bouwen en de toepassing ervan bij alle bouw-, renovatie- en onderhoudsactiviteiten worden steeds meer verankerd in onze organisatie. Duurzaam bouwen betekent voor ons meer dan het toepassen van minder milieubelastende materialen.</p> <p>PI: CO2-reductie per jaar</p> <p>MMW / Jaarplan 2008: 3,0%</p> <p>MMW/ Jaarplan 2009: 3,0%</p> <p>MMW/ Jaarplan 2010: 3,0%</p>	<p>% CO 2 reductie per jaar:</p> <p>realisatie 2008: 2,25%</p> <p>realisatie 2009: 2,9%</p> <p>realisatie 2010: CO2 reductie wordt 1 keer per jaar berekend.</p>	7	<p>De duurzaamheidsambities zijn hoog en expliciet in de doelstelling. De programma's zijn deels nog in ontwikkeling. De realisatie is nog onvoldoende om de doelstelling al in de eerste jaren te halen, maar stijgt ten aanzien van m.n. de labelstappen en de daardoor te verwachten CO2 reductie. Er is goed zicht op voortgaande realisatiestijging. De commissie waardeert dit onderdeel derhalve op een 7.</p>
		<p>Overeenkomst met SNM, Woonbond en CPRW om handen en voeten te geven aan ambitie uit MMW2. Onderverdeeld in vier thema's: 1) vermindering broeikaseffect vertaald in een jaarlijkse 3% CO2-reductie door onder meer 25.000 labelstappen te zetten in een periode van vijf jaar, 2) gebruik duurzame materialen met als belangrijkste pijler de toepassing van FSC-hout, 3) verbetering gezondheid is vertaald in een verbetering van het binnenmilieu door het label in kaart te brengen voor onze woningen, 4) bewoners dat vooral te maken heeft met de woonlasten die door duurzaamheidsinvesteringen zouden moeten afnemen.</p>	<p>2008: 2.185 labelstappen</p> <p>2009: 3.064 labelstappen</p>		
		Score		7,0	

Overige opgaven

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties	Waardering	Motivatie
8	Overige doelen / ambities	<p>Coproducentschap, participatie en expliciete maatschappelijke agendering</p> <p>De omgeving geeft ons een 'license to operate'</p> <p>Woonbron hecht aan maatschappelijke agendering: aan een wezenlijke invloed van belanghebbenden op beleidsvoering en resultaten. Het werken met maatschappelijk bestemd vermogen vraagt om meer sturing op maatschappelijke prestaties. Wij staan daarin open voor dialoog. Deze dialoog met belanghebbenden leggen we zoveel mogelijk vast in concrete prestatieafspraken met wederzijdse verplichtingen.</p> <p>In ons handelen staat transparantie centraal. Wij besteden ons vermogen transparant en geven inzicht in onze doelen. Evenals bieden wij transparantie in onze afwegingen tussen de diverse maatschappelijke opgaven en belangen.</p> <p>De bewonersorganisaties zijn een belangrijke coproducent. Ook met hen maken wij jaarlijkse prestatieafspraken. En blijven wij in dialoog over nieuwe vormen van participatie die alle groepen bereikt.</p> <p>2004-2007 Aantal prestatieafspraken met belanghouders gemaakt en schriftelijk vastgelegd 2007: 45 % prestatieafspraken nagekomen en geëvalueerd 2007: 85% Tevredenheid bewonersorganisaties met participatieoverleg 2007: 7,2</p> <p>2008-2010</p>	<p>% van de primaire belanghouders waarmee prestatieafspraken zijn gemaakt en schriftelijk zijn vastgelegd:</p> <p>realisatie 2007: 80% realisatie 2008: 81% realisatie 2009: 82%</p> <p>Tevredenheid bewonersorganisaties</p> <p>realisatie 2007: 7,0 realisatie 2008: 7,3 realisatie 2009: 6,4</p> <p>Tevredenheid primaire belanghouders:</p> <p>realisatie 2007: 7,2 realisatie 2008: 7,5 realisatie 2009: 7,4</p> <p>Onderzoek tevredenheid bewonersorganisaties en belanghouders vindt eind 2010 plaats.</p>		Al gewaardeerd onder leefbaarheid en bijzondere doelgroepen

Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties	Waardering	Motivatie
	<p>PI: % van de primaire belanghouders waarmee prestatieafspraken zijn gemaakt en schriftelijk zijn vastgelegd.</p> <p>MMW 2008 / Jaarplan 2008: 92% MMW 2009: 98% / Jaarplan 2009: 97% MMW 2010: 99% / Jaarplan 2010: 98%</p> <p>Tevredenheid bewonersorganisaties MMW 2008 / Jaarplan 2008: 7,3 MMW 2009 / Jaarplan 2009: 7,5 MMW 2010 / Jaarplan 2010: 7,6</p> <p>Tevredenheid primaire belanghouders MMW 2008 / Jaarplan 2008: 7,2 MMW 2009 / Jaarplan 2009: 7,4 MMW 2010 / Jaarplan 2010: 7,7</p>			
	<p>Keuzevrijheid en zeggenschap Eigenaarschap creëren door te faciliteren</p> <p>Woonbron wil een klantgedreven organisatie zijn. Dit betekent vooral dat we de dingen die we voor de klant goed moeten doen, ook werkelijk goed doen, zoals het beheer van woningen en de basisdienstverlening. Ook betekent het dat we de verantwoordelijkheid nemen voor woonplezier, ongestoord woongenot en voordeurtrots.</p> <p>2007 Cijfer klantwaardering woning: 7,3 Cijfer klantwaardering woonomgeving (lemon): 7,0 Klantwaardering producten en diensten: 7,5 Klantwaardering dienstverlening KWH huur: 7,5 Klantwaardering dienstverlening KWH koop: 7,1</p>	<p>% klanten dat aangeeft (erg) plezierig te wonen: realisatie 2007: 73% realisatie 2008: 72% realisatie 2009: 70% *) weergegeven bij succesvolle woonmilieus realisatie 2010: onderzoek vindt eind 2010 plaats.</p> <p>Waardering van de klant over de dienstverlening in het algemeen bij het betrekken van een woning: realisatie 2008: 7,0 realisatie 2009: 7,4 realisatie 2010/Q2: 7,2</p>		Al gewaardeerd onder keuzevrijheid

Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties	Waardering	Motivatie
	<p>2008-2010 % klanten dat aangeeft (erg) plezierig te wonen: MMW 2008 / Jaarplan 2008: 69% MMW 2009: 71% / Jaarplan 2009: 72% MMW 2010 / Jaarplan 2010: 73% *) in jaarverslag bij succesvolle woonmilieus</p> <p>Waardering van de klant over de dienstverlening in het algemeen bij het betrekken van een woning: MMW 2008/Jaarplan 2008: 7,5 MMW 2009: 7,6 / Jaarplan 2009: 7,4 MMW 2010 / Jaarplan 2010: 7,8</p> <p>Waardering van de huurder over de dienstverlening in het algemeen door Woonbron: MMW 2008/Jaarplan 2008: 7,2 MMW 2009: 7,4 / Jaarplan 2009: 7,3 MMW 2010 / Jaarplan 2010: 7,6</p> <p>Waardering van de eigenaar over de dienstverlening in het algemeen door Triant: MMW 2008/ Jaarplan 2008: 6,6 MMW 2009/ Jaarplan 2009: 6,8 MMW 2010 / Jaarplan 2010: 7,2</p> <p>Waardering van de klant over zijn zeggenschap: MMW 2008 / Jaarplan 2008: 7,0 MMW 2009: 7,2 / Jaarplan 2009: 7,0 MMW 2010 / Jaarplan 2010: 7,4</p>	<p>Waardering van de huurder over de dienstverlening in het algemeen door Woonbron: realisatie 2008: 7,0 realisatie 2009: 7,0 realisatie 2010: 7,1</p> <p>Waardering van de eigenaar over de dienstverlening in het algemeen door Triant: realisatie 2008: 6,7 realisatie 2009: 6,3 realisatie 2010/Q2: 6,6</p> <p>Waardering van de klant over zijn zeggenschap: realisatie 2008: 6,2 realisatie 2009: 6,1 realisatie 2010: onderzoek vindt eind 2010 plaats.</p>		
	<p>Het fundament Het fundament moet stevig zijn om een goed bouwwerk te kunnen dragen. Daarom besteedt Woonbron expliciet aandacht aan de succesbepalende factoren die nodig zijn voor de</p>	<p>Realisatie: % medewerkers in vaste dienst dat voldoet aan de</p>		<p>Hier niet te waarderen: is geen maatschappelijke prestatie</p>

Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties	Waardering	Motivatie
	<p>continuïteit: ons 'achtste' thema. Daartoe moet Woonbron financieel solide zijn. Vanuit 'hart voor de zaak' werken we zakelijk en efficiënt, zodat we kunnen investeren waar het moet. Zakelijkheid staat dus niet haaks op maatschappelijk investeren, integendeel: het maakt optimaal maatschappelijk presteren mogelijk. Om onze strategie succesvol te maken hebben wij medewerkers nodig die betrokken én competent zijn. Daarom hechten wij groot belang aan het vergroten, verbeteren en borgen van de kennis en vaardigheden van onze medewerkers. Procesmanagement, als de logistieke 'hardware' van onze strategie, koppelen wij daarbij aan competentie management, de 'software'. Uiteraard zijn medewerkers die plezier in hun werk hebben essentieel voor het goed functioneren van onze organisatie.</p> <p>Prestatie Indicatoren (een selectie) % medewerkers in vaste dienst dat voldoet aan de bedrijfscompetenties: MMW 2008: 70% / Jaarplan 2008: 70% MMW 2009: 76% / Jaarplan 2009: 84% MMW 2010: 80% / Jaarplan 2010: 85%</p> <p>Waardering medewerkertevredenheid: MMW 2008: 7,4 / Jaarplan 2008: 7,4 MMW 2009: 7,5 / Jaarplan 2009: 7,5 MMW 2010: 7,6 / Jaarplan 2010: 7,4</p> <p>Beheerkosten (exclusief leefbaarheid) in % huurontvangst MMW 2008: 19,8% / Jaarplan 2008: 20% MMW 2009: 19,2% / Jaarplan 2009: 21% MMW 2010: 19,0% /</p> <p>Solvabiliteit:</p>	<p>bedrijfscompetenties: realisatie 2007: 88% realisatie 2008: 86% realisatie 2009: 89%</p> <p>waardering medewerkertevredenheid: realisatie 2008: 7,4 realisatie 2009: 7,3</p> <p>Beheerkosten (excl. leefbaarheid) in % huurontvangst: realisatie 2008: 24% * PI op ICR vervangt deze PI</p> <p>Solvabiliteit realisatie 2007: 40,2% realisatie 2008: 28,4% realisatie 2009: 26,3%</p> <p>Indirect rendement Aedex: realisatie 2007: 0,8% realisatie 2008: - 2,2% realisatie 2009: - 4,1%</p> <p>Direct rendement Aedex: realisatie 2007: 1,8% realisatie 2008: 1,8% realisatie 2009: 2,0%</p>		



Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties	Waardering	Motivatie
	<p>MMW 2008: 17,2% / Jaarplan 2008: 37,7% MMW 2009: 17,2% / Jaarplan 2009: 39,9% MMW 2010: 17,2 % / Jaarplan 2010: 36,7%</p> <p>Indirect rendement Aedex MMW 2008: 3,9% / Jaarplan 2008: 3,9% MMW 2009: 3,9% / Jaarplan 2009: 0% MMW 2010: 3,9% / Jaarplan 2010:-2,0%</p> <p>Direct rendement Aedex MMW 2008: 1,5% / Jaarplan 2008: 1,5% MMW 2009: 1,7% / Jaarplan 2009: 2,0% MMW 2010: 1,9% / Jaarplan 2010: 2,0%</p>			
	<p>Wat wij ook doen</p> <p>Wij richten ons niet alleen op onze strategische thema's, maar doen onder de noemer van maatschappelijk ondernemen nog meer. Twee belangrijke onderwerpen kort uitgelicht:</p> <p>Stageplaatsen bieden Jaarverslag 2009: In 2009 is de verbinding met de scholen versterkt. In alle vestigingen zijn stageplaatsen in samenwerking met scholen.</p> <p>Buitenlandactiviteiten Binnen het kader van de ministeriële regelgeving mag Woonbron 3‰ van haar balanstotaal besteden aan internationale projecten.</p>	<p>Stageplaatsen bieden realisatie 2008: 125 realisatie 2009: 117 Jaarplan 2010: 120</p> <p>Zie voor projecten blz. 92, 93 van het Jaarverslag 2009.</p>		Te waarderen onder governance
	Score		-	

Bijlage VIII Vastgoedmutaties, bezit in zwakke wijken en uitgaven aan leefbaarheid

(bron CFV, Analyse Stadsregio Rotterdam en Stadsregio Amsterdam, 2010)

	Woonbron	Woonstad	Com.wonen	Vestia	Maasdelta	Ymere	De Alliantie
Realisatie-index nieuwbouw 2006-08	0,46	0,51	0,52	0,67	0,53	0,70	0,55
Realisatie-index sloop 2006-08	0,59	0,78	0,70	0,85	0,62	0,58	0,34
Realisatie-index verkoop 2006-08	0,73	0,87	0,68	0,83	0,85	0,71	0,70
Realisatie jaarlijkse vernieuwingsinspanning (jaargemiddelde nieuwbouwhuur + sloop in % bezit 2006-2008)	1,4	1,4	1,5	2,9	1,6	1,2	0,9
Prognose jaarlijkse vernieuwingsinspanning (jaargemiddelde nieuwbouwhuur + sloop in % bezit 2009-2013)	2,6	2,6	2,2	2,6	2,9	2,4	2,4
Realisatie bijdrage voorzien in woningbehoefte (saldo (nieuwbouw huur + koop - sloop) in % bezit 2006-2008)	-0,34	-0,35	-0,41	0,39	-0,20	1,20	1,40
Prognose bijdrage voorzien in woningbehoefte (saldo (nieuwbouw huur + koop - sloop) in % bezit 2009 - 2013)	0,39	-0,46	0,32	1,14	1,72	2,00	1,20
Aandeel bezit in zwakke wijken (waardering 2008)	35	65	30	37	1	17	12
Prognose productie in zwakke wijken (productie-inspanning 2009-2013 in % bezit in zwakke wijken)	26	30	33	27	0	40	40
Uitgaven leefbaarheid (in € per woonegelegenheid)	317	257	177	188	118	141	133