



# Visitatierapport

Stichting Woonbron

2015-2018



**10 december 2019**

**Visitatiecommissie**

Jan van der Moolen, voorzitter

Monique Ruimschotel, visitator

Jan Haagsma, visitator

Jan Wachtmeester, secretaris

## Voorwoord

Visitatie is een instrument voor het afleggen van verantwoording over maatschappelijke prestaties van woningcorporaties. Daarnaast biedt dit instrument een spiegel functie voor bestuurders en toezichthouders, die deze inzichten verkregen uit de visitatie kunnen gebruiken om daarvan te leren en verbeteringen aan te brengen. Dit alles in het kader van een verantwoord beheer en ontwikkeling van het woningbezit van woningcorporaties in Nederland. Met als duurzame ambitie: behoud van eigentijdse en betaalbare woon- en leefomgevingen.

Vanaf 1 juli 2015 geldt voor alle corporaties de verplichting zich tenminste één keer per vier jaar te laten visiteren. Voor corporaties die lid zijn van Aedes geldt dit al sinds januari 2007. Die visitatie houdt in dat een onafhankelijke commissie een geobjectieerd oordeel geeft over het maatschappelijk presteren van de corporatie. Dit oordeel vormt zich door de prestaties en de ambities van de afgelopen vier jaar af te zetten tegen de opgaven in die periode, door de prestaties te laten beoordelen door de belanghebbenden en door de prestaties af te zetten tegen de financiële mogelijkheden van de corporatie. De methodiek bevat tot slot ook een oordeel over de governance: de kwaliteit van de besturing en van het interne toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor het leveren van duurzame, verankerde maatschappelijke prestaties in de toekomst.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, die op 1 juli 2009 is opgericht, heeft als doel een geobjectieerd en onafhankelijk stelsel van visitaties voor woningcorporaties te ontwikkelen, te beheren en te borgen. Een visitatie wordt uitgevoerd volgens de vaste visitatiemethodiek van SVWN. Dit is "Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties", versie 6.0.

Cognitum is geaccrediteerd door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

Dit rapport betreft de visitatie van stichting Woonbron over de periode 2015 t/m 2018.

**Inhoud**

<b>Voorwoord</b>	<b>2</b>
<b>Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties</b>	<b>5</b>
<b>1      <b>Overzicht beoordeling maatschappelijke prestaties</b></b>	<b>6</b>
1.1    Terugblik op de vorige visitatie	6
1.2    Recensie	6
1.3    Integrale scorekaart	10
1.4    Samenvatting	11
1.5    SWOT	12
<b>2      <b>Stichting Woonbron</b></b>	<b>13</b>
<b>Deel 2: Beoordelingen met toelichting, per perspectief</b>	<b>15</b>
<b>3      <b>Presteren naar Opgaven en Ambities</b></b>	<b>16</b>
3.1    Beoordelingskader	16
3.2    Beschrijving van de prestatieafspraken	16
3.3    Relevante ontwikkelingen	17
3.4    Beschouwing over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces	17
3.5    Beoordeling feitelijke prestaties	20
3.6    Beoordeling van de ambities	24
3.7    Bewonderpunten en verwonderpunten	26
3.8    Totale beoordeling opgaven en prestaties	26
<b>4      <b>Presteren volgens Belanghebbenden</b></b>	<b>27</b>
4.1    Beoordelingskader	27
4.2    Werkwijze	27
4.3    Belanghebbenden in het werkgebied	27
4.4    Belanghebbenden over Woonbron	29
4.5    De reputatie van Woonbron	34
4.6    Bewonderpunten en verwonderpunten	35
<b>5      <b>Presteren naar vermogen</b></b>	<b>36</b>
5.1    Beoordelingskader	36
5.2    Relevante ontwikkelingen	36
5.3    Basisinformatie	36
5.4    Vermogensinzet	38
5.5    Bewonder- en verwonderpunten	40
<b>6      <b>Governance</b></b>	<b>41</b>
6.1    Beoordelingskader	41
6.2    Korte beschrijving governance-structuur	41
6.3    Relevante ontwikkelingen	41
6.4    Strategievorming en sturing op prestaties	42
6.5    Maatschappelijk rol raad van commissarissen	44

6.6	Externe legitimering en verantwoording	46
6.7	Bewonderpunten en verwonderpunten	48
6.8	Totale beoordeling Governance	48
<b>7</b>	<b>Bijlagen</b>	<b>49</b>
	Position paper	50
	Factsheet maatschappelijke prestaties	53
	Overzicht geïnterviewde personen	67
	Korte cv's visitatoren	69
	Onafhankelijkheidsverklaringen	70
	Meetschaal	72
	Werkwijze visitatiecommissie	73
	Bronnenoverzicht	74
	Reputatie-Quotient	75
	Beoordeling samenwerking tripartite overleg	76
	Uitgebreid overzicht prestaties	77

## **Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties**

# 1 Overzicht beoordeling maatschappelijke prestaties

## 1.1 Terugblik op de vorige visitatie

Woonbron is in 2015 gevisiteerd over de periode 2011 tot en met 2014. De visitatie werd uitgevoerd volgens de methodiek 5.0. Woonbron scoorde voldoende op het onderdeel vermogen en ruim voldoende voor de onderdelen opgaven en ambities, belanghebbenden en governance.

Door de toenmalige visitatiecommissie werden de navolgende verbeterpunten benoemd:

- Continueer, ondanks voortdurende aandacht die de interne organisatie vereist, de externe gerichtheid op de opgaven in het werkgebied.
- Houdt daarbij rekening met de behoefte van belanghebbenden aan specifiek lokaal maatwerk en aandacht.
- Speel sterker in op de behoefte van belanghebbenden om invloed uit te oefenen op het beleid van Woonbron.
- Zet de structurele aanpak van de efficiency, zowel kosten- als personeel georiënteerd, voort en realiseer zo een structurele verlaging van de bedrijfslasten.
- Licht expliciet de (financiële) consequenties van keuzes rond het al dan niet in eigen beheer uitvoeren van werkzaamheden toe in bijvoorbeeld het jaarverslag.
- Heb daarbij aandacht voor het daar waar mogelijk verlagen van de volatiliteit in onderhoudskosten door de jaren heen.

De visitatiecommissie is van mening dat Woonbron adequaat met deze verbeterpunten in de afgelopen periode is omgegaan. In 2015 heeft de overdracht plaatsgevonden van Bijzonder naar Regulier Beheer binnen het WSW die ook waardering heeft voor de transformatie van Woonbron. In 2016 heeft Woonbron de portefeuillestrategie geactualiseerd en duidelijke keuzes gemaakt. De kwaliteit van de strategie is van hoog niveau. De komende jaren zal de leningenportefeuille worden afgebouwd. In 2017 wordt besloten tot een pilot voor de herstructurering van de grote derivatenportefeuille, waardoor het risicoprofiel verder is verbeterd. Eind 2018 heeft Woonbron een gezonde financiële positie. De blik van Woonbron is weer volop naar buiten gericht terwijl ondertussen de organisatie is opgeschud en drastisch verkleind (circa 150 fte's) en daarmee de bedrijfslasten verlaagd. Uit hoofdstuk 4 blijkt dat Woonbron actief met haar belanghebbenden bezig is. Dat betekent niet altijd dat men het met elkaar eens is, maar wel dat de verbinding wordt gezocht en gevonden.

## 1.2 Recensie

Woonbron is een woningcorporatie met een groot marktgebied met daarin ook nog eens grote en kenmerkende verschillen tussen de deelgebieden. De problematiek van een oude binnenstedelijke woonwijk is anders dan een tijdens het groeikernenbeleid van de rijksoverheid gerealiseerde nieuwbouwwijk. Daarnaast heeft Woonbron in het verleden veel woningen te koop aangeboden en ziet zij zich geconfronteerd met de beheer- en onderhoudsproblematiek van gespikkelde wooncomplexen en wijken. Maar los van de duiding van de “kwaliteit van de stenen”, is een opvallende overeenkomst tussen al die wijken: de problematiek gebaseerd op armoede, werkloosheid, ongeletterdheid, wonen en zorg en culturele diversiteit. Woonbron heeft ervoor gekozen om zichtbaar in de wijken te zijn, toegankelijk en aanspreekbaar voor haar huurders, cliënten en belanghebbenden, maar bovenal betrokken. Woonbron is in de visitatieperiode in rustiger vaarwater gekomen na het verwerken van de consequenties van de problemen met de ss Rotterdam en een grote reorganisatie van de organisatie na invoering van de Woningwet 2015. Binnen de organisatie en bij externen blijkt ‘de boot’ nog steeds wel na te galmen, zij het dat dat in het algemeen in termen gaat dat ervan geleerd is en het nu als verleden tijd beschouwd kan worden. Dat rustiger vaarwater uit zich onder meer in een gewijzigde toezichtstijl: de raad van commissarissen hoeft minder strak te sturen, maar zorgt wel voor de nodige schuring en tegenwicht. Woonbron heeft zich in de visitatieperiode en met het aantreden van de nieuwe voorzitter van de raad van bestuur nog meer gericht op de

volkshuisvestelijke kerntaak en op de borging van het profiel van een woningcorporatie die midden in de wijk staat, samenwerkt met zo veel mogelijk partijen en er is voor mensen die aangewezen zijn op de sociale huursector. Met veel aandacht voor de kwaliteit van de woning en de woonomgeving (schoon, heel veilig en met zo min mogelijk overlast). Daarmee heeft zij in de visitatieperiode een kanteling afgerond waarbij zij komende van een focus op maatschappelijk ondernemerschap, nu ernaar streeft om een sociaal woningbeheerder te zijn. Een beheerder met een traditionele taakstelling gericht op het optimaliseren van het maatschappelijk rendement. Mooi is dan om te constateren dat Woonbron door haar belanghebbenden getypeerd wordt als sociaal, betrokken, meelevend en opbouwend. Woonbron lijkt met die kwalificaties op een goede manier invulling te geven aan de keuzes die gemaakt zijn. Uit de vele en verschillende plannen en verantwoordingen die de visitatiecommissie heeft mogen inzien en de gesprekken die zij met mensen van Woonbron en externe belanghebbenden heeft kunnen voeren, blijkt dat ook: Woonbron lijkt een inspirerend voorbeeld voor de corporatiesector te kunnen zijn. Dat geldt zeker op het goed zichtbaar maken hoe Woonbron haar vermogen inzet voor wonen en daaraan verwante maatschappelijke vraagstukken in wijken en buurten. Maar ook dat Woonbron laat zien dat de discussies op alle niveaus van de organisatie gevoerd worden. De zichtbaarheid in de wijken en de aansluiting tussen operationeel en strategisch niveau binnen de organisatie is een fraai staaltje van goed en effectief corporatiewerk.

### **Lerende organisatie**

In de position paper geven beide bestuurders van Woonbron aan dat zij trots zijn op het bereikte resultaat en de stappen die gezet zijn. In het paper beschrijven zij de slag die de afgelopen jaren is gemaakt en de ambities die Woonbron heeft op het terrein van goed, prettig en betaalbaar wonen. “Thuis in de wijk” is het credo voor Woonbron, aldus beide bestuurders. Dat credo wordt goed herkend door alle partijen die de visitatiecommissie heeft gesproken. Woonbron en haar medewerkers zijn zichtbaar in de wijk en maken soms het verschil. Het is niet altijd een kwestie van zelf zaken oppakken, maar ook het signaleren van de diverse problematieken die in wijken en buurten spelen, is van belang. Het gaat dan vervolgens om de uitwerking van gemaakte afspraken om mensen met een probleem actief te benaderen. Regelgeving zit tegenwoordig meer in de weg dan dat het helpt. Dat raakt niet alleen de taakomschrijving van een woningcorporatie maar ook de privacywetgeving. Maar alle partijen die de visitatiecommissie gesproken heeft, zijn het erover eens dat bij de aanpak van die verschillende problematieken, er sprake is van co-creatie. Woonbron participeert actief in de verschillende netwerken op wijk- en buurniveau, pakt signalen actief op om er wat mee te doen als het vraagstuk het terrein van wonen raakt of medewerkers spelen het signaal door naar de organisatie die erover gaat. Mooi is het om te constateren dat belanghebbenden er ook van overtuigd zijn, dat wat in een wijk of buurt speelt, ook bij de hogere echelons binnen de Woonbron organisatie bekend is en dat ernaar gehandeld wordt. Strategie en uitvoering van beleid raken elkaar dus. Dat realiseren van ambities kan alleen als de mensen in de organisatie daar ook voor gaan. Uit de verschillende documenten en gesprekken is gebleken dat er bewust gestuurd is op de noodzakelijke veranderingen in structuur, cultuur, organisatie, samenwerking en leiderschap. In de ogen van de visitatiecommissie is sprake van een lerende organisatie en verdient zij daar een groot compliment voor.

### **Meer in lijn komen met het geheel**

Voor de komende jaren staat het bestuur voor ogen om te streven naar een betere afstemming van verschillende zaken en het aanbrengen van meer focus. In dat streven krijgt zij de volledige steun van de raad van commissarissen die overtuigd is van de ingezette koerswijziging en daar ook stimulerend in is opgetreden. Het credo “Thuis in de wijk” wordt vastgehouden, of zoals het vertaald wordt: “hart voor de mensen, verstand van vastgoed”. Met de veranderingen van de afgelopen jaren heeft het bestuur van Woonbron ook goede invulling gegeven aan de verbeterpunten van de vorige visitatie. Die raakten onder meer het vasthouden van de externe gerichtheid op de opgaven in het werkgebied, de mogelijkheid van lokaal maatwerk, de structurele aanpak van de efficiency en de verlaging van de bedrijfslasten. Kern blijft dan natuurlijk hoe je met de gekozen missie en strategie de professionals van Woonbron die in de wijken actief zijn, goed blijft faciliteren. Het bestuur is zich ook bewust dat meer focus moet worden aangebracht. Woonbron onderneemt veel, is goed zichtbaar, er is sprake van een open en transparante cultuur en toch loopt alles nog niet op rolletjes. In de uitvoering van diverse activiteiten is de realisatie (denk aan nieuwbouw) beperkt. Bewoners geven aan dat ze het waarderen dat Woonbron in de wijken

actief is en zichtbaar wil zijn, maar geven ook aan dat ze het nog onvoldoende merken. Zowel de (gebrekkige) communicatie over als de (te lange) afhandeling van reparatieverzoeken komt dan bijvoorbeeld voorbij. Diverse belanghebbenden spreken hun waardering uit voor de betrokkenheid en actieve benadering van Woonbron en haar mensen in de verschillende overlegstructuren, maar tegelijk ook dat ze weinig betrokkenheid voelen bij de discussies over de te varen koers van Woonbron zelf in de nabije toekomst. Ook in de organisatie bespeurt de visitatiecommissie dat er veel projecten zijn en er veel gebeurt, maar ook dat er geluiden zijn dat er nog te weinig verbinding is. Vanuit de organisatie wordt genuanceerder gekeken dan de leiding aangeeft. Externe belanghebbenden wijzen op het gedreven bestuur en het overtuigend uitstralen van het zijn van een “lokalist”, maar vragen zich af of Woonbron dan niet op te veel terreinen actief is. Is de effectiviteit wel blijvend gegarandeerd? Belanghebbenden willen daarnaast zeker op operationeel niveau duidelijkheid over de koers voor de komende jaren: wat worden de topics?

### **De maatschappelijke opgave**

De wijze waarop Woonbron haar vermogen inzet voor maatschappelijke activiteiten is helder en goed gestructureerd. Dat bleek de visitatiecommissie ook in de verdiepende gesprekken op wijkniveau. Dit onderdeel van de visitatie is door de commissie dan ook hoog gewaardeerd. Zo werkte in de wijk het Nieuwe Westen in Delfshaven (net als in een aantal andere wijken) het op initiatief van bewoners opgezette “De buurt bestuurt”. Daarnaast is er een apart overleg over de aanpak van veiligheid- en leefbaarheid. Maar ook het overleg De Wijkschakel en daarnaast ook nog een beheercommissie die de problematiek van bijzondere doelgroepen met bewoners besprak. In al die overlegvormen zitten de sociale beheerders van Woonbron. Daarnaast is er voor een specifieke buurt in het Nieuwe Westen, de Pupillenbuurt, een buurtverbeteringsplan opgesteld dat door alle betrokken partijen als een goede basis wordt gezien om activiteiten op te baseren en te coördineren. Dat overal bij zijn maakt Woonbron ijzersterk in de wijken aldus diverse betrokkenen. Bovenal geeft zij daar mee aan wat onder de maatschappelijke inzet wordt verstaan. Woonbron steekt daarbij haar nek uit, maar het moet wel worden waar gemaakt. Dat raakt ook de hiervoor al genoemde behoefte aan meer focus. Woonbron geeft aan de spil in de wijk te willen zijn. Dat wordt nog niet zo herkend. Woonbron wordt als centraal op de corporatietaak omschreven en geduid, maar niet als de centrale spil in een wijk of buurt.

Deze typering raakt ook een beetje een andere discussie met gemeenten over onder meer de prestatieafspraken. Vraagstukken rond betaalbaarheid en beheer doet Woonbron goed, aldus de gemeenten. Maar waar het de nieuwbouw en verduurzaming raakt, geven gemeenten aan behoefte te hebben aan meer snelheid en aan het in gezamenlijkheid aangeven van waar de knelpunten zitten. Voor het geheel is dan complicerend dat in regioverband tussen de gemeenten er afspraken zijn over het terugdringen van de sociale huurwoningvoorraad. Dat heeft enorme effecten op onder meer de doorstroming en de mogelijke aanpak van sloop/nieuwbouw. Het samen optrekken en mogelijk van elkaar kunnen leren op deze terreinen, wordt door zowel gemeenten als collega corporaties genoemd. Het lijkt de visitatiecommissie goed dat bij de genoemde behoefte aan meer focus ook dit soort thema’s een plek krijgen. Daarmee kan mogelijk ook een antwoord gevonden worden op de door externe toezichthouders aangekaarte problematiek van de spanning tussen de volkshuisvestelijke opgave en de daarin gemaakte ambitieuze strategische koers en de financiële mogelijkheden. Maar ook op het beeld bij diverse partijen dat er spanning bestaat tussen de door het concern bepaalde financiële continuïteit en de in/bij vestigingen ervaren maatschappelijke vraagstukken. Daar waar Woonbron staat voor openheid en transparantie, wordt dat in de buitenwereld nog niet als een eenduidig cultuurkenmerk beschouwd. De visitatiecommissie is hier niet goed uit gekomen: Woonbron is open en transparant in de ogen van de visitatiecommissie en tegelijk erkent zij dat de beeldvorming bij belanghebbenden anders is dan de feiten.

### **De governance**

De visitatiecommissie is positief over de kwaliteit van het interne toezicht en de sturing binnen de gehele bestuurlijke en werkorganisatie. De kwaliteit en de frequentie van de verantwoording is goed. Apart onderdeel is de vraag hoe op niveau van de commissarissen tegen de prestatieafspraken wordt aangekeken. De raad heeft uitgesproken zorg te hebben over de inhoud van de prestatieafspraken. Meer in het algemeen beraadt hij zich op de vraag of Woonbron strategisch wel goed in allerlei akkoorden zit en wat precies de maatschappelijke opgave is.



De raad vindt dat Woonbron daar meer initiërend in kan zijn en zich bewust moet zijn van de vraag hoe, wanneer en in welke mate je optrekt met de huurdersorganisaties. De visitatiecommissie herkent dit signaal op basis van de gevoerde gesprekken en vraagt daar aandacht voor. De raad heeft uit zijn midden een commissie maatschappij benoemd, die op dit terrein actief een aantal zaken verkent en voorlegt aan de raad. Tegelijk is de raad zich bewust van het goede voorwerk dat de verschillende commissies doen en het mogelijke effect op een beperkte inhoudelijke discussie in de raad als geheel. De visitatiecommissie waardeert het dat de raad op deze wijze goed reflecteert. De maatschappelijke opgave is een belangrijk thema in de raad en hij is initiërend en opiniërend bij diverse vraagstukken als de prestatieafspraken en het samen optrekken met huurdersorganisaties. De raad is in de ogen van de visitatiecommissie terecht content met de gemaakte stappen in de afgelopen vier jaar. Naast de kwaliteit van strategievorming, sturing en verantwoording, is de raad zich bewust van zijn maatschappelijke rol respectievelijke oriëntatie. Hij geeft daar ook actief invulling aan. De raad stelt actief de vraag welke belanghebbenden ertoe doen en waar je als organisatie in moet investeren.

Als mogelijke aandachtspunten voor de komende tijd ziet de visitatiecommissie onder meer:

- a. De door het bestuur aangegeven behoefte aan meer focus in het werk, (waaronder ook verbinding, innovatie en beleidsontwikkeling) en de maatschappelijke opdracht van Woonbron heeft in de ogen van de visitatiecommissie terecht prioriteit. Dat vergt ook zorgvuldige communicatie en draagvlak in de eigen organisatie.
- b. Betrek externen meer en beter bij de vorming van het eigen beleid en de strategie en de vertaling op operationeel niveau.
- c. De sterke verbinding tussen wat strategisch wordt voorbereid en de koppeling op operationeel en tactisch niveau in wijken en buurten binnen de bestuurlijke en werkorganisatie overeind houden: dat is een zeer sterk punt van Woonbron en wordt door externen gewaardeerd.
- d. De prestatieafspraken in Rotterdam lijken vereenvoudigd te kunnen worden.
- e. Daarnaast blijven de prestaties met uitzondering van de leefbaarheid in alle gemeenten wat achter en zeker op de terreinen van nieuwbouw en verduurzaming en is het beter kunnen duiden van het achterblijven iets wat aandacht heeft.
- f. Door de beperkte nieuwbouwmogelijkheden en zullen naast het staande beleid op gebied van woningtoewijzing en herstructurering, effect gaan krijgen op de doorstroming. Dat heeft aandacht.
- g. Probeer duidelijk in te zetten op congruentie tussen het eigen beeld/imago en dat van externen.
- h. Het vraagstuk van het gespikkeld bezit heeft consequenties voor de aanpak, de verduurzaming, het onderhoud en beheer en lijkt meer aandacht te vragen.

### 1.3 Integrale scorekaart

Presteren naar opgaven en ambities									
	Thema						gemiddelde	weging	eindcijfer
	1	2	3	4	5	6			
Prestaties in het licht van de opgaven	7	7	7	6	8	7	7,0	75%	<b>7,3</b>
Ambities in relatie tot de Opgaven							8	25%	
Presteren volgens belanghebbenden									
	Thema						gemiddelde	weging	eindcijfer
	1	2	3	4	5	6			
Maatschappelijke prestaties	5,9	6,7	6,8	6,4	7,3	6,8	6,7	50%	<b>7,0</b>
Relatie en communicatie							7,6	25%	
Invloed op beleid							6,9	25%	
Presteren naar vermogen									
							gemiddelde	weging	eindcijfer
Vermogensinzet							9	100%	<b>9,0</b>
Governance									
							gemiddelde	weging	eindcijfer
Strategievorming en prestatiesturing	Strategievorming					8	8,0	33%	<b>8,0</b>
	Prestatiesturing					8			
Maatschappelijke rol raad van commissarissen						8,0	33%		
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie					8	8,0	33%	
	Openbare verantwoording					8			

De nummers bij de thema's in de tabel verwijzen naar de thema's die zijn onderscheiden in paragraaf 3.2:

1. Nieuwbouw en transformatie
2. Betaalbaarheid, beschikbaarheid en bereikbaarheid
3. Kwaliteit van de woningvoorraad
4. Duurzaamheid
5. Leefbaarheid
6. Kwetsbare groepen

In dit visitatierapport is de voorgeschreven meetschaal gehanteerd, conform de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties Versie 6.0. De meetschaal is opgenomen in de bijlagen. De decimalen zijn ontstaan door het gemiddelde van de onderliggende cijfers te berekenen.

Het ijkpunt (norm) voor Presteren in het licht van de Opgaven, de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance is een 6.

## 1.4 Samenvatting

De visitatie van Woonbron over de periode 2015 t/m 2018 heeft plaatsgevonden aan de hand van de visitatiemethodiek 6.0. De interviews met interne en externe belanghebbenden vonden plaats in september en oktober 2019.

In deze samenvatting worden per perspectief op hoofdlijnen de beoordelingen geschetst.

### Presteren naar Opgaven en Ambities: 7,3

Over het algemeen evenaart Woonbron de gemaakte prestatieafspraken. Iets achter lopen de prestaties op het gebied van duurzaamheid en nieuwbouw. Daar tegenover scoort Woonbron goed op het thema leefbaarheid en de aanwezigheid in de wijken en buurten. Gemiddeld levert dat dan een 7 op. Ook de ambities van Woonbron worden door de visitatiecommissie als goed beoordeeld met een 8. Een belangrijke reden om 2 pluspunten te geven, is de ambitie van Woonbron om de wijk als schaalniveau voor het handelen te gebruiken. Daar hebben veel gebieden veel behoefte aan. Daarmee wordt presteren naar opgaven en ambities in totaliteit met een 7,3 gewaardeerd.

### Presteren volgens Belanghebbenden: 7,0

De belanghebbenden zijn zeer positief over de relatie en communicatie met Woonbron. Woonbron is een open en toegankelijke woningcorporaties die altijd klaar staat om samen problemen aan te pakken. De vertaling daarvan in concrete, feitelijke prestaties op de verschillende thema's laat daar nog wel wat te wensen in over. De invloed op beleid van Woonbron wordt de meeste belanghebbenden als ruim voldoende beschouwd.

### Presteren naar Vermogen: 9,0

Woonbron heeft na een aantal turbulente jaren weer een gezonde financiële positie. Tegelijk is zij zich bewust van de enorme opgave waar ze voor staat met veel bezit in oude wijken, een groot deel in voormalige groeikernen en daarnaast ook nog veel gespikkeld bezit. Woonbron maakt heldere keuzes over het zichtbaar willen zijn in wijken en buurten en zet daar ook consequent op in. Dat is zichtbaar en herkenbaar voor velen, ook voor de visitatiecommissie. Men stuurt daarbij niet alleen op financiële continuïteit, maar op alle niveaus van de organisatie (inclusief de raad van commissarissen) vinden inhoudelijke discussies plaats over de vraag waar en waarom er geïnvesteerd moet en kan worden. Betaalbaarheid, beschikbaarheid en verduurzaming staan daarbij voorop en tegelijk worden er expliciete keuzes gemaakt over het actief zijn in de wijken om ook de problematiek achter de voordeur goed aan te kunnen pakken, hetzij via signalering, hetzij door zelf te interveniëren. De kwaliteit van de bedrijfsplannen en kaders als onderbouwing van de inzet van het vermogen, de monitoring en sturing en de expliciete aandacht die de kwaliteit van dienstverlening krijgt, verdienen lof. Om die redenen heeft de commissie dan ook drie pluspunten gegeven en wordt presteren naar vermogen beoordeeld met een 9,0.

### Governance: 8,0

De maatschappelijke oriëntatie van de raad van commissarissen is van een goed niveau. Op allerlei wijzen betreft de raad het maatschappelijke perspectief in zowel haar toezicht maar bovenal in de adviesrol. De raad kent naast de twee bekende commissies op gebied van remuneratie en audit ook een commissie maatschappij die actief opereert en duidelijk herkenbaar is bij zowel de eigen organisatie als de huurdersorganisaties. De kwaliteit van de strategievorming en prestatiebesturing is goed tot zeer goed. De kwaliteit van diverse jaarplannen, uitwerkingen en monitrorapportages is erg goed. De uitwerking van de visie en missie worden goed uitgewerkt voor en in de hele organisatie. Het "Thuis in de wijk" zit als het ware in de genen. De verantwoording en externe legitimatie zijn zeer goed op orde via allerlei actieve wijzen van open en transparant verantwoording afleggen. Samenwerken en co-creatie wordt ook door de raad van commissarissen gesimuleerd en hij is actief op zoek naar een goede verankering van het bondgenootschap met de huurders. Dat heeft op alle onderdelen van dit hoofdstuk geleid tot het cijfer 8.

**1.5 SWOT**

In onderstaande SWOT-matrix worden de sterktes en zwaktes en de kansen en bedreigingen die de visitatiecommissie heeft vastgesteld schematisch samengevat.

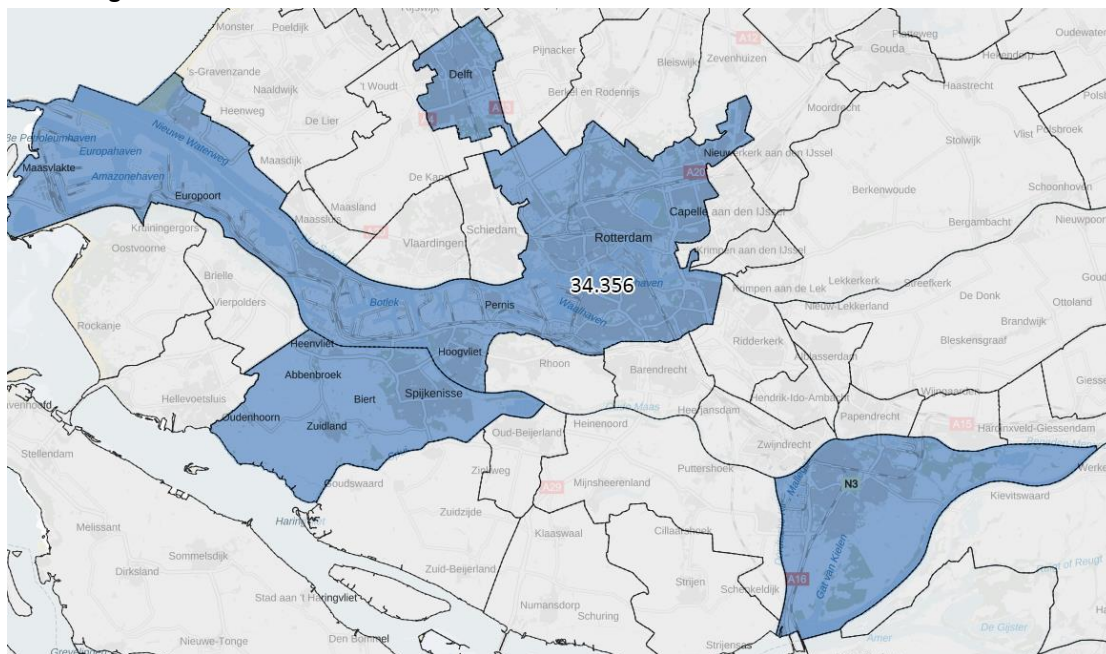
<b>Verbeterpunten</b>	<b>Sterkte punten</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus op activiteiten</li> <li>• Invloed op toekomstig beleid door externen</li> <li>• Versterken ontwikkeltraject huurdersparticipatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een krachtige en herkenbare partner in de wijken en buurten</li> <li>• Strategie en prestatiesturing van hoog niveau</li> <li>• Verbinding tussen top en werkvloer van de organisatie</li> <li>• Grote ontwikkelkracht door omvang, ambitie en analyseniveau</li> </ul>
<b>Kansen</b>	<b>Bedreigingen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samenwerking met partijen in wijken uitbouwen</li> <li>• Kwaliteitsslag in woningbezit</li> <li>• Profiel bij collega-corporaties als innovatieve motor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oud en gedifferentieerd bezit in relatie tot verduurzaming</li> <li>• Plannen is goed, maar realiseren moet ook</li> <li>• Zelfbeeld in relatie tot beeld van externen</li> <li>• Wel heel veel activiteiten en mensen vraagt veel coördinatie: gaat dat blijvend lukken?</li> </ul>

## 2 Stichting Woonbron

De statuten van Woonbron geven een mooie blik op de ontstaansgeschiedenis van Woonbron. Dat zouden meer corporaties zo kunnen doen. De zetel van Woonbron ligt in Rotterdam. In 2006 is Woonbron gefuseerd met Stichting Woondrecht in Dordrecht. Daarvoor (2004) vond de fusie van WoonbronMaasoevers plaats met Stichting Delftwonen in Delft. In 2001 was WoonbronMaasoevers ontstaan door de fusie tussen Stichting Volkshuisvestinggroep Woonbron en Stichting Maasoevers. In de jaren hiervoor zijn meerdere corporaties in deze rechtsopvolgers opgegaan. De oprichting van Woonbron is daarmee gedateerd op 27 juli 1907.

Woonbron heeft anno 2018 woningen in de gemeenten Rotterdam (18.386), Delft (7.540), Dordrecht (5.280) en Nissewaard (3.150). In totaal zijn dat 34.356 woningen (DAEB en niet-DAEB). Het werkgebied is in het kaartje weergegeven.

### Het werkgebied van Woonbron



Rotterdam is een havenstad gelegen in het westen van Nederland, in de provincie Zuid-Holland. De stad is gelegen aan de Nieuwe Maas, een van de rivieren in de delta die gevormd wordt door de Rijn en de Maas. De haven van Rotterdam, lange tijd de grootste ter wereld, is de grootste en belangrijkste van Europa. Het havengebied strekt zich uit over een lengte van 40 kilometer. De naam Rotterdam stamt uit de dertiende eeuw en verwijst naar een dam in de rivier de Rotte. De historische binnenstad werd in mei 1940 grotendeels verwoest door een Duits bombardement. Rotterdam staat bekend om zijn vernieuwende architectuur.

Delft is een stad en gemeente in Zuid-Holland, gelegen aan de Schie, tussen Den Haag en Rotterdam. Op 1 januari 2019 telde de gemeente Delft 103.217 inwoners. Delft heeft een historische binnenstad, ontwikkelde zich in de 19e eeuw tot industriestad en profileert zich tegenwoordig, met de aanwezigheid van een Technische Universiteit en de onderzoeksinstituten TNO en Deltares, vooral als Delft Kennisstad met als slogan Creating History. Binnen de geschiedenis van Nederland is Delft vooral bekend doordat Willem van Oranje er vanaf 1572 heeft geresideerd en er in 1584 werd vermoord. De Oranjes worden sindsdien traditioneel in Delft bijgezet. De bijnaam van Delft is de Prinsenstad.

Dordrecht is met 118.667 inwoners (1 januari 2019) de vijfde gemeente van de provincie Zuid-Holland. Dordrecht maakt deel uit van de grootstedelijke agglomeratie Drechtsteden die ongeveer 280.000 inwoners telt. De stad ligt op de plaats waar de Merwede zich splitst in de Noord en de Oude Maas. De gemeente Dordrecht omvat het gehele Eiland van Dordrecht. De bewoners van Dordrecht noemen hun stad veelal Dordt. Dordrecht werd voor het eerst vermeld in een tekst uit de twaalfde eeuw, toen de stad nog werd aangeduid als Thuredrech, en kreeg in 1220 stadsrechten. In de middeleeuwen ontwikkelde de stad zich als belangrijke handelsstad en stapelplaats en was het een van de zes grote steden van Holland. Later nam het belang van de stad af, maar de binnenstad herinnert nog altijd aan dit rijke verleden.

Spijkenisse is een stad in de gemeente Nissewaard op het eiland Putten in de provincie Zuid-Holland. De voormalige gemeente Spijkenisse telde 72.545 inwoners (1 mei 2014). Spijkenisse grensde in het zuiden en westen aan Bernisse en Korendijk en in het noorden en oosten aan Albrandswaard en Rotterdam. De gemeente Spijkenisse participeerde in de samenwerkingsverbanden Stadsregio Rotterdam en Metropoolregio Rotterdam Den Haag. Op 1 januari 2015 fuseerden de gemeenten Spijkenisse en Bernisse tot de nieuwe gemeente Nissewaard, waarvan Spijkenisse de hoofdplaats is. Nissewaard telt 85.293 inwoners (29 april 2016).

40% van de woningen van Woonbron zijn meergezinswoningen zonder lift, 25% een eengezinswoning, 22% betreft hoogbouw en 13% meergezinswoningen met lift. 83% van de woningen zit in de huurprijscategorieën tot en met betaalbaar.

Woonbron wordt geleid door een bestuur dat bestaat uit twee leden. Het interne toezicht wordt uitgeoefend door een raad van commissarissen met 6 leden. Twee leden zijn voorgedragen door de huurdersvertegenwoordiging. Alle huurders van Woonbron zijn vertegenwoordigd in de Concernparticipatieraad Woonbron, de CPRW. Dit is een stichting. Zij zijn de officiële gesprekspartner van Woonbron, adviseren over het beleid, praten mee over actuele thema's en zijn betrokken bij de prestatieafspraken.

**Deel 2: Beoordelingen met toelichting, per perspectief**

## 3 Presteren naar Opgaven en Ambities

### 3.1 Beoordelingskader

Bij Presteren naar Opgaven worden de feitelijke maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar beoordeeld. Deze beoordeling vindt primair plaats in het licht van de prestatieafspraken zoals die zijn vastgesteld in het lokale (tripartite) overleg met de lokale overheid en huurdersorganisaties en aangevuld, indien relevant, met die van de regionale en/of nationale overheid, convenanten met zorg- en welzijnsinstellingen, brancheorganisaties, politie en andere samenwerkingsverbanden waar de corporatie in participeert.

In de bijlagen is het referentiekader voor plus- en minpunten uit de Methodiek maatschappelijke visitatie woningcorporaties 6.0 opgenomen.

De opgaven en de geleverde prestatie zijn gedetailleerd weergegeven in de Prestatiemonitor, die als bijlage is bijgevoegd. De Prestatiemonitor bevat gedetailleerde informatie in aanvulling op de in onderstaande paragrafen beschreven beoordeling van de visitatiecommissie.

### 3.2 Beschrijving van de prestatieafspraken

Woonbron heeft in de jaren 2015 tot en met 2018 prestatieafspraken met de gemeenten Rotterdam, Dordrecht, Delft en Nissewaard. Voor het zichtbaar maken van de maatschappelijke prestaties van Woonbron wordt in dit rapport de indeling naar thema's gebruikt zoals in Delft:

1. Nieuwbouw en transformatie
2. Betaalbaarheid, beschikbaarheid en bereikbaarheid
3. Kwaliteit van de woningvoorraad
4. Duurzaamheid
5. Leefbaarheid
6. Kwetsbare groepen

In overleg met Woonbron is gekozen om niet de prestatieafspraken met Rotterdam als indeling te gebruiken, wat voor de hand zou liggen aangezien Woonbron hier het meeste bezit heeft, omdat deze afspraken zeer gedetailleerd zijn en het daarom handiger is het om te draaien en de Rotterdamse afspraken toe te delen naar de thema's zoals opgenomen in de afspraken in Delft. Dat dekt de totale lading beter.

Voor alle corporaties zijn rijksprioriteiten benoemd waarvan corporaties geacht worden deze in hun bod op de woonvisie (en dus in de prestatieafspraken) te betrekken. Een corporatie moet de rijksprioriteiten verplicht in overweging nemen, maar zij kan wel, mits goed onderbouwd en in overleg met gemeente en huurdersorganisatie, besluiten dat er voor een of meer rijksprioriteiten lokaal geen prestaties worden geleverd.

De vier rijksprioriteiten voor de periode 2016 t/m 2019 zijn:

- Betaalbaarheid en beschikbaarheid voor de doelgroep
- Realisatie van een energiezuinige woningvoorraad
- Huisvesting van urgente doelgroepen
- Wonen met zorg en ouderenhuisvesting.

De rijksprioriteiten zijn in de gemaakte prestatieafspraken opgenomen.



### 3.3 Relevante ontwikkelingen

Woonbron bedient een groot werkgebied. Woonbron is werkzaam in de woningmarktregio Haaglanden Midden Holland Rotterdam. Dordrecht behoort daar niet toe. Dit betekent dat Woonbron, kort gezegd, alleen activiteiten kan uitvoeren die haar bezit daar in stand houden. Uitbreidingsnieuwbouw is niet aan de orde terwijl daar wel behoefte aan is. De opgave in Dordrecht is vooral de verduurzaming, het bezit (voormalig woningbedrijf) is niet bijzonder goed.

In Nissewaard gaat het beheer ook voor nieuwbouw. In dat beheer zal sloop-nieuwbouw wel een steeds grotere plek in gaan nemen is de verwachting. Andere corporaties lijken daar voortvarender in te zijn.

In Delft is nieuwbouw wel een belangrijke opgave. Het lukt alle partijen in Delft echter nog niet goed om de nieuwbouwtrein goed op snelheid te krijgen. In het verleden was de aandacht vooral op het centrum gericht. Nu wordt weer meer naar het hele gebied gekeken.

Rotterdam heeft met het nieuwe gemeentebestuur uitgesproken geen groei van sociale huurwoningen te willen. De corporaties zijn het hier niet mee eens en blijven dat ook, tot enige onvrede van de gemeente, uitdragen. Iedereen is wel blij dat de rechtszaak over de verantwoordelijkheid van corporaties in de richting van particuliere woningeigenaren voor duidelijkheid heeft gezorgd. Niet alleen inhoudelijk, maar ook in de relaties.

De regionale afspraken tussen gemeenten en corporaties maken uitwisseling tussen sloop, nieuwbouw en verkoop mogelijk. Dit maakt de onderlinge afhankelijkheid groot en daarmee de discussies ingewikkeld.

### 3.4 Beschouwing over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

De kwaliteit van de prestatieafspraken wordt aan de hand van diverse aandachtspunten kort besproken, daarna volgt een kritische beschouwing door de visitatiecommissie.

#### Wederkerigheid van de prestatieafspraken

In de prestatieafspraken met de gemeenten zit wederkerigheid. Op de diverse beleidsterreinen worden de (financiële) inspanningen van alle betrokken de partijen benoemd vaak ook met vermelding van de gereserveerde bedragen t.b.v. de betreffende inspanning.

#### Compleetheid, concreetheid en onderbouwing van de prestatieafspraken

De prestatieafspraken met de gemeenten Rotterdam, Delft, Dordrecht en Nissewaard zijn gericht op de lokale situatie. Er wordt echter ook verwezen naar de regionale onderwerpen. De afspraken zijn concreet en onderbouwd. De beschrijving gaat soms tot op straatniveau. De afspraken zijn veelal SMART.

De eenduidigheid als gehanteerd in de Prestatie Afspraken Lange Termijn Drechtsteden (waaronder Dordrecht) schetst een goed beeld van de gezamenlijke inspanningen van gemeenten, corporaties en huurdersorganisaties in de regio Drechtsteden.

Vermeldenswaardig is ook dat in de prestatieafspraken met de gemeente Rotterdam ook ruimte is voor de beschrijving van tussen partijen gerezen meningsverschillen over de taakuitvoering. Als voorbeeld kan de kwestie rond de door de gemeente gewenste aanvullende bijdrage van Woonbron aan de aanpak van de NPRZ focuswijken genoemd worden (NPRZ staat voor het Nationaal Programma Rotterdam Zuid). Partijen hebben daarover in de prestatieafspraken opgenomen dat dit geschil aan de Adviescommissie geschillenbeslechting prestatieafspraken Woningwet zou worden voorgelegd. Dat is ook gebeurd en heeft voor de gewenste duidelijkheid gezorgd. Al met al zijn zowel de gemeenten als de huurdersorganisaties tevreden over de kwaliteit van de prestatieafspraken.

#### Inzet van de corporatie om tot passende afspraken te komen

Woonbron doet ieder jaar aan elke gemeente een uitvoerige beschrijving toekomen van de voorgenomen activiteiten (het bod). Daarin schetst Woonbron haar activiteiten in de betreffende gemeente. Daarbij wordt ook

verwezen naar de bredere taak van Woonbron in de gemeenten en regio waarin ze werkt. Deze biedingen vormen de basis om met de gemeenten en huurders te komen tot gemeentelijk prestatieafspraken.

Bij het opstellen van lokale en regionale woonvisies is Woonbron nadrukkelijk betrokken. In dat kader neemt Woonbron o.a. deel aan gesprekstafels en ambtelijke overleggen. Conceptversies worden becommentarieerd en door middel van brieven wordt de inbreng voorgelegd (in Rotterdam samen met de andere corporaties).

Vermeldenswaard in deze is ook de constructieve samenwerking met de gemeente Nissewaard. Door de nieuwe Woningwet was voortzetting van het Wijkuitvoeringsprogramma Zuid-West Spijkenisse niet zonder meer mogelijk, omdat daarin werkzaamheden zaten die een corporatie niet meer onder de noemer leefbaarheid mocht doen. In goed overleg met de gemeente en andere corporaties is gezocht naar een nieuwe taakverdeling, waarbij iedere partij binnen het eigen domein en geheel conform de wet toch kon bijdragen aan de verbeteringen op sociaal en fysiek vlak in deze wijk.

### Betrokkenheid van partijen

Indirect worden andere partijen, zoals welzijnswerk, politie en vrijwilligersorganisaties wel betrokken omdat Woonbron bijvoorbeeld afspraken maakt over verbeteringen van de wijkteams, inbraakbeveiliging adresseert en aanpakt, buurtbemiddeling mede initieert en partijen betreft die kleine WMO-achtige verbeteringen in haar woningen aanbrengen. Specifiek heeft Woonbron in haar bod, na afstemming met Antes, aan de gemeente Rotterdam om voortzetting van een proef met Antes gevraagd, waarbij schrijnende gevallen achter de voordeur worden opgespoord in Delfshaven.

### De actualiteit van de prestatieafspraken

De prestatieafspraken zijn actueel; er is ruimte voor bijsturing als daar aanleiding toe is en de regionale volkshuisvestelijke uitdagingen worden meegewogen.

### Waardering door partijen van de samenwerking in het tripartite overleg

Woonbron is deelnemer in het driepartijenoverleg samen met de gemeenten en de huurdersvertegenwoordiging. Samen werken zij aan het realiseren van beoogde maatschappelijke effecten die zijn vastgelegd in de prestatieafspraken. Aan de deelnemers van het driepartijenoverleg overleg is in de enquête ook gevraagd hun waardering te geven van deze samenwerking, gericht op alle drie de partijen in plaats van alleen Woonbron. Dit maakt de beoordeling van Woonbron door de belanghebbenden wat minder eenrichtingsverkeer. Dit is een toevoeging vanuit Cognitum op de visitatiemethodiek 6.0. Belanghebbenden beoordelen de samenwerking als totaal en ook hun eigen bijdrage daaraan.

De resultaten zijn natuurlijk niet alleen afhankelijk van alleen de prestaties van de corporatie, maar ook van de inbreng en bijdragen van de andere partners. Het bestuur en management van Woonbron heeft zelf ook de samenwerking beoordeeld. Zo ontstaat een evenwichtig beeld. In de enquête is hiervoor gebruik gemaakt van vragen gebaseerd op het promotieonderzoek van Pieterjan van Delden naar "Sterke Netwerken"<sup>1</sup>. Hij benoemt in zijn proefschrift drie resultaatcondities voor het functioneren van sterke netwerken:

- *de initiële condities* (intentionele impuls) scheppen voorwaarden voor samenwerking
- *de niveaubepalende condities* (activistische impuls) bepalen de praktische resultaten op korte termijn
- *de effectuerende condities* (verbindende impuls) bepalen de duurzame resultaten op lange termijn.

Het gemiddelde oordeel van de drie categorieën partijen is een 7,2. In onderstaande tabel zijn de scores per conditie weergegeven.

1

Sterke Netwerken, Pieterjan van Delden, Uitgeverij Van Gennep BV, 2009, zie voor een nadere toelichting in de bijlagen.

Conditie	Score
Initiële condities	7,2
Niveaubepalende condities	7,0
Effectuerende condities	7,7

De huurders zijn het meest positief over het netwerk en scoren een 7,9. Woonbron zelf is het minst positief met een 7,1. De gemeenten nemen met een 7,5 de middenpositie in. Gemeenten scoren laag op de conditie dat de gemeente de regie neemt. De huurders scoren minder dan hun gemiddelde op de conditie dat er aanvullende middelen beschikbaar worden gesteld als dat nodig is. Bij Woonbron is de score op alle onderdelen wat lager. Woonbron is kritischer over het tripartite overleg dan de andere deelnemende partijen.

Er is door de visitatiecommissie ook gevraagd wat er in de samenwerking verbeterd zou kunnen worden. De gemeente Nissewaard zou graag concretere afspraken willen en meer sturen op de afgesproken deadlines. Ook ziet zij voor zichzelf de taak weggegeld zelf meer als eenheid te opereren. In Delft ziet de gemeente vooral verbetering van de samenwerking mogelijk door minder naar Rotterdam te kijken en samen met alle partijen goed door pakken op de thema's die er liggen. De gemeente Rotterdam zou graag zien dat de gemeentelijke woonvisie als leidraad wordt geaccepteerd door de andere partijen.

De huurdersvertegenwoordiging ziet mogelijkheden tot verbetering (alhoewel zij al zeer tevreden zijn) op het vlak van elkaar inzicht bieden. Dat verhoogt elkaars betrokkenheid en begrip voor de ander.

Tot slot Woonbron zelf: zij ziet mogelijkheden tot verbetering door scherper met elkaar te zijn op het nakomen van afspraken en de focus op de hoofdzaken te houden. Dit geldt ook voor henzelf.

#### Waardering van de prestatieafspraken en het tripartite overleg door de visitatiecommissie

Hierboven zijn voor verschillende elementen de waarnemingen van de visitatiecommissie beschreven. Hierna volgt een kritische beschouwing van de visitatiecommissie.

In alle vier de gemeenten waar Woonbron werkt, worden door gemeenten, huurders en woningcorporaties concrete prestatieafspraken gemaakt op basis van de jaarlijkse biedingen van de corporaties. Per gemeente verschillen natuurlijk de omstandigheden en daarmee ook de posities en belangen van de verschillende partijen. Over het algemeen constateert de visitatiecommissie een positieve grondhouding bij alle partijen om tot inhoudelijke, goede prestatieafspraken te komen.

In Rotterdam is het proces van prestatieafspraken maken onderdeel van het politieke spel. Niet alleen de gemeente speelt dit spel goed maar ook de woningcorporaties. De visitatiecommissie is positief gestemd over de onderlinge werkwijze hierbij: dat de corporaties een extern oordeel zoeken, zorgt ervoor dat er scherp op de inhoud wordt gespeeld maar zacht op de relatie. Dat is een belangrijk gegeven om wel verder met elkaar te kunnen gaan en toch de goede discussies te kunnen blijven voeren. Tegelijkertijd zit de wetgeving nu zo in elkaar dat de activiteiten van woningcorporaties deel uit maken van het tripartite overleg tussen huurders, gemeenten en corporaties. Geen enkele van die partijen bepaalt zelfstandig wat er wel en wat er niet gebeurt. Dus vrij snel moet iedereen weer aan de slag met de afspraken die gezamenlijk gemaakt zijn. Blijven tegenpruttelen is dan niet altijd effectief.

In Rotterdam is de cultuur ontstaan om uitgebreide prestatieafspraken te maken en die tot op gedetailleerd niveau vast te leggen. De visitatiecommissie ziet daar mogelijkheden tot vereenvoudiging waardoor ook de toegankelijkheid van en de communicatie over die afspraken vergroot kunnen worden.

In de andere drie gemeenten van het werkgebied van Woonbron speelt het maken van prestatieafspraken zich in een rustiger vaarwater af. Er is veel aandacht voor het proces en het betrekken van alle relevante partijen. Het lijkt de visitatiecommissie dat er meer aandacht zou mogen zijn voor hardere afspraken over de inzet van de corporaties, waaronder Woonbron (zoals in Dordrecht en Nissewaard) maar ook de gemeenten (zoals in Delft).

### 3.5 Beoordeling feitelijke prestaties

De feitelijke prestaties worden per thema (zie paragraaf 3.2) beoordeeld.

#### Thema 1: Nieuwbouw en transformatie

#### **De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.**

Woonbron heeft in de visitatieperiode 97 nieuwbouwwoningen opgeleverd en conform de afspraken met de gemeenten, 351 wooneenheden aangekocht.

Daarnaast werd in de jaren 2015, 2016, 2017 en 2018 werk gemaakt van diverse transformatieprojecten (ook in het licht van het Nationaal Programma Rotterdam Zuid). In dat kader zijn 896 woningen gesloopt en is gestart met de ontwikkeling van verscheidene nieuwe complexen.

In Rotterdam was en is de transformatie van Carnisse een belangrijk thema waar ook met Woonbron afspraken over zijn gemaakt. De versterking van de positie van Woonbron in Carnisse is vanaf 2015 actief opgepakt door bezit van Havensteder over te nemen, wijkconciërges aan te stellen en het verkoopprogramma aan te passen. Tevens is er een SOK getekend met de gemeente over de aankoop van particulier bezit aan de Urkersingel (138 eenheden), met als doel herontwikkeling. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van de verminderingsregeling verhuurderheffing. Ook zijn tientallen woningen, conform de afspraken, getransformeerd in het kader van het programma Kansrijke Wijken in de wijk het Nieuwe Westen.

In Delft waren over dit thema in de jaren 2015 en 2016 geen specifieke afspraken. In 2017 zijn afspraken gemaakt over de bouw van 10 appartementen in de Coendersbuurt (bouw gestart) en is een haalbaarheidsstudie uitgevoerd naar de bouw van 17 sociale huurwoningen aan de Bieslandsekade. In 2018 zijn voor diverse locaties onderzoeken opgestart zoals afgesproken om tot meer nieuwbouw in Delft te kunnen komen.

In Dordrecht waren voor het jaar 2015 geen specifieke afspraken gemaakt. In 2016 is afgesproken 144 woningen te slopen, hiervan zijn dat jaar 93 gerealiseerd. In 2017 zouden 142 woningen gesloopt worden, dat werden er 197. Ook in 2018 was er een forse sloopafpraak van 284 woningen. Die werden in 2018 ook gesloopt. De nieuwbouw van 61 woningen is nog niet gerealiseerd, hangende de discussie met de Aw over de ontheffing voor het woningmarktgebied.

Tot slot Nissewaard. Tussen de gemeente en Woonbron zijn over nieuwbouw en transformatie in de visitatieperiode geen afspraken gemaakt.

De commissie is van mening dat feitelijke prestaties de prestatieafspraken evenaren en dat rechtvaardigt een 7.

## Thema 2: Betaalbaarheid, beschikbaarheid, bereikbaarheid

### De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Het woningbezit van Woonbron omvat gedurende de visitatieperiode voor circa 95% sociale huurwoningen. Met de gemeenten zijn afspraken gemaakt over de het beschikbaar en bereikbaar houden daarvan ten behoeve van de doelgroep en de afspraken daarover werden door Woonbron nagekomen.

Woonbron hanteert een gematigd huurbeleid. De huurverhoging bedroeg over de jaren 2015 t/m 2018 respectievelijk: 2,1%; 0,96%; 1,12% en 1,48%. Aan de Eu-toewijzingsnorm 80-10-10 werd steeds voldaan en van de betreffende toewijzingen werd over de jaren 2017 en 2018 98% en 99% passend toegewezen.

Meer dan 80% van de woningen van Woonbron bevinden zich gedurende de visitatieperiode in de categorie betaalbaar en goedkoop.

In Rotterdam gold in 2015 en 2016 de afspraak dat 70% van de vrijkomende woningen onder de hoogste aftoppingsgrens zouden worden aangeboden. Woonbron realiseerde 72% en 83%. Ook de afspraken over het gematigde huurbeleid werden conform uitgevoerd (2,15 in 2015 en 0,94 in 2016). Ook de afspraken voor de jaren 2017 en 2018 werden door Woonbron gerealiseerd: zoals vrijgekomen woningen onder de hoogste aftoppingsgrens aanbieden, toepassen van een inkomensafhankelijke huurverhoging, het liberaliseren van huurwoningen en het verkopen en aankopen van woningen.

Met Nissewaard werden in 2015 en 2016 op dit thema geen afspraken gemaakt met Woonbron. In 2017 en 2018 betrof het afspraken over liberalisatie bij mutatie (2017: afspraak 1, gerealiseerd 5, 2018: afspraak 5, realisatie 2), over verkopen van woningen bij mutatie (2017: afspraak 16, gerealiseerd 29, 2018: afspraak 16, realisatie 26) en het minimaal 67% van de vrijkomende woningen onder de hoogste aftoppingsgrens aanbieden. In 2017 was dit 821% en in 2018 81%.

Met de gemeente Delft waren in 2015 afspraken gemaakt die vooral onderzoek tot onderwerp hadden. Dit gold ook voor 2016. Ook in 2017 waren de afspraken nog niet echt concreet en betrof het met name het uitvoeren van het streefhuurbeleid (uitgevoerd) en het uitvoeren van een pilot. In 2018 waren er 2 afspraken: het verkennen van een gezamenlijke regeling tot matiging van huurverhoging (uitgevoerd) en het maximaal verkopen van 286 woningen (71 gerealiseerd).

De gemeente Dordrecht en Woonbron hadden in 2015 op dit thema geen afspraken. In 2016 betrof het de verkoop van 42 woningen (70 gerealiseerd) en de afspraak om minimaal 50% van het vrijkomende aanbod te bestemmen voor regulier woningzoekenden. In 2016 was dit 63%. In het jaar 2017 waren er afspraken over verkoop (afspraak 19, gerealiseerd 153), liberalisering (afspraak 9, 16 gerealiseerd) en wederom over het toewijzen van minimaal 50% aan regulier woningzoekenden (68% gerealiseerd). Tot slot het jaar 2018. In dit jaar betroffen de afspraken verkoop (afspraak 24; realisatie 109), liberalisatie (afspraak 4, 17 gerealiseerd) en het bestemmen van 70% van het aanbod aan regulier woningzoekenden (73% gerealiseerd).

De commissie is van mening dat feitelijke prestaties de prestatieafspraken evenaren en dat rechtvaardigt een 7.

### Thema 3: Kwaliteit van de woningvoorraad

#### De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Woonbron investeert jaarlijks vele miljoenen in behoud van de kwaliteit van haar bezit (zowel planmatig als in renovatie). In het licht van het Nationaal Programma Rotterdam Zuid zijn met de gemeente Rotterdam afspraken gemaakt over te treffen maatregelen in het betreffende gebied. Het voert te ver hier al die projecten op te nemen. In de bijlage prestatie-monitor wordt hier mee inzicht in gegeven.

Met de gemeenten Rotterdam, Dordrecht en Nissewaard zijn concrete afspraken gemaakt over de verbetering van de woningvoorraad in termen van geld en in termen van aantallen woningen die aangepakt worden. Deze afspraken worden ook gerealiseerd.

In Delft zijn de afspraken nog niet verder gekomen dan het uitvoeren van onderzoek.

In zowel de ervaren woningkwaliteit als de technische woningkwaliteit scoort Woonbron een C (2017 en 2018) in de Aedes Benchmark.

De commissie is van mening dat de feitelijke prestaties de prestatieafspraken evenaren en geeft daarom een 7.

### Thema 4: Duurzaamheid

#### De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

Woonbron heeft in het kader van duurzaamheid prestatieafspraken gemaakt over de vervanging van open verbrandingstoestellen, het plaatsen van Hr-ketels, combinaties van verbetering en verduurzaming, het plaatsen van zonnepanelen en te maken labelstappen.

In Nissewaard waren voor de jaren 2015 en 2016 geen afspraken gemaakt over verduurzaming. Dit is in 2017 voor het eerst het geval. Dat jaar wordt gestart met het verduurzamen van 93 woningen, zoals afgesproken. Deze worden opgeleverd in 2018 (ook conform de afspraken).

Met de gemeente Delft wordt voor de jaren 2015 en 2016 afgesproken een fors aantal labelstappen te zetten (van EFG naar C). In 2015 zijn er 117 labelstappen gezet, in 2016 623. Daarmee is aan de afspraak voldaan. Ook wordt geconcludeerd dat de ambitie naar energienul voor het bezit in Delft niet haalbaar is. Zowel in 2017 als in 2018 is afgesproken dat Woonbron meedenkt over het van gas loskomen en inzet op voorlichting aan huurders over energiebesparing. Deze afspraken komt Woonbron na.

Met Dordrecht zijn in 2015 geen afspraken gemaakt. In 2016 is conform afspraak aandacht besteed aan het stimuleren van gedragsverandering bij huurders. Ook zijn 244 woningen van HR-ketels voorzien en zijn 127 woningen van zonnepanelen voorzien. In 2017 zijn geen specifieke afspraken gemaakt. In 2018 is zoals afgesproken het complex Het Waterwiel op een warmtenet aangesloten.

Met de gemeente Rotterdam waren in 2015 en 2016 afspraken over het verduurzamen van 530 woningen Dit is gerealiseerd. De afspraak om 1.000 HR-ketels te plaatsen en 250 open verbrandingstoestellen te vervangen, is ongeveer voor de helft gehaald. In 2017 zijn zoals afgesproken 700 labelstappen gehaald en 100 woningen hebben tenminste 2 labelstappen gemaakt (ook conform afspraak). Tot slot zijn ook de gemaakte afspraken voor het jaar 2018 gehaald (zoals plaatsen van zonnepanelen en circulair slopen).

Alles overziend zijn de met de gemeenten gemaakte afspraken grotendeels gerealiseerd.

Landelijk is de afspraak dat het woningbezit van corporaties eind 2020 gemiddeld label B heeft.

De duurzaamheid van het woningbezit van Woonbron wordt uitgedrukt in de energie-index (label en energie-index). In de visitatieperiode zijn in de periode 2016 t/m 2018 (nog) geen grote verschillen te zien in de totale verdeling van het woningbezit over de energie-labels, maar het verbetert wel. 58% van de woningen heeft in 2018 een C-label of hoger, in 2015 was dat nog 10% lager.

In de Aedes Benchmark scoort Woonbron over de jaren 2017 en 2018 op duurzaamheid en energetische prestatie een C. Met betrekking tot de CO<sub>2</sub>-uitstoot wordt in 2017 een C gescoord en in 2018 een B.

De commissie is van mening dat de prestaties voldoen aan het ijkpunt voor een 6 (de feitelijke prestaties evenaren in belangrijke mate de prestatieafspraken).

#### Thema 5: Leefbaarheid

### De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

Woonbron is actief en zichtbaar in de wijken waar zij bezit heeft. In samenspraak met de gemeenten wordt onder andere geparticipeerd in wijkteams, buurtbemiddeling en programma's voor inbraakpreventie. Ook worden wijkconciërges ingezet en afspraken gemaakt over de inzet van budget voor leefbaarheidsactiviteiten. Zowel in regionaal als lokaal verband zijn er op dit terrein diverse convenanten afgesloten (enkele voorbeelden daarvan zijn, regionaal: aanpak hennepkwekerijen, aanpak woonoverlast en lokaal: buurtbemiddeling, preventie huisuitzetting, aanpak overlast gevende groepen).

Er zijn met de 4 gemeenten gedurende de visitatieperiode tal van afspraken gemaakt die bijna zonder uitzondering zijn gerealiseerd. Grote onderwerpen hierin waren bijvoorbeeld in Rotterdam de aanpak in Heijplaat, het actieprogramma Woonoverlast en de inzet van wijkconciërges. In Nissewaard is gestart met buurtbemiddeling en zijn in alle gemeenten budgetten ingezet om de leefbaarheid te verbeteren.

De commissie is van mening dat de prestaties voldoen aan het ijkpunt en geeft twee pluspunten omdat de prestaties de afspraken evenaren en Woonbron blijkt geeft van een expliciet uitnodigende houding in de wijken richting huurders en andere organisaties om gezamenlijk tot oplossingen voor probleemsituatie te komen. Ook werkt Woonbron actief mee aan overlast bestrijdende programma's in samenwerking met gemeente en andere organisaties. Woonbron is altijd bereid actief mee te helpen naar oplossingen te zoeken om overlast of andere problemen op te lossen. De belanghebbenden in de wijken, waar ook de visitatiecommissie mee gesproken heeft, zijn hier uitermate tevreden over. De commissie onderschrijft dit beeld.

#### Thema 6: Kwetsbare groepen inclusief langer thuis

### De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Met de gemeenten zijn afspraken gemaakt over de huisvesting en begeleiding van kwetsbare groepen zoals statushouders en doorstromers vanuit intramurale instellingen.

In de jaren 2015 t/m 2018 werden steeds in ruime mate woningen toegewezen aan vergunninghouders (respectievelijk 8,4%, 17,2%, 3,0% en 8,0% van de totale verhuringen). Met zowel Dordrecht als Delft waren hier specifieke afspraken over gemaakt, die Woonbron heeft gerealiseerd.

Via Humanitas zet Woonbron een budgetcoach in om kwetsbare gezinnen te begeleiden.

Ook met marktpartijen (o.a. Antes) wordt samengewerkt om de kwetsbare groepen te ondersteunen.

Woonbron is zich ervan bewust dat vergrijzing en extramuralisering leiden tot een grote groep huurders die blijvend zelfstandig woont. Dit leidt ertoe dat Woonbron in toenemende mate te maken heeft met verminderd zelfredzame klanten en bewoners die andere voorzieningen nodig hebben in de woning. Dat vraagt aanpassingen van een deel van haar woningen of extra sociale en medische ondersteuning. In het beleidskader "Langer zelfstandig" geeft Woonbron invulling aan haar beleid richting deze klantgroep.



Met de gemeenten zijn specifieke afspraken gemaakt over de huisvesting van urgenten (bijvoorbeeld uitstroom instellingen), het ondersteunen van huurders met huurachterstanden, het samenwerken met zorginstellingen en nog diverse andere onderwerpen. Woonbron realiseert deze afspraken grotendeels.

De commissie is van mening dat de feitelijke prestaties de prestatieafspraken evenaren en geeft een 7.

## 3.6 Beoordeling van de ambities

### 3.6.1 Beschrijving van de ambities

De missie van Woonbron luidt:

“Woonbron zorgt in gevarieerde wijken voor passende huisvesting voor hen die ons nodig hebben. Voor onze bewoners zijn wij partner in prettig wonen. Vandaag voor morgen.”

In het bedrijfsplan 2018 – 2020 is de missie samengevat als:

“Een passende woning in een prettige woonomgeving voor iedereen die op sociale huur is aangewezen, nu en in de toekomst.”

De hoofdlijnen van de ambities zijn:

Voor de periode 2015-2017 (Passie voor de kerntaak) zijn de hoofdlijnen van de ambities gericht op transformatie naar een corporatie met een smaller aandachtsgebied en verbetering op de kerntaak en financieel presteren.

Daartoe zijn zeven kritische succesfactoren beschreven:

1. Strategie en Governance: het leveren van een substantiële bijdrage aan de gemeentelijke woonvisie vastgelegd in prestatieafspraken met gemeenten.
2. Service en dienstverlening: de klantwaarden betrouwbaar, deskundig, zichtbaar, adequaat en persoonlijk, worden voor de klanten in alle facetten van het handelen herkenbaar. Leidend tot een gestage toename van de Net Promotor Score (NPS) (+5 eind 2017).
3. Betaalbaarheid, beschikbaarheid en bemiddeling: binnen de mogelijkheden woonlastenproblemen aanpakken voor de groepen die dat het hardst nodig hebben. Borgen dat circa twee derde van de aangeboden woningen een netto huurprijs onder de eerste aftoppingsgrens van de huurtoeslag heeft.
4. Beheerkracht: versterken dagelijkse sociale beheer in gebouwen en buurten waar Woonbron ‘thuis in de wijk’ is. Eind 2017 scoort een groot deel van de complexen op ‘schoon, heel en veilig’ een ‘goed’ of hoger.
5. Vastgoedkwaliteit: de woningen moeten technisch op peil blijven en gaan voldoen aan de wensen van bewoners en de maatschappij rondom onder andere comfort, veiligheid, energieprestatie/duurzaamheid en gezondheid. Jaarlijks 2% van het bezit verbeteren door een verbetermaatregel: nieuwbouw, renovatie/instandhouding of een energielabel- of kwaliteitsverbetering.
6. Organisatie: verlaging van de bedrijfslasten en structureel evalueren, waar nodig de organisatie bijsturen en actief zoeken naar mogelijkheden om beter, goedkoper en efficiënter te worden. Score in de Aedes-benchmark bedrijfsvoering op een B.
7. Financiën: versterken financiële veerkracht. Afbouw leningenportefeuille; lagere rentelasten; gecombineerd met verlaging, verlaagt dit de kostenkant van de Interest Coverage Ratio (ICR). Aan de inkomstenkant wordt inzet op betaalbaarheid in de huurinkomsten doorgerekend. Resultierend in minimale trend van de ICR gedurende 2015, 2016 en 2017 van ruim 1,7.

Voor de periode 2018-2020 (Wonen met kwaliteit) zijn de hoofdlijnen van de ambities gericht op doorzetten van de verbetering en gericht op de maatschappelijke opgaven. De benoemde speerpunten zijn:

1. Goede woningen: focus op de woningkwaliteit. Integrale benadering van de woningkwaliteit, de tevredenheid van de klant en de toekomstwaarde van de woningen.



Duurzaamheid, met een lagere energierekening en hoger comfort als bijkomend effect, is een nadrukkelijk onderdeel van de woningkwaliteit. Forse inzet op de duurzaamheidsaanpak, zonder door te slaan; realisme en verantwoorde inzet van maatschappelijke middelen zijn het credo.

Vanwege de wens van bewoners om langer zelfstandig te blijven wonen, worden woningen aangepast.

2. Prettig wonen: bevordering ongestoord woongenot en een aantrekkelijke woonomgeving. Gemeenschappelijke ruimten worden opgeknapt; woonoverlast steviger aangepakt; en een groot en betrokken team beheerders is elke dag in de wijken. De klanten kunnen Woonbron als partner zien in het bestrijden van moedwillige overlast. Toename van het aantal verminderd zelfredzame huurders in de woningen en wijken. Dat vraagt snelle en effectieve samenwerking met hulpverleners in zorg, welzijn en de politie.
3. Betaalbaar wonen: kerntaak is het om te voorzien in betaalbare woningen voor de doelgroep. Ook de komende jaren gaat een groot deel van de middelen naar betaalbaarheid doordat een lagere dan marktconforme huur wordt gevraagd. De vanaf 2016 ingezette verlaging van de streefhuren wordt de komende periode voortgezet.

Om de speerpunten te kunnen uitvoeren wordt blijvend geïnvesteerd in de kwaliteit van de dienstverlening. De financiële middelen zijn begrensd. Dit vraagt om afgewogen keuzes tussen de ambities op het gebied van woningkwaliteit, duurzaamheid, inzet in de wijken, betaalbaarheid en dienstverlening. Het tempo wordt medebepaald door onze financiële polsstok de komende jaren. Om de middelen optimaal in te kunnen zetten voor de maatschappelijke doelen, wordt de effectiviteit verhoogd. De processen en digitalisering worden geoptimaliseerd en er wordt geïnvesteerd in verdere ontwikkeling van onze medewerkers.

De ambities worden elk jaar vertaald naar en uitgewerkt in jaarplannen.

### 3.6.2 Beoordeling van de ambities

#### **De visitatiecommissie beoordeelt de ambities van Woonbron met een 8.**

Woonbron heeft haar eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties (Bedrijfsplan 2015-2017 Passie voor de kerntaak en Bedrijfsplan 2018-2020 Wonen met kwaliteit) en deze passen bij de opgaven in het werkgebied. Daarmee voldoet Woonbron aan het ijkpunt voor een 6.

Tussen de corporaties en de gemeente Rotterdam is verschil van inzicht over de nieuwbouwoopgave in Rotterdam. Moeten er nu wel meer sociale huurwoningen bijgebouwd worden of zijn er voldoende in de stad? Dit zorgt voor een continu debat in de stad en heeft begin dit jaar geresulteerd in een addendum op de prestatieafspraken tussen de partijen.

De visitatiecommissie geeft twee pluspunten op basis van de volgende overwegingen:

- Woonbron reageert altijd snel en betrokken op nieuwe of specifieke vragen uit het werkgebied van partners. Voorbeelden zijn de aanpak in Carnisse en de huisvesting van herstructureringsurgenten uit Trebos (bezit van Vestia).
- De duidelijkheid die Woonbron gezocht (en gevonden) heeft in het geschil met de gemeente Rotterdam over inzet van de corporaties in Carnisse (opkopen van particulier bezit).
- De ambities en strategieën van Woonbron worden duidelijk uitgewerkt in documenten en zijn daarmee goed geborgd en inzichtelijk. Andere partijen weten waar Woonbron voor staat en aan wil werken.
- Thuis in de wijk is voor Woonbron een belangrijke onderscheidende ambitie. Dit wordt door de belanghebbenden ook op waarde geschat. De lokaliteit in de aanpak van Woonbron past uitermate goed als tegenwicht bij de grootschalige problematiek van een stadscorporatie. Er wordt maatwerk geleverd.

### 3.7 Bewonderpunten en verwonderpunten

#### Bewonderpunten

- De consistente opstelling van Woonbron ten aanzien van het geschilpunt met de gemeente Rotterdam over de door de gemeente gewenste aanvullende bijdrage van Woonbron aan de aanpak van de NPRZ-focuswijken. Daarbij heeft Woonbron zich gefocust op een correcte inzet van haar vermogen in haar eigen bezit. Dat heeft uiteindelijk er ook toe geleid dat Woonbron in deze kwestie in het gelijk is gesteld.
- De continue focus op de wijk als het schaalniveau van handelen.

### 3.8 Totale beoordeling opgaven en prestaties

**De visitatiecommissie geeft een eindoordeel van een 7,3 op presteren naar opgaven en ambities.**

In onderstaande tabel ziet u hoe deze score tot stand is gekomen.

Presteren naar opgaven en ambities	Oordeel visitatiecommissie	
	beoordeling prestaties	beoordeling ambities
Thema 1: Nieuwbouw en transformatie	7	
Thema 2: Betaalbaarheid, beschikbaarheid en bereikbaarheid	7	
Thema 3: Kwaliteit van de woningvoorraad	7	
Thema 4: Duurzaamheid	6	
Thema 5: Leefbaarheid	8	
Thema 6: Kwetsbare groepen	7	
<b>Oordeel</b>	<b>7,0</b>	<b>8</b>
<b>Gewogen oordeel</b>	<b>7,3</b>	

## 4 Presteren volgens Belanghebbenden

### 4.1 Beoordelingskader

Bij presteren volgens belanghebbenden stelt de visitatiecommissie zich op de hoogte van de mening van belanghebbenden. Belanghebbenden geven hun oordelen in de vorm van rapportcijfers over:

- de mate waarin men tevreden is over de maatschappelijke prestaties van de corporatie. Hierbij wordt de indeling in thema's gevolgd van de prestatieafspraken
- de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie
- de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie.

Ook geven belanghebbenden aan wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen. De verschillende punten worden samengevat in een lijst van een beperkt aantal verbeterpunten per belanghebbendengroep.

Daarnaast geven huurdersorganisatie(s) en gemeente(n) hun mening over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces in de lokale driehoek met eventuele verbeterpunten. Dit laatste onderdeel van de methodiek is echter opgenomen in hoofdstuk 3, paragraaf 3.4.

### 4.2 Werkwijze

De visitatiemethodiek onderscheidt 3 categorieën van belanghebbenden voor de corporatie: de gemeente(n), de huurders en overige partijen (zoals zorg- en welzijnsinstellingen). De corporatie heeft de visitatiecommissie een overzicht aangereikt met haar belanghebbenden in het werkgebied. In goed overleg is tussen de corporatie en de visitatiecommissie afgesproken met welke partijen een gesprek zou plaatsvinden. Ook is besproken welke partijen alleen door middel van een schriftelijke enquête bevestigd zouden gaan worden. Daarnaast is in het kader van de wijkaanpak in een tweetal wijken (Delfshaven en IJsselmonde) een gesprek gevoerd met specifiek in die 2 wijken actieve belanghebbenden om een beter inzicht te krijgen in de effectiviteit van de wijkaanpak van Woonbron. In de bijlagen is een overzicht opgenomen van de partijen waarmee de visitatiecommissie 'face-to-face' heeft gesproken en welke partijen alleen de schriftelijke enquête hebben ingevuld.

Alle belanghebbenden hebben ter voorbereiding op het gesprek en/of de schriftelijke enquête, een factsheet ontvangen met daarin de belangrijkste prestaties van de corporatie in de visitatieperiode. Deze factsheet is toegevoegd aan de bijlagen.

De beoordeling van de prestaties van de corporaties door de belanghebbenden is zowel op de gesprekken als op de schriftelijke enquête gebaseerd en betreft uitsluitend de visie van de desbetreffende belanghebbende, niet van de visitatiecommissie.

In de schriftelijke enquête zijn extra vragen opgenomen die de mogelijkheid bieden de corporatie te scoren in het Reputation Quotiënt Model: de reputatie monitor. Alhoewel dit geen onderdeel uitmaakt van de visitatiemethodiek, geeft het de corporatie een mooi algemeen inzicht in hoe de belanghebbenden in het werkgebied naar de corporatie kijken.

### 4.3 Belanghebbenden in het werkgebied

Woonbron is werkzaam in de gemeenten Rotterdam, Delft, Dordrecht en Nissewaard. De visitatiecommissie heeft met diverse belanghebbenden gesproken c.q. hen via een schriftelijke enquête bevestigd. Hieronder wordt een beeld van de gesprekpartners geschetst.

### *Gemeenten Rotterdam, Dordrecht, Delft en Nissewaard*

In Rotterdam heeft Woonbron ruim 13.800 woningen. De visitatiecommissie heeft gesproken met de heren L. Kleijkamp, woonoverlastcoördinator Carnisse, M. den Hollander, wijkmanager Carnisse en Heijplaat, H. Holwerda, adviseur Wonen, F. de Jong, medewerker stadsontwikkeling en R. van den Ham, expert woonoverlast.

In Dordrecht bezit Woonbron ruim 5.200 woningen. De visitatiecommissie heeft gesproken met de heren M. Stam, wethouder en B. Kortweg, beleidsadviseur wonen.

In Nissewaard bezit Woonbron ruim 3.150 woningen in Spijkenisse. De visitatiecommissie heeft gesproken met de heren J.W. Mijns, wethouder en L. Mijns, beleidsmedewerker wonen.

In Delft heeft Woonbron ruim 7.500 woningen. De visitatiecommissie heeft niet gesproken met vertegenwoordigers van deze gemeente. Wel hebben zij een schriftelijke enquête ingevuld.

### *Concernparticipatieraad Woonbron*

Alle huurders van Woonbron zijn vertegenwoordigd in de Concernparticipatieraad Woonbron, de CPRW. Dit is een stichting. Zij zijn de officiële gesprekspartner van Woonbron, adviseren over het beleid en praten mee over actuele thema's. De visitatiecommissie heeft gesproken met mevrouw A. Horsten (Dordrecht), mevrouw M. van Oostveen (Rotterdam), mevrouw P. Wijntuin (Rotterdam), mevrouw E. Veldkamp (oud lid), mevrouw C. van Bruggen (oud lid) en hun adviseur de heer H. de Miranda (Woonbond).

Naar aanleiding van de overname door Woonbron van Stichting Humanitas per 1 juli 2019 is ook de huurdersvertegenwoordiging van Humanitas aan de CPRW toegevoegd (groep Zorgzaam Wonen). Namens hen heeft de visitatiecommissie gesproken met de heer H. Goutier.

### *Maatschappelijke instellingen*

*Pameijer* - is er voor iedereen voor wie meedoen in de samenleving lastig is. Zij helpt mensen verder bij wonen, werken en opgroeien, altijd vanuit hun eigen kracht en talent. Pameijer doet dit vanuit tientallen locaties voor wonen, werken en ontmoeting in Rotterdam en Dordrecht. De visitatiecommissie heeft gesproken met mevrouw D. Ribaric, accountmanager van Pameijer Werken en de heer L. Arnoldus, locatiemanager van Pameijer Wonen.

*De Uitvoeringsbrigade* – bedenkt en ontwikkelt continue manieren om mensen die in problemen zitten sneller te kunnen helpen. De visitatiecommissie heeft gesproken met de heer H. Kielen.

*Politie* – de visitatiecommissie heeft gesproken met de heer R. Bakker, operationeel expert wijkagenten, Hoogvliet.

### *Collega corporaties*

Gemeente Nissewaard:

De Leeuw van Putten, de heer R. Geertsema, beleidsmedewerker

Maasdelta Groep, de heer F. van Velzen, directeur wonen

Gemeente Rotterdam:

Havensteder, mevrouw H. van den Berk, bestuurder

Stichting Ouderenhuisvesting Rotterdam, de heer H. Najja, bestuurder

Maaskoepel, mevrouw A. van Ettinger, directeur

Vestia, de heer A. Schakenbos, bestuurder

Gemeente Delft:

Vidomes, mevrouw D. Braal, bestuurder



De gemeenten en de overige belanghebbenden scoren beide een ruime voldoende voor de maatschappelijke prestaties van Woonbron. Maar ook de gemeenten zijn ontevreden over de maatschappelijke prestaties van Woonbron als het gaat om nieuwbouw en transformatie. In de volgende alinea's wordt dit per thema nog wat verder toegelicht.

*Thema 1: Nieuwbouw en transformatie (5,9)*

In de regio Rotterdam en omstreken is nieuwbouw en transformatie een heikel punt in de discussies tussen de corporaties en tussen vooral de gemeente(n) en de corporaties. Woonbron kan niet in elke gemeente in haar werkgebied dezelfde positie innemen vanwege de beperkingen van de Woningwet (indeling in woningmarktregio's). De afgelopen jaren heeft Woonbron niet veel nieuwbouw kunnen plegen.

Alle drie de categorieën belanghebbenden beoordelen de prestaties van Woonbron op dit thema als de minste van alle thema's, waarbij de huurders en de gemeenten zelfs een onvoldoende geven. Van Woonbron wordt verwacht dat zij op het gebied van (sloop)nieuwbouw meer doet en tot concrete acties komt. Dit wordt bijvoorbeeld expliciet geuit door de gemeente Nissewaard.

*Thema 2: Betaalbaarheid, beschikbaarheid en bereikbaarheid (6,7)*

Het brede thema betaalbaarheid, beschikbaarheid en bereikbaarheid wordt zowel door de gemeenten als de overige belanghebbenden met een ruime voldoende beoordeeld. De huurders beoordelen de inzet van Woonbron in relatie tot de krapte op de woningmarkt met een onvoldoende en vinden dat Woonbron daar mee aan moet doen (zie ook de onvoldoende bij thema nieuwbouw en transformatie). De gemeenten en de overige belanghebbenden zijn daar positiever over en vinden dat Woonbron op deze onderwerpen voldoende presteert gegeven de omstandigheden in haar werkgebied.

*Thema 3: Kwaliteit van de woningvoorraad (6,8)*

Over de kwaliteit van de woningvoorraad zijn de drie categorieën belanghebbenden het meer eens: alle drie beoordelen de prestaties van Woonbron met een ruim voldoende. Hier lag en ligt een grote opgave, waar Woonbron hard mee aan het werk is. Dat wordt gezien door de belanghebbenden.

*Thema 4: Duurzaamheid (6,4)*

Hetzelfde beeld komt naar voren als het om de verduurzaming gaat. Dit loopt voor een deel samen met de kwaliteit van de woningvoorraad maar kent de nodige specifieke problemen, alleen al door de leeftijd van het woningbezit van Woonbron en de onmogelijkheden die dat geeft voor verduurzaming tegen een redelijke prijs. De belanghebbenden beoordelen de prestaties van Woonbron tussen een voldoende en een ruim voldoende.

*Thema 5: Leefbaarheid (7,3)*

Als het over de maatschappelijke prestaties van Woonbron gaat, wordt Woonbron geroemd om haar inzet in de wijken en buurten. Het leitmotiv 'Thuis in de Wijk' wordt door iedereen herkend en erkend en leidt tot goede en zichtbare maatschappelijke prestaties. Woonbron is zichtbaar in de wijk, aanspreekbaar op concrete problemen in de wijk en is altijd bereid snel en actief mee te denken. Zonder uitzondering zijn belanghebbenden hier positief over. Dit uit zich ook in mooie beoordelingen van de gemeenten, overige belanghebbenden en maatschappelijke organisaties. De huurders verlaten m.b.t. de cijfers hun kritische grondhouding niet, maar gaven in het gesprek met de visitatiecommissie wel blijk van hun positief oordeel op dit thema.

*Thema 6: Kwetsbare groepen (6,8)*

Tot slot het laatste thema: kwetsbare groepen. Hierover verschillen de oordelen van de belanghebbenden wat meer. De gemeenten en de collega-corporaties geven voor de prestaties van Woonbron een dikke 7. De huurders en de maatschappelijke organisaties scoren daarop minder. Dit heeft vooral met de groei van de vraag vanuit de

maatschappelijke instellingen te maken. Zij zien deze doelgroep fors groeien en zij moeten allemaal een plek in dezelfde wijken krijgen. Dat lukt niet altijd of niet snel genoeg.

**Tevredenheid over de relatie en communicatie: 7,6**

De relatie en de communicatie met Woonbron wordt door alle belanghebbenden zeer positief beoordeeld. Woonbron wordt gezien en ervaren als een open, transparante organisatie die verbinding zoekt met haar omgeving en zich daar op een positieve, actieve manier toe wil verhouden. Dat de feitelijke prestaties bij dat beeld wat achterblijven, wordt Woonbron (nog) niet aangerekend geduid. Dit is wel een punt voor de toekomst.

De huurdersvertegenwoordiging gaat graag verder met Woonbron op pad om de relatie te versterken en meer inhoud te geven.

De gemeente Rotterdam waardeert de inzet van Woonbron met betrekking tot het eerdergenoemde geschil, waarbij Woonbron de duidelijkheid opzoekt door het voor te leggen aan de externe geschillencommissie op dat vlak.

**Tevredenheid over de invloed op beleid: 6,9**

De open en toegankelijke opstelling van Woonbron betekent niet dat de belanghebbenden het gevoel hebben dat zij kunnen bepalen wat Woonbron wel en niet doet. Zij zien een zelfbewuste organisatie die actief met haar omgeving in gesprek gaat om de koers te bepalen. Dat wordt over het algemeen positief beoordeeld. Met name de gemeente Rotterdam heeft de afgelopen periode ervaren dat Woonbron achter haar overtuigingen staat. Dat wordt enerzijds gewaardeerd, maar tegelijkertijd wordt ook verzucht dat Woonbron (en overigens ook de andere corporaties) meer moeten doen wat de gemeente wil.

**4.4.3 Totaaloverzicht cijfermatige oordelen belanghebbenden**

In onderstaande tabellen zijn alle cijfermatige oordelen van de belanghebbenden weergegeven. Deze cijfers zijn zowel aan de gesprekken als aan de schriftelijke enquêtes ontleend.

In de eerste tabel is weergegeven hoe de gemeenten (met uitzondering van Dordrecht) Woonbron beoordelen met cijfers. Met de vertegenwoordigers van Dordrecht was tijdens het gevoerde gesprek afgesproken dat zij nog cijfers zouden aanleveren, dit is echter niet gebeurd. Ook niet alle vertegenwoordigers van de gemeente Rotterdam waar de commissie mee heeft gesproken, hebben cijfermatige oordelen gegeven. Daardoor is N niet altijd de optelsom van het aantal personen zoals opgenomen in de bijlage op pagina 63 en 64.

Prestatievelden		Rotterdam	Nissewaard	Delft	gemiddelde cijfers
	<i>Aantal respondenten</i>	<i>N= 3</i>	<i>N=2</i>	<i>N=2</i>	<i>N=7</i>
De tevredenheid over de maatschappelijke prestaties	Thema 1: nieuwbouw en transformatie	6,0	-	5	5,5
	Thema 2: betaalbaarheid, beschikbaarheid en bereikbaarheid	7,3	8	7	7,4
	Thema 3: kwaliteit van de voorraad	7,0	6	7	6,7
	Thema 4: duurzaamheid	6,0	7	6	6,3
	Thema 5: leefbaarheid	7,7	8	8	7,8
	Thema 6: huisvesting kwetsbare doelgroepen	7,0	9	7	7,6
	Gemiddelde	7,2	7,6	6,7	6,9



De tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie	6,3	8	6	6,7
De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie	8,7	8	5	7,6

In de tweede tabel is een uitsplitsing gemaakt van de categorie overige belanghebbenden (niet zijnde gemeente en de huurders). Dit betreft collega-corporaties en maatschappelijke organisaties. Niet alle gesprekspartners hebben een cijfermatig oordeel over Woonbron gegeven. Daardoor is N niet altijd de optelsom van het aantal personen zoals opgenomen in de bijlage op pagina 63 en 64.

Prestatievelden		Collega-corporaties	Maatschappelijke organisaties	gemiddelde cijfer categorie
	<i>Aantal respondenten</i>	N=8	N=3	N=11
De tevredenheid over de maatschappelijke prestaties	Thema 1: nieuwbouw en transformatie	6,7	6,0	6,6
	Thema 2: betaalbaarheid, beschikbaarheid en bereikbaarheid	7,5	7,0	7,4
	Thema 3: kwaliteit van de voorraad	7,3	6,0	6,9
	Thema 4: duurzaamheid	7,0	6,0	6,8
	Thema 5: leefbaarheid	8,0	7,0	7,7
	Thema 6: huisvesting kwetsbare doelgroepen	7,9	5,5	7,4
	Gemiddelde	7,4	6,4	7,1
De tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie		7,4	7,0	7,3
De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie		8,0	7,3	7,8

In onderstaande tabel zijn alle cijfermatige oordelen van de belanghebbenden weergegeven. Deze cijfers zijn zowel aan de gesprekken als aan de schriftelijke enquêtes ontleend.

Prestatievelden		Huurders	Gemeenten	overige belanghebbenden	gemiddelde cijfer
	<i>Aantal respondenten</i>	N=8	N=7	N=11	N=26
De tevredenheid over de maatschappelijke prestaties	Thema 1: nieuwbouw en transformatie	5,5	5,5	6,6	5,9
	Thema 2: betaalbaarheid, beschikbaarheid en bereikbaarheid	5,3	7,4	7,4	6,7
	Thema 3: kwaliteit van de voorraad	6,9	6,7	6,9	6,8
	Thema 4: duurzaamheid	6,3	6,3	6,8	6,4
	Thema 5: leefbaarheid	6,3	7,8	7,7	7,3
	Thema 6: huisvesting kwetsbare doelgroepen	6,1	7,6	7,4	6,8



	Gemiddelde	6,0	6,9	7,1	6,7
	De tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie	7,5	7,6	7,8	7,6
	De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie	6,9	6,7	7,3	6,9

N.B. De drie categorieën belanghebbenden scoren allen even zwaar in de eindscore per onderdeel, ondanks het verschillende aantal respondenten.

#### 4.4.4 Aangedragen verbeterpunten door belanghebbenden

Zowel in de gesprekken als in de schriftelijke enquêtes hebben belanghebbenden (individueel) waar mogelijk verbeterpunten aangegeven voor Woonbron. Deze punten zijn samengebundeld en worden per categorie belanghebbenden hieronder weergegeven:

##### *Gemeenten*

- minder of gericht verkopen
- meer omgevingsbewust
- omarm de woonvisie
- samenwerking consolideren
- meer duurzaamheidsmaatregelen doorvoeren
- de volkshuisvestelijke component in het beleid (m.n. investeringen)
- maatwerk in plaatsen huurders
- relatie en vertegenwoordiging huurders
- isolatie oudbouw

##### *Huurders*

- stukken eerder toesturen
- meer openheid in doelen
- betere samenwerking

##### *Overige belanghebbenden*

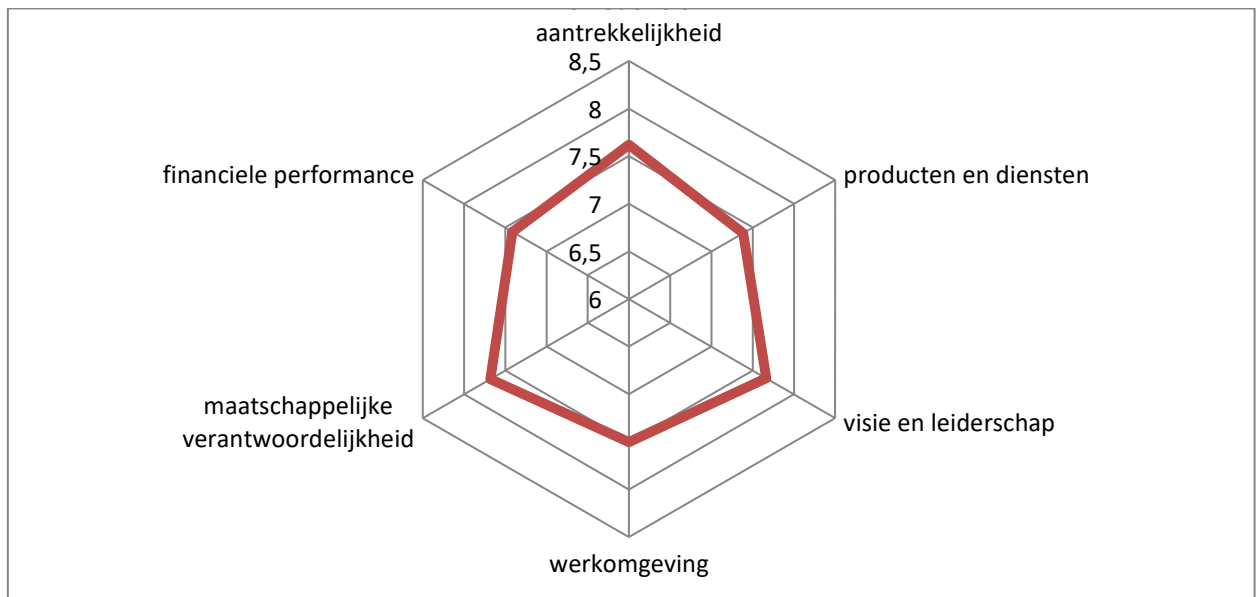
- oplossing voor woningtekorten
- meer capaciteit in uitvoering
- digitaal logboek per locatie
- onderhoudsbeleid weer op peil brengen
- voldoende sociale voorraad
- waarom van keuzes communiceren
- meer concrete samenwerking zoeken
- meer mankracht op afdeling sociaal
- frontlijnsturing in de gaten houden
- afschriften rapporten
- huurbeleid afstemmen
- gezamenlijke uitvoering projecten
- meer focus op gemeente Nissewaard

#### 4.5 De reputatie van Woonbron

In de voorgaande paragraaf staan drie thema's centraal, namelijk de prestaties, de mate van invloed van de belanghebbenden op de corporatie en relatie en wijze van communicatie. Er zijn natuurlijk meer elementen die het algemene oordeel van de belanghebbenden over de corporatie bepalen. Daarom heeft de visitatiecommissie, naast het gesprek met diverse belanghebbenden en de cijfermatige oordelen die de visitatiemethodiek vereist, ook gevraagd naar het algemene beeld van de belanghebbenden over Woonbron. Dit beeld is opgebouwd uit de 19 elementen van het Reputation Quotiënt model van Fombrun, Gardberg en Sever. Deze aanvullende informatie heeft geen invloed op de scores die volgens de visitatiemethodiek zijn toegekend.

Woonbron scoort een 7,5 voor haar reputatie. Dat is een mooi cijfer. Hoger dan het gemiddelde scoren de aantrekkelijkheid, visie en leiderschap en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Lager dan het gemiddelde scoren producten en diensten en financiële performance. De werkomgeving zit precies op het gemiddelde. Overigens wijkt geen enkel onderdeel sterk af van het gemiddelde. De bandbreedte is 7,4 tot 7,7. Een mooi gelijkmatig beeld van Woonbron, zonder positieve of negatieve dissonanten.

In onderstaand plaatje is te zien hoe de score is opgebouwd op de zes dimensies van het Reputatie Quotiënt Model:



In de bijlagen is het overzicht opgenomen van alle scores op de 19 elementen waaruit het Reputatie Quotiënt Model is opgebouwd.

#### 4.6 Bewonderpunten en verwonderpunten

##### **Bewonderpunten**

- De open en toegankelijke houding van Woonbron richting haar belanghebbenden.
- De inzet van Woonbron op het schaalniveau van de wijk. Belanghebbenden ervaren de meerwaarde daarvan en zien ook dat de bestuurder een 'lokalist' is en zich daarvoor inzet. Woonbron zit goed in de netwerken.
- Belanghebbenden zien Woonbron als een innovatieve organisatie op sociaal gebied.
- Belanghebbenden geven aan dat zij eigen nooit tevergeefs een beroep op Woonbron doen.

##### **Verwonderpunten**

- Achterblijven van prestaties in relatie tot ambitie en het nog niet euvel duiden daarvan door de belanghebbenden.

## 5 Presteren naar vermogen

### 5.1 Beoordelingskader

De visitatiecommissie beoordeelt of Woonbron voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.

### 5.2 Relevante ontwikkelingen

De wereld waarin corporaties opereren, is gedurende de visitatieperiode volop in beweging geweest. Het beleid tot garantiestelling door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) werd al voor de Parlementaire enquête woningcorporaties in 2014/2015 aangescherpt, evenals het toezicht door het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) en vanaf medio 2015 de Autoriteit woningcorporaties (Aw). Met de invoering van de Woningwet en het Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting medio 2015 werden nieuwe financieel-administratieve opdrachten vastgelegd (scheiding DAEB en niet-DAEB, waardering op marktwaarde) en vond aanscherping van het in- en externe toezicht plaats. Tenslotte werd de Governance Code vernieuwd. De visitatieperiode werd daarnaast gekenmerkt door een aanslag op de liquiditeiten door de Verhuurderheffing en wijzigingen in het belastingregime naast een toename van de regeldruk voor de gehele corporatiesector.

Woonbron kende daarnaast een eigen problematiek: uit de oordeelsbrieven van de Aw komen gedurende de visitatieperiode vrijwel geen bijzonderheden naar voren. Er is geen aanleiding tot opmerkingen en/of interventies, maar wel aandacht voor de ontwikkeling van de Loan to Value, gelet op de verduurzamingsopgave.

Uit de risicobeoordelingen van het WSW komt naar voren dat na een aantal turbulente jaren in 2015 de overdracht heeft plaatsgevonden van Bijzonder naar Regulier Beheer binnen het WSW. Het WSW heeft waardering voor de transformatie van Woonbron. In 2016 heeft Woonbron de portefeuillestrategie geactualiseerd en duidelijke keuzes gemaakt. De kwaliteit van de strategie is van hoog niveau. De komende jaren zal de leningenportefeuille worden afgebouwd. In 2017 wordt besloten tot een pilot voor de herstructurering van de grote derivatenportefeuille, waardoor het risicoprofiel verder is verbeterd. Eind 2018 heeft Woonbron een gezonde financiële positie. De vrije kasstromen zijn aangewend voor het aflossen van de leningen. Terugggekochte woningen uit de Verkoop onder Voorwaarden-portefeuille zullen vaker vrij worden verkocht om de maximale verplichting van € 1 miljard niet te overschrijden.

De strategische koers is ambitieus met een behoorlijke transformatieopgave van het relatief oude bezit in stedelijk gebied. Maar deze is doorgerekend in de meerjarenbegroting en alle direct betrokken partijen zien op de lange termijn spanning tussen de volkshuisvestelijke ambities en de financiële mogelijkheden. De interne sturing en beheersing van het risicomangement zijn op orde en van een goed niveau, met continue aandacht voor kwaliteitsverbetering en beheersing van de risico's. Gelet op de woningportefeuille die wordt gekenmerkt door enerzijds oud bezit in een aantal zwakke wijken in stedelijk gebied en anderzijds woningbezit in voormalige groeikernen, is dat een goede zaak die in de ogen van de visitatiecommissie waardering verdient.

### 5.3 Basisinformatie

De financiële ratio's zijn gebaseerd op de rekenmethode en normen van de Aw en het WSW. In 2015 gebaseerd op de bedrijfswaarde, in 2016 en 2017 de marktwaarde en vanaf 2018 de beleidswaarde. De normen zijn overigens (nog) niet vastgesteld op de actuele uitgangspunten, hetgeen de beoordeling compliceert. Uit een sectoranalyse van de Aw en het WSW komt naar voren dat de gemiddelde beleidswaarde voor de sector 5% hoger ligt dan de bedrijfswaarde. Uit het jaarverslag 2018 van Woonbron volgt een beleidswaarde van € 2.345 miljoen uit de

marktwaarde van € 4.006 miljoen, welke gecorrigeerd is met afslagen voor beschikbaarheid, betaalbaarheid, kwaliteit en beheer van in totaal ongeveer € 1.661 miljoen. Daarmede is de beleidswaarde ongeveer 60% van de marktwaarde. In onderstaande tabel zijn de financiële ratio's gebaseerd op de Oordeelsbrief 2016, het CIP 2015 en het WAL van Woonbron. In 2015 op bedrijfswaarde, in 2016 op de bedrijfs- en marktwaarde, in 2017 en 2018 op beleids- en marktwaarde. Toegevoegd is de zogenaamde buffer: het verschil van de solvabiliteit en de totale risicoscore. De buffer is een indicatie voor een eventuele overmaat in het vermogen, die beschikbaar is voor additionele investeringen, zoals duurzaamheid en betaalbaarheid. Voor het totale risico in de buffer is 12% gehanteerd.

Prestatievelden	2015	2016	2017	2018
Solvabiliteit (norm WSW > 20) in %	24,4/46,1%	23,9/48,2%	24,3/51,6%	35,4/55,2%
Buffer (norm >0) in %	12%	12%	12%	23%
Interest Coverage Rate (norm WSW > 1,4)	1,92	2,06	1,99	1,66
Loan to value (norm WSW < 75) in %	66,2%	69,7%	70,5%	52,2%

Bron: Oordeelbrieven AW, CIP'15, jaar- en accountantsverslagen

De visitatiecommissie constateert dat de financiële ratio's sterk zijn. De toenemende buffer indiceert enige vermogensovermaat. Woonbron hanteert eigen, interne strengere normen voor de solvabiliteit, de ICR en de LtV. Woonbron hanteert een actuele portefeuillestrategie met een grote, financierbare transitieopgave. De interne sturing en het risicomanagement zijn in de ogen van de visitatiecommissie op orde en van een goed niveau.

In de Aedes Benchmark scoort Woonbron voor alle jaren op bedrijfslasten per gewogen vhe consequent een B. Voor de Onderhouds- en verbeteringslasten scoort Woonbron een C, slechter dan het gemiddelde van de referentiegroep. De Aedes Benchmark Duurzaamheid levert voor het verslagjaar 2017 een score C op, met een EI=1,87 slechter dan het gemiddelde van de referentiegroep.

Onderstaand is de Indicatieve Bestedingsruimte Woningcorporaties, de IBW 2017 en 2018, weergegeven. Doel van de IBW is de investeringscapaciteit van de corporatie transparant te maken voor het overleg met gemeenten en huurderorganisaties. De IBW kan daarbij helpen, maar is een theoretisch maximum zonder veiligheidsmarge en dient dus met enige voorzichtigheid in combinatie met de vermogensbuffer te worden gezien. De IBW bestaat uit drie componenten die indicatief de extra bestedingsruimte aangeven ten opzichte van de beleidsvoornemens uit de dPi voor de jaren 2017/2021 en 2018/2022.

Woonbron voornemens in dPi/IBW			
Periode	Nieuwbouw	Verbetering	Gemiddelde huurverhoging
2017-2021	321 vhe	€ 155 mln.	2,1%
2018-2022	364 vhe	€ 212 mln.	2,3%

Uit de voornemens in de dPi's komt naar voren dat Woonbron met haar ongeveer 34.000 vhe's voornemens is grote investeringen in zowel de nieuwbouw als de verbetering te realiseren en de gemiddelde, te realiseren huurverhoging iets te verhogen, waarbij verschillende huurprijzen voor verschillende woningtypes worden gehanteerd en rekening wordt gehouden met het inkomen van de huurders. Doel is de huidige en gewenste huur meer op elkaar af te stemmen.

IBW Woonbron in miljoenen €, gemeenten Rotterdam, Delft, Dordrecht en Nissewaard			
Periode	Nieuwbouw	Verbetering	Huurmatiging
2017-2021	€ 22,5	€ 17,8	€ 0,9
2018-2022	€ 0	€ 0	€ 0

Uit de IBW-tabel komt naar voren dat de reeds kleine extra bestedingsruimte verder afneemt naar nul voor de DAEB-tak in 2018. Voor een deel mogelijk ten gevolge van de beperking tot alleen DAEB in de latere periode: er wordt zeer scherp aan de wind gestuurd voor de maximale inzet voor de beheerkracht en kwaliteitsverbetering van het vastgoed.

#### 5.4 Vermogensinzet

De visitatiecommissie heeft beoordeeld of en op basis waarvan Woonbron de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties passend bij de externe opgaven en de vermogenspositie motiveert en verantwoordt.

#### De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 9.

Woonbron verantwoordt en motiveert in voldoende mate de inzet van haar beschikbare vermogen voor de maatschappelijke prestaties passend bij de externe opgaven en de vermogenspositie. Hiermee voldoet Woonbron aan het ijkpunt voor een 6.

De Visie 2014-2023 levert een uitwerking voor Woonbron van de missie, de visie en het Bedrijfsplanmodel en de uitwerking van de visie aan de hand van het Driekamermodel. Het Bedrijfsplan in dit model is strategisch van aard, met een looptijd van 3 á 4 jaar met de uitwerking van het 'hoe' en de doelstellingen en planning zijn SMART geformuleerd. Op vele onderdelen van beleid zijn voor de visitatieperiode goed uitgewerkte strategische plannen en beleidskaders voorhanden.

In het Bedrijfsplan 2012-2015 "Sociaal, zakelijk met elan" worden beperkingen en intensiveringen uitgewerkt, zodat Woonbron sociaal blijft, zakelijk wordt en haar elan vasthoudt. Het Bedrijfsplan 2015-2017 "Passie voor de kerntaken" komt voort uit het visiedocument en vormt het kader voor de jaarplannen. Alle energie wordt gebundeld voor de passie voor de kerntaak. Het Bedrijfsplan neemt de belanghebbenden op uitstekend leesbare wijze en SMART geformuleerd mee in de overtuiging, dat het op vele fronten slimmer en zakelijker, sneller en met nieuwe partners moet. Samenwerking is en blijft de kracht van Woonbron. Uit de vele gesprekken die de visitatiecommissie had, bleek dit ook een duidelijk voor iedere belanghebbende herkenbaar.

De combinatie van de kracht van een publieke organisatie en het zakelijke karakter van een bedrijf is goed zichtbaar. De indeling van het bedrijfsplan is gebaseerd op 7 kritische succesfactoren, die vertaald worden in concrete Kern Prestatie Indicatoren (kpi's) met een nulmeting voor de beheerkracht in 2015. Deze kpi's worden de leidraad van het handelen voor de komende jaren genoemd. De sturing vindt plaats aan de hand van het Driekamermodel, met drie hoofdprestatievelden, de kamers van het model. Elk hoofdstuk omvat de visie, de terugblik 2012-2014, de prestatie-indicatoren, de hoofdactiviteiten 2015-2017 en een activiteitenoverzicht. In het hoofdstuk Vastgoedkwaliteit wordt de interne kwaliteitsslag uitgewerkt. In het hoofdstuk Organisatie de visie dat de medewerkers het verschil maken. In het hoofdstuk Financiën de visie: een stevig financieel fundament. Uit de terugblik komt naar voren dat in de periode 2012-2014 de focus lag op de financiële weerbaarheid en het afbouwen van de schuldpositie. De financiële ratio's zullen binnen 5 jaar met een marge op de sectoreisen worden gebracht.

Uitgebreid wordt ook ingegaan op de doorontwikkeling van het risicomangement en het integreren van de interne beheersing van de systemen en de kwaliteit van de processen. In de vele gesprekken die de visitatiecommissie had, kwam soms ook de spanning naar voren tussen de eisen vanuit de financiële continuïteit

vanuit het concern en de inzet van het vermogen voor maatschappelijke doeleinden op vestigingsniveau in de verschillende gemeenten.

De woningportefeuille wordt gekenmerkt door relatief oud bezit in stedelijk gebied in een aantal zwakke wijken. Daarnaast ligt een deel van de woningvoorraad in gebieden waar vanwege groeikern ontwikkelingen, veel woningen in relatief korte tijd gebouwd zijn. Er is een nieuwe kwaliteitsvisie geformuleerd om beter te sturen op de (onderhoud)kwaliteit en duurzaamheid. Woonbron heeft om dat alles een relatief grote investeringsopgave met additionele financieringsbehoefte. De strategische koers is ambitieus met een behoorlijke transformatieopgave die is doorgerekend in de meerjarenbegroting. In aansluiting op de overname van Humanitas zal de portefeuillestrategie in 2019 worden geactualiseerd. Woonbron heeft een gezonde financiële positie, maar kent nog beperkingen vanuit het verleden, zo is de commissie gebleken. Dit vraagt scherpe keuzes en overleg over de actualisatie, de realisatiekracht en de vastgoedsturing. De commissie is zeer onder de indruk van de beleidsvoorbereiding en besluitvorming rond de inzet van het vermogen en de nadrukkelijke aandacht die maatschappelijke vraagstukken krijgen in de wijk: wat in de wijken en buurten speelt, komt terug op de bestuurstafel. Dat kwam ook terug in de verschillende gesprekken: de problemen en aanpak in de verschillende buurten en wijken is een zaak die ook bekend is en gestuurd wordt vanuit discussies hoger in de organisatie tot op niveau van de raad van commissarissen toe. Om het anders te zeggen: de hogere echelons van Woonbron staan wel met hun voeten op de grond en weten wat daar speelt. Dat is een compliment voor de gehele organisatie van Woonbron.

Het Bestuursverslag 2018 “Wonen met kwaliteit” is bijzonder van opzet: iteratief, zodat de belanghebbende lezer zelf zijn leeswensen kan bepalen door op onderdelen te klikken, dan wel op trefwoord te selecteren. Niet alleen de bereikte, doch ook de niet bereikte resultaten krijgen de aandacht, zoals het aantal gerenoveerde woningen, de klanttevredenheid en de overname van Stichting Humanitas Huisvesting. De grote verbeteringsprongen in de eigen organisatie worden geïllustreerd aan de hand van het Great Place-onderzoek en de zogenaamde Trust index score van 75%: de erkenning van goed werkgeverschap. De speerpunten vindt de lezer terug aan de hand van fact sheets, naast de reguliere, smart geformuleerde hoofdstukken. De verantwoording aan de belanghebbenden ligt daarmee op een hoog niveau. Duidelijk wordt verantwoord waar en hoe het vermogen ingezet worden.

Woonbron hanteert het Driekamermodel om afwegingen te maken voor de inzet van haar middelen. In dit sturingsconcept komen de effectiviteit, efficiency en financiële continuïteit tot hun recht. Bij overschrijding van het vermogen dient vanuit de Vermogenskamer een surplus aan de Maatschappelijke kamer beschikbaar worden gesteld ten gunste van de huurders. Overliquiditeit zal afhankelijk van de Loan to Value volgens een vastgestelde verhouding niet alleen worden aangewend voor additionele aflossingen, maar ook ten bate van nieuw beleid. Zo is de overliquiditeit in 2017 vervroegd ingezet voor beheerkracht en woningkwaliteit. Een duidelijke keus voor de maatschappelijke inzet van het vermogen. Het investeringsprogramma wordt bij voorkeur gefinancierd uit de operationele kasstroom, indien nodig aangevuld met de verkoopopbrengsten, zoals in 2018. Met dit alles maakt Woonbron goed zichtbaar hoe ze haar vermogen inzet voor wonen en daaraan verwante maatschappelijke vraagstukken die in wijken en buurten spelen. Dit speelt ook op niveau van de commissarissen waarbij met de instelling van de commissie maatschappij een duidelijk tegengewicht wordt georganiseerd tegenover de vraagstukken van financiële continuïteit via inhoudelijke discussies binnen de raad. Daarbij komt nadrukkelijk de vraag naar voren welke stakeholders ertoe doen en waar in geïnvesteerd moet worden.

De visitatiecommissie geeft drie pluspunten op grond van de volgende overwegingen:

- De actieve wijze waarop, na turbulente jaren in de vorige visitatieperiode, de draad intern is opgepakt, de visie op de inzet van het vermogen is ontwikkeld en uitgewerkt in beleidsplannen en meerjarenbegrotingen.
- De kwaliteit van de verschillende bedrijfsplannen, de gemaakte keuzes en het monitoren en volgen van de verschillende kritische prestatie indicatoren via heldere rapportages.
- De mate waarin het beschikbare vermogen wordt verhoogd door de sobere en doelmatige bedrijfsvoering en de verkoop van woningen.

- De expliciete keuze voor het actief willen zijn in buurten en wijken en het daar vermogen voor inzetten en de zeer goede zichtbaarheid van mens en organisatie in de 'eigen wijken': Woonbron is overtuigd "lokalist" en dat is goed zichtbaar en wordt alom erkend.
- Het lerend vermogen van de organisatie wat onder meer blijkt uit de in 2017 gemaakte tussenbalans op grond van ontwikkelingen op de woningmarkt en het koppelen daarvan aan de koers.
- De duidelijke keuzes voor investeren in betaalbaarheid, beschikbaarheid en verduurzaming.

## 5.5 Bewonder- en verwonderpunten

### Bewonderpunten

- Woonbron maakt goed zichtbaar hoe ze haar vermogen inzet voor wonen en daaraan verwante maatschappelijke vraagstukken die in wijken en buurten spelen en laat zien dat de discussies op alle niveaus van de organisatie gevoerd worden.
- De interactieve opzet van het jaarverslag 2018 met digitaal klikken op de eigen leeswensen om het jaarverslag zo transparant mogelijk te maken. De verantwoording over de gemaakte keuzes en het waarom van de keuzes naar de belanghebbenden ligt op een hoog niveau.
- Overschrijding bij te goede ratio's levert heroverweging van de volkshuisvestelijke inzet.
- Het proces van besluitvorming rond de overname van Humanitas.
- De wijze waarop de bewonersorganisatie betrokken is in het tweede deel van de visitatieperiode bij een aantal strategische keuzes zoals het huurbeleid, passend in een positieve op de bewonersgerichte benadering.
- De pilot voor het herstructureren van de derivaten in overleg met Aw en WSW.

### Verwonderpunten

- Woonbron is op veel terreinen actief, maar is er overal voldoende focus?
- Nieuwbouwmogelijkheden zijn beperkt en vooral via sloop/nieuwbouw en herstructurering als gevolg van gemeentelijk beleid: wat is effect op doorstroming?
- Veel gespikkeld bezit wat consequenties heeft voor aanpak, onderhoud en beheer.



## 6 Governance

### 6.1 Beoordelingskader

Bij Governance vormt de visitatiecommissie zich een oordeel over:

- Strategievorming en sturing op prestaties
- Maatschappelijke rol van de raad van commissarissen
- Externe legitimatie en verantwoording.

### 6.2 Korte beschrijving governance-structuur

Woonbron wordt geleid door een tweehoofdige raad van bestuur.

De raad van bestuur wordt geadviseerd door een directieteam, waarin de regiodirecteuren zitten en ook de managers vastgoedsturing & beleid en financiën & bedrijfsvoering. De regiodirecteuren hebben behalve een regio ook een inhoudelijk aandachtspunt onder hun hoede.

Sinds 2018 is het directieteam collegiaal verantwoordelijk voor de resultaten, de raad van bestuur blijft op afstand.

Er wordt toezicht gehouden door een raad van commissarissen van 6 leden. De raad van commissarissen heeft drie commissies ingesteld ter voorbereiding van besluitvorming: auditcommissie, remuneratiecommissie en de commissie maatschappij. Twee leden zijn op voordracht van de huurders benoemd. In de raad van commissarissen is daarnaast nog een commissaris met het profiel maatschappelijke organisaties.

De huurders zijn op concernniveau vertegenwoordigd in de Concernparticipatieraad Woonbron (CPRW) en over de prestatieafspraken met de gemeenten wordt met stadsgroepen gesproken.

Er is een ondernemingsraad met 13 leden.

Als lid van Aedes en de VWT is en voelt Woonbron zich verbonden aan de Governance Code.

Woonbron werkt met de Driekamermodel, de PDCA-cyclus en hanteert de Leanmethodiek. De organisatie is ingericht als een unit-matrix organisatie. De opgave is leidend, er moet over regio's en domeinen heen worden samengewerkt.

### 6.3 Relevante ontwikkelingen

In het laatste jaar van de visitatieperiode is de voorzitter van de toenmalige raad van bestuur op eigen verzoek vertrokken omdat hij de politiek in is gegaan. Hij is na zorgvuldige overweging van de raad van commissarissen opgevolgd door het andere lid van de raad van bestuur. Ter aanvulling van de raad van bestuur is vervolgens extern geworven. De benoeming vond plaats in 2019.

Bij de raad van commissarissen heeft, naast de statutaire wisselingen, nog een lid afscheid genomen. Ook deze vacature ontstond vanwege het aanvaarden van een wethouderspost. In de visitatieperiode is de voorzitter van de raad van commissarissen tijdelijk teruggetreden daar hij een interimfunctie aanvaardde bij een ministerie, waarbij de schijn van vermenging van belangen op zou kunnen treden. Bij de tussentijdse vacature van een huurderscommissaris is aan de CPRW voorgesteld om een zittend lid dat aan het profiel voldeed, te benoemen. Dat is door de CPRW overgenomen.

In 2017 is, na een transparante procedure, door de raad van commissarissen een nieuwe accountant aangesteld.

Woonbron is in de visitatieperiode in rustiger vaarwater gekomen na het verwerken van de consequenties van de problemen met de ss Rotterdam en een grote reorganisatie van de organisatie na invoering van de Woningwet 2015. Binnen de organisatie en bij externen blijkt 'de boot' nog steeds wel na te galmen, zij het dat dat in het

algemeen in termen gaat dat ervan geleerd is en het nu als verleden tijd beschouwd kan worden.

Dat rustiger vaarwater uit zich onder meer in een gewijzigde toezichtstijl: de raad van commissarissen hoeft minder strak te sturen, maar zorgt wel voor de nodige schuring en tegenwicht. In belangrijke dossiers zoals bijvoorbeeld de overname van Humanitas en de afwikkeling van de verkoop van controversieel bezit (Schiehal) voert de raad van commissarissen een goed gesprek met de raad van bestuur, daarbij geholpen door tijdige en uitgebreide informatievoorziening door de raad van bestuur. De raad van commissarissen heeft het in licht van het herstelde evenwicht binnen Woonbron ervan afgezien om het aantal leden op het maximum van 7 te stellen. De raad van bestuur laat op zijn beurt ook meer ruimte aan de directie.

Beide bewegingen konden, omdat de organisatie qua planning, monitoring en sturing op orde is. Uit de stukken en visitatiegesprekken komt inderdaad het beeld naar voren dat dat bij Woonbron het geval is.

Qua focus heeft Woonbron de omslag gemaakt van sociaal durfondernemer en innovator naar volkshuisvester. Zakelijk maar met een warm hart en met steeds meer oog voor de individuele huurder. Bij een reflectieve lerende organisatie als Woonbron zijn er in de visitatieperiode telkens aanpassingen in ambities gemaakt, maar dat zijn in feite accentverschillen die niet afdoen aan de focus op de kernactiviteiten. Woonbron heeft zich in de visitatieperiode en met het aantreden van de nieuwe voorzitter van de raad van bestuur nog meer gericht op de volkshuisvestelijke kerntaak en op de borging van het profiel van een woningcorporatie die midden in de wijk staat, samenwerkt met zo veel mogelijk partijen en er is voor mensen die aangewezen zijn op de sociale huursector. Met veel aandacht voor de kwaliteit van de woning en de woonomgeving (schoon, heel veilig en met zo min mogelijk overlast). Dat profiel, zo blijkt uit de interviews met belanghebbenden en medewerkers, wordt herkend en erkend en is doorleefd in de hele organisatie en op alle niveaus.

Woonbron is recent intern een groot cultuurtraject begonnen, gericht op samenwerken over de grenzen van regio's en domeinen heen, op verantwoordelijkheid voelen en nemen in je werkzaamheden en op het elkaar aanspreken als dat nodig is. Noodzakelijke voorwaarden in het unit-matrix model dat gehanteerd wordt. Een risico dat gehoord werd, is dat coördinatie en focus scherper moeten, omdat anders door de veelheid en onsamenhangendheid de energie voor de beweging weglekt c.q. de weerstand toeneemt. Belangrijk is ook dat de organisatie(structuur) de gewenste cultuur(verandering) volgt en het management een voorbeeldfunctie heeft.

## 6.4 Strategievorming en sturing op prestaties

### 6.4.1 Strategievorming

#### **De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.**

Woonbron heeft een actuele lange termijnvisie op haar eigen positie en toekomstig functioneren voor het realiseren van maatschappelijke prestaties en deze is zodanig vastgelegd en vertaald naar doelen en activiteiten dat deze te monitoren zijn.

De Visie 2014-2023 levert een uitwerking voor Woonbron van de missie, de visie en het Bedrijfsplanmodel en de uitwerking van de visie aan de hand van het Driekamermodel. Het Bedrijfsplan in dit model is strategisch van aard, met een looptijd van 3 á 4 jaar met de uitwerking van het 'hoe' en de doelstellingen en planning zijn SMART geformuleerd. Op vele onderdelen van beleid zijn voor de visitatieperiode goed uitgewerkte strategische plannen en beleidskaders voorhanden.

De klant, de woning en de woonomgeving, daar gaat het bij Woonbron om en dat zie je telkens en overal terug. Woonbron heeft een drietal bedrijfsplannen die de visitatie periode afdekken:

- Bedrijfsplan 2012-2015 Mensen Maken Wonen
- Bedrijfsplan 2015-2017 Passie voor de kerntaak
- Bedrijfsplan 2018-2020 Wonen met kwaliteit

Deze plannen worden verder uitgewerkt in het jaarlijkse activiteitenplannen per (deel)gebied, en ook in jaarplannen voor verschillende domeinen zoals P&O, communicatie, planmatig onderhoud, kwaliteit en audit. In alle plannen wordt gewerkt met doelen en meetbare (kern-) prestatie indicatoren.

De visitatiecommissie is van mening dat de prestaties voldoen aan het ijkpunt en geeft twee pluspunten op grond van de volgende overwegingen:

- De doorleefdheid van de missie en de visie door de hele organisatie heen:  
Woonbron onderscheidt zich werkelijk in de wijze waarop zij aanwezig is in de wijken en haar ambities op het terrein van beheerkracht op complexniveau en de woonomgeving daadwerkelijk en in samenspraak met andere actoren in de wijk, realiseert. Als grote corporatie met meerdere werkgebieden neemt Woonbron deel aan ettelijke overleggen op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Bij wijze van voorbeeld: alleen al in Delfshaven, onderdeel van het Nieuwe Westen zijn er 6 vaste overleggen en daarmee is deze buurt niet uitzonderlijk. Aparte vermelding in dit gebied verdient het bijzondere wijkverbeterplan voor de Pupillenbuurt, dat in co-creatie van bewoners, de gemeente en Woonbron op initiatief van bewoners tot stand kwam. Wat in de operationele laag gezegd wordt, wordt terug gehoord op een niveau daarboven en andersom. Er wordt met één mond vanuit één visie gesproken en de antwoorden zijn helder (niet altijd ja).
- De actualisering van de visie, doelen en plannen:  
De reguliere P&C-cyclus impliceert periodieke herijking op visie, strategie en uitwerking. Woonbron geeft er blijk van dat accenten opnieuw worden gezet als daar aanleiding voor is. Zo leidde de midtermreview tot aanpassing van de ambities voor 2018. Uit de stukken, verslagen en ook uit de gesprekken komt Woonbron naar voren als organisatie waar veel belang wordt gehecht aan meting, reflectie, en aanpassing. Dat Woonbron een lerende organisatie is, blijkt op alle niveaus. PDCA zit in de 'genen' van de organisatie en de raad van commissarissen. Woonbron ziet zichzelf graag als een organisatie waarin dwars denken en schurende opvattingen worden gekoesterd. De visitatiecommissie heeft veel voorbeelden gezien van meedenken en samenwerken, maar heeft de indruk dat het opzoeken van tegenkracht op operationeel en tactisch niveau steviger kan worden aangezet.
- De mate van onderlinge aansluiting van de verschillende doelen en plannen:  
Woonbron heeft een drietal strategische bedrijfsplannen die de visitatie periode afdekken. Deze plannen worden verder uitgewerkt in het jaarlijkse activiteitenplannen per (deel)gebied, en ook in jaarplannen voor verschillende domeinen.  
In de activiteitenplannen worden consequent relaties gelegd naar de bedrijfs(jaar)plannen en naar de voor de organisatie geformuleerde ambities en gehanteerde (prestatie)indicatoren. Doordat gewerkt wordt met een vast format is er goed inzicht in de respectievelijke bijdragen van de diverse bedrijfsonderdelen en het laat zien dat er binnen de organisatie-brede kaders ruimte is voor een gebiedsgerichte invulling.

#### 6.4.2 Prestatiesturing

### **De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.**

Woonbron volgt periodiek en systematisch de vorderingen van de voorgenomen maatschappelijke prestaties en stuurt bij als zij afwijkingen heeft geconstateerd. In eerste instantie door acties om doelen alsnog te realiseren (1e orde sturing) en in tweede instantie door de doelen zelf aan te passen (2e orde sturing).

Woonbron heeft maand- en trimesterrapportages, die ook door de raad van commissarissen worden besproken. Het beleidsplan, kwaliteitsbeleid vastgoed Woonbron, meerjarenbegroting, en de trimesterrapportages/het monitoringsysteem worden gebruikt in het opstellen van plannen en beleid.  
Met als uitgangspunt van de corporatie "goed wonen, prettig wonen", nu en in de (verre) toekomst, en gelet op de demografische ontwikkelingen in de regio en de veranderingen qua samenstelling van huishoudens, wordt de huidige woonportefeuille vergeleken met de toekomstige met behulp van woningmarktonderzoeken. De

voortgang op de verschillende trajecten waarin de kwaliteit van de dienstverlening een rol speelt, worden erg goed gemonitord. Op basis van de uitkomsten daarvan wordt bepaald of er al dan niet moet worden bijgestuurd.

De visitatiecommissie is van mening dat de prestaties voldoen aan het ijkpunt en geeft twee pluspunten op grond van de volgende overwegingen:

- Het compleet zijn van het monitoring- en rapportagesysteem:  
Woonbron heeft maand- en trimesterrapportages. De laatste staan standaard op de agenda van de raad van commissarissen. De rapportages volgen de voornemens en prestatie-indicatoren die zijn geformuleerd in de opeenvolgende bedrijfsplannen en in het verlengde daarvan de jaarplannen, en bewegen daar dus ook in mee. Daarnaast kent Woonbron een midtermreview, waarin een reflectie op ontwikkelingen halverwege de planperiode van het bedrijfsplan, die ook kan leiden tot aanpassing van de plannen. De commissie heeft bewondering voor de systematische opbouw van het rapportagebouwwerk. De maand- en trimesterrapportages zijn goed navolgbaar en bevatten relevante stuurinformatie. Er is aandacht voor de regionaal verschillende opgaven en realisaties.
- De actieve wijze van hanteren van het monitoring- en rapportagesysteem:  
In de rapportages van Woonbron nemen indicatoren die verband houden met de woonbeleving van de huurders, een belangrijke plaats in. Daarmee bewijst de corporatie de op dit terrein in beleidsstukken beleden prioriteiten serieus te nemen. Dat laat onverlet dat de prestatie-indicatoren in hun totaliteit ook de volkshuisvestelijke ambities monitoren.  
De indicatoren zijn de laatste jaren in zeer overzichtelijke dashboards samengevat. De indeling volgt de prioriteiten van de bedrijfsplannen met een clustering in Goed wonen, Prettig wonen, Betaalbaarheid, Enthousiaste klant en Financieel.  
De rapportages zijn input voor bespreking in directie en raad van bestuur en in de raad van commissarissen, waar ze standaard op de agenda staan.  
De rapportages bevatten analyses van oorzaken en geven op basis daarvan concrete plannen voor verbetering.

Overigens vindt de visitatiecommissie dat de rapportages aan overzichtelijkheid kunnen winnen als gedurende een jaar eenzelfde format voor alle onderdelen wordt aangehouden. Ook zou een systematische terugkoppeling op de realisatie van de voornemens van de vorige trimesterrapportage passend zijn in de door de organisatie gehanteerde PCDA- methodiek.

#### 6.4.3 Totaal oordeel Strategievorming en sturing op prestaties

**De visitatiecommissie beoordeelt het onderdeel Strategievorming en sturing op prestaties met een 8,0:**

Strategievorming en sturing op prestaties	Oordeel visitatiecommissie
Strategievorming	8
Sturing op prestaties	8
<b>Totaaloordeel Strategievorming en sturing op prestaties</b>	<b>8,0</b>

#### 6.5 Maatschappelijk rol raad van commissarissen

##### 6.5.1 Beoordelingskader

De visitatiecommissie beoordeelt hoe actief, zorgvuldig en transparant de raad van commissarissen vorm geeft aan zijn functie als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in het lokale netwerk. Met andere woorden hoe vervult de raad van commissarissen zijn maatschappelijke rol? Heeft de raad van commissarissen een visie op

zijn maatschappelijke rol en hoe betreft de raad van commissarissen het maatschappelijk perspectief bij zijn toezicht op de strategievorming, positionering, besluitvorming, monitoring en verantwoording van de maatschappelijke prestaties door de corporatie in het lokale netwerk?

De aspecten van Governance die door de Aw worden getoetst, worden hierbij buiten beschouwing gelaten.

### 6.5.2 Maatschappelijke rol raad van commissarissen

#### **De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.**

De raad van commissarissen is zich aantoonbaar bewust van zijn maatschappelijke rol als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in een lokaal netwerk en geeft deze professioneel vorm. Daarmee wordt aan het ijkpunt voldaan.

De visitatiecommissie geeft twee pluspunten op grond van de volgende overwegingen:

- Heldere visie op toezicht en besturen geëxpliciteerd:
  - De toezichtrol van de raad van commissarissen wordt duidelijk omschreven in Visie op toezicht en besturen van maart 2017.  
Op de website van Woonbron staat het "Algemeen profiel voor leden raad van commissarissen Woonbron2017". Hierin komt de verbinding met het lokale maatschappelijke netwerk kort aan de orde. Een van de leden van de raad van commissarissen is afkomstig uit de sfeer van maatschappelijke organisaties. De raad initieert duidelijk thema's die maatschappelijk en strategisch van belang zijn.
  - Door middel van het reglement heeft de raad van commissarissen verankerd dat de invulling maatschappelijke taak en positie van Woonbron en de strategie en risico's verbonden aan de onderneming structureel aan de orde komt. Een belangrijk deel van de toezichthoudende en sparrende taak vindt plaats in de drie commissies van de raad van commissarissen, in het bijzonder de auditcommissie en de commissie maatschappij.
- Aantoonbare aandacht voor het maatschappelijke perspectief:
  - Uit de verslagen van de periodieke zelfevaluatie blijkt dat de raad van commissarissen reflecteert op de wijze waarop maatschappelijke ontwikkelingen en ontwikkelingen binnen Woonbron effect hebben op rol en inhoud van hun functie. De raad van commissarissen neemt de tijd om maatschappelijke thema's als duurzaamheid portefeuillestrategie, betaalbaarheid in de elk jaar gehouden 2-daagse sessies te doordenken. In de verslagen van de raad van commissarissen wordt ook regelmatig aangestipt dat een maatschappelijk perspectief een rol speelt.
  - Jaarlijks wordt een tweedaagse sessie gehouden waarbij ook externen worden uitgenodigd en daarnaast is er jaarlijks vanuit de CPRW georganiseerd een verantwoordingsdag.
  - De raad van commissarissen heeft een commissie maatschappij, die de raad van commissarissen adviseert en de besluitvorming voorbereidt. De raad van commissarissen geeft aan dat er in de loop van de visitatieperiode meer aandacht is kunnen gekomen voor het maatschappelijke perspectief, in het bijzonder door de commissie maatschappij. De bevindingen van de commissie maatschappij staan standaard op de agenda van de raad van commissarissen. De wijze van verslaggeving maakt echter lang niet altijd duidelijk of en welke (maatschappelijke) overwegingen hebben meegespeeld in de besluit- of meningsvorming.
- Aantoonbare betrokkenheid bij participatie van belanghebbenden (huurders, medewerkers):
  - De CPRW is de vertegenwoordiging van de bewoners. Het contact tussen de raad van commissarissen en de CPRW verloopt in de regel via de commissarissen die op voordracht van de huurdersorganisatie zijn benoemd. De huurderscommissarissen hebben gedurende het jaar informeel contact met de huurdersorganisatie. Twee keer per jaar is formeel overleg met de raad van commissarissen en CPRW. In een enkel geval (huurverhogingen betreffende) is in de plenaire raad van commissarissen extra aandacht gevraagd voor overwegingen vanuit de CPRW.  
Zorgen over de huurdersparticipatie worden actief opgepakt en zijn onderwerp in de plenaire raad van commissarissen. De raad voert ook zelfstandig gesprekken met ondernemingsraad, staf en regiodirecteuren om een beeld te krijgen.

## 6.6 Externe legitimering en verantwoording

Bij dit onderdeel beoordeelt de visitatiecommissie of de corporatie belanghebbenden bij beleidsvorming betreft en met hen een dialoog voert over de uitvoering van het beleid. Ook wordt beoordeeld of de corporatie inzicht geeft in de realisatie van de beleidsdoelstellingen en hierover communiceert met relevante belanghebbenden.

### 6.6.1 Externe legitimatie

#### **De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.**

Woonbron zorgt dat zij zich maatschappelijk verantwoordt en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden mogelijk maakt.

De raad van commissarissen, het bestuur en de organisatie hebben structureel overleg met collega corporaties, externe accountant, CPRW, Aw, WSW en gemeenten.

De maatschappelijke verantwoording achteraf vindt plaats door middel van jaarverslagen, via documenten op de eigen website en uiteraard ook weer in het overleg met belanghebbenden (collega corporaties, externe accountant, CPRW, Aw, WSW en gemeenten).

De visitatiecommissie is van mening dat de prestaties voldoen aan het ijkpunt en geeft twee pluspunten op grond van de volgende overwegingen:

- De actieve en passende manier waarop de corporatie de belanghebbenden betreft bij de uitvoering van beleid:
  - Woonbron onderhoudt met alle gemeenten waarin het actief is, een goede relatie en krijgt hoge waardering voor de open en coöperatieve houding. Dat geldt ook voor de collega-corporaties die de visitatiecommissie heeft gesproken.
  - Partners waarmee gewerkt wordt in de wijken, ervaren dat er naar hen geluisterd wordt en dat er samen gewerkt wordt. Partijen, zoals welzijnswerk, politie en vrijwilligersorganisaties ervaren dat Woonbron haar betrokkenheid bij buurten in de praktijk ook waarmaakt en bijvoorbeeld afspraken maakt over verbeteringen van de wijkteams, inbraakbeveiliging adresseert en aanpakt, buurtbemiddeling mede initieert en partijen betreft die kleine WMO-achtige verbeteringen in haar woningen aanbrengt. Ze sluiten daarbij regelmatig aan op gemeentelijk stimuleringsbeleid en co-financieren projecten die schoon, heel en veilig in buurten versterken (zoals bijvoorbeeld extra verlichting). Hierbij de kanttekening dat bij lokale samenwerkingspartners werd aangegeven dat Woonbron meer aansluit bij hun plannen dat dat zijn expliciet input kunnen leveren voor de plannen van Woonbron.
- Door aan het overleg tussen huurders en verhuurder op een op de doelgroep gerichte, constructieve wijze invulling te geven:
  - De huurders, zowel via de formele weg van de CPRW, als via de lokale huurdersvertegenwoordigingen worden betrokken bij het te formuleren beleid van de corporatie. De bewonersorganisatie zijn, m.n. in het tweede deel van de visitatieperiode betrokken bij een aantal strategische keuzes zoals het huurbeleid. Dat past in de positieve op de bewonersgerichte benadering van Woonbron. Een participatiestelsel faciliteert de samenwerking, dat is opgebouwd vanuit het gebouw en de straat. Als er een Vereniging van Eigenaars is, dan zijn de bewonerscommissies daaraan verbonden. Op gebiedsniveau werken veel bewonerscommissies samen binnen bewonersorganisaties. Concernparticipatie is er voor overstijgend beleid en inspiratie.
  - Door de CPRW, gestimuleerd door Woonbron, wordt gewerkt aan een verbetertraject genaamd CPRW 2.0, daarbij ondersteund door de Woonbond. Daarbij moet worden aangetekend dat het traject van kwaliteitsverbetering van de CPRW weliswaar is gestart, maar nog niet ten einde is. Een verschil van mening tussen de CPRW en de raad van bestuur over de structuur van de huurdersparticipatie (wel of niet schrappen van een tussenlaag) heeft vertragend gewerkt, maar er is een compromis bereikt waar beide

partijen zich in kunnen vinden. Overigens merkt de visitatiecommissie op dat de dag voor de gesprekken van de commissie met o.a. vertegenwoordigers van de CPRW, de secretaris van de CPRW was overleden, hetgeen het gesprek wel heeft beïnvloed: de secretaris was een spil in het overleg tussen Woonbron en de CPRW.

Los van de beoogde kwalitatieve versterking, is de commissie van mening dat ook de representativiteit en in het bijzonder de diversiteit, aandacht verdient.

- Woonbron heeft een projectleider participatie die actief invulling geeft aan de ambitie om meer huurders te betrekken.
- In bewonersblad Wonen, dat tweemaal per jaar uitkomt, staat stevast een goed leesbaar artikel over bewonersparticipatie.
- Op concernniveau kunnen adviezen worden gegeven en gevraagd en organiseren de bewonersorganisaties en Woonbron in samenspraak themabijeenkomsten. Een agendacommissie stelt een jaaragenda op en bereidt de bijeenkomsten voor.
- De verantwoording van haar belanghebbendenmanagement:
  - Woonbron heeft per werkgebied in kaart gebracht met welke partijen zij relaties hebben. Dat varieert van de 'verplichte' partijen als gemeentenen en bewonersorganisaties tot politie en maatschappelijke organisaties op het terrein van welzijn, zorg en opleiding. Het is jammer dat in de stukken geen relatiemanagementbeleid is aangetroffen, waardoor inzicht ontbreekt in welke relatie met welke (groep) belanghebbenden wordt nagestreefd en op welke wijze.

#### 6.6.2 Openbare verantwoording

#### **De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.**

De gerealiseerde prestaties staan vermeld in een openbare publicatie, waarbij ook belangrijke afwijkingen worden toegelicht.

Woonbron deelt haar beleid, plannen en verantwoordingen ruimhartig op de website. Daar staat ook informatie over de governance bij Woonbron, het vorige visitatierapport, prestatieafspraken met gemeenten en allerlei voor huurders relevante zaken als regelingen, brochures, folders en formulieren. Kortom, Woonbron is bijzonder transparant en open door al deze documenten vrij toegankelijk op hun website te plaatsen.

Afwijkingen van voorgenomen beleid zijn te vinden in jaarverslagen, rapportages en raad van commissarissen verslagen.

Het tweemaal per jaar verschijnende huurdersblad Wonen, waarin ook regelmatig beleid wordt verantwoord (bijvoorbeeld hoe huurverhogingen tot stand komen) en plannen worden ontvouwd, staat ook op de website.

De visitatiecommissie is van mening dat de prestaties voldoen aan het ijkpunt en geeft twee pluspunten op grond van de volgende overwegingen:

- De voorgenomen en gerealiseerde prestaties worden in samenhang zichtbaar gemaakt en afwijkingen worden uitgelegd.
- De openbare publicatie(s) zijn transparant en zeer goed leesbaar en op de doelgroepen afgestemd en zijn op een aantrekkelijke manier vormgegeven.
- De jaarlijkse Verantwoordingsdag, die samen met de CPRW wordt georganiseerd, naar huurders en andere belanghebbenden. Daarin wordt teruggekeken en wordt vaak via themasessies de mening van de belanghebbenden opgehaald.



**De visitatiecommissie beoordeelt het prestatieveld externe legitimatie en openbare verantwoording met een 8,0:**

<b>Prestatieveld externe legitimatie en verantwoording</b>	<b>Oordeel visitatiecommissie</b>
Externe legitimatie	8
Openbare verantwoording	8
<b>Oordeel</b>	<b>8,0</b>

### **6.7 Bewonderpunten en verwonderpunten**

#### **Bewonderpunten**

- De toegankelijke openbare verantwoording.
- De verinnerlijking van de missie en visie in de hele organisatie.
- De erkenning van Woonbron als samenwerkingspartner door belanghebbenden.
- De ruimte voor lokale invulling van centrale organisatieambities.
- De flexibiliteit van de raad van commissarissen om zijn toezichtstijl aan te passen van sterk sturend naar meer ruimte biedend, passend bij de ontwikkeling van de organisatie.
- De wijze waarop de raad van commissarissen zijn opvolging regelt (voorzitter treedt i.v.m. continuïteit eerder dan reglementair voorzien, af).
- Het reflecterende vermogen van de organisatie en van de raad van commissarissen, dat laatste onder andere blijkend uit de verwerking van het proces van de verkoop van een stuk grond (Schiehal).

### **6.8 Totale beoordeling Governance**

**De commissie beoordeelt het perspectief Governance in totaliteit met een 8,0:**

<b>Governance</b>	<b>Oordeel visitatiecommissie</b>
Strategievorming en sturing op prestaties	8,0
Maatschappelijke rol raad van commissarissen	8
Externe legitimatie en verantwoording	8,0
<b>Oordeel Governance</b>	<b>8,0</b>



## 7 Bijlagen

- Position paper
- Factsheet maatschappelijke prestaties
- Overzicht geïnterviewde personen
- Korte cv's visitatoren
- Onafhankelijkheidsverklaringen Cognitum en visitatoren
- Meetschaal
- Werkwijze visitatiecommissie
- Bronnenoverzicht
- Reputatie-Quotiënt
- Waardering netwerk
- Prestatiemonitor

**Position paper**

## Position paper

Elke dag zetten we ons in om passende huisvesting te bieden voor hen die ons nodig hebben, in gevarieerde wijken waar het prettig wonen is, nu en in de toekomst. Dat is de samenvatting van onze missie, die leidend is voor ons werk. Dit betekent dat we nadrukkelijk oog hebben voor onze bewoners. Niet alleen willen we dat zij goed wonen in hun woning. We willen ook dat ze prettig wonen in hun buurt. Met zo'n 80 complexbeheerders, sociaal beheerders en wijkconciërges zijn we écht thuis in de wijk. We zien en horen dagelijks wat er speelt. Ook hebben we oog voor onze omgeving en werken we vanuit het lokale perspectief samen met onze bewonersorganisaties, lokale partners en gemeenten.

### Waar komen we vandaan?

De vorige visitatie ging over de jaren 2011-2014. Dat was een periode waarin we een forse verandering doormaakten. Nadat nevenactiviteiten ons eerder in de problemen brachten, vonden we in die periode nieuw elan en gingen we vooruit naar onze kerntaak. Ook werkten we aan financieel herstel. Er was veel aandacht voor de interne organisatie. Dat kwam ook tot uitdrukking in de aanbevelingen van de visitatie in 2015<sup>1</sup>. We kijken tevreden terug op de verbeteringen die we in de voorbije jaren wisten te realiseren, op basis van de aanbevelingen uit de visitatie én speerpunten die we zelf benoemden. We hebben ons vooral meer gericht op de zaken die onze bewoners belangrijk vinden. Op goede dienstverlening en daarmee enthousiaste klanten. Over een brede linie zagen we de klanttevredenheid stijgen. Daarnaast ging de aandacht nadrukkelijk uit naar de woningkwaliteit en het beheer van de woonomgeving. Onze lokale partners en gemeenten zochten we nadrukkelijk op. Samen met onze huurdersvertegenwoordiging in de CPRW werkten we intensief aan nieuwe bewonersbetrokkenheid en vernieuwing van de participatie. Ook was er meer oog voor onze kwetsbare klanten. En was er meer oog voor het garanderen van het woonplezier van onze bewoners. Tot slot werden we efficiënter: op het gebied van onderhoud kregen we veel meer grip op de onderhoudsbegroting en –uitgaven. Ook wisten we onze bedrijfslasten aanzienlijk te verlagen. We zijn trots op deze resultaten.

### Waar staan we nu?

In 2017 maakten we de tussenbalans op van 'Passie voor de kerntaak'. Veel van wat we ons in 2015 voornamen, wisten we te realiseren. Duidelijk werd ook dat de kwaliteit van onze woningen niet voldoende was. In 2018 was het oordeel van onze huurders over de kwaliteit van hun woning een 6,2. Dit is te laag. Naast de zeer duidelijke prioriteit om de woningkwaliteit te verbeteren bleek er een behoefte aan meer focus: sturing op een beperkter aantal speerpunten. Dit gaven we vorm in ons nieuwe bedrijfsplan 2018 – 2020 'Wonen met kwaliteit'. Goed Wonen, Prettig Wonen en Betaalbaar Wonen vormen hiervan de pijlers.

#### *Goed wonen*

De nadruk ligt op het verbeteren van de woningkwaliteit door meer woningen te vernieuwen door renovatie, onderhoud en nieuwbouw. We voerden onze investeringen in de afgelopen jaren met tientallen miljoenen op. Dit moet leiden tot een tevredener bewoner en een betere woningvoorraad. De verbetering van de energieprestaties van onze woningen is een derde doel. Over het algemeen liggen we op koers. Begin 2019 stelden we een nieuwe portefeuillestrategie vast met nog grotere ambities, waarmee het belang hiervan verder wordt onderstreept. Het tempo en de kwaliteit van woningvernieuwing moeten omhoog. Een heilige graal voor de aanpak van onze woningvoorraad is er niet. We leren gaandeweg en soms wijzigen ook onze inzichten. Een voorbeeld hiervan is de mate van isolatie van woningen. Alles zwaar isoleren en verduurzamen vinden wij geen goede besteding van onze middelen: bij het streven naar te hoge energielabels nemen de kosten exponentieel toe en nemen de energiekosten nauwelijks af. Overigens krijgt dit geluid steeds breder navolging. Te meer omdat dit niet automatisch leidt tot vermindering van het energieverbruik en de CO<sub>2</sub>-uitstoot. We pleiten voor een doordachte, maar ook pragmatische aanpak. We zetten behoedzaam stappen, met behulp van technieken die aantoonbaar bijdragen. Onze voornaamste strategie voor de komende jaren is het aansluiten van woningen op warmtenetten, onder de voorwaarde dat dit tegen tarieven gebeurt die nagenoeg kostenneutraal zijn voor bewoners en corporatie.

Ook andere belangrijke thema's agenderen we. Zo wezen we er de afgelopen jaren met collega-corporaties, Aedes en onderzoeksinstellingen op dat wonen en werken in een huis met asbest en het verwijderen van asbestdaken veel minder risico's opleveren dan tot nu toe werd gedacht.

<sup>1</sup>Continueer, ondanks voortdurende aandacht die de interne organisatie vereist, de externe gerichtheid op de opgaven in het werkgebied

Houdt daarbij rekening met de behoefte van belanghebbenden aan specifiek lokaal maatwerk en aandacht  
Speel sterker in op de behoefte van belanghebbenden om invloed uit te oefenen op het beleid van Woonbron  
Zet de structurele aanpak van de efficiency, zowel kosten- als personeel georiënteerd, voort en realiseer zo een structurele verlaging van de bedrijfslasten  
Heb daarbij aandacht voor het daar waar mogelijk verlagen van de volatiliteit in onderhoudskosten door de jaren heen

We pleiten voor een risicogestuurde benadering van asbestsanering op basis van feiten, om zo bij te dragen aan een realistisch asbestbeleid.

De komende jaren willen we veel meer nieuw bouwen. In de afgelopen jaren bleef onze nieuwbouw beperkt tot enkele tientallen woningen. We zijn voor nieuwbouw afhankelijk van grondposities en deze waren er nauwelijks. Dat een fors deel van onze woningen onderdeel is van een VvE maakt de vastgoedopgave niet eenvoudiger. Via diverse maatregelen willen we de benodigde versnelling realiseren en hebben hier onze partners hard bij nodig.

#### *Prettig wonen en 'Thuis in de wijk'*

Met Prettig Wonen werken we aan een fijne woonomgeving. In 2015 ontwikkelden we een methodiek om de kwaliteit van die woonomgeving – schoon, heel en veilig – objectief te kunnen meten. Na doorontwikkeling is deze methodiek inmiddels een standaard in de sector, die Aedes zelfs op wil nemen in de benchmarks. Daar zijn we trots op. We zetten op dit onderwerp en op het tegengaan van woonoverlast volop in. 'Thuis in de wijk' is ons credo. Met onze gebiedsteams hebben we veel collega's die dagelijks zichtbaar in de wijk aanwezig zijn en aanspreekbaar zijn voor bewoners. Ze vormen, samen met onze collega's van onderhoud, onze ogen en oren in de wijken en complexen, ook achter de voordeur. Zo zijn we steeds alert en betrokken en spelen we snel in op situaties die het woongenot kunnen verstoren. Juist in de keten kunnen we bewoners effectief ondersteunen. Wij kunnen tijdig signaleren - en waar we denken dat het bewonersbelang dit vraagt - doorverwijzen naar andere professionals. Door samen te werken en allianties aan te gaan, kunnen we een betere woonomgeving bieden aan onze bewoners.

#### *Betaalbaar wonen*

Betaalbaarheid van het wonen is voor een deel ons domein, hoewel we niet de enige speler zijn. Ook de overheid, met heffingen en belastingen, en de huurders zelf, met hun inkomen, hebben hier een rol in. Binnen onze verantwoordelijkheid namen we de afgelopen jaren verschillende maatregelen. Naast een logisch opgebouwd huurbeleid en eerlijke huurverhogingen, werkten we aan sociaal incassobeleid en het eerder signaleren van betalingsproblemen om escalatie en huisuitzettingen te voorkomen. Dit werpt zijn vruchten af. Met de gemeente Rotterdam kwamen we in 2018 een regeling overeen om dure scheefwoners extra te kunnen ontzien. Inmiddels heeft ook de gemeente Delft op ons verzoek een dergelijke regeling en wordt er ook in Dordrecht aan gewerkt. Daarmee liepen we vooruit op het sociaal huurakkoord dat Aedes en de Woonbond eind 2018 sloten. De komende jaren vullen we dat verder in, onder meer door al in 2019 – twee jaar eerder dan gepland – een inflatievolgende huurverhoging toe te passen.

#### **De Woonbron organisatie**

Onze eigen organisatie en onze medewerkers zijn van groot belang om onze ambities waar te kunnen maken. Alleen met enthousiaste medewerkers kunnen we komen tot enthousiaste klanten. Daarom zijn we er trots op dat we ons drie jaar op rij 'best workplace' (Great Place to Work-onderzoek) mogen noemen op basis van positieve onderzoeken onder onze medewerkers. Dat betekent niet dat we over alle aspecten van onze organisatie al helemaal tevreden zijn. Het mag de komende jaren op onderdelen nog beter. Daar werken we aan met ons cultuurprogramma waarin aanspreken, samenwerken en eigenaarschap centraal staan, ons programma voor leiderschap en teamontwikkeling en ons continu verbeterprogramma. Dat zetten we de komende jaren voort, al dan niet in gewijzigde vorm, om verder te blijven verbeteren. Zo voegen we waarde toe voor onze bewoners.

Terugkijkend op de afgelopen vier jaar zijn we trots op de behaalde resultaten en de stappen die zijn gezet. Daarmee zijn we in staat om op een goede manier invulling te geven aan onze maatschappelijke opgaven en onze missie. We blijven verbeteren, onder meer in de aanpak van onze woningen. Thuis in de wijk blijven en de nabije partner zijn die naast onze bewoners staat, blijven voor ons belangrijke uitgangspunten. Met onze enthousiaste medewerkers zijn we ervan overtuigd dat we dat de komende jaren nog beter dan de afgelopen vier jaar voor elkaar krijgen.

Richard Sitton

Karin van Dreven

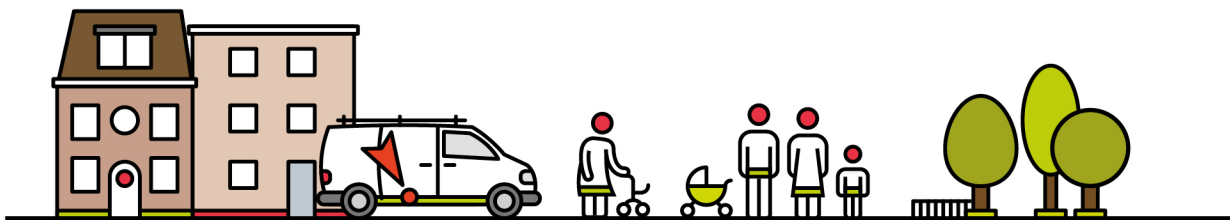
Voorzitter Raad van Bestuur

Bestuurder

**Factsheet maatschappelijke prestaties**

# Wij zijn Woonbron

Partner in prettig wonen. Passende huisvesting in gevarieerde wijken voor hen die ons nodig hebben.



# Onze missie



Woonbron zorgt in gevarieerde wijken voor passende huisvesting voor hen die ons nodig hebben.

Voor onze bewoners zijn wij partner in prettig wonen. Vandaag voor morgen.



# Onze strategie in 2015 – 2017: Passie voor de kerntaak

- In 2012 – 2014 was er veel aandacht voor interne organisatie, reorganisatie en financieel gezond worden
  - Afbouw van risicovolle projecten, beperkte investeringen
  - Reorganisatie van de Woonbron-organisatie
  - “Vooruit naar de kerntaak” was het devies
- Nieuw bedrijfsplan in 2015: Passie voor de kerntaak
  - Focus op de kern van onze opgaven
  - Vooruitlopend op de Woningwet 2015
  - Veel aandacht voor implementatie van nieuwe regels
  - Sturing met brede focus door veelheid aan doelen (37 (k)pi's)
- 2016: Splitsing van Daeb en niet-Daeb activiteiten
  - Nieuwe portefeuillestrategie rondom deze splitsing
- 2017: Op weg naar een nieuw bedrijfsplan
  - Behoefte aan meer focus
  - Duidelijke opgave voor het verbeteren van de woningkwaliteit, inclusief duurzaamheid





# Onze strategie in 2018 – 2020: Wonen met kwaliteit

- Nieuw bedrijfsplan eind 2017 vastgesteld, met duidelijk focus en doelen:
- Goed wonen
  - 2% woningvernieuwing per jaar gemiddeld
  - Energie-index eind 2020 naar 1,79 (label C)
  - Klanttevredenheid over de eigen woning eind 2020 naar 7.0
- Prettig wonen
  - 95% van alle complexen en portieken schoort eind 2020 'goed' op schoon, heel en veilig
  - Klanten die woonoverlast melden, geven een 7,0 voor onze aanpak
- Betaalbaar wonen
  - 70% van onze verhuringen vindt plaats onder de hoge aftoppingsgrens
- Excellente dienstverlening
  - 70% van onze klanten geeft eind 2020 een 8 of hoger voor onze dienstverlening
  - Bedrijfslasten zijn eind 2020 terug op het niveau van 2016: €800 per VHE.



# Onze woningen

Aantal woningen	2015	2016	2017	2018
Rotterdam	18.838	18.685	18.513	18.386
Delft	7.573	7.551	7.542	7.540
Dordrecht	5.711	5.647	5.418	5.280
Nissewaard	3.207	3.191	3.167	3.150
Verkocht onder voorwaarden	8.602	8.675	8.349	8.096
<b>Totaal</b>	43.935	43.753	42.993	42.452

- Onze woningvoorraad daalde licht in de afgelopen vier jaar, in lijn met gemeentelijk beleid in vooral Rotterdam en Dordrecht.
- Onder voorwaarden verkochte woningen verminderen we om financieel risico te beperken.
- Betaalbare voorraad bleef grotendeels op peil door aftoppingen op de grenzen voor de huurtoeslag.
- In de periode 2015-2018:
  - Ongeveer 350 woningen aangekocht
  - Ongeveer 900 woningen gesloopt
  - Ongeveer 950 woningen verkocht
  - 97 nieuwe woningen gebouwd

Huurklassen	2015	2016	2017	2018
Goedkoop	6.263	6.335	5.841	5.277
Betaalbaar	23.390	23.326	23.205	23.054
Tot liberalisatiegrens	4.154	3.621	3.496	3.882
Vrije sector	1.526	1.792	2.102	2.143
<b>Totaal</b>	35.333	35.074	34.644	34.356



# Goed wonen: bouwen en onderhouden



We werken continu aan de kwaliteit van onze woningen:

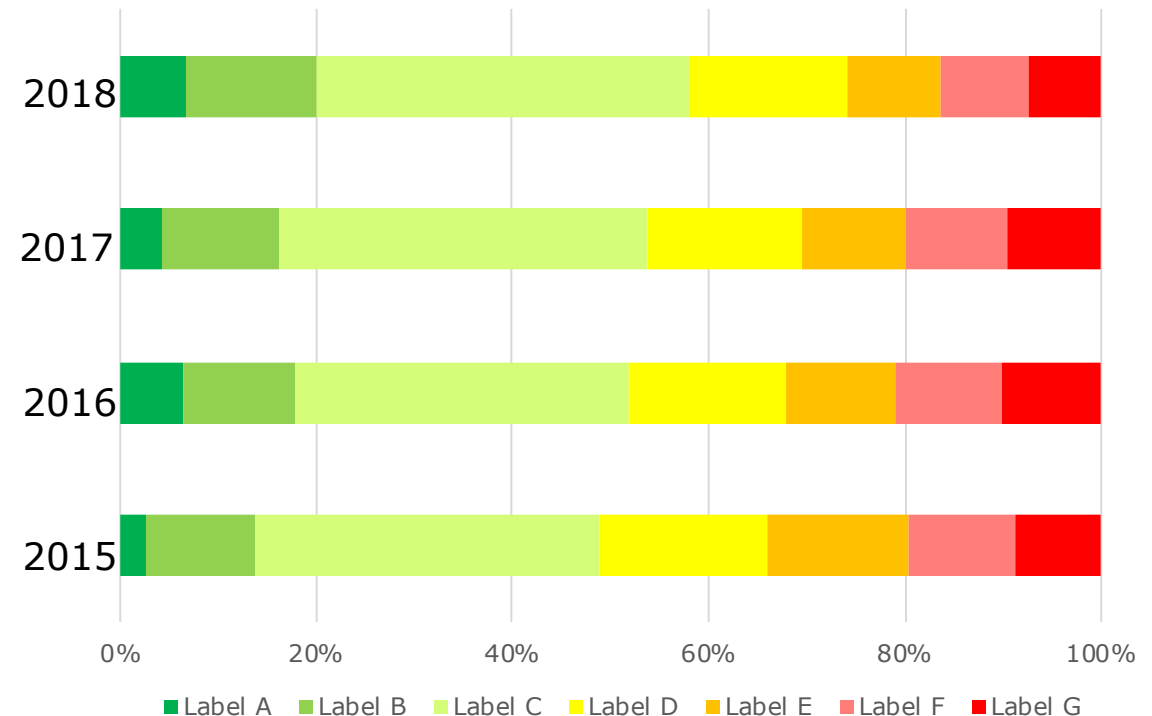
- Doel: jaarlijks vernieuwen we 2% van onze woningvoorraad door renovatie en nieuwbouw
  - Hoge bouwkosten en beschikbaarheid van locaties vormen een risico
  - Renovaties én Planmatig Onderhoud Plus zorgen voor de gewenste verbeteringen
  - (Voorbereidingen voor) fors nieuwbouwprogramma in onze portefeuillestrategie 2019-2028
  - In 2015-2018 werd een beperkt aantal nieuwe woningen gebouwd, waaronder Prachtwoningen in Hoogvliet en 36 appartementen in de Vogelbuurt in Dordrecht.
- PRIO-beurt om in korte tijd kleine verbeteringen in veel woningen aan te kunnen brengen, inclusief voorzieningen voor Langer Zelfstandig wonen. In 2018 zijn in ruim 3.000 woningen deze beurten uitgevoerd, tot grote tevredenheid van bewoners.
- Kwaliteitsbeleid is leidend voor onze ingrepen. 2015 ingevoerd, sindsdien verder ontwikkeld. Dit geeft de eisen aan waaraan onze woningen moeten voldoen.
- Brandveiligheid is een apart traject waarmee veel woningen de komende jaren veiliger worden gemaakt, o.a. door plaatsing van rookmelders.



# Goed wonen: duurzaamheid

- In 2050 bijna alle woningen volledig CO2-neutraal is financieel niet haalbaar bij de huidige stand der techniek
- We gaan stapsgewijs te werk zonder voorop te willen lopen. Maatregelen hebben alle een no-regret karakter
- Een lagere energierekening en hoger comfort zijn leidend
- De energie-index stond eind 2018 op 1,83 en daalt verder; begin 2015 was dit nog hoger dan 2,0.
- Belangrijkste aanpak is aansluiting op restwarmte.
  - IJsselmonde: overeenkomst met Nuon voor zo'n 2.000 woningen in de komende jaren
  - Delft: overeenkomst met gemeente, Stedin en andere corporaties voor studie naar aansluiting van 10.000 woningen
  - Dordrecht: overeenkomst om businesscase te maken om in 2035 door restwarmte van het gas af te zijn (Drechtsteden, corporaties en HVC)
- Zonnepanelen: enkele honderden per jaar, diverse projecten in de afgelopen jaren, met het grootste aantal in Nissewaard
- Schilisolatie, inclusief dubbel glas, bij renovatie en planmatig onderhoud-plus; dit is terug te zien in de toename van het aantal groene energielabels in ons bezit

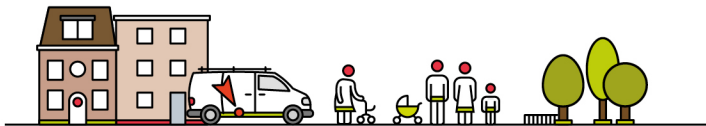
Ontwikkeling energielabels



# Prettig wonen: Schoon, Heel & Veilig



- Doel: voor eind 2020 voldoet 95% van onze gebouwen en portieken aan onze eisen
- In 2015 een objectieve meetmethodiek ontwikkeld, die nu door Aedes en ruim 10 andere corporaties wordt toegepast
- Methodiek is verder doorontwikkeld in 2019
- Ook bewoners beoordelen hun complex; we schouwen samen met hen
- Sinds 2015 grote stappen gezet om de complexen schoon, heel en veilig te maken, met investeringen en onderhoud van enkele miljoenen euro's in drie jaar (2016-2018)
- Inmiddels halen we op ruim 90% van de gemeten onderdelen van onze complexen "goed"





# Prettig wonen: overlast voorkomen en oplossen

- Het grootste deel van onze bewoners woont prettig zonder overlast; waar het wel voor komt, is de impact echter groot
- In 2015/16 was Woonbron initiatiefnemer om tot goede afspraken met gemeenten en politie te komen. Dat leidde tot een convenant met politie, justitie, 32 gemeenten en ruim 50 corporaties, met een consistente lijn om woonoverlast aan te pakken en tegen te gaan
- De ultieme remedie tegen woonoverlast is uitzetting van degenen die de overlast veroorzaken:
  - 2017: 15 uitzettingen
  - 2018: 23 uitzettingen



# Betaalbaar wonen

- In alle vier jaren 2015-2018 werd minimaal 96% van onze woningen verhuurd aan de EU-doelgroep: lage(re) inkomens.
- Sinds 2016 wijzen we passend toe: minimaal 98% van de nieuwe huurders met recht op huurtoeslag krijgt een woning onder de aftoppingsgrens van de huurtoeslag.
- Meer dan 80% van de woningen die we aan nieuwe bewoners verhuren, wordt verhuurd onder de aftoppingsgrenzen van de huurtoeslag. Daarmee leveren we ruimschoots meer betaalbare woningen dan afgesproken met onze gemeenten, die 70% vragen. We haalden dit elk jaar vanaf 2016.
- Door ons sociaal incassobeleid (sinds 2015) zijn er steeds minder huurachterstanden: van 3,19% van de totale huursom in 2015 naar 1,35% in 2018.
- Dat leidt ook tot minder huisuitzettingen door huurachterstand: in 2015 nog 190, in 2018 gedaald naar 117. De dalende trend zet door.
- Huurverhoging was elk jaar lager dan het toegestane Rijksbeleid
- Sinds 2018 hebben we i.s.m. de gemeente Rotterdam een regeling om "dure scheefwonders" (huurders met laag inkomen in een woning boven de aftoppingsgrenzen) te ontzien. Met Delft en Dordrecht hebben we afspraken om een zelfde regeling in te voeren, wat in Delft per 2019 is gebeurd.

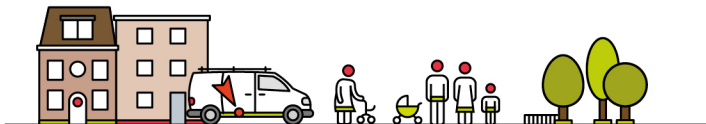


Jaar	Toegestane huurverhoging	Huurverhoging Woonbron
2015	2,5%	2,1%
2016	1,0%	0,96%
2017	1,3%	1,12%
2018	2,4%	1,48%

# Excellente dienstverlening: wij gaan voor een enthousiaste klant

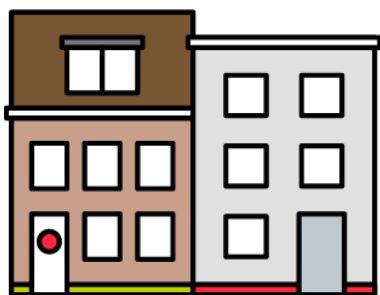
- Wij streven ernaar om onze bewoners excellente dienstverlening te bieden
- We meten dat op diverse onderdelen door onze bewoners om hun oordeel te vragen
- In 2018 gaf 63% van de respondenten een 8 of hoger aan Woonbron, verdere groei in 2019
- Voor enthousiaste klanten zijn enthousiaste medewerkers essentieel: de afgelopen drie jaar behaalde Woonbron het predikaat "Great Place to Work"
- Dienstverlening moet efficiënt gebeuren. Onze bedrijfslasten daalden van €970 in 2015 naar €824 in 2018.

Huurders-oordeel	Onze score	Gemiddelde score sector	Onze letter
Nieuwe huurders	8,1	7,5	A
Huurders met reparatieverzoek	7,2	7,5	C
Vertrokken huurders	7,4	7,4	B
<b>Onze score</b>			<b>B</b>



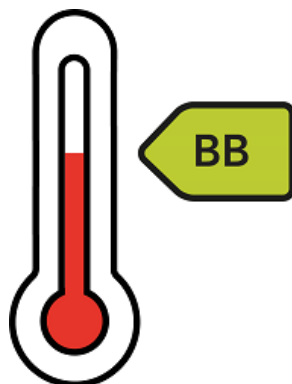


# 2018 in cijfers



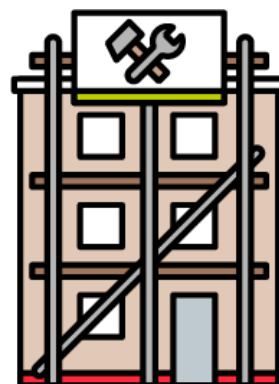
**43.368**

Woningen in bezit, inclusief verkocht onder voorwaarden



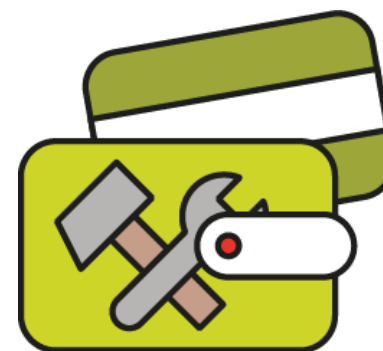
**BB**

Score in Aedes-benchmark



**1,36%**

Percentage woning-vernieuwing (renovatie of sloop-nieuwbouw)



**€85,8 mln.**

Uitgaven aan onderhoud

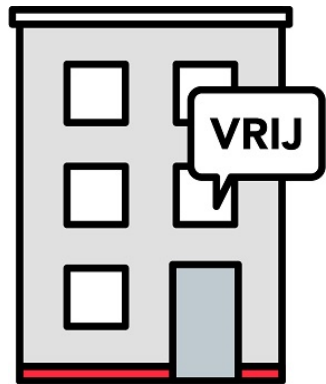


**6,2**

Tevredenheid huurders over hun woning



# 2018 in cijfers



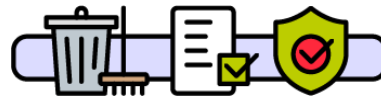
**80,2%**

Woningen verhuurd onder de tweede aftoppingsgrens



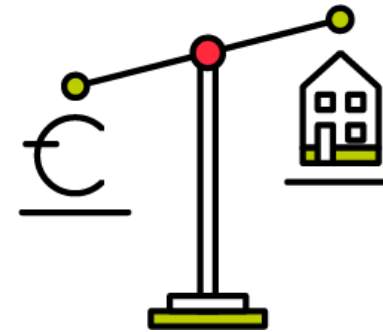
**63%**

Percentage klanten dat een 8 of hoger geeft voor onze dienstverlening



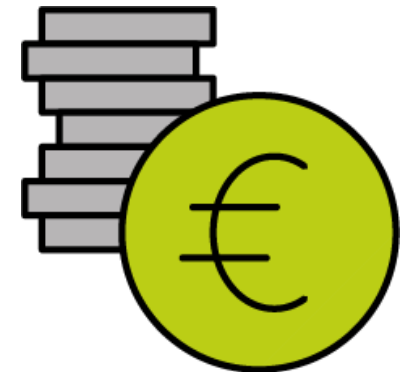
**61%**

Percentage complexen dat schoon, heel en veilig is



**€ 841**

Bedrijfslasten per verhuureenheid



**€ 84,7 mln.**

Nettoresultaat exploitatie



## Overzicht geïnterviewde personen

### ***Raad van commissarissen Woonbron***

de heer G. Jetten, vicevoorzitter  
 mevrouw K. Doms  
 mevrouw A. IJlstra  
 mevrouw M. van Leeuwen  
 mevrouw I. Vegter

### ***Raad van bestuur Woonbron***

de heer R. Sitton, voorzitter  
 mevrouw K. van Dreven, lid

### ***Ondernemingsraad Woonbron***

mevrouw J. Bosch, afdeling financiën  
 mevrouw S. te Hennepe, sociaal beheer Hoogvliet  
 mevrouw A. Oudenes, sociaal beheer Dordrecht  
 mevrouw L. Bouzian, financiële administratie  
 de heer J. van Eijk, werkvoorbereider  
 de heer P. de Vogel, voorman service & onderhoud  
 mevrouw T. Bosselaar, onderhoudsadministratie

### ***Medewerkers Woonbron***

de heer J.W. Verheij, teamleider Strategie en Beleid

### ***Gemeenten***

de heer L. Kleijkamp, woonoverlast coördinator Charlois, gemeente Rotterdam  
 de heer R. van den Ham, directie veiligheid, gemeente Rotterdam  
 de heer M. den Hollander, wijkmanager Charlois, gemeente Rotterdam  
 de heer H. Holwerda, beleidsadviseur Wonen, gemeente Rotterdam  
 de heer F. de Jong, gebiedsontwikkelaar, gemeente Rotterdam  
 de heer E. Stapelkamp, wijknetwerker Delfshaven, gemeente Rotterdam  
 mevrouw J. Jaliens, wijkmanager Delfshaven, gemeente Rotterdam  
 de heer J.W. Mijns, wethouder, gemeente Nissewaard  
 de heer L. Mijns, beleidsadviseur wonen, gemeente Nissewaard  
 de heer M. Stam, wethouder gemeente Dordrecht  
 de heer B. Korteweg, Beleidsadviseur gemeente Dordrecht  
 de heer M. Treep, beleidsadviseur gemeente Delft (alleen schriftelijke enquête)  
 de heer G. Hoofs, beleidsadviseur, gemeente Delft (alleen schriftelijke enquête)

### ***Huurdersvertegenwoordigingen***

de heer H. Goutier, secretaris Huurdersraad Zorgzaam Wonen (voorheen Stichting Huurdersbelangen Humanitas), per 1 juli onderdeel van de CPRW

### Centrale Participatieraad Woonbron

mevrouw A. Horsten (Dordrecht)  
 mevrouw M. van Oostveen (Rotterdam)  
 mevrouw P. Wijntuin (Rotterdam)  
 mevrouw E. Veldkamp (oud lid)

mevrouw C. van Bruggen (oud lid)  
de heer H. de Miranda (adviseur Woonbond).

***Maatschappelijke organisaties***

mevrouw D. Ribaric, Pameijer Werken  
de heer L. Arnoldus, Pameijer Wonen  
de heer H. Kielen, De Uitvoeringsbrigade  
mevrouw S. Daamen, De Uitvoeringsbrigade (alleen schriftelijke enquête)  
de heer R. Bakker, operationeel expert wijkagenten Hoogvliet, politie  
de heer O. Papa, directeur Pit 010 (IJsselmonde)  
de heer H. van der Linden, teamchef IJsselmonde/Beverwaard, politie  
de heer P. Moerkerken, teamleider backoffice vastgoed en services, Yulius (alleen schriftelijke enquête)

***collega-corporaties***

de heer R. Geertsma, beleidsadviseur De Leeuw van Putten  
de heer F. van Velzen, directeur Wonen Maasdelta Groep  
mevrouw H. van den Berk, directeur-bestuurder Havensteder  
de heer H. Najja, directeur-bestuurder Stichting Ouderenhuisvesting Rotterdam  
mevrouw A. van Ettinger, directeur Maaskoepel Federatie van Woningcorporaties stadsregio Rotterdam  
de heer A. Schakelbos, bestuurder Vestia  
mevrouw M. Nijenhuis, vestigingsmanager, Vestia (alleen schriftelijke enquête)  
mevrouw D. Braal, bestuurder Vidomes  
mevrouw A. van der Sijde, directeur-bestuurder De Zes Kernen, (alleen schriftelijke enquête)  
de heer Y. Neef, directeur strategie en communicatie, Woonstad (alleen schriftelijke enquête)  
de heer M. Pool, senior adviseur strategie, Woonstad (alleen schriftelijke enquête)  
de heer S. Molenaar, portefeuillemanager, Trivire (alleen schriftelijke enquête)

### Korte cv's visitatoren

**Jan van der Moolen** (voorzitter) is sinds 2013 zelfstandig adviseur op het gebied van volkshuisvesting, woningcorporaties, toezicht- en governance vraagstukken, voorzitter van de raad van commissarissen van SSH, coördinator van de Erasmus/ESAA-opleiding "Besturen met een kernopdracht" en voorzitter van visitatiecommissies bij Cognitum. Daarvoor was hij ruim 15 jaar directeur van het Centraal Fonds Volkshuisvesting, een zelfstandig bestuursorgaan dat belast was met het financiële toezicht op en het saneren van financieel in problemen geraakte woningcorporaties. In zijn carrière daarvoor was hij onder meer werkzaam bij de gemeente Leeuwarden, bij de Nationale Woningraad, bij het adviesbureau Andersson Elffers Felix en directeur van de corporatie Achtgoed Wonen. Hij was één van de oprichters van het Tijdschrift voor de Volkshuisvesting en jarenlang hoofdredacteur. Ook was en is hij betrokken bij diverse opleidingen en cursussen, zowel inhoudelijk als bij het opzetten daarvan, is een veel gevraagd inleider en dagvoorzitter en geeft hij jarenlang al gastcolleges aan diverse onderwijs- en opleidingsinstituten.

**Monique Ruimschotel** (lid) heeft een bestuurssociologische achtergrond (Erasmus Universiteit Rotterdam) en heeft veel ervaring als adviseur, directeur, bestuurder en toezichthouder op het brede terrein van onderwijs, arbeid, welzijn en wonen. Sinds 2010 is zij zelfstandig adviseur en sociaal ondernemer, in welke laatste rol zij o.a. instrumenten en projecten voor grootschalige vrijwillige arbeidsmobiliteit ontwikkelt en stimuleert.

**Jan Haagsma** (visitator) is organisatieadviseur met een lange ervaring in een breed scala aan organisatievraagstukken. Voor hij zich als zelfstandig organisatieadviseur vestigde, was hij partner bij Andersson Elffers Felix (AEF) te Utrecht. Hij is deskundig op het gebied van strategie- en beleidsontwikkeling, kwaliteitssystemen -onderzoek en -management, methoden en technieken van (organisatie-)onderzoek en evaluatieonderzoek, analyse van (werk)processen en vraagstukken met betrekking tot organisatie(inrichting en -ontwikkeling), werkwijze, sturing. Hij heeft ruime ervaring in het leiden van complexe (verander)projecten. Daarnaast is hij directeur-bestuurder van Cognitum en lid van de Raad van Toezicht van het Servicepunt Thuiswonen.

**Jan Wachtmeester** (secretaris) werkt als visitator/secretaris voor Cognitum en heeft al vele visitaties uitgevoerd. Daarnaast werkt hij als manager strategie en beleid en bestuurssecretaris bij Woonkwartier in Zevenbergen. Hiervoor werkte hij bij Stad & Natuur Almere, een natuur- en milieueducatiecentrum in Almere en als organisatieadviseur bij Andersson Elffers Felix bv in Utrecht, een organisatieadviesbureau dat zich vooral richt op de non-profit sector. Daarvoor was hij geruime tijd directiesecretaris en hoofd van de afdeling stafdiensten van de woningcorporatie De Alliantie Flevoland, een van de werkmaatschappijen van de Alliantie. In de jaren '90 is Jan wethouder geweest in de gemeente Almere.

**Onafhankelijkheidsverklaringen**

**Cognitum BV** verklaart hierbij dat de visitatie van **Woonbron** in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

**Cognitum BV** heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft **Cognitum BV** geen enkele zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Cognitum BV** geen enkele zakelijke relatie met de corporatie hebben.

Plaats: Strijen

Datum: 22 februari 2019

Naam, functie, handtekening:

Ido Smits, directeur-bestuurder



**Jan van der Moolen** verklaart hierbij dat de visitatie van **Woonbron** in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

**Jan van der Moolen** heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft **Jan van der Moolen** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Jan van der Moolen** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Plaats: Bussum

Datum: 22 februari 2019

Naam, handtekening:

Jan van der Moolen



**Monique Ruimschotel** verklaart hierbij dat de visitatie van **Woonbron** in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

**Monique Ruimschotel** heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft **Monique Ruimschotel** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Monique Ruimschotel** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Plaats: Amsterdam

Datum: 23 september 2019

Naam, handtekening:

Monique Ruimschotel



**Jan Haagsma** verklaart hierbij dat de visitatie van **Woonbron** in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

**Jan Haagsma** heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft **Jan Haagsma** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Jan Haagsma** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Plaats: Geldermalsen

Datum: 20 maart 2019

Naam, handtekening:

Jan Haagsma



**Jan Wachtmeester** verklaart hierbij dat de visitatie van **Woonbron** in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

**Jan Wachtmeester** heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft **Jan Wachtmeester** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie.

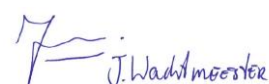
In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Jan Wachtmeester** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Plaats: Almere

Datum: 5-3-2019

Naam, handtekening:

Jan Wachtmeester



## Meetschaal

De visitatiecommissie gebruikt voor de beoordeling cijfers op een meetschaal van 1-10. De cijfers hebben een met rapportcijfers overeenkomstige betekenis zoals hieronder aangegeven.

Cijfer	Benaming
1	Zeer slecht
2	Slecht
3	Zeer onvoldoende
4	Ruim onvoldoende
5	Onvoldoende
6	Voldoende
7	Ruim voldoende
8	Goed
9	Zeer goed
10	Uitmuntend

Deze uniforme meetschaal wordt door de visitatiecommissie gehanteerd bij de beoordeling. Dezelfde meetschaal wordt voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken.

In het beoordelingskader is per meetpunt in woorden aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dat is het zogenaamde ijkpunt en dat levert een 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt dus in eerste instantie of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. Om richting te geven aan de mate waarin de corporatie een hogere score of een lagere score krijgt, zijn in het referentiekader handvatten/criteria voor plus- resp. minpunten aangegeven.

### Pluspunten

Indien de corporatie aantoonbaar voldoet aan de norm voor een 6 én bovendien aantoonbaar in meerdere of mindere mate te voldoen aan een of meer criteria voor pluspunten, kan de visitatiecommissie komen tot een beoordeling die hoger is dan een 6: van ruim voldoende (7), tot goed (8), zeer goed (9) of uitmuntend (10).

### Minpunten

Indien de corporatie niet aantoonbaar voldoet aan het ijkpunt voor een 6 dan levert dat in beginsel een onvoldoende op. De mate van onvoldoende wordt bepaald aan de hand van de genoemde (of vergelijkbare) criteria in het betreffende beoordelingskader.

De genoemde criteria voor plus- en minpunten in het referentiekader zijn bedoeld als hulpmiddel en sluiten niet uit dat een visitatiecommissie ook andere overwegingen hanteert (en motiveert) voor een hogere of lagere waardering. De opsomming is niet limitatief en hoeven niet allemaal in de rapportage aan de orde te komen bij de onderbouwing van een plus- of minpunt.



### Werkwijze visitatiecommissie

De visitatie begint op het moment dat de eerste contacten plaatsvinden. Vanaf dat moment worden indrukken en informatie verzameld die mede een rol spelen bij de beoordeling van de corporatie.

De corporatie start met het invullen van de prestatie-monitor op alle prestatievelden (opgaven, ambities, vermogen en governance), inclusief de checklist op het terrein van governance van de VTW. Eventueel vindt hier tussentijds overleg over plaats. De corporatie reflecteert zelf ook op de afgelopen 4 jaar door middel van een position paper. Tegelijkertijd worden door de corporatie de documenten verzameld die voor de visitatiecommissie relevant kunnen zijn bij hun beoordeling van de verschillende prestatievelden.

Met de corporatie wordt het veld van belanghebbenden door gesproken en wordt afgesproken welke belanghebbenden uitgenodigd worden voor een interview. De interviews van de visitatiecommissie kunnen individueel zijn (face tot face) of collectief (aan de hand van thema's). Ook kunnen er schriftelijke enquêtes worden uitgevoerd. Cognitum BV hecht er belang aan de belanghebbenden in een individueel interview te spreken en daar ruim tijd voor te nemen. Dit levert voor beide partijen meerwaarde op. Waar nodig of wenselijk vinden groepsgesprekken plaats. Het beoordelen van de prestaties van de corporatie door middel van cijfers vindt gedurende het interview plaats (hetzij mondeling of schriftelijk).

Door deze werkwijze worden niet alle belanghebbenden in beeld gebracht. Door de intensieve bevraging van een beperkt aantal relevante belanghebbenden wordt meer diepgang gebracht in het gesprek over het presteren van de corporatie en de relatie tussen de corporatie en de desbetreffende belanghebbende. Dat levert voor zowel de belanghebbende als voor de corporatie de meeste toegevoegde waarde op. Eventueel wordt dit beeld verbreed door het uitgeven van schriftelijke enquêtes.

De visitatiecommissie spreekt bij elke visitatie in ieder geval met de directeur/bestuurder, de raad van commissarissen (of toezicht), het managementteam en de ondernemingsraad (indien aanwezig) van de corporatie. Vanuit de belanghebbenden wordt in ieder geval gesproken met vertegenwoordigers van de huurdersbelangenvereniging(en), gemeente(n) en zorg- en welzijnsinstellingen die in hun werkgebied actief zijn. Voor de beoordeling van de prestaties van de corporatie maakt de visitatiecommissie gebruik van documenten (zowel van de corporatie zelf als van belangrijke belanghebbenden), de ingevulde prestatie-monitor, de formele visitatiegesprekken en de indrukken en informatie uit de contacten rondom de visitatie (zoals de intake, tussentijdse voorbereidende gesprekken en dergelijke).

De interviews vinden niet eerder plaats dan nadat de visitatiecommissie alle relevante documenten en informatie heeft ontvangen. Een overzicht van de schriftelijke bronnen van de visitatiecommissie, de prestatie-monitor en de position paper zijn als bijlagen bij het rapport gevoegd.

Na de interviews stelt de visitatiecommissie haar rapport op. Het conceptrapport wordt met de corporatie besproken (in ieder geval met de directeur/bestuurder en de voorzitter van de raad van commissarissen (of toezicht)). Deze bespreking kan leiden tot aanpassingen in het rapport als de aangedragen argumenten daartoe aanleiding geven. Tegelijkertijd vindt er bij Cognitum BV een interne kwaliteitstoets plaats. Dit kan eventueel ook nog tot aanpassingen/verduidelijkingen leiden. Het aldus verkregen eindrapport wordt ter publicatie aangeboden aan de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

## Bronnenoverzicht

De visitatiecommissie heeft gebruik gemaakt van de hierna opgesomde documenten.

### Governance

- Vorige visitatierapport + bestuurlijke reactie
- Reglementen raad van commissarissen
- Visie op bestuur en toezicht, Toezichtkader
- Profielschets raad van commissarissen
- Resultaten Governance inspectie AW
- Agenda's en notulen van raad van commissarissenvergaderingen incl. zelfevaluaties en themabijeenkomsten 2015 t/m 2018
- Agenda's en notulen van overleggen van de raad van commissarissen met externe belanghebbenden 2015 t/m 2018

### Opgaven en Ambities

- Jaarverslagen 2015 t/m 2018
- Ondernemingsplan, beleidsplan en meerjarenplan
- Begrotingen en jaarplannen 2015 t/m 2018
- Documenten strategisch voorraadbeleid
- Diverse beleidsplannen, o.a. over verkoop, inkoop, duurzaamheid en huurbeleid
- Overzicht indeling bezit in energie labels en EI 2015 t/m 2018
- Documenten behorende bij prestatieafspraken met gemeente en huurders 2015 t/m 2018
- Diverse verslagen van overleggen tussen gemeente en corporatie, o.a. over uitvoeren prestatieafspraken
- Woningmarktonderzoeken
- Woonvisie
- Diverse (regionale) convenanten
- Documenten m.b.t. woonruimteverdeelsysteem
- Diverse documenten woningmarkt projecten

### Belanghebbenden

- Verslagen e.d. overleg gemeente Nieuwkoop 2015 t/m 2018
- Samenwerkingsovereenkomst met huurdersvertegenwoordiging
- Agenda's en notulen van overleg tussen corporatie en HBV 2015 t/m 2018
- Aantal adviezen van de HBV + bod
- Agenda's en notulen van overleg tussen bestuurder, OR en PV 2015 t/m 2018
- Bewonersinformatiebladen
- Gegevens Aedes benchmark centrum

### Vermogen

- Jaarrekening 2015 t/m 2018
- dVi 2015, 2017 en 2018
- Oordeelsbrieven AW 2015 t/m 2018
- Diverse documenten over risicomanagement
- Meerjarenbegroting 2015 t/m 2018
- Begroting 2015 t/m 2018
- Brief AW: oordeel staatssteun passendheid 2017
- Maand, kwartaal, trimester, halfjaar rapportages, dashboards etc. 2015 t/m 2018
- WSW jaarlijkse beoordeling en borgbaarheid

**Reputatie-Quotient**

<b>Emotionele aantrekkelijkheid</b>			<b>7,6</b>
	Sympathie	7,8	
	Waardering en respect	7,3	
	Vertrouwen	7,8	
<b>Producten en diensten</b>			<b>7,4</b>
	Staat garant voor haar producten en diensten	7,5	
	Kwaliteit	7,6	
	Innovatief	7,1	
	Prijs/ waardeverhouding	7,3	
<b>Visie en leiderschap</b>			<b>7,7</b>
	Sterk leiderschap	7,5	
	Inspirerende visie	7,8	
	Herkent en benut marktkansen	7,7	
<b>Werkomgeving</b>			<b>7,5</b>
	Goed georganiseerd	7,1	
	Aantrekkelijke werkgever	7,7	
	Goed gekwalificeerd personeel	7,7	
<b>Maatschappelijke verantwoordelijkheid</b>			<b>7,7</b>
	Milieubewust	7,2	
	Hoge standaard voor omgang met personeel	8,4	
<b>Financiële performance</b>			<b>7,4</b>
	Financiën op orde	7,6	
	Presteert beter dan collega corporaties	6,9	
	Goede vooruitzichten voor de toekomst	7,7	

### Beoordeling samenwerking tripartite overleg

De uitkomsten van de vragen in de enquête zijn gebruikt om in de gesprekken met de belanghebbenden hierop te reflecteren en te verdiepen.

Initiële condities	Er is voldoende visie om tot samenwerkingsdoelen te komen.	8,0	7,2
	Bij alle partijen in het netwerk is een groot urgentiebesef om de vraagstukken die spelen op te lossen.	7,5	
	De gemeente neemt het initiatief en voert de regie.	6,7	
	Er worden -indien nodig- extra middelen (subsidie) beschikbaar gesteld om vraagstukken op te lossen of in kaart te brengen.	6,1	
	Er is duidelijk sprake van een gezamenlijke voorbereiding en draagvlak bij alle partners.	6,9	
	De samenwerkingsdoelen zijn gezamenlijk bepaald.	7,2	
	Indien nodig worden werkprocessen gezamenlijk opgepakt.	7,0	
	De deelnemers aan het overleg beschikken over voldoende kwaliteiten.	7,9	
Niveaubepalende condities	De voortgang van de afspraken wordt kritisch bewaakt.	7,1	7,0
	Er is constant aandacht voor het verder ontwikkelen van de samenwerking tussen de partners.	7,6	
	De doelstellingen van de afspraken worden breed opgevolgd door de gemeente.	6,4	
	De doelstellingen van de afspraken worden breed opgevolgd door Woonbron.	7,1	
	Er is een effectieve structuur van verantwoordelijkheden en overleg	7,5	
	Bij de gemeente is er bestuurlijke bereidheid en bestuurskracht om knopen door te hakken.	6,4	
	Bij Woonbron is er bestuurlijke bereidheid en bestuurskracht om knopen door te hakken.	7,3	
	In het samenwerkingsverband wordt effectief feedback gegeven en op de feedback wordt geacteerd.	6,8	
Effectuerende condities	In de samenwerking zijn alle relevante partners betrokken.	7,2	7,7
	De deelnemers aan het overleg weten -indien nodig- elkaar ook buiten het overleg te vinden.	8,2	
	Het samenwerkingsverband is vervlochten in de organisatie en de bedrijfsprocessen van de organisaties	7,6	
<b>Overall gemiddelde</b>			<b>7,2</b>

**Uitgebreid overzicht prestaties**

Hierna wordt de prestatie-monitor weergegeven zoals deze door de visitatiecommissie in samenwerking met Woonbron is opgesteld voor het onderdeel presteren naar opgaven en ambities.

## Prestatiemonitor opgaven & ambities

Deze prestatie-monitor is samengesteld in het kader van de maatschappelijke visitatie over de periode 2015-2018.



**Stichting Woonbron**

L0665

Woningmarktregio: Haaglanden Midden Holland Rotterdam

## Inleiding

In de prestatie-monitor van Woonbron wordt een overzicht gegeven van de afspraken tussen de corporatie en andere partijen, de eigen ambities en de prestaties van Woonbron.

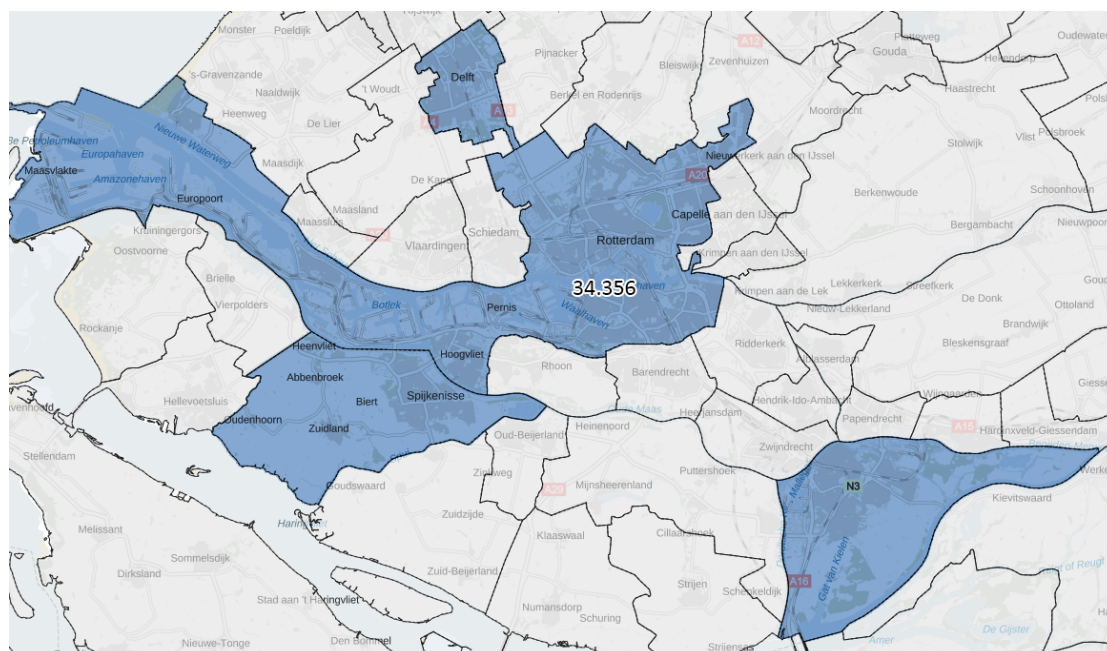
De prestatie-monitor vormt in het kader van de maatschappelijke visitatie van Woonbron de basis voor de visitatiecommissie voor de beoordeling van het onderdeel '*presteren naar opgaven en ambities*', in de visitatiemethodiek 6.0.

De ingevulde prestatie-monitor wordt als bijlage bij het visitatierapport gevoegd. Daarmee zijn de maatschappelijke prestaties van Woonbron ook voor anderen te zien en te interpreteren. Hierdoor biedt de visitatiecommissie volledige transparantie in haar oordeelsvorming.

De prestatie-monitor volgt de indeling van '*presteren naar opgaven en ambities*' in de visitatiemethodiek 6.0:

- 1 Beschrijving van de prestatieafspraken
- 2 Beschrijving van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces
- 3 Beschrijving van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken
- 4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de maatschappelijke opgaven

## Het werkgebied van Woonbron



	<b>Woningen ultimo 2018</b>
Gemeente Rotterdam (17.197 DAEB; 1.189 niet-DAEB)*	18.386
Gemeente Delft (7.100 DAEB; 440 niet-DAEB)	7.540
Gemeente Dordrecht (5.076 DAEB; 204 niet-DAEB)	5.280
Gemeente Nissewaard (2.840 DAEB; 310 niet-DAEB)	3.150
<b>Totaal</b>	<b>34.356</b>

\*Rotterdam is inclusief 4 woningen in de gemeente Albrandswaard.  
 Totalen zijn exclusief 8.106 onder voorwaarden verkochte woningen.

Bron: jaarverslag 2018



# 1 Prestatieafspraken

## 1.1 Landelijke afspraken

### *Rijksprioriteiten*

De vier Rijksprioriteiten voor de periode 2016 t/m 2019 zijn:

- Betaalbaarheid en beschikbaarheid voor de doelgroep
- Realisatie van een energiezuinige woningvoorraad
- Huisvesting van urgente doelgroepen
- Wonen met zorg en ouderenhuisvesting

### *Sectorafspraken (landelijk)*

#### **Energieakkoord**

Energiebesparing en duurzaamheid staan hoog op de agenda van de woningcorporaties. Minister Spies, Aedes, de Woonbond en Vastgoed Belang legden hun gezamenlijke ambities en doelstellingen vast in het geactualiseerde Koepelconvenant Energiebesparing Gebouwde Omgeving dat ze op 28 juni 2012 ondertekenden. Aedes tekende ook twee deelconvenanten: het Convenant Energiebesparing Corporatiesector en het Lenteakkoord Energiezuinige Nieuwbouw. Als de convenanten zijn uitgevoerd, hebben de 2,4 miljoen corporatiewoningen in 2021 gemiddeld energielabel B. Dat komt neer op een energiebesparing tussen 2008 en 2021 van 33%.

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

## 1.2 Regionale afspraken

Woonbron is deelnemer aan convenanten en samenwerkingsverbanden op regionaal niveau:

	Betreft de jaren:			
	2015	2016	2017	2018
Woningmarktstrategie en woonvisie regio Rotterdam 2014-2020				
Regionale prestatieafspraken Haaglanden				
Convenant gezamenlijke aanpak hennepkwekerijen				
Convenant gezamenlijke aanpak van woonoverlast				
Convenant gaten dichten in Haaglanden				

## 1.3 Lokale afspraken

In onderstaande tabel is te zien in welke gemeenten Woonbron bezit heeft en of zij met deze gemeenten prestatieafspraken heeft.

Prestatieafspraken met:	Betreft de jaren:
-------------------------	-------------------

	2015	2016	2017	2018
Gemeente Rotterdam en Woonbron				
Gemeente Rotterdam, Concernparticipatieraad Woonbron en Woonbron				***
Gemeente Delft, woco's: DUWO, Vestia, Vidomes en Woonbron				
Gemeente Delft, Ver. Bewonersorganisatie Delft en Woonbron				
Gemeente Dordrecht	*	*	*	*
Gemeente Nissewaard, Woco's: De Leeuw van Putten, Maasdelta en Woonbron Prestatieafspraken 2011-2020	**	**		
Gemeente Nissewaard; Woco's: De Leeuw van Putten, Maasdelta, De Zes Kernen en Woonbron; en de betrokken huurdersraden				

\*De corporaties en gemeenten in de Drechtsteden (waaronder Dordrecht) maken reeds sinds 2003 gezamenlijk Prestatieafspraken Lange Termijn (PALT). In het PALT zijn ook per gemeente afspraken tussen de corporaties en de betreffende gemeente opgenomen Zo zijn er o.a. de PALT 2010-2020 (tbv 2015); en Palt 2016-2025 (tbv 2016, 2017 en 2018). De afspraken in PALT 2010-2020 zijn niet per jaar en dus ook niet voor 2015 gespecificeerd. Sinds 2016 worden de huurdersraden expliciet betrokken bij het maken van de afspraken. In deel 3 van het PALT 2016-2025 is per gemeente en de daar werkzame woningcorporatie(s) de lokale uitwerking opgenomen. Dit betreft de vertaling en concretisering van de regionale afspraken. Dit deel 3 wordt jaarlijks herijkt, in gezamenlijk overleg tussen huurdersraden, corporaties en de betreffende gemeente.

\*\*De Prestatieafspraken 2011-2020 met de gemeente Nissewaard bevatten concrete afspraken voor de jaren 2011-2014. Over de periode 2015 en 2016 zijn er geen concrete jaarschijf afspraken gemaakt. Partijen hebben destijds geoordeeld dat de grote lijnen volstonden met het oog op nieuw te ontwikkelen woonbeleid.

\*\*\*In 2018 hebben Woonbron en de gemeente Rotterdam bij het opstellen van de prestatieafspraken over 2019 geconstateerd dat partijen niet tot overeenstemming konden komen over een door de gemeente gewenste aanvullende bijdrage door Woonbron aan de aanpak van de NPRZ focuswijken; meer in het bijzonder in verband met de problemen ten aanzien van de benodigde aanpak van de particuliere voorraad. De gemeente, de Concernparticipatieraad Woonbron en Woonbron hebben vastgesteld dat dit leidde tot een geschil als bedoeld in artikel 44, lid 4 Woningwet. De gemeente Rotterdam heeft het geschil voorgelegd aan de Adviescommissie geschillenbeslechting prestatieafspraken Woningwet. De minister heeft in 2019 uitspraak gedaan op het geschil en bepaald dat corporaties binnen de grenzen van de Woningwet kunnen bijdragen aan wijkherstructurering, inclusief het opkopen van het particulier bezit en het vergroten van de diversiteit aan woningtypen in een wijk. Corporaties kunnen blijkens de uitspraak van de minister echter niet worden gedwongen om investeringen onder elke conditie te doen. In de Woningwet is geen sprake van een hiërarchische verhouding in de lokale driehoek van gemeente, corporatie en huurdersorganisatie zo stelt de minister. De Minister heeft Woonbron in deze dus in het gelijkgesteld en de opstelling van Woonbron als "niet kennelijk onredelijk" beoordeeld.

Woonbron is ook deelnemer aan convenanten en samenwerkingsverbanden op lokaal niveau:

	Betreft de jaren:			
	2015	2016	2017	2018
<b>Rotterdam:</b>				
Veilig010; programma veiligheid 2014-2018				
Convenant aanpak woonoverlast				
Projectplan stedelijke organisatie buurtbemiddeling en mediation				

Convenant gegevensuitwisseling en convenant screening				
Programma wijkveiligheid i.o.				
Beleidskader WMO 2015-2018				
Nationaal Programma Rotterdam Zuid (div. deel convenanten o.a. SOK Urkersingel)				
Samenwerking t.a.v. verwarde personen (pilot met Antes)				
Convenant preventie huisuitzettingen Rotterdam				
Actieprogramma Langer Thuis				
Convenant huisvesting bijzondere doelgroepen				
Programma Kansrijke Wijken				
Woningbouw akkoord Rotterdam				
<b>Delft:</b>				
Kamer Delft				
E-deal aardgasvrij Voorhof-Oost				
<b>Dordrecht:</b>				
Convenant screening (aspirant) huurders				
Samenwerkingsverband aanpak overlastgevende groepen Dordrecht				
Convenant informatie-uitwisseling aanpak georganiseerde hennepsteelt regio Zuid-Holland Zuid				
Convenant gezamenlijke aanpak hennepkwekerijen				
Convenant gezamenlijke aanpak van woonoverlast				
Samenwerkingsovereenkomst Housing First				
Dienstverleningsovereenkomst met Dienst Gezondheid & Jeugd Zuid Holland Zuid				
Samenwerkingsafspraken preventie huisuitzettingen Drechtsteden				
Drechtsteden energieneutraal 2050				
<b>Nissewaard:</b>				
Aanpak Woonoverlast				

## 2. Beschrijving van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

**2.1** De compleetheid, concreetheid en onderbouwing van de prestatieafspraken: zijn alle lokaal relevante onderwerpen opgenomen, met inachtneming van het regionale en landelijke beleid of ontbreken er essentiële onderwerpen? Zijn de afspraken "SMART"?

De prestatieafspraken met de gemeenten Rotterdam, Delft, Dordrecht en Nissewaard zijn gericht op de lokale situatie; echter er wordt ook verwezen naar de regionale onderwerpen. De afspraken zijn concreet en onderbouwd. De beschrijving gaat soms tot op straatniveau. De afspraken zijn veelal SMART.

**2.2** De wederkerigheid in de prestatieafspraken: hebben alle betrokken partijen afspraken gemaakt over hun bijdrage aan het realiseren van de afspraken?

In de prestatieafspraken met de gemeenten zit wederkerigheid. Op de diverse beleidsterreinen worden de (financiële) inspanningen van de partijen benoemd vaak ook met vermelding van de gereserveerde bedragen t.b.v. de betreffende inspanning.

**2.3** De inzet van de corporatie om tot passende afspraken te komen: Welke initiatieven heeft de corporatie genomen bij bijvoorbeeld de vorming van de woonvisie of om partijen tot elkaar te brengen?

Woonbron doet aan ieder jaar aan elke gemeente een uitvoerige beschrijving toekomen van de voorgenomen activiteiten (het bod). Daarin schetst Woonbron haar activiteiten in de betreffende gemeente; daarbij wordt echter ook verwezen naar de bredere taak van Woonbron in de gemeenten en regio waarin ze werkt. Deze biedingen vormen de basis om met de gemeenten en huurders te komen tot gemeentelijk prestatieafspraken.

Bij het opstellen van lokale en regionale woonvisies is Woonbron nadrukkelijk betrokken. In dat kader neemt Woonbron o.a. deel aan gesprekstafels en ambtelijke overleggen; concept versies worden becommentarieerd en middels brieven wordt de inbreng voorgelegd (in Rotterdam samen met de andere corporaties).

**2.4** De betrokkenheid van partijen: zijn andere partijen dan huurders en gemeenten ook betrokken bij het maken van afspraken, zoals zorgpartijen, welzijnswerk?

Uit de overlegde stukken blijkt niet van enige betrokkenheid van andere partijen bij het maken van de prestatieafspraken.

Indirect worden andere partijen, zoals welzijnswerk, politie en vrijwilligersorganisaties wel betrokken omdat Woonbron bijvoorbeeld afspraken maakt over verbeteringen van de wijkteams, inbraakbeveiliging adresseert en aanpakt, buurtbemiddeling en partijen betreft die kleine WMO-achtige verbeteringen in haar woningen aanbrengt. Specifiek heeft Woonbron in haar bod, na afstemming met Antes, aan de gemeente Rotterdam om voortzetting van een proef met Antes gevraagd, waarbij schrijnende gevallen achter de voordeur worden opgespoord in Delfshaven.

**2.5** De actualiteit van de prestatieafspraken: zijn de prestatieafspraken actueel en worden ze tijdig geëvalueerd en zo nodig tussentijds geactualiseerd? Sluiten ze (nog) aan bij de uitdagingen of realisatiemogelijkheden?

De prestatieafspraken zijn actueel; er is ruimte voor bijsturing als daar aanleiding toe is en de regionale volkshuisvestelijke uitdagingen worden meegewogen.

**2.6 De andere relevante zaken die inzicht geven in bijvoorbeeld het lokale proces van totstandkoming of de creativiteit van partijen om maatschappelijke doelen te realiseren.**

De eenduidigheid als gehanteerd in de Prestatie Afspraken Lange Termijn Drechtsteden (waaronder Dordrecht) schetst een goed beeld van de gezamenlijke inspanningen van gemeenten, corporaties en huurdersorganisaties in de regio Drechtsteden.

Vermeldenswaardig in deze is ook dat in de prestatieafspraken met de gemeente Rotterdam ook ruimte is voor de beschrijving van tussen partijen gerezen meningsverschillen over taakuitvoering. Als voorbeeld kan de kwestie rond de door de gemeente gewenste aanvullende bijdrage van Woonbron aan de aanpak van de NPRZ focuswijken. Partijen hebben daarover in de prestatieafspraken opgenomen dat dit geschil aan de Adviescommissie geschillenbeslechting prestatieafspraken Woningwet zou worden voorgelegd (zie beschrijving daarvan onder 1.3 lokale afspraken).

Vermeldenswaardig in deze is ook de constructieve samenwerking met de gemeente Nissewaard. Door de nieuwe woningwet was voortzetting van het Wijkuitvoeringsprogramma Zuid-West Spijkenisse niet zonder meer mogelijk, omdat daarin werkzaamheden zaten die een corporatie niet meer onder leefbaarheid mocht doen. In goed overleg met de gemeente en andere corporaties is gezocht naar een nieuwe taakverdeling, waarbij iedere partij binnen het eigen domein en geheel conform de wet toch kon bijdragen aan de verbeteringen op sociaal en fysiek vlak in deze wijk.

### 3. Beschrijving van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken

#### 3.1 Indeling van de maatschappelijke prestaties

De afspraken m.b.t. de gemeente Rotterdam zijn in de verschillende jaren ook verschillend ingedeeld:

Indeling / thema's		
2015/2016	2017	2018
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Noodzakelijk basisvoorzieningen</li> <li>*Woningkwaliteit met toekomstwaarde</li> <li>*Faciliteren van hoger opgeleiden, midden- en hogere inkomens en sociale stijgers               <ul style="list-style-type: none"> <li>*Nader te bepalen opgave</li> <li>*Overige bepalingen</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Meer aantrekkelijke woonmilieus realiseren               <ul style="list-style-type: none"> <li>*Basis op orde</li> <li>*Zorgen voor een woningvoorraad met toekomstwaarde</li> <li>*Overig</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Meer aantrekkelijke woonmilieus realiseren               <ul style="list-style-type: none"> <li>*Basis op orde</li> <li>*Zorgen voor een woningvoorraad met toekomstwaarde</li> <li>*Algemeen financieel inzicht</li> </ul> </li> </ul>

De afspraken m.b.t. de gemeente Delft zijn in de verschillende jaren als volgt ingedeeld:

Indeling / thema's		
2015/2016	2017	2018
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Betaalbaarheid/doelgroepenbeleid</li> <li>*Huishoudens met (tijdelijk) regieverlies</li> <li>*Wonen en zorg/vergrijzingsopgave</li> <li>*Woonaantrekkelijkheid/buurtten               <ul style="list-style-type: none"> <li>*Duurzaamheid</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Nieuwbouw sociale huurwoningen               <ul style="list-style-type: none"> <li>*Gewenste ontwikkeling woningvoorraad, verkoop en liberalisering</li> <li>*Betaalbaarheid en bereikbaarheid voor de doelgroep</li> <li>*Huisvesten van specifieke doelgroepen</li> <li>*Kwaliteit en duurzaamheid sociale huurwoningvoorraad</li> <li>*Woonomgeving leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Nieuwbouw en transformatie               <ul style="list-style-type: none"> <li>*Betaalbaarheid, beschikbaarheid en bereikbaarheid</li> <li>*Kwaliteit van de woningvoorraad</li> <li>*Duurzaamheid</li> <li>*Leefbaarheid</li> <li>*Kwetsbare groepen</li> </ul> </li> </ul>

De afspraken m.b.t. de gemeente Dordrecht zijn in de verschillende jaren als volgt ingedeeld:

Indeling / thema's			
2015	2016	2017	2018
n.v.t.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Ontwikkeling sociale woningvoorraad</li> <li>*Leefbaarheid en sociaal domein</li> <li>*Duurzaamheid en milieu</li> <li>*Overige lokale afspraken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Ontwikkeling sociale woningvoorraad</li> <li>*Leefbaarheid en sociaal domein</li> <li>*Duurzaamheid en milieu</li> <li>*Toegankelijkheid en vergrijzing</li> <li>*Overige lokale afspraken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Ontwikkeling sociale woningvoorraad</li> <li>*Leefbaarheid en sociaal domein</li> <li>*Duurzaamheid en milieu</li> <li>*Overige lokale afspraken</li> </ul>

De afspraken m.b.t. de gemeente Nissewaard zijn in de verschillende jaren als volgt ingedeeld:

Indeling / thema's		
2015/2016	2017	2018
n.v.t.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Organisatie en samenwerking</li> <li>*Beschikbaarheid van woningen</li> <li>*Kwaliteit van woningen</li> <li>*Betaalbaarheid</li> <li>*Wonen met zorg en ondersteuning</li> <li>*Leefbaarheid en veiligheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Organisatie en samenwerking</li> <li>*Beschikbaarheid van woningen</li> <li>*Kwaliteit van woningen</li> <li>*Betaalbaarheid</li> <li>*Wonen met zorg en ondersteuning</li> <li>*Leefbaarheid en veiligheid</li> </ul>

Voor het zichtbaar maken van de maatschappelijke prestaties van Woonbron wordt in deze prestatie-monitor de indeling naar thema's gebruikt zoals in Delft 2018. Uiteraard worden deze, voor zover nodig en wenselijk, toegespitst op andere lokale afspraken.

### 3.2 Realisatie van de afspraken

Per afspraak wordt verwezen naar een tabel in hoofdstuk 5 of wordt in de desbetreffende cel aangegeven hoe met de prestatieafspraken is omgegaan.

<b>Afspraken m.b.t. nieuwbouw en transformatie</b>		
<b>Afspraken Rotterdam 2015/2016</b>	<b>Prestatie</b>	
In Carnisse sterkere positie nastreven (investering o.a. € 4,2 milj terugkoop onder voorwaarden verkochte won.)	Dit is vanaf 2015 actief opgepakt door het bezit van Havensteder over te nemen in Carnisse, wijkconciërges aan te stellen in de wijk, het verkoopprogramma aan te passen etc. Tevens is er een SOK getekend met de gemeente over de aankoop van particulier bezit aan de Urkersingel (138 eenheden), met als doel herontwikkeling. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van de verminderingsregeling verhuurderheffing.	✓
In 2016 project Huis op Zuid doorzetten	In goed overleg met gemeente stopgezet (jaarverslag 2016)	✓
Onderzoek ontwikkeling nieuwe won. op Zuid	Overleg met gemeente heeft plaatsgevonden	✓
Transformatie 40 won in het Nieuwe Westen voor gezinnen	Opgestart (progr. Kansrijke Wijken) (jaarverslag 2016)	✓
<b>Afspraken Delft 2015/2016</b>	<b>Prestatie</b>	
n.v.t.		
<b>Afspraken Dordrecht 2015</b>	<b>Prestatie</b>	
n.v.t.	n.v.t.	-
<b>Afspraken Nissewaard 2015</b>	<b>Prestatie</b>	
n.v.t.	n.v.t.	-
<b>Afspraken Rotterdam 2016</b>	<b>Prestatie</b>	
Zie hierboven (afspraken Rotterdam 2015/2016)	Zie hierboven (afspr. R'dam 2015/16)	-
<b>Afspraken Delft 2016</b>	<b>Prestatie</b>	
Zie hierboven (afspraken Delft 2015/2016)	Zie hierboven (afspr. Delft 2015/2016)	-
<b>Afspraken Dordrecht 2016</b>	<b>Prestatie</b>	
Sloop 144 woningen	93 won gesloopt (jaarverslag 2016)	✗
<b>Afspraken Nissewaard 2016</b>	<b>Prestatie</b>	
n.v.t.	n.v.t.	-
<b>Afspraken Rotterdam 2017</b>	<b>Prestatie</b>	
Transformatie 20 won in het Nieuwe Westen voor gezinnen	Onderdeel programma Kansrijke Wijken (jaarverslag 2017)	✓
<b>Afspraken Delft 2017</b>	<b>Prestatie</b>	
Realisatie 10 appartementen Coendersbuurt	0 won opgeleverd (jaarverslag 2017); bouw wel gestart	✗
Haalbaarheidsstudie 17 soc. Huurwon. Bieslandsekade	haalbaarheidsstudie uitgevoerd	✓
<b>Afspraken Dordrecht 2017</b>	<b>Prestatie</b>	
Sloop 142 woningen	197 won. gesloopt (jaarverslag 2017)	✓



Nieuwbouw 70 woningen	36 won opgeleverd (jaarverslag 2017); de overige woningen (EGW) zijn wegens gebrek aan belangstelling én discussie over locatie en positie uitgesteld.	✓/ X
<b>Afspraken Nissewaard 2017</b>	<b>Prestatie</b>	
Geen afspraken	n.v.t.	-
<b>Afspraken Rotterdam 2018</b>	<b>Prestatie</b>	
Sloop 177 won. Sagenbuurt (NPRZ)	Sloop gestart (jaarverslag 2018)	✓
Nieuwbouw 108 won. Sagenbuurt (NPRZ)	0 nieuwbouw (jaarverslag 2018)	X
Transformatie winkelpand Korenaarstr tbv mindervalide	transformatie gestart	✓
NPRZ: Carnisse: minnelijke verwerving part. Bezit en terugkoop v.o.v. woningen tbv verhuur	Lopende (jaarverslag (2018)	✓
<b>Afspraken Delft 2018</b>	<b>Prestatie</b>	
Onderzoek verdichting in Gillisbuurt	Lopende (resultaat PA 2018)	✓
Onderzoek ontwikkeling Delfiatterrein	Lopende (resultaat PA 2018)	✓
Transformatie en nieuwbouw in Heilige Land en Bieslandsekade	Lopende (resultaat PA 2018)	✓/ X
Verkenning mogelijke invulling Huize Monica	Start in 2019 (resultaat PA 2018)	X
Onderzoek aanpak Woongebouw De Reiger	Lopende (resultaat PA 2018)	✓
<b>Afspraken Dordrecht 2018</b>	<b>Prestatie</b>	
Sloop 284 woningen	286 won. gesloopt (jaarverslag 2017)	✓
Nieuwbouw 61 woningen	0 won opgeleverd (jaarverslag 2017); mede als gevolg van discussie met Aw over mogelijke ontheffing van kernwerkgebied.	X
<b>Afspraken Nissewaard 2018</b>	<b>Prestatie</b>	
Geen afspraken	n.v.t.	-

<b>Afspraken m.b.t. betaalbaarheid, beschikbaarheid, bereikbaarheid</b>		
<b>Afspraken Rotterdam 2015/2016</b>		<b>Prestatie</b>
70% vrijkomende soc. huurwoningen onder de hoogste aftoppingsgrens aanbieden	72% jaarverslag 2015 83% jaarverslag 2016	✓
Communicatie naar en inzet loting voor jongeren	Wordt conform uitgevoerd	✓
Gematigd huurbeleid voor doelgroep	2,1% 2015; 0,94% 2016	✓
<b>Afspraken Delft 2015/2016</b>		<b>Prestatie</b>
Gemeente informeren over genomen maatregelen om slaagkans/wachttijd te beïnvloeden	2 maal per jaar wachtlijstmonitor opgeleverd. Besproken in Bestuurlijk overleg. Waar mogelijk (doorstroom)maatregelen genomen.	✓
4 woningen beschikbaar stellen tbv grote gezinnen	Gegevens niet meer beschikbaar	-
Inzet verkoop en liberalisatie tbv vraag kenniswerkers	Uitgangspunt bij afweging beleid, geen concrete resultaten.	✓/ X
Onderzoek naar kluswoningen concept	Concept onderzocht in een complex met beperkt aantal woningen, geen vervolg	✓
Onderzoek naar realisatie short stay faciliteit	In onderling overleg uitgesteld	✓/ X
<b>Afspraken Dordrecht 2015</b>		<b>Prestatie</b>
n.v.t.	n.v.t.	-
<b>Afspraken Nissewaard 2015</b>		<b>Prestatie</b>
n.v.t.	n.v.t.	-
<b>Afspraken Rotterdam 2016</b>		<b>Prestatie</b>
Zie hierboven (afspraken Rotterdam 2015/2016)	Zie hierboven (afspr. R'dam 2015/16)	-
<b>Afspraken Delft 2016</b>		<b>Prestatie</b>
Zie hierboven (afspraken Delft 2015/2016)	Zie hierboven (afspr. Delft 2015/2016)	-
<b>Afspraken Dordrecht 2016</b>		<b>Prestatie</b>
Verkoop 42 woningen	70 won. verkocht (jaarverslag 2016)	✓
50% vrijkomend aanbod bestemmen voor regulier woningzoekenden	63% dienovereenkomstig bestemd	✓
<b>Afspraken Nissewaard 2016</b>		<b>Prestatie</b>
n.v.t.	n.v.t.	-
<b>Afspraken Rotterdam 2017</b>		<b>Prestatie</b>
Bij mutatie blijven eengezinswon. in m.n. IJsselmonde en Hoogvliet onder tweede aftoppingsgrens; in 2017 via deze weg aan 60 gezinnen huisvesting bieden.	Op basis van vraag 39 gezinnen in eengezinswoningen gehuisvest (resultaat PA 2017)	✓
Tbv jongeren woningen via loting aanbieden	Behaald (resultaat PA 2017)	✓
Gematigd huurbeleid.	Tabel 6 (pos. advies huurdersorg)	✓
70% vrijkomende soc. huurwon. onder tweede aftoppingsgrens aanbieden	77,2% verhuurd onder tweede aftoppingsgrens (resultaat PA 2017)	✓
Inkomensafhankelijke huurverhoging toepassen	Toegepast (resultaat PA 2017)	✓
Bij mutatie liberalisatie 54 won.	Op basis van mutaties 28 won. (resultaat PA 2017)	✓
Verkoop 176 won.	261 won. verkocht (jaarverslag 2017)	✓
Aankoop 92 won.	1 won. (resultaat PA 2017)	✓
Verkoop 66 won. aan gemeente tbv sloop	Gebeurd (resultaat PA 2017)	✓
<b>Afspraken Delft 2017</b>		<b>Prestatie</b>
Bij schaarste niet-DAEB won. als DAEB verhuren	Niet nodig geweest	✓

Geen verkoop niet-DAEB (zonder toestemming gem.)	Geen verkopen zonder toestemming	✓
1.400 won. bij leegkomst in huur verlagen	Streefhuurbeleid conform uitgevoerd	✓
Gedeelte won.vorraad als direct zoeker of loting aanbieden	Ja Actief geweest in het zogenaamde spoedzoekers-segment.	✓
Voorrang geven aan (ex)studenten in HAT woningen in aandachtsbuurten	Project is opgezet, door gebrek aan belangstelling gestopt.	✓
<b>Afspraken Dordrecht 2017</b>	<b>Prestatie</b>	
Verkoop 19 woningen	153 won verkocht (jaarverslag 2017)	✓
Liberalisatie huurprijs 9 woningen	16 woningen geliberaliseerd	✓
50% vrijkomend aanbod bestemmen voor regulier woningzoekenden	68% dienovereenkomstig aangeboden	✓
<b>Afspraken Nissewaard 2017</b>	<b>Prestatie</b>	
Bij mutatie liberalisatie van 1 woning	5 woningen (monitor PA 2018)	✓
Bij mutatie verkoop van 16 woningen	29 won. (jaarverslag 2017)	✓
Bij aanbod terugkoop van 3 woningen tbv verhuur	10 won. (jaarverslag 2017)	✓
67% vrijkomende won. aanbieden <aftoppingsgrens	81% (jaarverslag 2017)	✓
<b>Afspraken Rotterdam 2018</b>	<b>Prestatie</b>	
Bij mutatie huren van 37 won. liberaliseren	20 woningen	✓/ X
Bij mutatie 45 won. verkopen	182 won verkocht (jaarverslag 2018)	✓
141 won verkopen na terugkoop uit v.o.v.	182 won verkocht (jaarverslag 2018)	✓
NPRZ: bij mutatie DAEB wordt deze niet-DAEB -verhuur	Toegepast (jaarverslag 2018)	✓
In Nieuwe Westen en Middelland bij mutatie woningen naar de markt brengen.	Toegepast (jaarverslag 2018)	✓
Inkomensafhankelijke huurverhoging toepassen	Toegepast (jaarverslag 2018)	✓
Huurders met betalingsproblemen maatwerk bieden	Toegepast (jaarverslag 2018)	✓
Dure scheefwoners krijgen beperkte huurverhoging	Toegepast (jaarverslag 2018)	✓
<b>Afspraken Delft 2018</b>	<b>Prestatie</b>	
Verkenning gezamenlijke regeling tot matiging huurverhoging in gevallen > aftoppingsgrens	Is gedaan (resultaat PA 2018)	✓
Verkoop maximaal 286 (Te Woon) won.	71 verkocht (jaarverslag 2108)	✓
<b>Afspraken Dordrecht 2018</b>	<b>Prestatie</b>	
Verkoop 24 woningen	109 won verkocht (jaarverslag 2017)	✓
Liberalisatie huurprijs 4 woningen	17 woningen geliberaliseerd verhuurd, waarvan 4 voor het eerst	✓
70% vrijkomend aanbod bestemmen voor regulier woningzoekenden	73% dienovereenkomstig bestemd	✓
<b>Afspraken Nissewaard 2018</b>	<b>Prestatie</b>	
Bij mutatie liberalisatie van 3 woningen	2 woningen geliberaliseerd	✓
Bij mutatie verkoop van 16 woningen	26 won. (jaarverslag 2018)	✓
67% vrijkomende won. aanbieden <aftoppingsgrens	80,79% (jaarverslag 2018)	✓

<b>Afspraken m.b.t. kwaliteit van de woningvoorraad</b>		
<b>Afspraken Rotterdam 2015/2016</b>		
Jaarlijks € 150.000 bijdragen aan VVE010	Zie tabel	✓
Treffen maatregelen onderhoud/herstel funderingen	Doorlopend proces met de gemeente	✓
<b>Afspraken Delft 2015/2016</b>		
Onderzoek naar kluswoningen concept	Er is 1 kluswoning verkocht in de Wippolderstraat, als onderdeel van dit onderzoek. Geen succes en daarom niet verder uitgewerkt.	✓
<b>Afspraken Dordrecht 2015</b>		
n.v.t.		✗
<b>Afspraken Nissewaard 2015</b>		
n.v.t.		
<b>Afspraken Rotterdam 2016</b>		
Zie hierboven (afspraken Rotterdam 2015/2016)	Zie hierboven (afspr. R'dam 2015/16)	-
<b>Afspraken Delft 2016</b>		
Zie hierboven (afspraken Delft 2015/2016)	Zie hierboven (afspr. Delft 2015/2016)	-
<b>Afspraken Dordrecht 2016</b>		
Renoveren 276 woningen Vogelbuurt	104 won gerenoveerd (jaarversl 2016)	✗
<b>Afspraken Nissewaard 2016</b>		
n.v.t.	n.v.t.	-
<b>Afspraken Rotterdam 2017</b>		
NPRZ: Renovatie 211 woningen	Opgeleverd in 2018	✗
NPRZ: Renovatie VVE055 (95 won)	Opgeleverd in 2018	✗
Renovatie 216 won. (€ 6 milj.)	178 won (resultaat PA 2017)	✗
Onderzoeken renovatie 205 won. (€ 8,1 milj)	Voor ruim 200 won besluit genomen (resultaat PA 2017)	✓
In kaart brengen techn. staat bezit Coolhaveneiland	Gebeurd (resultaat PA 2017)	✓
Pva aanpak funderingen 1.400 won.	Opgestart (resultaat PA 2017)	✓
Onderz. Funderingspr. Pernis, Coolhaveneiland en Nieuwe Westen	Pernis en Coolhaveneiland uitgevoerd (resultaat PA 2017)	✓
Aanpak funderingspr. Willem Buytewechstraat	Opgestart (resultaat PA 2017)	✓
Investering € 24,8 milj Planmatig Onderhoud	€ 28,7 (resultaat PA 2017)	✓
Jaarlijks € 150.000 bijdragen aan VVE010	Gebeurd (resultaat PA 2017)	✓
<b>Afspraken Delft 2017</b>		
Inzichtelijk maken waar groot onderhoud gaat plaatsvinden	Actualisatie gebiedsvisie Kuiperwijk i.o.m. gemeente (jaarverslag 2017)	✓
<b>Afspraken Dordrecht 2017</b>		
n.v.t.		
<b>Afspraken Nissewaard 2017</b>		
Investering € 0,4 milj in verbetering 120 won.	In Snoekenveen zijn 120 woningen verbeterd inclusief duurzaamheidsmaatregelen	✓
<b>Afspraken Rotterdam 2018</b>		
Renovatie 124 woningen (excl NPRZ)	276 woningen (jaarverslag 2018)	
NPRZ: Inzet € 35 milj tbv renovatie en nieuwbouw	15 milj ingezet; tav project De Kreek (20 milj) is heroverweging gemaakt	✗
NPRZ: renovatie 299 won.	276 won. (jaarverslag 2018)	✓

Funderingsaanpak continueren	o.a. Coolhaveneiland (jaarversl 2018)	✓
(Techn.) haalbaarheidsstudie tbv herstructurering Coolhaveneiland	Onderzoek gestart (jaarverslag 2018)	✓
Jaarlijks € 150.000 bijdragen aan VVE010	Conform uitgevoerd	✓
<b>Afspraken Delft 2018</b>	<b>Prestatie</b>	
Verbetering div. complexen	Lopende (resultaat PA 2018)	✓/ X
Onderzoek naar kluswoningen concept	Opgenomen voor Vermeerstraat (resultaat PA 2018)	✓
<b>Afspraken Dordrecht 2018</b>	<b>Prestatie</b>	
n.v.t.	-	-
<b>Afspraken Nissewaard 2018</b>	<b>Prestatie</b>	
Investering in Planmatig Onderhoud € 2,3 milj	€ 2,9 milj geïnvesteerd (jaarverslag 2018)	✓

<b>Afspraken m.b.t. duurzaamheid</b>		
<b>Afspraken Rotterdam 2015/2016</b>	<b>Prestatie</b>	
Verduurzaming 530 woningen	Zie tabel	✓
Plaatsen 1.000 HR ketels en vervanging 250 open verbrandingstoestellen	2015: 360 ketels en 38 verbr.tst. 2016: 237 ketels en 6 verbr. Tst. Nuance: open verbrandingstoestellen waren eigendom van Eneco die niet meewerkte. In 2018 zijn ze overgedragen aan Woonbron en nu gaat het wel heel rap met de vervanging, hoewel er ook veel huurders graag hun toestel houden en niet akkoord gaan met vervanging.	✗
Onderhoud/verduurzaming in 11 VVE's	Niet gebeurd.	✗
Opvraag huurder aanbrenge n zonnepanelen (100 won)	2015: 46; 2016: 48	✓
<b>Afspraken Delft 2015/2016</b>	<b>Prestatie</b>	
X% van EFG-label op C-label brengen	Labelstappen 2015: 117; 2016: 623 (jaarversl 2015 en 2016)	✓
Inzicht geven mogelijkheden EFG-label naar energie-nul	Er is volop overleg gevoerd. Energie-0 past sowieso niet in onze uiteindelijke duurzaamheidsaanpak. Zeker voor EFG-labels is dit onbetaalbaar.	✓
Pva opstellen voor energieneutraal renoveren	Niet gedaan	✗
<b>Afspraken Dordrecht 2015</b>	<b>Prestatie</b>	
n.v.t.	n.v.t.	-
<b>Afspraken Nissewaard 2015</b>	<b>Prestatie</b>	
n.v.t.	n.v.t.	-
<b>Afspraken Rotterdam 2016</b>	<b>Prestatie</b>	
Zie hierboven (afspraken Rotterdam 2015/2016)	Zie hierboven (afspr. R'dam 2015/16)	-
<b>Afspraken Delft 2016</b>	<b>Prestatie</b>	
Zie hierboven (afspraken Delft 2015/2016)	Zie hierboven (afspr. Delft 2015/2016)	-
<b>Afspraken Dordrecht 2016</b>	<b>Prestatie</b>	
Huurders stimuleren over duurzaamheidsmaatregelen (gedragsverandering)	onderdeel reguliere communicatiestrategie. Geen specifieke acties in Dordrecht.	✓/ ✗
Verketeling VR- en openverbrandingstoestellen naar HR	244 won (jaarverslag 2016)	✓
Aanbieden zonnepanelen op eengezinswoningen	127 won (jaarverslag 2016)	✓
<b>Afspraken Nissewaard 2016</b>	<b>Prestatie</b>	
n.v.t.	n.v.t.	-
<b>Afspraken Rotterdam 2017</b>	<b>Prestatie</b>	
Uitwerken uitvoeringsstrategie verduurzaming bezit	Vastgelegd in PA 2018 (resultaat PA 2017)	✓
Onderhoud en renovatie leveren 700 labelstappen	Gehaald (resultaat PA 2017)	✓
100 woningen halen tenminste 2 labelstappen	Gehaald (resultaat PA 2017)	✓
Aan huurders installatie van zonnepanelen aanbieden	Gebeurd (resultaat PA 2017)	✓
Plaatsen slimme thermostaat bij minimaal 200 huurders	Samenwerking met Eneco is vervallen derhalve niet gehaald (jaarversl 2017)	✗

<b>Afspraken Delft 2017</b>	<b>Prestatie</b>	
Meedenken over "Delft van het gas"	Betrokken en actief in lokale en regionale overleg tussen betrokken partijen	✓
<b>Afspraken Dordrecht 2017</b>	<b>Prestatie</b>	
Bij nieuwbouw streven naar energie neutrale woningen	Wel streven, niet financieel haalbaar	✓
Huurders stimuleren over duurzaamheidsmaatregelen (gedragsverandering)	Onderdeel reguliere communicatiestrategie. Geen specifieke acties in Dordrecht.	✓/ X
Plaatsen slimme thermostaat (in deel bezit)	Samenwerking met Eneco is vervallen derhalve niet gehaald (jaarversl 2017)	X
<b>Afspraken Nissewaard 2017</b>	<b>Prestatie</b>	
Start verduurzaming 93 won. (in combi met P.O.)	Opgestart (jaarverslag 2017)	✓
<b>Afspraken Rotterdam 2018</b>	<b>Prestatie</b>	
Indien mogelijk bij renovatie en nieuwbouw aansluiten op warmtenet en gasloos	Toepassing gasloos o.a. in Sagenbuurt (geen warmtenet) (jaarversl. 2018)	✓
Plaatsen zonnepanelen bij 150 won p.j.	162 won (jaarverslag 2018)	✓
Sloopprojecten circulair slopen	Standaard overeenkomst met new Horizon.	✓
<b>Afspraken Delft 2018</b>	<b>Prestatie</b>	
Uitwerken strategie verduurzaming woningvoorraad	Gestart in 2018 (resultaat PA 2018)	X
Stimuleren/informereren huurders over energiebesparing	Onderdeel reguliere communicatiestrategie. Geen specifieke acties in Delft	✓/ X
<b>Afspraken Dordrecht 2018</b>	<b>Prestatie</b>	
Aansluiten complex Het Waterwiel op warmtenet	Is aangesloten	✓
<b>Afspraken Nissewaard 2018</b>	<b>Prestatie</b>	
Oplevering duurzaamheidsproject 94 won. (in combi met P.O.+)	94 won opgeleverd (jaarverslag 2018)	✓
Duurzaamheidsinvestering € 0,45 milj. (o.a. 100 won.)	Is uitgevoerd conform PO+ plan	✓

<b>Afspraken m.b.t. leefbaarheid</b>		
<b>Afspraken Rotterdam 2015/2016</b>		<b>Prestatie</b>
Uitvoering geven aan actieprogramma Woonoverlast	Toegepast (jaarverslag 2015/2016)	✓
Uitvoering geven aan Projectplan stedelijke organisatie buurtbemiddeling en mediation (bijdrage € 19.000 p.j.)	Wij betalen jaarlijks onze bijdrage aan de gemeente en zetten buurtbemiddeling in waar nodig én zinvol	✓
Inzet wijkconciërges	Ingezet div. wijken (jaarversl 2015/16)	✓
Reservering tbv inbraakpreventie € 67.500 p.j.	Toegepast (jaarverslag 2015/2016)	✓
Leveren input voor diagnoseboek Heiplaat en Pernis	Gebeurd en uiteindelijk verwerkt in het Kleine Kernen Beleid van de gemeente Rotterdam	✓
<b>Afspraken Delft 2015/2016</b>		<b>Prestatie</b>
Aanpak opstellen voor vlekken met probleemcumulatie	Dit is gebeurd in een bijeenkomst van professionals	✓
<b>Afspraken Dordrecht 2015</b>		<b>Prestatie</b>
n.v.t.	n.v.t.	-
<b>Afspraken Nissewaard 2015</b>		<b>Prestatie</b>
n.v.t.	n.v.t.	-
<b>Afspraken Rotterdam 2016</b>		<b>Prestatie</b>
Zie hierboven (afspraken Rotterdam 2015/2016)	Zie hierboven (afspr. R'dam 2015/16)	-
<b>Afspraken Delft 2016</b>		<b>Prestatie</b>
Zie hierboven (afspraken Delft 2015/2016)	Zie hierboven (afspr. Delft 2015/2016)	-
<b>Afspraken Dordrecht 2016</b>		<b>Prestatie</b>
Participatie in sociale wijkteams	Participatie vindt plaats	✓
Focus leefbaarheidsinvest. op Lijnbaan en Vogelbuurt	Opgestart (jaarverslag 2017)	✓
<b>Afspraken Nissewaard 2016</b>		<b>Prestatie</b>
n.v.t.	n.v.t.	-
<b>Afspraken Rotterdam 2017</b>		<b>Prestatie</b>
Reservering tbv inbraakpreventie € 67.500 p.j.	Conform uitgev. (resultaat PA 2017)	✓
Uitvoering geven aan actieprogramma Woonoverlast	Conform uitgev. (resultaat PA 2017)	✓
Deelname aan werkgroep Veilig Wonen	Deelgenomen (resultaat PA 2017)	✓
Werken cf convenant gezamenlijke aanpak hennepkwekerijen	Conform uitgev. (esultaat PA 2017)	✓
Ernstig overlast gevende bewoners voordragen voor huisvesting in Skaeve Huse	Wegens ontbreken kandidaten geen voordracht (resultaat PA 2017)	✓
Onderzoek naar toepassing Rotterdamwet	Intensief betrokken (resultaat PA 2017)	✓
Inzet wijkconciërges	Gebeurd (resultaat PA 2017)	✓
Normalisatie woonwagencentrum De Kievit		
Toepassen SROI ( besteding € 0,8 milj middels opdrachten aan aannemers)	Realisatie € 595.000 (resultaat PA 2017)	✗
15 fte Participatiewet; 10 trainees; 50 stagiairs	15 fte ; 9 trainees en 50 stagiairs (jaarverslag 2017)	✓
<b>Afspraken Delft 2017</b>		<b>Prestatie</b>
Inzet € 815.000 in leefbaarheidsactiviteiten (70% in wijken Buitenhof en Voorhof; 30% elders)	€ 178.163 (jaarverslag 2017) = excl prsoneelsktn.	✓
<b>Afspraken Dordrecht 2017</b>		<b>Prestatie</b>



Participatie in sociale wijkteams	Toegepast (jaarverslag 2017)	✓
Focus leefbaarheidsinvest. op Lijnbaan en Vogelbuurt	Opgepakt (jaarverslag 2017)	✓
<b>Afspraken Nissewaard 2017</b>	<b>Prestatie</b>	
Besteding € 292.000 aan leefbaarheid	€ 200.765 (jaarverslag 2017)	✓
Bijdrage aan inzet in Spijkenisse-ZuidWest € 121.000	Aan WUB is door Woonbron ca. €120.000 bijgedragen	✓
Uitvoering geven aan actieprogramma Woonoverlast	Toegepast (jaarverslag 2017)	✓
Start pilot buurtbemiddeling voor huurders	Dit is pas medio 2018 gestart door overleg met gemeente Nissewaard	✗
Organisatie tuinprojecten in Akkers 8 en Vogelenzang	Uitgevoerd (jaarverslag 2017)	✓
<b>Afspraken Rotterdam 2018</b>	<b>Prestatie</b>	
Toepassen SROI (middels opdrachten aan aannemers)	Toegepast (jaarverslag 2018)	✓
Bijdragen aan uitvoeringsagenda kleine kernen in Pernis en Heijplaat	Opgepakt (jaarverslag 2018)	✓
Investering max € 140 p.w. aan leefbaarheidsinspanning	Realisatie € 148,30	✓
Inzet wijkconciërges	Ingezet (jaarverslag 2018)	✓
Uitvoering geven aan actieprogramma Woonoverlast (€ 19.000 tbv buurtbemiddeling en mediation)	Toegepast (jaarverslag 2018)	✓
Reservering tbv inbraakpreventie € 67.500 p.j. (inzet in IJsselmonde en Zevenkamp)	Dit is gebeurd met verschillende projecten vervanging hang- en sluitwerk en camera's. Budget volledig besteed i.o.m. gemeente.	✓
<b>Afspraken Delft 2018</b>	<b>Prestatie</b>	
Inzet wijkconciërge Kuyperwijk	Afgeblazen na overleg met gemeente, die de wijkconciërge toch liever in een andere wijk ziet, waar Woonbron minder bezit heeft. Gemeente pakt het nu zelf op.	✓/✗
Huurders laten participeren bij kwaliteitsmetingen in gebouwen	Uitgevoerd (resultaat PA 2018)	✓
Minimale leefbaarheidsinvesteringen a € 665.000	Uitgevoerd (resultaat PA 2018)	✓
<b>Afspraken Dordrecht 2018</b>	<b>Prestatie</b>	
Extra aandacht voor Lijnbaan en Vogelbuurt	Toegepast (jaarverslag 2018)	✓
Stimuleren bewonersinitiatieven	Sporadisch wordt gebruik gemaakt van de "Woonbron Euro". Deze wordt wel gepromoot; bewoners kunnen daarmee kleine initiatieven ontplooiën voor complex, straat of buurt.	✓
In kaart brengen risicogebieden en afspraken maken met ketenpartners	regionaal programma loopt.	✓
<b>Afspraken Nissewaard 2018</b>	<b>Prestatie</b>	
Voort zetting "achter de voordeur" project Spijkenisse-ZuidWest (Samen vooruit kijken)	Uitgevoerd (jaarverslag 2018)	✓
Besteding € 300.000 aan leefbaarheid Incl. Spijkenisse-ZuidWest)	Op basis van activiteiten € 229.265 uitgegeven (jaarverslag 2018)	✓
Uitvoering geven aan actieprogramma Woonoverlast	Toegepast (jaarverslag 2018)	✓
Evaluatie pilot buurtbemiddeling bij huurders	Omdat pilot pas medio 2018 is gestart heeft evaluatie niet plaatsgevonden	✗
Organisatie tuinprojecten in Snoekenveen en Vogelenzang 2	Uitgevoerd en jaarlijks terugkomend	✓

<b>Afspraken m.b.t. kwetsbare groepen inclusief langer thuis</b>		
<b>Afspraken Rotterdam 2015/2016</b>		<b>Prestatie</b>
Reductie wachtlijst medisch urgenten	Wachtlijst is in die jaren niet gereduceerd, ondanks gezamenlijke inzet corporaties.	X
Bijdrage leveren aan maatwerkoplossingen gemeentelijke matchmaker	Uitgevoerd (jaarverslag 2016)	✓
Faciliteren (aanbod woningen) doorstroom uit instelling	o.a. in Sluiskreek (jaarverslag 2015)	✓
Participatie in wijknetwerken	o.a. Delfshaven, Hoogvliet, IJsselmonde (jaarverslag 2016)	✓
Maatwerkarrangement tbv huurders met betalingsrisico c.q. - problemen	Wordt toegepast (jaarversl. 2015/16)	✓
<b>Afspraken Delft 2015/2016</b>		<b>Prestatie</b>
Met voorrang huisvesten statushouders	2015: 78 2016: 102 (jaarversl. 2015/16)	✓
Binnen 3 maanden huisvesten van urgenten (regieverlies/multiprobleem huishoudens)	conform afspraak.	✓
Afspraken maken met zorgpartijen over samenwerking	regulier overleg	✓
Geschikt woningaanbod inzetten voor 'verzorgd wonen'	binnen reguliere geschiktheid woningen	✓
Huurders informeren over mogelijkheden/beperkingen van langer thuis blijven wonen	Opgepakt in kader van decentralisatie-zorg (jaarverslag 2016)	✓
<b>Afspraken Dordrecht 2015</b>		<b>Prestatie</b>
n.v.t.	n.v.t.	-
<b>Afspraken Nissewaard 2015</b>		<b>Prestatie</b>
n.v.t.	n.v.t.	-
<b>Afspraken Rotterdam 2016</b>		<b>Prestatie</b>
Zie hierboven (afspraken Rotterdam 2015/2016)	Zie hierboven (afspr. R'dam 2015/16)	-
<b>Afspraken Delft 2016</b>		<b>Prestatie</b>
Zie hierboven (afspraken Delft 2015/2016)	Zie hierboven (afspr. Delft 2015/2016)	-
<b>Afspraken Dordrecht 2016</b>		<b>Prestatie</b>
Bijdragen aan realisatie taakstelling statushouders	212 gehuisvest (jaarverslag 2017)	✓
Ondersteuning huurders met betalingsproblemen	Toegepast (jaarverslag 2017)	✓
<b>Afspraken Nissewaard 2016</b>		<b>Prestatie</b>
n.v.t.	n.v.t.	-
<b>Afspraken Rotterdam 2017</b>		<b>Prestatie</b>
Max. 80 uitzettingen wegens huurachterstand	Zie tabel 7	✓
Aanstellen budgetcoach (conven. Preventie huisuitzetting)	Ingezet via Humanitas (resultaat PA 2018)	✓
Vaststellen beleidskader Langer Zelfstandig	Vastgesteld (resultaat PA 2018)	✓
Deelname aan pilot wooncoach voor senioren	Deelgenomen (resultaat PA 2018)	✓
Realisatie 2 won. in Delfshaven tbv mindervaliden	1 won gerealiseerd (resultaat PA 2018)	X
Faciliteren (aanbod woningen) doorstroom uit instelling	Uitgevoerd (resultaat PA 2018)	✓
Bijdragen aan realisatie taakstelling statushouders	96 (jaarverslag 2017)	✓
<b>Afspraken Delft 2017</b>		<b>Prestatie</b>
Opstellen visie en beleidskader Langer Thuis	Vastgesteld	✓

Toegankelijke won. met voorrang voor personen met beperking beschikbaar stellen	Vindt regulier plaats	✓
10 app. Coendersbuurt aan TOV leveren	Realisatie gestart in 2016; oplevering 2018	✗
<b>Afspraken Dordrecht 2017</b>	<b>Prestatie</b>	
Bijdragen aan realisatie taakstelling statushouders	28 gehuisvest (jaarverslag 2017)	✓
Ondersteuning huurders met betalingsproblemen	Toegepast (jaarverslag 2017)	✓
<b>Afspraken Nissewaard 2017</b>	<b>Prestatie</b>	
Evenredige bijdrage aan huisvesten doorstromers vanuit intramurale instellingen	Geen kwantitatieve taakstelling	✓
Evenredige bijdrage aan huisvesten statushouders	35 (jaarverslag 2017)	✓
Opstellen visie en beleidskader Langer Thuis	Vastgesteld	✓
Deelname aan pilot voorkoming problematische huurschulden	Wordt met gemeente aan gewerkt (jaarverslag 2017)	✓
<b>Afspraken Rotterdam 2018</b>	<b>Prestatie</b>	
Bijdragen aan huisvesting doelgroep HBD	75 gehuisvest (jaarverslag 2018)	✓
Bijdragen aan realisatie taakstelling statushouders	79 gehuisvest (jaarverslag 2018)	✓
Aanpassing gebouw De Kulk tbv senioren	Uitgevoerd (jaarverslag 2018)	✓
Uitvoeren pilot in Abma-complex tbv langer zelfstandig wonen	Meer dan 100 huisbezoeken in onder meer Zevenkamp uitgevoerd	✓
Training medewerkers in omgang met dementie	Is uitgevoerd in samenwerking met gemeente	✓
Samenwerking met brandweer in voorlichting brandpreventie	Uitgevoerd o.a. in De Kulk (jaarverslag 2018)	✓
<b>Afspraken Delft 2018</b>	<b>Prestatie</b>	
Ontwikkeling vraag gestuurde aanpak complexen in Langer Thuis programma	Uitgevoerd (resultaat PA 2018)	✓
Plannen voor hoogwaardige aanpassing De Prelude en Vrijmoedhof	Nog in planning (resultaat PA 2018)	✗
<b>Afspraken Dordrecht 2018</b>	<b>Prestatie</b>	
Inzet op voorkomen, oplossen, vroegsignalering huurschulden	Toegepast (jaarverslag 2018)	✓
Doorvoeren beleidskader Langer thuis	Conform Eigen beleidskader	✓
<b>Afspraken Nissewaard 2018</b>	<b>Prestatie</b>	
Evenredige bijdrage aan huisvesten doorstromers vanuit intramurale instellingen	Geen kwantitatieve taakstelling.	✓
Evenredige bijdrage aan huisvesten statushouders	24 gehuisvest (jaarverslag 2018)	✓
Voortzetting samenwerking voorkoming problematische huurschulden	Inzet uitvoeringsbrigade (jaarverslag 2018)	✓
Samenwerking met veiligheidsregio in voorlichting brandpreventie 55+complexen	Is voorbereid voor 1 woongebouw, maar nog niet uitgevoerd.	✓

## 4. Beschrijving van de ambities in relatie tot de maatschappelijke opgaven

### 4.1 Ambities

De ambities van Woonbron zijn in de volgende documenten weergegeven:

Ambitiedocument	Betreft de jaren:			
	2015	2016	2017	2018
Bedrijfsplan 2015 - 2017 Passie voor de kerntaak				
Bedrijfsplan 2018 – 2020 Wonen met kwaliteit				

De missie van Woonbron luidt:

“Woonbron zorgt in gevarieerde wijken voor passende huisvesting voor hen die ons nodig hebben. Voor onze bewoners zijn wij partner in prettig wonen. Vandaag voor morgen.”

In het bedrijfsplan 2018 – 2020 is de missie samengevat als:

“Een passende woning in een prettige woonomgeving voor iedereen die op sociale huur is aangewezen, nu en in de toekomst.”

De hoofdlijnen van de ambities zijn:

Voor de periode 2015-2017 (Passie voor de kerntaak) zijn de hoofdlijnen van de ambities gericht op transformatie naar een corporatie met een smaller aandachtsgebied en verbetering op de kerntaak en financieel presteren.

Daartoe zijn zeven kritische succesfactoren beschreven:

1. Strategie en Governance: het leveren van een substantiële bijdrage aan de gemeentelijke woonvisie vastgelegd in prestatieafspraken met gemeenten.
2. Service en dienstverlening: de klantwaarden betrouwbaar, deskundig, zichtbaar, adequaat en persoonlijk, worden voor de klanten in alle facetten van het handelen herkenbaar. Leidend tot een gestage toename van de Net Promotor Score (NPS) (+5 eind 2017).
3. Betaalbaarheid, beschikbaarheid en bemiddeling: binnen de mogelijkheden woonlastenproblemen aanpakken voor de groepen die dat het hardst nodig hebben. Borgen dat circa twee derde van de aangeboden woningen een netto huurprijs onder de aftoppingsgrens<sup>1</sup> van de huurtoeslag heeft.
4. Beheerkracht: versterken dagelijkse sociale beheer in gebouwen en buurten waar Woonbron ‘thuis in de wijk’ is. Eind 2017 scoort een groot deel van de complexen op ‘schoon, heel en veilig’ een ‘goed’ of hoger.
5. Vastgoedkwaliteit: de woningen moeten technisch op peil blijven en gaan voldoen aan de wensen van bewoners en de maatschappij rondom onder andere comfort, veiligheid, energieprestatie/duurzaamheid en gezondheid. Jaarlijks 2% van het bezit verbeteren door een verbetermaatregel: nieuwbouw, renovatie/instandhouding of een energielabel- of kwaliteitsverbetering.
6. Organisatie: verlaging van de bedrijfslasten en structureel evalueren, waar nodig de organisatie bijsturen en actief zoeken naar mogelijkheden om beter, goedkoper en efficiënter te worden. Score in de Aedes-benchmark bedrijfsvoering op een B.
7. Financiën: versterken financiële veerkracht. Afbouw leningportefeuille; lagere rentelasten; gecombineerd met verlaging, verlaagt dit de kostenkant van de Interest Coverage Ratio (ICR). Aan de inkomstenkant wordt inzet op betaalbaarheid in de huurinkomsten doorgerekend. Resultierend in minimale trend van de ICR gedurende 2015, 2016 en 2017 van ruim 1,7.

Voor de periode 2018-2020 (Wonen met kwaliteit) zijn de hoofdlijnen van de ambities gericht op doorzetten van de verbetering en gericht op de maatschappelijke opgaven. De benoemde speerpunten zijn:

1. Goede woningen: focus op de woningkwaliteit. Integrale benadering van de woningkwaliteit, de tevredenheid van de klant en de toekomstwaarde van de woningen.

Duurzaamheid, met een lagere energierekening en hoger comfort als bijkomend effect, is een nadrukkelijk onderdeel van de woningkwaliteit. Forse inzet op de duurzaamheidsaanpak, zonder door te slaan; realisme en verantwoorde inzet van maatschappelijke middelen zijn het credo.

Vanwege de wens van bewoners om langer zelfstandig te blijven wonen worden woningen aangepast.

2. Prettig wonen: bevordering ongestoord woongenot en een aantrekkelijke woonomgeving.

Gemeenschappelijke ruimten worden opgeknapt; woonoverlast steviger aangepakt; en een groot en betrokken team beheerders is elke dag in de wijken. De klanten kunnen Woonbron als partner zien in het bestrijden van moedwillige overlast. Toename van het aantal verminderd zelfredzame huurders in de woningen en wijken. Dat vraagt snelle en effectieve samenwerking met hulpverleners in zorg, welzijn en de politie.

3. Betaalbaar wonen: kerntaak is het om te voorzien in betaalbare woningen voor de doelgroep. Ook de komende jaren gaat een groot deel van de middelen naar betaalbaarheid doordat een lagere dan marktconforme huur wordt gevraagd. De vanaf 2016 ingezette verlaging van de streefhuren wordt de komende periode voortgezet.

Om de speerpunten te kunnen uitvoeren wordt blijvend geïnvesteerd in de kwaliteit van de dienstverlening.

De financiële middelen zijn begrensd. Dit vraagt om afgewogen keuzes tussen de ambities op het gebied van woningkwaliteit, duurzaamheid, inzet in de wijken, betaalbaarheid en dienstverlening. Het tempo wordt mede bepaald door onze financiële polsstok de komende jaren. Om de middelen optimaal in te kunnen zetten voor de maatschappelijke doelen, wordt de effectiviteit verhoogd. De processen en digitalisering worden geoptimaliseerd en er wordt geïnvesteerd in verdere ontwikkeling van onze medewerkers.

De ambities worden elk jaar vertaald naar en uitgewerkt in jaarplannen.

## 5. Prestaties Woonbron

**TABEL 0: Aantal huurwoningen (DAEB en niet-DAEB) per gemeente**

	2015	2016	2017	2018
Rotterdam*	18.838 (53%)	18.685 (53%)	18.513 (53%)	18.386 (54%)
Albrandswaard*	4 -	4 -	4 -	4 -
Delft	7.573 (21%)	7.551 (22%)	7.542 (22%)	7.540 (22%)
Dordrecht	5.711 (17%)	5.647 (16%)	5.418 (16%)	5.280 (15%)
Nissewaard	3.207 (9%)	3.191 (9%)	3.167 (9%)	3.150 (9%)
totaal	35.333	35.078	34.644	34.356

\*woningen Rotterdam en Albrandswaard zijn samengeteld tbv %

Bronnen: dVi 2015; 2016; en 2017; 2018: jaarverslag 2018

**TABEL 1: Het bezit van Woonbron**

# = aantal woningen	2015	2016	2017	2018
# Huurwoningen	35.333	35.078	34.644	34.356
# Onzelfstandige wooneenheden	1.051	830	821	609
# Intramuraal (zorgvastgoed)	-	211	307	307
# Totaal woongelegenheden	36.384	36.119	35.772	35.272
% Eengezinswoningen	23%	23%	23%	25%
% Meergezinswoningbouw zonder lift t/m 4 lagen	41%	40%	40%	40%
% Meergezinswoningbouw met lift	12%	13%	13%	13%
% Hoogbouw	21%	21%	21%	22%
% Onzelfstandig	3%	3%	3%	2%
# Garages	2.580	2.556	2.521	2548
# Maatschappelijk vastgoed	-	208	135	135

# Bedrijfsruimten / winkels DAEB	187	-	-	****
# Bedrijfsruimten / winkels niet-DAEB	576	952	1.014	****
# Overig bezit	432	-	-	****
# Verhuureenheden ongewogen	40.159	39.835	39.442	****

Bronnen: dVi 2015; 2016; en 2017; 2018: corporatie

**TABEL 2: Mutaties in het bezit van Woonbron**

	2015	2016	2017	2018
Individueel verkocht	233	173	192	341
Collectief verkocht	20	0	63	0
Gesloopt	0	167	300	429
Nieuwbouw	61	0	36	0
Aankoop	175	81	83	12

Bronnen: dVi 2015; 2016; en 2017; 2018: jaarverslag 2018

**TABEL 3: Huurklassen in het bezit van Woonbron**

	2015	2016	2017	2018
goedkoop	6.263 (18%)	6.335 (18%)	5.841 (17%)	5.277 (16%)
betaalbaar	23.390 (66%)	23.326 (67%)	23.205 (67%)	23.054 (67%)
duur t/m lib.grens	4.154 (12%)	3.621 (10%)	3.496 (10%)	3.882 (11%)
duur boven lib.grens	1.526 (4%)	1.792 (5%)	2.102 (6%)	2.143 (6%)
totaal	35.333	35.074	34.644	34.356

Bron: dVi 2015; 2016; en 2017; 2018: corporatie

**TABEL 4: Uitvoering Staatssteunregeling door Woonbron**

**Staatssteunnorm (EU-toewijzingsnorm)**

Woningcorporaties moeten per 1 januari 2016 minstens 90% van de vrijkomende sociale huurwoningen toewijzen aan mensen met een inkomen tot xx. Ten minste 80% moet gaan naar huishoudens met een inkomen tot xx. De liberalisatiegrens (de grens die bepaalt of een woning in de sociale of vrije sector valt) is tot en met 2018 € 710,68.

	2015	2016	2017	2018
Aantal aangegane huurovereenkomsten sociale huur	2.766	2.441	2.299	2.581
Afgesloten huurovereenkomsten binnen de EU-norm (de 80%)	2.656 (96%)	2.380 (97%)	2.198 (96%)	2506 (97%)
Afgesloten huurovereenkomsten binnen de EU-norm (de 80-90%)	42 (1%)	39 (2%)	71 (3%)	42 (2%)
Afgesloten huurovereenkomsten binnen de EU-norm (de 90-100%)	68 (3%)	22 (1%)	30 (1%)	33 (1%)
Oordeel Aw	Akk.	Akk.	Akk.	Akk.

Bronnen: dVi 2015; 2016; 2017 en 2018; Oordeelsbrief Aw staatssteun

**TABEL 5: Uitvoering Passend toewijzen door Woonbron**

#### Passend toewijzen

Vanaf 2016 geldt het passend toewijzen aan huishoudens met recht op huurtoeslag. Deze huishoudens moeten een woning toegewezen krijgen met een huur onder de aftoppingsgrenzen van de huurtoeslag. In 5% van de toewijzingen mag de corporatie hiervan afwijken.

	2015	2016	2017	2018
Aantal toewijzingen	n.v.t.	n.v.t.	1.550	2.044**
Passend toegewezen (absoluut # en in % van aantal toewijzingen)	n.v.t.	n.v.t.	1.520 (98%)	2.028 (99%)
Oordeel Aw	n.v.t.	n.v.t.	Onthouding*	goedkeuring

Bronnen: dVi 2017 en 2018; Oordeelsbrief Aw

\*Oordeelsonthouding door accountant door werkwijze intermediaire verhuringen, die is naar 2018 aangepast, waardoor nu een volledig goedkeuring is ontvangen op passend toewijzen en de toewijzingsnorm. Hierdoor ook groot verschil in tellingen!

\*\*Op last van de accountant is in 2018 ook intermediaire verhuur meegenomen in dezelfde tabel. Daarom grote groei. En dus niet meer vergelijkbaar te maken vanuit dvi.

**TABEL 6: Huurverhoging door Woonbron**

	2015	2016	2017	2018
Rijksbeleid: maximale huursomstijging (exclusief huurharmonisatie in 2014, 2015 en 2016, inclusief huurharmonisatie in 2017)	2,5%	1,0%	1,3%	2,4%
Gemiddelde huurverhoging corporatie	2,1%	0,96%	1,12%	1,48%
Gemiddelde huurprijs per huurwoning (DAEB)	€519	€524	€526	€ 529

Bronnen: huurverh. 2015 t/m 2017: corporatie; 2018: jaarverslag 2018; huurpr.: corporatie



**TABEL 7: Huurachterstand en ontruimingen door Woonbron**

	2015	2016	2017	2018
Norm huurachterstand (%)	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%
Huurachterstand in % van de totale jaarhuur (DAEB)	3,19%	2,75%	1,64%	1,35%
Ontruimingen n.a.v. huurachterstand	190	207	139	117

Bronnen: Normen: corporatie; huurachterst/ontruimingen: dVi 2015; 2016; en 2017; 2018: corporatie

**TABEL 8: Leeftijd van het bezit**

Per categorie in % van totaal	2015	2016	2017	2018
Vooroorlogse woningen	4.990 13,7%	4.993 13,8%	4.964 13,9%	4876 14,1%
Jaren 45-59	6.123 16,8%	6.039 16,7%	5.701 15,9%	5264 15,2%
Jaren 60-69	5.340 14,7%	5.248 14,5%	5.276 14,8%	5142 14,8%
Jaren 70-79	5.275 14,5%	5.250 14,5%	5.229 14,6%	5227 15,1%
Jaren 80-89	8.994 24,7%	8.954 24,8%	8.913 24,9%	8829 25,5%
Jaren 90-99	2.747 7,6%	2.733 7,6%	2.722 7,6%	2707 7,8%
Jaren 00-09	1.981 5,4%	1.973 5,5%	2.013 5,6%	1730 5,0%
Jaren 10-19	934 2,6%	929 2,6%	954 2,7%	912 2,6%
totaal	36.384	36.119	35.772	34687

Bronnen: dVi 2015; 2016; en 2017; 2018: corporatie

**TABEL 9: Conditie score van het bezit**

Per categorie in % van totaal	2015	2016	2017	2018
Score 1	65,6%	59,3%	51,7%	*
Score 2	15,3%	9,6%	12,6%	-
Score 3	11,9%	8,0%	11,0%	-
Score 4	3,5%	2,7%	3,8%	-
Score 5	0,5%	0,1%	0,6%	-
Score 6	0,0%	2,7%	2,3%	-
Onbekend	2,9%	17,3%	18,0%	-

Bronnen: dVi 2015; 2016; en 2017; 2018: n.v.t.

\*Deze is met ingang van 2018 afgeschaft vanwege de onnodige administratieve lasten. Meten wij dus ook niet meer op deze manier.

**TABEL 10: Onderhoud & verbetering Aedes Benchmark**

	2017	2018
Letter Onderhoud & verbetering	C	C
Instandhoudingsindex	B	B
Technische woningkwaliteit	C	C
Ervaren woningkwaliteit	C	C

Bronnen: Aedes Benchmark 2017 en 2018

**TABEL 11: Huurdersoordeel Aedes Benchmark**

	2015	2016	2017	2018
Letter Huurdersoordeel	C	B	B	B
Deelscore nieuwe huurders	A	A	B	A
Deelscore huurders met een reparatie-verzoek	C	B	B	C
Deelscore vertrokken huurders	C	B	B	B

Bronnen: Aedes Benchmark 2014-2018

**TABEL 12: Energie-index bezit Woonbron**

Energieprestatie (woningen)	2015	2016	2017	2018
Label A (EI= 0,8-1,2)	2,5%	6,3%	4,3%	6,8%
Label B (EI= 1,2-1,4)	11,4%	10,2%	11,8%	13,1%
Label C (EI= 1,4-1,8)	34,8%	33,8%	37,5%	38,1%
Label D (EI= 1,8-2,1)	27,1%	15,5%	16,0%	16,2%
Label E (EI= 2,1-2,4)	14,5%	10,3%	10,4%	9,5%
Label F (EI= 2,4-2,7)	5,8%	10,7%	10,5%	9,0%
Label G (EI > 2,7)	3,5%	10,2%	9,6%	7,3%
Onbekend	-	2,6%	0,0%	0,0%

Bronnen: dVi 2015 en 2016; 2017 en 2018: corporatie

**TABEL 13: Duurzaamheid Aedes Benchmark**

	2015	2016	2017	2018
Letter Duurzaamheid	-	-	C	C
Deelletter energetische prestatie	-	-	C	C
Deelletter CO 2 uitstoot	-	-	C	B

Bronnen: Aedes Benchmark 2017 en 2018

**TABEL 14: Toewijzingen aan statushouders**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Toewijzingen aan vergunninghouders	286	422	80	184
Percentage van totale verhuringen	8,4%	17,2%	3,0%	8,0%

Bronnen: 2015 en 2016 : jaarverslag; 2017: dVi; 2018: jaarverslag 2018